

Konrad KOLEGOWICZ  
Wojciech SZYMLA  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

## **INTENSYWNOŚĆ I CHARAKTER PROCESÓW INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ELEKTROENERGETYCZNEGO W LATACH 2002 – 2011**

**Streszczenie.** Artykuł prezentuje w syntetycznej formie charakter i intensywność procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw w sektorze elektroenergetycznym w ostatnich dziesięciu latach. W pracy opisano najważniejsze formy i motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów z sektora energetycznego. Opisano także uwarunkowania ewolucji motywów koncentracji i umiędzynarodowienia działalności w energetyce oraz przedstawiono wyniki badań, wskazujące na aktualne kierunki i intensywność procesu internacjonalizacji w sektorze energetycznym na świecie.

**Słowa kluczowe:** sektor elektroenergetyczny, proces internacjonalizacji, przedsiębiorstwa transnarodowe, fuzje i przejęcia, wskaźnik stopnia internacjonalizacji TNI

## **THE INTENSITY AND NATURE OF THE PROCESSES OF INTERNATIONALIZATION OF BUSINESS SECTOR IN THE YEARS 2002 – 2011**

**Summary.** This article in a synthetic form presents the character and intensity of the internationalization process in power sector in a period of the last ten years. The paper describes the main forms and motives of international expansion of enterprises with particular emphasis on the power sector companies. It also describes the evolution of motives and presents the current direction and intensity of the internationalization process in the energy sector in the world.

**Keywords:** power sector, internationalization process, transnational companies, mergers and acquisitions, transnationality index, TNI

## 1. Wprowadzenie

Proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa, rozumiany jako podejmowanie przez przedsiębiorstwa działań gospodarczych za granicą, leży u podstaw współczesnej gospodarki światowej. Nie można precyzyjnie określić początków tego zjawiska, podobnie jak nie można określić, kiedy rozpoczęła się międzynarodowa wymiana handlowa, będąca jedną z form internacjonalizacji. Intensywną i szeroką działalność handlową prowadzili już kupcy w czasach antycznych, a niektóre kultury, takie jak fenicka czy helleńska wręcz oparły swój rozwój na handlu wymiennym i ekspansji głównie w basenie Morza Śródziemnego. Takie działania dziś nazwalibyśmy offshoringiem. Inaczej jest w przypadku globalizacji, która stanowi wyższy, bardziej zaawansowany i skomplikowany etap procesu umiędzynarodowienia. Początki globalizacji rozumianej w tym ujęciu jako prowadzenie działalności na skalę globalną wiążą się z rozwojem zamorskiej aktywności kompanii handlowych, głównie krajów – kolonizatorów, prowadzonej na szeroką skalę od XIV wieku. Swój obecny charakter globalizacja zaczęła jednak przybierać dopiero w drugiej połowie XIX wieku wraz z ekspansją zagraniczną przedsiębiorstw o niespotykanej wcześniej skali i zasięgu. Ogromne międzykontynentalne przepływy kapitałów spowodowały początki integracji rynków i gospodarek, stąd też okres od 1870 aż do wybuchu I Wojny Światowej jest często uważany za I etap globalizacji działalności gospodarczej.<sup>1</sup> W świetle tych faktów można powiedzieć, że proces internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw jest pierwszym stopniem globalizacji, a ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw – bez względu na formę – jest pierwszym krokiem do tworzenia korporacji międzynarodowych i ponadnarodowych. Podobnie jak w innych branżach tak i w energetyce korporacje te mają największy udział w wartości dokonywanych corocznie transakcji fuzji i przejęć, będących jedną z najtrwalszych i najbardziej namacalnych form internacjonalizacji. W sektorze energetycznym tendencja do ekspansji zagranicznej ma jednak nieco inne podłoże, a główną rolę odgrywają inne motywy. Z uwagi na inny charakter produktu, jakim jest energia elektryczna czy gaz, inne będzie też znaczenie poszczególnych form internacjonalizacji. Dodatkowo właśnie ze względu na charakter produktów i usług będących podstawą działalności przedsiębiorstw energetycznych transakcje kapitałowe i nasilenie ekspansji zagranicznej nie będzie w takim stopniu uzależnione od aktualnej koniunktury gospodarczej, jak to ma miejsce w innych sektorach przemysłu i w handlu.

---

<sup>1</sup> Zorska A.: Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej. PWN, Warszawa 1998, s. 14.

