

---

# STAN ZAAWANSOWANIA INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Istnieje szereg definicji internacjonalizacji przedsiębiorstwa, które opisują to zjawisko na różny sposób. I tak P. Pietrasieński traktuje internacjonalizację jako „proces oparty na eksportowaniu produktów, a coraz częściej także na przenoszeniu ich produkcji do innych krajów” [6, s. 15]. J. Rymarczyk definiuje internacjonalizację szerzej, jako „każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowany przez przedsiębiorstwo za granicą” [7, s. 19]. Według M. Goryni o internacjonalizacji przedsiębiorstwa można mówić, „gdy choć jeden produkt (usługa) w portfelu produktów – rynków firmy jest związany z rynkiem zagranicznym”. Mówiąc o związku produktu z rynkiem zagranicznym, M. Gorynia podkreśla, że związek ten może mieć wiele form i na tej podstawie rozróżnia internacjonalizację czynną i bierną. „Internacjonalizacja czynna to ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa w różnych możliwych formach, internacjonalizacja bierna zaś to wchodzenie w różnorakie związki z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju, w którym jest zlokalizowana dana firma” [3, s. 35–36]. Jeszcze bardziej kompleksowo na internacjonalizację patrzy P.W. Beamish, który uważa, że internacjonalizacja to „proces, w trakcie którego w przedsiębiorstwie wzrasta świadomość wpływu działań podejmowanych na rynku międzynarodowym na jego przyszłość oraz prowadzone są transakcje z przedsiębiorstwami z innych krajów” [1, s. 3]. W dalszej części artykułu ilekroć będzie mowa o internacjonalizacji przedsiębiorstwa, autor będzie miał na myśli internacjonalizację czynną w rozumieniu M. Goryni.

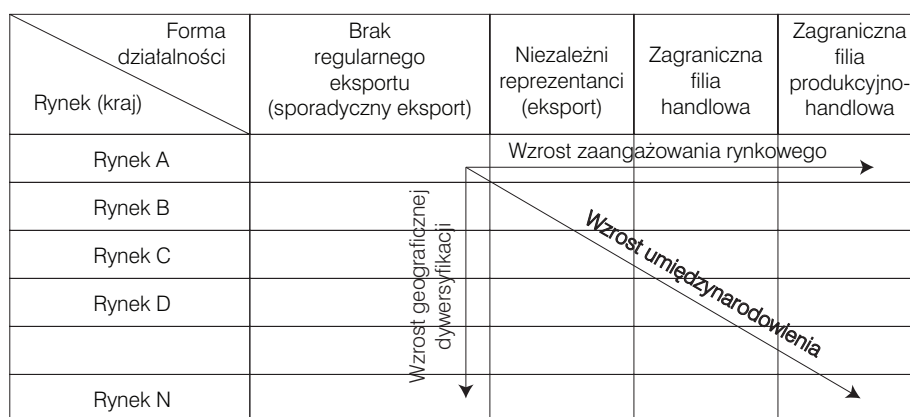
Internacjonalizacja przebiega zwykle w sposób sekwencyjny. Tak ją definiuje L. Melin, który uważa, że „internacjonalizacja przedsiębiorstwa, to proces ewolucyjnych zmian powodujący wzrost stopnia zaangażowania przedsiębiorstwa na rynkach

---

\* **Dr Mirosław Jarosiński** – Katedra Zarządzania w Gospodarce, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

zagranicznych” [8, s. 18]. Definicja ta jest zgodna z tak zwanym modelem uppsalskim internacjonalizacji przedsiębiorstwa, który zakłada stopniowy wzrost umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, będący efektem etapowego wchodzenia na kolejne rynki zagraniczne przy jednoczesnym wzroście zaangażowania na poszczególnych rynkach rozpoczynającym się od sporadycznego eksportu, poprzez eksport przez niezależnych reprezentantów, aż po tworzenie za granicą filii handlowej czy wreszcie w następnym etapie filii produkcyjno-handlowej (por. rysunek 1) [4, s. 74–77; 3, s. 63–67].

