

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 18 (2023), nr 4 (październik-grudzień)
ISSN 1896-9380, s. 119-134
DOI: 10.37055/nasz/188847

Modern Management Systems
Volume 18 (2023), No. 4 (October-December)
ISSN 1896-9380, pp. 119-134
DOI: 10.37055/nasz/188847

Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology
in Warsaw

Strategie umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw na eurorynku

The strategies for the internationalization of Polish businesses on the Euromarket

Marcin Komor

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska
komor@ue.katowice.pl; ORCID: 0000-0003-1512-4893

Abstrakt. W publikacji podjęto rozważania dotyczące wyboru odpowiednich form umiędzynarodowienia na rynku UE przez polskie przedsiębiorstwa. Celem pracy jest identyfikacja odpowiednich strategii internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw na eurorynku, z uwzględnieniem oceny MŚP i dużych podmiotów oraz przedsiębiorstw ze względu na wielkość przychodów zagranicznych. W części teoretycznej omówiono zagadnienia związane z umiędzynarodowieniem na eurorynku oraz wyjaśniono znaczenie form eksportowych, kontraktowych, kooperacyjnych oraz inwestycji zagranicznych. Artykuł o charakterze badawczym oparto na wynikach analiz przeprowadzonych na próbie polskich przedsiębiorstw. Sformułowano cztery hipotezy badawcze. W celu ich weryfikacji posłużono się analizami statystycznymi, tj. deskryptywną oraz testem niezależności chi-kwadrat. Na podstawie testów statystycznych nie stwierdzono występowania zależności między wielkością przedsiębiorstwa a formami umiędzynarodowienia na eurorynku. Wykazano jednak, że występują zależności między grupami przedsiębiorstw ze względu na wielkość przychodów zagranicznych a strategiami umiędzynarodowienia na eurorynku, w szczególności odnośnie do form kooperacji oraz inwestycji kapitałowych. Ponadto zidentyfikowano na eurorynku odpowiednie strategie ekspansji, do których zdaniem badanych należą głównie formy eksportowe, w mniejszym zakresie kontaktowe i inwestycji zagranicznych oraz rzadziej kooperacyjne. Najmniej odpowiednimi strategiami internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw są formy kooperacyjne zarówno dla małych oraz średnich przedsiębiorstw, jak i podmiotów o wysokich przychodach zagranicznych. Końcowa część artykułu zawiera wnioski i podsumowanie.
Słowa kluczowe: internacjonalizacja, eurorynek, strategie umiędzynarodowienia, polskie przedsiębiorstwa, Unia Europejska

Abstract. The paper tackles the issue of the selection of appropriate forms of internationalization on the EU market by Polish businesses. The objective of the article is to identify appropriate strategies for the internationalization of Polish businesses on the Euromarket, taking into account the assessment of SMEs and large entities and enterprises attributable to the volume of foreign revenues. The theoretical part

discusses issues related to the internationalization on the Euromarket and explains the importance of export, contract, cooperation and foreign investment forms. The research paper is based on the results of analyzes conducted on a sample model of Polish enterprises. Four research hypotheses were formulated. In order to verify them, statistical analyzes were used, i.e. the descriptive statistics method and the chi-square test of independence. Predicated on statistical tests, no relationship was found between the size of a business and the forms of internationalization on the Euromarket. However, it was proved that there are dependencies between groups of enterprises depending on the volume of foreign revenues and internationalization strategies on the Euromarket, in particular regarding forms of cooperation and capital investments. In addition, appropriate expansion strategies on the Euromarket were identified, which, according to the respondents, include mainly export forms, to a lesser extent contractual forms and foreign investments, and less often cooperative ones. The least applicable strategies for the internationalization of Polish businesses are cooperative forms, both for small and medium-sized enterprises and for entities with high foreign revenues. The final part of the paper consists of conclusions and a summary.

Słowa kluczowe: internationalization, Euromarket, internationalization strategies, Polish enterprises, European Union

Wprowadzenie

Akcesja Polski w struktury Unii Europejskiej (UE) spowodowała wzrost zainteresowania polskich przedsiębiorstw umiędzynarodowieniem działalności na eurorynku. Przynależność do ponadnarodowego obszaru gospodarczego, na którym panują jednolite uwarunkowania, prawa i obowiązki dla przedsiębiorstw i konsumentów, ułatwiło polskim podmiotom rozpoczęcie lub rozszerzenie prowadzenia działalności zagranicznej na rynku UE. Umiędzynarodowienie jest złożonym i wielowymiarowym procesem działań przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Polskie przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują proces internacjonalizacji, stając przed decyzjami związanymi z wyborem odpowiednich strategii umiędzynarodowienia dostosowanych do specyfiki tego rynku. Umiędzynarodowienie w zakresie wyboru odpowiednich form działalności zagranicznej jest zjawiskiem tylko częściowo zidentyfikowanym i scharakteryzowanym. Dlatego też w niniejszym artykule podjęto problematykę dotyczącą wyboru przez polskie podmioty odpowiednich form internacjonalizacji, tj. eksportowych, kontraktowych, kooperacyjnych i inwestycji bezpośrednich na rynku UE. Celem pracy jest identyfikacja odpowiednich strategii internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw na eurorynku, z uwzględnieniem oceny MŚP i dużych podmiotów oraz przedsiębiorstw ze względu na wielkość przychodów zagranicznych.

1. Strategie internacjonalizacji na eurorynku

Przystąpienie Polski w struktury UE było jednym z głównych czynników rozpoczęcia działalności zagranicznej polskich podmiotów na rynku unijnym. W kolejnych latach nastąpił wzrost dynamiki wymiany handlowej z państwami unijnymi, np. w latach 2008–2022 eksport z Polski do Niemiec (największy importer polskich produktów) wzrósł prawie trzykrotnie z 106,7 mld euro do 295,8 mld euro rocznie (Eurostat, 2023).