## 2. Formy i motywy wchodzenia na rynki zagraniczne

Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa może przyjmować bardzo wiele form. Część z nich wymaga dużego zaangażowania kapitałowego i podjęcia wysokiego ryzyka, inne nie są aż tak wymagające. Najprostszą i najbardziej popularną formą umiędzynarodowienia działalności jest sprzedaż zagraniczna – eksport. Ta tradycyjna forma ekspansji pozwala na dużą elastyczność co do wybranych kierunków sprzedaży i ich ewentualnej zmiany, nie wiąże się także ze znacznymi wymaganiami w zakresie zaangażowanego kapitału ani z dużym ryzykiem. Ta pozorna łatwość ekspansji poprzez eksport nie powinna jednak oznaczać braku konieczności gruntownego przygotowania „debiutu” na obcym rynku. Niewłaściwe przygotowanie wejścia na rynek zagraniczny może zostać okupione chłodnym przyjęciem firmy i jej produktów przez zagranicznego konsumenta. Jak przekonało się wiele firm, straty wywołane złym „pierwszym wrażeniem” trudno później nadrobić i wymaga to znacznie większego zaangażowania finansowego. Dobre przygotowanie ekspansji i to bez względu na jej formę jest tym ważniejsze, im bardziej odległe – geograficznie, ekonomicznie i kulturowo – są rynki docelowe. Te uwarunkowania sprawiają, iż przedsiębiorstwa często decydują się na formę umiędzynarodowienia, wymagającą nieco większego zaangażowania w kraju docelowym, ale pozwalającą na wykorzystanie doświadczeń firm już na tym rynku działających. Formą tą są wszelkiego rodzaju powiązania kooperacyjno-koncentracyjne o zróżnicowanym stopniu integracji i zaangażowania kapitałowego. Do coraz powszechniejszych w ostatnich latach przykładów tego typu powiązań należą aliance strategiczne. Celem tej formy międzynarodowej integracji przedsiębiorstw jest uzyskanie grupowej przewagi konkurencyjnej na wszystkich rynkach obsługiwanych przez partnerów, i choć forma ta ma stosunkowo luźny charakter, a partnerzy w łatwy sposób mogą zakończyć współpracę, to kilka przykładów aliansów strategicznych, choćby z branży lotniczej, świadczy o możliwości długotrwałej i harmonijnej kooperacji. Do innych form o charakterze kooperacyjnym należą między innymi:

- sprzedaż licencji,
- umowy franczyzowe,
- kontrakty menedżerskie,
- kontrakty na inwestycje „pod klucz”,
- kontrakty produkcyjne i na montaż,
- kontrakty na poddostawy.<sup>2</sup>

Powyższe formy ekspansji zagranicznej, choć w ich wyniku nie powstaje wspólne przedsiębiorstwo, wymagają większego zaangażowania, często także kapitałowego.

---

<sup>2</sup> Gorynia M.: Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2007, s. 109-111.

Najbardziej zdecydowaną formą ekspansji zagranicznej są „wejścia” czysto kapitałowe, polegające na stworzeniu filii bądź oddziału przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Może się to odbywać poprzez współpracę z innymi podmiotami na drodze stworzenia wspólnego przedsiębiorstwa (*joint-venture*), w wyniku fuzji lub przejęcia, a także poprzez stworzenie własnej jednostki od podstaw. Taka forma internacjonalizacji wiąże się z dużym ryzykiem i zmniejsza elastyczność przedsiębiorstwa w warunkach załamania się danego rynku, ale jednak pozwala na samodzielne podejmowanie decyzji także względem kierunków podziału zysku oraz często wyłącznej w nim partycypacji.

Różnorodność motywów, jakimi kierują się przedsiębiorstwa, które podejmują działalność gospodarczą za granicą, wydaje się być nieograniczona, dlatego są one obiektem badań i publikacji wielu autorów. Należy również zauważyć, iż motywy te są zwykle ściśle powiązane z konkretną formą lub formami wejścia na rynek zagraniczny, a waga poszczególnych motywów może zmieniać się w czasie w zależności od wielu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Podstawową kwestią jest także pierwszy krok w umiędzynarodowieniu przedsiębiorstwa, jakim jest niewątpliwie sama decyzja o wyjściu poza rodzimą gospodarkę. Wpływ na podjęcie tej decyzji mają zarówno czynniki tkwiące wewnątrz organizacji, jak i te zewnętrzne. Do czynników endogenicznych (wewnętrznych), mających znaczenie przy podejmowaniu decyzji o wejściu na rynki międzynarodowe, należą przede wszystkim przyjęte cele strategiczne przedsiębiorstwa oraz jego zasoby i przewagi konkurencyjne. Istotny może być także dotychczasowy stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa i orientacja jego zarządu (w tej kwestii), posiadane już doświadczenie w zakresie działania w warunkach ryzyka międzynarodowego, a także wiek i faza cyklu życia przedsiębiorstwa, produktu i technologii czy też specyfika asortymentu przedsiębiorstwa i lokalizacja produkcji.<sup>3</sup> W opinii wielu ekspertów przy podejmowaniu samej decyzji o ekspansji zagranicznej to czynniki zewnętrzne odgrywają jednak większą rolę, a wspomniane czynniki wewnętrzne wpływają raczej na formę i skalę wejścia na obcy rynek.<sup>4</sup> Do egzogenicznych czynników podjęcia decyzji o zaangażowaniu przedsiębiorstwa za granicą można zaliczyć przede wszystkim: wielkość, dynamikę i potencjał rynku zagranicznego, bliskość (geograficzną i kulturową) rynku docelowego, nasilenie konkurencji, tzw. „klimat inwestycyjny” (warunki polityczne i prawno-administracyjne, stopień ryzyka, bariery działalności na danym rynku i bariery obrotu międzynarodowego, wysokość

---

<sup>3</sup> Dulniciec E.: Marketing międzynarodowy. PWE, Warszawa 2009, s. 135; Gorynia M.: Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2007, s. 58-59; czynniki internacjonalizacji w postaci odpowiednich mierników proponuje Wiktor J.W.: Strategie przedsiębiorstw w marketingu międzynarodowym. Próba typologii. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 729. Kraków 2006, s. 19-20.

