Marzanna Witek-Hajduk
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Motywy internacjonalizacji polskich średnich i dużych przedsiębiorstw

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach, a zwłaszcza w związku z akcesją Polski do Unii Europejskiej, obserwuje się postępujące umiędzynarodowienie polskich przedsiębiorstw. W literaturze światowej wiele miejsca poświęca się identyfikacji motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw. Celem referatu jest analiza motywów internacjonalizacji polskich średnich i dużych przedsiębiorstw czterech branż: chemicznej, elektromaszynowej, spożywczej i lekkiej.

2. Klasyfikacja motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu wskazuje się wiele motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz różne ich klasyfikacje.

Wśród motywów umiędzynarodowienia wyróżnia się[1]:

1. Motywy rynkowe, związane ze sprzyjającymi internacjonalizacji zmianami popytu i podaży, w tym:
- rosnącą międzynarodową jednorodność potrzeb i preferencji nabywców;
- umiędzynarodawianie się nabywców instytucjonalnych, w tym także pośredników handlowych;
- internacjonalizację dostawców danego przedsiębiorstwa oraz upowszechnianie w skali międzynarodowej technologii dominujących pod względem technicznym bądź ekonomicznym;
- rosnące możliwości międzynarodowego transferu instrumentów marketingu związane z wyżej wymienionymi czynnikami, jak i z internacjonalizacją przed-

[1] Por. np. G. S. Yip, *Global Strategy in the World of Nations*, „Sloan Management Review" 1989, Fall; *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, analiza strategiczna*, (red.) T. Gołębiowski, PWN, Warszawa 1994, s. 33–34; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 57–73; T. Gołębiowski, M. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach integracji z Unią Europejską*, niepublikowany raport z badań statutowych KGŚ SGH w Warszawie.

siębiorstw i instytucji świadczących usługi marketingowe (np. agencji reklamowych, agencji badań rynku, firm doradczych, sieci agencji reklamowych i domów mediowych).

2. Motywy kosztowe, w tym:
- korzyści skali i zakresu ujawniające się wraz z ekspansją zagraniczną przedsiębiorstwa,
- korzyści uczenia się i doświadczenia – wykorzystywanie doświadczeń zdobytych na jednych rynkach w działaniach na kolejnych rynkach obcych,
- geograficzna bliskość rynku zagranicznego,
- bliskość kulturowa rynku zagranicznego.

3. Motywy zaopatrzeniowe, w tym:
- dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) źródeł zaopatrzenia oraz czynników produkcji.

4. Motywy prawne i polityczne, w tym:
- liberalizację handlu światowego,
- tendencje integracyjne w gospodarce światowej,
- postępującą deregulację i prywatyzację w wybranych branżach także w związku z transformacją systemów społeczno-gospodarczych,
- politykę handlową, inwestycyjną i fiskalną kraju macierzystego przedsiębiorstwa i kraju goszczącego,
- ujednolicanie regulacji prawnych, w tym standardów technicznych i ekologicznych w skali międzynarodowej.

5. Motywy strategiczne, a mianowicie:
- konieczność wzrostu sprzedaży w warunkach ograniczonych możliwości ekspansji firmy na rynku krajowym,
- poprawa konkurencyjności w efekcie pozyskania zasobów i kooperantów na rynkach zagranicznych,
- poprawa pozycji konkurencyjnej w wyniku internacjonalizacji przedsiębiorstwa (np. zagrożenie pozycji rywali, blokada ich rozwoju, atak na rynku ważnym dla konkurenta),
- ograniczanie ryzyka działania przedsiębiorstwa i/lub zwiększenie stopnia kontroli w wyniku internalizacji wybranych operacji i funkcji przedsiębiorstwa.

Wśród motywów internacjonalizacji wyróżnia się tak zwane motywy proaktywne mające źródło w świadomości, inicjatywie i dynamice menedżerów przedsiębiorstwa i wynikające z dążenia do wykorzystania zasobów firmy na rynku międzynarodowym oraz motywy reaktywne będące reakcją kadry zarządzającej na zmiany w krajowym lub międzynarodowym otoczeniu firmy[2].

Do proaktywnych motywów internacjonalizacji zalicza się:

[2] G. Albaum, J. Strandskov, E. Duerr, L. Dowd, *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1994, s. 31–33; S. Hollensen, *Global Marketing. A decision-oriented approach*, Prentice Hall, Financial Times, 2007, s. 43–50.

- oczekiwanie zysku z działalności na rynku zagranicznym,
- dysponowanie unikatowym asortymentem produktów,
- przewagę technologiczną przedsiębiorstwa,
- unikatową wiedzę o rynku zagranicznym lub partnerach,
- korzyści skali i efekty doświadczenia,
- osobiste zaangażowanie i motywację kadry zarządzającej przedsiębiorstwa.