Na potrzeby niniejszego artykułu istotne jest wyjaśnienie pojęcia eurorynku. Rozpoczęte Traktatem Rzymskim w 1957 r. procesy integracji europejskiej doprowadziły w latach 90. ubiegłego wieku do liberalizacji, demonopolizacji, regulacji i zniesienia barier taryfowych i pozataryfowych, ujednoczenia norm i przepisów, a tym samym do powstania jednolitego obszaru gospodarczego zwanego rynkiem wewnętrznym UE, jednolitym rynkiem europejskim czy po prostu eurorynkiem. Stanowi on ponadnarodowy obszar bez wewnętrznych granic, zbliżony do terytorium państwa, o wysokim stopniu integracji gospodarczej, zapewniający jednolite prawa, obowiązki, uwarunkowania rynkowe i szanse dla przedsiębiorstw oraz konsumentów, a jego podstawą jest swobodny przepływ dóbr, usług, osób i kapitału, tym samym wyróżniający go z innych organizmów gospodarczych Europy i świata (Komor, 2022, s. 5). Dlatego też prowadzenie działalności zagranicznej na tym rynku obarczone jest mniejszym ryzykiem, ze względu na występowanie jednolitych ponadnarodowych europejskich uwarunkowań. Z punktu widzenia mikroekonomii europeizacja jest procesem internacjonalizacji biznesu w Europie przez ekspansję podmiotów na zagraniczne rynki UE (Wach, 2016, s. 28). Umiędzynarodowienie działalności gospodarczej może przybierać różne formy, np. prosty eksport, kontrakty, licencje, joint ventures, aliance strategiczne, filie zagraniczne czy też spółki zagraniczne. Pojęcie internacjonalizacji na rynku UE można zdefiniować jako podjęcie przez przedsiębiorstwo aktywności gospodarczej w jakiegokolwiek formie na eurorynku. Dla podjęcia umiędzynarodowienia istotne znaczenie ma oszacowanie ryzyka i posiadanych zasobów oraz wyznaczenie dla przedsiębiorstwa odpowiedniego czasu wejścia (timing) na rynki zagraniczne. Uwzględniając te aspekty, podmioty często rozpoczynają ekspansję od form niewymagających dużego zaangażowania zasobów czy czynników produkcji oraz charakteryzujących się niewielkim ryzykiem, np. eksportowych. Wraz z upływem czasu wzrasta wiedza, informacje i doświadczenie o rynku zagranicznym, spada dystans psychiczny w stosunku do rynku, tworzone są kontakty i relacje osobiste z menedżerami na rynku zagranicznym oraz wzrastają krajowe zasoby przedsiębiorstwa, co może prowadzić do przechodzenia firmy do kolejnych etapów procesu umiędzynarodowienia, np. strategii kooperacyjnych czy kontraktowych. Dlatego można postrzegać internacjonalizację w wymiarze dynamicznym i aktywnym, zarówno w aspekcie retrospektywnym – nawiązanych już wcześniej, w przeszłości i kontynuowanych obecnie kontaktów międzynarodowych, jak i potencjalnych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości (Wiktor, Chlipała, 2012, s. 14).

Do podstawowych zagadnień związanych z internacjonalizacją należą rozstrzygnięcia dotyczące sposobów ekspansji, czyli wyboru strategii działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych. Może ona przybierać różne formy, np. od eksportu bezpośredniego, przez franchising czy aliance strategiczne, aż do bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W literaturze występuje wiele podziałów form umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, wśród których jedną z najczęściej stosowanych jest

czterogrupowa koncepcja umiędzynarodowienia (Qiang, Liu, Steenbergen, 2021, s. 110; Meckl, 2014, s. 12; Malhotra, Agarwal, Ulgado, 2003, s. 6; Groenroos, 1999, s. 293; Dado, Wiktor, Żbikowska, 2015, s.139; Swoboda, Schramm-Klein, Halaszovich, 2022, s. 181). Na potrzeby niniejszych badań dotyczących wyboru odpowiednich sposobów umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw na rynku unijnym przyjęto następujący podział: strategie eksportowe, kontraktowe, kooperacyjne i bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Podstawowym sposobem umiędzynarodowienia podmiotów gospodarczych, stanowiącym często pierwszy etap ekspansji zagranicznej, są strategie eksportowe charakteryzujące się relatywnie niskim ryzykiem oraz niewymagające zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Chociaż eksport jest jedną z najstarszych form działalności gospodarczej, jego teoretyczne podstawy zostały po raz pierwszy poruszone w pionierskiej pracy Smitha (1776), następnie w teorii przewagi komparatywnej Richardo (1817), modelu Ohlina/Heckschera czy w ramach teorii cyklu życia produktu Vernona (1966), dostarczając użytecznych informacji na temat międzynarodowych działań handlowych oraz stanowiąc podstawę międzynarodowego podejścia biznesowego (Leonidou, Katsikeas, Coudounaris, 2010, s. 178). Eksport jest najczęstszym mechanizmem, za pomocą którego firmy angażują się w działaniach na rynkach międzynarodowych, co również podkreśla jego znaczenie jako narzędzia rozwoju działalności przedsiębiorstwa (Oliveira, Cadogan, Gnizy, Abdul-Talib, 2023, s. 1). Jest on często stosowaną formą działalności zagranicznej, zwłaszcza przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP). Wyróżnia się dwie jego formy:

–**eksport pośredni** – polega na sprzedaży produktów przedsiębiorstwa za granicę przez pośredników krajowych, którymi mogą być np. agenci czy brokerzy eksportowi lub inne handlowe przedsiębiorstwa eksportowe. Strategia ta nie wymaga zaangażowania kapitału, personelu czy innych zasobów i kosztów na rynku zagranicznym, jednakże producent najczęściej nie ma wpływu na sposób sprzedaży produktu oraz działania marketingowe, takie jak ustalanie ceny, promocję czy zarządzanie marką;

–**eksport bezpośredni** – polega na dostarczaniu produktów do pośrednika zagranicznego (np. maklera handlowego, komisanta, importera czy przedsiębiorstwa handlowego) lub bezpośrednio do zagranicznego ostatecznego odbiorcy, którym może być zarówno inne przedsiębiorstwo (B2B), jak i konsument (B2C). Wymaga stworzenia relacji z klientem ostatecznym lub pośrednikiem zagranicznym, zorganizowania działu eksportowego w centrali krajowej, a także obarczony jest większym ryzykiem niż eksport pośredni. Umożliwia podmiotom w niektórych przypadkach kształtowanie działań marketingowych na rynku zagranicznym.

