

UNIWERSYTET GDAŃSKI
Wydział Ekonomiczny

mgr Joanna Sitz

**OCENA PROCESU INTERNACJONALIZACJI MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH
PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY MEBLARSKIEJ NA RYNKACH SKANDYNAWSKICH –
PERSPEKTYWA POLSKIEGO PRZEDSIĘBIORCY**

Rozprawa doktorska
napisana pod kierunkiem naukowym
dr hab. Doroty Simpson, prof. WSAiB

Sopot 2022

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
ROZDZIAŁ I. PRZEGLĄD KONCEPCJI PROCESU INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW W LITERATURZE PRZEDMIOTU	11
1.1. INTERNACJONALIZACJA JAKO PROCES ETAPOWY	11
1.1.1. <i>Uppsalski model (U-M) internacjonalizacji</i>	14
1.1.2. <i>Charakterystyka modeli fińskich</i>	18
1.1.3. <i>Czynnik czasu w modelach etapowych</i>	19
1.1.4. <i>Dyskusja krytyczna nad modelem Uppsala</i>	20
1.1.5. <i>Innowacyjne modele internacjonalizacji (I-M) oraz modele oparte na wiedzy</i>	23
1.1.6. <i>Teoria zasobowa</i>	24
1.2. INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA FUNKCJONUJĄCEGO W SIECI	29
1.3. ZAGADNIENIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI MIĘDZYNARODOWEJ (PM)	31
1.4. MODEL GRAWITACYJNY JAKO NARZĘDZIE BADAWCZE	37
1.5. USYSTEMATYZOWANY KONTEKST BADAWCZY INTERNACJONALIZACJI	38
1.5.1. <i>Klasyfikacja teorii internacjonalizacji według L. Li, D. Li i T. Dalgic</i>	39
1.5.2. <i>Systematyzacja wiedzy o internacjonalizacji według S. Seno-Alday</i>	40
1.5.2.1. <i>Specyfika internacjonalizującego się przedsiębiorstwa</i>	41
1.5.2.2. <i>Sposób w jaki przebiega umiędzynarodowienie</i>	42
1.5.2.3. <i>Specyfika więzi pomiędzy poszczególnymi podmiotami biorącymi udział w procesie umiędzynarodowienia</i>	44
1.5.2.4. <i>Wpływ podjęcia ekspansji zagranicznej na przedsiębiorstwo</i>	45
1.5.3. <i>Dorobek badań nad internacjonalizacją MŚP według K. Wacha</i>	45
ROZDZIAŁ II. ANALIZA I OCENA DOROBKU BADAWCZEGO STOPNIA INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW PO ROKU 2004	50
2.1. <i>BADANIA NAD STRATEGIA, PRZEBIEGIEM ORAZ UWARUNKOWANIAMI INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW</i>	50
2.2. <i>KONKURENCYJNOŚĆ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIETLE UMIĘDZYNARODOWIENIA</i>	81
2.3. <i>POLSKI DOROBEK NAUKOWY DOTYCZĄCY INTERNACJONALIZACJI W UJĘCIU SEKTOROWYM</i>	84
2.4. <i>KONTEKST GEOGRAFICZNY W BADANIACH NAD INTERNACJONALIZACJĄ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW</i>	93
2.5. <i>INTERNACJONALIZACJA HANDLU ELEKTRONICZNEGO. ZJAWISKO CROSS BORDER E-COMMERCE (CBEC)</i>	107
ROZDZIAŁ III. CHARAKTERYSTYKA PRZEMYSŁU MEBLARSKIEGO W POLSCE I SKANDYNAWII	113
3.1. <i>UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA BRANŻY W POLSCE</i>	113
3.1.1. <i>Historia rozwoju polskiego meblarstwa</i>	115
3.1.2. <i>Charakterystyka przemysłu meblarskiego</i>	121
3.1.3. <i>Rozwój polskiego meblarstwa w kontekście zagranicznych inwestycji bezpośrednich</i>	124
3.1.4. <i>Zagraniczne inwestycje bezpośrednio polskiego przemysłu meblarskiego</i>	126
3.1.5. <i>Dyskusja nad czynnikami internacjonalizacji polskiego przemysłu meblarskiego</i>	133
3.1.5.1. <i>Warunki zasobowe polskiego meblarstwa</i>	135
3.1.5.2. <i>Warunki popytowe polskiego przemysłu meblarskiego</i>	137
3.1.5.3. <i>Gałęzie przemysłu pokrewne i wspomagające</i>	138
3.1.5.4. <i>Strategia firmy, struktura i rywalizacja</i>	142
3.1.5.5. <i>Rola rządu w rozwoju międzynarodowym przedsiębiorstwa</i>	143
3.1.5.6. <i>Rola przypadku (szansa) w rozwoju gałęzi przemysłu</i>	145
3.2. <i>CECHY PRZEMYSŁU MEBLARSKIEGO W KRAJACH SKANDYNAWSKICH</i>	147
3.2.1. <i>Przemysł meblarski w Szwecji</i>	147
3.2.2. <i>Przemysł meblarski w Danii</i>	155
3.2.3. <i>Przemysł meblarski w Norwegii</i>	165
ROZDZIAŁ IV. DIAGNOZA POZIOMU INTERNACJONALIZACJI MŚP BRANŻY MEBLARSKIEJ W ŚWIETLE WYNIKÓW WŁASNYCH BADAŃ EMPIRYCZNYCH	176
4.1. <i>KONCEPCJA EMPIRYCZNEJ CZĘŚCI ROZPRAWY ORAZ NARZĘDZIA ANALIZY STATYSTYCZNEJ</i>	176
4.3. <i>PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH</i>	184
4.3.1. <i>Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym</i>	184

4.3.2. Analiza powiązań pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a zmiennymi zależnymi – empiryczna weryfikacja hipotez badawczych.	205
4.4. REKOMENDACJE	211
ZAKOŃCZENIE	218
ANEKSY.....	222
BIBLIOGRAFIA.....	258
SPIS TABEL	283
SPIS RYSUNKÓW	285
ZAŁĄCZNIK.....	286

WSTĘP

Współczesne przedsiębiorstwa świadomie poszukują rynków zagranicznych jako głównego lub istotnego rynku sprzedaży towarów czy usług, Taka orientacja pojedynczych podmiotów tworzących sektor gospodarki ma decydujący wpływ na pozycję eksportową branży. Presja konkurencyjna firm lokalnych oraz zagranicznych prowadzi do wyodrębnienia się globalnych gałęzi gospodarczych, a co za tym idzie podmiotów, które stawiają czoła tym wyzwaniom.

Polski przemysł meblarski¹ w XXI w. stał się jedną ze specjalności eksportowych. W 2018 r. branża przejęła pozycję trzeciego największego eksportera mebli na świecie. Chociaż sektor ten nie jest zaliczany do przemysłów perspektywicznych, podnoszących wartość polskiego koszyka eksportowego z uwagi na jego niskie zaawansowanie technologiczne, generuje ponad 3,5% całości wartości produkcji sprzedanej gospodarki, wypracowuje niemal 2,3% polskiego PKB i posiada dodatni bilans handlu zagranicznego. Polska branża meblarska stoi u progu szansy przekształcenia się z roli globalnego podwykonawcy w rozpoznawalnego producenta mebli. Jednym z podstawowych wyzwań i przeszkód dla sektora jest jego bardzo duża dywersyfikacja; ponad 99% podmiotów działających w branży stanowią mikro, małe i średnie podmioty. Ich specyfika może mieć negatywny wpływ na postawę wobec rozszerzenia działalności poza Polskę.

Bezpośrednią przesłanką podjęcia badań nad internacjonalizacją mikro, małych i średnich przedsiębiorstw branży meblarskiej w Polsce są dwa zasadnicze spostrzeżenia. Pierwszym z nich jest duże rozdrobnienie branży, które to zjawisko nie sprzyja umiędzynarodowieniu, a dodatkowo może się okazać przeszkodą w dalszym rozwoju przemysłu meblarskiego. Drugim z dostrzeżonych problemów jest brak kompleksowych opracowań w zakresie omawianej tematyki, które nie tylko dotyczyłyby sektora mniejszych podmiotów gospodarczych, ale również branży meblarskiej. Tym samym problematyka umiędzynarodowienia MMŚP przemysłu meblarskiego jest problemem aktualnym i interesującym badawczo.

Celem głównym dysertacji była identyfikacja poziomu gotowości do umiędzynarodowienia, a także rozpoznanie zjawisk mających wpływ na mikro, małe i średnie

¹ W rozprawie przyjęto wymiennie użytkowania terminów przemysł oraz sektor meblarski dla oznaczenia omawianej gałęzi przemysłu.

podmioty gospodarcze sektora, pochodzące zarówno ze struktur wewnętrznych przedsiębiorstw, jak i z otoczenia mezo- i makroekonomicznego w procesie internacjonalizacji. Celem dodatkowym było poszukiwanie optymalnych rozwiązań wspomagających internacjonalizację przy właściwym wykorzystaniu dostępnych instrumentów ekonomicznych, a także identyfikacja oraz analiza mocnych i słabych stron MMŚP branży meblarskiej.

Rdzeniem teoretycznej części dysertacji był schemat analityczny, dzięki któremu w uporządkowany sposób podążano do rozpoznania i wyjaśnienia złożonych zależności pomiędzy internacjonalizacją a specyfiką mikro, małych i średnich podmiotów.

Rozwinięciem celu głównego były cele szczegółowe:

1. uporządkowanie pojęć z zakresu internacjonalizacji (rozdział 1);
2. przegląd krytyczny literatury z zakresu internacjonalizacji (rozdział 1, punkt 1.1., 1.2., 1.3., 1.4., oraz jej systematyzacja (rozdział 1, punkt 1.5., 1.6.);
3. przegląd polskiego dorobku badawczego dotyczącego internacjonalizacji po 2004 r. (rozdział 2);
4. charakterystyka polskiej branży meblarskiej (rozdział 3, punkt 3.1.2., 3.1.3., 3.1.4. oraz w części empirycznej rozprawy rozdział 4, punkt 4.2., 4.3.);
5. charakterystyka przemysłów meblarskich klastra skandynawskiego (rozdział 3, punkt 3.2., 3.3., 3.4.)
6. analiza potencjału internacjonalizacyjnego przedsiębiorstw branży meblarskiej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (rozdział 3, punkt 3.1.5. oraz w części empirycznej rozdział 4, punkt 4.3., 4.3.).

Opierając się na studiach literaturowych z zakresu internacjonalizacji oraz na podstawie zdobytej wiedzy na temat sektora meblarskiego przyjęto hipotezy o następującym brzmieniu:

H1. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie jego sprzedaż eksportowa;

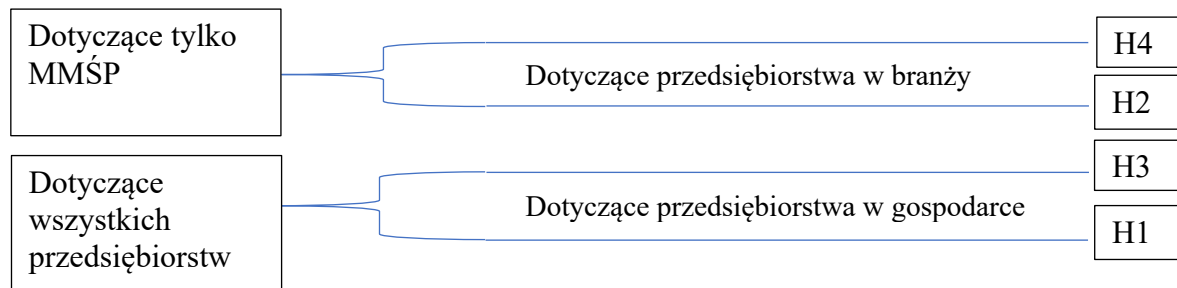
H2. MMŚP dzięki mniej rozbudowanemu procesowi decyzyjnemu mogą szybciej rozpoczynać internacjonalizację niż duże podmioty;

H3. Potencjał konkurencyjny branży meblarskiej oparty jest na konkurowaniu ceną;

H4. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa sektora meblowego planują rozwój poprzez internacjonalizację.

Hipotezy zostały skonstruowane w sposób dedukcyjny. Autorka stworzyła dwie hipotezy w nurcie wiedzy o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu (H1, H2) z czego H1 dotyczyła przedsiębiorstw w ujęciu ogólnym, H2 zaś stricte mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Natomiast dwie kolejne hipotezy dotyczyły sektora meblarskiego (H3, H4) przy czym H3 dotyczyła wszystkich uczestników tej branży, zaś H4 jedynie MMŚP, jak zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Schemat analityczny hipotez badawczych

Źródło: opracowanie własne.

Dysertacja składa się z czterech rozdziałów.

Rozdział pierwszy stanowi część rozprawy, w której zaprezentowano teoretyczne poglądy na temat rozwoju internacjonalizacji. W szczególności skupiono się na opisie modeli etapowych, w tym najszerzej, modelu Uppsala, w stosunku, do którego przedstawiono również głosy krytyczne. Następnie zaprezentowano teorię sieciową oraz zagadnienia przedsiębiorczości międzynarodowej, a także złożoność modelu grawitacyjnego, narzędzia wykorzystywanego do pomiaru znaczenia przepływów czynników produkcji na międzynarodową wymianę handlową. Dokonano ponadto prezentacji trzech systematyzacji kontekstów badawczych nad internacjonalizacją. Dotychczasowe badania wskazały, że spektrum czynników wpływających na umiędzynarodowieniem przedsiębiorstwa jest szerokie, w wśród kluczowych można wymienić wielkość przedsiębiorstwa, jego strukturę, gałąź przemysłu, stopień zaawansowania gospodarki czy krąg kulturowy i odległość geograficzną.

Rozdział drugi stanowi krytyczny przegląd literatury, a jego celem było zaprezentowanie dotychczasowego stanu zaawansowania polskich badań nad internacjonalizacją w relacji z tematem rozważań. Zakres czasowy badań na źródłami wtórnymi określono na lata 2004 – 2020. Dostępną literaturę usystematyzowano z uwagi na kontekst badań. Pierwszy z zaproponowanych zakresów badawczych odnosił się do badań nad strategią, przebiegiem oraz uwarunkowaniami internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Kolejno zaprezentowano obszar badań and konkurencyjnością polskich przedsiębiorstw w procesie umiędzynarodowienia. Dokonano również wyróżnienia dostępnych badań z uwagi na dwa konteksty badawcze: ujęcie sektorowe i geograficzne. Ostatnim z zakresów tematycznych

była internacjonalizacja polskiego handlu elektronicznego. Z uwagi na specyfikę tematu, w którym ograniczono rozważania do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw badania dotyczące przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie umieszczono w formie aneksu na końcu pracy.

Rozdział trzeci zawiera diagnozę i analizę uwarunkowań branży meblarskiej w kontekście państw skandynawskich. Opisano specyfikę polskiego przemysłu meblarskiego prezentując jego historię, rozwój na tle przemian ustrojowych oraz cech charakterystycznych branży. Zwrócono uwagę na zagraniczne inwestycje bezpośrednie (ZIB), zarówno lokowane w Polsce przez zagranicznych kontrahentów, jak i podejmowane poza granicami Polski. Poświęcono tym zagadnieniom szczególną uwagę ze względu na znaczenie z jednej strony transferu wiedzy i zasobów finansowych do Polski w latach transformacji, a z drugiej strony ZIB rodzimych podmiotów są wyrazem zaawansowanej formy internacjonalizacji. W rozdziale posłużono się także elementami wymienionymi przez M. E. Portera w modelu „diamentu” dla zbadania aspektów konkurencyjności polskiego sektora meblarskiego na tle światowej konkurencji. Analizę wzbogacono o prezentację przemysłu meblarskiego w Skandynawii w szerszym kontekście gospodarczym.

Rozdział czwarty stanowi metodologiczno - empiryczną część dysertacji. W pierwszej kolejności opisano specyfikę zastosowanej metody statystycznej. Kolejno zaprezentowano wyniki badania w dwóch częściach. Część pierwsza służyła scharakteryzowaniu diagnozowanej podczas badania grupy przedsiębiorców przemysłu meblarskiego. W części drugiej omówiono szerzej funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym oraz dokonano empirycznej analizy hipotez badawczych.

W rozprawie posługiwano się zarówno rozumowaniem dedukcyjnym, jak i indukcyjnym. W pierwszym przypadku niezwykle cennym okazał się materiał zebrany w rozdziale drugim, dając możliwość wyciągnięcia wniosków na temat zachowań polskich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. Natomiast myślenie indukcyjne pozwoliło na generalizację wniosków. Posłużono się ponadto takimi metodami badawczymi, jak analiza logiczna, synteza oraz analogie.

Poniższa praca składa się z części teoretycznej, w której wykorzystano literaturę polską oraz zagraniczną oraz części empirycznej, w której zastosowano metody ilościowe analizy danych. Źródłem uzupełniającym były zasoby internetowe oraz informacje prasowe.

Źródła wtórne wykorzystane w dysertacji obejmowały:

- druki zwarte oraz czasopisma z zakresu ekonomii i zarządzania;
- czasopisma i raporty branżowe;
- raporty instytucji państwowych;
- dostępne dane statystyczne (Roczniki Statystyczne GUS, dane EUROSTAT, OECD, ONZ, ITC, WEF, strony urzędów statystycznych Polski, Danii, Szwecji oraz Norwegii, strony rządowe);
- materiały dostępne na stronach internetowych firm oraz instytucji branżowych;
- materiały z konferencji.

Branża meblarska w niniejszej dysertacji została ujęta zgodnie z jej pozycją w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).

Nadrzędnym narzędziem zastosowanym w badaniu empirycznych, którym posłużono się podczas gromadzenia danych i wysnuwania wniosków był kwestionariusz wywiadu skierowany do osób decyzyjnych w przedsiębiorstwach (kadra kierownicza, właściciele). Dodatkowo wykorzystano własne doświadczenia zawodowe oraz konsultowano zawartość merytoryczną dotyczącą branżowych elementów rozprawy z kadrą kierowniczą przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego.

Badania empiryczne przeprowadzono na terenie dwóch województw Polski północnej, wśród przedsiębiorstw prowadzących działalność w sektorze meblarskim. 143 podmioty biorące udział w badaniu były firmami posiadającymi całościowy kapitał polski, co było zabiegiem celowym z uwagi na obszar badawczy dotyczący funkcjonowania podmiotów lokalnych w zglobalizowanej gospodarce. Podmioty te więc konkurują nie tylko z firmami zagranicznymi, ale także w środowisku krajowym, konkurencją są wszyscy uczestnicy branży. Badanie przeprowadzono w 2018 i 2019 r.

Rozprawa obejmuje okres od lat osiemdziesiątych XX w., kiedy to zaczęło pojawiać się w literaturze wiele definicji i ujęć internacjonalizacji. Teoria handlu międzynarodowego (teoria korzyści z międzynarodowego handlu towarami), zajmująca niezwykle ważne miejsce w problematyce internacjonalizacji przedsiębiorstw, nie stawiała sobie za główny cel badawczy analizy sytuacji przedsiębiorstwa, a skupiała się jedynie na pewnych aspektach jego

funkcjonowania,² stąd prezentowała jedynie kontekst makroekonomiczny i nie może jej uznać za wystarczającą dla rozważanej w rozprawie problematyki.

Kolejną ważną datą w dysertacji jest rok 1990 i początek transformacji gospodarczej, która stanowi punkt zwrotny w historii polskiego meblarstwa i początek jego całkowitego przekształcenia. Ponadto należy podkreślić, że od połowy lat dziewięćdziesiątych XX w. polskie przedsiębiorstwa w zauważalny sposób wzmocniły swoją pozycję w globalnych łańcuchach wartości.

Data stanowiącą kolejny punkt graniczny w dysertacji jest rok 2004 i wstąpienie Polski do Unii Europejskiej, co z kolei było początkiem budowy potęgi sektora na skalę międzynarodową. Wymieniane daty te były niezwykle ważne dla polskiej gospodarki, gdyż przede wszystkim nastąpiła liberalizacja wymiany międzynarodowej oraz przepływu inwestycji. Współpraca polskich przedsiębiorców z kontrahentami z zagranicy przestała podlegać ograniczeniom, a sam rynek stał się częścią rynków europejskich i światowych. Polskie przedsiębiorstwa zyskały możliwość nie tylko poszerzenia swoich rynków zbytu, ale stanęły przed wieloma wyzwaniami natury technicznej, kapitałowej oraz kulturowej. Nastąpił rozwój przemysłu nie tylko dzięki inwestycjom oraz wymianie handlowej, ale również poprzez akwizycję wiedzy.

Część teoretyczna dysertacji została oparta na źródłach wtórnych obejmujących okres głównie drugiej połowy XX w. (poza źródłami dotyczącymi historii meblarstwa w rozdziale 3, punkt 3.1.1.) do roku 2021 włącznie.

² M. Gorynia, *Teoria handlu zagranicznego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „*Ekonomista*”, 1988, Nr. 5, s. 957-965.

ROZDZIAŁ I. PRZEGLĄD KONCEPCJI PROCESU INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW W LITERATURZE PRZEDMIOTU

1.1. Internacjonalizacja jako proces etapowy

W 1980 r. R.A. Hayes oraz W.J. Abernathy opublikowali przełomowy artykuł postulujący, iż wahania deficytu handlowego gospodarek państw świata nie zawsze są wyjaśniane na gruncie makroekonomii. Autorzy podkreślali przy tym rolę przedsiębiorcy jako czynnika kluczowego w podejmowanej przez dane państwo międzynarodowej wymianie handlowej. Założenie, że gospodarka składa się z kilku gałęzi, na które z kolei składa się wiele przedsiębiorstw, uzasadnia tezę o ważności roli organów decyzyjnych w firmach, gdyż to one po zsumowaniu stanowią o stanie gospodarki³.

Pomimo że literatura przedmiotu prezentuje zasadniczo zgodne stanowisko w zakresie głównych założeń systematyki kierunków badawczych, zjawisko internacjonalizacji cechuje niejednoznaczność definicyjna, której wynikiem jest nie tylko zróżnicowana interpretacja, ale i odmiennie rozumiany kontekst umiędzynarodowienia. Teorie internacjonalizacji kładą nacisk na poznanie przyczyn oraz sposobów ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw i w szczególności w jaki sposób można opisać dynamikę tych działań⁴. Najczęstsze pojmowanie tego zjawiska jest utożsamiane z definicją zaproponowaną przez R. Griffina oraz M. Pustaya i rozumiane jako proces zwiększania świadomości przedsiębiorstwa na temat wpływu działalności międzynarodowej na jego przyszły rozwój oraz zawierania międzynarodowych związków i transakcji, u których podstaw leży przekonanie o obopólnej korzyści. Internacjonalizacja więc tworzy związki zewnętrzne oraz wpływa na perspektywę zarządzania przedsiębiorstwem⁵. N.F. Piercy⁶, a następnie P.W. Turnbull⁷ jako internacjonalizację opisali przeniesienie działań organizacji poza jej struktury krajowe. Tę definicję uzupełnili następnie L.S. Welsch i R. Luostarinen nazywając umiędzynarodowienie procesem, w którym przedsiębiorstwo zwiększa zaangażowanie poza granicami kraju macierzystego⁸ w dwóch

³ R.A. Hayes, W.J. Abernathy, *Managing our way to economic decline*, "Harvard Business Review", 1980, July-August, s. 67-77.

⁴ R.E. Morgan, C.S. Katsikeas, *Another mechanism through which exports are connected with sustainable rates*, "Management Decision", 1997, 35/1, s. 68-78.

⁵ R. Griffin, M. Pustay, *International Business*, Addison Wesley Publications, Nowy Jork 1996, s. 28.

⁶ N.F. Piercy, *Company internationalisation: active and reactive exporting*, "European Journal of Marketing", 1981, Vol. 15 No. 3, s. 24-40.

⁷ P.W. Turnbull, *Internationalisation of the firm: a stages process or not?*, Materiały konferencyjne: *Export Expansion and Market Entry Modes*, Dalhousie University, Halifax, October 1985.

⁸ L.S. Welch, R. Luostarinen, *Internationalisation: evolution of a concept*, "Journal of General Management", 1988, Vol. 14 No. 2, s. 36.

formach: pasywnej (np. import) i aktywnej (np. eksport)⁹. Definicja ta wyjaśnia zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny rozwój firm działających na rynkach międzynarodowych oraz ich wzajemne interakcje¹⁰. Podejście to zyskało uznanie wśród teoretyków umiędzynarodowienia ze względu na z jednej strony, zwięzłość w swojej formie oraz łatwość interpretacji, a z drugiej holistyczne podejście obejmujące zasięgiem wystarczająco wiele czynników mających związek z internacjonalizacją.

Na podstawie przeglądu literatury wyodrębniono także wiele możliwych ścieżek, którymi podążają umiędzynaradawiające się przedsiębiorstwa¹¹, a mnogość perspektyw badawczych przyczyniła się do współczesnego rozumienia zjawiska. D. Dalli zauważa, iż dzięki poszukiwaniom badawczym i sformułowaniu modeli ekonomicznych, ekonometrycznych, marketingowych i menadżerskich umożliwiono zrozumienie strukturalnych oraz behawioralnych problemów, które leżą u podłoża teorii internacjonalizacji¹². Niezależnie od tego, obfitość perspektyw wygenerowała jeden szczególny kontekst badawczy, jakim jest eksport i jego rozwój, co jest naturalnym wynikiem ciągłych zmian, którym podlega działalność eksportowa przedsiębiorstwa. Znacząca liczba badań skupiła się właśnie na tym etapie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, poddając analizie działania przedsiębiorstwa z perspektywy rozwoju eksportu, dzięki czemu można go uznać za najlepiej poznany i zaawansowany dział handlu międzynarodowego. Wynika to przede wszystkim z tego, iż zakres badań obejmuje zróżnicowane koncepty mieszczące się w zakresie internacjonalizacji i podejmuje pytania o determinanty rozwoju przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji, poszczególne fazy eksportu czy czynniki typowego postępowania eksportowego¹³.

Wśród przedstawicieli polskiej szkoły A. Marszałek za internacjonalizację uznaje wchodzenie w relacje międzynarodowe poprzez procesy społeczne we wszystkich dziedzinach życia¹⁴. I. Wycichowska uważa, że jest to dynamiczny proces wzajemnego przenikania ogółu

⁹ R.K. Luostarinen, H. Hellman, *Internationalization Process and Strategies of Finnish Family Enterprise*, [w:] *Proceedings of the Conference in the Development, Ministry of Trade and Industry*, pod red. M. Virtanen, "Studies and Reports", 1993, No. 59, s. 36-64; L.S. Welch, R. Luostarinen, *Internationalisation: evolution of a concept*, "Journal of General Management", 1988, Vol. 14 No. 2, s. 36.

¹⁰ S.M. Huszagh i F.W. Huszagh jako przykład wpływu wzrostu zewnętrznego na wewnętrzny rozwój przedsiębiorstwa w ramach internacjonalizacji wskazują rozwój handlu wymiennego w formie barteru czy skupu. Więcej: S.M. Huszagh, F.W. Huszagh, *International barter and countertrade*, "International Marketing Review", 1986, Vol. 3 No. 2, Summer, s. 16-28.

¹¹ L.S. Welch, R. Luostarinen, *Internationalisation: evolution of...*, op.cit., s. 34.

¹² D. Dalli, *The exporting process: the evolution of small and medium sized firms toward internationalisation*, "Advances in International Marketing", 1994, vol/ 6, s. 85-110.

¹³ R.E. Morgan, C.S. Katsikeas, *op.cit.* s. 71.

¹⁴ A. Marszałek, *Integracja międzynarodowa a gospodarka światowa*, [w:] *Integracja europejska*, pod red. A. Marszałka, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 87.

stosunków poza ramy poszczególnych państw¹⁵. J. Rymarczyk, z kolei, internacjonalizację gospodarki definiuje jako wzrost powiązań gospodarczych między krajami, ugrupowaniami regionalnymi oraz przedsiębiorstwami¹⁶. M. Gorynia za umiędzynarodowienie uznaje eksport oraz zagraniczne inwestycje bezpośrednie (ZIB)¹⁷. Natomiast A. Zorska definiuje internacjonalizację najszerszej, postulując, iż jest to rozszerzenie działalności przedsiębiorstw poza granice kraju macierzystego¹⁸.

Założono, iż przyczyna wspomnianej różnorodności definicyjnej jest sprzężona ze specyfiką zjawiska internacjonalizacji, które krzyżuje różne konteksty historyczno-polityczne, a także czerpie z wielu dyscyplin poza ekonomią, zawierając elementy socjologii czy psychologii. W rozdziale w zakresie teorii współczesnych szerzej omówiono głównie teorie znajdujące zastosowanie w przypadku sektora MŚP. Pominięto teorie, które autorka uznała za wtórne¹⁹. Starano się ukazać wieloaspektowość różnorodnych podejść do tematyki internacjonalizacji poprzez umieszczenie teorii w różnych kontekstach, często zachodzących na siebie. Wobec czego, autorka przychyliła się do poglądu, iż podziały w obrębie teorii współczesnych można uznać w wielu wypadkach za umowne.

Ze względu na mnogość aspektów i trudności z klasyfikacją dorobku naukowego postanowiono posłużyć się w celu wytyczenia głównych nurtów badawczych ostatnich kilku dekad usystematyzowanym kontekstem S. Seno-Alday²⁰. Dla porównania omówiono również koncepcję zaproponowaną przez D. Li i innych oraz dedykowaną sektorowi MŚP systematyzację K. Wacha.

Pewna niespójność rozumienia i opisywania procesu internacjonalizacji nie powinna być niczym niepokojącym, gdyż jest to stanowisko towarzyszące ekonomii od lat. G. Hodgson

¹⁵ I. Wyciechowska, *Internacjonalizacja a internalizacja w polityce państw*, „Sprawy międzynarodowe”, 1989, Nr 12, s. 117.

¹⁶ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 11.

¹⁷ M. Gorynia, *Internacjonalizacja gospodarki a polityka gospodarcza w warunkach integracji i globalizacji*, [w:] *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa i gospodarki*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Nr 930, s. 238.

¹⁸ A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 13-14.

¹⁹ Na przykład trzystopniowa teoria U. Vichita zakładająca trzy stopnie internacjonalizacji: na pierwszym etapie szereguje się przedsiębiorstwa, które nie są zainteresowane umiędzynarodowieniem oraz te, znajdujące się w fazie deinternacjonalizacji, na drugim poziomie przedsiębiorstwa sporadycznie eksportujące, a na trzecim podmioty o dużej częstotliwości wymiany międzynarodowej oraz dużym doświadczeniu na rynkach obcych. Por.: L. Santos Roldan, G.A. Munoz Fernandez, *Should Be A Process The Internationalization Of A Firm? Born Globals As An Exception, Regional and Sectoral* “Economic Studies”, 2013, Vol. 13-2, s. 135-146. Wyłączono z analizy również zaliczany do innowcyjnych model internacjonalizacji D. Cricka, który blisko nawiązuje do szerzej omówionego modelu M.R. Czinkoty. Zob. D. Crick, *An investigation into the targeting of UK export assistance*, “European Journal of Marketing”, 1995, No. 29(8), s.76-94. <http://dx.doi.org/10.1108/03090569510097565>.

