

Zróźnicowanie przestrzenne i strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

<https://doi.org/10.33141/po.2012.04.04>

Rafał Śliwiński

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (867), 2012, ss. 15-19
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego w 2010 r. Polska odnotowała w kolejnym roku ujemne saldo handlu zagranicznego, wynoszące 13,5 miliarda euro. Sytuacja jest niepokojąca ze względu na długotrwałość negatywnej tendencji trwającej od 1991 r. Jak wiadomo, w dłuższym okresie tego typu tendencja jest szkodliwa dla gospodarki i powinno dążyć się do jej zmiany. Zmniejszenie deficytu handlowego można osiągnąć różnymi drogami. Jak pokazuje przykład Niemiec, Japonii, azjatyckich Tygrysów czy Chin, najkorzystniejsza z punktu widzenia wzrostu gospodarczego i zwiększania dobrobytu społeczeństwa jest droga zwiększania eksportu, który, jak wykazało wielu badaczy, stanowi kluczowy czynnik rozwoju ekonomicznego wielu krajów.

W obliczu kolejnego światowego kryzysu gospodarczego i kryzysu finansowego w Unii Europejskiej rozwój eksportu przyczyniłby się do zwiększenia zatrudnienia w Polsce i powrotu na ścieżkę dynamicznego wzrostu gospodarczego. Przykład Niemiec, gdzie co czwarte miejsce pracy zależy od eksportu, powinien być silnie motywujący. Tym bardziej, że kraj ten osiąga od ponad 31 lat nadwyżkę w handlu zagranicznym; tak było również w latach 2009–2010, a więc w okresie silnego światowego kryzysu gospodarczego¹⁾. Kluczową rolę w zwiększaniu eksportu odgrywa wzrost międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw. W odniesieniu do poziomu międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw polskich należy zauważyć, że mimo wielu utrudnień i często niesprzyjających okoliczności poziom ten systematycznie wzrasta, co znajduje odzwierciedlenie w stopniowym wzroście eksportu, a także w korzystniejszych dla Polski wskaźnikach RCA. W dłuższym okresie walkę konkurencyjną na rynku wygrywa przedsiębiorstwo, które jest lepsze od konkurentów. W konsekwencji zwiększenie polskiego

eksportu jest zależne od relacji poziomu międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw do poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Relacja ta podlega dynamicznym zmianom ze względu na stałe działania, zarówno polskich, jak i zagranicznych przedsiębiorstw, mające na celu poprawę własnej konkurencyjności.

Badanie G. Gierszewskiej (1997) wykazało, że fundamentalną strategią wejścia polskich firm na rynki zagraniczne był eksport pośredni i bezpośredni. Badanie M. Goryni (2002) potwierdziło, że polskie przedsiębiorstwa wciąż preferowały formę eksportu, bez wykazywania znacznego zainteresowania bardziej zaawansowanymi formami ekspansji zagranicznej, takimi jak np.: licencjonowanie, *franchising*, *joint venture*, przedstawicielstwa handlowe, alianse strategiczne czy też inwestycje bezpośrednie. Podobne wyniki osiągnięto w późniejszych badaniach na temat form wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne [Mikołajczyk, 2005; Gołębiowski i Witek-Hajduk, 2007], chociaż w 2005 r. zaczęto zwracać uwagę na fakt dopuszczania przez polskie firmy także innych form kooperacji, początkowo tylko na rynku polskim [Gorynia, 2005].

Dotychczasowe badania dotyczące internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw były przeważnie przeprowadzane na wybranych grupach przedsiębiorstw, zgodnie z kryterium geograficznym, branżowym, wielkościowym lub np. kryterium eksportowym. Intencją niniejszego artykułu jest natomiast przedstawienie wyników badań polskich przedsiębiorstw charakteryzujących się ponadprzeciętnym wzrostem, określanym również w literaturze jako przedsiębiorstwa szybko rosnące. Grupa ta wygrywa walkę rynkową zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym i charakteryzuje się wysoką konkurencyjnością. Z tego względu celem niniejszej pracy jest przedstawienie wniosków z badań tej grupy przedsiębiorstw w zakresie zróżnicowania przestrzennego i wielkości sprzedaży zagranicznej, strategii wejścia na rynki międzynarodowe oraz form prowadzenia na nich działalności gospodarczej.