Kolejną grupą form umiędzynarodowienia jest strategia kooperacyjna, w ramach której wyróżnić można aliance strategiczne oraz joint ventures. Strategia ta odnosi się do porozumień pomiędzy dwiema lub więcej firmami, najczęściej w formie umowy, dążenie do wspólnych celów (zwykle nieidentycznych) przez dostarczanie kapitału, wiedzy, technologii czy zasobów menedżerskich będących w posiadaniu

przedsiębiorstw tworzących porozumienie, jednocześnie obie formy transgranicznych porozumień kooperacyjnych są ogólnie określane jako „sojusze międzynarodowe” (Beamish, Lupton, 2016, s. 163). Międzynarodowy alians strategiczny jest długookresową umową kooperacyjną między niezależnymi organizacyjnie, prawnie i ekonomicznie przedsiębiorstwami pochodzącymi z przynajmniej dwóch państw, współpracującymi w pewnych zakresach biznesowych, np. sprzedaży czy badań i rozwoju, w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych. Międzynarodowe joint venture (w sensie *equity joint ventures*), zwane również przedsiębiorstwem partnerskim, stanowi kooperację kapitałową przedsiębiorstw pochodzących z przynajmniej dwóch państw dzielących między siebie zarówno koszty, ryzyko, jak i potencjalne zyski w nowym przedsięwzięciu, wyodrębnionym organizacyjnie i posiadającym formę prawną, w celu osiągnięcia wspólnych celów. Ze względu na podział kapitału, zasobów i ryzyka między partnerów przedsięwzięcia stanowi alternatywę dla inwestycji bezpośrednich. Należy zauważyć, że niektórzy autorzy są zdania, iż międzynarodowe joint venture są pewnym rodzajem międzynarodowego aliansu strategicznego (Nippa, Reuer, 2019, s. 555). Jednakże nawet w takim podziale oba sposoby działalności są nadal częścią strategii kooperacyjnej.

W ramach sposobów kontraktowych internacjonalizacji wyróżnić można: licencje, franchising, kontrakty menedżerskie, inwestycje pod klucz i produkcję zleconą dla kooperanta. Licencję zagraniczną stanowi przekazanie przez licencjonodawcę praw do chronionego patentu, procesu produkcji, wytworzenia produktu, know-how, wiedzy czy logo firmy na rzecz zlokalizowanego za granicą licencjonoobiorcy będącego niezależnym kapitałowo i samodzielnym prawnie podmiotem w zamian za ustaloną w umowie należność licencyjną. Ważnym elementem licencji jest umowa i dlatego jest ona rozbudowana, stanowiąc ochronę prawną obu stron. Wyróżnia się następujące jej składowe: pakiet stanowiący opis know-how, warunki stosowania, kompensację i dodatkowe regulacje (Thiel, 2008, s. 25-26). Międzynarodowy franchising jest formą długookresowej kooperacji wertykalnej z partnerem zagranicznym. Stanowi on model biznesowy, który rozprzestrzenił się w ostatnich 30 latach przez naśladownictwo umiędzynarodowienia amerykańskich firm franchisingowych, w ramach którego franczyzodawca przekazuje wiedzę biznesową, prawa intelektualne i do działania w imieniu marki za wynagrodzeniem franczyzobiorcy zazwyczaj w formie opłat (Alon, Apriliyanti, Parodi, 2021, s. 43-44). Międzynarodowe kontrakty menedżerskie są umową na świadczenie usług zarządzania o charakterze know-how na rzecz partnera zagranicznego, podejmowane najczęściej przez wyspecjalizowane podmioty, posiadające zasoby personalne i wiedzę niezbędną do zarządzania operacyjnego przedsiębiorstwem. Kontrakty na międzynarodowe inwestycje pod klucz są formą kontraktu menedżerskiego i mają miejsce w sytuacji realizacji całkowitej inwestycji zagranicznej, np. w formie budowy zakładu przemysłowego, w ramach którego firma podejmuje kompleksowe zadania związane z planowaniem, finansowaniem czy zarządzaniem podwykonawcami realizowanego projektu.

Produkcja zlecona kooperantowi polega na przekazaniu na rzecz przedsiębiorstwa zagranicznego części lub całości procesu produkcyjnego ustalonego umową, w ramach której podmiot zlecający wyznacza firmie wykonującej zasady technologii produkcji i jakości towarów oraz ustala sposób i zakres przekazania ewentualnego transferu technologii czy materiałów niezbędnych w procesie produkcyjnym.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) związane są z podjęciem zaangażowania kapitałowego i menedżerskiego, przeniesieniem części zasobów przedsiębiorstwa oraz podjęciem znacznego ryzyka przez tworzenie form organizacyjnych i prawnych w działalności na rynkach zagranicznych. Wyróżnić można dwie główne formy BIZ: utworzenie inwestycji od podstaw (ang. *greenfield*) przez założenie całkowicie nowego podmiotu za granicą oraz przejęciu w całości lub nabyciu części udziałów (ang. *brownfield*) w istniejącej firmie w ramach akwizycji na rynku zagranicznym. Przeniesienie zasobów przedsiębiorstwa w ramach ekspansji zagranicznej w formie BIZ podlegającej pełnej kontroli przez podmiot umożliwia pełniejsze wykorzystanie przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych (Kuraś, 2023, s. 335). Na eurorynku występuje pewna specyfika odnośnie do funkcjonowania oddziałów zagranicznych, które mają większe znaczenie niż w innych regionach świata ze względu na swobodę przedsiębiorczości uregulowaną w Traktacie o funkcjonowaniu Unii Europejskiej. Podmioty z państw unijnych mogą zakładać oddziały zagraniczne w krajach UE na takich samych warunkach co miejscowi przedsiębiorcy oraz możliwe jest ich funkcjonowanie według prawa kraju pochodzenia spółki matki. Dlatego na rynku UE można dokonać następującego podziału bezpośrednich inwestycji zagranicznych: posiadających osobowość prawną i nieposiadających osobowości prawnej. Pierwsze są zagranicznymi spółkami w formie inwestycji zarówno od podstaw (ang. *greenfield*), jak i przez nabycie udziałów w istniejącym przedsiębiorstwie (ang. *brownfield*) i mogą prowadzić zróżnicowaną działalność zagraniczną, np. serwisową, produkcyjną czy montażową. Drugie funkcjonują za granicą dzięki prawu do zakładania oddziałów, a macierzyste przedsiębiorstwo sprawuje kontrolę oraz kieruje działaniami filii zagranicznych, do których zaliczyć można np. oddziały zagraniczne, zakłady montażowe, przedstawicielstwa zagraniczne.