Do reaktywnych motywów internacjonalizacji należą:

- presja konkurencyjna i umiędzynarodowienie firm konkurencyjnych,
- nadprodukcja w branży i w przedsiębiorstwie,
- spadek sprzedaży produktów przedsiębiorstwa na rynku macierzystym,
- nasycenie rynku krajowego,
- nadmierne moce produkcyjne przedsiębiorstwa/branży,
- bliskość rynków zagranicznych,
- niewywołane zapytanie ofertowe lub zamówienie ze strony partnera zagranicznego,
- internacjonalizacja krajowych klientów przedsiębiorstwa.

W literaturze podkreśla się, że lepsze efekty uzyskują te przedsiębiorstwa, które w większym stopniu kierują się motywami proaktywnymi, co związane może być z większym nastawieniem na szczegółowe planowanie strategii na rynkach zagranicznych[3].

Ponadto analizuje się strategiczne motywy, którymi kierują się przedsiębiorstwa inwestujące za granicą, a do których zalicza się między innymi[4]: poszukiwanie rynków zbytu, poszukiwanie surowców naturalnych, podniesienie efektywności produkcji, poszukiwanie *know-how* i technologii, poszukiwanie stabilizacji i bezpieczeństwa politycznego.

3. Motywy internacjonalizacji polskich średnich i dużych przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych

Do analizy motywów internacjonalizacji polskich dużych i średnich przedsiębiorstw wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych w ramach dwu projektów badawczych: projektu badawczego „Modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do UE" zrealizowanego przez M. Witek-Hajduk na próbie 257 przedsiębiorstw z przemysłu elektromaszynowego, spożywczego i chemicznego oraz projektu badawczego „Strategie polskich przedsiębiorstw na

[3] E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 21.

[4] *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, (red.) M.K. Nowakowski, Wyd. Key Text, Warszawa 2000, s. 120.

rynku Unii Europejskiej" zrealizowanego przez A. Sznajdra i M. Witek-Hajduk na próbie 61 firm z przemysłu lekkiego[5].

W obu projektach dane zgromadzono z zastosowaniem metody ankietowej w formie wywiadu telefonicznego z wykorzystaniem techniki CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Przeprowadzenie wywiadów zlecono Centrum Badań Marketingowych Indicator w Warszawie. Badania miały zasięg ogólnopolski i zostały zrealizowane w lipcu 2008 roku. Respondentami byli głównie przedstawiciele wyższego kierownictwa przedsiębiorstw, a mianowicie: w 6,3% badanych firm – właściciel lub współwłaściciel, w 6,9% przedsiębiorstw – dyrektor generalny, zastępca dyrektora generalnego, w 2,8% firm – członek zarządu, w 7,2% – prezes, wiceprezes, w 41,5% firm – dyrektor handlowy/marketingu/rynku, w pozostałych 35,2% badanych firm – inne osoby upoważnione przez wyżej wymienionych.

Kwestionariusz obejmował pytania dotyczące następujących zagadnień: charakterystyka firmy, stopień umiędzynarodowienia operacji w wewnętrznym łańcuchu wartości, zakres geograficzny i formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa, zasoby przedsiębiorstwa, ocena atrakcyjności i ryzyka poszczególnych rynków zagranicznych, motywy internacjonalizacji, relacje z dostawcami i odbiorcami na rynkach zagranicznych, strategie konkurowania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych oraz wyniki przedsiębiorstw.

Badania zostały przeprowadzone na łącznej próbie 318 przedsiębiorstw, w tym 59 z przemysłu chemicznego, 124 – z branży elektromaszynowej, 74 – z przemysłu spożywczego i 61 – z lekkiego (patrz tabela 1). O wyborze tych branż zdecydowało ich tradycyjnie istotne znaczenie w polskiej gospodarce, w tym w polskim eksporcie i imporcie.

Próbę ograniczono do tych polskich średnich (zatrudniających od 50 do 249 pracowników) i dużych firm (zatrudniających 250 i więcej pracowników), które nie są oddziałami lub filiami przedsiębiorstw zagranicznych i zadeklarowały stosowanie przynajmniej jednej formy internacjonalizacji.

Prawie 70% badanych przedsiębiorstw stanowiły firmy średniej wielkości (222 przedsiębiorstwa), a 30,2% – duże firmy (96 firm).

Biorąc pod uwagę przychody ze sprzedaży można stwierdzić, że 71,1% badanych firm uzyskało w 2007 r. przychody ze sprzedaży w wysokości poniżej 40 mln zł, 23,9% przedsiębiorstw – w przedziale 40–200 mln zł, a tylko 5% firm – powyżej 200 mln zł.