²⁰ Z. Patora-Wysocka, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw – przyczynek koncepcji badawczej*, „Przegląd Organizacji”, 2011, Nr 4 (855), s. 28-32.

w 1989 r. zauważył, że „...żadna teoria naukowa nie może być w pełni realistyczna. Pewne upraszczające założenia są niezbędne. Ponadto, trzeba dodać, że fakty nie mówią same za siebie i zawsze są przeniknięte poglądami i teoriami obserwatora”²¹.

Jak sama nazwa wskazuje modele etapowe rozpatrują wieloaspektowy zbiór motywów będących podstawą internacjonalizacji i opracowywania międzynarodowych strategii marketingowych. Za najważniejsze uważa się modele wieloczynnikowe, przede wszystkim model uppsalski i jego rozwinięcie w postaci modeli fińskich.

1.1.1. Uppsalski model (U-M) internacjonalizacji

J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul oraz J.-E. Vahlne zaproponowali dynamiczne i behawiorystyczne ujęcie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa jako stopniowej lub schodkowej (*stepwise*) ekspansji zagranicznej aż do stopnia umiędzynarodowienia w postaci zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Model uppsalski składa się z dwóch poziomów: teoretycznego i operacyjnego. Warstwa teoretyczna skupia się wokół pojęć dystansu psychicznego oraz łańcucha tworzenia. U podstaw pojęcia dystansu psychicznego (*psychic distance*) leży stworzona przez S. Hymera koncepcja kosztu bycia obcym (*liability of foreignness*)²². Model Uppsala został w głównej mierze zainspirowany teoriami behawioralnymi R.H. Cyerta i J.G. Marcha (behawioralna teoria przedsiębiorstwa²³) czy Y. Aharoniego (teoria behawiorystyczna) oraz E.T. Penrose²⁴ (teoria wzrostu firmy)²⁵. Z behawioralnej teorii

²¹ G.M. Hodgson, *Institutional economic theory: the old versus the new*, “Review of Political Economy”, 1989, Vol. 1, Nr 3, s.261.

²² Są to wszelkie dodatkowe koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo działające na rynku zagranicznym, których nie ponoszą lokalne podmioty i które odnoszą się do interakcji uwarunkowań na rynku zagranicznym, w tym czynników społecznych i kulturowych, stanowiących potencjalne bariery dla zagranicznych podmiotów. [za:] M. Witek-Hajduk, *Wczesne umiędzynarodowienie a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, 2013, 11-12, s. 80. Więcej: J. Sitz-Kuleszo, *Koszt bycia obcym oraz koszt bycia nowym w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, [w:] *Młodzi naukowcy dla nauki polskiej część XII*, pod red. M. Kuczery, Kraków 2013, Tom II, s. 63-68.

²³ Duże, wieloproduktowe przedsiębiorstwo w behawioralnej teorii przedsiębiorstwa jest postrzegane w formie złożonego systemu o funkcji zarządzania oddzielonej od własności. w którym ścierają się sprzeczne interesy oraz odmienne cele współpracujących podmiotów. Przedsiębiorstwo działa w warunkach niepewności na rynku niedoskonałej konkurencji. R.H. Cyert i J.G. March dowodzą występowania dychotomii związanej z celami jednostki współtworzącej przedsiębiorstwo z celami przedsiębiorstwa jako całości. Są one ustalane przez zarząd i reprezentują poziomy aspiracji, w sytuacji ich osiągnięcia, działanie przedsiębiorstwa uznaje się za satysfakcjonujące. Taka postawa została nazwana ograniczoną racjonalnością przez H. Simona. Celami przedsiębiorstwa są: produkcja, zapasy, sprzedaż, udział w rynku oraz zysk. Cele są zmienne, a wraz z ich wzrostem proces decyzyjny komplikuje się i spada jego efektywność. R. Cyert, J.G. March, *Behavioral Theory of the Firm (2 ed.)*, Wiley-Blackwell, Nowy Jork 1992, s. 9-27, 40-43.

²⁴ E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm, with a New Introduction by Martin Slater*, Basil Blackwell Publisher, Oxford 1959, 1980, s. 89 i nast.

²⁵ J. Johanson, J.E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, “Journal of International Business Studies” Vol. 8, No. 1, Spring - Summer, 1977, s. 23-32.

przedsiębiorstwa na grunt internacjonalizacji zaimplikowano stworzone przez H. Simona założenie o ograniczonej racjonalności (*bounded rationality*) mówiące, iż działania jednostek nie są w pełni racjonalne²⁶. Podejmowanie szybkich i trafnych (najlepszych – *satisficing approach*) decyzji jest niemożliwe ze względu na ograniczenia poznawcze i kalkulacyjne. Wobec czego jednostki decydują się na wybór działania, które spełnia pewien zakres kryteriów i jest wystarczająco dobre (*good enough*)²⁷. Z teorii Y. Aharoniego zaczerpnięto z kolei perspektywę wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych na podejmowanie decyzji o inwestowaniu w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W obu przypadkach decyzje mogą mieć charakter irracjonalny, a skutki ich podejmowania są trudne do przewidzenia²⁸. Ponadto podzielono pogląd zaczerpnięty z modelu E. Penrose, iż menadżerowie charakteryzują się odmiennymi poziomami wiedzy i doświadczenia oraz różnym rozumieniem tych samych zjawisk, co stwarza sytuację niejednorodnego widzenia tych samych okoliczności.

Kolejną ważną inspiracją modelu były prace naukowców z Uniwersytetu Uppsalskiego powstałe w latach sześćdziesiątych XX w., w których wskazano na występowanie reguły, iż eksport jest wstępnym etapem umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Szczególną rolę w tworzeniu modelu uppsalskiego odegrała inspiracja badaniami przeprowadzonymi przez S. Carlsona, pioniera poszerzenia sfery badań ekonomicznych o biznes międzynarodowy. S. Carlsson w 1951 r. wysnuł wniosek jakoby rozwój działalności przedsiębiorstwa poza granicami kraju macierzystego nie leżał w naturze ludzkiej²⁹. Ta opinia, obok założenia o ograniczonej racjonalności H. Simona, przeczyła koncepcji racjonalnego podejmowania decyzji, wobec czego J. Johnson i J.-E. Vahlne zauważyli potrzebę behawioralnego ujęcia tematyki internacjonalizacji. Była ona również zaczątkiem budowy etapowego modelu zaangażowania za granicą w postaci łańcucha tworzenia (*established chain*). Łańcuch tworzenia to nadanie pewnego porządku następującym po sobie zmianom działań przedsiębiorstwa na obcych rynkach, od najprostszej formy aktywności zagranicznej do stopnia

²⁶Zasada ograniczonej racjonalności stoi w sprzeczności w zasadą racjonalności człowieka jako jednostki kierującej się zasadą maksymalizacji użyteczności, czyli wyboru najlepszej z alternatyw. H. Simon podkreśla ograniczone możliwości poznawczo-kalkulacyjne ludzkiego umysłu, co intensyfikuje zmienność środowiska, w którym żyjemy. W sytuacji nieposiadania pełnej informacji człowiek opiera swoje wnioskowanie na uproszczonych modelach decyzyjnych, kierując się zasadą satysfakcji. H. A. Simon, *Invariants of human behaviour*, "Annual Review of Psychology" 1990, No. 41, s. 1-11.

²⁷J.G. March, *Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice*, "The Bell Journal of Economics", (Autumn) 1978, Vol. 9, No 2., s. 587-608.

²⁸J. Rymarczyk, *Biznes... op.cit.*, s. 238.

²⁹I. Bjorkman, M. Forsgren, *Nordic International Business Research*, "International Studies of Management and Organization", Spring 2000, Vol. 30, No. 1, s.7.

o najwyższym poziomie zaangażowania³⁰. Autorzy wyróżnili cztery stopnie zaangażowania przedsiębiorstwa w proces umiędzynarodowienia, odpowiadające jego konkretnym formom. W modelu uppsalskim wyróżniono następujące etapy internacjonalizacji:

- eksport sporadyczny,
- podjęcie eksportu poprzez niezależnych pośredników (agentów),
- utworzenie filii (oddziału) handlowego za granicą,
- uruchomienie (oddziału) produkcyjnego za granicą³¹.

Zaprezentowany w 1977 r. poziom operacyjny U-M stanowił uzupełnienie i wyjaśnienie stopniowego charakteru procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Etapowy model internacjonalizacji, którego uwarunkowaniem jest poszerzanie wiedzy na temat rynków zagranicznych i zaangażowania na nich przedsiębiorstwa, zasadza się na interakcji pomiędzy elementami statycznymi oraz dynamicznymi³². Elementy statyczne są powiązane z czynnikami określającymi bieżący stan przedsiębiorstwa, jego stopień zaangażowania na obcym rynku (*market committment*) oraz wiedzę o nim (*market knowledge*). Wiedzę dzieli się dalej na eksperymentalną (*experimantetal knowledge*) i obiektywną (*objective knowledge*). Jest ona ściśle powiązana z pojęciem dystansu psychicznego oraz zaangażowania: im większy jest dystans psychiczny, tym szersze spektrum wiedzy o zagranicznych rynkach. Zaangażowanie jest ściśle powiązane z aktualną pozycją organizacji na danym rynku, co wiąże się z transferem zasobów, a to z kolei jest zależne od stopnia rozwoju łańcucha tworzenia oraz poziomu dystansu psychicznego. Im wyższy poziom zaawansowania, tym większe zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa (np. kapitału, wiedzy, ludzi).

Dynamiczne aspekty kształtujące elementy statyczne to te obejmujące decyzje dotyczące zaangażowania na rynku przedsiębiorstwa (*committment decisions*) oraz jego bieżące działania (*current activities*), które są głównym źródłem wiedzy empirycznej. Wpływ aspektów dynamicznych na bieżąco zmienia sieć powiązań rynkowych przedsiębiorstwa oraz stan wiedzy o rynkach. Stąd, wiedza i zaangażowanie mają znaczenie przy podejmowaniu decyzji dotyczących strategii przedsiębiorstwa oraz jej działalności operacyjnej, przy czym mają one

³⁰ J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, "Journal of International Business Studies", 2009, Nr 40, s. 1411-1412, <http://economics.adelaide.edu.au/downloads/servicesworkshop/The%2520Uppsala%2520Internationalization%2520Process%2520Model%2520Revisited.pdf>, dostęp: 21.01.2014.

³¹ J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul. *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, Journal of Management Studies, 1975, 12 (3), s. 305-323.

³² J.J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Internationalization Process...*, s. 23.

wpływ na czynniki statyczne³³. Firma ewoluuje w sposób ciągły, czyli następuje jej rozwój w kierunku dalszej internacjonalizacji. Autorzy U-M podkreślają, iż kardynalną rolę w procesie rozwoju stanowi uczenie się organizacji na podstawie zdarzeń z jej przeszłości.

Model uppsalski został rozbudowany przez J. Johansona oraz J.-E. Vahlne w kierunku podejścia sieciowego, zakładając zakorzenienie (*embedded*) przedsiębiorstwa w sieci aktywnych, wzajemnie zależnych podmiotów. W stosunku do modelu z 1977 r. zachowano cztery zmienne związane z procesem uczenia się (aspekty stałe oraz aspekty zmienne), jednak wprowadzono pojęcie możliwości wykorzystania wiedzy, jako pojęcia kluczowego w procesie uczenia się obok potrzeb, kompetencji, strategii oraz relacji sieciowych. Ujęcie sieciowe znalazło swój wyraz w zmianie podstawowej zmiennej z „zaangażowanie rynkowe” na „pozycja w sieci”. Uczenie się i budowa zaufania jest wyrazem bieżącej działalności, natomiast zaangażowanie decyzyjne zostało określone, jako „relacyjne”, ze względu na kluczowość roli sieci w procesie decyzyjnym³⁴. Dla rozróżnienia modele zostały określone przez autorów „model 1977” oraz „model 2009”.

W roku 2014 zaproponowano, jak dotąd, najnowszą wersję modelu Uppsala, która w sposób synergiczny łączy ze sobą wcześniejsze założenia. Najnowszy wariant modelu Uppsala J.-E. Vahlne oraz I. Ivarsson³⁵ zbudowali, bazując na modelu z 1977 r., włączając ujęcie sieciowe z modelu 2009, a także teorię przedsiębiorczości międzynarodowej³⁶ oraz współpracę sieci na poziomie ponadnarodowym³⁷. Powstał więc jeden, zorientowany zasobowo model, którego zmienne nazwano potencjałem (*capabilities*) operacyjnym oraz potencjałem dynamicznym. Ewolucję modelu uppsalskiego przedstawia Aneks 1.

³³ J.J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Internationalization of...*, s. 27.

³⁴ J.J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Uppsala Internationalization...*, s.1424.

³⁵ J.-E. Vahlne, I. Ivarsson, I., *The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations*, “Journal of International Business Studies”, 2014, 45(3), s. 227- 247.

³⁶ J.-E. Vahlne, R. Schweizer, J. Johanson, *Internationalization as an Entrepreneurial Process*, “Journal of International Entrepreneurship”, 2010, Vol. 8, Issue 4, s. 343-370.

³⁷ J.-E. Vahlne, J. Johanson, *The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise - from internalization to coordination of networks*, “International Marketing Review”, 2013, Vol. 30, Issue 3, s. 189-210.

1.1.2. Charakterystyka modeli fińskich

W 1979 r. R. Luostarinen wyodrębnił model równoległy do U-M, inspirowany również pracami E. Penrose, zwany dalej modelem POM. Nazwa została zaczerpnięta od trzech płaszczyzn, przez które jego autor rozpatruje internacjonalizację przedsiębiorstwa (*product – operational mode - market*, produkt-działanie-rynek). Bazując na badaniach przeprowadzonych na liczbie przedsiębiorców obejmującej ówczesnie 92% fińskiego eksportu, L. Luostarinen, bawiąc pod uwagę specyfikę tego niewielkiego kraju, doszedł do wniosku, że macierzyste firmy są niejako zmuszane do umiędzynarodowienia swojej działalności, gdyż w ich naturze leży raczej lateralna sztywność (*lateral rigidity*). R. Luostarinen określił tym mianem awersję menedżerów do wprowadzania nowych pomysłów w praktykę działań przedsiębiorstwa. Ten brak otwartości jest spotykany na każdym etapie działalności przedsiębiorstwa i jest wypadkową niewystarczającej wiedzy menadżerów oraz ich indywidualnych preferencji. Podkreślany w modelu aspekt uczenia się organizacji wraz z kolejnymi etapami umiędzynarodowienia działalności, prowadzi w efekcie do przewycięzania lateralnej sztywności³⁸. Właśnie aspekt uczenia się o rynku i jego uczestnikach jako wynik przyjęcia logiki podejścia sieciowego stał się stopniowo jednym z głównych elementów koncepcji. J.J. Johanson i J.-E. Vahlne dowodzili, iż model U-M opisuje przedsiębiorstwo jako aktora systemów luźno powiązanych (*loosely coupled systems*), w którym każdy podmiot prezentuje inne cele i potrzeby. Ci, którzy są zaangażowani na obcych rynkach będą optować za rozwiązaniami sprzyjającymi ich dalszemu rozwojowi na tych rynkach, dzięki czemu proces internacjonalizacji nie będzie przerwany³⁹.

W 1993 r., bazując na analizie zachowań fińskich przedsiębiorstw R. Luostarinen i H. Hellman⁴⁰ zaproponowali model internacjonalizacji małych podmiotów, obejmujący cztery etapy oraz różne ścieżki internacjonalizacji:

- I – etap krajowy (*domestic stage*) - brak zainteresowania rynkami zagranicznymi,
- II – etap internacjonalizacji biernej (*inward stage*) - import surowców do produkcji oraz transfer technologii,
- III – etap internacjonalizacji zewnętrznej (*outward stage*) - eksport, tworzenie filii zagranicznych, sprzedaż licencji, umowy kooperacyjne (np. podwykonawstwo),

³⁸ R. Luostarinen, *Internationalization of the Firm: An Empirical Study of the Internationalization of Firms with Small and Open Domestic Markets with Special Emphasis on Lateral Rigidity as a Behavioral Characteristic in Strategic Decision Making*, Helsinki School of Economics, Helsinki 1979.

³⁹ J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The mechanism of Internationalization*, "International Marketing Review", 1990, No. 7(4), s.12.

⁴⁰ R. Luostarinen, H. Hellman, *Internationalization Process...*, s. 17-35.

- IV – etap internacjonalizacji (*cooperation stage*) - przedsiębiorstwo tworzy lub staje się uczestnikiem sieci produkcyjnej. Jest obecne, w ramach poziomych i pionowych powiązań kooperacyjnych w procesach produkcyjnych, handlu czy działalności badawczo-rozwojowej⁴¹.

Nowością, którą zaproponowali R. Luostarinen i H. Hellman było wyodrębnienie etapu krajowego, który został pominięty w modelu U-M.

1.1.3. Czynniki czasu w modelach etapowych

Czynnik czasu, mimo że często pomijany lub marginalizowany w modelach etapowych, ma kluczowe znaczenie dla procesu internacjonalizacji. J. Bell, R. McNaughton i S. Young, prowadząc badania dotyczące umiędzynarodawiania się przedsiębiorstw, stworzyli pojęcie organizacji typu *born again global* opisujące praktykę firm, które po długim czasie istnienia dochodzą do etapu, kiedy pewna „dramatyczna zmiana” w sposób szczególny wpływa na dotychczas operującą jedynie na rynku macierzystym organizację i powoduje całkowitą restrukturyzację oraz zmianę dotychczasowej strategii. T. Vissak zwróciła uwagę na ewaluację procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa w czasie, kładąc szczególny nacisk na niejednorodny przebieg i zmienny dynamizm procesu. Najwięcej uwagi T. Vissak zwróciła na wiek przedsiębiorstwa oraz jego doświadczenie międzynarodowe. Dwa powyżej wymienione czynniki stały się również impulsem do badań nad małymi przedsiębiorstwami eksportowymi i zaprezentowania modelu trzech generacji tych przedsiębiorstw⁴².

A. Aspelund oraz O. Moen wyróżnili natomiast trzy perspektywy rozpatrywania działalności zagranicznej: poziom konkurencyjności technologicznej, koncentracja na niszy oraz zasięg wykorzystywanych technologii komunikacyjnych. W wyniku badań empirycznych wyodrębniono trzy grupy przedsiębiorstw: eksporterów tradycyjnych, elastycznych specjalistów oraz *born globals*. A. Aspelund i O. Moen dowiedli, iż przedsiębiorcy tradycyjni, rozpoczynający działalność biznesową w latach siedemdziesiątych XX w., stosują modele zarządzania charakterystyczne dla tamtego okresu. Specyficzne dla nich jest duże zatrudnienie

⁴¹ Por. K. Przybylska, *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły”, 2005, Nr 3, s.73-92; D. Taneta-Skwiercz, *Odpowiedzialne zarządzanie łańcuchami dostaw w warunkach internacjonalizacji przedsiębiorstwa na przykładzie Indii*, „Zarządzanie i Finanse”, Rocznik 2012, Numer R. 10, Nr 1, cz. 3, s. 85-94.

⁴² T. Vissak, *Nonlinear internationalization: a neglected topic in international business research*, “Advances in International Management”, 2010, No. 23, s. 559-580.

i niewielki udział eksportu w sprzedaży. Działania przedsiębiorstw, które powstały w późniejszym czasie zdają się koncentrować na technologii, niszy rynkowej oraz kliencie i są to odpowiednio elastyczni specjaliści oraz *born globals*. Te ostatnie firmy kompensują swój brak doświadczenia poprzez tworzenie sieci i łańcuchów współpracy⁴³.

1.1.4. Dyskusja krytyczna nad modelem Uppsala

Model uppsalski spotkał się z szeroką krytyką. Koncepcja uczenia się przez doświadczenie została podważona przez O. Andersena jako zbyt ogólna i nieuwzględniająca zjawisk specyficznych, które powinny być rozpatrywane wielopoziomowo. Ponadto, niedostatecznie jest wytłumaczone zjawisko zainicjowania procesu internacjonalizacji oraz jego przebieg⁴⁴. Koncepcji uppsalskiej zarzuca się również zbyt determinizm⁴⁵, wskazując jakoby etapowość zjawiska warunkowała brak wpływu przedsiębiorstwa na jej przebieg. Takie podejście wydaje się niewłaściwe w zestawieniu z dynamicznym i niejednorodnym charakterem zjawiska, które wyznacza każdemu z przedsiębiorstw indywidualną drogę osadzoną w właściwych tylko jej realiach⁴⁶. S. Hollensen z kolei wskazuje, iż zacierają się różnice pomiędzy rynkami i wraz z rozwojem technologii skracają odległości pomiędzy nimi⁴⁷. Jest to ważny argument w podjętej dyskusji, gdyż pojęcie odległości było szeroko dyskutowane w latach dziewięćdziesiątych XX w. w kontekście zanikania granic spowodowanego rozwojem świata wirtualnego. Warto przypomnieć, iż w najbardziej radykalnej formie rozpatrywano spopularyzowaną przez M. J. Thomasa teorię o śmierci odległości (*death of distance*). W tym samym nurcie pojawiło się również pojęcie pułapki wirtualnej (*virtuality trap*) czyli zjawiska niebezpieczeństwa zacierania się obrazu rzeczywistego otoczenia biznesu i jego realnego wymiaru wobec subiektywnie ocenianych sukcesów w świecie wirtualnym⁴⁸.

⁴³ A. Aspelund, O. Moen, *A Generation Perspective on Small Firm Internationalisation*, [w:], *Reassessing the Internationalization of the Firm*, pod red. C.N. Axinn, P. Mathyssens, "Advances in International Marketing", 2001, Vol. 11 [za:] Z. Patora-Wysocka, *Procesy internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2012, s. 79-81.

⁴⁴ O. Andersen, *On the internationalization*, s. 209-232.

⁴⁵ L. Melin, *Internationalization as a Strategy Process*, [w:] *Strategic Management in a Global Economy*, pod red. H. Vernon-Wortzel, L. Wortzel, John Wiley & Sons, New York 1997, s. 186-204.

⁴⁶ J. Bell, *The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to Stage*, "Theories, European Journal of Marketing", 1995, Vol. 29, No. 8, s. 61.

⁴⁷ S. Hollensen, *Global Marketing. A decision-oriented approach*, Prentice Hall, 2007, s. 55.

⁴⁸ M. Yamin, and R.R. Sinkovics, *Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap*, "International Business Review", 2006, Vol.15, No. 4, s. 339-360.

Wobec modelu etapowego wysunięto również zarzut zbytniego skupienia się na realiach skandynawskich, wobec czego kwestionowano jest użyteczność w szerszym kontekście⁴⁹.

Rozważania P. Oviatta i P. McDougall przyniosły krytykę związaną ze zjawiskiem tzw. przeskakiwania etapów (*leapfrogging*) w przypadku firm globalnych od urodzenia (*born globals*). Twórcy koncepcji *international new ventures* (INV)⁵⁰ podali w wątpliwość etapowość procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw, wskazując na ich ekspansję na rynki odległe psychicznie⁵¹, bez elementarnej dla modelu U-M, doświadczenia⁵². Jakkolwiek odmienne zdanie mają T. K. Madsen i P. Servais, którzy wskazują, iż menadżerowie w firmach typu *born global* nie potrzebują długiego okresu gromadzenia informacji o rynkach, ze względu na wcześniejsze doświadczenie, które pozwala im na podjęcie decyzji o umiejscowieniu zasobów w wybranej zagranicznej lokalizacji. Te osobiste zasoby kadry zarządzającej przedsiębiorstwem tłumaczą przyspieszony proces umiędzynarodowienia⁵³. Ważnym głosem krytycznym w kwestii przeskakiwania etapów są ponadto rozważania K. Nordströma, którego badania również dowiodły istnienia zjawiska przeskakiwania etapów internacjonalizacji. Dowodził on w swojej dysertacji doktorskiej, iż postępująca homogenizacja świata pomniejsza dystans psychiczny, stąd zjawisko *leapfrogging* można zaobserwować także w przypadku państw o średnim dystansie⁵⁴.

Wspomniany powyżej czynnik czasu stał się również elementem krytyki modelu Uppsala. Model oceniono jako szczególnie przydatny w rozpoznaniu wczesnych modeli internacjonalizacji jednak zwrócono uwagę, iż pomija okres pre-internacjonalizacji wraz z aktywnością sprzedażową na lokalnym rynku, i przede wszystkim, ignoruje punkt zwrotny,

⁴⁹ D. Sullivan, A. Bauerschmidt, *Incremental Internationalization: A Test of Johansson and Vahlne's Thesis*, "Management International Review", 1990, Vol.30, No.1, s. 19-30.

⁵⁰ Przedsiębiorstwa wczesnie umiędzynarodowione. Inne nazwy spotykane w literaturze przedmiotu oprócz *born globals* to m.in.: *born start-ups*, *born exporters*, *instant exporters*, *born international*, *instant internationals*, *infant multinationals* i in. Por.: E. Duliniec, *Koncepcje przedsiębiorstw wczesnie umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne*, „Gospodarka Narodowa”, 2011, 1-2, s. 67.

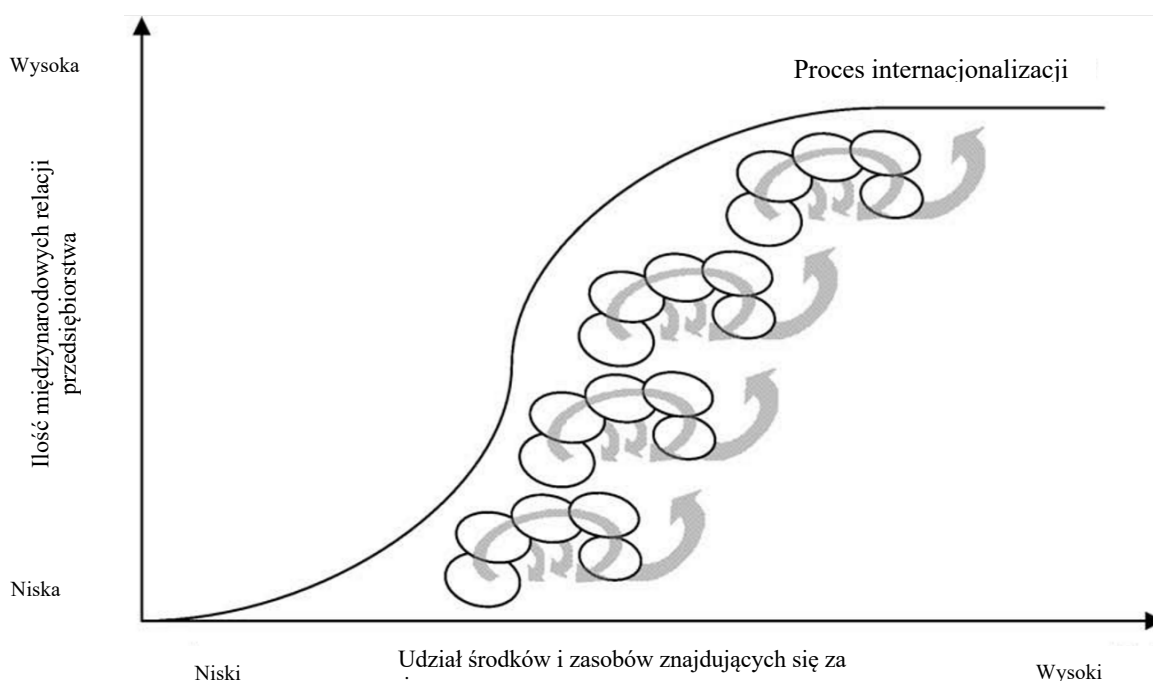
⁵¹ Dystans psychiczny rozumiany jest jako zespół czynników, które wpływają na zaniżenie poczucia bezpieczeństwa i niechęć do podejmowania ekspansji zagranicznej. Na dystans psychiczny składają się czynniki takie jak używanie odmiennych języków, różnice w systemach edukacji, praktyk biznesowej oraz stopnia rozwoju przemysłu. Ulega on redukcji wraz z nabywanym doświadczeniem. Dystans psychiczny nie jest pojęciem tożsamym z dystansem kulturowym z uwagi na to, że opisuje zjawiska mające miejsce w umyśle jednostki (menadżera). D. Ciszewska-Mlinaric, A. Wąsowska, *Znaczenie dystansu w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Management and Business Administration. Central Europe”, 6/2012 (119), 2012. s. 3–22.

⁵² P.P. McDougall, S. Shane, B.M. Oviatt, *Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research*, "Journal of Business Venturing", 1994, No. 9, s. 471.

⁵³ T.K. Madsen, P. Servais, *The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?* "International Business Review", 1997, Vol. 6, No. 6, s. 568-569.

⁵⁴ K.A. Nordström, *The internationalization process of the firm: searching for new patterns and explanations* Doctoral dissertation, Stockholm School of Economics, Stockholm 1990.

w którym zapada decyzja o podjęciu internacjonalizacji⁵⁵. Co więcej, sami twórcy, J. Johanson i J.-E. Vahlne stwierdzili, że ich model “nie mówi nic o początkach internacjonalizacji”⁵⁶. Potrzebę zbadania etapu pre-internacjonalizacji podkreśla również S. Sandberg, akcentując jego szczególną rolę w wypadku małych przedsiębiorstw natychmiast podejmujących współpracę międzynarodową, najczęściej kierowanych przez menedżera z doświadczeniem na rynkach zagranicznych, czyli podmiotów typu *born globals*. Na etapie przedwstępnym podkreśla się nadrzędną rolę sieci. Stąd został wyodrębniony model internacjonalizacji 5/5 (*Five/five model internacjonalization*), czerpiący z modelu sieci D. Forda oraz modelu internacjonalizacji T.S. Cavusgila. Etapy umiędzynarodowienia są tu wzajemnie komplementarne i zachodzą na siebie co pokazuje rysunek 2.



Rysunek 2. Model etapowy 5/5

Źródło: H. Jansson, S. Sandberg, *Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region*, *Journal of International Management* 14 (2008), s. 69.

Model 5/5 pokazuje, prawidłowość, że im głębsze są relacje z klientami, tym większe doświadczenie posiada przedsiębiorstwo w danym kraju. Im więcej relacji zagranicznych zbuduje przedsiębiorstwo, tym głębszy jest proces internacjonalizacji. Liczba zawartych relacji pociąga za sobą również wzrost zasobów oraz możliwości (także ulokowanych poza granicami kraju macierzystego), które pojawiają się w ramach współpracy międzynarodowej.

⁵⁵ A. Tan, P. Brewer, P.W. Liesch, *Before the First Export Decision: Internationalization Readiness in the Pre-Export Phase*, *International Business Review*, 2007, No. 16(3), s. 294-309.

⁵⁶ J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, *Journal of International Business Studies*, 2009, Vol.40, No.9, s.1416.