2. Metodyka badań własnych

Badanie empiryczne o charakterze ilościowym dotyczące internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw przeprowadzone zostało wśród podmiotów, które nie były oddziałami czy spółkami firm zagranicznych i stosowały przynajmniej jedną z form internacjonalizacji na eurorynku. To badanie posiadało dwa podstawowe założenia związane z celowym doбором próby. Pierwsze dotyczyło doboru przedsiębiorstw już prowadzących umiędzynarodowienie w jakiegokolwiek formie na eurorynku.

Drugie związane było z doбором tylko polskich przedsiębiorstw, tj. podmiotów z większościowym polskim kapitałem, mających siedziby zlokalizowane na terenie Polski i niebędących jakkolwiek formą firmy zagranicznej. Badanie oparte na powyższym celowym doborze próby miało charakter ogólnopolski, a próba nie miała charakteru reprezentatywnego, dlatego wyników nie można uogólnić. Narzędziem był kwestionariusz ankiety oraz pytania metryczkowe. Przed rozpoczęciem właściwych badań kwestionariusz został przetestowany w badaniach pilotażowych na niewielkiej grupie przedsiębiorstw oraz dokonano w nim koniecznych poprawek. Kwestionariusz przekazywany był respondentom zarówno drogą mailową, jak i pocztową. Respondentami byli w zdecydowanej większości menedżerowie pierwszego i drugiego szczebla zarządzania. Próbę badawczą przeznaczoną do dalszej analizy stanowiły 171 polskie przedsiębiorstwa (po wyeliminowaniu kwestionariuszy niespełniających wymogów formalnych czy nie w pełni wypełnionych). W ogólnopolskiej próbie badawczej występują przedstawiciele przedsiębiorstw ze wszystkich województw, reprezentujący zarówno małe oraz średnie, jak i duże firmy (o szerokim przekroju liczby pracowników i przychodów), zróżnicowane formy organizacyjno-prawne (m.in. spółki akcyjne – 51,5%, sp. z o.o. – 27,5%, działalność gospodarcza osoby fizycznej – 8,2%, spółdzielnie – 3,5%, spółki komandytowe – 2,35%, spółki jawne – 2,35% oraz wiele branż polskiego biznesu, m.in. handel – 13,5%, przemysł spożywczy – 12,9%, produkcję maszyn i urządzeń – 10,5%, przemysł metalowy – 7,0%, przemysł przetwórczy gumy i wyrobów z tworzyw sztucznych – 6,4%, budownictwo – 4,7%, rolnictwo – 4,1%, przemysł chemiczny – 3,5%, przemysł odzieżowy, obuwniczy, tekstylny i skórzaný – 2,9%, energetyka – 2,9%). W próbie badawczej małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) stanowią 53,8%, a duże 46,2% podmiotów gospodarczych. Do analizy wyników badania zastosowano zarówno analizę deskryptywną, jak i odpowiednie obliczenia bazujące na narzędziach statystycznych, tj. test niezależności chi-kwadrat Pearsona (Aczel, Sounderpandian, 2018, s. 946-953). Dodatkowo przeprowadzono test dla istotności różnic dwóch wskaźników struktury.

3. Wyniki badania własnego

Przynależność Polski do struktur Unii Europejskiej może mieć znaczenie dla wyboru form umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw na rynkach unijnych również w przyszłości. Firmy mogą stosować na tym rynku wybrane strategie internacjonalizacji, jednakże mogą uważać inne formy za bardziej odpowiednie dla tego rynku. Obecnie z różnych względów (np. niewystarczających zasobów, doświadczenia czy kompetencji) sposoby ekspansji uznane za najbardziej odpowiednie mogą nie być jeszcze stosowane przez organizacje. Wydaje się, że dla polskich podmiotów gospodarczych bliższej kulturowo i psychicznie do rynku krajów Europy

środkowowschodniej niż do rynków krajowych Europy Zachodniej (Håkanson, Ambos, 2010, s. 202). Wskazują na to pośrednio również wyniki badań empirycznych dotyczące czterech wymiarów kulturowych według G. Hofstede realizowane w Polsce i w Niemczech (Komor, Schumann, 2015, s. 92-97). W związku z tym zapytano przedsiębiorstwa, jakie formy internacjonalizacji uważają za odpowiednie w ramach działalności zagranicznej na eurorynku, w podziale na tzw. „nowe” i „stare” państwa unijne. Przez pojęcie „stare” rozumiano państwa (w tym Wielką Brytanię), które były już wcześniej przed akcesją Polski (2004 r.) w struktury UE członkami tej organizacji. Do tzw. „nowych” państw członków UE zaliczono kraje, które przystąpiły do UE w ramach tzw. „wschodniego” rozszerzenia w roku 2004, kolejne dołączyły w roku 2007 i następne w roku 2013, tzn. państwa Europy Środkowo-Wschodniej oraz Maltę i Cypr. Podział ten miał na celu identyfikację potencjalnych różnicowań w ocenie wyboru przez polskie przedsiębiorstwa odpowiednich strategii umiędzynarodowienia na tych dwóch rynkach regionalnych UE. Przez pojęcie dużego przedsiębiorstwa rozumie się w niniejszym badaniu podmioty, których liczba pracowników wynosi przynajmniej 250 zatrudnionych, a roczne przychody są równe 100 mln zł lub większe. Z kolei MŚP to firmy zatrudniające poniżej 250 pracowników i osiągające przychody poniżej 100 mln zł. Duże przedsiębiorstwa stanowią 53,8% próby badawczej, a MŚP 46,2%.