<sup>4</sup> Gorynia M.: op.cit., s. 50; Stonehouse G., Hamill J., Cambell D., Purdie T.: Globalizacja. Strategia i zarządzanie. Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 22.

opodatkowania, preferencje dla inwestorów), infrastrukturę drogową, ekonomiczną i rynkową, dostępność kapitału i know-how.<sup>5</sup>

Według jednego z najczęściej cytowanych w literaturze ekonomicznej, a jednocześnie dość ogólnego zestawienia motywów ekspansji J.H. Dunninga odnoszącego się do bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) przedsiębiorstwa decydują się na zaangażowanie za granicą, ponieważ poszukują:<sup>6</sup>

- dostępu do zasobów naturalnych i infrastruktury transportowej (*resource seeking investments* – motywy zasobowe),
- dostępu do nowych rynków zbytu, wykwalifikowanej siły roboczej, poddostawców i podwykonawców, lepszej organizacji rynku na poziomie ekonomicznym, instytucjonalnym i prawnym (*market seeking investments* – motywy rynkowe),
- wzrostu efektywności za sprawą redukcji kosztów wytwarzania, ułatwień w prowadzeniu działalności gospodarczej, zachęt dla inwestorów, elastyczności i rosnącej jakości pracy ze strony siły roboczej (*efficiency seeking investments* – motywy efektywnościowe),
- dostępu do zasobów strategicznych związanych przede wszystkim z know-how, technologią wytwarzania, dystrybucją etc. (*strategic asset seeking investments* – motywy strategiczne).

Oczywiście podział Dunninga nie oznacza, iż motywy ekspansji zagranicznej nie mogą występować łącznie. Podział ten może być także podstawą do budowania bardziej rozwiniętych i szerszych klasyfikacji biorących choćby pod uwagę wspomniane już czynniki kształtujące wagę konkretnych motywów, np. w danej gospodarce czy sektorze przemysłu.

### 3. Motywy internacjonalizacji i kierunki koncentracji w sektorze energetycznym na świecie

Tak jak w całej gospodarce, tak i w sektorze energetycznym znaczenie poszczególnych motywów internacjonalizacji, a w szczególności jej kapitałowego przejawu w postaci transakcji fuzji i przejęć (FiP) zmieniało się w czasie<sup>7</sup>. W badaniach firmy Pricewaterhouse-

---

<sup>5</sup> Duliniec E.: op.cit., s. 135.

<sup>6</sup> Dunning J.H.: Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? „Journal of International Business Studies”, Vol. 29, No. 1, 1998, p. 53; Polskie inwestycje zagraniczne w 2010 r. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2012, s. 13; Zorska A.: Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej. PWN, Warszawa 1998, s. 108.

<sup>7</sup> W artykule, pisząc o internacjonalizacji w sektorze energetycznym, skupiono się na jej kapitałowych przejawach – a więc na zakładaniu przedsiębiorstw od podstaw, transakcjach fuzji i przejęć oraz na tworzeniu wspólnych przedsiębiorstw – joint venture. Tu należy także wspomnieć, iż motywy internacjonalizacji są nader często zbieżne z motywami ekspansji kapitałowej – rozwoju zewnętrznego – w ogóle i dla uproszczenia będą one traktowane łącznie.

Coopers przeprowadzonych jeszcze w 2002 r. na reprezentacyjnej grupie menedżerów – za najważniejsze motywy FiP podawano:<sup>8</sup>

- integrację pionową,
- integrację poziomą,
- wejście na nowy rynek,
- konwergencje energii elektrycznej z gazem.

Na początku lat 2000. do najważniejszych motywów zaliczano więc możliwość konsolidacji w ramach branży – fuzje i przejęcia służyć miały budowaniu silnej pozycji przedsiębiorstwa w skali krajowej, regionalnej, kontynentalnej lub globalnej. Przejęte na często nowych, wschodzących rynkach firmy miały stanowić przyczółek do dalszej ekspansji w kraju goszczącym i w jego regionie, a w konsekwencji przesuwanie granic oddziaływania wielkich korporacji. Dodatkowo coraz częściej znaczącym motywem była dywersyfikacja działalności oparta na powiązaniach rynkowych i technologicznych, co przejawiało się choćby w łączeniu przedsiębiorstw, głównie z branż elektroenergetycznej i gazowej. Wydaje się, że obserwowany w latach 2006 i 2007 boom w zakresie liczby, a szczególnie wartości transakcji w badanym sektorze był spowodowany oddziaływaniem właśnie tych motywów. Największe transakcje tego okresu – przejęcie Gaz de France (GDF) przez Suez (wartość transakcji: 43 mld USD), Scottish Power przez Iberdrole (prawie 23 mld USD), Key Span Corporation przez National Grid (12 mld USD) w 2006, a wreszcie zakup hiszpańskiej Endesy przez włoskiego Enela za rekordową sumę 66 mld USD w 2007 roku były podporządkowane właśnie powyższemu celom. Oczywiście znaczna część transakcji fuzji i przejęć w tym sektorze – jak choćby przejęcie GDF – miała charakter krajowy, to jednak była ona przejawem ekspansywnej strategii nastawionej na zdobywanie nowych klientów (*market seeking investment*) i zwiększanie stopnia koncentracji poprzez procesy integracji tak pionowej, poziomej, jak i koncentrycznej (*strategic assets and effectiveness seeking investment*). Na te motywy nałożyły się jeszcze postępujące procesy deregulacji i liberalizacji rynku energii elektrycznej w krajach Unii Europejskiej oraz nasilenie akcji prywatyzacyjnej w Europie Środkowo-Wschodniej. Firmy z sektora energetycznego poprzez różnokierunkową integrację chciały uzyskać jak najlepszą pozycję rynkową i inwestycyjną przed całkowitym otwarciem rynku.