W modelu 5/5 wyróżnia się fazę przed-partnerską (*pre-relationship*), kiedy doświadczenie aktorów jest znikome lub żadne, a poziom niepewności wysoki. W przypadku przedsiębiorstw sektora MŚP, które zmieniają orientację sprzedażową z lokalnej na międzynarodową łączy się to z umiędzynarodowieniem sieci biznesowych. Nawiązując do pięcioetapowego modelu T.S. Cavusgila, faza przed-partnerska odpowiada fazie przed-eksportowej oraz przed-importowej dla pierwszego zagranicznego rynku. Relacje rozwijają się wraz z zaangażowaniem oraz doświadczeniem i powoli wzrastają poprzez proces wzajemnego uczenia się partnerów. W tej początkowej fazie występuje zbyt wysoki poziom niepewności oraz zbyt duży dystans pomiędzy partnerami. Relacja staje się stabilna na kolejnym poziomie, jakim jest rozwój wymiany handlowej, kiedy ponadto następuje znaczny wzrost podziału zasobów. W tej fazie partnerzy skupiają się na bardziej gruntownym poznaniu oraz budowaniu zaufania, a niepewność oraz dystans zostaje znacznie zredukowany, wzrasta natomiast zaangażowanie.

Głównym celem budowania relacji pomiędzy przedsiębiorcami jest osiągnięcie długofalowej kooperacji, której efektem końcowym będzie regularna, stała współpraca. Z tego właśnie względu budowanie relacji jest kluczowe w początkowych fazach internacjonalizacji, jak i w całym procesie. Stopniowy przyrost wiedzy o internacjonalizacji następuje za pośrednictwem sieci, w której krąży wiedza eksperymentalna. Osiąganie kolejnych etapów wejścia na rynki jest nierozzerwalnie związane z rozwojem wiedzy, pomocnej w rozwoju relacji z klientami. Konkludując, im więcej przedsiębiorstwo ma zaawansowanych relacji z klientami na danym rynku, tym lepsza staje się jego pozycja oraz wzrasta doświadczenie międzynarodowe, a co za tym idzie, wyższy jest jego stopień internacjonalizacji. Ponadto, im większa liczba państw, w których przedsiębiorstwo ma ustanowione relacje, tym bardziej jest doświadczone międzynarodowo⁵⁷.

1.1.5. Innowacyjne modele internacjonalizacji (I-M) oraz modele oparte na wiedzy

Wyniki badań w obszarze etapowości procesu umiędzynarodowienia pozwoliły na wyodrębnienie osobnej grupy określanej jako innowacyjne modele internacjonalizacji (I-M). W grupie tych modeli, w trakcie stopniowego i raczej rozciągniętego w czasie procesu internacjonalizacji, decyzję o jej podjęciu i dalszym rozwoju międzynarodowym traktuje się jako innowację. W tym kontekście podkreśla się bariery w postaci niechęci kadry zarządzającej

⁵⁷ H. Jansson, S. Sandberg, *Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region*, "Journal of International Management", 2008, No. 14, s. 65-77.

wobec zmian oraz podejmowania ryzykownych działań. Internacjonalizacji nie sprzyja również problem nieefektywnego przyswajania wiedzy o nowych rynkach. Do najpopularniejszych modeli innowacyjnych należą te autorstwa: W. J. Bilkey i G. Tesar (model z 1977 r.), T.S. Cavusgil (model z 1980 r.), S.D. Reid (model z 1981 r.) oraz L.H. Wortzel i H.V. Wortzel (z 1981 r.), M. Czinkota (model z 1982 r.), a także J.S. Lim, T.W. Sharkey, K.I. Kim (1991 r.) oraz T.R. Rao i G.M. Naidu (1992 r.). Wszystkie modele podejmują rozważania nad jednym z rodzajów internacjonalizacji, jakim jest eksport. Podstawową różnicą pomiędzy poszczególnymi I-M jest różna liczba etapów wyodrębniona przez autorów. Tylko model S.D. Reida opisuje przedsiębiorstwo, które w początkowym stadium jest zainteresowane handlową działalnością międzynarodową, pozostałe I-M w pierwszym etapie wykazują zupełną pasywność wobec ekspansji międzynarodowej, przy czym modele S.D. Reida i J.S. Lima i inn. wydają się być przejściowymi, gdyż zarząd ma świadomość eksportu. Tylko przedsiębiorstwa z modelu L.H. Wortzel i H.V. Wortzel już w pierwszym etapie uczestniczą w procesie internacjonalizacji w formie pasywnej (import). W modelu T. S. Cavusgila i M. Czinkoty na przedsiębiorstwo wpływa w sposób znaczący czynnik wewnętrzny, a w wypadku modelu J. Bilkeya i G. Tesara są to uwarunkowania zewnętrzne w postaci zagranicznych zamówień. Natomiast czynnik zewnętrzny w modelu S. D. Reida staje się bodźcem do przejścia do bardziej zaawansowanego etapu internacjonalizacji⁵⁸. Aneks 2. przedstawia wybrane innowacyjne modele internacjonalizacji w podziale na etapy.

1.1.6. Teoria zasobowa

Za komplementarną wobec U-M uznaje się teorię internacjonalizacji opartą na zasobach (*resource base view of the firm*). Koncepcja koncentruje się jednak nie na otoczeniu zagranicznym, jak w szwedzkim modelu, a na twierdzeniu, iż proces internacjonalizacji jest oparty na zbiorze wyjątkowych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, a źródłem sukcesu jest ich odpowiednie wykorzystanie. Zakłada się, iż jeśli umiejętności i zasoby, które stwarzają możliwość wykorzystania szans i minimalizacji zagrożeń nie są powszechnie dostępne oraz trudne do skopiowania, to są silną stroną przedsiębiorstwa i stanowią źródło jej przewagi konkurencyjnej. Zbiór tych czynników powinien być stale wzmacniany i stanowić kanwę, wokół której buduje się strategię firmy⁵⁹. Proces internacjonalizacji polegający na transferze

⁵⁸ O. Andersen, *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, "Journal of International Business Studies", 1993, Vol. 24, Nr. 2, s. 209-231.

⁵⁹ K. Malewska, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Ograniczenia podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 225.

zasobów za granicę dzieli je na dwa rodzaje: zasoby niematerialne (*intangible*), do których należą odpowiednio przeszkolone zasoby ludzkie, *know-how*, międzynarodowe sieci partnerów w zakresie wykonywanej działalności, reputacja, zaufanie czy marka oraz zasoby materialne (*tangible*), z którymi wiąże się pojęcie szybkości transferu oraz pojemność rynku docelowego. Rozwój zasobów niematerialnych jest możliwy tylko dzięki wieloletniej obecności na danym rynku. Teoria zasobowa w odniesieniu do inwestycji typu ZIB wskazuje na proces akumulacji i tworzenia zasobów na rynkach zagranicznych. Wskazuje się, iż wiedza pozyskana we wczesnych stadiach jest wykorzystywana przez przedsiębiorstwo w kolejnych etapach procesu umiędzynarodowienia⁶⁰. Specjalistyczna wiedza ekspercka jest zaliczana do kluczowych kompetencji, a wśród przedstawicieli teorii zasobowej można napotkać głosy, iż jest ona najważniejszym z zasobów, gdyż nie ulega deprecjacji i pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej⁶¹.

J.B. Barney zakłada, iż zasoby są niedoskonale mobilne oraz heterogeniczne⁶², co wiąże się z przewagą popytu nad podażą (niedoborem) oraz brakiem substytucyjności. W praktyce oznacza to, że tylko jedna z kombinacji zasobów (kombinacja wyjściowa) daje możliwość pełnego wykorzystania ich w przyjętej strategii⁶³. Natomiast brak mobilności zasobów może spowodować nieelastyczność podaży zasobów i brak ich dostępności. Taka sytuacja wpływa na pogłębianie się zjawiska ich heterogeniczności w czasie, gdyż to właśnie one są częścią składową sukcesu, jaki osiągnęło przedsiębiorstwo⁶⁴. Na rysunku 3 przedstawiono stadia procesu umiędzynarodowienia w teorii zasobowej.

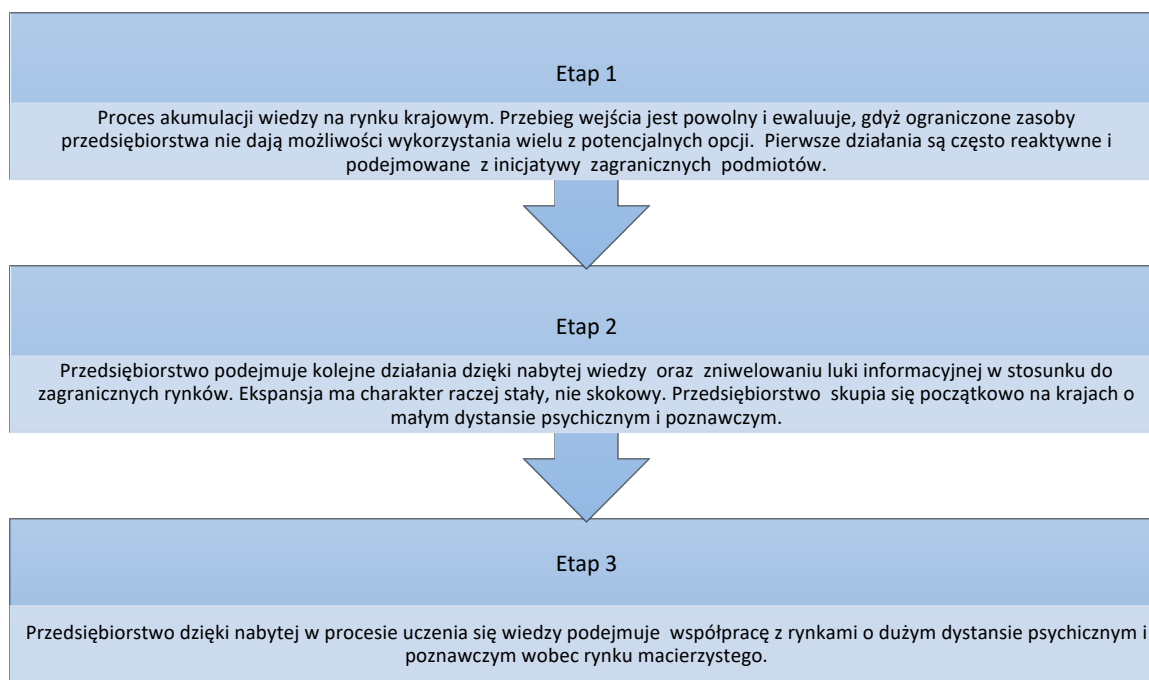
⁶⁰ Por. J. Rymarczyk, *Biznes...*, s. 239-241.

⁶¹ C. Hsu, A. Pereira, *Internationalization and Performance: The Moderating Effects of Organizational Learning*, "International Journal of Management Science", 2008, Vol.36, No. 2, s. 190.

⁶² J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", Vol. 17, No.1, 1991, s.101.

⁶³ J.B. Barney, A.M. Arian, *The Resource-based View: Origins and Implications*, [w:] *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, pod red. M.A. Hitt, R.D. Freeman, J.S. Harrison, Blackwell Publishers, Oxford, 2001, s.141.

⁶⁴ W. Doryń, *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 20-21.



Rysunek 3. Stadia umiędzynarodowienia w teorii zasobowej w ujęciu tradycyjnym
Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Rymarczyk, *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 240-241.

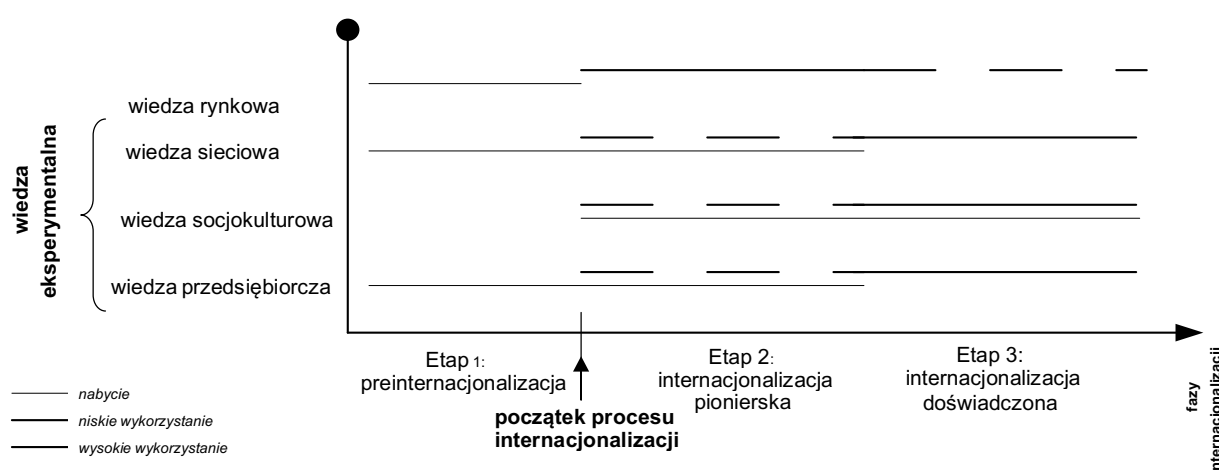
Zintegrowany model roli wiedzy w procesie internacjonalizacji autorstwa J.S Casillasa, A.M. Moreno, F.J. Acedo, M.A. Gallego i E. Ramosa stawia rolę wiedzy w centrum procesu umiędzynarodowienia. To, zaprezentowane w 2009 r. nowoczesne podejście, rozpatruje wiedzę w procesie internacjonalizacji w następujących aspektach: kreacji, przyswajania, augmentacji oraz wdrażania. Model poddaje analizie trzy zmienne wejściowe; (wiedza posiadana uprzednio (*prior knowledge*), poszukiwanie nowej wiedzy (*search for new knowledge*) oraz integracja wiedzy (będąca kompilacją dwóch wcześniejszych) oraz jedną zmienną wyjściową. Wiedza uprzednio posiadana ma wpływ na stopień i intensywność poszukiwań zasobu. Autorzy podkreślają, iż poziom zaangażowania międzynarodowego przedsiębiorstwa ma pozytywny wpływ na uczenie się, stąd wpływa na tempo dalszych procesów internacjonalizacyjnych⁶⁵.

Z kolei oparty na wiedzy model K. Mejr i K. Umemoto (model wiedzy eksperymentalnej) bazuje na koncepcie wiedzy jako zasobu niematerialnego⁶⁶. Internacjonalizacja w tym modelu dzieli się na trzy fazy: przedwstępną (*pre-internationalization*), pionierską intenacjonalizję nowicjusza (*novice internationalization*) oraz doświadczonego umiędzynarodowienia

⁶⁵ J.C. Casillas, A.M. Moreno, F.J. Acedo, M.A. Gallego, E. Ramos, *An Integrative Model of the Role of Knowledge in the Internationalization Process*, "Journal of World Business", 2009, No. 44, s. 311-322.

⁶⁶ W rozumieniu podejścia zasobowo-kompetencyjnego autorstwa E.T. PeNrose. Więcej w: E.T. PeNrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 1959 (1995 – reprint).

(*experienced internationalization*). Model wyróżnia cztery rodzaje wiedzy: rynkową (*market knowledge*)⁶⁷, sieciową (*network knowledge*)⁶⁸, kulturowo-społeczną (*cultural knowledge*)⁶⁹ i przedsiębiorczą (*enterprenurial knowledge*)⁷⁰, które jako całość są traktowane jako główna determinanta internacjonalizacji MŚP. Wiedza sieciowa, socjokulturowa oraz przedsiębiorcza to w modelu K. Mejri i K. Umemoto (rysunek 4), wiedza eksperymentalna, niezbędna w procesach umiędzynarodowienia, gdyż nabywana podczas działania na obcych rynkach i jako efekt tej aktywności, a przy tym determinująca dalszy proces⁷¹. I. Kalinic i C. Forza wysunęli ponadto tezę, iż to właśnie modele działania przedsiębiorstw oparte na wiedzy warunkują ich szybką internacjonalizację⁷².



Rysunek 4. Model oparty na wiedzy K. Mejri i K. Umemoto

Źródło: K. Mejri, K. Umemoto, *Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model*, *Journal of International Entrepreneurship* 2010, vol. 8, No. 2, s.162, za: K. Wach, *Wybrane modele internacjonalizacji przedsiębiorstw bazujące na wiedzy* [w:] *Innowacyjność i wiedza we współczesnym handlu międzynarodowym*, Fundacja UEK, Kraków, 2011, s. 258.

Model wiedzy eksperymentalnej pokazuje dekompozycję wiedzy oraz pozwala na zrozumienie jak różne jej rodzaje współistnieją ze sobą w procesie internacjonalizacji. Ponadto,

⁶⁷ Charakterystyczna w fazie preinternacjonalizacji, obejmująca informacje dotyczące rynków zagranicznych, które są powszechnie dostępne. Informacje te mają kluczowe znaczenie w początkowych fazach internacjonalizacji, aby stopniowo tracić na znaczeniu wraz z jej rozwojem

⁶⁸ Nabywana poprzez współistnienie w formalnych oraz nieformalnych sieciach społecznych i biznesowych.

⁶⁹ Przedsiębiorstwo obecne na rynkach zagranicznych nabywa wiedzę dotyczącą postaw, wartości oraz sposobów myślenia dla danego kręgu kulturowego. Poszerzanie tego rodzaju wiedzy sprzyja jej wykorzystaniu w procesach umiędzynarodowienia.

⁷⁰ Ten rodzaj wiedzy dotyczy przedsiębiorczego rozpoznawania możliwości rynkowych, dostrzegania szans oraz umiejętności ich wykorzystywania.

⁷¹ K. Mejri, K. Umemoto, *Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model*, "Journal of International Entrepreneurship", 2010, Vol. 8, No. 2, s.156-167.

⁷² I. Kalinic, C. Forza, *Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals*, "International Business Review", 2012, No. 21, s. 694-707.

model ten w sposób nowatorski podchodzi do tematyki wiedzy o kliencie - odbiorcy, skupiając się na jego umocowanych kulturowo oraz społecznie potrzebach, zachowaniach oraz postępowaniu. Słabością modelu wydają się być niewystarczająco precyzyjnie zaznaczone fazy internacjonalizacji. S. Sandberg zauważa ponadto, że model ten nie analizuje mechanizmu w jaki posiadana wiedza eksperymentalna wpływa na relacje w sieci⁷³.

W 2011 r. powstał kolejny model bazujący na wiedzy, opisujący zaawansowaną fazę umiędzynarodowienia, jaką jest reinternacjonalizacja (*reentry*). W modelu tym, opartym na trzech grupach zmiennych⁷⁴ decyzję o ponownym wejściu na rynek obcy podejmuje się na podstawie wiedzy, która jest zasobem nabytym uprzednio, określaną jako wejście *de novo*⁷⁵. Zasób pomimo wycofania się z rynku nadal pozostaje cenny, gdyż może zostać wykorzystany przy ponownym wejściu. W modelu uznaje się, że wykorzystanie wiedzy (*knowledge utilization*) w przypadku reinternacjonalizacji jest bardziej produktywnie niż w pierwotnym przypadku, a uprzednio zdobyty zasób może stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁷⁶.

Pomimo dynamicznego rozwoju tego nurtu badań nad internacjonalizacją rozpoczęło również dyskusję krytyczną. Jak zauważyli B. Oviatt i P.P. McDougall istnieją przynajmniej trzy sytuacje, w których modele wiedzy eksperymentalnej nie mają zastosowania:

- przedsiębiorstwo spodziewa się, iż dzięki wykorzystaniu bogatych zasobów poczyni znaczny postęp w procesie internacjonalizacji,
- w sytuacji wkraczania na rynek o stabilnych i jednorodnych warunkach,
- kiedy przedsiębiorstwo wkracza na rynek o podobnych warunkach, jak te, na których już firma operuje. W tej sytuacji łatwo można przetransferować dotychczasową wiedzę.

A.M. Rugman dowodzi, iż opisane wyżej sytuacje występują powszechnie wewnątrz zintegrowanych wspólnot gospodarczych⁷⁷.

⁷³ S.Sandberg, *Emerging market entry node pattern and experiential knowledge of small and medium-sized enterprises*, "International Marketing Review", 2013, No. 30, s.106-129.

⁷⁴ Grupa I: uwarunkowania otoczenia krajowego oraz międzynarodowego. Grupa II: obejmuje trzy procesy zaczerpnięte z modeli opartych na wiedzy a także takie, jak odkrywanie, przyswajanie oraz implementację wiedzy. Grupa III: obejmuje cele i procesy decyzyjne w działaniach związanych z ponownym wejściem na rynek.

⁷⁵ Od nowa.

⁷⁶ R.G. Javalgi, S. Deligonul, A. Dixit, S.T. Cavusgil, *International Market Reentry: A Review and Research Framework*, "International Business Review", Vol. 20, Issue. 4, August 2011, s. 377-393.

⁷⁷ A.M. Rugman, *The End of Globalization: Why Global Strategy is a Myth & How to Profit from the Realities of Regional Markets*, Random House Business Books, Londyn, 2000, s. 10-11.

1.2. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa funkcjonującego w sieci

Sieci biznesowe wyznaczają podejście nieco odmienne od większości wcześniej wymienionych teorii, umiejscawiając przedsiębiorstwo nie w niezidentyfikowanym procesie wzajemnego oddziaływania pomiędzy nim i anonimowym rynkiem, a podkreślając znaczenie sieci wzajemnych relacji organizacji z jej otoczeniem.

Jak już wspomniano, obok inspiracji badaniami H. Hakanssona (1982 r.) czy P. Turnbulla i J. Valla (1986 r.) bardzo ważnym przyczynkiem do badań i rozwoju modelu U- M był sieciowy model internacjonalizacji rozwinięty przez J. Johanssona i L.G. Mattsona w 1988 r. Dzięki tej inspiracji doszło do aplikacji mechanizmów umiędzynarodowienia lansowanych przez koncepcję uppsalską na poziomie sieci. Warto przy tym wspomnieć o warunku wzajemnego zaangażowania partnerów, który został przyjęty przez J. Johanssona i J.-E. Vahlne w zrewidowanym modelu i skłania do spojrzenia na koncepcję uppsalską z perspektywy kooperencji⁷⁸.

Jedną z najpopularniejszych koncepcji jest stworzona przez wspomnianych już J.J. Johanssona i L.G. Mattsona teoria systemów wzajemnych powiązań (*network approach*), której rdzeniem jest twierdzenie, iż każde przedsiębiorstwo jest zależne od zasobów kontrolowanych przez inne firmy. Zasoby te stają się dostępne dla przedsiębiorców dzięki nawiązaniu stosunków na wielu polach i tylko w sytuacji, gdy pozostali uczestnicy są otwarci na współpracę. Należy zwrócić uwagę na dynamiczny charakter sieci wzajemnych powiązań, gdyż generuje ona szereg powiązań kooperacyjnych wpływając na to, iż kolejni uczestnicy sieci pojawiają się i znikają. Teoria zakłada również istnienie zjawiska dystansu psychicznego oraz skłania się ku etapowości procesu internacjonalizacji, jednak podkreśla większą złożoność procesu niż prezentuje model Uppsala⁷⁹.

Internacjonalizacja w świetle teorii wzajemnych powiązań polega więc na poszerzaniu działalności oraz wpływów zagranicznych poprzez funkcjonujących na obcych rynkach partnerów oraz wykorzystaniu możliwości jakie daje dany system powiązań. Ważnym elementem teorii jest kwestia zaufania, które ma kluczowy wpływ na zintensyfikowanie zintegrowania wewnątrz sieci, a im lepsza relacja z partnerami i pozycja w sieci, tym wyższy poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

⁷⁸ Z. Patora-Wysocka, *op.cit.*, s. 97-98.

⁷⁹ M. Ratajczak-Mrozek, *Wykorzystanie podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Współpraca i strategie marketingowe przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej*, pod red. B. Stępień, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011, s. 7-19.

W literaturze można natknąć się na brak definicyjnej jednolitości i różne podejścia do pojęcia sieci biznesowej. Potrzeba szerszego ujęcia problematyki otoczenia przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym została uwypuklona w 1989 r. przez B. Toyne z akcentem na potrzebę przeprowadzenia badań obejmujących wszelkie powiązania przedsiębiorstwa mające na nie wpływ, czy też prowadzące do podejmowania działalności handlowej na rynku międzynarodowym⁸⁰. Autorzy badań nad sieciami biznesowymi (np. D. Ford 1990 r., A. Gadde i L.G. Mattsson 1987 r.; H. Hakansson wraz z J. Johansonem - 1993 r.) dokonali transpozycji wymiany powiązań nieformalnych (np. K.S. Cook i R.M. Emerson w 1978 r. czy R.M. Emerson w 1972 r.) na formalno-biznesowe (J. Anderson, H. Hakansson i J. Johanson, 1994 r.). Uczestnikami sieci mogą być zarówno konkurenci, jak i dostawcy, klienci, dystrybutorzy czy rząd lub placówki naukowe⁸¹.

Niejednorodność definicyjna ma miejsce przede wszystkim z powodu rozróżnienia na formalne związki pomiędzy aktorami, które uważają za istotę sieci biznesowej jedni, podczas gdy inni skupiają się w swoich rozważaniach wokół nieformalnych, codziennych kontaktów handlowych (np. B. Axelsson i J. Easton)⁸². Rozwijając wątek niesformalizowanej roboczej współpracy pomiędzy podmiotami powstawały kolejne badania rozbudowujące pojęcie sieci biznesowej. W.G. Astley⁸³, D. Blankenburg Holm wraz z K. Erikssonem i J. Johansonem⁸⁴ w swojej definicji zakładają, iż sieć umożliwia niezależnym przedsiębiorstwom poprawę ich wyników oraz wspólnej strategii poprzez stworzenie dodatkowej wartości w łańcuchu. Natomiast S. Sharma i J. Johanson⁸⁵ uważają sieć kontaktów i relacje pomiędzy aktorami za najważniejszy zasób przedsiębiorstwa, podkreślając, iż korzysta i nabywa ono wiedzę o rynkach czy możliwościach biznesowych od swoich partnerów w sieci. Także A. Bonaccorsi⁸⁶ skupia się raczej na nieformalnych związkach, bazując w swoich rozważaniach na przykładzie włoskich dystryktów przemysłowych, które działając w silnym skupisku jednej lub dwóch branż na danym terenie, obrazują działanie sieci biznesowej.

⁸⁰ B. Toyne, *International Exchange: A Foundation for Theory Building in International Business*, "Journal of International Business Studies", 1989, No. 20, s. 1-17.

⁸¹ S. Chetty, D. Blankenburg-Holm, *The role of business networks in the internationalization of manufacturing firms: a longitudinal case study*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.4448&rep=rep1&type=pdf>, dostęp: 21.01.2014.

⁸² B. Axelsson, G. Easton, *Industrial Networks a New View of Reality*, Routledge, London 1992, s. 218-234.

⁸³ W.G. Astley, *Toward an Appreciation of Collective Strategy*, "Academy of Management Review", No.19849, 3, s. 526-587.

⁸⁴ D. Blankenburg Holm, K. Eriksson, J. Johanson, *Business Networks and Cooperation in International Business Relationships*, "Journal of International Business Studies", 1997, No. 27, Vol. 5, s. 1033-1053.

⁸⁵ H. Jansson, S. Sandberg, *Internationalization...*, op.cit. s. 65-77.

⁸⁶ A. Bonaccorsi, *On the Relationship between Firm Size and Export Intensity*, "Journal of International Business Studies", 1992, 23, 4, s. 605-635.

Według teorii A. Bonaccorsiego, małe przedsiębiorstwa podejmują decyzję o internacjonalizacji lub jej kolejnych etapach na podstawie doświadczenia aktorów sieci, do której przynależą.

Interesujące jest również ujęcie sieci, jako sformalizowanych relacji biznesowych, który to pogląd jest reprezentowany m.in. przez I. Yanagidę⁸⁷. To ujęcie wskazuje na konwencjonalne stosunki pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami czy uczestnikami sieci jako najbardziej korzystne dla jej uczestników w ujęciu pozyskiwania wiedzy oraz rozwoju osobistego.

Nie brak również ujęć syntetycznych, łączących oba podejścia, którą to szkołę reprezentują S. Chetty czy R. Achrol. S. Chetty dowodzi, iż przedsiębiorstwa w stosunkach z dostawcami, klientami, konkurentami, instytucjami rządowymi oraz naukowymi opierają się na relacjach nieformalnych, podczas gdy formalne stosunki służą im w celu poprawiania wydajności poprzez współpracę opartą na dzieleniu się wiedzą i umiejętnościami⁸⁸.

1.3. Zagadnienie przedsiębiorczości międzynarodowej (PM)

Pojęcia przedsiębiorczości oraz przedsiębiorcy⁸⁹, których początki odnajdujemy w pracach B. Belidona⁹⁰ oraz J.B. Saya⁹¹ pomimo dogłębnego opisanie w literaturze nie posiadają jednej, kompleksowej definicji. Współczesne badania naukowe nad przedsiębiorczością wywodzą się

⁸⁷ I. Yanagida, *The Business Network: A Powerful and Challenging Business Tool*, "Journal of Business Venturing", 1993, No.7, Vol. 5, s. 341-346.

⁸⁸ S. Chetty, D. Blankenbourg-Holm, *The role ...*, op.cit.

⁸⁹ Część źródeł podaje, iż to R. Cantillon jest prekursorem historycznie pierwszego użycia pojęcia „przedsiębiorcy” (*enterprenuer*) w publikacji ekonomicznej jako tego, który „kupuje tanio i sprzedaje drogo”. Miało to miejsce w roku 1775 r. Por: T. Piecuch, *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 15.; A. Kozłowska, *Rola przedsiębiorcy w procesie kreatywnej destrukcji*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, Rok LXX, Zeszyt 1 2008, s. 185-197.

⁹⁰ Przedsiębiorcą jest ten kupiec, który kupuje pracę i materiały po niepewnej, zmiennej cenie i sprzedaje ich rezultat, produkt, po wcześniej określonej cenie. Zob. Jan K. Solarz, *Poznawcze i instytucjonalne bariery przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, pod red. P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa, 2007, s. 33-40.

⁹¹ G. Koolman, *Say's Conception of the Role of the Entrepreneur*, "Economica", New Series 38, 1971, Nr 151, s. 269-286.

z trzech podstawowych teorii: szkoły J. Schumpetera⁹², szkoły F. Knighta⁹³ oraz szkoły austriackiej⁹⁴ i są ich kontynuacją lub rozwinięciem.

Przedsiębiorczość międzynarodowa (*international entrepreneurship*) jest obszarem badań w obrębie teorii internacjonalizacji powstałym na pograniczu przedsiębiorczości, biznesu międzynarodowego, marketingu międzynarodowego i zarządzania strategicznego, a obiektem zainteresowania tej szkoły są małe i średnie przedsiębiorstwa, które funkcjonują na obcych rynkach niemal od początku działalności⁹⁵. Jej pojawienie się w literaturze przedmiotu przypada na koniec lat osiemdziesiątych XX w., jednak dynamiczny rozwój nastąpił w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych.⁹⁶ i trwa do dzisiaj, przy czym obecnie rozwija się bazując na teoriach z zakresu przedsiębiorczości i biznesu międzynarodowego oraz teorii internacjonalizacji. Jak podkreśla N. Daszkiewicz, warunki intensywnej globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstw sprawiają, że połączenie przedsiębiorczości i internacjonalizacji nabiera coraz większego znaczenia⁹⁷. Tę tezę potwierdza wniosek, że internacjonalizacja jest jednym z możliwych modeli wzrostu przedsiębiorstwa, a decyzja o jej rozpoczęciu może przeważać o sukcesie lub jego braku⁹⁸. Dostrzeżono, iż nie tylko duże przedsiębiorstwa korzystające z zakładów produkcyjnych w państwach o niskim koszcie zasobu pracy, dystrybuują swoje produkty w różnych częściach świata, ale i mniejsze podmioty gospodarcze mają taką możliwość. Co ważne, dokonano nowej oceny udziału małych przedsiębiorstw w całkowitej liczbie przedsiębiorstw w nowoczesnych gospodarkach, a ich

⁹² *Teoria rozwoju gospodarczego*, J. Schumpetera jest uważana za moment przełomowy w rozwoju teorii przedsiębiorczości i łączy się z wprowadzeniem pojęcia kreatywnej destrukcji, co oznacza, iż przedsiębiorcy burzą to, co przestarzałe i nieefektywne i budują to, co twórcze i nowe, wobec czego to właśnie oni są siłą napędową wzrostu gospodarczego. Więcej: A. Kozłowska, *Rola przedsiębiorcy w procesie kreatywnej destrukcji*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, Rok LXX, Zeszyt 1 2008, s. 185-197.