Stwierdzenie „odpowiednie strategie umiędzynarodowienia na eurorynku” (w podziale na tzw. stare i nowe kraje członkowskie UE) dotyczy wyboru strategii ekspansji na rynku UE uważanych przez przedsiębiorstwa za najbardziej dostosowane do specyfiki tego rynku. Wobec tego w badaniu zadano respondentom następujące pytanie: „Proszę określić, dla jakich regionów uważacie Państwo poszczególne formy (strategie) umiędzynarodowienia działalności za odpowiednie?”. Wyniki badania dotyczącego wyboru adekwatnych form internacjonalizacji na rynku krajów unijnych, z uwzględnieniem oceny MŚP i dużych przedsiębiorstw, zaprezentowano w tabeli 1. Wskazują one, że najbardziej dostosowaną formą działalności badanych przedsiębiorstw (zarówno MŚP, jak i dużych podmiotów) są na rynku tzw. nowych (95,3%), a także na rynku tzw. starych (93,6%) państw członkowskich UE formy eksportowe. Drugą najczęściej wybraną jest strategia kontraktowa, której stosowanie uważa za ważne 59,1% podmiotów na rynku tzw. starych oraz 52% przedsiębiorstw na rynku tzw. nowych państw unijnych.

Kolejną najbardziej dopasowaną do tych rynków strategią internacjonalizacji są zdaniem badanych inwestycje kapitałowe, których stosowanie uważa za odpowiednie co drugie przedsiębiorstwo na rynku tzw. starych oraz tzw. nowych krajów członkowskich UE. Relatywnie najmniej optymalnym sposobem umiędzynarodowienia na eurorynku są formy kooperacji. Ich stosowanie za odpowiednie na rynku tzw. starych państw unijnych uważa 46,2% przedsiębiorstw. Takiego zdania na temat rynku krajów UE-13 jest niespełna co trzecia badana firma. Analiza tabeli wskazuje również, że ocena MŚP i dużych przedsiębiorstw odnośnie do odpowiednich form internacjonalizacji na rynkach państw członkowskich UE względem form

eksportowych i kooperacyjnych jest zbliżona. Pewne zróżnicowania ze względu na wielkość przedsiębiorstwa występują względem form inwestycji zagranicznych na rynku tzw. starych krajów UE oraz form kontraktowych i inwestycji zagranicznych na rynku tzw. nowych krajów UE. Zróżnicowania występują również zdaniem małych i średnich przedsiębiorstw, które uważają, że formy kontraktowe są właściwe w 58,7% na rynku tzw. starych krajów UE, a tylko w 46,7% na rynku tzw. nowych państw unijnych. Zaobserwowano różnice w przypadku form kooperacyjnych, które większa część podmiotów (zarówno MŚP, jak i dużych) uważa za bardziej optymalne formy dla tzw. starych niż tzw. nowych krajów UE.

Tabela 1. Odpowiednie formy internacjonalizacji na eurorynku w ocenie MŚP i dużych przedsiębiorstw

Wielkość Przedsiębiorstwa \ Formy internacjonalizacji	Eksportowe (w %)	Kontraktowe (w %)	Kooperacyjne (w %)	Inwestycji kapitałowych (w %)
Tzw. stare państwa członkowskie UE				
MŚP	95,7	58,7	44,6	46,7
Duże	94,9	59,5	48,1	54,4
Ogółem	95,3	59,1	46,2	50,3
Tzw. nowe państwa członkowskie UE				
MŚP	93,5	46,7	31,5	45,7
Duże	93,7	58,2	34,2	54,4
Ogółem	93,6	52,0	32,7	49,7

Źródło: badanie własne

W tym kontekście interesujące wydaje się określenie potencjalnych zależności między wielkością przedsiębiorstw a dwoma regionami państw członkowskich UE. Wobec powyższego sformułowano następujące hipotezy:

- H.1.** Występuje zależność między wielkością przedsiębiorstwa a wyborem odpowiednich form umiędzynarodowienia na rynku tzw. starych państw UE.
- H.2.** Występuje zależność między wielkością przedsiębiorstwa a wyborem odpowiednich form umiędzynarodowienia na rynku tzw. nowych państw UE.

Na podstawie przeprowadzonego testu niezależności chi-kwadrat nie stwierdzono występowania zależności między wielkością przedsiębiorstwa a wyborem odpowiednich strategii umiędzynarodowienia zarówno na rynku tzw. nowych, jak i tzw. starych państw UE. Istotność statystyczna jest większa niż przyjęte 0,05. Oznacza to, że nie ma dowodów na to, by odrzucić hipotezę zerową, wedle której analizowane zmienne są niezależne. Tym samym zarówno hipoteza H.1, jak i H.2 nie została potwierdzona.