Metodyka

Analiza zróżnicowania przestrzennego i strategii wejścia na rynki zagraniczne polskich przedsiębiorstw została dokonana na podstawie wyników badań autora na grupie polskich przedsiębiorstw szybko rosnących wybranych w drodze doboru celowego. Badanie miało charakter jakościowy i było realizowane metodą analizy wielu studiów przypadków (*multiple case study analysis*), która jak twierdzi Yin (2003) jest najodpowiedniejszą metodą do testowania teorii, a także metodą umożliwiającą jej uzupełnienie.

Firmy były dobierane do badania na podstawie dwóch rankingów polskich firm szybko rosnących: Gazeli Biznesu, przygotowywanego przez „Puls Biznesu” oraz Gepardów Biznesu, przygotowywanego przez grupę finansową SKOK. Obydwa rankingi stanowią wiarygodne źródło wstępnej selekcji firm szybko rosnących w Polsce. Ponadto przedsiębiorstwa do badania były selekcjonowane także spośród laureatów prestiżowych konkursów technologicznych w kraju i za granicą, jak np. Polski Produkt Przyszłości, czy EEP AWARD Environmental Innovation for Europe. Przedsiębiorstwo polskie było rozumiane w badaniu

jako przedsiębiorstwo mające główną siedzibę na terytorium Polski. Wyselekcjonowane przedsiębiorstwa musiały spełnić trzy kryteria:

- znaczne tempo wzrostu obrotów, przekraczające 500% w ciągu 10 lat;
- prowadzenie sprzedaży zagranicznej;
- 10-letni, nieprzerwany wzrost obrotów firmy.

Wzrost obrotów był liczony na podstawie wartości sprzedaży netto, z uwzględnieniem inflacji. Niektóre wyselekcjonowane firmy przekroczyły wymagany próg wzrostu obrotów już po trzech latach.

Wyselekcjonowano grupę 104 przedsiębiorstw, z których 32 wzięły udział w badaniu. Po przeprowadzeniu badania 13 firm zostało wykluczonych ze względu na niespełnienie warunku definicji przedsiębiorstwa polskiego lub brak sprzedaży zagranicznej w ostatnich 3 latach. Badane firmy reprezentowały różne branże i pochodziły z różnych obszarów Polski. Badania zostały przeprowadzone osobiście przez autora metodą wywiadów bezpośrednich, bazujących na częściowo ustrukturyzowanym scenariuszu wywiadu, który został przygotowany na podstawie analizy literatury przedmiotu. Ponadto z reguły adresowano do respondentów pytania „jak” i „dlaczego”, by poznać sposoby działania, postrzegania i uzasadnienia dokonanych wyborów w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Pytania dążyły także do pozyskania subiektywnych opinii poszczególnych przedsiębiorstw obrazujących przyjęte postawy, stosowane w badanych firmach. Ponadto stosowane pytania miały na celu ujawnienie preferencji respondentów dotyczących badanych kwestii. W większości przypadków zadawano pytania częściowo lub całkowicie otwarte, dające respondentowi możliwość przedstawienia odpowiedzi ze swojego punktu widzenia.

W trakcie wywiadów była stosowana technika *ladderingu*, która pomagała pogłębić odpowiedzi na zadawane pytania. Wszystkie pytania były sformułowane w sposób niesugerujący odpowiedzi, ani nieprzedstawiający pytań w pozytywnym lub negatywnym kontekście. Jako metodę walidacji wyników stosowano triangulację, a więc pozyskiwanie informacji do badania z różnych źródeł (raporty roczne badanych firm, ich strony internetowe, informacje z prasy, wywiad, obserwacje).