Rysunek 1. Model uppsalski umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa



Źródło: S. Hollensen, *Global Marketing*, 5<sup>th</sup> edition, FT Prentice Hall, London 2011, s. 75.

Chociaż literatura z zakresu biznesu międzynarodowego prezentuje wspólnie również inne, nie etapowe modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa [5, s. 87–99; 2, s. 21–44], to jednak, jak twierdzi J. Rymarczyk, powołując się na badania szwedzkiego przemysłu przeprowadzone przez naukowców z uniwersytetu w Uppsali (Johansona, Wiedersheim-Paula, Vahlne’a, Luostarinen i innych), model uppsalski umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa przeważa [7, s. 20].

Model uppsalski znajduje również potwierdzenie w odniesieniu do internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, które jest zjawiskiem stosunkowo nowym. Jeszcze ponad 25 lat temu zaledwie kilkadziesiąt polskich przedsiębiorstw mogło prowadzić bezpośrednią działalność na rynkach zagranicznych. Były to tak zwane Centrale Handlu Zagranicznego i Przedsiębiorstwa Handlu Zagranicznego. Każde inne przedsiębiorstwo, które chciało eksportować lub importować jakiegokolwiek produkty, musiało robić to za ich pośrednictwem. Sytuację tę zmieniło zniesienie monopolu państwowego w handlu zagranicznym w 1986 roku. Od tego momentu przedsiębiorstwa mogły już prowadzić samodzielną działalność w odniesieniu do rynków zagranicznych i stopniowo zaczęły to robić. Nie było to początkowo łatwe ze względu

na inne ograniczenia, ale już od 1990 roku obserwuje się systematyczny wzrost eksportu polskich przedsiębiorstw, jak również wzrost importu.

Rozwój internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw już od dłuższego czasu budzi zainteresowanie i ciekawość badawczą autora. Obserwacja rzeczywistości gospodarczej i wcześniejsze, wycinkowe badania w zakresie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw pozwoliły autorowi postawić dwie tezy:

Teza 1: Polskie przedsiębiorstwa, decydując się na internacjonalizację, wybierają przeważnie ścieżkę płytkiej internacjonalizacji polegającą na wchodzeniu do niewielkiej liczby krajów w oparciu o eksport.

Teza 2: Polskie przedsiębiorstwa znajdują się obecnie na wczesnym etapie internacjonalizacji.

Celem artykułu jest weryfikacja powyższych tez w oparciu o wyniki najnowszych badań autora dotyczących internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw<sup>1</sup>.

## Metodyka badań

Badania zostały przeprowadzone metodą telefonicznych wywiadów wspomaganym komputerowo (CATI). Dane zostały zebrane przez Centrum Badań Marketinowych INDICATOR Sp. z o.o. we wrześniu 2010 roku. Do badań wybrano losowo przedsiębiorstwa z siedzibą w Polsce pochodzące z różnych sektorów z wyłączeniem wszelkich instytucji zajmujących się działalnością finansową. Badaniem objęto przedsiębiorstwa duże (powyżej 250 zatrudnionych) i przedsiębiorstwa średnie (50–249 zatrudnionych), zarówno produkcyjne, handlowe, jak i usługowe. Analizowano stan na koniec 2009 roku.

W trakcie badania nawiązano kontakt z 588 przedsiębiorstwami, z których 347 działało wyłącznie na rynku polskim. Spośród tych przedsiębiorstw wyłoniono 61, w których przeprowadzono krótki wywiad. Pogłębiona analiza dotyczyła 241 przedsiębiorstw, które działały na rynku międzynarodowym.