⁹³ Ryzyko i niepewność ponoszone przez przedsiębiorcę decydują o długoterminowym utrzymaniu zysków z działalności gospodarczej. Niepewność jest wielkością niewymierną, natomiast ryzyko jest dającą się kwantyfikować niepewnością. Przedsiębiorczością jest więc obcowanie z ryzykiem i niepewnością.

⁹⁴ Oparte na poglądach L. Misesa oraz I. Kirznera którzy uważali, iż u podstaw sukcesu przedsiębiorczego znajduje się umiejętność wykorzystywania uwarunkowań rynkowych.

⁹⁵ M. Jarosiński, *Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 260 *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, 2012, s. 143-144.

⁹⁶ J. Hassels, *International Entrepreneurship: Value Creation Across National Borders*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM) RSM Erasmus University / Erasmus School of Economics Erasmus University Rotterdam, 2008, s. 9-14.

⁹⁷ Por. N. Daszkiewicz, *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy obszar badań w teorii internacjonalizacji*, opracowanie w ramach projektu badawczego OPUS pt. *Zachowania polskich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji w świetle szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej*, 2014, s. 207-208.

⁹⁸ S. Sarasvathy, *Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*, „Academy of Management Review”, 2001, No. 26 (2), s. 243–263.

udział okazał się dotychczas niedoszacowany, ponieważ osiągnął wartość pomiędzy 75% a 99%⁹⁹.

Początkowo zainteresowania badawcze szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej ogniskowały się przede wszystkim wokół przedsiębiorczości transgranicznej, ze szczególnym naciskiem na umiędzynaradawianie się nowopowstałych podmiotów (*new ventures*)¹⁰⁰. Jednak w zakresie przedmiotu badań znalazło się również umiędzynarodowienie przedsiębiorstw sektora MŚP¹⁰¹. Stopniowo szkoła zaczęła poszerzać swoje zainteresowania o przedsiębiorczość prowadzoną w wielu krajach jednocześnie¹⁰². Obecnie zakres PM jest bardzo szeroki i obejmuje swym zasięgiem różne dyscypliny wiedzy włączając ekonomię, psychologię i socjologię oraz subdyscypliny jak marketing, finanse i zarządzanie strategiczne¹⁰³. Ponadto, w skład jej zainteresowania wchodzi różnorodny aspekt, które analizuje się na odmiennych poziomach jak: indywidualnym, z perspektywy przedsiębiorstwa, orientacji biznesowej, zasobów i możliwości, przewag konkurencyjnych, w procesie uczenia się czy wewnętrznej organizacji firmy, a ponadto rozważaniom poddaje się czynniki takie jak skłonność do umiędzynarodowienia oraz ścieżki internacjonalizacji czy wyniki finansowe¹⁰⁴. Wobec czego również i definicja stale ewaluje, a obszar badawczy nie ma jasno określonych ram, co spotyka się z brakiem akceptacji wśród części badaczy¹⁰⁵, podczas gdy inni widzą w szkole PM duży potencjał, szczególnie do specjalizacji dla młodych naukowców¹⁰⁶.

K. Wach traktuje przedsiębiorczość międzynarodową dwojako: jako szeroki obszar badawczy w zakresie teorii przedsiębiorczości oraz w węższym znaczeniu, jako podejście

⁹⁹ L. Préfontaine, L. M. Bourgault, *Strategic analysis and export behaviour of SMEs: A comparison between the United States and Canada*, "International Small Business Journal", 2002, 20 (2), s. 123-138.

¹⁰⁰ P.P. McDougall, *International versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure*, "Journal of Business Venturing", 1989, 4(6), s. 387-400.

¹⁰¹ J.W. Lu, P.W. Beamish, *The internationalization and performance of SMEs*, "Strategic Management Journal Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation", June - July 2001 Volume 22, Issue 6-7, s. 565-586.

¹⁰² N.E. Coviello, M.V. Jones, *Methodological Issues in International Entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing", 2004, 19 (4), s. 485-508 oraz B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *The Internationalization of Entrepreneurship*, "Journal of International Business Studies", 2005, Vol. 36, Issue 1, s. 2-8.

¹⁰³ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *The Internationalization of Entrepreneurship*, "Journal of International Business Studies", 2005, Vol. 36, Issue 1, s. 2-8.

¹⁰⁴ M.M. Keupp, O. Gassmann, *The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field*, "Journal of Management", June 2009, Vol. 35 No. 3, s. 600-633.

¹⁰⁵ T. Kraśnicka, *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako odrębny obszar badań*, [w:] T. Kraśnicka (red.), *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2012, s. 19.

¹⁰⁶ M. Jarosiński, *Przedsiębiorczość międzynarodowa...*, s. 144.

badawcze w ramach teorii internacjonalizacji¹⁰⁷. W ramach dokonanego przeglądu teorii internacjonalizacji, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw sektora MŚP, analizuje również podejście szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej, co pokazano w tabeli 1.

Tabela 1. Zestawienie teorii internacjonalizacji w ramach podejścia szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej wg. K. Wacha.

Modele	Przedstawiciele
ogólne modele przedsiębiorczości międzynarodowej	M. Ruzzier, R.D. Hisrich i B. Antonic (2006), H. Etemad (2004), R. Schweizer, J.-E. Vahlne i J. Johanson (2010)
model międzynarodowych nowych przedsięwzięć (INV)	P.P. McDougall i B.M. Oviatt (1994)
model urodzonych globalistów (<i>born global</i>)	G.A. Knight, T.K. Madsen i P. Servias (2004), R. McNaughton i J. Bell (2004)
modele przyspieszonej internacjonalizacji	I. Kalinic, C.Forza (2011), N. Hashai, T. Almor (2004)

Źródło: K. Wach, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój przez umiędzynarodowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 99.

W ramach teorii internacjonalizacji S.A. Zahra wyróżnia cztery nurty badawcze szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej:

- leżąca u podstaw przedsiębiorczości międzynarodowej teoria międzynarodowych nowych przedsięwzięć (*international new nentures, INV*) B.M. Oviatta i P.P. McDougall,
- modele natychmiastowej internationalizacji (*born global*),
- modele przyspieszonej internacjonalizacji (*accalerated internationalization*)¹⁰⁸,
- ogólne modele przedsiębiorczości międzynarodowej¹⁰⁹.

M.V. Jones, N. Coviello oraz Y.K. Tang w obrębie przedsiębiorczości międzynarodowej wyróżniają trzy obszary badawcze:

- internacjonalizacja w sposób przedsiębiorczy (*entrepreneurial internationalization*),
- międzynarodowe porównania przedsiębiorczości,
- międzynarodowe porównania internacjonalizacji przedsiębiorstw prowadzonych w sposób przedsiębiorczy¹¹⁰.

¹⁰⁷ K. Wach, *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy kierunek badań w obrębie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Tradycyjne i nowe kierunki rozwoju handlu międzynarodowego*, pod red. S. Wydimus, M. Maciejewski, CeDeWu. Warszawa 2014, s. 433-446.

¹⁰⁸ Tradycyjne przedsiębiorstwa o wysokim tempie internacjonalizacji.

¹⁰⁹ Podano za: N. Daszkiewicz, *Przedsiębiorczość międzynarodowa...*, s. 212-213.

¹¹⁰ M.V. Jones, N. Coviello, Y.K. Tang, *International Entrepreneurship (1989–2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis*, "Journal of Business Venturing", 2011, Vol. 26, No. 6.s. 633 Podano za: K. Wach, *Przedsiębiorczość międzynaRodowa...*, s. 435.

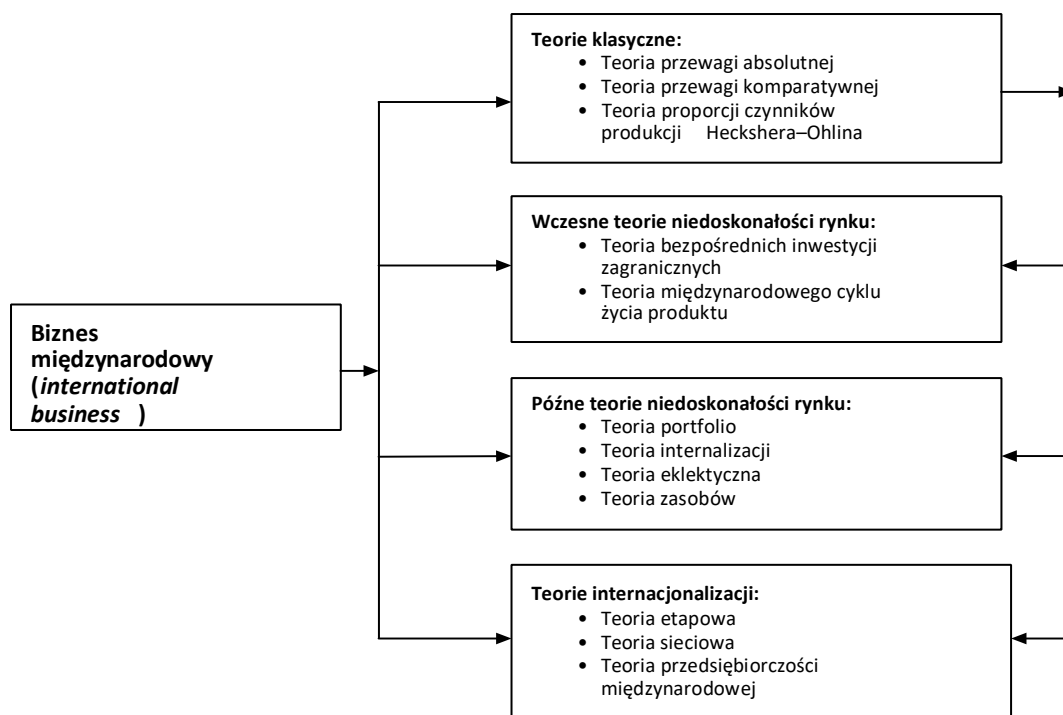
P.P McDougall i B.M. Oviatt za przedsiębiorczość międzynarodową uznali kombinację zachowań o nacechowaniu aktywnym, innowacyjnym oraz otwartym na ryzyko, wykraczającym poza granice kraju macierzystego oraz tworzenie wartości w organizacji. Jako główne pola badawcze w ramach szkoły PM wyróżniono charakterystykę oraz motywy podejmowania przedsiębiorczości międzynarodowej¹¹¹. Podobne poglądy przedstawili M.M. Keupp i O. Gassmann dodając kolejne pole badawcze w postaci demograficznych oraz poznawczych cech przedsiębiorców lub ich grup oraz działań w ramach internacjonalizacji¹¹². B. Mtigwe, twierdzi, iż to właśnie zachowanie przedsiębiorców i przedsiębiorstw jest podstawą wejścia na rynki zagraniczne¹¹³. Jego dorobek stanowi bardzo ważny element rozwoju teorii internacjonalizacji w ujęciu przedsiębiorczości międzynarodowej. Założył on istnienie punktu krzyżowania się różnych teorii i założeń naukowych, a raczej ich wpływów (*cross-influence*), trudnych do jednoznacznego sklasyfikowania. Zaproponowana przez B. Mtigwe typologia teorii internacjonalizacji w ramach szkoły biznesu międzynarodowego dzieli się na cztery grupy: teorie klasyczne, wczesne teorie niedoskonałości rynku, późne teorie niedoskonałości rynku oraz teorie internacjonalizacji, które w ramach szkoły pojawiły się jako ostatnie, co pokazano na rysunku 5¹¹⁴.

¹¹¹ P. P. McDougall, B. M. Oviatt, *International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths*, The "Academy of Management Journal", Oct. 2000, Vol. 43, No. 5, s. 903.

¹¹² M.M. Keupp, O. Gassmann, *The Past ...*, op.cit., s. 601.

¹¹³ B. Mtigwe, *Theoretical Milestones in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory*, Journal of International Entrepreneurship, 2006, Vol. 4, No. 1, s. 16.

¹¹⁴ N. Daszkiewicz, K. Wach, *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 88-89.



Rysunek 5. Typologia teorii internacjonalizacji z perspektywy szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej.

Źródło: B. Mtigwe, *Theoretical Milestones in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory*, *Journal of International Entrepreneurship*, 2006, Vol. 4, No. 1, s. 7, podano za: N. Daszkiewicz, *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy obszar badań w teorii internacjonalizacji*, opracowanie w ramach projektu badawczego OPUS pt. *Zachowania polskich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji w świetle szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej*, 2014, s. 214.

M. Wright, B. Clarysse, P. Mustar i A. Lockett wskazali na lukę w literaturze dotyczącej PM, jaką jest pomijanie zmiennych ściśle powiązanych z przedsiębiorcą (*entrepreneur-specific variables*). Dowodzą oni, iż powinno się więcej uwagi poświęcać osobie przedsiębiorcy, którego rozpatrują jako kluczowy zasób w firmie¹¹⁵. Podobny pogląd przedstawili T.S. Manolova, G. Brush, L.F. Edelman oraz P.G. Greene, dodając, iż to właśnie przedsiębiorca decyduje o wejściu na obce rynki, przy tym wskazując na to, iż podejście zasobowe może być pomocne w zrozumieniu decyzji o internacjonalizacji. T.S. Monolova i inn. przywołują liczne badania dowodzące, że to zasoby ludzkie zostały uznane za najważniejszy czynnik w procesie internacjonalizacji (w porównaniu z konkurencją, która nie podejmuje takich działań)¹¹⁶. Także

¹¹⁵ M. Wright, B. Clarysse, P. Mustar, A. Lockett, *Academic entrepreneurship in Europe*, Edward Elgar, Cheltenham 2007, s. 21.

¹¹⁶ T.S. Manolova, C.G. Brush, L.F. Edelman, P.G. Greene, *Internationalization of small firms: International factors revisited*, *International Small Business Journal*, 2002, 20 (1), s. 10. Więcej na temat cech różniących przedsiębiorców działających na rynkach lokalnych oraz międzynarodowych można znaleźć m.in. w pracach: R.E. Wood, A. Bandura, *Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989, No. 56, s. 407-415; N.F. Krueger, M. Reilly, A.

podejście S. Shane i S. Vankateramana skupia się na aspekcie zasobów ludzkich, stawiają oni m.in. następujące pytanie „Dlaczego, kiedy i jak te, a nie inne osoby odkrywają i wykorzystują możliwości?”¹¹⁷. Z kolei M.V. Jones, N. Coviello i Y.K. Tang przytaczając pogląd oparty na przeglądzie literatury, iż przyjęte zostało, że cechy (*attributes*) mają większe znaczenie w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa niż wpływ czynników zewnętrznych¹¹⁸.

1.4 Model grawitacyjny jako narzędzie badawcze

Model grawitacyjny jest narzędziem, które znalazło szerokie zastosowanie w badaniach handlu zagranicznego ze względu na swój intuicyjny charakter oraz wysoką przydatność w analizach modelowania strumieni handlu, skutków i ograniczeń w handlu zagranicznym, wyjaśnianiu jego determinant oraz niehandlowych stosunków międzynarodowych. Sama koncepcja swoją genezę ma w fizyce Newtonowskiej¹¹⁹. J. Tinbergen, jako twórca koncepcji równania przepływów handlowych między państwami założył, iż wartość wymiany handlowej pomiędzy dwoma krajami pozostaje w proporcji do iloczynu ich dochodu narodowego oraz odwrotnie jest proporcjonalna do dzielącej je odległości¹²⁰. W swoim pierwotnym kształcie model grawitacyjny wyjaśniał wartość handlu przy pomocy „masy” (rozumiane jako PKB i/lub populacji poddawanych analizie krajów) podmiotów prowadzących wymianę i „dystansu” ich dzielącego (z reguły była to odległość pomiędzy stolicami lub najprężniejszymi gospodarczo regionami), co było odbiciem równania grawitacji. Model grawitacyjny krytykowany za brak wystarczającej podstawy teoretycznej w latach 90. XX wieku zyskał fundament merytoryczny pozwalający nie tylko na podniesienie wartości naukowej w zastosowanych badaniach, ale i szersze jego zastosowanie¹²¹. W modelach grawitacji to kontekst badania wyznacza zmienne w nim dobierane, jednak literatura wskazuje na pewien zbiór tych najczęściej dobieranych w badaniach, do których zalicza się m.in.: bilateralny import, PKB, PKB per capita, liczba

Carsrud, *Competing models of entrepreneurial intentions*, “Journal of Business Venturing”, 2000, 15 (5/6), s. 411–432 czy w artykule L. Sommer i M. Haug, wskazującym na kluczową rolę motywacji (przedsiębiorcy) w procesie umiędzynarodowienia. L. Sommer, M. Haug, *Intention as a Cognitive Antecedent to International Entrepreneurship: Understanding the Moderating Roles of Knowledge and Experience*, “International Entrepreneurship Management Journal”, 2011, 7, s. 111-142.

¹¹⁷ S. Shane, S. Venkataraman, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, “Academy of management review”, 2011, 25 (1), s. 218.

¹¹⁸ M.V. Jones, N. Coviello, Y.K. Tang, *International Entrepreneurship...*, s. 632- 659.

¹¹⁹ S. Umiński, *Zastosowania modelu grawitacji do badania handlu międzynarodowego* [w:] *Analiza handlu zagranicznego Polski w świetle najnowszych teorii teoretycznych. Implikacje dla polityki gospodarczej w dobie kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2016 s.94-104.

¹²⁰ J. Tinbergen, *Shaping the World Economy' Suggestions for an International Economic Policy*, The Twentieth Century Fund, New York 1962.

¹²¹ M. Bułkowska, *Model grawitacyjny w handlu zagranicznym: wybrane aspekty teoretyczne i metodyczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu; 2018; Nr 529; s. 39-47.

ludności, odległość między stolicami, dostęp do morza, realny kurs walutowy względem PKB, posługiwanie się jednym językiem, udział w ugrupowaniach wolnego handlu stworzonym w regionie czy aktywność promocyjna. Wskazuje się, że zmienne definiujące masę mają być zarówno wyrazem możliwości podaźowych państwa będącego eksporterem, jak i potencjału popytowego państwa importera¹²². Dodatkowo wskazano na tak ważne aspekty jak wspólne dziedzictwo prawne, poziom korupcji oraz stabilność polityczna¹²³. Dalsza eksploracja modelu wskazuje na kolejne zmienne jak dystans technologiczny¹²⁴, tzw. „złą geografiją”¹²⁵ czy „otwartość na ZIB”¹²⁶. Model grawitacyjny wymaga wyboru metody estymacji, a interpretacja badań panelowych nastęrcza trudności z uwagi na możliwość występowania efektów indywidualnych oraz czasowych.

1.5. Usystematyzowany kontekst badawczy internacjonalizacji

Złożoność zjawiska umiędzynarodowienia wymaga podejścia wielopłaszczyznowego, analizującego zależności wynikające ze strategii internacjonalizacji przyjętej w przedsiębiorstwie, wewnętrzne struktury organizacyjne oraz uwarunkowania zewnętrzne, a w szczególności czynniki rynkowe. Podjęcie działań w kierunku umiędzynarodowienia działalności wymaga integracji i syntetyzacji całej koncepcji prowadzenia biznesu. Dla małych i średnich przedsiębiorstw, ze względu na ich różnorodność, odpowiednim wydaje się podejście sytuacyjne, które pozwala na analizę zjawiska charakteryzującego się złożonością i wymagające z tego powodu zastosowania różnych punktów widzenia. W literaturze można spotkać się z próbami systematyzacji dorobku badawczego proponując różne podejścia. Warto wspomnieć o pracy T. Wrony i M. Breuera, kładących szczególny nacisk na umiędzynarodowienie przedsiębiorstwa, jako kluczowy czynnik strategii rozwoju korporacyjnego¹²⁷. Natomiast M.W. Peng uważa, iż badania wokół internacjonalizacji powinny się skupiać na wyjaśnieniu międzynarodowych sukcesów i porażek przedsiębiorstw¹²⁸.

¹²² E. Czarny, P. Folfas, *Modele grawitacji jako narzędzie analityczne w ekonomii międzynarodowej [w:] Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, red. Z.E. Zieliński, Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego w Kielcach, Kielce, s.146-156.

¹²³ Umiński, tamże s. 100-101.

¹²⁴ Będącej odzwierciedleniem luki technologicznej

¹²⁵ Czynniki wyspowości jako przeszkoda w handlu oraz rozwoju gospodarczym

¹²⁶ Za S. Umiński ibidem s. 100-101.

¹²⁷ T. Wrona, M. Breuer, *Die Initialinternationalisierung und ihre Konsequenzen für die Erklärung von Internationalisierungsprozessen*, [w:] *Ausländische Direktinvestitionen: Neuere Entwicklungen, Entscheidungsinstrumente und führungs-relevante Folgen*, pod red. R. Moser, Gabler, Wiesbaden 2008, s. 21–37.

¹²⁸ M.W. Peng, *Identifying the Big Question in International Business Research*, “Journal of International Business Studies”, 2004, Vol. 35, Issue 2, s. 99–108.

Poniżej szerzej omówiono trzy przykłady klasyfikacji teorii internacjonalizacji. Wyboru dokonano kierując się odmiennością spojrzeń na istniejący dorobek naukowy. Systematyka autorstwa L. Li, D. Li i T. Dalgic została zaproponowana w 2004 r. i koncentruje się na teoriach, które w dużej mierze bazują na krytyce teoretycznych modeli internacjonalizacji. Koncepcja podziału wiedzy L. Li i inn. miała na celu połączenie wielu perspektyw teoretycznych w hybrydowy model możliwy do aplikacji przez menedżerów sektora MŚP.

Systematyzacja S. Seno Alday oparta jest natomiast na czterech pytaniach, które autorka stawia na podstawie syntetycznego przeglądu teorii internacjonalizacji powstałych w ciągu pięćdziesięciu lat. Autorka dochodzi do wniosku, iż dotychczasowe teorie i modele odpowiadały na pytania; kto i w jaki sposób uczestniczy w procesie internacjonalizacji? W jaki sposób przebiega współpraca z innymi podmiotami zaangażowanymi w proces oraz czy umiędzynarodowienie przyniosło przedsiębiorstwu korzyści?

K. Wach zaś zaproponował typologię teorii charakterystycznych dla sektora MŚP. Przy czym za szczególnie cenne źródło wiedzy należy uznać jego systematyzację polskich koncepcji internacjonalizacji.

1.5.1. Klasyfikacja teorii internacjonalizacji według L. Li, D. Li i T. Dalgic

Klasyfikacja zaproponowana przez L. Li, D. Li i T. Dalgic¹²⁹ dzieli teorie internacjonalizacji na trzy grupy:

- grupa I: modele wiedzy eksperymentalnej (*experimental learning models*), do której zaliczono m.in. model uppsalski J. Johansona i J.-E. Vahlne, modele innowacyjne, czy model wyborów adaptacyjnych¹³⁰,
- grupa II: modele systematycznego planowania¹³¹ (*systematic planning*), do której zaliczono dziesięciostopniowy model internacjonalizacji M.M. Millera zakładający ewaluację oraz selekcję różnych umieszczonych za granicą planów operacyjnych¹³²; model E. Roota, według którego umiędzynarodowienie jest procesem złożonym

¹²⁹L. Li, D. Li, T. Dalgic, *Internationalization process of small and medium sized enterprises: towards a hybrid model of experimental learning and planning*, "Management International Review", 2004 January, http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3265/is_1_44/ai_n29085089/?tag=content;coll1, dostęp: 28.03.2015.

¹³⁰ Model ten zakłada, iż internacjonalizacja przedsiębiorstwa postępuje wraz z adaptacyjnym sposobem rozwiązywania dylematów takich jak m.in. dylematy strategiczne (np. standaryzacja a adaptacja) czy strukturalne (silna a słaba pozycja zarządu). Więcej: L.W. Lam, L.P. White, *An Adaptive Choice Model of The Internationalization Process*, "The International Journal of Organizational Analysis", 1999, Vol. 7 Issue 2, s. 105 – 134.

¹³¹ Modele zakładające, iż systematyczne planowanie działań internacjonalizacyjnych opartych na badaniach rynku ma pozytywny wpływ na wyniki procesu umiędzynarodowienia.

¹³² M.M. Miller, *Executive Insights: The 10 Step Roadmap to Success in Foreign Markets*, "Journal of International Marketing", 1993, Vol.1, No.2, s. 89-100.

z umiejętności wykorzystania możliwości rynkowych, ustalania celów, wyborów dotyczących strategii wejścia na rynki, formułowania planów marketingowych i zarządzania,¹³³ oraz tzw. model przystanków (*Way Station Model*) stworzony przez G.S. Yipa, G. Biscarr oraz J.A. Monti dla przedsiębiorstw sektora MŚP. Autorzy zaproponowali sześć kroków w sekwencji; motywację i planowanie strategiczne, badanie rynku, jego wybór, wybór modelu wejścia, stworzenie planu rozwiązań możliwych problemów (*problem planning*) oraz zaangażowanie po wejściu na rynek¹³⁴.

- grupa III: perspektywa działań nieplanowanych (*contingency*), zakładająca, że proces internacjonalizacji jest uzależniony od czynników kontekstowych. Ujęcie to można łączyć z krytyką modelu Uppsala wyrażoną przez P.W. Turnbulla, dowodzącą, iż internacjonalizacja przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od środowiska operacyjnego, struktury przemysłu i własnej strategii marketingowej¹³⁵. Do tej grupy zaliczono również ujęcie prezentowane przez N. Coviello oraz H. Manuro, którzy podjęli próbę zintegrowania modeli etapowych z ujęciem sieciowym. Na przykładzie badania małych firm zajmujących się oprogramowaniem dowiedziono, iż na procesy internacjonalizacji, wpływają zarówno formalne, jak i nieformalne relacje, zaś on sam przypomina przyspieszoną ścieżkę modeli etapowych¹³⁶. Opinię o niepodążaniu zgodnie z zaplanowanymi etapami internacjonalizacji podzielili także H. Boter oraz C. Holmquist, którzy zauważyli prawidłowość dla przedsiębiorstw z branży wysokich technologii, które wprowadzają na rynki produkty nowej generacji. Ich działania wpływające na rozwój międzynarodowy są w dużej mierze podyktowane koniecznością działań, które nie podlegają z góry uporządkowanemu planowi¹³⁷. Do tego ujęcia zaliczono również przyspieszoną internacjonalizację przedsiębiorstw typu *born global*.

1.5.2 Systematyzacja wiedzy o internacjonalizacji według S. Seno-Alday

¹³³ E. Root, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington, MA: Lexington Books, Lexington 1987.; E. Root, *Entry Strategies for International Markets: Revised and Expanded*, MA: Lexington Books Lexington 1994.

¹³⁴ G.S. Yip, G. Biscarri, J.A. Monti, *The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms*, "Journal of International Marketing", 2000, No. 8, Vol. 3, s.10-35.

¹³⁵ Turnbull, P.W. (1987), *A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process*, [w:] *Managing Export Entry and Expansion*, pod red. P.J. Rosson, S.D. Reid, Praeger, New York 1989, s.21-40.

¹³⁶ N.E. Coviello, H.J. MuNro, *Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms*, "International Business Review", 1997, No.6 (4), s. 361-386.

¹³⁷ H. Boter, C. Holmquist, *Industry characteristics and internationalization process in small firms*, "Journal of Business Venturing", 1996, Vol. 11, s. 471-487.

S. Seno-Alday¹³⁸ dokonała systematyzacji badań nad internacjonalizacją (*international business research*) stawiając tezę, iż na przestrzeni ostatnich pięćdziesięciu lat działania badawcze ogniskowały się wokół czterech pytań dotyczących tej aktywności:

- Jaka jest specyfika intrnacionalizującego się przedsiębiorstwa?
- Jaka jest specyfika sposobu przebiegu umiędzynarodowienia?
- Jaka jest specyfika więzi pomiędzy poszczególnymi podmiotami biorącymi udział w procesie?
- Jaki wpływ na przedsiębiorstwo ma podjęcie ekspansji zagranicznej?

1.5.2.1 Specyfika intrnacionalizującego się przedsiębiorstwa

Specyfika umiędzynaradawiania się przedsiębiorstw w pracy S. Seno-Alday jest ujęta od strony statycznej odwołującej się do badań S. Hymera i J.H. Dunninga. Ten nurt badań odnosi się do teorii stawiających w centrum zainteresowania indywidualne przedsiębiorstwo i opiera się na dorobku teorii przewagi monopolistycznej, teorii P. Buckleya i M. Cassona¹³⁹ oraz paradygmatu OLI¹⁴⁰. Autorka, w próbie systematyzacji cech właściwych procesowi internacjonalizacji, wskazuje na ujęcia teoretyczne, skupiające się na strukturach organizacyjnych oraz konkurencyjności przedsiębiorstw wymieniając te z nich, które wiążą się z zastosowaną strategią współpracy czyli fuzje i przejęcia ingerujące w formalną strukturę przedsiębiorstw, alianse strategiczne oraz mniejszościowe alianse kapitałowe, umowy o współpracy (np. licencyjne czy franchisingowe) czy też tworzenie luźno bądź formalnie powiązanych organizacji sieciowych. Warto powołać się na omówiony w kontekście modeli etapowych model A. Aspelunda i O. Moena, który prezentuje stosunkowo oryginalne podejście do zjawiska internacjonalizacji uznając za kluczową postać menedżera, jego wizję umiędzynarodowienia i doświadczenie oraz moment powstania firmy i kilka pierwszych lat wprowadzania przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne¹⁴¹. M. Kilduff i W. Tsai natomiast wzbogacają to spojrzenie o nieco szerszy kontekst wskazując na rolę czy też pozycję menedżera

¹³⁸S. Seno-Alday, *International Business Thought: A 50-year footprint*, "Journal of International Management", 2010, Vol.16, Issue 1, s. 16-31.

¹³⁹ Chodzi o teorię internalizacji włączoną przez P. Buckleya i M. Cassona do teorii internacjonalizacji.

¹⁴⁰ Więcej na temat paradygmatu eklektycznego (modelu OLI) w: J. Sitz-Kuleszo, *Determinanty internacjonalizacji w świetle paradygmatu eklektycznego J. Dunninga*, [w:] *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym. Dylematy i kierunki rozwoju*, pod red. A. Oniszczyk-Jastrzębek, T. Gutowskiego, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013, s. 357-368.