Wydarzenia i zjawiska ostatnich lat – światowy kryzys finansowy, problemy strefy euro, przedłużające się spowolnienie gospodarcze, ustalenia konferencji klimatycznej w Kopenhadze i nowe wytyczne unijnej polityki klimatycznej, a wreszcie katastrofa

---

<sup>8</sup> Transakcje kapitałowe w sektorze energetycznym – Przegląd za rok 2002 PricewaterhouseCoopers, [za:] Brzóska J.: Reorientacja strategiczna europejskich i polskich przedsiębiorstw energetycznych, [w:] Borowiecki R., Jaki J. (red.): Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw. TNOiK, Kraków 2003.

w Fukushima i związana z nią reakcja niektórych państw (np. Niemcy) w znaczącym stopniu wpłynęły zarówno na intensywność i kierunki, jak i na motywy ekspansji przedsiębiorstw energetycznych. Co ciekawe, zjawiska te miały także duży wpływ na zmianę znaczenia poszczególnych form internacjonalizacji.

Na jedno z czołowych miejsc wśród motywów internacjonalizacji wysunęła się chęć zdobycia aktywów i kompetencji związanych z odnawialnymi źródłami energii – w 2008 r. z 283 transakcji zawartych w samej tylko Europie, 120 (42%) dotyczyło energii odnawialnej. W związku z tą tendencją, oprócz zakupów i konsolidacji pod własną marką mniejszych producentów energii (np. z wiatru: sprzedaż portfela farm wiatrowych w Europie przez australijskie przedsiębiorstwo Babcock & Brown Wind Partners), firmy wchodziły w różnego rodzaju przedsięwzięcia typu joint venture będące wcześniej dużo rzadszą formą kapitałowej kooperacji. Przykładem może być tu choćby amerykański Duke Energy,<sup>9</sup> który wraz z francuską Arewą utworzyły spółkę joint venture do budowy w Stanach Zjednoczonych maksymalnie 13 elektrowni na biomasę, głównie drewno – szacunkowa wartość zaangażowania kapitałowego spółek przekroczyła 2,6 mld USD.<sup>10</sup>

Tak w Europie, jak i w Stanach Zjednoczonych postępujące i przewidywane zaostrzenie rygorów związanych z emisją CO<sub>2</sub> było też od 2008 roku głównym motywem poszukiwania aktywów związanych z energią atomową. Najwięksi uczestnicy rynku rozpoczęli intensywną rywalizację w celu zdobycia najlepszej pozycji w tej dziedzinie. Ekspansję w tym kierunku rozpoczął między innymi dotychczasowy potentat w dziedzinie produkcji energii elektrycznej z atomu – EDF. Najbardziej spektakularnym przejawem obranego przez Francuzów kierunku było przejęcie za łączną kwotę niespełna 30 mld USD firmy British Energy na rynku brytyjskim oraz prawie 50% aktywów atomowych Constellation Energy na rynku amerykańskim. Podobnie jak w przypadku odnawialnych źródeł energii, oprócz „twardych form koncentracji” powrót do atomu przyczynił się do rozpoczęcia szeregu przedsięwzięć typu joint venture pomiędzy przedsiębiorstwami energetycznymi a firmami dostarczającymi technologie i realizującymi projekty budowy elektrowni jądrowych.

Wydaje się, że kierunek ten byłby kontynuowany przez wiele firm zarówno na rynkach krajowych, jak i w ujęciu globalnym, jednak katastrofa w Fukushima z marca 2011 roku położyła się szerokim cieniem na dotychczasowych strategiach przedsiębiorstw. W największym stopniu dotyczy to przedsiębiorstw niemieckich – RWE i EON – które na swym rodzimym rynku zostały zobligowane do rezygnacji z energii atomowej do 2022 roku. W wyniku obaw o przyszłość energetyki jądrowej działania dążące do zwiększenia stopnia

---

<sup>9</sup> W 2005 r. Duke Energy zajmował 92 miejsce pod względem wartości zagranicznych aktywów w rankingu 100 niefinansowych korporacji transnarodowych; Zob. World Investment Report 2007. UNCTAD, New York, Geneva 2007.