Ostatecznie w próbie badawczej znalazły się 302 przedsiębiorstwa, w których przeprowadzono wywiady. W analizowanej próbie nieznacznie dominowały przedsiębiorstwa średnie. Stanowiły one 55% wszystkich firm. Natomiast przedsiębiorstwa duże, czyli zatrudniające powyżej 250 pracowników, to 45% ogółu analizowanych firm.

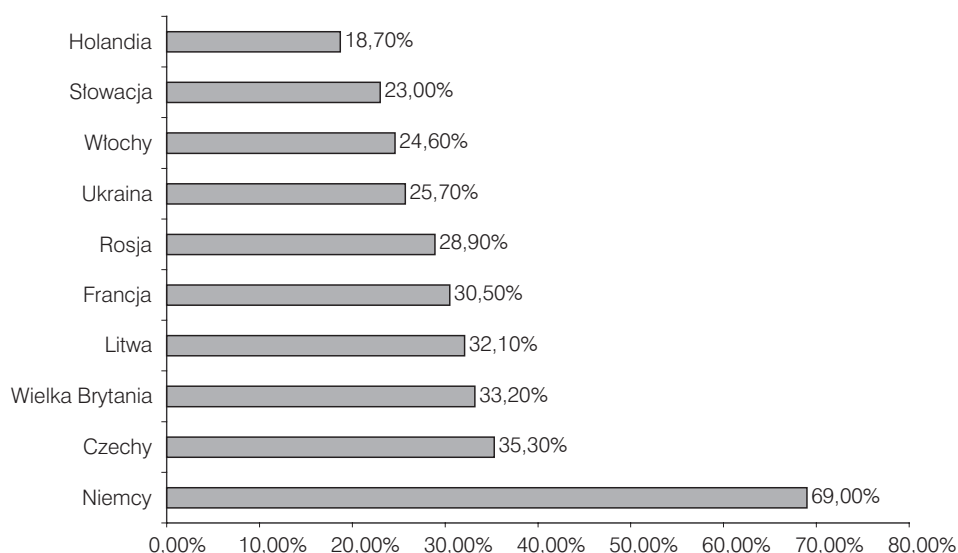
<sup>1</sup> Badanie pt. „Dylematy rozwoju polskich przedsiębiorstw” zostało przeprowadzone w ramach badań statutowych w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie pod kierownictwem dr Mirosława Jarosińskiego w 2010 roku.

## Wyniki badań

Wśród ankietowanych 588 przedsiębiorstw 347 działało wyłącznie na rynku polskim, co oznacza, że tylko 41% badanych przedsiębiorstw prowadziło działalność na rynku międzynarodowym.

Badanie pokazało, że spośród przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym zdecydowana większość działa na rynku niemieckim, ale już tylko połowa tej liczby działa na drugim najpopularniejszym rynku, którym okazał się rynek czeski. W dalszej kolejności pokazały się rynki: brytyjski, litewski i francuski. Na rysunku 2 przedstawiono 10 najważniejszych rynków dla badanych przedsiębiorstw.

Rysunek 2. Najważniejsze kraje działania



N=186

Źródło: opracowanie własne.

Na liście wskazań przedsiębiorstw znalazły się łącznie 72 kraje z całego świata, przy czym rynków, które wskazało jednocześnie przynajmniej 5% przedsiębiorstw, było 25 i były to, za wyjątkiem Stanów Zjednoczonych, tylko rynki europejskie. Ciekawe jest, iż takie rynki jak chiński i indyjski, które obecnie są postrzegane jako główne cele globalnej ekspansji firm międzynarodowych, nie są tak ważne dla polskich przedsiębiorstw. Spośród badanych przedsiębiorstw zaledwie 7 przedsiębiorstw działało na rynku chińskim i tylko 2 przedsiębiorstwa na rynku indyjskim. Analiza

przychodów badanych przedsiębiorstw również potwierdziła, iż przedsiębiorstwa czerpią przychody głównie z Europy i Ameryki Północnej.