¹⁴¹ A. Aspelund, O. Moen, *A generation...*, s. 197-206.

w strukturze firmy¹⁴². Model 3E (*The Three Es Model*) M. Kutschkera, I. Baurle oraz S. Schmidta także prezentuje pogląd o kluczowej roli menedżerów w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Model ten, powstały w latach 90. XX w., łączy w sobie podejście procesowe z orientacją zarządczo-strategiczną¹⁴³. Opierając się na adaptowanej dla nauk ekonomicznych, socjologicznej koncepcji struktury głębokiej (*deep structure*) C. Levi-Straussa jest opisem niewidocznej z zewnątrz wewnętrznej struktury zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie¹⁴⁴. Nazwa modelu pochodzi od trzech, wyróżnionych w jego ramach kategorii procesów umiędzynarodowienia, reorientacja międzynarodowa (*international evolution*), międzynarodowe epizody (*international episodes*) oraz etapy międzynarodowe (*international epochs*)¹⁴⁵. Umiędzynarodowienie jest determinowane przez trzy typy czynników: dystans geograficzno-kulturowy, wymiar wartości dodanej na tych rynkach oraz stopień integracji aktywności międzynarodowej¹⁴⁶. Decyzje menedżerów w kwestii umiędzynarodowienia wynikają z odpowiedniego rozkładu wiedzy w przedsiębiorstwie. Model 3E jest pomocny dla menedżera w zakresie nie tylko zrozumienia procesu internacjonalizacji, ale i zarządzania nim, proponując odpowiednie jego style. Umiędzynarodowienie analizuje się więc w kategorii zakresu, tempa oraz okresu, a zmienne decyzyjne kadry zarządzającej poprzedzone taką analizą stanowią układ, czas oraz tempo procesu internacjonalizacji¹⁴⁷.

1.5.2.2. Sposób w jaki przebiega umiędzynarodowienie

Specyfika przebiegu procesu internacjonalizacji w koncepcji przyjętej przez S. Seno-Alday jest zbiorem kierunków badawczych ogniskujących się wokół kategorii strategicznych w działalności przedsiębiorstwa. Autorka wskazuje więc na motywy przedsiębiorców dotyczące lokalizacji, ścieżek oraz form wejścia na nowe rynki, decyzji finansowych dotyczących inwestycji bądź wycofania się z nich i wskazuje, iż te nurty badawcze pozawalają

¹⁴² M. Kilduff, W. Tsai, *Social Networks and Organizations*, SAGE Publications, London 2008, s. 70.

¹⁴³ M. Kutschker, I. Baurle, S. Schmid, *International Evolution, International Episodes, and International Epochs – Implications for Managing Internationalization*, "Management International Review", 1997, Vol.37, No. 2 (special Issue), s. 101-124.

¹⁴⁴ Przeciwwstawia się ją widocznej na zewnątrz strukturze przedsiębiorstwa (*surface structure*). Obie struktury we właściwy sobie sposób wpływają na organizację i 3E.

¹⁴⁵ Podział ten nawiązuje do klasyfikacji typów umiędzynarodowienia zaproponowanego przez L. Melina: zdarzeń (*events*) bądź stanów (*states*), epizodów (*episodes*), epok (*epoches*) oraz biografii (*biographic history*) czyli historii rozwoju przedsiębiorstwa od założenia do chwili obecnej. Więcej: L. Melin, *Internationalization as a Strategy Process*, "Strategic Management Journal", 1992, Vol. 13, s. 101-102.

¹⁴⁶ Ibidem, s. 104.

¹⁴⁷ K. Wach, *Wybrane modele internacjonalizacji przedsiębiorstw bazujące na wiedzy*, [w:] *Innowacyjność i wiedza we współczesnym handlu międzynarodowym*, pod red. S. Wydymusa, M. Maciejewskiego, Fundacja UEK, Kraków 2012, s. 255-256.

na szerszą analizę od poziomu przedsiębiorstwa aż po ujęcie globalne. Badania wskazują, iż dla przebiegu procesu umiędzynaradawiania wyróżniającym jest nurt ewolucyjny (przede wszystkim model uppsalski) oraz powstałe na kanwie jego krytyki koncepcje manifestujące proces przebiegający skokowo (m.in. koncepcja *born globals* B.M. Oviatta i P.P. McDougall). Przedsiębiorstwa, które w przebiegu internacjonalizacji dokonały *leapfrogging* stają się bardzo szybko lub niemal od momentu pojawienia się na rynku, podmiotem globalnym, pomijając etapy wymienione w modelu szkoły szwedzkiej¹⁴⁸. Warto również zwrócić uwagę na rolę internetu we współczesnych procesach umiędzynaradawiania się przedsiębiorstw, skutkujące powstaniem firm typu *e-commerce*, które funkcjonują m.in. bez potrzeby zaopatrywania się w surowce naturalne, co niejako umożliwia im wejście na rynki zagraniczne z niewielkim lub żadnym doświadczeniem¹⁴⁹. Dowodem potwierdzającym tę tezę mogą być badania J. Bella przeprowadzone wśród przedsiębiorstw oferujących oprogramowanie komputerowe, w których wykazano, że 30-50% spośród tego typu firm rozpoczynało internacjonalizację od ekspansji na rynki o dużym dystansie psychicznym. Przedsiębiorstwa te startując na obcych rynkach, najczęściej w formie eksportu bezpośredniego zazwyczaj na nim poprzestawały, nierozwijając swej działalności w kierunku powstania filii zagranicznej¹⁵⁰.

Warto również wspomnieć o innym czynniku mającym wpływ na specyfikę przebiegu procesu internacjonalizacji, jakim są udziałowcy przedsiębiorstwa, którzy mogą wywierać nacisk na zarząd w kwestii podjęcia decyzji o ekspansji międzynarodowej, szybciej niż przedsiębiorstwo osiągnie wystarczającą widzę na temat obcych rynków. Działania takie (zupełnie pominięte w analizie modelu szkoły szwedzkiej) motywowane są chęcią osiągnięcia zwrotu z inwestycji w przedsiębiorstwo¹⁵¹. Problematyka ta łączy się niejako z kolejnym poruszonym przez S. Seno-Alday wątkiem, wokół którego zogniskowane są badania procesu internacjonalizacji.

¹⁴⁸ S. Varma, *Born global acquirers from Indian IT: an exploratory case study*, "International Journal of Emerging Markets", 2011, Vol. 6 No. 4, s. 351-368.

¹⁴⁹ O. Moen, M. Gavlen, I. Endersen, *Internationalization of small, computer software firms. Entry forms and market selection*, "European Journal of Marketing", 2004, Vol. 38 No. 9/10, s. 1236-1251.

¹⁵⁰ J. Bell, *The internationalization of small computer software firms – a further challenge to 'stage' theories*, "European Journal of Marketing", Vol. 29 No. 8, 1995, s. 60-75.

¹⁵¹ M. Forsgren, P. Hagström P., *Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms*, "Critical perspectives on international business", Vol. 3 No. 3., 2007, s. 291-305.

1.5.2.3 Specyfika więzi pomiędzy poszczególnymi podmiotami biorącymi udział w procesie umiędzynarodowienia

Istniejące relacje międzyorganizacyjne oraz możliwe interakcje są kolejnym wątkiem badawczym wyróżnionym przez S. Seno-Alday. Ich charakter może być różnorodny: od konkurencyjnego, przez kooperacyjny aż po kooperacyjny, a zależy od rodzaju powiązań pomiędzy podmiotami gospodarczymi uczestniczącymi w procesie. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest inwestycją w specyficzne sieci klientów i kooperantów, co jest procesem czasochłonnym i musi uwzględniać ewolucję w zakresie poznawania zdolności i umiejętności partnerów biznesowych. Mówimy o umiędzynarodowieniu się relacji. Dla wielu, szczególnie małych przedsiębiorstw, bliska relacja z klientami lub kooperantami może być kluczową przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu międzynarodowej wymiany handlowej. To właśnie relacje są rozpatrywane jako strategiczne dla interesów przedsiębiorstwa, ale mogą też stanowić przeszkodę dla ekspansji na danym terenie ze względu na brak potencjalnego partnera biznesowego¹⁵². Jednak jako determinantę internacjonalizacji traktują je jedynie te przedsiębiorstwa, które nie podjęły decyzji o kierunku ekspansji zagranicznej. Warto odnotować koncepcję, która umożliwia badanie relacji w procesie internacjonalizacji jaką jest *matching* (dopasowywanie, łączenie). Twórcy tej teorii P. Ghauri, K. Holstius oraz H. Rogers skupili się na zrozumieniu, w jaki sposób można rozwijać relacje biznesowe znajdujące się na różnych poziomach i będące poza bezpośrednim zasięgiem przedsiębiorstwa poprzez ich nawiązywanie i rozwój¹⁵³. Koncepcję *matchingu* rozwija K. Leelapanyalert, która uważa, iż podstawowym dla tej teorii jest czynnik zasięgu. Wyróżnia ona trzy rozpiętości zasięgowe w zakresie *matchingu*:

1. Globalną – która obejmuje organizacje międzynarodowe i nie jest bezpośrednio powiązana z przedsiębiorstwem
2. Makro – obejmującej relacje organizacji z instytucjami rządowymi
3. Mikro¹⁵⁴ – tożsamy z pojęciem mikropozycji i makropozycji J. Johanssona i L.G. Mattsona¹⁵⁵.

¹⁵² O. Moen, M. Gavlen, I. Endersen, *Internationalization ...*, s. 1236-1251.

¹⁵³ Na podst. Z. Patora-Wysocka, *Procesy...*, s. 89-91.

¹⁵⁴ K. Leelapanyalert, *Factors influencing Internationalisation Process of UK Firms in Asia*, "Advances in International Marketing", 2009, 20, s. 37-67.

¹⁵⁵ Mikro i makropozycja to inaczej więzi firmy stanowiące o jej pozycji rynkowej, która z kolei jest produktem historii i opisuje możliwości oraz ograniczenia w rozwoju podmiotu. Mikropozycja dotyczy indywidualnych powiązań z innym przedsiębiorstwem, ich siłę i znaczenie we wzajemnych stosunkach. Makropozycja natomiast oznacza rolę indywidualnej firmy w sieci i siłę jej związków z innymi uczestnikami, opisuje więzi podmiotu z

1.5.2.4 Wpływ podjęcia ekspansji zagranicznej na przedsiębiorstwo

Pytanie o wpływ internacjonalizacji na kondycję finansową przedsiębiorstwa jest jednym z ważniejszych trendów badawczych tego zjawiska. S. Seno - Alday prezentuje stanowisko, iż zjawisko umiędzynarodowienia jest uwarunkowaną czynnikami trzecimi zmienną zależną. Wskazuje ona, iż do badań nad ekspansją przedsiębiorstw o wysokim stopniu umiędzynarodowienia (np. ZIB, spółki *joint-venture*) właściwymi danymi do badania jest bieżąca kondycja finansowa badanego przedsiębiorstwa. Powstało wiele prac opartych na badaniach empirycznych mierzących wpływ umiędzynarodowienia na przedsiębiorstwo wskaźnikami takimi jak m.in. wartość sprzedaży czy udziału w rynku. Na poziomie makroekonomicznym stosuje się natomiast agregaty danych. Pytanie swoim zasięgiem może objąć różne poziomy analizy biorąc pod uwagę oddziaływanie jednostki czy kadry zarządzającej na działanie przedsiębiorstwa na arenie międzynarodowej, jak i pogłębione spojrzenie analizujące wpływ obecności firmy na rynkach międzynarodowych na zmianę jego wartości. Natomiast szersze studia mogą prowadzić badania analizujące wpływ czynników regionalnych czy globalnych na działania umiędzynarodowionego przedsiębiorstwa oraz jego ekspozycję na ryzyko¹⁵⁶.

1.5.3. Dorobek badań nad internacjonalizacją MŚP według K. Wach

Jak już wcześniej zaznaczono literatura obejmuje wiele podejść badawczych do internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jednym z kluczowych jest różnicowanie pomiędzy dużymi przedsiębiorstwami a MŚP. Systematyzacji teorii umiędzynarodowienia w sektorze MŚP podjął się K. Wach. Wśród podejść wykorzystywanych w badaniach nad umiędzynarodowieniem podmiotów o zatrudnieniu do 250 pracowników wskazuje na szczególną wagę kontekstu N.E. Coviello i A. McAuley opierającego się na trzech szkołach: neoklasycznej szkole bezpośrednich inwestycji zagranicznych, behawioralnej szkole modeli etapowych oraz relacyjnej szkole podejścia sieciowego.

Za szczególnie przydatną w badaniach nad umiędzynarodowieniem MŚP, K. Wach uznał również pracę M. Ruzziera, R.D. Hisricha oraz B. Antonic, która zakłada kontekst modelu procesowego, modelu innowacyjnego, sieciowego, podejście procesowe oraz teorię

siecią jako całością lub jej częścią. Por. M. Gorynia, B. Jankowska, *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa”, 2007, Nr. 10, s. 36.

¹⁵⁶ S. Seno-Alday, *International Business Thought: A 50-year footprint*, „Journal of International Management” 2010, Vol.16, Issue 1, s. 20.

przedsiębiorczości międzynarodowej. Również trzy podejścia B. Rundth w stosunku do analizy internacjonalizacji są oceniane jako szczególnie ważne w przypadku sektora MŚP: podejście inkrementalne¹⁵⁷, sieciowe oraz biznesowo-strategiczne. Szersze podejście zostało zaproponowane przez K. Mejri oraz K. Umemoto, w którym wyróżniono nurty: procesowy, podkreślający rosnące z upływem czasu zaangażowanie poza granicami oraz adaptacyjny, tłumaczący dostosowywanie się przedsiębiorstwa do międzynarodowego otoczenia¹⁵⁸.

Wśród przedstawicieli polskiego dorobku badań nad internacjonalizacją, K. Wach wyróżnia cztery podejścia wskazując na analizy przeprowadzone przez M. Gorynię, a także K. Fonfarę oraz M.K. Witek-Hajduk oraz N. Daszkiewicz. Wymienieni autorzy zaproponowali własne podziały teorii internacjonalizacji (tabela 2).

Tabela 2. Podział teorii internacjonalizacji na gruncie nauki polskiej według K. Wacha.

Autor	Proponowana systematyka
M. Gorynia	-modele sekwencyjne (konwencjonalne) i ich rozwinięcia -modele niekonwencjonalne (symultaniczne) -podejście sieciowe -inne modele, w tym born global
K. Fonfara (systematyka J. Whitelocka)	-model Uppsala -paradygmat eklektyczny -podejście sieciowe -podejście strategiczne
M.K. Witek-Hajduk	-teorie etapowe (m.in. model Uppsala, modele fińskie. U-I) -teorie sieciowe -teorie wczesnej internacjonalizacji (INV) -alternatywne teorie umiędzynarodowienia (w tym modele podejścia strategicznego, procesu podejmowania decyzji i możliwości organizacyjnych)

¹⁵⁷ Podejście inkrementalne - jedno z podejść formułowania strategii, w którym przedsiębiorstwo raczej przesuwa się do przodu (*muddling through*) niż zakłada postępowanie etapowe. Strategie powstają w jednostkach przy ogólnych wytycznych zarządu. Szczegółowo projektuje się w jednostkach, a projekty są wypadkową podejścia z dołu do góry (top-down) oraz z góry do dołu (bottom-up). E. Sońta-Drączkowska, *Zarządzanie wieloma projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s.30.

¹⁵⁸ K. Wach, *Wybrane modele...*, op.cit., s. 246-247.

N. Daszkiewicz	<ul style="list-style-type: none"> -modele etapowe (w tym Uppsala, innowacyjne oraz oparte na procesach uczenia się organizacji) -modele oparte na zasobach (w ty cyklu życia organizacji, oparte na podejściu zasobowym, model J. Wiklunda) -modele oparte na intencjach -podejście sieciowe -pozostałe modele (model analityczny, REM) z autorskim modelem zasobowo-sektorowym opartym na koncepcji K. Liuhoto
----------------	---

Zródło: K. Wach, *Wybrane modele internacjonalizacji przedsiębiorstw bazujące na wiedzy*, [w:] *Innowacyjność i wiedza we współczesnym handlu międzynarodowym*, pod red. S. Wydymusa, M. Maciejewskiego, Fundacja UEK, Kraków 2012, s. 247-248.

K. Wach poddając dogłębnej analizie typologie zaproponowane zarówno przez światowych, jak i polskich badaczy zaproponował własną systematykę opartą na cechach dominujących poszczególnych modeli wyróżniając siedem wiodących podejść badawczych (aneks 3) przy założeniu, iż modele wywodzące się z podejścia procesowego, w szczególności te, oparte na procesach uczenia się, znacznie ewoluowały, wobec czego z czasem zaczęły tworzyć odrębną grupę w ramach koncepcji zintegrowanych¹⁵⁹.

Zarówno taksonomie zaproponowane przez L. Li i inn., S. Seno-Alday, jak i K. Wacha nie wyczerpują dorobku badawczego dyscypliny i są to jedynie trzy z kilku ważnych propozycji usystematyzowania wiedzy. Wydaje się jednak, że można je potraktować jako pewną wprowadzającą ład, klamrę spinającą dotychczasowy dorobek naukowy. Mogą również stanowić kierunki do prowadzenia dalszych badań nad internacjonalizacją, zwłaszcza że specyfikę tego procesu charakteryzuje niejednorodność w zakresie postrzegania zjawiska, co z kolei determinuje odmienne przedmioty badań i pozwala na obserwację ich ewaluacji. Dotychczasowy dorobek w zakresie badań specyfiki procesu umiędzynarodowienia ogniskował się na badaniach struktury przedsiębiorstw, ich motywów i form internacjonalizacji. S. Hollensen wskazuje na ważną obecnie rolę edukacji i ogólniej, wiedzy oraz podkreśla rosnące znaczenie roli nauczania biznesu międzynarodowego w rozwoju internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw. Proces nabywania umiejętności niezbędnych do ekspansji międzynarodowej stał się szybszy i łatwiejszy, a co ważniejsze, znacznie wzrosła

¹⁵⁹ *Ibidem*, s. 248.

liczba osób posiadających niezbędne do jego prowadzenia kwalifikacje. Nie można nie zauważyć w literaturze i licznych badaniach procesów umiędzynarodowienia, iż zaangażowanie oraz doświadczenie są niezwykle ważnymi czynnikami objaśniającymi działania biznesowe¹⁶⁰, co znajduje odzwierciedlenie w rosnącej liczbie publikacji na temat roli wiedzy oraz powstawaniu teorii umiędzynarodowienia proponujących bardziej holistyczne podejście.

Wyniki badań literatury odnoszącej się do teorii naukowych dotyczących handlu międzynarodowego na przestrzeni wieków, które wskazują na ich równoległy rozwój ze zmieniającą się rzeczywistością gospodarczą. Niezwykle istotną rolę w rozwoju internacjonalizacji odgrywają czynniki polityczno-prawne, które decydują o stopniu liberalizacji międzynarodowych stosunków gospodarczych.

Teorie handlu międzynarodowego ukazują rzeczywistość, w której na przestrzeni wieków rządy i parlamenty państw, zarówno dynamizowały międzynarodową współpracę gospodarczą, jak i blokowały dostęp do własnego rynku przy pomocy dostępnych narzędzi ekonomicznych. Stopniowa liberalizacja handlu odbywała się na wielu płaszczyznach, a wielostronne porozumienia likwidowały w mniejszym lub większym stopniu bariery celne, umożliwiając łatwiejszy przepływ kapitału finansowego, intelektualnego i ludzkiego czy swobodę wymiany walut. Milowym krokiem w integracji gospodarczej państw nowoczesnego świata były zarówno porozumienia z Bretton Woods, dzięki którym zrezygnowano ze sztywnych kursów walutowych, jak i powstanie rynków eurowalutowych. Ponadto, do sukcesu internacjonalizacji przyczyniło się także wprowadzenie instrumentów pochodnych niwelujących wahania kursów walutowych i stóp procentowych.

Kluczową rolę w rozwoju handlu międzynarodowego odegrało ponadto wielostronne porozumienie „Układ ogólny w Sprawie Ceł i Handlu” (General Agreement of Tariffs and Trade, GATT) i przeprowadzone w jego ramach cztery rundy rokowań: genewska w 1947 r., Kennedy’ego w latach 1964 - 67, tokijska w latach 1973 - 1979 oraz urugwajska z lat 1986 - 1994¹⁶¹. Co warto zaznaczyć, stawki celne za towary pochodzące z importu zostały zmniejszone z ok. 40 %. W 1947 r. do ok. 4,5 % w roku 2000¹⁶².

Współcześnie bardzo ważną rolę w procesach umiędzynarodowienia odgrywają organizacje działające w ramach regionalnej integracji gospodarczej, ponieważ zapewniają największą

¹⁶⁰ S. Hollensen, *Global ...*, s. 65-67.

¹⁶¹ W 1994 r. GATT został przekształcony w Światową Organizację Handlu (World Trade Organization, WTO).

¹⁶² R. Oczkowska, *Uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2005, Nr. 677.

swobodę wymiany towarów, usług i czynników wytwórczych. Na świecie istnieje kilkanaście znaczących regionalnych porozumień o współpracy i integracji, a wśród nich najważniejsze to Unia Europejska oraz Północnoamerykańskie Porozumienie o Wolnym Handlu (*North American Free Trade Agreement* – NAFTA).

Powyższy przegląd teorii internacjonalizacji wskazuje na bardzo dużą różnorodność aspektów, które mają wpływ na procesy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, ale i pokazuje na lukę teoretyczną w postaci ujęcia umiędzynarodowienia w skali mikro (w rozumieniu przede wszystkim jednoosobowych działalności gospodarczych), których właściciele są najczęściej wysokospecjalizowani w danej dziedzinie i swój produkt lub usługę mogą świadczyć zarówno w kraju, jak i poza nim. Praktyka gospodarcza wskazuje na to, że mikroprzedsiębiorstwa w niedługim czasie również znajdą się w obrębie zainteresowań teorii internacjonalizacji.

ROZDZIAŁ II. ANALIZA I OCENA DOROBKU BADAWCZEGO STOPNIA INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW PO ROKU 2004

2.1. Badania nad strategią, przebiegiem oraz uwarunkowaniami internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

W okresie przed wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej tematyka umiędzynarodowienia przedsiębiorstw nie była intensywnie eksplorowana przez badaczy. Zidentyfikowano niewiele ponad 20 projektów badawczych przeprowadzonych przed 2004 r., z czego jedynie sześć zostało w pełni poświęconych problematyce umiędzynarodowienia przedsiębiorstw¹⁶³, kilka z nich wniosło znaczący wkład w polski dorobek naukowy, a inne były kontynuowane po roku 2004. W poniższej pracy skupiono się na okresie poakcesyjnym ze względu na to, że przystąpienie Polski do Unii Europejskiej stanowi swoisty punkt zwrotny w polskiej gospodarce i tworzy zupełnie nowy horyzont w zakresie międzynarodowej działalności polskich przedsiębiorstw. Przegląd dotychczasowego dorobku badawczego zakończono na roku 2020, wskazując pojedyncze prace z roku 2021, co było związane z ograniczeniem czasowym.

Dostrzeżono trudności z jednoznacznym uszeregowaniem dorobku badawczego. Za kryterium wstępne uznano podział na badania ze względu na ich tematykę. Za najszerszej eksplorowany blok w polskim piśmiennictwie uznano badania dotyczące strategii, przebiegu oraz uwarunkowań umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw, dodatkowo w aneksie 4 umieszczono przegląd raportów dotyczących umiędzynarodowienia, przeprowadzonych w latach 2010-2020 w ramach cyklicznych publikacji. Ważne miejsce w polskim dorobku badawczym zajmują również badania nad konkurencyjnością w pryzmacie internacjonalizacji, prowadzone w kontekście gałęzi przemysłu oraz w ujęciu geograficznym a także umiędzynarodowienie podmiotów *e-commerce*. W ramach podrozdziałów dokonano dalszej systematyzacji przyjmując za kryterium datę wydania publikacji, jednocześnie nie stosując się do tej zasady w przypadku kontynuacji badań oraz pomijając je w przypadkach braku ciągu logicznego. Ważne dla polskiego dorobku badawczego, jednak niedotyczące MMŚP badania nad internacjonalizacją przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie zostały umieszczone w formie aneksu na końcu pracy (aneks 5).

¹⁶³ M. Jarosiński, *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s.165-166.

N. Daszkiewicz zaproponowała w ramach prowadzonych badań zasobowo-sektorowy model internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) dla gospodarek transformowanych. Autorka wskazuje na brak w literaturze uniwersalnego modelu opisującego zarówno internacjonalizację MŚP jak i korporacji transnarodowych (KTN) dla gospodarek transformowanych. Proponowany model jest oparty na dwóch podstawowych założeniach, które pomimo upływu dekady od opublikowania pracy (2004 r.) wydają się być nadal aktualne w wypadku MŚP, szczególnie w przemysłach tradycyjnych. N. Daszkiewicz lansuje pogląd, że kluczową rolę w internacjonalizacji przedsiębiorstwa odgrywa właściciel/menadżer, a pozostałymi czynnikami determinującymi decyzje dotyczące umiędzynarodowienia są zasoby organizacji, sektor oraz otoczenie¹⁶⁴.

W roku wstąpienia Polski do UE badania przeprowadziła m.in. Krajowa Izba Gospodarcza skupiając się na tematyce pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw na tle pozostałych państw Unii. Przedsiębiorcy (mikro, małe, średnie i duże podmioty gospodarcze) biorący udział w badaniu (383 firmy) w głównej mierze skupiali się w owym czasie na obawach przed konkurencją ze strony pozostałych państw unijnych w przeważającej liczbie nie planując inwestycji poza granicami Polski (75% respondentów). Badanie wykazało, iż polscy przedsiębiorcy, bezpośrednio po wstąpieniu Polski do UE, opierali swoją strategię działania raczej na lokalnym oraz krótkookresowym myśleniu operacyjnym¹⁶⁵.

W okresie od maja do sierpnia 2004 r. prowadzone były również badania nad internacjonalizacją mikro, małych i średnich przedsiębiorstw pod kierunkiem B. Nogalskiego. W badaniach opisujących przyjętą strategię internacjonalizacji wykorzystano model Dawara-Frosta¹⁶⁶, przedstawiający cztery typy strategii rynkowych przedsiębiorstw, zależne od poziomu globalizacji sektora i stopnia transferowalności zasobów. Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu, w większości reprezentowały strategię obrony (38%) oraz kontynuacji (33%), co wskazuje na skupienie działalności na rynkach krajowych. Łącznie 29% stosowało strategię otwartości na walkę konkurencyjną (15% w formie strategii ekspansji, a 14% w postaci strategii rywalizacji)¹⁶⁷.

¹⁶⁴ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 58-61.

¹⁶⁵ *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, KIG, 2004.

¹⁶⁶ To tzw. macierz strategii zachowań lokalnych przedsiębiorstw w stosunku do zagranicznych inwestorów. Dawar i Frost wyróżnili cztery postawy; spryciarz, rywal, obrońca i budowniczy w zależności od presji globalizacyjnej branży oraz podatności na transferalność zasobów przedsiębiorstwa za granicę. Więcej w: M. Gorynia, „Typy zachowań firm lokalnych wobec inwestorów zagranicznych” *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1066, 2005, s. 110-123.

¹⁶⁷ B. Nogalski, J. Rybicki, B. Pawłowska, *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw Regionu Kwidzińskiego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, pod red. R. Krupski, „Prace Naukowe WWSZiP”, Wałbrzych 2005, s. 118-120 <http://www.zarządzanie->

Badania K. Nowakowskiego z zespołem skupiły się na grupie celowej trzydziestu jeden przedsiębiorstw z listy największych eksporterów pod względem wartości eksportu w 2004 r. Były to przedsiębiorstwa o stosunkowo długim stażu na rynkach zagranicznych; średnia obecność dla badanej grupy wynosiła od 24 do 29 lat. Prawie wszystkie z nich działały na rynkach UE (97%), większość na rynkach byłego ZSRR należących obecnie do Unii Europejskiej (72%), ponad połowa na rynku rosyjskim (66%) oraz znaczna liczba na pozostałych rynkach (44%). Analiza wykazała również, że są to główne kierunki eksportu. Respondenci wykazali, iż zamierzają pogłębiać ekspansję zagraniczną na rynki UE (28%), byłego ZSRR (45%) oraz pozostałe (59%). Dominującą formą internacjonalizacji okazał się eksport bezpośredni (90%) i pośredni (59%), a w mniejszym stopniu otwieranie filii, oddziałów za granicą (38%) czy zakładów produkcyjnych (14%). Wskazano także na alianse strategiczne (3%). Za najbardziej atrakcyjne uznano rynki unijne oraz rosyjskie, przy jednoczesnym uznaniu Rosji i państw byłego ZSRR za najbardziej ryzykowne¹⁶⁸.

Nad strategiami polskich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym przeprowadził również badania M. Jarosiński z zespołem. Analizując m.in. cztery przypadki polskich eksporterów stosujących strategię rozwoju rynku zaobserwowano prawidłowość stopniowego poszerzania działalności, poczynając od eksportu, poprzez zagraniczne biura handlowe, a wreszcie przenosząc produkcję poza granice. Przedsiębiorstwa stosowały strategię dyferencjacji lub zintegrowaną opartą na przewagach jakościowych¹⁶⁹. W 2010 r. wraz z zespołem na grupie 588. średnich i dużych przedsiębiorstw M. Jarosiński badał natomiast m.in. stopień internacjonalizacji, motywy, formy oraz kierunki umiędzynarodowienia¹⁷⁰.

Powołując się na badania przeprowadzone na zlecenie Unii Europejskiej przez EIM Business & Policy Research¹⁷¹, badania Instytutu Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie¹⁷² oraz autorstwa Ch. Bolz¹⁷³ – dotyczące znaczenia koncepcji

strategiczne.pl/publikacje/Zarzadzanie_strategiczne_strategie_malych_firm_Krupski_2005.pdf, dostęp: 12.01.2014.

¹⁶⁸ M. Nowakowski, M. Stawicka, M. Witek-Hajduk, *Analiza otoczenia zewnętrznego dokonywana w polskich przedsiębiorstwach działających na rynku międzynarodowym*, niepublikowany raport z badań, SGH, Warszawa 2005. Próba została dobrana na podstawie: Pięćsetka "Polityki", bezpłatny dodatek do tygodnika "Polityka" z 30 kwietnia 2005 r., nr 17.

¹⁶⁹ M. Jarosiński, *Strategie rozwoju polskich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. Raport z badań*, Warszawa 2006.

¹⁷⁰ Za: M. Jarosiński, *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 161.

¹⁷¹ W Polsce badaniu poddano 628 podmiotów gospodarczych.

¹⁷² A. Żbikowska, *Strategie wejścia polskich eksporterów na rynki zagraniczne [w:] Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, pod red. J.W. Wiktor, P. Chlipala, PWE, Warszawa 2012.