W tabeli 2 przedstawiono wyniki badania dotyczące wyboru odpowiednich form internacjonalizacji na eurorynku w przekroju trzech grup przedsiębiorstw ze względu na udział przychodów z działalności zagranicznej w całości przychodów przedsiębiorstwa. Pierwszą grupę tworzą podmioty o niewielkich przychodach zagranicznych stanowiących od 1% do 10% (21,1%), drugą grupę stanowią firmy o średnich przychodach zagranicznych stanowiących od 11% do 50% (46,1%), a trzecią grupą są podmioty o przychodach zagranicznych powyżej 50% całościowych przychodów przedsiębiorstwa (32,8%). Dla wszystkich grup przedsiębiorstw najbardziej stosowną formą działalności na rynku unijnym (zarówno tzw. starych, jak i tzw. nowych państw UE) jest eksport. Pozostałe formy internacjonalizacji mają zróżnicowane znaczenie dla badanych podmiotów w zależności od wielkości przychodów zagranicznych oraz kierunku ekspansji na oba regionalne rynki unijne. Odsetki z poszczególnych grup podmiotów względem wyboru form umiędzynarodowienia na rynku tzw. starych państw UE cechują się niewielką zmiennością. Wyjątkiem jest grupa przedsiębiorstw o wysokich przychodach w zakresie form kontraktowych, wśród której tylko 46,4% zaznaczyło tę odpowiedź oraz grupa podmiotów o średnich przychodach zagranicznych odnośnie do form kooperacji kapitałowych, w której ponad połowa uważa tę formę internacjonalizacji za właściwą do ekspansji na tym rynku regionalnym. Znaczne zróżnicowanie występuje względem inwestycji kapitałowych dotyczące podmiotów o niskich przychodach zagranicznych, wśród których niespełna co trzecie uważa, że jest to stosowna forma dla ekspansji na tym rynku. Stwierdzono również, że odsetki z poszczególnych grup podmiotów względem wyboru form umiędzynarodowienia na rynku tzw. nowych państw UE cechują się niewielką zmiennością zwłaszcza względem strategii eksportowych i kontraktowych. Wyjątkiem jest grupa przedsiębiorstw o niskich przychodach w zakresie form inwestycji kapitałowych, wśród których tylko 36,1% zamierza prowadzić ekspansję na tym rynku, stosując strategię inwestycji kapitałowych.

Relatywnie duże zróżnicowania na tym rynku dotyczą form kooperacyjnych, np. prawie co drugi badany podmiot o średnich przychodach zagranicznych oraz tylko 17,9% przedsiębiorstw o wysokich przychodach zagranicznych uważa, że są to adekwatne strategie ekspansji na tym rynku. Interesujące jest, że przedsiębiorstwa bez względu na wielkość przychodów zagranicznych (zarówno niskie, średnie i wysokie) uważają, że większy odsetek każdej z czterech form umiędzynarodowienia jest bardziej adekwatny na rynku starych niż nowych państw członkowskich. Wyjątek stanowią przedsiębiorstwa o niskich przychodach zagranicznych względem formy inwestycji zagranicznych oraz podmioty o wysokich przychodach odnośnie do sposobów kontaktowych.

Tabela 2. Odpowiednie formy internacjonalizacji na eurorynku ze względu na wielkość przychodów zagranicznych

Podmioty o przychodach zagranicznych stanowiących	Formy	Eksportowe (w %)	Kontraktowe (w %)	Kooperacyjne (w %)	Inwestycje kapitałowych (w %)
	Tzw. stare państwa członkowskie UE				
0-10%		91,7	63,9	41,7	30,6
11-50%		96,2	65,8	55,7	55,7
>50%		96,4	46,4	35,7	55,4
Ogółem		95,3	59,1	46,2	50,3
Tzw. nowe państwa członkowskie UE					
0-10%		88,9	50,0	33,3	36,1
11-50%		94,9	54,4	43,0	54,4
>50%		94,6	50,0	17,9	51,8
Ogółem		93,6	52,0	32,7	49,7

Źródło: badanie własne

W tym kontekście interesujące wydaje się określenie potencjalnych zależności między wielkością przychodów przedsiębiorstw z działalności zagranicznej w całościowych przychodach podmiotów a dwoma regionami państw członkowskich UE. Wobec powyższego sformułowano następujące hipotezy:

H.3. Występuje zależność między grupami przedsiębiorstw ze względu na wielkość przychodów ze sprzedaży zagranicznej a wyborem odpowiednich form umiędzynarodowienia na rynku tzw. starych państw UE.

H.4. Występuje zależność między grupami przedsiębiorstw ze względu na wielkość przychodów ze sprzedaży zagranicznej a wyborem odpowiednich form umiędzynarodowienia na rynku tzw. nowych państw UE.

Na podstawie przeprowadzonego testu niezależności chi-kwadrat stwierdzono występowanie zależności między grupami przedsiębiorstw ze względu na wielkość przychodów zagranicznych a wyborem stosownych form umiędzynarodowienia na rynku tzw. starych państw UE. Stwierdzono, że występowała zależność między grupami przedsiębiorstw a formą inwestycji kapitałowych na tym rynku ($\chi^2 = 7,107$; $df = 2$; $p = 0,029$). Na podstawie testu dla istotności różnic dwóch wskaźników struktury stwierdzono występowanie istotnych różnic między grupą podmiotów o średnich i niskich przychodach zagranicznych. Istotność statystyczna jest mniejsza niż przyjęte 0,05. Oznacza to, że są dowody na to, by odrzucić hipotezę zerową, wedle której analizowane zmienne są niezależne. Tym samym potwierdzona została hipoteza H.3, że występuje zależność między grupami przedsiębiorstw ze względu

na wielkość przychodów ze sprzedaży zagranicznej a wyborem odpowiednich form umiędzynarodowienia na rynku tzw. starych państw UE, jednakże tylko odnośnie do formy inwestycji kapitałowych między podmiotami o średnich i niskich przychodach zagranicznych. Nie została potwierdzona hipoteza H.3 względem form eksportowych, kontraktowych i kooperacyjnych.

Przeprowadzony test niezależności chi-kwadrat pozwolił również potwierdzić występowanie istotnej zależności między grupami przedsiębiorstw ze względu na wielkość przychodów zagranicznych a formami umiędzynarodowienia na rynku tzw. nowych krajów członkowskich państw UE. Zidentyfikowano dowody, że występowała zależność między grupami przedsiębiorstw a formą kooperacji kapitałowej na tym rynku ($\chi^2 = 9,442$; $df = 2$; $p = 0,029$) między firmami o średnich i wysokich przychodach zagranicznych. Istotność statystyczna jest mniejsza niż przyjęte 0,05. Oznacza to, że są dowody na to, by odrzucić hipotezę zerową, wedle której analizowane zmienne są niezależne. Tym samym potwierdzona została hipoteza H.4, że występuje zależność między grupami przedsiębiorstw ze względu na wielkość przychodów ze sprzedaży zagranicznej a wyborem odpowiednich form umiędzynarodowienia na rynku tzw. starych państw UE, jednakże tylko odnośnie do form kooperacji między podmiotami o średnich i wysokich przychodach zagranicznych. Nie została potwierdzona hipoteza H.4 względem form eksportowych, kontraktowych i inwestycji kapitałowych.