Większość badanych przedsiębiorstw (84,9%) to firmy o kapitale wyłącznie polskim, a tylko 5,3% to przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie zagranicznym, zaś 9,7% – z kapitałem mieszanym (w tym 5% z dominującym kapitałem polskim i 4,7% – z dominującym kapitałem zagranicznym).

[5] W obu badaniach wykorzystano ten sam kwestionariusz ankiety, opracowany przez M. Witek-Hajduk na potrzeby projektu „Modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej".

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na branżę i liczbę zatrudnionych

Branża	Liczba zatrudnionych					
	ogółem		50–249 (średnie)		250+ (duże)	
	l.wskazań	procent	l.wskazań	procent	l.wskazań	procent
Przemysł chemiczny	59	18,6	40	18,0	19	19,8
Przemysł elektromaszynowy	124	39,0	84	37,8	40	41,7
Przemysł spożywczy	74	23,3	52	23,4	22	22,9
Przemysł lekki	61	19,2	46	20,7	15	15,6
Ogółem	318	100,0	222	100,0	96	100,0

Źródło: Projekt badawczy „Modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do UE" zrealizowany przez M. Witek-Hajduk na próbie 257 przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego, spożywczego i chemicznego finansowany ze środków na naukę w latach 2007–2009 oraz projekt badawczy „Strategie polskich przedsiębiorstw na ryku Unii Europejskiej" zrealizowany przez A. Sznajdra i M. Witek-Hajduk na próbie 61 firm przemysłu lekkiego.

Rynki krajów Unii Europejskiej, w tym przede wszystkim kraje, które należały do UE przed rozszerzeniem w 2004 roku (kraje UE-15), to najważniejsze zagraniczne rynki sprzedaży badanych przedsiębiorstw: około 73% firm sprzedaje swoje produkty na rynkach krajów, które należały do UE przed jej rozszerzeniem w 2004 roku, a 51% – na rynkach krajów, które wstąpiły do UE w 2004 roku i później. Sprzedaż na rynku rosyjskim zadeklarowała prawie 1/3 badanych firm, a na rynku ukraińskim – nieco ponad 1/4 przedsiębiorstw. Odsetek przedsiębiorstw sprzedających na pozostałych rynkach jest znacznie mniejszy.

Analizując motywy internacjonalizacji badanych firm, warto także zauważyć że podstawowymi formami internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw są: eksport (pośredni lub bezpośredni – 97,2% firm) oraz import (pośredni i bezpośredni – 71,7%). Jedynie 15,4% przedsiębiorstw ma zawarte umowy licencyjne z partnerami zagranicznymi (tak jako biorca, jak i dawca licencji), a tylko 1,6% – umowy franczyzowe. Wspólne przedsięwzięcia handlowe na rynkach zagranicznych utworzyło 18,2% badanych firm, a *joint-venture* produkcyjne na rynkach zagranicznych – tylko 10,7%. Własne oddziały lub filie handlowe na rynkach zagranicznych utworzyło 11% badanych firm, zaś własne oddziały lub filie produkcyjne – jedynie 2,8% badanych przedsiębiorstw.

Na potrzeby prowadzonego badania w kwestionariuszu ankiety wyróżniono następujące motywy internacjonalizacji:

1. Motywy rynkowe, w tym:
- rosnąca jednorodność potrzeb i wymagań nabywców na rynkach zagranicznych oraz związana z tym możliwość standaryzacji działań marketingowych;

- umiędzynarodowienie nabywców instytucjonalnych przedsiębiorstwa, w tym także pośredników handlowych.

2. Motywy kosztowe, w tym:
- korzyści skali i zakresu ujawniające się wraz z ekspansją zagraniczną przedsiębiorstw,
- geograficzna bliskość rynku zagranicznego,
- bliskość kulturowa rynku zagranicznego.

3. Motywy zaopatrzeniowe, w tym:
- dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) źródeł zaopatrzenia,
- dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) czynników produkcji.

4. Motywy prawno-polityczne, w tym:
- urynkowienie gospodarek krajów goszczących;
- korzystna polityka handlowa, inwestycyjna lub fiskalna władz kraju goszczącego;
- akcesja Polski do UE.

5. Motywy strategiczne, w tym:
- konieczność zwiększenia sprzedaży w warunkach ograniczonych możliwości ekspansji na rynku krajowym,
- dywersyfikacja ryzyka,
- wykorzystywanie doświadczeń przedsiębiorstwa zdobytych na jednych rynkach w działaniach na kolejnych rynkach zagranicznych,
- doświadczenie kadry menedżerskiej zdobyte na danym rynku zagranicznym.