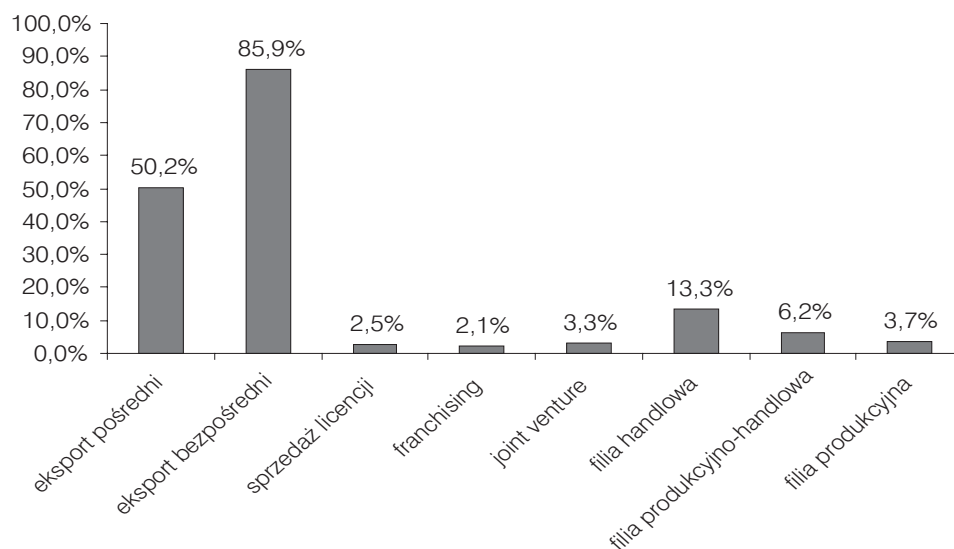
Patrząc na liczbę rynków, na których działały pojedyncze przedsiębiorstwa, okazuje się, że połowa przedsiębiorstw działa zaledwie na kilku rynkach zagranicznych. Działalność w kategorii od 1 do 6 rynków zagranicznych zadeklarowało 53,6% badanych przedsiębiorstw. Jednocześnie znaczny odsetek przedsiębiorstw wskazał, iż działa na 10 i więcej rynkach (23,2% przedsiębiorstw). Kiedy jednak wzięto pod uwagę liczbę rynków większą niż 20, okazało się, że zaledwie 6% przedsiębiorstw działa na takiej liczbie rynków. Trzy najwyższe wskazania liczby rynków, na których działały badane przedsiębiorstwa, to: 100, 80 i 66 rynków.

Tylko 186 przedsiębiorstw udzieliło odpowiedzi dotyczącej przychodów przedsiębiorstw ze sprzedaży z poszczególnych rynków w całości przychodów przedsiębiorstwa ze sprzedaży. Dominowała sytuacja, w której poszczególne (pojedyncze) rynki przynoszą przedsiębiorstwom do 10% przychodów (tak wskazało prawie 81% odpowiadających przedsiębiorstw). Więcej niż połowę przychodów z jednego rynku osiągało zaledwie 3,1% odpowiadających przedsiębiorstw.

Patrząc całościowo na przychody z rynków zagranicznych badanych przedsiębiorstw, to 30% przedsiębiorstw wskazało, że osiąga ze sprzedaży na rynkach zagranicznych do 20% całości przychodów. Tylko 38% przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie, osiąga przychody ze sprzedaży za granicą na poziomie powyżej 50%, zaś przychody z rynków zagranicznych powyżej 80% czerpie zaledwie 13% przedsiębiorstw.

W badaniu respondenci byli proszeni o wskazanie form działalności, które stosują na poszczególnych rynkach zagranicznych. W ankiecie uwzględniono następujące formy działalności: eksport pośredni, eksport bezpośredni, sprzedaż licencji, *franchising*, *joint venture*, filia handlowa, filia produkcyjno-handlowa, filia produkcyjna. Badanie pokazało, że przedsiębiorstwa stosują przede wszystkim eksport, z przewagą eksportu bezpośredniego. W dalszej kolejności, ale dużo mniejszym zainteresowaniem cieszą się filie handlowe, produkcyjno-handlowe i produkcyjne. Pozostałe formy działalności na rynkach zagranicznych wskazały tylko pojedyncze przedsiębiorstwa (por. rysunek 3).