Badania zostały przeprowadzone w 2009 r. Branie były w nim pod uwagę jedynie przedsiębiorstwa polskie, co oznaczało, że przedsiębiorstwo musi mieć siedzibę główną na terytorium Polski. Wszystkie badane przedsiębiorstwa prowadziły działalność w formie spółki kapitałowej – spółki z o.o. lub spółki akcyjnej. Tylko 3 przedsiębiorstwa były spółkami giełdowymi, 5 badanych firm było przedsiębiorstwami rodzinnymi²⁾, pozostałe to spółki pomiędzy osobami niespowinowaconymi. O udział w badaniu proszono osoby należące do ścisłego kierownictwa firmy, które nierzadko należały jednocześnie do grona współwłaścicieli firmy lub były jedynym właścicielem firmy. W badaniach uwzględniono przedsiębiorstwa działające w różnych branżach w celu pozyskania danych bardziej ogólnych i uniknięcia analizy specyfiki jednej branży. Badane przedsiębiorstwa były zróżnicowane pod względem wielkości – od przedsiębiorstw małych i średnich po duże, z czego 63% to MŚP (5% mikro, 32% małe, 26% średnie), a pozostałe 37% – to duże. W różnieniu wielkości badanych przedsiębiorstw zastosowano kryterium zatrudnienia³⁾.

Wyniki badań

Wyniki badań w odniesieniu do zróżnicowania przestrzennego sprzedaży zagranicznej wskazują, że polskie przedsiębiorstwa szybko rosnące sprzedają swoje produkty i usługi na pięciu kontynentach. Zaskakująco mała grupa badanych firm jest obecna na najważniejszych rynkach na świecie, co pokazuje tabela 1. Kolumna „liczba firm” w tabeli 1 wskazuje na całkowitą liczbę badanych firm sprzedających swoje produkty lub usługi na wyszczególnionym kontynencie lub jego części.

Część przedsiębiorstw była obecna we wszystkich wyszczególnionych na danym kontynencie krajach, a część tylko w niektórych z nich. Badane firmy były także podzielone na grupy według kategorii liczby obsługiwanych rynków. Stworzono pięć grup: 1 do 2 krajów, 3-4, 5-10, 11-25 i ponad 25 krajów. W pierwszej grupie (1-2) było tylko jedno przedsiębiorstwo, w drugiej (3-4) były 2, w trzeciej (5-10) było 7 przedsiębiorstw, w czwartej (11-25) – 6, a w piątej znalazły się 2 przedsiębiorstwa, przy czym jedno z nich obsługiwało 28 rynków, a drugie 42.

Tab. 1. Międzynarodowe rynki zbytu badanych przedsiębiorstw

Kontynent	Kraje	Liczba firm
UE	Austria, Belgia, Bułgaria, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Grecja, Holandia, Hiszpania, Irlandia, Litwa, Łotwa, Niemcy, Norwegia, Rumunia, Słowacja, Szwecja, Szwajcaria, Węgry, Wielka Brytania, Włochy	19
Reszta Europy	Białoruś, Chorwacja, Islandia, Malta, Mołdawia, Serbia, Ukraina	9
Azja	Armenia, Azerbejdżan, Dubaj, Chiny, Gruzja, Indie, Indonezja, Izrael, Kazachstan, Korea, Malezja, Mongolia, Rosja, Turcja, Wietnam, Zjednoczone Emiraty Arabskie	10
Ameryka Północna	Stany Zjednoczone	2
Ameryka Południowa i Środkowa	Meksyk, Argentyna	1
Afryka	Egipt, Libia, Algieria, Maroko, Ghana, Togo, Wybrzeże Kości Słoniowej	3

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Badane przedsiębiorstwa, ich definicje rynkowe i poziom sprzedaży zagranicznej