Deklaracje badanych polskich przedsiębiorstw co do znaczenia wyżej wymienionych motywów internacjonalizacji przedstawiono w tabeli 2.

Jak przedstawiono w tabeli 2, motywami internacjonalizacji uznanymi przez największą część badanych polskich przedsiębiorstw ogółem za raczej ważne lub zdecydowanie ważne są:
- doświadczenie kadry menedżerskiej zdobyte na danym rynku zagranicznym (81,4%) – motyw strategiczny, proaktywny;
- dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) źródeł zaopatrzenia (79,6%) – motyw zaopatrzeniowy, proaktywny;
- akcesja polski do ue (77,4%) – motyw polityczno-prawny, reaktywny;
- dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) czynników produkcji (74,5%) – motyw zaopatrzeniowy, proaktywny;
- wykorzystywanie doświadczeń zdobytych na jednych rynkach w działaniach na kolejnych rynkach zagranicznych (71,6%) – motyw strategiczny, proaktywny;
- konieczność zwiększenia sprzedaży w warunkach ograniczonych możliwości ekspansji na rynku krajowym (71,4%) – motyw strategiczny, reaktywny.

Motywami umiędzynarodowienia ocenionymi przez największą część badanych firm za raczej nieważne lub zdecydowanie nieważne są:

Tabela 2. Odsetek badanych polskich przedsiębiorstw ogółem deklarujących oceny ważności motywów umiędzynarodowienia (w %)

Motywy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw	Zdecydowanie nieważne	Raczej nieważne	Nieważne – razem	Ani ważne, ani nieważne	Raczej ważne	Zdecydowanie ważne	Ważne –razem
Rosnąca jednorodność potrzeb i wymagań nabywców na rynkach zagranicznych oraz związana z tym możliwość standaryzacji działań marketingowych	5,3	8,2	13,5	29,2	39,0	18,2	57,2
Umiędzynarodowienie nabywców instytucjonalnych przedsiębiorstwa, w tym także pośredników handlowych	7,5	12,6	20,1	29,6	38,4	11,9	50,3
Dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) źródeł zaopatrzenia	4,7	3,1	7,8	12,6	29,6	50,0	79,6
Dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) czynników produkcji	4,7	5,3	10,0	15,4	30,5	44,0	74,5
Urynkowienie gospodarek krajów goszczących	3,1	6,6	9,7	28,0	40,9	21,4	62,3
Korzystna polityka handlowa, inwestycyjna lub fiskalna władz kraju goszczącego	4,4	5,3	9,7	20,4	30,2	39,6	69,8
Akcesja Polski do UE	3,8	4,1	7,9	14,8	29,9	47,5	77,4
Konieczność zwiększenia sprzedaży w warunkach ograniczonych możliwości ekspansji na rynku krajowym	4,4	5,0	9,4	19,2	41,5	29,9	71,4
Dywersyfikacja ryzyka	2,8	4,7	7,5	24,2	42,1	26,1	68,2
Wykorzystywanie doświadczeń zdobytych na jednych rynkach w działaniach na kolejnych rynkach zagranicznych	2,2	5,7	7,9	20,4	31,1	40,6	71,6
Korzyści skali i zakresu ujawniające się wraz z ekspansją zagraniczną przedsiębiorstw	3,1	4,7	7,8	30,5	37,7	23,9	61,6
Doświadczenie kadry menedżerskiej zdobyte na danym rynku zagranicznym	1,9	3,8	5,7	12,9	39,3	42,1	81,4
Geograficzna bliskość rynku zagranicznego	4,1	6,0	10,1	20,8	32,1	37,1	69,2
Bliskość kulturowa rynku zagranicznego	8,5	9,7	18,2	33,6	28,6	19,5	48,1

Źródło: jak w tabeli 1.

- umiędzynarodowienie nabywców instytucjonalnych przedsiębiorstwa, w tym także pośredników handlowych (20,1%) – motyw rynkowy, reaktywny,
- bliskość kulturowa rynku zagranicznego (18,2%).

Średnie oceny ważności uwzględnionych w badaniu motywów umiędzynarodowienia dla badanych przedsiębiorstw ogółem, średnich i dużych w skali 5–1, gdzie: 5 – zdecydowanie ważne ; 4 – ważne; 3 – ani ważne, ani nieważne; 2 – nieważne 1 – zdecydowanie nieważne, przedstawiono w tabeli 3.