Rysunek 3. Najczęściej stosowane formy działania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych



N=241

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie wywiadu zapytano respondentów o plany przedsiębiorstw na przyszłość w zakresie działalności międzynarodowej w perspektywie najbliższych 3 lat. Spośród 61 przedsiębiorstw działających wyłącznie na rynku polskim, które udzieliły krótkiego wywiadu, tylko 21% stwierdziło, że planuje rozpocząć taką działalność. W grupie przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym odpowiedzi były bardzo optymistyczne. Żadne przedsiębiorstwo nie planuje wycofania się z działalności na rynkach zagranicznych i tylko jedna z badanych firm chce ograniczyć działalność na rynku międzynarodowym. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (80,5%) deklaruje chęć dalszego rozwoju na rynku międzynarodowym, a 30% planuje podtrzymać bieżącą aktywność na rynkach zagranicznych.

Przedsiębiorstwa, które planują rozwój działalności międzynarodowej, zamierzają przede wszystkim zwiększać sprzedaż na dotychczasowych rynkach zagranicznych. Na drugim miejscu znalazło się wchodzenie na kolejne rynki zagraniczne, a następnie przechodzenie do bardziej zaawansowanych form działalności na rynku zagranicznym (por. rysunek 4).

Rysunek 4. Sposoby rozwijania działalności międzynarodowej w perspektywie 3 lat



N=194

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa, które chcą wchodzić na nowe rynki, jako swoje rynki docelowe wskazały przede wszystkim rynki: rosyjski, francuski, ukraiński, norweski i fiński. W dalszej kolejności znalazły się rynki: szwedzki, niemiecki, brytyjski, duński, czeski i bułgarski. Widać zatem wyraźnie, że przedsiębiorstwa w dalszym ciągu będą koncentrować się na rynku europejskim. Podobnie, jak to było dotychczas, najbardziej perspektywiczne rynki dla przedsiębiorstw międzynarodowych wybiorą w przyszłości pojedyncze polskie przedsiębiorstwa. Rynek chiński jako przyszły obszar działania wskazały tylko 4 przedsiębiorstwa, zaś rynek indyjski – zaledwie 3.

W ramach planów na przyszłość zapytano również respondentów, które formy działalności przedsiębiorstwa chcą rozwijać, a które ograniczać. Odpowiedzi respondentów wskazują, że zmiany będą następowały w zakresie każdej z form, jednakże nieznacznie więcej przedsiębiorstw zamierza ograniczać liczbę filii produkcyjnych i handlowych niż je rozwijać. Można też zaobserwować wyraźną tendencję do rozwijania eksportu bezpośredniego przy nieznacznym ograniczaniu eksportu pośredniego.

## Wnioski

Badania pokazują, iż mniej niż połowa badanych przedsiębiorstw prowadzi działalność międzynarodową, jednak odsetek przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym jest znaczny i, jak wskazują wyniki badań, w przyszłości będzie wzrastał. Ten fakt oraz inne znane autorowi artykułu badania pozwalają stwierdzić, że internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw jest faktem i jednocześnie jest zjawiskiem rozwojowym.

Polskie przedsiębiorstwa działają głównie na rynku europejskim, często wybierając kraje sąsiadujące z Polską. Znajduje to potwierdzenie również w innych znanych autorowi badaniach. Głównym docelowym rynkiem jest rynek niemiecki. Jednocześnie polskie przedsiębiorstwa, decydując się na działalność międzynarodową, wybierają rozwój głównie poprzez eksport, co również znajduje potwierdzenie w innych badaniach.