Firma	Definicja rynku	Udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem w 2008 r.	Pozycja na rynku krajowym
Amica	Sprzęt gospodarstwa domowego	>60%	Czołówka branży
Celtech	Sprzęt wsparcia logistycznego dla wojska oraz specjalistyczna aparatura dla przemysłu	20% średnia z 3 lat, wahania od 0% do 90%	1.
Crist	Budowa i remonty statków	99%	Czołówka branży
CTL Lasertechnik	Lasery medyczne i techniczne	11,5% (2008), 45% średnia z 3 lat	1.
Domstal	Kontenery morskie typu <i>offshore</i>	100%	1.
EGB Investments	Odzyskiwanie wierzytelności	<5%	1.
Embedos	Serwery komputerowe	<5%	Czołówka branży
ExOrigo	Rozwiązania informatyczne dla sieci sklepów detalicznych i supermarketów	25%	1.
InfoVide Matrix	Consulting & Solution Implementation – zaawansowane doradztwo informatyczne i implementacja	5–10%	1.
Med & Life	Systemy do terapii i rehabilitacji polem magnetycznym i energią światła	21% (2008), 28% średnia z 3 lat, wahania od 20% do 50%	1.
Metrum CryoFlex	Urządzenia kriochirurgiczne i kriorehabilitacyjne	24%	1.
NOVOL	<i>Refinishing</i> samochodów, pojazdów transportu publicznego, statków, chemia budowlana	65%	1. z polskich firm, 6. w Polsce
PGF	Dystrybucja produktów ochrony zdrowia	9%	1.
Pyrylandia	Radiotelefony i systemy dyspozytorskie dla kolejnictwa	<10%	1.
SciTeeX	Modułowe komory do obróbki strumieniowo-ściernej	50%	1.
Solaris	Autobusy i trolejbusy komunikacji miejskiej i autobusy turystyczne	57%	1.
T-Technology	Technologia przetwarzania odpadów w paliwo i elektryczność	100%	1. w kraju i globalnie
Wittchen	Luksusowe wyroby ze skóry naturalnej	9% średnia z 3 lat	1.
Xserwis	Indywidualne systemy czasu rzeczywistego	20%	Czołówka branży

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2 przedstawia badane firmy, ich definicje rynkowe, udział sprzedaży zagranicznej w całkowitej sprzedaży firmy oraz ich pozycję na krajowym rynku. Jak można zauważyć, 3 firmy osiągnęły poziom sprzedaży zagranicznej bliski 100% całkowitej sprzedaży firmy, kolejne 4 firmy osiągnęły poziom sprzedaży zagranicznej w swoich rocznych obrotach wyższy od 50%, a pozostałe firmy poziom niższy od 50%. W ostatniej grupie należy zwrócić uwagę na nieliniową charakterystykę trendu sprzedaży zagranicznej, która w jednym roku może wynosić 90%, a w kolejnym np. 15%. Jak można wywnioskować z opisu definicji rynkowych, badane przedsiębiorstwa operowały w niszach rynkowych, a tylko Amica kierowała swoją sprzedaż na rynek masowy. Wszystkie badane firmy stosowały strategię różnicowania.

W odniesieniu do form prowadzenia działalności zagranicznej badania wykazały, że 11 firm (44%) stosuje strategię sprzedaży zagranicznej poprzez zagranicznego dystrybutora (eksport), 3 firmy (12%) działają na rynkach zagranicznych w formie wspólnego przedsięwzięcia (*joint venture*), 7 firm (28%) adresuje swoją ofertę do zagranicznych klientów poprzez własne przedstawicielstwo handlowe, a 4 firmy (16%) stworzyły od podstaw lub nabyły zagraniczne przedsiębiorstwo produkcyjne. Część badanych przedsiębiorstw różnicowała formy działalności gospodarczej w zależności od rynku, stosując np. formę wspólnego przedsięwzięcia na rynku mało sobie znanym, a na rynkach bardziej znanych, otwierając przedstawicielstwo handlowe. Z powyższych względów suma liczb firm stosujących poszczególne formy jest większa od liczby firm biorących udział w badaniu.