Jak wynika z tabeli 3, badane polskie przedsiębiorstwa ogółem, w tym zarówno średnie, jak i duże, najwyżej oceniły wagę następujących, uwzględnionych w badaniu przesłanek internacjonalizacji:

- dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) źródeł zaopatrzenia (4,17 – przedsiębiorstwa ogółem, przy czym: 4,12 – średnie i 4,29 – duże firmy),
- doświadczenie kadry menedżerskiej zdobyte na danym rynku zagranicznym (4,16 – ogółem, przy czym: 4,14 – średnie i 4,21 – duże firmy),
- akcesja Polski do UE (4,13 – firmy ogółem, przy czym: 4,08 – średnie i 4,25 – duże firmy).

Wyżej wskazane motywy zostały znacznie wyżej ocenione przez badane duże niż średnie firmy.

Firmy wysoko oceniły także znaczenie następujących motywów, przy czym zostały one nieznacznie wyżej ocenione przez badane średnie niż duże firmy:

- dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) czynników produkcji (4,04 – ogółem, 4,05 – średnie firmy i 4,02 – duże przedsiębiorstwa),
- wykorzystywanie doświadczeń zdobytych na jednych rynkach w działaniach na kolejnych rynkach zagranicznych (4,02 – firmy ogółem, 4,04 – średnie przedsiębiorstwa i 3,99 – duże).

Jak wynika z tabeli 3, badane przedsiębiorstwa najniżej oceniły znaczenie następujących motywów internacjonalizacji (przy czym średnie ocen średnich firm są nieco niższe niż dużych):

- umiędzynarodowienie nabywców instytucjonalnych przedsiębiorstwa, w tym także pośredników handlowych (3,35 – firmy ogółem, 3,26 – średnie i 3,54 – duże),
- bliskość kulturowa rynku zagranicznego (3,41 – firmy ogółem, 3,40 – średnie przedsiębiorstwa i 3,44 – duże firmy).

Jak wcześniej zauważono, badane średnie i duże przedsiębiorstwa różnią się co do oceny znaczenia poszczególnych motywów internacjonalizacji, przy czym największe różnice dotyczą:

- umiędzynarodowienia nabywców instytucjonalnych przedsiębiorstwa, w tym także pośredników handlowych (3,26 – średnie firmy i 3,54 – duże),
- rosnącej jednorodności potrzeb i wymagań nabywców na rynkach zagranicznych oraz związanej z tym możliwości standaryzacji działań marketingowych (3,50 – średnie przedsiębiorstwa i 3,72 – duże firmy),

Tabela 3. Średnie oceny ważności motywów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (ogółem, średnie, duże)

Motyw umiędzynarodowienia	Ogółem					Średnie					Duże				
	L. wsk.	B. odp.	Średnia	Mediana	O. S.	L. wsk.	B. odp.	Średnia	Mediana	O. S.	L. wsk.	B. odp.	Średnia	Mediana	O. S.
Rosnąca jednorodność potrzeb i wymagań nabywców na rynkach zagranicznych oraz związana z tym możliwość standaryzacji działań marketingowych	318	0	3,57	4,00	1,048	222	0	3,50	4,00	1,096	96	0	3,72	4,00	0,914
Umiędzynarodowienie nabywców instytucjonalnych przedsiębiorstwa, w tym także pośredników handlowych	318	0	3,35	4,00	1,083	222	0	3,26	3,00	1,107	96	0	3,54	4,00	1,004
Dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) źródeł zaopatrzenia	318	0	4,17	4,50	1,073	222	0	4,12	4,00	1,119	96	0	4,29	5,00	0,951
Dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) czynników produkcji	318	0	4,04	4,00	1,111	222	0	4,05	4,00	1,100	96	0	4,02	4,00	1,142
Urynkowienie gospodarek krajów goszczących	318	0	3,71	4,00	0,979	222	0	3,66	4,00	1,006	96	0	3,81	4,00	0,910
Korzystna polityka handlowa, inwestycyjna lub fiskalna władz kraju goszczącego	318	0	3,95	4,00	1,101	222	0	3,91	4,00	1,148	96	0	4,06	4,00	0,982