Podsumowanie i wnioski

Na podstawie przeprowadzonego badania zidentyfikowano odpowiednie zdaniem respondentów strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw na eurorynku, z uwzględnieniem oceny MŚP i dużych podmiotów oraz przedsiębiorstw ze względu na wielkość przychodów zagranicznych, tym samym realizując cel niniejszej pracy. Według badanych podmiotów właściwe strategie umiędzynarodowienia na eurorynku to głównie formy eksportowe, w mniejszym zakresie kontaktowe i inwestycji zagranicznych oraz rzadziej kooperacyjne. Stwierdzono, że zbliżona jest ocena MŚP i dużych przedsiębiorstw względem stosowania form eksportowych i kooperacyjnych w poszczególnych regionach, a zróżnicowania dotyczą form inwestycji zagranicznych na rynku tzw. starych oraz form kontraktowych i inwestycji zagranicznych na rynku tzw. nowych krajów UE. Stwierdzono, że formy kontraktowe (zdaniem MŚP) oraz kooperacyjne (według zarówno MŚP, jak i dużych) są znacznie bardziej dopasowane do rynku tzw. starych niż tzw. nowych państw członkowskich UE. Przyczyną takiego zdania może być przekonanie, że na drugim rynku przedsiębiorstwa mogą działać samodzielnie, np. ze względu na zbliżony dystans kulturowy czy psychiczny oraz posiadane doświadczenie w działalności zagranicznej czy kontakty menedżerskie na tych rynkach (np. w Czechach, na Słowacji czy na Węgrzech). Z kolei w ramach umiędzynarodowienia na rynku

tw. starych państw członkowskich przedsiębiorstwa uważają w większym stopniu za zasadne działanie w formie kontraktów czy też posiadanie kooperanta prowadzącego działalność gospodarczą w tym regionie.

Zdaniem badanych przedsiębiorstw (ze względu na wielkość przychodów zagranicznych) najbardziej odpowiednią formą działalności na eurorynku (w obu badanych regionach) jest eksport, a następnie formy kontaktowe i inwestycji zagranicznych, najmniejsze znaczenie posiadają formy kooperacyjne. Wyjątek stanowią podmioty o wysokich przychodach na rynku tzw. nowych państw członkowskich, które wybrały formę BIZ będącą drugą po eksporcie najbardziej stosowną dla tego rynku. Przyczyna takiego przekonania może być fakt, że polskie firmy o wysokich przychodach zagranicznych posiadają zasoby i kapitał do inwestycji na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej i uważają tę strategię za właściwą do ekspansji, prawdopodobnie ze względu na dotychczas prowadzoną w tym regionie działalność zagraniczną. Stwierdzono, że badane podmioty (reprezentujące niskie, średnie i wysokie przychody zagraniczne) uważają, że każda z czterech strategii umiędzynarodowienia jest w większym zakresie stosowna dla rynku starych niż nowych państw członkowskich (z wyjątkiem podmiotów o niskich przychodach zagranicznych względem formy inwestycji zagranicznych oraz wysokich odnośnie do sposobów kontaktowych). Taka opinia może wynikać z postrzegania państw Europy Zachodniej za bardziej atrakcyjne dla ekspansji zagranicznej. Z kolei dla przedsiębiorstw o niskich przychodach zagranicznych forma BIZ jest w niewielkim zakresie dostosowana i interesująca dla ekspansji na tym rynku. Przyczyną może być strategiczna działalność takich podmiotów na rynku krajowym i sporadycznie realizowana internacjonalizacja. Wydaje się, że dla podmiotów o wysokich przychodach zagranicznych sposoby kontraktowe są atrakcyjne w tym regionie ze względu na możliwość zawierania umów w formach kontraktowych, np. franchisingu w Europie Środkowo-Wschodniej, co obserwowane jest w segmencie odzieży i obuwiu polskich producentów (franchisingodawców) w Czechach, na Słowacji czy w Rumunii.

Na podstawie przeprowadzonych testów statystycznych udowodniono, że wielkość przedsiębiorstwa nie wpływa na uznanie przez badane podmioty za odpowiednie strategii eksportowych, kooperacyjnych, kontaktowych i inwestycji zagranicznych na eurorynku. Jednakże wykazano, że wielkość przychodów ze sprzedaży zagranicznej wpływa na uznanie za adekwatną formy inwestycji kapitałowych na rynku tzw. starych państw unijnych (istotna zależność między podmiotami o średnich i niskich przychodach zagranicznych) oraz formy kooperacji na rynku tzw. nowych krajów członkowskich UE (istotna zależność między podmiotami o średnich i wysokich przychodach zagranicznych).

Wyniki niniejszych badań stwarzają również możliwości do dalszych rozpoznań przez wskazanie istotnych aspektów dla przyszłych badań ilościowych realizowanych na reprezentatywnej próbie czy też pogłębienie zakresu rozpoznań w sensie eksploracyjnym w badanych jakościowych.