W odniesieniu do momentu inicjacji internacjonalizacji badanych firm należy wskazać, że 15 przedsiębiorstw rozpoczęło umiędzynarodawianie działalności, stosując strategię eksportu, 1 firma rozpoczęła od stworzenia produkcyjnego *joint venture*, 1 firma inicjowała internacjonalizację w formie przedstawicielstwa handlowego, a 2 przedsiębiorstwa rozpoczęły działalność od nabycia zagranicznych firm, umożliwiających od początku realizację pełnego zakresu działalności na rynku zagranicznym. W uzasadnieniu wyboru strategii eksportu badane firmy wskazały po pierwsze na niskie ryzyko finansowe, po drugie – brak szczegółowej wiedzy na temat rynków zagranicznych uzupełnianej wiedzą zagranicznego dystrybutora, po trzecie – ograniczoność kapitałów własnych umożliwiających wejście na rynek zagraniczny w bardziej bezpośredniej formie, po czwarte – relatywną łatwość i szybkość procesu internacjonalizacji w formie eksportu.

Jednocześnie badane przedsiębiorstwa wskazywały na świadomość, że forma eksportu odcina je od bezpośredniej informacji z rynku, uzależniając od informacji uzyskanych od dystrybutora. Firma, która rozpoczęła internacjonalizację od utworzenia produkcyjnego wspólnego przedsięwzięcia, jako główne uzasadnienie wyboru tej formy wskazała w pierwszej kolejności znalezienie odpowiedniego partnera dysponującego odpowiednim potencjałem produkcyjnym oraz formalnymi i nieformalnymi relacjami na rynku ułatwiającymi sprzedaż.

W drugiej kolejności firma ta wskazała na bardziej przyjazny stosunek polityki gospodarczej państwa – partnera w odniesieniu do firm rozwijających nowe technologie. Znajdował on odzwierciedlenie

na płaszczyźnie administracyjnej, tj. mniejsza liczba utrudnień i kontroli ze strony państwowych instytucji w porównaniu do Polski oraz na płaszczyźnie podatkowej, tj. istnienie specjalnych ulg podatkowych dla firm rozwijających nowe technologie oraz większa przejrzystość przepisów.

W trzeciej kolejności firma wskazała na trudności ze zbytem na rynku polskim ze względu na ograniczenia kapitałowe i konieczność skierowania swojej oferty już w początkowej fazie na rynki międzynarodowe.

Pozostałe firmy, rozpoczynające działalność zagraniczną od stworzenia przedstawicielstwa handlowego lub nabycia zakładu produkcyjnego, jako uzasadnienie swojego wyboru wskazały po pierwsze – możliwość uzyskania pełnej kontroli na działalnością zagraniczną; po drugie – uzyskiwanie bezpośredniej informacji z rynku potrzebnej do kształtowania strategii, szacowania potencjału i trendów zmian rynkowych; po trzecie – zachowanie całego zysku z działalności zagranicznej; po czwarte – ze strategicznego punktu widzenia w dłuższym okresie wskazane bezpośrednie formy wejścia na rynki zagraniczne dostarczają, zdaniem badanych firm, większych możliwości zwiększenia zagranicznej sprzedaży przy jednoczesnym uniknięciu różnego typu potencjalnych konfliktów z zagranicznym dystrybutorem lub partnerem *joint venture*.

Ponadto badane firmy wskazały, że początkowa faza internacjonalizacji była dla nich najtrudniejsza, przy czym rozumiano ją jako znalezienie odpowiednich partnerów zagranicznych i dojście do etapu mniej lub bardziej regularnej sprzedaży (eksport, *joint venture*) oraz jako moment rozpoczęcia inwestycji zagranicznej (przedstawicielstwo handlowe, zakład produkcyjny) do uzyskania samofinansowania placówki zagranicznej. Badane firmy wskazywały w tym miejscu na istotną rolę rządowych lub unijnych programów pomocowych.

Wnioski

Wyniki przeprowadzonych przez autora badań empirycznych w zakresie zróżnicowania przestrzennego i strategii internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw szybko rosnących skłaniają do kilku konkluzji.