Akcesja Polski do UE	318	0	4,13	4,00	1,054	222	0	4,08	4,00	1,127	96	0	4,25	4,00	0,858
Konieczność zwiększenia sprzedaży w warunkach ograniczonych możliwości ekspansji na rynku krajowym	318	0	3,87	4,00	1,037	222	0	3,86	4,00	1,019	96	0	3,92	4,00	1,083
Dywersyfikacja ryzyka	318	0	3,84	4,00	0,961	222	0	3,81	4,00	0,990	96	0	3,92	4,00	0,890
Wykorzystywanie doświadczeń zdobytych na jednych rynkach w działaniach na kolejnych rynkach zagranicznych	318	0	4,02	4,00	1,019	222	0	4,04	4,00	0,997	96	0	3,99	4,00	1,071
Korzyści skali i zakresu ujawniające się wraz z ekspansją zagraniczną przedsiębiorstw	318	0	3,75	4,00	0,977	222	0	3,73	4,00	0,975	96	0	3,79	4,00	0,983
Doświadczenie kadry menedżerskiej zdobyte na danym rynku zagranicznym	318	0	4,16	4,00	0,921	222	0	4,14	4,00	0,934	96	0	4,21	4,00	0,893
Geograficzna bliskość rynku zagranicznego	318	0	3,92	4,00	1,088	222	0	3,98	4,00	1,101	96	0	3,78	4,00	1,048
Bliskość kulturowa rynku zagranicznego	318	0	3,41	3,00	1,158	222	0	3,40	3,00	1,190	96	0	3,44	4,00	1,084

L.wsk. – liczba wskazań, B. odp. – brak odpowiedzi, O.S. – odchylenie standardowe.

Źródło: jak w tabeli 1.

Tabela 4. Średnie oceny znaczenia motywów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw badanych

Motyw umiędzynarodowienia	Przemysł chemiczny					Przemysł elektro-		
	L. wsk.	B. odp.	Średnia	Mediana	O. S.	L. wsk.	B. odp.	Średnia
Rosnąca jednorodność potrzeb i wymagań nabywców na rynkach zagranicznych oraz związana z tym możliwość standaryzacji działań marketingowych	59	0	3,83	4,00	0,791	124	0	3,56
Umiędzynarodowienie nabywców instytucjonalnych przedsiębiorstwa, w tym także pośredników handlowych	59	0	3,54	4,00	0,971	124	0	3,23
Dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) źródeł zaopatrzenia	59	0	4,29	5,00	1,035	124	0	4,30
Dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) czynników produkcji	59	0	4,17	5,00	1,132	124	0	4,03
Urynkowienie gospodarek krajów goszczących	59	0	4,00	4,00	0,910	124	0	3,74
Korzystna polityka handlowa, inwestycyjna lub fiskalna władz kraju goszczącego	59	0	4,17	5,00	1,132	124	0	3,90
Akcesja Polski do UE	59	0	4,24	4,00	0,935	124	0	4,08
Konieczność zwiększenia sprzedaży w warunkach ograniczonych możliwości ekspansji na rynku krajowym	59	0	4,05	4,00	1,041	124	0	3,81
Dywersyfikacja ryzyka	59	0	4,03	4,00	0,928	124	0	3,67
Wykorzystywanie doświadczeń zdobytych na jednych rynkach w działaniach na kolejnych rynkach zagranicznych	59	0	4,07	4,00	1,015	124	0	4,02
Korzyści skali i zakresu ujawniające się wraz z ekspansją zagraniczną przedsiębiorstw	59	0	4,02	4,00	0,799	124	0	3,72
Doświadczenie kadry menedżerskiej zdobyte na danym rynku zagranicznym	59	0	4,25	4,00	0,843	124	0	4,07
Geograficzna bliskość rynku zagranicznego	59	0	4,05	4,00	1,024	124	0	3,78
Bliskość kulturowa rynku zagranicznego	59	0	3,39	3,00	1,175	124	0	3,23

Źródło: jak w tabeli 1.

branż

maszynowy		Przemysł spożywczy					Przemysł lekki				
Mediana	O. S.	L. wsk.	B. odp.	Średnia	Mediana	O. S.	L. wsk.	B. odp.	Średnia	Mediana	O. S.
4,00	1,006	74	0	3,42	4,00	1,228	61	0	3,49	4,00	1,090
3,00	1,125	74	0	3,38	4,00	1,155	61	0	3,36	3,00	1,001
5,00	0,928	74	0	3,91	4,00	1,161	61	0	4,11	5,00	1,226
4,00	1,074	74	0	3,81	4,00	1,131	61	0	4,20	5,00	1,123
4,00	0,873	74	0	3,42	3,50	1,098	61	0	3,70	4,00	1,022
4,00	1,023	74	0	3,77	4,00	1,188	61	0	4,07	4,00	1,093
4,00	1,025	74	0	4,09	5,00	1,218	61	0	4,18	5,00	1,025
4,00	1,072	74	0	3,76	4,00	1,018	61	0	3,98	4,00	0,975
4,00	0,943	74	0	3,73	4,00	1,038	61	0	4,13	4,00	0,846
4,00	0,941	74	0	3,80	4,00	1,135	61	0	4,25	5,00	0,994
4,00	0,976	74	0	3,61	4,00	1,031	61	0	3,70	4,00	1,038
4,00	0,964	74	0	4,15	4,00	0,917	61	0	4,26	4,00	0,911
4,00	1,101	74	0	3,93	4,00	1,139	61	0	4,07	4,00	1,047
3,00	1,118	74	0	3,59	4,00	1,181	61	0	3,57	4,00	1,161

- geograficznej bliskości rynku zagranicznego (3,78 – średnie przedsiębiorstwa i 3,98 – duże firmy).