<sup>10</sup> Transakcje kapitałowe w sektorze energetycznym, Przegląd za rok 2008, PricewaterhouseCoopers, 2009; [www.pwc.com/energy](http://www.pwc.com/energy).

dywersyfikacji paliwowej podjęły także inne wielkie koncerny silnie związane z tym źródłem energii. Pod koniec 2011 roku plany przejęcia aktywów związanych z produkcją energii w elektrowniach opalanych gazem – włoskiej firmy Edison – ogłosił EDF, który jeszcze do niedawna cały swój potencjał kierował w stronę atomu. Wydaje się, że to właśnie dostęp do zasobów gazu poprzez transakcje fuzji i przejęć jak i wspólne przedsięwzięcia przedsiębiorstw elektroenergetycznych z sektorem gazowym będą w najbliższych latach motorem tak procesów koncentracji, jak i internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw energetycznych. Pierwsze symptomy tej tendencji, choć wynikające po części z nieco innych specyficznych dla naszego kraju motywów, można zauważyć także w Polsce (np. umowy Tauron i PGNiG). Niewątpliwie do popularności tego motywu, jak i do zwiększenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce przyczynia się możliwość potencjalnego wydobycia gazu ze złóż niekonwencjonalnych.

Obok zagwarantowania bezpieczeństwa dostaw energii, wśród najważniejszych motywów – pomimo kryzysu i innych wspomnianych czynników zmian – pozostaje wciąż konsolidacja. Jednak ze względu na wynikającą z pokryzysowej niepewności skłonność raczej do umacniania się przedsiębiorstw na rynku macierzystym niż do zdobywania nowych geograficznie rynków, motyw ten stracił na znaczeniu w odniesieniu do internacjonalizacji sektora. Niewątpliwie ostrożność firm wzmacniają także ograniczenia w zewnętrznym finansowaniu inwestycji, związane głównie w Europie z koniecznością ratowania strefy euro.

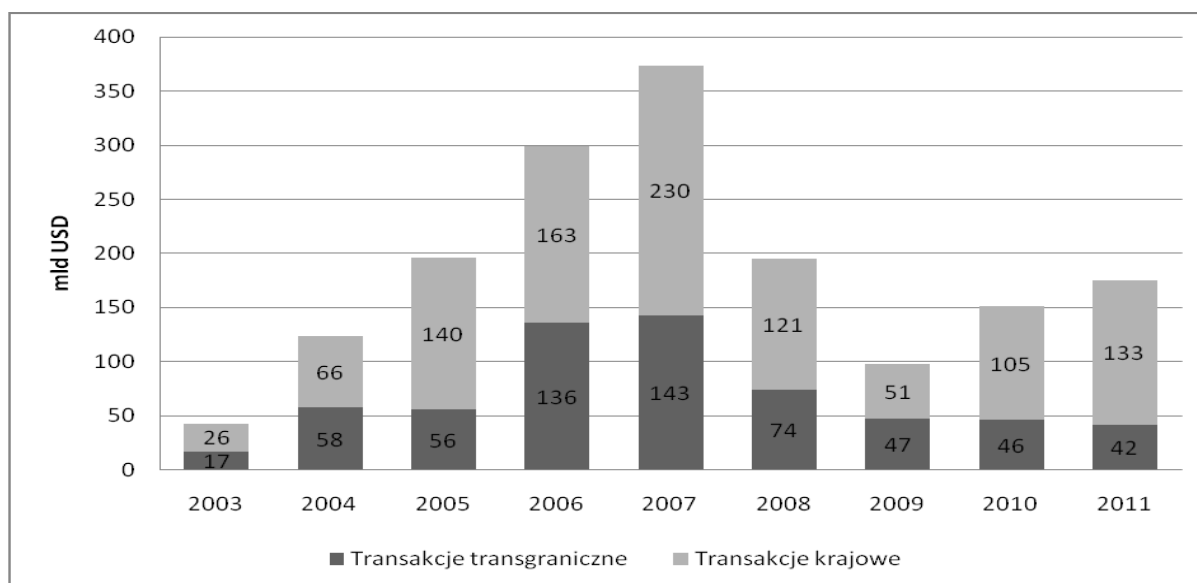
#### **4. Intensywność procesów internacjonalizacji na przykładzie najbardziej umiędzynarodowionych przedsiębiorstw energetycznych**

Energetyka w ostatnich dziesięcioleciach ulegała znaczącej koncentracji, w której wyniku powstało kilkanaście wielkich korporacji dysponujących mocami wytwórczymi i zasobami kapitałowymi często porównywalnymi z potencjałem średniej wielkości kraju. Transakcje zwiększające stopień koncentracji sektora nasiliły się jeszcze bardziej w ubiegłym dziesięcioleciu. Ich szczyt nastąpił w roku 2007, kiedy to wartość samych transakcji fuzji i przejęć sięgnęła 373 mld USD. Gwałtowne ruchy w dziedzinie transakcji fuzji i przejęć zakończył kryzys finansowy oraz następujące po nim spowolnienie. Nie doszło jednak do pełnego wygaszenia skłonności inwestycyjnej – nie należy bowiem zapominać, że tam, gdzie jedno przedsiębiorstwo widzą problem – sprzedają – tam inne widzą okazję – kupują. Wartość transakcji fuzji i przejęć w sektorze energetycznym<sup>11</sup> w latach 2003-2011 prezentuje rysunek 1.