Po pierwsze, internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw szybko rosnących przebiegała etapowo zgodnie z modelem uppsalskim. Badane przedsiębiorstwa rozpoczynały internacjonalizację działalności głównie od eksportu, zmieniając wraz ze wzrostem obrotów zagranicznych i wzrostem doświadczenia na rynkach zagranicznych formy internacjonalizacji na bardziej bezpośrednie. Jest to zgodne z wynikami innych badań strategii internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw [Gorynia, 2002; Gołębiowski i Witek-Hajduk, 2007; Witek-Hajduk, 2010]. Jednym z istotnych powodów takiej sytuacji jest brak kapitału, w szczególności w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw. Wpływa on na wybór najtańszej i najmniej ryzykownej finansowo formy wejścia na rynki zagraniczne oraz niechęć do skorzystania z bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji. Wynik ten jest również zbliżony z konkluzjami badań M. Stankiewicza (2005), które m.in. zwracały uwagę na braki kapitału własnego i wysoki koszt pozyskania kapitału obcego przez

polskie przedsiębiorstwa. Taka sytuacja stanowi znaczne utrudnienie w dokonywaniu innowacji i inwestycji koniecznych do podniesienia międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Kolejnym powodem stosowania przez polskie przedsiębiorstwa modelu uppsalskiego był brak wiedzy na temat rynków zagranicznych, który był eliminowany poprzez skorzystanie z wiedzy zagranicznego dystrybutora lub zagranicznego partnera wspólnego przedsięwzięcia.

Po drugie, polskie przedsiębiorstwa szybko rosnące, rozpoczynając internacjonalizację, stosują model uppsalski, jednakże w momencie badania 56% stosowanych przez badaną grupę przedsiębiorstw form prowadzenia działalności zagranicznej przypadało na bezpośrednie formy internacjonalizacji. Świadczy to o znacznym zwiększeniu wykorzystywania tych form przez polskie przedsiębiorstwa, zwłaszcza, gdy porówna się powyższe wyniki np. do wyników badań M. Nowakowskiego, M. Stawickiej, M. Witek-Hajduk (2005), z których wynika, że 90% największych polskich eksporterów (badana grupa) stosuje eksport jako strategię wejścia na rynki zagraniczne. Powyższe rozważania prowadzą do konkluzji, że szybko rosnące zinternacjonalizowane polskie przedsiębiorstwa charakteryzują się wyższym poziomem zaawansowania w procesie internacjonalizacji niż przeciętni eksporterzy w Polsce. Porównując ten poziom zaawansowania do wysoko zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw z najbardziej rozwiniętych krajów na świecie, tj. Niemiec, Stanów Zjednoczonych, czy Japonii, przedstawianych w swoich badaniach przez H. Simona (2009), można skonstatować, że pod względem stosowania bezpośrednich form wejścia na rynki zagraniczne polskie przedsiębiorstwa szybko rosnące stają się do nich podobne. Ponadto z punktu widzenia zróżnicowania przestrzennego należy stwierdzić, że tradycyjne rynki zbytu (UE, Rosja, Ukraina) ulegają znacznemu poszerzeniu w stosunku do przeciętnych polskich eksporterów [Witek-Hajduk, 2010], a badana grupa przedsiębiorstw jest obecna w wielu krajach Azji, Afryki, a także w niektórych krajach Ameryki Północnej i Południowej. Powyższe wyniki oznaczałyby, że część polskich przedsiębiorstw przechodzi do kolejnych faz ekspansji gospodarczej na rynki zagraniczne.