Średnie firmy oceniają wyżej niż duże przedsiębiorstwa znaczenie jedynie następujących przesłanek internacjonalizacji:

- wykorzystywanie doświadczeń zdobytych na jednych rynkach w działaniach na kolejnych rynkach zagranicznych (4,04 – średnie przedsiębiorstwa, a 3,99 – duże),
- dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) czynników produkcji(4,05 – średnie przedsiębiorstwa, a 4,02 – duże),
- geograficznej bliskości rynku zagranicznego (3,98 – średnie, a 3,78 – duże firmy).

Średnie oceny ważności motywów umiędzynarodowienia dla firm przemysłu chemicznego, elektromaszynowego, spożywczego i lekkiego przedstawiono w tabeli 4.

Jak wynika z tabeli 4, największe znaczenie (najwyższe średnie oceny) dla badanych przedsiębiorstw przemysłu chemicznego mają następujące z branych pod uwagę przesłanek internacjonalizacji:

- dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) źródeł zaopatrzenia (4,29),
- doświadczenie kadry menedżerskiej zdobyte na danym rynku zagranicznym (4,25),
- akcesja Polski do UE (4,24),
- dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) czynników produkcji (4,17),
- korzystna polityka handlowa, inwestycyjna lub fiskalna władz kraju goszczącego (4,17).

Badane przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego najniżej oceniają zaś następujące motywy internacjonalizacji:

- bliskość kulturowa rynku zagranicznego (3,39),
- umiędzynarodowienie nabywców instytucjonalnych przedsiębiorstwa, w tym także pośredników handlowych (3,54).

Firmy przemysłu elektromaszynowego przypisują największe znaczenie następującym motywom internacjonalizacji:

- dostępowi do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) źródeł zaopatrzenia (4,30),
- akcesja Polski do UE (4,08),
- doświadczeniu kadry menedżerskiej zdobyte na danym rynku zagranicznym (4,07).

Przedsiębiorstwa tej branży najniżej zaś oceniają znaczenie następujących motywów internacjonalizacji:

- bliskość kulturową rynku zagranicznego (3,23);

- umiędzynarodowienie nabywców instytucjonalnych przedsiębiorstwa, w tym także pośredników handlowych (3,23);
- rosnącą jednorodność potrzeb i wymagań nabywców na rynkach zagranicznych oraz związaną z tym możliwością standaryzacji działań marketingowych (3,56).

Największe znaczenie dla badanych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego mają następujące motywy internacjonalizacji:

- doświadczenie kadry menedżerskiej zdobyte na danym rynku zagranicznym (4,15),
- akcesja Polski do UE (4,09).

Najmniejszą wagę badane firmy branży spożywczej przypisują następującym motywom internacjonalizacji:

- umiędzynarodowieniu nabywców instytucjonalnych przedsiębiorstwa, w tym także pośredników handlowych (3,38);
- rosnącej jednorodności potrzeb i wymagań nabywców na rynkach zagranicznych oraz związana z tym możliwości standaryzacji działań marketingowych (3,42);
- urynkowieniu gospodarek krajów goszczących (3,42).

Najwyższe średnie oceny w przypadku badanych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego uzyskały następujące motywy internacjonalizacji:

- doświadczenie kadry menedżerskiej zdobyte na danym rynku zagranicznym (4,26),
- wykorzystywanie doświadczeń zdobytych na jednych rynkach w działaniach na kolejnych rynkach zagranicznych (4,25),
- dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) źródeł zaopatrzenia (4,20),
- akcesja Polski do UE (4,18).

Najmniejsze zaś średnie oceny badane przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego przypisują następującym motywom umiędzynarodowienia:

- umiędzynarodowieniu nabywców instytucjonalnych przedsiębiorstwa, w tym także pośredników handlowych (3,36),
- rosnącej jednorodności potrzeb i wymagań nabywców na rynkach zagranicznych oraz związanej z tym możliwości standaryzacji działań marketingowych (3,49).

Zauważyć można, że w przypadku wszystkich motywów, poza rosnącą jednorodnością potrzeb i wymagań nabywców na rynkach zagranicznych oraz bliskością kulturową rynku zagranicznego, średnie ocen ich znaczenia w przypadku przedsiębiorstw branży chemicznej są wyższe niż ocen przyznanych przez firmy przemysłu elektromaszynowego, spożywczego i lekkiego.