---

<sup>11</sup> W opracowaniach PricewaterhouseCoopers za sektor energetyczny uznaje się sektor elektroenergetyczny i gazowy.





Rys. 1. Wartość transakcji fuzji i przejęć w sektorze energetycznym w latach 2003-2011 (mld USD)

Fig. 1. The value of the transaction of the fusion and takeovers in energetic sector in years 2003-2011 (mld USD)

Źródło: Power Deals 2012 outlook and 2011 overview. PricewaterhouseCoopers, 2012; [www.pwc.com/powedeals](http://www.pwc.com/powedeals).

Na rys. 1 można zauważyć znaczący spadek wartości transakcji kapitałowych po 2007 roku. Spadek ten nie oznacza jednak, jak już powiedziano, zahamowania procesów koncentracji, a jedynie zmianę jej głównych aktorów. Jak podaje najnowsze badanie PwC,<sup>12</sup> spadającej wartości transakcji towarzyszył lawinowy wzrost ich liczby. Może to potwierdzać fakt, iż różnego rodzaju aktywa, których w kryzysie pozbywały się wielkie korporacje, były nabywane przez mniejsze podmioty w celu zwiększenia stopnia dotychczasowej koncentracji lub dla zwiększenia portfela produktów lub rynków.

Znaczącą rolę wśród dokonywanych w ostatnim dziesięcioleciu transakcji odgrywały fuzje i przejęcia transgraniczne. W 2006 roku stanowiły one prawie połowę (46%) wszystkich transakcji tego typu w sektorze energetycznym. Tak duża liczba i wartość kontraktów o charakterze międzynarodowym przyczyniła się do ciągłego wzrostu stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw energetycznych. W najnowszym Światowym Raporcie o Inwestycjach<sup>13</sup> przygotowywanym corocznie przez Konferencję Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD) wśród stu najbardziej umiędzynarodowionych niefinansowych przedsiębiorstw znalazło się aż 12 przedsiębiorstw energetycznych.<sup>14</sup> Zestawienie najbardziej umiędzynarodowionych przedsiębiorstw energetycznych zawiera tabela 1.

<sup>12</sup> Power Deals 2012 outlook and 2011 overview. PricewaterhouseCoopers, 2012.

<sup>13</sup> World Investment Report 2012. UNCTAD, New York, Geneva 2012.

<sup>14</sup> Według klasyfikacji UNCTAD należących do klasy: Electricity, gas and water (Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i gorącą wodę).

Tabela 1  
Najbardziej umiędzynarodowione przedsiębiorstwa sektora energetycznego w 2011 roku

Miejsce według:		Nazwa spółki	Kraj macierzysty	Wart. aktywów (mln \$)		Sprzedaż (mln \$)		Zatrudnienie		TNI (%)
aktywów zagr.	TNI			Zagr.	Ogółem	Zagr.	Ogółem	Za granicą	Ogółem	
7	63	GDF Suez	Francja	194 422	296 650	82 731	126 040	110 554	218 873	60,6
9	73	Enel SpA	Włochy	153 665	236 037	66 817	110 528	36 656	75 360	58,1
12	71	E.ON AG	Niemcy	133 006	212 499	90 958	157 011	43 756	78 889	58,7
23	98	EDF SA	Francja	95 001	322 084	35 486	90 780	28 902	156 168	29,0
25	69	Iberdrola SA	Hiszpania	88 048	134 702	23 211	44 896	19 436	31 885	59,3
41	91	RWE AG	Niemcy	66 384	128 796	31 950	68 325	30 436	72 068	46,8
54	46	Veolia Environnement SA	Francja	52 657	70 066	25 282	41 211	225 767	331 266	68,2
56	26	BG Group plc	Wielka Brytania	52 623	61 382	16 968	21 073	4 495	6 472	78,6
58	42	Vattenfall AB	Szwecja	51 940	78 179	17 695	25 118	26 072	34 685	70,7
64	11	Schneider Electric SA	Francja	45 629	49 883	28 397	31 119	122 227	140 491	89,9
93	76	National Grid PLC	Wielka Brytania	31 771	63 139	12 501	22 078	17 719	27 672	57,0
99	24	AES Corporation	USA	30 449	45 333	15 018	17 274	24 211	27 000	81,3