Po trzecie, 7 z 19 badanych firm (37%) osiągnęło poziom sprzedaży zagranicznej do sprzedaży ogółem wyższy od 50%, a 3 z nich osiągnęły poziom prawie 100%. Z jednej strony powyższy rezultat kontrastuje z ogólnymi wynikami badań np. T. Gołębiowskiego i M. Witek-Hajduk (2007), wskazującymi na niski poziom internacjonalizacji polskich firm i tym samym na pewną wyjątkowość wyników badanych firm szybko rosnących, a z drugiej strony jest podobny do wyniku tradycyjnie silnych w Polsce przedsiębiorstw np. sektora tekstylnego, jak potwierdzają wyniki badań A. Sznajdera i M. Witek-Hajduk (2009) przeprowadzone na 61 przedsiębiorstwach (75% – dużych, 25% – MŚP) branży tekstylnej. 36,4% firm tekstylnych osiągnęło poziom sprzedaży zagranicznej w całkowitej sprzedaży firmy wyższy niż 50%, a 20,5% z nich osiągnęło poziom sprzedaży zagranicznej wyższy od 80%. Jednakże sprzedaż wskazanych przedsiębiorstw poza rynki EU-15 nie przekroczyła 20%, co jest wynikiem znacznie gorszym niż przedsiębiorstw szybko rosnących.

W kontekście przedstawionych wniosków interesujące wydaje się prowadzenie dalszych badań w kierunku potwierdzenia stosowania bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji przez polskie przedsiębiorstwa szybko rosnące na większej grupie badawczej, a ponadto ustalenia różnicy w poziomach konkurencyjności polskich przedsiębiorstw szybko rosnących i wysoko zinternacjonalizowanych zagranicznych przedsiębiorstw z najbardziej rozwiniętych gospodarek.

dr Rafał Śliwiński

Katedra Handlu Międzynarodowego
Wydział Gospodarki Międzynarodowej
Uniwersytetu Ekonomicznego
w Poznaniu

PRZYPISY

- ¹⁾ Dane Ministerstwa Gospodarki Niemiec.
- ²⁾ Oznacza to, że spółki te należały w całości do właściciela i/lub jego rodziny oraz jednocześnie członkowie rodziny byli bezpośrednio zaangażowani w działalność gospodarczą firmy.
- ³⁾ Kryteria podziału przedsiębiorstw na mikro, małe, średnie i duże są zgodne z definicją małych i średnich przedsiębiorstw obowiązującą na terenie Unii Europejskiej, a więc i w Polsce. Kategoria 500 zatrudnionych została wyodrębniona jako poziom, od którego Stany Zjednoczone zaliczają przedsiębiorstwa do dużych.

BIBLIOGRAFIA

- [1] GIERSZEWSKA G., *Kluczowe czynniki sukcesu*, „Nowe Życie Gospodarcze” nr 32/1997.
- [2] GOŁĘBIOWSKI T., WITEK-HAJDUK M., *Formy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” nr 2/2007.
- [3] GORYNIA M., *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- [4] GORYNIA M., *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005.
- [5] MIKOŁAJCZYK B., *Cele i strategie działania polskich przedsiębiorstw w perspektywie roku 2008 – wyniki badań*, w: *Biżnes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, (red.) E. NAJLEPSZY, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- [6] NOWAKOWSKI M., STAWICKA M., WITEK-HAJDUK M., *Analiza otoczenia zewnętrznego dokonywana w polskich przedsiębiorstwach działających na rynku międzynarodowym*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
- [7] SIMON H., *Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer, London 2009.
- [8] STANKIEWICZ M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- [9] SZNAJDER A., WITEK-HAJDUK M., *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynku Unii Europejskiej – standaryzacja i adaptacja*, „Gospodarka Narodowa” nr 4/2009.
- [10] WITEK-HAJDUK M., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- [11] YIN R.K., *Case Study Research, Design and Methods*, 3rd ed., Sage Publications, Newbury Park 2003.

Geographical Diversity and the Internationalization Strategies of Polish Enterprises

This paper presents the results of author's empirical research of Polish fast growing enterprises in the area of spatial differentiation and the size of foreign sales, the foreign entry strategies and the form of running business activity on international markets. The research had a qualitative character and there was used the multiple case study approach. The results of the research show that the studied companies use more advanced than export foreign entry strategies and that the spatial differentiation of their foreign sales is higher than the one of average Polish exporters, exceeding the traditional sales markets of Polish firms.