Największe różnice średnich ocen znaczenia motywów umiędzynarodowienia dla przedsiębiorstw przemysłu chemicznego, elektromaszynowego, spożywczego i lekkiego dotyczą :

- urynkowienia gospodarek krajów goszczących (4,00 – przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego i 3,42 – firmy branży spożywczej),
- rosnącej jednorodności potrzeb i wymagań nabywców na rynkach zagranicznych oraz związanej z tym możliwości standaryzacji działań marketingowych (3,83 – przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego i 3,42 – firmy branży spożywczej),
- dostępu do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) źródeł zaopatrzenia (4,30 – przedsiębiorstwa przemysłu elektromaszynowego i 3,91 – firmy branży spożywczej),
- korzystnej polityki handlowej, inwestycyjnej lub fiskalnej władz kraju goszczącego (4,17 – przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego i 3,77 – firmy branży spożywczej),
- korzyści skali i zakresu ujawniające się wraz z ekspansją zagraniczną przedsiębiorstw (4,02 – przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego i 3,61 – firmy branży spożywczej),
- dywersyfikacji ryzyka (4,03 – przedsiębiorstwa przemysłu chemicznego i 3,67 – firmy branży elektromaszynowej);

3. Uwagi końcowe

Jak wynika z przeprowadzonych badań, motywami internacjonalizacji uznanymi przez największą część badanych polskich przedsiębiorstw za raczej ważne lub zdecydowanie ważne, są: doświadczenie kadry menedżerskiej zdobyte na danym rynku zagranicznym (motyw strategiczny, proaktywny), dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) źródeł zaopatrzenia (motyw zaopatrzeniowy, proaktywny), akcesja Polski do UE (motyw polityczno-prawny, reaktywny) oraz dostęp do tańszych i lepszych (bardziej efektywnych) czynników produkcji (motyw zaopatrzeniowy, proaktywny). Najwyższe średnie oceny znaczenia uzyskały zaś następujące motywy: dostęp do tańszych i lepszych źródeł zaopatrzenia, doświadczenie kadry menedżerskiej zdobyte na danym rynku zagranicznym oraz akcesja Polski do UE, przy czym motywy te zostały znacznie wyżej ocenione przez badane duże niż średnie firmy.

Motywami umiędzynarodowienia ocenionymi przez największą część badanych polskich firm za raczej nieważne lub zdecydowanie nieważne są zaś: umiędzynarodowienie nabywców instytucjonalnych przedsiębiorstwa, w tym także pośredników handlowych oraz bliskość kulturowa rynku zagranicznego.

Deklaracje badanych przedsiębiorstw poszczególnych branż co do znaczenia poszczególnych motywów internacjonalizacji nie różnią się zasadniczo co do najważniejszych/najmniej ważnych motywów, a przede wszystkim co do średnich ocen znaczenia tych motywów.

Literatura

Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L., *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1994.

Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.

Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, analiza strategiczna, (red.) T. Gołębiowski, PWN, Warszawa 1994.

Gołębiowski T., Witek-Hajduk M., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach integracji z Unią Europejską*, niepublikowany raport z badań statutowych KGŚ SGH w Warszawie.

Hollensen S., *Global Marketing. A decision-oriented approach*, Prentice Hall, Financial Times, 2007.

Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych, (red.) M.K. Nowakowski, Wyd. Key Text, Warszawa 2000.

Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.

Sznajder A., Witek-Hajduk M., *Strategie polskich przedsiębiorstw na ryku Unii Europejskiej*, niepublikowany raport z badań statutowych KGŚ SGH w Warszawie.

Witek-Hajduk M., *Modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do UE*, niepublikowany raport z badań finansowany ze środków na naukę w latach 2007–2009.

Yip G.S., *Global Strategy in the World of Nations*, „Sloan Management Review" 1989, Fall.

Internationalization motives of Polish medium and large-sized enterprises

Summary

Poland's joining the European Union triggered numerous changes in the country's business environment. This new reality implied the need and necessity for reworking the existing development strategies, in those the strategies of company expansion into the international markets. True enough, the accession gave a boost to internationalization of the Polish enterprises, including those of medium and large-sized. This paper draws on the internationalisation motives of the Polish medium and large-sized companies. The paper is based on results of CATI interviews run in 2008 in 318 Polish companies, including 59 from the chemical industry, 124 from the electromachinery industry, 74 from the food processing industry and 61- from the light industry.

BIBLIOTEKA UEP GŁÓWNA