¹⁷³ Belz C., *Uebersicht: Akzente im Innovativen Marketing*, w: *Innovation Driven Marketing. Vom Trend zur innovativen Marktlösung*, Hrsg. C. Belz, T. Tomczak, Verlag Gabler, Wiesbaden 2007.

euromarketingowej wśród przedsiębiorstw europejskich, M. Komor skupił się na internacjonalizacji przedsiębiorstw na rynku wewnętrznym UE nawiązując do tezy H. Kreikebauma. Teza określała strategię euromarketingową, jako specyficzną formę internacjonalizacji dla rynku wewnątrz wspólnotowego, pozwalającym na stosowanie zunifikowanej strategii marketingowej pozwalającej na działanie w obrębie całego rynku przy zastosowaniu dopasowań w wymaganych zakresach działalności¹⁷⁴

W 2004 r. przebieg oraz tempo internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw były obiektem badań R. Morawczyńskiego. Około 95% przedsiębiorstw z dobranej losowo próby uczestniczyło w procesie umiędzynarodowienia, a blisko połowa z nich na poziomie powyżej 50%, z czego 12% w granicy 91-100% (mierzone udziałem eksportu w sumie dochodów przedsiębiorstwa). Średnia długość obecności na rynkach zagranicznych wynosiła 8 do 14 lat, przy czym najniższy staż miały przedsiębiorstwa działające na jednym rynku zagranicznym, a najdłuższy na czterech i więcej. R. Morawczyński zidentyfikował także kierunki internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw (najpopularniejszy kierunek to rynek niemiecki) oraz dokonał klasyfikacji barier, na które napotykali rodzimi przedsiębiorcy. Jednym z najważniejszych elementów badań było zidentyfikowanie po raz pierwszy w historii polskiego piśmiennictwa dotyczącego internacjonalizacji podmiotów typu *born globals*, a także dokonanie analizy porównawczej z tradycyjnie umiędzynarodowionymi przedsiębiorstwami. Badania wykazały, że najbardziej widoczną różnicą pomiędzy typami przedsiębiorstw był poziom umiędzynarodowienia (stosunek 60% do 33%). Dla urodzonych globalistów jest też ważniejsze niż dla firm tradycyjnych samo postrzeganie działalności na arenie międzynarodowej, posiadają one nieco inne zasoby (większa wiedza o klientach) czy wreszcie różnią się strukturą kadry zarządzającej. Menedżerowie są tu o kilka lat młodszy niż w przedsiębiorstwach tradycyjnych¹⁷⁵.

R. Owczarzak w 2006 r. przeprowadził analizę dynamiki¹⁷⁶ i zaawansowania procesów globalizacyjnych na podstawie opinii menedżerów ze 117 dużych firm produkcyjnych regionu

¹⁷⁴ M. Komor, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw na rynku wewnętrznym UE w kontekście koncepcji euromarketingowej - perspektywy i wyzwania*, „Studia Ekonomiczne”, 2014, 194, s. 9-30.

¹⁷⁵ R. Morawczyński, *Born Globals and "Traditionally" Internationalized SMEs in the Polish Economy. Some Empirical Findings from a Comparative Analysis*, [w:] *Enterprises in the Face of 21st Century Challenges*, pod. Red. R. Borowiecki i A. Jaki, UE, Kraków 2008, s.456-457.

¹⁷⁶ Badaniem szybkości internacjonalizacji w kontekście intensywności eksportu w firmach typu start-up zlokalizowanych w krajach Grupy Wyszehradzkiej zajęto się w ramach badania BEEPS. Zweryfikowano pozytywnie hipotezę o istnieniu korelacji pomiędzy wiekiem tego typu przedsiębiorstwa, a intensywności sprzedaży zagranicznej, jak i o pozytywnym wpływie udziału kapitału zagranicznego w strukturze właścicielskiej na intensywność eksportu. Nie potwierdzono hipotezy o pozytywnej korelacji udziału kapitału zagranicznego w strukturze właścicielskiej a wiekiem startupu. K. Bigos, *Wpływ szybkości internacjonalizacji i kapitału*

Wielkopolski. Badanie wykazało, że w opinii kadry zarządzającej zjawiska globalizacyjne wpływają na coraz powszechniejsze wdrażanie międzynarodowych standardów jakości oraz że poprawia się dostępność informacji o zagranicznych rynkach oraz ich komponentach. Respondenci nie zauważyli znaczącej poprawy dostępności kapitału ze źródeł zagranicznych ani pochodzącego z samych rynków. Badani menedżerowie uznali za fałszywą tezę, iż wraz z postępowaniem globalizacji coraz więcej polskich przedsiębiorstw przenosi procesy produkcyjne poza Polskę¹⁷⁷.

Badania K. Fonfary skupiły się na aspekcie zachowań przedsiębiorstw oraz ich internacjonalizacji w perspektywie analizy ich postępowania oraz wpływu transferu wiedzy i outsourcingu na ich pozycję konkurencyjną. Wyróżnione typy to „aktywny” (47%), „niezależny” (39%), „nieufny realista” (9%) i „uległy” (5%). Badanie wykazało, że dwa pierwsze typy predestynują do osiągania lepszych wyników na tle konkurentów oraz uzyskiwania lepszej orientacji rynkowej. Analiza pokazała także, że około 50% respondentów korzysta z rozwiązań outsourcingowych oraz z formalnych i nieformalnych kanałów transferu wiedzy¹⁷⁸.

W latach 2010-2012 prowadzono kolejne badania pod kierownictwem K. Fonfary skupiające się na rozwoju sieci w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W szeroko zakrojonym projekcie badawczym ponownie potwierdzono zidentyfikowane wcześniej występowanie czterech typów zachowań przedsiębiorstw w procesie umiędzynarodowienia, przy czym typ „aktywny” został oceniony jako najbardziej efektywny w procesie internacjonalizacji. Badanie wykazało także m.in. większą skłonność badanych podmiotów do spostrzegania zalet zawierania współpracy z zagranicznymi partnerami niż barier z nią związanych. Chęć współpracy jest w największym stopniu powodowana potrzebą rozwoju i ekspansji, podczas gdy za największą barierę uznaje się wybór odpowiedniego partnera do współpracy. Badanie także potwierdziło różnorodność relacji zawieranych w ramach współpracy w sieci. Najczęstszą formą współpracy wśród badanych przedsiębiorstw był eksport bezpośredni, przy czym wszystkie grupy eksporterów wyłączając „uległych” planowali podjęcie bardziej zaawansowanych form ekspansji¹⁷⁹.

zagranicznego na intensywność eksportu: przypadek startupów międzynarodowych, „International Entrepreneurship Review”, 5(1), 2019, s. 9-21.

¹⁷⁷ R. Owczarzak, *Pomiar zaawansowania procesów globalizacyjnych*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 5-6, s.48-46.

¹⁷⁸ K. Fonfara, *Zachowanie przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, „Marketing i Rynek”, 1/2007, s. 2-7.

¹⁷⁹ K. Fonfara (red.), *The Development of Business Networks in the Company Internationalisation Process*, Poznań University of Economics Press, Poznań 2012, s.180-185.

Projekt badawczy R. Śliwińskiego dotyczył szeregu aspektów internacjonalizacji: motywów i strategii wejścia na rynki obce przez polskie przedsiębiorstwa. Do analizy wyselekcjonowano podmioty znajdujące się w dwóch rankingach: Gazele Biznesu (Puls Biznesu) oraz Gepardy Biznesu (SKOK), które dodatkowo zostały uhonorowane tytułem „Polski Produkt Przyszłości” (PARP) lub innym międzynarodowym laurem z dziedziny wysokich technologii, np. „Environmental Innovation for Europe (EEP Award)”. Z grupy 104 wybranych przedsiębiorstw w badaniu wzięły udział 32 podmioty. Badanie przeprowadzono za pomocą wywiadu bezpośredniego oraz wywiadu półustrukturyzowanego opartego na kwestionariuszu ankiety. Przedsiębiorstwa działały przede wszystkim na rynkach europejskich, ponad połowa była również obecna na rynkach azjatyckich, pojedyncze firmy prowadziły działalność na rynkach obu Ameryk czy Afryki. Nieco ponad 40% respondentów działało na więcej niż dziesięciu rynkach, a całkowity udział zagranicznych transakcji w sprzedaży w przypadku niewiele ponad 30% wynosił 50% i więcej. Zauważono także duże fluktuacje sprzedaży z roku na rok nawet od 0 do 90%. Głównymi formami działalności był eksport bezpośredni oraz eksport pośredni przez własne biura handlowe za granicą, zidentyfikowano także spółki *joint venture* oraz inwestycje typu *greenfield*¹⁸⁰. Jako drogi wejścia najczęściej wskazywano na eksport, ale jedno z przedsiębiorstw na początku działalności utworzyło własne przedstawicielstwo handlowe, dwa kolejne przejęły lokalne firmy, a jedno założyło produkcyjną spółkę typu *joint venture*. R. Śliwiński wyróżnił także elementy przewagi konkurencyjnej, a wśród nich najważniejsze okazały się jakość, cena oraz terminowość dostaw¹⁸¹.

Ważną rolę odegrały w rozwoju badań nad internacjonalizacją publiczne i niepubliczne organizacje, a wśród nich firmy doradcze. W roku 2005 pierwsze bardziej kompleksowe badania w zakresie internacjonalizacji wykonała firma doradcza KPMG analizując ekspansję na rynki międzynarodowe 65 podmiotów z grupy największych przedsiębiorstw przemysłowych. Szerokie spektrum badania objęło swym zasięgiem zarówno motyw, poziom formę i kierunki umiędzynarodowienia, jak i wpływ przystąpienia Polski do UE na badane podmioty, konkurencyjność na rynkach zagranicznych, rolę marki czy wreszcie zapatrywania na przyszłość. W badanej grupie 95% przedsiębiorstw prowadziło działalność międzynarodową, a najważniejszymi kierunkami były rynki UE (86%) oraz pozostałe rynki

¹⁸⁰ R. Śliwiński, *Zróżnicowanie przestrzenne i strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 2012, nr 4, s. 15-19.

¹⁸¹ R. Śliwiński, *Strategie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, „Organizacja i Kierowanie”, 2012, nr 1A (149), s. 121-130.

Europy (52%), w mniejszym stopniu Azja (34%) czy pozostałe kraje europejskie (Norwegia i Szwajcaria - 28%), rzadziej wskazywano na Afrykę, Amerykę Północną i Południową czy Australię i Oceanię. Dalszą ekspansję badane podmioty widziały na tych samych rynkach, jednocześnie spodziewając się większej intensyfikacji działań przede wszystkim na obszarze Europy Środkowej i Wschodniej. Jako główne rynki zbytu wybierano Niemcy (59%), Rosję (24%), Wielką Brytanię (22%), Francję (22%) oraz kraje skandynawskie i Czechy (po 20%). W badaniu jako główną formę ekspansji międzynarodowej wykazano eksport (54%), a różne formy ZIB wskazało jedynie 3-11%. Analiza wykazała, że w przypadku 35% badanych przychody z tytułu działalności zagranicznej przekraczały 50%, co nie jest wysokim wynikiem, gdyż aż u 41% respondentów przychód nie przekraczał 25%. Wśród najważniejszych motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw wymieniono możliwość wzrostu dochodu, poszukiwanie nowych rynków zbytu czy realizację strategii. Głównymi atutami polskich przedsiębiorców, na tle konkurentów, okazały się być natomiast wysoka jakość produktów (72%) oraz przewaga kosztowa (62%). Wpływ akcesji do UE niemal połowa firm oceniała jako neutralną, a ponad 40% jako proces pozytywny w skutkach przy 3% negatywnych ocen¹⁸².

Firma doradcza PriceWaterhouseCoopers na początku 2006 r. przeprowadziła lokalną edycję badań związanych z globalizacją i złożonością otoczenia biznesowego pod nazwą „9th Annual Global CEO Survey: Polska perspektywa”. Adresatami badania było 33 menedżerów zarządzających z 23 firm z różnych sektorów gospodarki. Respondenci deklarowali chęć poszerzenia działalności przedsiębiorstw o nowe terytoria, szczególnie państwa Europy Środkowo-Wschodniej (41%), Europy Zachodniej (22%), a także Ukrainę i Rosję (12%). Najważniejszym motywem internacjonalizacji badanych podmiotów gospodarczych było pozyskiwanie nowych klientów (84%), wskazywano także na lepszą obsługę dotychczasowych odbiorców (32%) czy redukcję kosztów (26%). Menedżerowie deklarowali, że w ramach strategii zamierzają wykorzystać przede wszystkim fuzje i przejęcia (45%), alianse strategiczne (32%) oraz *offshoring* (3%)¹⁸³.

W 2006 r. zaprezentowały swoje wspólne badania również firmy doradcze KPMG i SMG/KRC Millward Brown Company, które starały się zidentyfikować wyzwania stojące przed prezesami największych firm w latach 2006-2010. Analiza została przeprowadzona na

¹⁸² *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw*, Raport, KPMG, 2005.

¹⁸³ *CEO Survey. Polska perspektywa*, Raport, PricewaterhouseCooper 2006, http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEsQFjAE&url=http%3A%2F%2Fresources.rybinski.eu%2Fresources%2FsendFile%3A6c1dfa14-be5a-11de-85be-001b24eff4d8%3A1&ei=_DbVUvX5DqHB7AbvkIGoBA&usg=AFQjCNHW48vM2qo6i6bMhShAXzAwne8MSw&sig2=AFgWlsHKvWW3cM_oCEn_xw, dostęp: 20.12.2013

podstawie wywiadu z menadżerami 41 dużych przedsiębiorstw branż dóbr konsumpcyjnych, przemysłu ciężkiego oraz handlu i usług. 60% biorących udział w wywiadzie zadeklarowało, że w ostatnich trzech latach skupiali się głównie na rynkach już obsługiwanych i dobrze rozwiniętych produktach, przy czym przewidywali, iż w ciągu następnych trzech lat osiągną stan ponad 60% obrotu osiągniętego dzięki udziałowi nowych rynków i nowych produktów¹⁸⁴. Kolejną szeroką analizę na temat ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw produkcyjnych firma KPMG przeprowadziła w 2009 r. na 112 spośród tysiąca największych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych z przewagą kapitału zagranicznego. W badaniu dominującymi były sektory: spożywczy, produkcja wyrobów metalowych i produkcja materiałów budowlanych (po 15%), a także produkcja maszyn i urządzeń (14%). Spośród dobranej celowo grupy, 89% respondentów zadeklarowało obecność na rynkach zagranicznych, natomiast spośród grupy nieeksportującej jedynie 16% zamierzało taką działalność podjąć w ciągu najbliższych trzech lat. Najważniejszymi kierunkami ekspansji były rynki europejskie, Ameryka Północna oraz kraje bliskowschodnie. Najpopularniejszą formą internacjonalizacji był eksport, a także kooperacja z partnerami z zagranicy, oddziały i filie handlowe, licencjonowanie oraz *joint venture*. Jako motywy umiędzynarodowienia zidentyfikowano przede wszystkim wzrost przychodów, wyprzedzenie konkurencji w ekspansji międzynarodowej, uzyskanie wyższych marż ze sprzedaży oraz zdywersyfikowanie geograficzne odbiorców skutkujące obniżeniem ryzyka. Natomiast za główne determinanty wyboru głównego rynku zbytu wskazano przede wszystkim jego wielkość i lokalizację geograficzną¹⁸⁵.

W latach 2005 - 2008 Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan prowadziła badania nad konkurencyjnością sektora MŚP, a część analizy dotyczyła konkurencyjności polskich produktów na rynkach unijnych oraz opinii przedsiębiorców na temat akcesji do UE (2005)¹⁸⁶. Badania w zakresie umiędzynarodowienia prowadzone w kolejnym roku dotyczyły głównie zmian poziomu eksportu oraz oceny skutków wejścia Polski w struktury UE przez przedsiębiorców¹⁸⁷. W 2007 r. badania w zakresie internacjonalizacji skupiły się na zmianach poziomu eksportu oraz barierach eksportowych. Zidentyfikowano następujące bariery: podażowe (kapitał ludzki, moce przerobowe) oraz

¹⁸⁴ *Gra o przyszłość: Wyzwania dla prezesów największych firm działających w Polsce na lata 2006-2010*, Raport KPMG opracowany w oparciu o badania przeprowadzone razem z firmą SMG/KRC Millward Brown, 2006.

¹⁸⁵ *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, Raport KPMG, 2010.

¹⁸⁶ M. Starczewska-Krzysztozek, *Konkurencyjność sektora małych i średnich przedsiębiorstw w 2005*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2005, s.30.

¹⁸⁷ M. Starczewska-Krzysztozek, *Konkurencyjność sektora małych i średnich przedsiębiorstw w 2005*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2006.

instytucjonalne (formalne oraz nieformalne). Za czynniki decydujące o konkurencyjności MŚP w 2007 r. uznano wizerunek przedsiębiorstwa, dobrze zmotywowany kapitał ludzki, nowoczesne metody zarządzania firmą oraz wykorzystywanie nowocześniejszych technologii na tle konkurencji¹⁸⁸.

Projekt badawczy M. Nowińskiego z lat 2007-2008 miał na celu odpowiedzieć na pytanie w jaki sposób i czym się kierują małe przedsiębiorstwa podejmując wczesną internacjonalizację. Ciekawym aspektem badań jest podkreślenie znaczenia i eksploracja badawcza przygotowań do rozpoczęcia działalności przez firmy typu *born globals*. Autor zauważył, że okres przygotowawczy może trwać do pięciu lat, a formalne założenie przedsiębiorstwa następuje dopiero w momencie wystarczająco zaawansowanego rozwiniętego produktu oraz pewnych transakcji. Przedsiębiorstwa napotykały na bariery związane z brakiem doświadczenia menadżerów w biznesie międzynarodowym, brakiem finansowania czy ustanowionych kontaktów z zagranicą. Jednak dobre przygotowanie do działalności oraz odpowiednio rozwinięty produkt zdawały się rekompensować te braki. M. Nowiński wysnuł wniosek, że firmy te charakteryzowała strategia dyferencjacji i przywództwo technologiczne. Motywami wejścia na obce rynki w opinii menadżerów był większy ich potencjał i niższe bariery wejścia¹⁸⁹.

W połowie 2007 r. T. Kraśnicka z zespołem prowadziła badania na temat przedsiębiorczości międzynarodowej na grupie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw województwa śląskiego. Badanie zakładało m.in. analizę porównawczą firm działających tylko na rynku macierzystym (72 podmioty) z przedsiębiorstwami umiędzynarodowionymi (28 podmiotów). W grupie przedsiębiorstw działających lokalnie przeważał sektor usług, podobnie jak w całej próbie, a podmioty międzynarodowe stanowiły prawie w połowie (46%) firmy działające od 15 do 19 lat. Wśród grupy nieeksportującej trzy przedsiębiorstwa zrezygnowały z tego typu sprzedaży podczas gdy kolejne trzy zamierzały podjąć ekspansję. T. Kraśnicka sformułowała także hipotezę, iż w Polsce mamy do czynienia z modelem *born globals* na podstawie liczby przedsiębiorstw w badanej grupie (12 podmiotów), które funkcjonowały na rynkach zagranicznych od momentu rozpoczęcia działalności. Prawie połowa z badanych przedsiębiorstw (46%) działała na 1-3 rynkach, kolejne 43% w 4 - 6 państwach, a 11% na więcej niż 7. Najpowszechniejszą formą umiędzynarodowienia był eksport, rzadziej

¹⁸⁸ M. Starczewska-Krzysztozek, *Konkurencyjność sektora małych i średnich przedsiębiorstw w 2007*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2007.

¹⁸⁹ W. Nowiński, *Drivers and Strategies of Early Internationalization: Case Studies from Poland*, Proceedings of the 34th annual meeting of the European International Business Academy, Tallin 2008.

wskazywano na bardziej zaawansowane stopnie internacjonalizacji jak utworzenie filii, spółki córki, *joint venture* czy *greenfield*. W badaniu udziału sprzedaży zagranicznej w całości dochodów wykazano, że 1/4 przedsiębiorstw uzyskała powyżej 50%, a 1/3 poniżej 10%¹⁹⁰.

W 2008 r. badania procesu internacjonalizacji, z perspektywy klastrów, zaproponowali M. Gorynia i B. Jankowska przeprowadzając analizę 56 różnej wielkości przedsiębiorstw na terenie Wielkopolski. Celem projektu badawczego było ukazanie wpływu uczestnictwa podmiotów gospodarczych w klastrach na ich internacjonalizację. Przedsiębiorstwa z trzech badanych klastrów: meblarskiego, kotlarskiego i motoryzacyjnego prowadziły eksport na obce rynki w odpowiednio 65%, 16% i 66%. Kierunki podejmowania ekspansji były zróżnicowane, ale nie wykraczały poza rynek europejski. Przedsiębiorstwa z wszystkich trzech klastrów prowadziły działalność na rynku niemieckim. Respondenci nie wskazywali, aby obecność w klastrze miała większe znaczenie dla procesów internacjonalizacyjnych w ich przedsiębiorstwie¹⁹¹. M. Gorynia z zespołem badał także sposób w jaki przyjęcie waluty euro wpłynęło na konkurencyjność przedsiębiorstw zlokalizowanych w Wielkopolsce. Grupa badawcza składała się z 50. celowo dobranych średnich i dużych przedsiębiorstw, które w 66% były eksporterami, w 10% pozostawały w kooperacji z podmiotami zagranicznymi, a w 7% ściśle współpracowały z partnerami zagranicznymi prowadząc wspólne przedsięwzięcia. Jedynie 3% respondentów deklarowało podjęcie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Głównymi rynkami działalności były Unia Europejska oraz Rosja. Badane przedsiębiorstwa nie spodziewały się poprawy pozycji konkurencyjnej po wejściu Polski do strefy euro, ale oczekiwały spotęgowania wymiany handlowej¹⁹².

Badania T. Gołębiowskiego z zespołem miały na celu identyfikację zmian modeli biznesu polskich małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w warunkach przystąpienia do Unii Europejskiej. Stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw badano według dwóch wskaźników: udziału danego rynku w sprzedaży ogółem przed i po akcesji do UE oraz formy umiędzynarodowienia. Większość respondentów działała na rynkach UE, a blisko połowa na rynku rosyjskim i te rynki uznano za główne kierunki eksportowe. Jako forma internacjonalizacji dominował eksport, a około 1/3 respondentów posiadała filie handlowe poza

¹⁹⁰ T. Kraśnicka, *Problemy metodologiczne i wyniki badań wybranych aspektów przedsiębiorczej internacjonalizacji MSP*, [w:] *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. T. Kraśnicka, AE, Katowice 2008.

¹⁹¹ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klustry a konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw Wielkopolski*, Gospodarka Narodowa 2008, nr 5-6.

¹⁹² M. Gorynia, B. Jankowska, M. Pietrzykowski, P. Tarka, *Wpływ przyjęcia euro na międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw Wielkopolski*, „Gospodarka Narodowa”, 2009, nr 4, http://www.mariangorynia.pl/prasa/gn/Gospodarka_Narodowa_2009_nr_4.pdf, dostęp: 11.01.2014.

granicami Polski, natomiast nieco ponad 10% deklarowało pozostawanie w relacji typu *joint venture*, poniżej 10% wybrało licencjonowanie lub *franchising*. Analiza T. Gołębiowskiego wykazała, że stosowanie konkretnego modelu biznesowego nie ma wpływu na stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa¹⁹³.

B. Stępień natomiast w latach 2008-2009 prowadziła badania nad uwarunkowaniami i efektami międzynarodowej kooperacji przemysłowej w Polsce. Badanie objęło 126 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw o całkowitym polskim kapitale, które były zaangażowane we współpracę z filiami międzynarodowych przedsiębiorstw w Polsce. 59% respondentów prowadziło działalność na rynkach zagranicznych, przy czym wszystkie rozwijały kooperację z filiami międzynarodowych firm w Polsce. B. Stępień zauważyła, iż liczba takich więzi kooperacyjnych wzrosła z sześciu w 2005 r. do 16 w momencie przeprowadzania badania. Badane firmy spodziewały się jednak zmniejszenia liczby relacji z kooperantami w ciągu dwóch lat ze względu na globalne tendencje konsolidacyjne w zakresie zamówień. Przy czym 92% przedsiębiorców spodziewało się rozwinięcia relacji kooperacyjnych z zagranicznymi podmiotami¹⁹⁴.

M. Ciszewska-Mlinaric z K. Obłojem bazując na dostępnych badaniach przeanalizowali skutki internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, poddając je bardziej holistycznej ocenie i skupiając się na trzech z nich; poprawie wydajności przedsiębiorstwa, pozyskaniu zasobów oraz nauce przez umiędzynarodowienie, a także dodatkowo rozpatrywano przez pryzmat kraju rodzimego – dodatkowe poboczne korzyści (*spillover*)¹⁹⁵. Autorzy opierali się na danych wtórnych UNCTAD, NBP, Ministerstwa Gospodarki, GUS oraz dostępnych badaniach. W 2011 r. eksportowano głównie na teren UE (78%), a w tym przede wszystkim do Niemiec, Wielkiej Brytanii oraz Czech oraz do państw Europy Środkowej i Wschodniej (8%) jak Rosja (4,48%), Ukraina (1,47%) i Białoruś (0,98%). Eksportowano głównie maszyny (38,9%), wyroby przemysłowe (21,3%), wyroby różne, gdzie indziej niesklasyfikowane (12,8%),

¹⁹³ T. Gołębiowski, T. Budzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa, 2008.

¹⁹⁴ B. Stępień, *Międzynarodowa kooperacja przemysłowa w ocenie polskich przedsiębiorstw – wyniki badań*, [w:] H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.), *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 467-479.

¹⁹⁵ Efekt *spillover* (*productivity spillover*) to dodatkowe, zewnętrzne korzyści wpływające na wzrost produktywności w kraju goszczącym ZIB, które pojawiają się dzięki tym inwestycjom. Następująca dyfuzja wiedzy oraz korzyści wynikające z konkurencji zachodzące w jednej (*infra-industry spillover*) lub pomiędzy branżami (*inter-industry spillovers*). Jednak korzyści nie są jednoznacznie powiązane z ZIB, a co więcej ustalono, że pojawiają się także negatywne następstwa inwestycji zagranicznych związane z przejmowaniem rynku miejscowych wytwórców (*market stealing effect*). Więcej [w:] A. Szczepkowska-Flis, *Wewnętrzne branżowe efekty spillover bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2008, nr 1, s. 171-184.

żywność oraz żywe zwierzęta (9,3%) oraz chemikalia i produkty powiązane (8,9%). Autorzy omówili również wzrost wychodzących ZIB, jednak podkreślili ich stosunkowo niewysoki poziom tłumacząc to zjawisko pogłębianiem się rynku wewnętrznego, zaangażowaniem przedsiębiorstw w eksport oraz brak zachęty ze strony państwa, a także brak zaplecza odpowiedniego do podjęcia ekspansji (kapitał, nowoczesne fabryki i park maszynowy, umiejętności zarządcze, marka czy reputacja). Jako głównych odbiorców wychodzących inwestycji wskazano Luksemburg oraz Wielką Brytanię, a także Cypr oraz Szwajcarię i Holandię. Autorzy omawiają także internacjonalizację pasywną (import oraz inwestycje zagraniczne wchodzące) wskazując na znaczący wzrost importu (główni partnerzy to Niemcy, Rosja oraz Chiny głównie w branży maszynowej (31,8%), produktów przemysłowych sklasyfikowanych wg. surowca (18,2%), chemikaliów (14,1%) oraz artykułów niesklasyfikowanych (9,8%) oraz inwestycji wchodzących, wśród których liderami była Holandia, Niemcy, Francja i Luksemburg. Oceniono, że Polska znajduje się na drugim poziomie ścieżki rozwoju IDP¹⁹⁶.

K. Przybylska zaproponowała analizę procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w kontekście znaczenia zaczerpniętego z teorii uppsalskiej dystansu psychicznego. Badania wykazały, że jest to ważny czynnik w przemysłach tradycyjnych jak meblarstwo, żywność czy urządzenia elektrotechniczne. Przedsiębiorstwa z tych branż rozpoczynają ekspansję od rynków ościennych bądź o małym dystansie psychicznym, aby stopniowo zwiększać zakres geograficzny swojej działalności. Natomiast przedsiębiorstwa branży IT wykazują trend, który charakteryzuje się ekspansją na rynki o dużym dystansie psychicznym. K. Przybylska dowiodła również, iż korzystanie z wiedzy i doświadczenia agentów handlowych i pośredników przyspiesza procesy umiędzynarodowienia, i że nie ma znaczenia wielkość podmiotu gospodarczego, jeśli chodzi o ekspansję zagraniczną¹⁹⁷. Kolejne badania przeprowadzone przez K. Przybylską miały na celu analizę charakterystyki zjawiska internacjonalizacji sektora MŚP w Polsce. Badania przeprowadzone na grupie 53 eksporterów wskazały przede wszystkim na eksport jako formę wejścia na rynki obce (80%), przy czym 20% respondentów wybrało bardziej zaawansowane formy wejścia (z wyłączeniem ZIB). W badanej grupie 30% przedsiębiorstw zakwalifikowano jako podmioty typu *born globals*.

¹⁹⁶ M. Ciszewska-Mlinarič, K. Obłój, *Systemic effects of internationalization of Polish companies* [w:] G. Kołodko (red.) *Management and Economic Policy for Development*, s.73-94.

¹⁹⁷ K. Przybylska, *Znaczenie dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw* [w:] *Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki*, red. E. Okoń-Horodyńska, PTE, Warszawa 2009.

Analiza wykazała także, iż jako pierwsze rynki wybierano te o małym dystansie psychicznym, stopniowo poszerzając zakres ekspansji. Autorka badań dokonała także podziału badanych przedsiębiorstw na eksporterów eksperymentalnych (25%), średnio doświadczonych (53%) oraz doświadczonych eksporterów (23%)¹⁹⁸. K. Przybylska na podstawie przeprowadzonych badań wysnuła także wniosek, że internacjonalizacji sprzyja młody wiek menadżerów oraz obecność inwestora indywidualnego¹⁹⁹. Autorka wywnioskowała również na podstawie badanej grupy, że przedsiębiorstwa *born globals* przy wyborze rynków raczej kierują się oceną możliwości rozwoju, wskazując na dystans psychiczny, jako mniej istotny. Jednocześnie rozpoczynając wymianę międzynarodową w blisko 50% jako pierwsze wybierano rynki krajów sąsiedzkich (najczęściej Niemiec – 14%, kolejno Słowacji – 8%, Litwy, Czech i Ukrainy oraz kraje Beneluksu). Z ogólnej liczby 14 Państw wybieranych jako pierwszy rynek zagraniczny jedynie Stany Zjednoczone znajdowały się poza Europą, a przedsiębiorstwa wychodziły na rynki zagraniczne najczęściej w drugim (18,8%), trzecim (28,30%), czwartym (16,9%) oraz piątym (15,09%) roku istnienia. Wśród podmiotów *born globals* (które zinternacjonalizowały działalność w ciągu pierwszych trzech lat) przeważały przedsiębiorstwa średniej wielkości²⁰⁰.

P. Kaczmarek-Kurczak analizował natomiast wykorzystanie stron internetowych w działalności polskich eksporterów dokonując analizy 2663 serwisów internetowych z sześciu sektorów zaawansowanych oraz niskich technologii. Badanie pokazało, że 66% prowadzących wymianę międzynarodową przedsiębiorstw posiadało jedynie polską wersję strony internetowej, witryny dwujęzyczne posiadało 11% z nich, a trzy i więcej wersji językowych oferowało 23% badanych. Jedynie 5% korzystało z domen krajów docelowych oraz domen międzynarodowych. Natomiast mniej niż 1% stosował bardziej zaawansowaną formę komunikacji niż formularz kontaktowy²⁰¹.