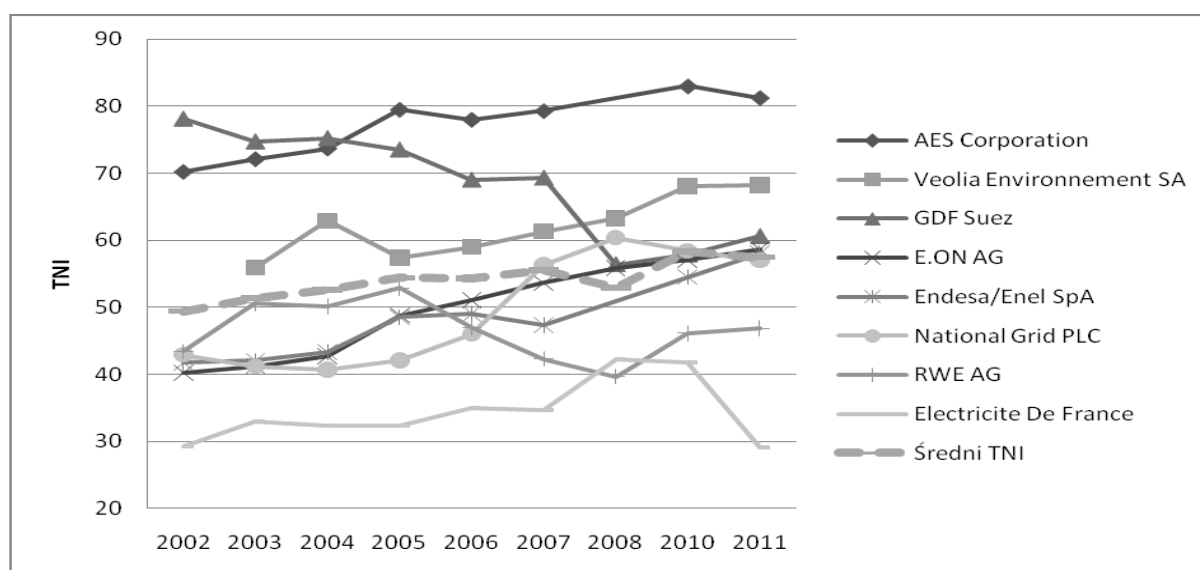
Źródło: World Investment Report 2012. UNCTAD, New York, Geneva 2012.

W prezentowanym w tabeli 1 zestawieniu do określenia stopnia umiędzynarodowienia użyto dwóch kryteriów. Pierwszym jest bezwzględna wartość aktywów zagranicznych posiadanych przez przedsiębiorstwo i z tego kryterium wynika kolejność w tabeli. W ramach tej klasyfikacji na czele listy pozostają przedsiębiorstwa znane z największych – omówionych już wyżej – transakcji ostatnich kilku lat. W wyniku tych transakcji firmy te znacznie powiększyły swój stan posiadania tak w kraju macierzystym, jak i za granicą. Największą wartość aktywów zagranicznych – prawie 200 mld USD – reprezentuje francuski GDF-Suez łączący sektor elektroenergetyczny i gazowy, a także wiele innych usług dla ludności. Bardzo istotne jest to, iż aktywa zagraniczne tego koncernu stanowią ponad 65% majątku ogółem, co świadczy o wyższym kapitałowym zaangażowaniu spółki za granicą niż w kraju macierzystym. Zgoła inaczej prezentuje się koncern EDF, który choć znany jest ze znaczącego zaangażowania zagranicznego – w 2011 r. ponad 95 mln aktywów zagranicznych – to większość majątku – 71% – posiada w rodzimej Francji.

Z uwagi na niedoskonałość bezwzględnej miary, jaką jest wartość aktywów zagranicznych do określania stopnia umiędzynarodowienia, UNCTAD wprowadziło tzw. wskaźnik stopnia internacjonalizacji (*transnationality index* – TNI). Wskaźnik ten oblicza się jako średnią z udziałów zagranicznych aktywów, sprzedaży oraz zatrudnienia w aktywach, sprzedaży oraz zatrudnieniu ogółem. Wskaźnik ten stanowi drugie kryterium oceny stopnia umiędzynarodowienia korporacji. Dokonując klasyfikacji według TNI, można zauważyć, iż kolejność ulega zmianie, a najwyższy stopień umiędzynarodowienia osiągnięty przez przedsiębiorstwo Schneider Electric SA wyniósł niespełna 90%, co stawia to przedsiębiorstwo na 11 miejscu pod względem stopnia umiędzynarodowienia wśród wszystkich niefinansowych spółek na świecie. Poziom TNI 90% oznacza, że przedsiębiorstwo posiada

średnio 90% aktywów, realizuje 90% swojej sprzedaży i zatrudnia 90% pracowników poza macierzystą gospodarką. Tak ogromny stopień internacjonalizacji nie jest wyjątkowy tylko dla tego przedsiębiorstwa – nieco niższy poziom TNI reprezentowały w 2001 r. takie znaczące w sektorze energetycznym przedsiębiorstwa, jak AES Corporation (81,3%), BG Group (78,6%) czy wreszcie, znana z zakończonego w 2011 długoletniego zaangażowania w Polsce, szwedzka spółka Vattenfall (70,7%). Tej ostatniej spółce w jej wysokiej pozycji pod względem stopnia TNI nie zaszkodziła nawet realizowana od 2010 roku strategia wycofywania się na rynki macierzyste, gdyż przedsiębiorstwo to za takie rynki uważa nie tylko rynek szwedzki, ale także niemiecki i holenderski. Takie pojęcie rynków macierzystych staje się coraz bardziej powszechne, firmy niekiedy nie uznają za szczególnie przejaw ekspansji transakcji dokonywanych na rynkach krajów sąsiednich. Zjawisko to jest kolejnym dowodem na postępującą globalizację gospodarczą.