Implikacje menedżerskie

Wyniki przeprowadzonych badań na próbie polskich przedsiębiorstw prowadzących działalność zagraniczną na eurorynku są szczególnie cenne dla przedsiębiorstw planujących rozpoczęcie i/lub rozszerzenie internacjonalizacji na eurorynku. Dostarczyły one informacji, które są ważne dla zarządzania przedsiębiorstwami, umożliwiając menedżerom przygotowanie i dopasowanie strategii ekspansji do specyfiki dwóch regionów eurorynku. W badaniach nie zaobserwowano wyraźnego wpływu wielkości przedsiębiorstwa na wybór strategii umiędzynarodowienia na rynku tzw. nowych ani tzw. starych państw UE. Jednakże dostarczono dowody na wpływ wielkości przychodów ze sprzedaży zagranicznej na wybór formy BIZ na rynku starych państw członkowskich UE oraz form kooperacji na rynku nowych krajów UE. Jednak nie stwierdzono wpływu przychodów ze sprzedaży zagranicznej na sposoby ekspansji za pomocą eksportu i form kontraktowych w obu badanych regionach oraz na BIZ (w tzw. nowych państwach Unii) i kooperacji (w tzw. starych krajach UE). Na podstawie wyników badań można zaproponować poniższe rekomendacje dla menedżerów przedsiębiorstw. Zarówno MSP, jak i duże podmioty powinny stosować w ramach ekspansji na eurorynku (w obu regionach) formy eksportowe, następnie BIZ i kontraktowe, a relatywnie rzadziej kooperacyjne, zwłaszcza na rynku nowych państw członkowskich UE. Przedsiębiorstwa o niskich przychodach zagranicznych (do 10%) powinny planować ekspansję na rynki unijne za pomocą strategii eksportowych i kontraktowych (w obu regionach), a następnie rzadziej w formach kooperacyjnych i inwestycji kapitałowych (w tzw. starych państwach Unii) oraz BIZ i kooperacyjnych na rynku nowych krajów unijnych. Z kolei podmioty o wysokich przychodach zagranicznych (powyżej 50%) powinny planować umiędzynarodowienie głównie w formie eksportu, następnie inwestycji kapitałowych oraz kolejno form kontraktowych i relatywnie rzadko zastosować strategię kooperacyjną, zwłaszcza w nowych krajach członkowskich UE. Przedsiębiorstwa o średnich przychodach zagranicznych (11-50%) powinny na rynku tzw. nowych państw UE stosować strategię eksportową, następnie kontraktową i BIZ, a relatywnie rzadziej sposoby kooperacyjne, wykorzystując możliwość ekspansji w państwach tego regionu w rozwiniętych formach umiędzynarodowienia, takich jak bezpośrednie inwestycje kapitałowe. Zwłaszcza przedsiębiorstwa o średnich i wysokich przychodach zagranicznych mogą wykorzystać szansę ekspansji w formie BIZ na rynkach unijnych, umożliwiającą realizację pełnej koncepcji marketingowej dostosowanej do specyfiki rynku zagranicznego oraz zapewniającą kontrolę i podejmowanie decyzji biznesowych związanych z działaniami przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ACZEL, A.D., SOUNDERPANDIAN, J., 2018. *Statystyka w zarządzaniu*, Warszawa: PWN.
- [2] ALON, I., APRILIYANTI, D.I., PARODI, H.C.M., 2021. A systematic review of international franchising, *Multinational Business Review*, nr 29 (1), s. 43-69.
- [3] BEAMISH, P.W., LUPTON, N.C., 2016. Cooperative strategies in international business and management: Reflections on the past 50 years and future directions, *Journal of World Business*, nr 51 (1), s. 163-175.
- [4] DADO, J., WIKTOR, J., ŻBIKOWSKA, A., 2015. Foreign markets entry motives and strategies of polish exporters, *E+M Ekonomie a Management*, nr 18 (2), s. 135-150.
- [5] EUROSTAT, 2023. [HTTPS://EC.EUROPA.EU/EUROSTAT/WEB/MAIN/DATA/DATABASE](https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database) (DOSTĘP: 10.11.2023).
- [6] GROENROOS, C., 1999. Internationalization strategies for services, *Journal of Service Marketing*, nr 13 (4/5), s. 290-297.
- [7] HÅKANSON, L., AMBOS, B., 2010. The antecedents of psychic distance, *Journal of International Management*, nr 16 (3), s. 195-210.
- [8] KOMOR, M., 2022. Political and legal conditions of marketing activity of businesses in the European market, *Marketing of Scientific and Research Organizations*, nr 44 (2), s. 1-20.
- [9] KOMOR, M., SCHUMANN, J., 2015. Zróżnicowania kulturowe między Polską a Niemcami według wymiarów kultury Hofstede (Cultural differences between Poland and Germany according to Hofstede's dimensions of culture), *Gospodarka Narodowa*, nr 1, s. 83-102.
- [10] KURAŚ, P., 2023. Scientific Papers of Silesian University of Technology, *Organization & Management*, nr 180.
- [11] LEONIDOU, L.C., KATSIKEAS, C.S., COUDOUNARIS, D.N., 2010. Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis, *Journal of International Management*, nr 16 (1), s. 78-91.
- [12] MALHOTRA, N. K., AGARWAL, J., ULGADO, F. M., 2003. Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions, *Journal of International Marketing*, nr 11 (4), s. 1-31.
- [13] MECKL, R., 2014. *Internationales Management*, München: Vahlen.
- [14] NIPPA, M., REUTER, J.J., 2019. On the future of international joint venture research, *Journal of International Business Studies*, nr 50, s. 555-597.
- [15] OLIVEIRA, J.S., CADOGAN, J.W., GNIZY, I., ABDUL-TALIB, A.-N., 2023. How many eggs in how many baskets? National versus regional diversification strategies and export success, *Journal of Strategic Marketing*.
- [16] QIANG, C.Z., LIU, Y., STEENBERGEN, V., 2021. *An Investment Perspective on Global Value Chains*, Washington: World Bank.
- [17] SWOBODA, B., SCHRAMM-KLEIN, H., HALASZOVICH, T., 2022. *Internationales Marketing, Going und Being International*, Wiesbaden: Gabler.
- [18] THIEL, C., 2008. *Gestaltung von Vertriebsstrukturen im Auslandsmarkt, Konzeption eines transaktionskostenbasierten Prozessmodells und seine Anwendung in der Automobilindustrie*, Wiesbaden: DUV, Gabler Springer.
- [19] WACH, K., 2016. *Europeanisation: Its definition, research approaches and dimensions*, [w:] Stanek, P., Wach, K. (red.), *Macro-, meso-, and microeconomic dimensions of Europeanisation*, Warszawa: PWN.
- [20] WIKTOR, J.W., CHLIPIAŁA, P. (red.), 2012. *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, Warszawa: PWN.