J. Popręga zajął się w swoim projekcie badawczym mikro i małymi seryjnymi przedsiębiorcami w Polsce, także w ujęciu prowadzenia działalności gospodarczej poza granicami kraju. Autor zauważa, że wśród mikroprzedsiębiorców seryjnych podejmowanie działalności międzynarodowej jest popularniejszą strategią (11,2%) niż w przypadku ogółu tych najmniejszych podmiotów gospodarczych. Autor łączy tę prawidłowość z możliwością

¹⁹⁸ K. Przybylska, *Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, 2010, nr. 7-8, s.63-84.

¹⁹⁹ K. Obłój, A. Wąsowska, *Uwarunkowania strategii umiędzynaradawiania polskich firm giełdowych*, [w:] (red.) R. Krupski, *Zarządzania strategiczne. Strategie organizacji*, WWSZiP, seria: *Zarządzanie*, Wałbrzych 2010, s. 67-97.

²⁰⁰ K. Przybylska, *Born global - nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 127-136.

²⁰¹ P. Kaczmarek-Kurczak, *Wykorzystanie stron internetowych przez polskich eksporterów z wybranych branż wysokich, średnich i niskich technologii*, „Master of Business Administration”, nr 5, 2010, s. 61-74.

wykorzystania wcześniejszych doświadczeń w praktyce prowadzenia działalności gospodarczej oraz logice efektuacji²⁰². Przedsiębiorca seryjny ma możliwość korzystania również z kontaktów, wiedzy oraz umiejętności w dziedzinie produkcji, marketingu oraz dystrybucji²⁰³.

Na internacjonalizacji jako determinancie formułowania strategii finansowania sektora MŚP skupiły się w swoich badaniach M. Kosowska i A. Bera. Badania na 262 mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach pokazały, że 62% z nich podlega procesowi etapowemu, a 37% to podmioty typu *born globals*. Głównymi formami umiędzynarodowienia były eksport oraz import, ale stosowano także *franchising*, posiadano oddziały i filie przedsiębiorstwa. Respondenci działali przede wszystkim na rynkach europejskich, a jedynie 19% prowadziło wymianę handlową z więcej niż jednym państwem. Za główne motywy podejmowania umiędzynarodowienia działalności uznano poszerzenie rynków zbytu, minimalizację kosztów i maksymalizację zysków oraz szanse rozwoju. Badane przedsiębiorstwa po rozpoczęciu internacjonalizacji kontynuujące ją etapowo zmieniały strategię finansowania z umiarkowanej nacechowanej agresywnie (o podwyższonym poziomie ryzyka i maksymalizacji zysku w dłuższym okresie) na pasywną (minimalizującą ryzyko i zagrożenia). Firmy typu *born globals* stosowały raczej strategię pasywną²⁰⁴.

M.K. Witek-Hajduk przeprowadziła badania o szerokim spektrum zagadnień dotyczących internacjonalizacji przedsiębiorstwa m.in. motywy, jak i uwarunkowania czy zasoby, a także strategię czy poziom zaangażowania ekonomicznego poza granicami Polski. Badania nad strategią polskich umiędzynarodawiających się przedsiębiorstw zostały

²⁰² Efektuacja - jest modelem przedsiębiorczości czy też sposobem podejmowania decyzji w nowych przedsiębiorstwach, który polega na dostosowaniu celu do posiadanych zasobów. Działanie efektuacyjne opisuje pięć zasad:

„wróbel w garści” (*bird-in-hand*) – przedsiębiorca szuka optymalnego wykorzystania dla posiadanych zasobów, nie szuka niezbędnych do wcześniej obranego celu

„dopuszczalnej straty” (*affordable loss*) – przedsiębiorca zakłada/szacuje akceptowalną stratę w procesie inwestycyjnym

„zwariowanego patchworku” (*crazy quilt*) – pełna akceptacja dla każdego pojawiającego się potencjalnego kontrahenta przy korzystaniu z jego potencjału przy planowaniu i realizacji celów biznesowych

„lemoniady” (*lemonade principle*) – dostrzeganie i afirmacja pojawiających się nieoczekiwanych możliwości jako szans biznesowych

„pilota w samolocie” (*pilot-in-the-plane*) – osobista odpowiedzialność za wykorzystywanie pojawiających się szans
Za: B. Krawczyk-Bryłka, P. Ziemiański, M. T. Tomczak, K. Stankiewicz, *Zasada szalonego patchworku – efektuacja jako inspiracja do kształtowania relacji i postaw biznesowych*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 16(1) 2020, s.225-236.

²⁰³ J. Ropęga, *Mikro i mali seryjni przedsiębiorcy w Polsce: charakterystyka, zachowania i postawy wobec okazji, kierunki dalszych badań*, [w:] L. Bohdanowicz, P. Dziurski (red.), *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach Wybrane zagadnienia*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2020, s. 57-70.

²⁰⁴ M. Kosowska, A. Bera, *Proces internacjonalizacji jako determinanta formułowania strategii finansowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne problemy usług”, 2011, nr 81, s. 81-95.

przeprowadzone w połowie 2008 r. na próbie losowo wybranych średnich i dużych 257 przedsiębiorstw branży chemicznej, spożywczej oraz elektromaszynowej. Warto podkreślić, że podział branżowy nie miał szczególnie widocznego przełożenia na odpowiedzi respondentów, zaobserwowano jedynie niewielkie różnice w wyniku. Wyniki badań wskazały na motywy internacjonalizacji takie jak poszukiwanie wydajniejszych źródeł zaopatrzenia czy czynników produkcji, wykorzystanie doświadczenia kadry menedżerskiej czy akcesja do UE. M.K. Witek-Hajduk w badaniach zwróciła również uwagę na zasoby wewnętrzne, jako determinanty umiędzynarodowienia i ich wpływ na strategię internacjonalizacji. Wśród wewnętrznie umocowanych determinant wymieniono przede wszystkim dobre relacje z klientami i dostawcami, doświadczenie w branży i zdobyte na zagranicznym rynku czy kompetencje kadry zarządzającej. Za najbardziej atrakcyjny uznano rynek macierzysty oraz krajów UE15. Rynki unijne były też pierwszymi, na które co drugie przedsiębiorstwo z badanej grupy zdecydowało się przeprowadzić ekspansję oraz drugim rynkiem dla co piątego respondenta. Polski rynek został uznany za najmniej ryzykowny, a największe obawy łączono z krajami niewymienionymi z nazwy oraz krajami azjatyckimi. Badane przedsiębiorstwa prowadziły działalność głównie na rynkach UE 15, następnie na rynku ukraińskim i rosyjskim oraz rynkach azjatyckich. Większość respondentów wskazała także, że ich działalność zagraniczna obejmuje czterech do dziesięciu rynków. Badając modele internacjonalizacji wysnuto wniosek, iż na tle wcześniejszych badań (z 2003 r.) nastąpiły zmiany w różnych kierunkach, wśród których dominującą była tendencja do wzrostu zaangażowania poza granicami w stosunku do okresu przed akcesją. Obok badania nad łańcuchem wartości w procesie internacjonalizacji ważnym aspektem badań był podjęty przez M.K. Witek-Hajduk problem deinternacjonalizacji, po raz pierwszy podniesiony na polskim gruncie badawczym. Autorka wysnuła wniosek, iż deinternacjonalizacja polskich przedsiębiorstw podyktowana jest obniżeniem konkurencyjności po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej²⁰⁵.

Oceną stopnia internacjonalizacji zajmowali się W. Nowiński i W. Nowara w latach 2009 - 2010, przeprowadzając badania na grupie celowej pięćdziesięciu małych i średnich eksporterów. Respondenci charakteryzowali się raczej niewysokim stopniem umiędzynarodowienia, przy czym większość działała na rynkach europejskich (64%), a 62% z nich prowadziło import zaopatrzeniowy²⁰⁶.

²⁰⁵ M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2010.

²⁰⁶ W. Nowiński, W. Nowara, *Stopień i uwarunkowania internacjonalizacji polskich małych średnich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3, 2011, s. 29-45, http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2011_03_02.pdf, dostęp: 15.01.2014.

Projekt „Umiejdzynarodowienie polskich przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia” prowadzony z T.M. Dudzik pozwolił m.in. na wyczerpującą analizę czynników związanych z importem. Wykazano, iż polscy przedsiębiorcy zaopatrują się poza granicami kraju przede wszystkim w towary, a w mniejszym stopniu w dobra niematerialne. Wiodącym uwarunkowaniem podjęcia decyzji o pozyskiwaniu dóbr poza krajem macierzystym jest dostęp do tańszych źródeł zaopatrzenia, co sprzyja tworzeniu i utrzymaniu przewagi kosztowej. Analiza wykazała również, że istotna dla przedsiębiorców jest możliwość stworzenia unikatowej oferty (np. wysoka jakość dóbr). Za czynniki niesprzyjające pozyskiwaniu zasobów poza krajem polscy przedsiębiorcy uznali przede wszystkim wysoki koszt ich nabycia oraz odległość geograficzną²⁰⁷. Wyżej wymieniony projekt oraz kolejny realizowany pod kierunkiem M.K. Witek-Hajduk we współpracy z T.M. Dudzik „Nowe tendencje w zarządzaniu zakupami na rynku międzynarodowym a tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Strategie zaopatrzenia na rynku międzynarodowym polskich oddziałów/filii korporacji międzynarodowych i przedsiębiorstw nie będących oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych” posłużyły do stworzenia klasyfikacji i scharakteryzowania korzyści oraz barier różnych form internacjonalizacji w zakresie zakupów z odwołaniem się do modeli etapowych²⁰⁸. Oba wyżej wymienione projekty wniosły znaczny wkład w rozwój wiedzy związanej z zakupami.

Rolą facylitatora²⁰⁹ w procesach internacjonalizacji klastra poprzez sieci²¹⁰ zajęli się B. Bembenek, M. Frankowska oraz K. Kowalska. Autorzy opierali się na analizie literatury

²⁰⁷ M.K. Witek-Hajduk, *Determinanty umiejdzynarodowienia zakupów przedsiębiorstwa: przykład polskich przedsiębiorstw branży elektromaszynowej*, „Zeszyty Naukowe SGH”, Warszawa 2011, nr 29, s.157-181.

²⁰⁸ M.K. Witek-Hajduk, *Formy umiejdzynarodowienia polskich przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4 (248), Warszawa 2012, s.61-83.

²⁰⁹ Facylitator jest koordynatorem klastra, osobą odpowiedzialną za rozwój, budowanie konkurencyjności, szukanie porozumienia w ramach kooperencji oraz wizji gron, bez której to osoby organizacja może popaść w stagnację, a nawet upaść, czego dowodzą M.D. Ingstrup i T. Damgaard czy M.J. Enright. Pojęcie zostało wprowadzone w 2004 r. przez B. McEvily i A. Zaheer jako wynik analizy roli instytucji trzeciej. Pojawiają się terminy „ułatwiania” współpracy oraz tworzenia „architektury zaufania”. Zaufanie jest również kluczowym pojęciem dla L.F. Mesquita, który widzi jednostkę, która bazując na reputacji, doświadczeniu w zarządzaniu relacjami pomiędzy organizacjami oraz procesami i zdolnościach, nie tylko pomaga budować zaufanie, ale i opierając się na wiedzy dotyczącej struktury konfliktów potrafi ich unikać bądź je rozładowywać. B. McEvily, A. Zaheer, 2004, *Architects of trust: The role of network facilitators in geographical clusters*, [w:] R.M Kramer, K.S. Cook (red.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, Russell Sage Foundation, New York, 2004, s. 189-213. oraz M.B. Ingstrup, *Facilitating different types of clusters*, „Management Review”, 2012, vol. 24, no. 2, s. 133-150, a także L.F. Mesquita, *Starting over when the bickering never ends: Rebuilding aggregate trust among clustered firms through trust facilitators*, „Academy of Management Review”, 2007, vol. 32, no. 1, s. 72-91.

²¹⁰ Także Ł. Małys podjął się analizy powiązań sieciowych pomiędzy przedsiębiorstwami na rynkach międzynarodowych w poszukiwaniu pozycji optymalnej. W opracowaniu autor poszukuje odpowiedzi na pytanie jakiego rodzaju powiązania sieciowe kształtowane z podmiotami na rynkach zagranicznych mogą w największym stopniu przyczynić się do poprawy wyników przedsiębiorstwa Ł. Małys, *Sila powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2013.

przedmiotu, danych wtórnych m.in. z raportu PARP z 2015 r., w którym po raz pierwszy zbadano jakość zarządzania klastrami na terenie Polski na podstawie pogłębionego wywiadu oraz autoewaluacji 64. Facylitatorów, a także studium przypadku Klastra Metalowego Metalika. Ze względu na różne etapy rozwoju klastrów, starano się ujednolicić wyniki dając wytyczne dalszych praktyk. Przede wszystkim podkreślono potrzebę dalszego wsparcia klastrów przez lokalne władze. W toku analizy wykazano, że w przypadku dojrzałego klastra (1 w badaniu) rola facylitatora była zgodna ze wszystkim standardami sieciowego podejścia do internacjonalizacji, większość organizacji w fazie wzrostu również spełniała wymogi w tym zakresie, jedynie w przypadku pięciu organizacji w fazie embrionalnej, nie było pełnej zgodności z zakładanymi standardami. Klaster Metalika, to grono 45 członków powiązanych biznesowo w ramach współpracy na terenie województwa zachodniopomorskiego. Większość członków miała powiązania międzynarodowe, szczególnie z Niemcami oraz Skandynawią, a eksport wynosił do 50% produkcji. Członkowie Metaliki zamierzali pogłębić współpracę z rynkiem europejskim, przede wszystkim z Norwegią, Niemcami oraz Danią i Finlandią, a także zintensyfikować kooperację z zagranicznymi partnerami zarówno w zakresie eksportu, importu, jak i badań²¹¹.

M. Pluta-Olearnik w swoich badaniach skupiła się na tematyce internacjonalizacji usług wobec strategii marketingowych polskich przedsiębiorstw. Jak podkreśla autorka, tematyka umiędzynarodowienia usług jest stosunkowo mało eksplorowanym w polskiej literaturze nurtem ze względu na dotychczasową dominację badań nad internacjonalizacją przedsiębiorstw przemysłowych oraz uregulowania prawne obrotu międzynarodowego ustanowione dopiero w połowie lat dziewięćdziesiątych. Prace badawcze prowadzone w latach 2010-2012 wykazały, że dominującą formą internacjonalizacji jest eksport bezpośredni (43,7%), a w mniejszym stopniu eksport pośredni przy korzystaniu z pomocy pośredników (19,5%) oraz kontraktowanie (12,6%). Także w działalności usługowej najszerzej wykorzystywaną formą umiędzynarodowienia jest eksport bezpośredni w postaci tradycyjnej sprzedaży usług na rynkach zagranicznych (33,3%), eksport bezpośredni prowadzony z pośrednictwem internetu (16,7%), sprzedaż usług w ramach kontraktów (16,7%) oraz sprzedaż poprzez własne filie i oddziały zagraniczne (16,7%). Jak zauważa M. Pluta-Olearnik, zagraniczna działalność usługowa jest bardziej kapitałochłonna niż lokalna ze względu na częstą potrzebę przeniesienia całego procesu świadczenia usługi i zaangażowania zasobów już w momencie oferowania jej potencjalnym zagranicznym odbiorcom. Jednak wykorzystanie dostępnych technologii

²¹¹ B. Bembenek, M. Frankowska, K. Kowalska, *Internationalization through Networks - Strategic Challenge for Cluster Facilitator*, "Humanities and Social Sciences", 2018, 23 (XXIII), nr 25 (1), s. 9—22.

informatycznych w wielu wypadkach może zminimalizować koszty związane z podjęciem działalności usługowej za granicą²¹². W swoich rozważaniach M. Pluta-Olearnik nawiązała również do szeroko zakrojonych badań pod kierunkiem J.W. Wiktora, który m.in. dowiódł, iż obok eksportu (który pozostaje od lat najpopularniejszą formą umiędzynarodowienia), polscy przedsiębiorcy korzystają z bardziej zaawansowanych sposobów wejścia na rynki obce, jak inwestycje bezpośrednie, filie bądź oddziały handlowe²¹³.

Próby charakterystyki procesów internacjonalizacyjnych polskich średnich i dużych przedsiębiorstw podjął się M. Jarosiński (bazując na wyselekcjonowanych badaniach²¹⁴) na grupie ponad stu respondentów. Badana grupa w 41 - 65% była obecna na rynkach międzynarodowych, jednakże poziom internacjonalizacji nie został oceniony jako wysoki. Przedsiębiorstwa z reguły prowadziły aktywność na kilku rynkach, a zasięg ich działania nie był szeroki, skupiając się głównie na rynkach europejskich, w szczególności Europy Centralnej i Wschodniej. Udział sprzedaży na rynki obce również nie został określony jako wysoki i średnio wynosił poniżej 50% (30 - 45 % w zależności od badania)²¹⁵.

I. Kowalik oraz E. Baranowska-Prokop postawiły sobie za cel stworzenie klasyfikacji determinant powstawania i motywów ekspansji przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. Autorki wyszły z założenia, iż częstym zjawiskiem w praktyce procesu internacjonalizacji takich podmiotów jest fakt, że determinanty założenia przedsiębiorstwa są tożsame z motywami internacjonalizacji jego działalności, ze względu na to, iż od początku założycielom towarzyszy tzw. globalna wizja działalności. Badanie empiryczne składało się z dwóch faz; wywiadu bezpośredniego w grupie dziesięciu małych i średnich przedsiębiorstw oraz w drugim etapie badaniu o charakterze ilościowym na reprezentatywnej grupie polskich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych²¹⁶. Autorki odwołując się do badań międzynarodowych wywnioskowały, iż to założyciel odgrywa decydującą rolę w podejmowaniu decyzji o internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Na podstawie analizy wyników badań, autorki zauważyły, iż czynnikiem odróżniającym przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione od tzw. tradycyjnych eksporterów jest od początku procesu

²¹² M. Pluta-Olearnik, *Internacjonalizacja usług a strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny”, Tom 1 2013, s. 59-65.

²¹³ J.W. Wiktor, P. Chlipała (red.), *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 2012, s. 147-150.

²¹⁴ Analiza M. Jarosińskiego objęła badania: M. Witek-Hajduk z 2010 r., KPMG z 2010 r., M. Romanowskiej z 2011 r., K. Wacha z 2012 r., oraz M. Jarosińskiego z 2013. Włączono również badanie W. Karaszewskiego z 2013 r. (próba 64. przedsiębiorstw) ze względu na tematykę badania poświęconą polskim ZIB.

²¹⁵ M. Jarosiński, *Characteristics of Polish Firms' Internationalisation Processes* [w:] *International Business from the Central European Perspective*, pod. red. B. Knezevic, K. Wach, University of Zagreb, Zagreb 2014, s.43-51.

²¹⁶ W artykule nie podano liczebności grupy.

obecna globalna wizja kierownictwa oraz wykorzystanie międzynarodowych powiązań osobistych oraz służbowych. I. Kowalik i E. Baranowska-Prokop potwierdzają również występowanie wśród polskich menadżerów zjawiska *sensemaking*²¹⁷, polegającego na wyciąganiu wniosków w kontekście umiędzynarodowienia na podstawie własnych doświadczeń oraz wiedzy o rynkach zagranicznych. Autorki uznają to zjawisko w powiązaniu z charakterystyką właścicieli za determinantę powstawania polskich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. Natomiast wybór kierunków internacjonalizacji został zdeterminowany przez znajomość rynków, istniejące powiązania oraz w odpowiedzi na pojawiające się okazje. Istotnym jest fakt, że wszystkie badane przedsiębiorstwa były obecne na rynku kilku państw jednocześnie oraz charakteryzował je trwający od kilku lat wzrost aktywności międzynarodowej. Autorki podkreślają w konkluzji, iż wymienione determinanty należy łączyć z osobą założyciela, czego analogię można odnaleźć w badaniach zagranicznych²¹⁸.

Analizą determinant internacjonalizacji w dwóch ujęciach, statystycznej analizy odpowiedzi oraz wskazaniu na czynniki sprzyjające podejmowaniu współpracy za pomocą modelu logitowego podjęli się T. Jurkiewicz i S. Umiński oraz D. Ciołek z T. Brodzickim. Badania ankietowe wykonano w 2015 r. na grupie 709 przedsiębiorstw, w tym 498 prowadzących wymianę międzynarodową. Dodatkowo w badaniach wykorzystano sprawozdania finansowe. Za główne bariery w rozpoczęciu lub zwiększeniu działalności eksportowej uznano przede wszystkim dużą konkurencję na rynkach obcych, ryzyko kursowe i niski poziom wsparcia eksportu. Brak dostatecznej wiedzy o rynkach zagranicznych był większą przeszkodą dla nieeksporterów niż firm już obecnych na obcych rynkach, za znaczącą przeszkodę uznano również pozostawanie Polski poza strefą euro. Za kolejne ważne utrudnienia uznano niewystarczający popyt na rynkach obcych czy nieumiejętność współpracy z zagranicznymi partnerami, co było bardziej znaczącą barierą dla nieeksporterów, a na ostatnim miejscu wśród przeszkód znalazła się nieznanostwo języków obcych. Autorzy podjęli również temat ogólnych barier w prowadzeniu i rozszerzaniu działalności, i wysnuli wniosek, że to najbardziej produktywne podmioty umiędzynarodawiają działalność. Badając tematykę konkurencji za największych konkurentów uznano przedsiębiorstwa polskie, eksporterzy

²¹⁷ Znanego z modelu T.K. Madsen, E.S. Rasmussen, F. Evangelista, *The founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking* [w:] G Albaum (red.), *Proceedings from The Seventh Symposium on Cross-Cultural Consumer and Business Studies*, 1999.

²¹⁸ I. Kowalik, E. Baranowska-Prokop, *Determinanty powstawania i motywy ekspansji polskich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych*, „Gospodarka Narodowa” 2013, nr 4, s. 41-64.

następnie wskazali na państwa o niskich kosztach pracy (tj. Chiny, Indie), kraje starej UE, następnie nowe kraje UE oraz pozostałe państwa. Autorzy badali również ocenę skutków wstąpienia Polski do UE, która przez eksporterów została oceniona pozytywnie, a za najbardziej pozytywny efekt uznano uproszczenie procedur granicznych. Natomiast w przypadku pytania o skutki globalnego kryzysu 2009 (tu 2008+) zauważono, że to eksport okazał się jego nośnikiem i przedsiębiorstwa zinternacjonalizowane znacznie silniej odczuły negatywny wpływ załamania gospodarczego²¹⁹. Analizowano również jakie cechy sprzyjają podejmowaniu przez przedsiębiorstwa współpracy międzynarodowej oraz podjęto się próby ich gradacji. Firmy biorące udział w badaniu to przede wszystkim producenci (ponad 75%) w przeważającej części (93,8%) oferujący więcej niż jeden produkt. Około 26% posiada kapitał zagraniczny, a 10% jest zaangażowane w bezpośrednie inwestycje zagraniczne, 45% deklaruje import. Autorzy badania wychodząc z założenia teorii Melitza o kluczowym znaczeniu produktywności dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, założyli, że oznacza to również bardziej prawdopodobną możliwość internacjonalizacji. Do zmierzenia produktywności szacując parametry strukturalne autorzy wykorzystali modele logitowe²²⁰. Pod każdą oceną parametru strukturalnego w modelu logitowym umieszczono iloraz szans prawdopodobieństwa zostania eksporterem, przy wzroście o jedną jednostkę. Przy wzroście logarytmu produktywności pracy o jedną jednostkę prawdopodobieństwo rozpoczęcia eksportu wzrasta średnio o 47%. Także wzrost wartości dodanej w przeliczeniu na pracownika prowadzi do wzrostu prawdopodobieństwa międzynarodowej wymiany handlowej przedsiębiorstwa. Statystycznie istotnym jest również skala działalności wyrażona przez poziom zatrudnienia, natomiast nie ma wpływu poziom kapitału ludzkiego (posiadania wyższego wykształcenia). Kolejnym statystycznie nieistotnym czynnikiem okazuje się wiek firmy, staż obecności na rynku nie determinuje jej skłonności do eksportu, jak i fakt posiadania heterogenicznej oferty. Znaczenie ma jednak sektor działalności wskazując, że największe statystycznie szanse na umiędzynarodowienie mają przedsiębiorstwa handlowe, które w 48% wykazują większe prawdopodobieństwo eksportu niż produkcyjne, jednocześnie sektor usług wykazuje 76% niższe prawdopodobieństwo eksportu od firm handlowych. Najistotniejszym jednak czynnikiem związanym z podjęciem działalności eksportowej okazał się udział kapitału

²¹⁹ T. Jurkiewicz, S. Umiński *Analiza determinant działalności eksportowej firm w Polsce* [w]: K. Gawlikowska-Hueckel, S. Umiński (red.) *Analiza handlu zagranicznego Polski w świetle koncepcji najnowszych koncepcji teoretycznych. Implikacje dla polityki gospodarczej w dobie kryzysu*, 2016, Wydawnictwo Naukowe Scholar s. 154-166.

²²⁰ Jest to model regresji logistycznej wykorzystywany jest do objaśniania zmiennych jakościowych, których wartości są z zakresu od 0 do 1 [za:] B. Borkowski, H Dudek, W Szczęśny, *Ekonometria. Wybrane zagadnienia*, PWN, Warszawa, 2003, s. 212.

zagranicznego; prawdopodobieństwo podjęcia działań jest tu nawet o 300% wyższe niż w przypadku firm krajowych. Dokonano również pozytywnej weryfikacji hipotezy o uczeniu się przedsiębiorstwa przez import, taki podmiot ma ponad trzykrotnie większe szanse zostać eksporterem. Natomiast ponad czterdziestokrotnie wyższe jest prawdopodobieństwo internacjonalizacji dla przedsiębiorstwa zaangażowanego w zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Nie rozpoznano natomiast zależności dla firm będących częścią międzynarodowej grupy kapitałowej. W toku analizy otoczenia zewnętrznego nie zidentyfikowano wpływu na podejmowanie działań eksportowych w związku z kooperacją z innymi przedsiębiorstwami lub przynależnością do klastra. Także wykorzystanie elementów wsparcia eksportu nie było czynnikiem o istotnym wpływie na podjęcie zagranicznej wymiany handlowej. Autorzy negatywnie zweryfikowali tezę o wpływie innowacyjności produktowej na podejmowanie eksportu, natomiast pozytywnie o wpływie innowacyjności procesowej i organizacyjnej. Kolejnym sprzyjającym podejmowaniu eksportu czynnikiem było posiadanie patentu, zwiększającego prawdopodobieństwo internacjonalizacji działalności o około 87%²²¹.

Czynniki wpływające na rozwój szybko rozwijających się, wysoce innowacyjnych polskich przedsiębiorstw (posiadających siedzibę główną w Polsce) na zagranicznych rynkach oraz związane z tym ograniczenia były celem badań R. Śliwińskiego i M. Śliwińskiej²²². Autorzy badania na podstawie udzielonych odpowiedzi nie wskazali na jeden wiodący czynnik wspierający internacjonalizację, bądź stanowiący barierę w procesie umiędzynarodowienia, wobec czego czynniki te uznano za charakterystyczne dla konkretnej organizacji, jej aktualnej fazy rozwoju czy też kraju, w którym jest aktywna. Wszystkie badane przedsiębiorstwa wskazały na następujące czynniki przyczyniające się do wzrostu na zagranicznych rynkach: stosunek jakość - cena produktu, popyt na produkt, reputacja produktu oraz przedsiębiorstwa, zbudowanie efektywnej sieci dystrybucji, a także technologię. Natomiast 75% respondentów jako bariery w umiędzynarodowieniu wskazało na kompleks spowodowany pochodzeniem z kraju słabiej rozwiniętego, co przekłada się na mniej zaawansowaną technologię oraz produkt, a także słabą ich reputację²²³.

Identyfikacją czynników mających pozytywny i negatywny wpływ na wzrost przedsiębiorstw na zagranicznych rynkach i ich internacjonalizację zajęli się w swoich badaniach

²²¹ D. Ciołek, T. Brodzicki, *Determinanty działalności eksportowej firm w Polsce - model logitowy* [w:] K. Gawlikowska-Hueckel, S. Umiński, *op.cit.*, s. 169-189.

²²² Projekt przeprowadzono na próbie opisanej we wcześniej cytowanym artykule R. Śliwińskiego, *Zróżnicowanie przestrzenne ...* *op.cit.*

²²³ R.Śliwiński, M.Śliwińska, *Growth in the Polish Fast Growing Enterprises on Foreign Markets and Its Limitations* [w:] B. Knezevic, K. Wach, (red), *op.cit.*, s. 67-81.

R. Śliwiński i M. Śliwińska. Autorzy posługując się dwoma rankingami „Gazele biznesu” oraz „Gepardy biznesu”, a także selekcyjując do badania laureatów konkursu „Polski produkt przyszłości” oparli badanie na 19 kwestionariuszach przedsiębiorstw spełniających dodatkowo następujące kryteria: wzrost obrotów ponad 500% oraz stały jego wzrost w przeciągu 10 lat, prowadzenie sprzedaży poza granicami Polski oraz status polskiej firmy. W badaniu wzięło udział 16 firm produkcyjnych, dwie usługowe oraz jeden hurtownik; 63% respondentów należało do sektora MŚP, a pozostałe 37% to duże podmioty. 19 przedsiębiorstw prowadziło działalność na terenie UE, 9 w pozostałych krajach Europy, 10 w Azji, dwa w Stanach Zjednoczonych, trzy przedsiębiorstwa na kontynencie Afrykańskim a jedno w Ameryce Łacińskiej. Ankietowani za czynniki kluczowe dla internacjonalizacji uznali produkt oraz technologię (63%), wysokie kompetencje oraz wiedzę, jasną strategię, posiadanie zagranicznych partnerów (wszystkie po 21%), referencje, *know-how*, wolę zarządu do rozszerzenia działalności poza granicę i odpowiednie zaplecze techniczne oraz personalne (po 11%), elastyczność w zindywidualizowanych zamówieniach, rozpoznawalne certyfikaty jakości, markę, efektywny system dystrybucji (po 11%) oraz otwartość i szacunek dla różnic kulturowych, internacjonalizację klientów oraz zrównoważone i konkurencyjne ceny (po 5%). Natomiast za czynniki sprzyjające rozwojowi internacjonalizacji przedsiębiorstw uznano: produkt i technologię (74%), relacje z partnerami biznesowymi (21%), zapotrzebowanie na produkt, stosunek jakość-cena, chęć rozwoju zagranicznego przez zarząd, reputację produktu (16%), sieć dystrybucji (11%), konkurencję pomiędzy klientami oraz ich ekspansję, a także zrozumienie ich potrzeb, międzynarodowy serwis, terminowość, możliwości rozwoju, certyfikaty ISO oraz dział pomocy technicznej (po 5%). Natomiast za przeszkody internacjonalizacji przedsiębiorstw badani uznali: znalezienie dobrych partnerów/pracowników (26%), kompleks pochodzenia z kraju słabiej rozwiniętego oraz preferencje związane z produktem zdeterminowanym kulturowo (po 21%), słaba reputacja polskich produktów oraz wymóg certyfikacji produktów (po 16%), dostosowywanie produktów do warunków lokalnych (11%), właściwy rynek geograficzny, stworzenie dokumentacji technicznej w języku angielskim oraz stworzenie odpowiedniego wsparcia zagranicznych dystrybutorów (5%). Autorzy we wnioskach podkreślają fakt w większości pojedynczych wskazań czynników, a jedynie w dwóch przypadkach (63% i 73 wskazuje je większość, co

obrazuje płynące z doświadczenia ankietowanych przekonanie o tym, że oferowany produkt powinien być innowacyjny, zaawansowany technologicznie oraz wysokiej jakości²²⁴.