Bardzo interesujące są wyniki obserwacji wskaźnika TNI w czasie. Zmiany TNI w latach 2002 – 2011 dla przedsiębiorstw nieprzerwanie notowanych w tym okresie w rankingach UNCTAD prezentuje rys. 2.<sup>15</sup>



Rys. 2. Wartość wskaźnika TNI w latach 2002 – 2011 w przedsiębiorstwach sektora energetycznego (%)

Fig. 2. Value of coefficient TNI in years 2002 – 2011 in the enterprises of the energetic sector (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: World Investment Report 2007. UNCTAD, New York, Geneva 2007; World Investment Report 2012. UNCTAD, New York, Geneva 2012 – odpowiednio lata 2004 – 2012.

<sup>15</sup> Dane nie obejmują roku 2009, za który UNCTAD nie prezentowało zestawienia. W przypadku AES Corporation nie uwzględniono danych za 2008 r.

Obserwując kształtowanie się TNI w ostatnich 10 latach, można zauważyć, że w większości przypadków stopień umiędzynarodowienia rośnie. Ma to swoje odzwierciedlenie we wzroście średniego TNI liczonego dla wszystkich badanych przedsiębiorstw. Średni wzrost byłby jeszcze wyższy, gdyby nie dwie spółki, w których nastąpił w ostatnich latach drastyczny spadek stopnia umiędzynarodowienia. Należy jednak podkreślić, iż w ich przypadku było to głównie związane z przejściem znacznego majątku w kraju macierzystym (przejęcie GDF przez Suez, który wcześniej charakteryzował się znacznie wyższym wskaźnikiem TNI) lub przygotowaniem się do ekspansji w innym kierunku (sprzedaż aktywów sieciowych w Wielkiej Brytanii i inwestycje w aktywa nuklearne w USA oraz w elektrownie gazowe we włoskiej spółce Edison). W okresie 2002 – 2011 średni stopień internacjonalizacji największych przedsiębiorstw energetycznych na świecie zwiększył się z poziomu 49% do 57%. Wydaje się, że pomimo oddziaływania omówionych już czynników mogących hamować skłonność do ekspansji szczególnie o zasięgu zagranicznym, sektor energetyczny nadal będzie pogłębiał stopień integracji, a granice w ramach regionów i kontynentów będą ulegać coraz mocniejszemu zatarciu.

## Zakończenie

Procesy umiędzynarodowienia i globalizacji odciskają silne piętno na realizowanych strategiach przedsiębiorstw. Dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw już działających na rynkach zagranicznych, jak i tych dopiero planujących ekspansję.

Podobnie jak w innych sektorach przemysłu tak w sektorze energetycznym proces internacjonalizacji od kilkadziesiąt lat pogłębia się. Choć z wielu przyczyn został on w ostatnich latach spowolniony, to wydaje się, że to tylko krótka przerwa przed kolejną falą zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Wraz ze zmieniającymi się warunkami otoczenia ewoluują także motywy podejmowania inwestycji zagranicznych. Zmienia się między innymi stopień zainteresowania działalnością zdywersyfikowaną oraz sam zakres dywersyfikacji tak produktowej, jak i rynkowej. Część przedsiębiorstw, dążąc do powrotu do podstawowej działalności (*core business*) lub do pierwotnie obsługiwanych rynków, wyprzedaje swoje aktywa zagraniczne, dając tym samym możliwość ekspansji innym uczestnikom rynku energii. Dodatkowo, choć motyw związany z bezpieczeństwem dostaw energii wciąż wydaje się jednym z najważniejszych, to preferowane źródło tej energii zmienia się w czasie. Z roku na rok rewaluuje się spojrzenie zarówno na tradycyjne, jak i na alternatywne źródła energii elektrycznej. Obecnie wydaje się, że w najbliższych latach motorem tak procesów koncentracji, jak i internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw energetycznych będzie dostęp do zasobów gazu.

Jedyną stałą – oprócz podatków – na tle powyższych zmian pozostaje to, iż wraz z internacjonalizacją następuje ciągła koncentracja i powiększanie stanu posiadania największych, energetycznych, globalnych korporacji.

## **Bibliografia**

1. Brzóska J.: Reorientacja strategiczna europejskich i polskich przedsiębiorstw energetycznych, [w:] Borowiecki R., Jaki J. (red.): Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw. TNOiK, Kraków 2003.
2. Duliniec E.: Marketing międzynarodowy. PWE, Warszawa 2009.
3. Dunning J.H.: Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? „Journal of International Business Studies”, Vol. 29, No. 1, 1998.
4. Gorynia M.: Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2007.
5. Polskie inwestycje zagraniczne w 2010 r. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2012.
6. Power Deals 2012 outlook and 2011 overview. PricewaterhouseCoopers, 2012.
7. Stonehouse G., Hamill J., Cambell D., Purdie T.: Globalizacja. Strategia i zarządzanie. Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
8. Wiktor J.W.: Strategie przedsiębiorstw w marketingu międzynarodowym. Próba typologii. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 729. Kraków 2006.
9. World Investment Report 2007. UNCTAD, New York, Geneva 2007.
10. World Investment Report 2012. UNCTAD, New York, Geneva 2012.
11. Zorska A.: Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej. PWN, Warszawa 1998.