Tym samym znajduje potwierdzenie teza 1 postawiona na początku artykułu, mówiąca o tym, że polskie przedsiębiorstwa, decydując się na internacjonalizację, wybierają przeważnie ścieżkę płytkiej internacjonalizacji, polegającą na wchodzeniu do niewielkiej liczby krajów w oparciu o eksport. Badania pokazują, że przedsiębiorstwa wchodzi przeważnie do kilku – kilkunastu krajów, nieraz osiągając znaczny udział przychodów z rynków zagranicznych w całości ze sprzedaży, ale głównie produkują w kraju, eksportując swoje produkty na wybrane rynki.

Zdaniem autora teza 2 mówiąca o tym, że polskie przedsiębiorstwa znajdują się obecnie na wczesnym etapie internacjonalizacji również znajduje potwierdzenie. Świadczy o tym zarówno koncentracja na działalności eksportowej, jak również dobór rynków bliskich geograficznie i kulturowo (rynek europejski, rynek amerykański). Potwierdza to również analiza przychodów przedsiębiorstw z działalności na rynku zagranicznym, które w większości przypadków wynoszą poniżej 50% całości przychodów ze sprzedaży oraz niewielka liczba rynków, na których poszczególne przedsiębiorstwa są obecne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że aktywność międzynarodowa polskich przedsiębiorstw wzrasta, aczkolwiek powoli. O wzroście aktywności świadczy chęć przedsiębiorstw do dalszego rozwoju oraz przechodzenie na eksport bezpośredni. Niestety w najbliższym okresie międzynarodowa aktywność przedsiębiorstw będzie się opierała na produkcji w kraju oraz eksporcie produktów za granicę i będzie dalej koncentrowała się głównie w Europie.



## Bibliografia

- [1] Beamish P.W., Morrison A., Rosenzweig Ph.M., *International Management*, 3<sup>rd</sup> edition, IRWIN, Boston 1997.
- [2] Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa” 2007, nr 10.
- [3] Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- [4] Hollensen S., *Global Marketing*, 5<sup>th</sup> edition, FT Prentice Hall, London 2011.
- [5] Nowiński W., *Wczesna internacjonalizacja przedsiębiorstw – nowy obszar badań*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 11–12.
- [6] Pietrasieński P., *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005.
- [7] Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- [8] Witek-Hajduk M.K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, wyd. II, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

---

## STAN ZAAWANSOWANIA INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

### Streszczenie

Internacjonalizacja przedsiębiorstw to obecnie powszechne zjawisko na świecie. Od nieco ponad 20 lat zjawisko to dotyczy w znacznym stopniu także polskich przedsiębiorstw. Autor stawia w artykule dwie tezy odnoszące się do obecnego stanu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, które następnie potwierdza na podstawie najnowszych badań przeprowadzonych przez niego. Badania pokazują, że polskie przedsiębiorstwa znajdują się obecnie na wczesnym etapie internacjonalizacji. Decydując się na internacjonalizację, wchodzą przeważnie do niewielu krajów, głównie w formie eksportu. Z badań wynika też, że zaangażowanie polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych będzie wzrastać, ale będzie to proces powolny.

**SŁOWA KLUCZOWE: INTERNACJONALIZACJA, POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

## STATE OF PROGRESS OF POLISH COMPANIES' INTERNATIONALISATION

### Abstract

Internationalisation of companies is an everyday occurrence nowadays. Since a bit more than 20 years it also applies to Polish companies. The author presents two theses regarding the present state of progress of Polish companies' internationalisation. The theses are then confirmed on the basis of his latest research. The research indicates that Polish companies are at the early stage of internationalisation. Deciding to internationalise they enter several countries mainly through an export mode. The research implies that the commitment of Polish companies to foreign markets will increase but it will be a slow process.

**KEY WORDS: INTERNATIONALISATION POLISH COMPANIES**