Determinanty tempa internacjonalizacji przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów *born globals* były tematem rozważań N. Daszkiewicz, która przeprowadziła swoje badanie stawiając pięć hipotez, które zweryfikowano badaniem statystycznym. Potwierdzono istotną zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a tempem internacjonalizacji oraz zależność odnośnie do wrażliwości branży i tempa procesu, funkcjonowania w niszy oraz funkcjonowania w sieci i tempem umiędzynarodowienia. Nie znaleziono natomiast potwierdzenia hipotezy, że przedsiębiorstwa, których zakres innowacji jest większy, szybciej poddają się procesowi internacjonalizacji²²⁵.

M. Szymura-Tyc wskazała lukę badawczą w postaci związków między internacjonalizacją i usieciowieniem a innowacyjnością produktową i procesową przedsiębiorstw. Badanie zostało zrealizowane w ramach projektu finansowanego przez NCN w latach 2011 - 2015. Autorka posłużyła się analizą statystyczną celowej próby 274 podmiotów różnej wielkości zaangażowanych na rynkach zagranicznych bądź prowadzących działalność innowacyjną. Różnej wielkości przedsiębiorstwa reprezentowały 10 sektorów, a jedynie 2,2% stanowiło własność państwową oraz przeważały te z kapitałem polskim (67,5%) przy mniejszym udziale podmiotów o kapitale mieszanym (19,6%) oraz wyłącznie zagranicznym (12,8%). Autorka wniosowała w toku badań, że istnieją jedynie słabe pozytywne relacje pomiędzy internacjonalizacją i usieciowieniem a innowacyjnością produktową i procesową wśród poddanej badaniu grupie podmiotów. Silniejsze związki z innowacyjnością wykazuje umiędzynarodowienie niż usieciowienie. Ponieważ specyfika badanej grupy polskich przedsiębiorstw odzwierciedlała charakterystykę rodzimego rynku, na którym konkuruje się ceną i jakością zauważono większą skłonność do innowacyjności procesowej. Niski stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw był podyktowany działalnością przede wszystkim na rynku rodzimym. Uczenie się podmiotów przez usieciowienie również oceniono jako niskie ze względu na przede wszystkim zbyt słabe powiązania sieciowe, a sama niewielka relacja

²²⁴ M. Śliwińska, R. Śliwiński, *Growth and internationalization of fast growing firms*, "Journal for East European Management Studies", Vol. 21, No. 2 (2016), s. 231–253.

²²⁵ N. Daszkiewicz, *Determinanty tempa internacjonalizacji przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem born globals*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Nr 271, 2016, s.7-16.

między usieciowieniem a innowacyjnością została przypisana przez autorkę niskiemu stopniowi innowacyjności oraz szerzej, niewielkiemu zaangażowaniu finansowemu w B+R²²⁶.

Czynniki kontekstowe²²⁷ wczesnej internacjonalizacji były przedmiotem badania przeprowadzonego przez P. Zbierowskiego na podstawie danych dotyczących 2012 r. pozyskanych z „Global Entrepreneurship Monitor” (GEM)²²⁸. Badanie nie dotyczyło jedynie wybranego kraju czy regionu, jednak dane, z których korzystał autor odnosiły się również do polskich przedsiębiorstw, jako składowej światowej gospodarki. Punktem wyjścia badania jest przekonanie autora o wpływie wielu czynników na decyzję przedsiębiorcy o umiędzynarodowieniu. Autor testował dane z próby 13383 przedsiębiorców pochodzących z sześćdziesięciu dziewięciu państw, używając metody testu t-Studenta oraz jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA). Analizie poddano wiele zmiennych m.in. płeć, ilość członków rodziny przedsiębiorcy, posiadane doświadczenie międzynarodowe czy krąg kulturowy. T. Zbierowski podsumowując wskazuje na idealnego, w świetle badań, przedsiębiorcę, który ma szansę odnieść sukces na arenie międzynarodowej; będzie to mężczyzna stanu wolnego o wysokim dochodzie, wykonujący pracę w systemie pełnego etatu, posiadający przyjaciół wśród innych przedsiębiorców, który pochodzi z kultury o raczej antagonistycznym nastawieniu do przedsiębiorczości²²⁹.

Korzystając z danych GEM z lat 2011, 2012 oraz 2013 T. Zbierowski poddał również analizie determinanty internacjonalizacji przedsiębiorstw we jej wczesnej fazie. Trzy zmienne uznano za szczególnie istotne na tym etapie: korzystanie z internetu, poziom globalizacji oraz poziom eksportu *per capita*. Autor zauważa prawidłowość, że przedsiębiorcy z mniejszych krajów są bardziej zorientowani na umiędzynarodowienie swojej działalności. Wysznuło ponadto wniosek, iż orientacja eksportowa gospodarki pozwala na akumulację wiedzy, która następnie zostaje przekazana młodym przedsiębiorstwom i pomaga im się internacjonalizować.

²²⁶ M. Szymura-Tyc, *Internacjonalizacja i usieciowienie jako czynniki wspierające innowacyjność produktową i procesową przedsiębiorstw*, „Folia Oeconomica. Acta Universitatis Lodzianensis”, 2(334) 2018 [147], s.147-167.

²²⁷ Badanie T. Zbierowskiego dotyczyło wszystkich danych zebranych w GEM, bez wyodrębnienia Polski.

²²⁸ GEM jest największym na świecie projektem badawczym z zakresie przedsiębiorczości. Zapoczątkowany w 1999 r., kiedy w badaniu brało udział 10 gospodarek, w roku 2013 badania objęły 197 tys. osób dorosłych i 3,8 tys. ekspertów z ponad 70 krajów. Wśród badanych znaleźli się reprezentanci wszystkich regionów świata oraz wszystkich poziomów rozwoju gospodarczego, stanowiąc po zsumowaniu ponad 75% ludności świata i 90% światowego PKB. Na podstawie: *Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2013*, PARP, Warszawa 2013.

²²⁹ P. Zbierowski, *Contextual Factors of Early Internationalisation Process*, [w:] *Firm-Level Internationalisation and Its Business Environment. Knowledge-Based and Entrepreneurial Approach*, pod. red. N. Daszkiewicz, K. Wach, Gdańsk University of Technology Publishing House, Gdańsk 2014, s. 45-56.

Pozytywny wpływ ma również wysoki indeks globalizacji państwa, z którego pochodzi podmiot gospodarczy²³⁰.

J. Cieślik, E. Kąciak, E. oraz N. Thongpapanl badali wpływ doświadczenia w zakresie internacjonalizacji oraz strategii zasięgu rynków na wyniki eksportowe przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce. W badaniu wykorzystano dane z lat 2003 - 2010. Wśród najważniejszych wniosków podkreślono, że relacja doświadczenia eksportowego przedsiębiorstwa i jego wydajność mają kształt odwróconej litery S, co oznacza, iż wzrasta ona na niskich i wysokich poziomach oraz spada na średnich poziomach doświadczenia międzynarodowego. Ponadto korelacja pomiędzy rosnącą liczbą krajów-kontrahentów a wynikami eksportu jest początkowo pozytywna, ale ta tendencja zmienia się z czasem. Kolejno podkreślono, że wzrost udziału danej firmy na głównym rynku eksportowym wpływa ujemnie na wyniki eksportu w czasie²³¹.

Internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw rodzinnych w perspektywie przedsiębiorczości międzynarodowej poświęcone zostały przeprowadzone w 2013 r. badania N. Daszkiewicz w ramach projektu badawczego OPUS pt. „Zachowania polskich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji w świetle szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej”. Przeprowadzono badanie ankietowe na próbie 221 przedsiębiorstw, z czego 90 (40,72%) określiło się jako firmy rodzinne. Właściciele zapytano o główny motyw umiędzynarodowienia. Badania przeprowadzono na terenie całej Polski, jednak najwięcej firm miało swoje siedziby w województwach pomorskim, małopolskim i mazowieckim. Na podstawie udzielonych odpowiedzi uznano internacjonalizację za ścieżkę wzrostu oraz wybór nowych szans²³². N. Daszkiewicz podkreśliła we wnioskach również fakt posiadania wyższego wykształcenia przez ponad 84% przedsiębiorców (odpowiednio wykształcenie średnie posiadało 11%, niespełna 2% badanych deklarowało wykształcenie zawodowe), co według

²³⁰ P. Zbierowski, *Determinants of Early Internationalization – Empirical Evidence from Global Entrepreneurship Monitor* [w:] B. Knezevic, K. Wach, op.cit., s. 27-41.

²³¹ J. Cieślik, E. Kąciak, N. Thongpapanl, *Effect of Export Experience and Market Scope Strategy on Export Performance: Evidence from Poland*, "International Business Review", 24 (2015), s. 772-780.

²³² Respondenci wskazali odpowiednio: dostrzeżenie szans rozwoju w internacjonalizacji – 42,99 % wskazań; stałe dążenie do rozwijania firmy poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań, tę odpowiedź wskazało 35,29% respondentów; na brak szans dalszego rozwoju firmy na rynku krajowym 9,05%, a na wykorzystanie nieplanowanych szans na rynkach zagranicznych (np. odpowiedź na zamówienia na ryku zagranicznym) 12,67% przedsiębiorców.

autorki można łączyć z faktem wyboru ścieżki wzrostu poprzez umiędzynarodowienie, wobec odniesionego sukcesu na rynku macierzystym²³³.

Internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw rodzinnych w perspektywie sukcesji poświęciła badania A. Hadryś-Nowak. Autorka przebadła za pomocą kwestionariusza ankietowego 100 pozostających w prywatnych rękach przedsiębiorstw rodzinnych województwa wielkopolskiego. Na podstawie zebranych informacji zauważono, że obecność w przedsiębiorstwach jego sukcesorów jest pozytywnie skorelowane ze skłonnością do umiędzynarodowienia działalności, a także poziomem zaangażowania w internacjonalizację. Wiąże się również ze zintensyfikowanym inwestowaniem w przedsiębiorstwo oraz dynamicznym poszukiwaniem możliwości rozwoju i przetrwania oraz wykorzystywaniem pojawiających się okazji. A. Hadryś-Nowak wskazuje ponadto na pozytywny wpływ doświadczenia międzynarodowego właściciela lub jego sukcesorów oraz większą skłonność do inwestowania w działalność związaną z rynkami międzynarodowymi²³⁴.

Badania nad polskimi przedsiębiorstwami rodzinnymi w kontekście internacjonalizacji były kontynuowane przez A. Handryś-Nowak we współpracy z A. Lewandowską oraz E. Więcek-Janką w analizie statystycznej przeprowadzonej w 2016 r. na 2291 podmiotach w ramach projektu przeprowadzanego przez Instytut Biznesu Rodzinnego zatytułowanym „Statystyka Firm Rodzinnych”. Na podstawie badań autorki zaobserwowały, iż 12% przedsiębiorstw rodzinnych ma zasięg europejski, przy czym najpopularniejszym krajem ekspansji są Niemcy, a kolejnymi najpopularniejszymi kierunkami były Francja, Czechy, Słowacja i Anglia. Jednak najliczniejsza ich grupa działała na rynkach lokalnych, a regionalny i krajowy charakter ma co czwarty podmiot z tej grupy. Również co czwarte małe przedsiębiorstwo rodzinne działa na rynkach europejskich, a mikroprzedsiębiorstwa koncentrują swoją działalność głównie w kraju. Do najbardziej ekspansywnych branż zaliczono handel hurtowy i sprzedaż detaliczną oraz przetwórstwo przemysłowe (wartość udziału 31,25% dla każdej z sekcji), a także działalność związaną z zakwaterowaniem oraz usługami gastronomicznymi a także rolnictwem, leśnictwem, łowiectwem i rybactwem – po 12%. Mniej globalnych przedsiębiorstw reprezentowało w badaniu sekcję związaną z informacją i komunikacją oraz transportem i gospodarką magazynową - po 6,25%. Interesującym wątkiem badań jest także spostrzeżenie, iż wśród przedsiębiorstw o zasięgu globalnym, jedynie 6,25%

²³³ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, Zeszyt 7, Część I, s. 243–252.

²³⁴ A. Hadryś-Nowak, *Internationalization of Polish Family-owned Businesses – Owner and Next Generation Perspective* [w:] B. Knezevic, K. Wach, K. (red.), op.cit. s. 53-64.

należy do kobiet, co autorki łączą z faktem, iż struktura właścicielska firm ogólnie wskazuje na dominację mężczyzn²³⁵.

K. Wach swoje badania poświęcił roli strategicznego myślenia w procesie umiędzynarodowienia, stawiając sobie za cel weryfikację hipotez sformułowanych na podstawie studiów literaturowych oraz obserwacji przyczynowo-skutkowych. Analizę przeprowadzono na podstawie odpowiedzi 355 respondentów, wszystkie podmioty były umiędzynarodowione z przewagą małych i średnich przedsiębiorstw. Badanie zostało przeprowadzone w pierwszym kwartale 2015 r. Analiza wykazała, że około 25% przedsiębiorców posiadało sformalizowaną strategię umiędzynarodowienia, a ponad 50% nie posiadało strategii sformalizowanej czy też niesformalizowanej. Natomiast im większe przedsiębiorstwo tym częstsze jej posiadanie; strategię posiadało 71,1% dużych, 55,7% średnich, 39,9% małych oraz 26,0% mikroprzedsiębiorców. Wykazano ponadto, że średnie tempo umiędzynarodowienia dla przedsiębiorstw posiadających strategię wyniosło średnio pięć lat, a osiem lat dla pozostałych. Autor badania pozytywnie zweryfikował hipotezy dotyczące wpływu wielkości przedsiębiorstwa na posiadanie strategii (im większe, tym większe prawdopodobieństwo), szybszego tempa internacjonalizacji w sytuacji posiadania strategii oraz działania na większej ilości rynków takich przedsiębiorstw, a także posiadania większej ilości filii zagranicznych. Zweryfikowano negatywnie twierdzenia łączące posiadanie strategii internacjonalizacji z większą sprzedażą poza Polską w porównaniu do podmiotów bez strategii oraz łączące je z wyższym wskaźnikiem TNI²³⁶. W ramach tego samego badania postawiono również hipotezę o szerszym wykorzystywaniu wiedzy rynkowej oraz eksperymentalnej (rozumianej jako wiedzę sieciową, socjo-kulturową oraz przedsiębiorczą) przez podmioty o wyższej orientacji przedsiębiorczej, zarówno w początkowym, jak i dojrzałym etapie internacjonalizacji. Autor przeprowadził badanie w ujęciu dynamicznym w roku 2011 oraz 2014. Okres, w jakim przedsiębiorstwa internacjonalizowały swoją działalność wynosił od zera do 61 lat, 75% badanych dokonywało tego procesu do ósmego roku istnienia, a 10% po 16 latach. Wysoki wskaźnik IEO (międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza) cechował w 2014 r. 65 z 355 przedsiębiorców, przy czym wyróżniała ich jedynie nieznacznie wyższa od pozostałych wiedza sieciowa, natomiast w 2011 r. przedsiębiorstwa te charakteryzowało

²³⁵A. Hadryś – Nowak, A. Lewandowska, E. Więcek-Janka, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych – wybrane wyniki z ogólnokrajowego badania statystycznego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, 18(6)/2, 2017, s. 133-147.

²³⁶ K. Wach, *Strategiczne myślenie w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne”, 2016, 271, s. 28-42.

statystycznie istotna wyższa wartość wiedzy rynkowej, a także wiedzy sieciowej oraz przedsiębiorczej. Autor podkreślił, że na etapie dojrzałej internacjonalizacji wyższa międzynarodowa orientacja przedsiębiorcza wzmacnia wykorzystanie wiedzy przedsiębiorczej oraz sieciowej²³⁷.

M. Majewski podjął próbę ujęcia internacjonalizacji jako przesłanki sukcesu rynkowego startupów w porównaniu do pozostałych państw Grupy Wyszehradzkiej. Opierając się na danych pochodzących z raportów autor wywnioskował, że jednym z podstawowych bodźców zainicjowania internacjonalizacji w przypadku tych podmiotów jest płytkość rynku lokalnego. Niewielka część z badanej grupy (16%) szacuje swój przychody pochodzące z eksportu na poziomie powyżej 70%, na poziomie 30 -70% jest to odpowiednio 8%, 0 - 30% - deklarowało 23% podmiotów, a zerowy przychód z eksportu osiągało 53% start-upów. Za główny powód niepodjęcia sprzedaży poza granicą uznano potrzebę wypróbowania modelu biznesowego lokalnie, kolejnymi motywami zamknięcia na obce rynki był brak zasobów finansowych, ludzkich lub kompetencji, brak kontaktów, a także uznanie produktu za lokalny czy produkt niekompletny (w fazie powstawania). Autor rozróżnia dwie drogi postępowania startupów w kontekście internacjonalizacji; pierwsza, którą można uznać za bardziej zachowawczą, kiedy to ekspansja zagraniczna jest efektem sukcesu lokalnego, który straci możliwość późniejszej ekspansji na rynki zagraniczne, ponieważ utraci przewagę związaną z innowacją oraz druga zakładająca internacjonalizację od powstania podmiotu²³⁸.

I. Otoła i K. Szymczyk postawiły sobie za cel badawczy przedstawienie wykorzystania przez przedsiębiorców w procesie internacjonalizacji filtru okazji. Badaniu ilościowemu oraz jakościowemu poddano 114 przedsiębiorców ze Śląska (100 podmiotów poddano badaniu ankietowemu, a z 14 przeprowadzono wywiad pogłębiony) z czego 47 działało na rynkach zagranicznych²³⁹. Przedsiębiorstwa wskazywały, że najczęściej podejmowanym działaniem poprzedzającym wejście na obce rynki było gromadzenie wiedzy (49%); 37% podmiotów bazuje na kontaktach i współpracy innymi podmiotami badając otoczenie rynku, a blisko 34% prognozuje zmiany w otoczeniu rynku w trybie regularnym. Blisko 40% badanej populacji

²³⁷ K. Wach, *Orientacja przedsiębiorcza a wiedza w początkowym i dojrzałym etapie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 319, 2017, s.268-282.

²³⁸ M Maciejewski, *Wczesna internacjonalizacja jako warunek sukcesu rynkowego start-upów*, „Studia i Prace WNEiZ US T. 2 Gospodarka regionalna i międzynarodowa”, 2018, nr. 53, s.53-64.

²³⁹ Struktura próby badawczej objęła przedsiębiorstwa mikro (30%), małe (25%), średnie (31%) oraz duże (14%). 21% z badanych podmiotów było przedsiębiorstwami produkcyjnymi, 10% - produkcyjno-handlowo-usługowe, 9% - handlowe, 6% - podmioty handlowo-usługowe i po 5% handlowo-usługowe i produkcyjno-usługowe.

gromadzi wiedzę na temat rynku, którym jest zainteresowana, a ponad 21% podpatruje strategię konkurencji. Około 13% za inspirację do wejścia na obcy rynek uznało warunki otoczenia rynku, a 16% skupiło się w znacznym stopniu na planowaniu procedur wejścia oraz doborze strategii poprzedzonych analizą wariantów działania. W przypadku 19% podmiotów podjęto się zarówno planowania strategii wejścia, jak i kontroli jego przebiegu. Za kluczowe dla powodzenia procesu umiędzynarodowienia uznano zasoby finansowe (22%), osobowe (21%) oraz intelektualne (21%). Przedsiębiorstwa za najważniejszą okazję wejścia na rynek obcy uznały możliwość podjęcia współpracy z partnerem o renomowanej i ugruntowanej pozycji (45%), następnie niepodziewany wzrost popytu na rynku zagranicznym oraz przejęcie klientów konkurenta, który przestał na nim operować (43%), ponadto wykorzystanie funduszy Unii Europejskiej oraz pozyskanie inwestora (27%). Wygranie przetargu w niespodziewanym momencie czy korzystne rozwiązania systemowe (18%) lub korzystny zakup elementu infrastruktury (12%) były istotne dla mniejszej liczby podmiotów. 6% podmiotów łączyło swoje wejście na rynek obcy z korzystnym wykupem konkurenta, a kolejne 3% dokonało wejścia dzięki fuzji z podmiotem zagranicznym. Na pytanie o ocenę własnych umiejętności dostrzegania okazji na rynkach obcych wysoko oceniło je 61% badanych, 33% wyraziło brak zdania, a 6% oceniło zdolności w sposób pejoratywny²⁴⁰.

Rozważania, których podjęli się natomiast M. Mciejewski i K. Wach była dyskusja nad rozwojem startupów w Polsce i znalezienie odpowiedzi na pytanie, która z dróg jest częściej przez nie obierana: działanie w skali globalnej czy regionalnej? Badanie wykonano na próbie 355 różnej wielkości podmiotów działających na rynkach międzynarodowych przynajmniej w zakresie eksportu, których historia rynkowa sięgała od roku istnienia do wieku 183 lat. Uogólnionym wnioskiem było spostrzeżenie, że przedsiębiorstwa najczęściej internacjonalizowały działalność w późnych latach 90., latach dwutysięcznych oraz po akcesji do Unii Europejskiej. Firmy najczęściej umiędzynaradawiały się w ciągu trzech lat od powstania. Najczęściej były to mikro i małe podmioty gospodarcze, przy czym przedsiębiorstwa rodzinne miały szybsze tempo wchodzenia na zagraniczne rynki. Wśród przedsiębiorstw internacjonalizujących się przeważał sektor przetwórstwa przemysłowego. Kolejne spostrzeżenie dotyczyło większej skłonności do szybkiego wychodzenia poza granice kraju przez podmioty działające na terenach przygranicznych oraz to, że większość rozpoczynała ekspansję od prostych form wymiany handlowej, aby z czasem rozwijać

²⁴⁰ I. Otol, K. Szymczyk, *Filtr okazji jako czynnik warunkujący strategię internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty naukowe politechniki śląskiej, seria: Organizacja i zarządzanie”, z. 113, 2017, s. 339-345.

współpracę poprzez zaawansowane formy. Autorzy przyjęli, że podmioty, które zinternacjonalizowały działalność w roku powstania są globalnymi startupami, wobec czego w badanej próbie można za takie uznać 43%, natomiast jeśli autorzy rozszerzyliby okres ekspansji na rok po założeniu przedsiębiorstwa procent wzrasta do 57%. W badanej grupie podmiotów 75% działało w UE oraz poza nią, 32% tylko na terenie Unii, natomiast 2% tylko poza rynkami unijnymi. Ponadto wysnuto wniosek, że małe przedsiębiorstwa częściej umiędzynaradawiają działalność na terenie Wspólnoty Europejskiej, podczas, gdy duże podmioty na rynkach poza unijnymi, które to rynki również wybierają te podmioty, dla których obrót zagraniczny w całości sprzedaży wynosi ponad 75%. Przedsiębiorstwa o szybkim tempie umiędzynarodowienia mają większy udział sprzedaży zagranicznej od tych o wolniejszym tempie ekspansji międzynarodowej²⁴¹.

Znaczeniem relacji personalnych i próbą identyfikacji ich znaczenia w procesie internacjonalizacji zajęła się w swoich rozważaniach M. Ratajczak-Mrozek. Badanie w ramach projektu „Globalny i lokalny wymiar sieci biznesowych” przeprowadzono od listopada 2014 do czerwca 2015 r. 282 z poddanych badaniu przedsiębiorców odpowiedziało na pytanie dotyczące formy umiędzynarodowienia; najczęściej był to eksport bezpośredni (58,9%), eksport pośredni (41,1%), import (54,3%) i podwykonawstwo (23,0%), pozostałe formy nie przekroczyły 5%. W toku badań wykazano, że niezależnie od wielkości podmiotu wskazywano na znaczenie tych relacji w procesie umiędzynarodowienia, przy czym największe znaczenie miały one dla przedsiębiorstw najmniejszych, jedynie 12,8% badanych uznało je za niemające znaczenia. Z kolei relacje międzyorganizacyjne miały największe znaczenie proporcjonalnie dla większych podmiotów w procesie wejścia na rynki zagraniczne. Dla mikroprzedsiębiorców relacje personalne były zdecydowanie ważniejsze niż międzyorganizacyjne relacje z klientami, natomiast dla małych podmiotów ich znaczenie było równoważne, a średnie oceniły relacje międzyorganizacyjne z klientami wyżej niż personalne. Ciekawym wnioskiem jest fakt, że znaczenie współpracy sformalizowanej (klastry, stowarzyszenia, instytucje branżowe) zostało ocenione jednoznacznie, jako mało znaczące²⁴².

Jednym z projektów finansowanych z NCN był temat znaczenia internacjonalizacji w kontekście przedsiębiorstw dotkniętych globalnym kryzysem ekonomicznym. Badanie przeprowadzono w latach 2009 - 2013, a rok 2009 został oznaczony jako punkt kryzysowy na

²⁴¹ M.Maciejewski, K. Wach, *International Startups from Poland: Born Global or Born Regional?* "Journal of Management and Business Administration. Central Europe", Vol. 27, No. 1/2019, s. 60-83.

²⁴² M. Ratajczak-Mrozek, *Znaczenie relacji personalnych dla umiędzynarodowienia przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, 2017, nr 9 (CD), s. 292-299.

osi czasu, natomiast lata 2010 - 2013 jako lata post kryzysowe. Autorzy bazując na danych GUS stworzyli ranking 24 gałęzi przetwórczych polskiego przemysłu, najbardziej i najmniej dotkniętych kryzysem, a wyniki porównano z danymi z roku 2007. Do analizy ostatecznie wykorzystano 701 kwestionariuszy. Stworzono ranking najbardziej i najmniej dotkniętych kryzysem branż; największe straty wskutek globalnego kryzysu odniosła branża metalowa, skórzana i odzieżowa, natomiast najmniejsze straty zanotowały inne branże wytwórcze, produkcja farmaceutyków oraz przetwórstwo rafineryjne. Porównując do roku 2007 nastąpiła redukcja zatrudnienia w 21 branżach, w 19 zmniejszono wydatki inwestycyjne, a w 15 nastąpiło pogorszenie finansowych wyników netto. 2009 r. okazał się być najtrudniejszym dla branży skórzanej, która wykazała spadki we wszystkich badanych zakresach: obniżenie zatrudnienia, dochód z całości działalności, obniżenie wartości środków trwałych, spadek nakładów inwestycyjnych oraz wyniku finansowego netto²⁴³.

Powyższy przegląd badań objął szerokie spektrum ujęć tematu internacjonalizacji, poczynszy od zróżnicowania próby: przedsiębiorstwa reprezentowały różne sektory (od mikro po korporacje), branże i przemysły, różniły się w poziomie umiędzynarodowienia oraz formach internacjonalizacji po czynnik czasu, który w poniższym zestawieniu miał kluczowe znaczenie. Z przeprowadzonego badania źródeł wtórnych można wysnuć wnioski, że badania przeprowadzone w ciągu pierwszych 10 lat po akcesji do Unii Europejskiej znacząco różnią się od badań z drugiego dziesięciolecia XXI w. Widoczny w badaniach jeden z głównych krajów kontrahentów kraje byłego ZSRR, po wprowadzeniu sankcji w 2014 r. przestał mieć znaczenie dla wymiany, apozycję lidera niezmiennie zajmują Niemcy. Zgromadzone badania wskazują głównie na rynki unijne lub szerzej europejski, jako głównych odbiorców polskiego eksportu. Pojedyncze podmioty operują na rynkach Azji, oby Ameryk czy Afryki. Za główne determinanty umiędzynarodowienia uznano poszukiwanie nowych rynków zbytu, redukcję kosztów, poszukiwanie tańszych źródeł zaopatrzenia i poszukiwanie czynników produkcji, ale i wykorzystanie wiedzy menadżerów. Wskazywano również na płytki oraz wysokokonkurencyjny rynek rodzimy, a także możliwość sprzedaży za wyższą cenę towarów za granicą. Jako główne przewagi konkurencyjne wskazywano jakość polskich produktów, ich cenę oraz szybkie terminy dostaw. Bariery, przed którymi stawali przedsiębiorcy najczęściej wiązały się z brakiem doświadczenia kadry menadżerskiej, ryzykiem kursów walutowych, dużą konkurencją, brakiem finansowania oraz stabilnych kontaktów zagranicznych oraz niedoborami

²⁴³ M. Gorynia, B. Jankowska, K. Mroczek-Dąbrowska, P. Trąpczyński, M. Dzikowska, *The Impact of the Global Economic Crisis on the Performance of Industries and Firms in Poland. Does internationalisation matter?* "Folia Oeconomica. Acta Universitatis Lodziensis", 4(336), s.23-42.

podażowymi jak kapitał ludzki, moce przerobowe czy bariery instytucjonalne. W badaniach w niewielkim stopniu przewija się tematyka unii walutowej, jednak polscy przedsiębiorcy nie oczekują po wprowadzeniu Euro poprawy pozycji konkurencyjnej. Nie zauważono też wpływu klastrów na poziom umiędzynarodowienia należących do niego podmiotów. Należy zaznaczyć, że badania w niewielkim stopniu dotyczyły internacjonalizacji sektora usług oraz internacjonalizacji. Nie zanotowano badania dotyczącego reinternacjonalizacji.

2.2. Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w świetle umiędzynarodowienia

W podrozdziale skupiono się na badaniach dotyczących ściśle konkurencyjności polskich podmiotów gospodarczych na rynkach międzynarodowych. Pomimo że tematyka częściowo łączy się z poruszonymi w pozostałych podrozdziałach rozdziału 2 zagadnieniami postanowiono wyodrębnić osobną część na badania poświęcone tylko tej tematyce z uwagi na jej złożoność i potrzebę percepcji poprzez specyfikę branży²⁴⁴.

Badania pod kierownictwem Z. Pierścionka z 2005 r. zostały przeprowadzone na próbie 72 aktywnych na rynkach unijnych przedsiębiorstw polskich o różnej wielkości. Były one zogniskowane wokół konkurencyjności, sposobów wejścia, eksplorowania marek oraz źródeł sukcesu rodzimych przedsiębiorstw na rynkach UE. Spośród badanej grupy około 75% prowadziło działania eksportowe na rynkach unijnych, z czego 47% eksport bezpośredni, 27% eksport pośredni, a jedynie 9% zadeklarowało posiadanie oddziałów lub filii w UE. Analiza odpowiedzi respondentów wykazała, iż 44% przedsiębiorstw stosowało strategię konkurencji bazującą na przewadze kosztowej, pozostali przedsiębiorcy stosowali strategię opartą na kapitale relacyjnym (15%), przewadze czasowej (12%), renomie produktów (11%) oraz przewagach jakościowych (8%). Także kluczowe elementy strategii (przewaga kosztowa, czas dostawy etc.) były źródłami przewagi konkurencyjnej. Interesującym jest spostrzeżenie, że 74% przedsiębiorstw działa na rynkach UE pod własną marką²⁴⁵. Warto w tym miejscu wspomnieć o badaniu przeprowadzonym w latach 2004-2005 przez Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, badającym percepcję zmian w otoczeniu polskich przedsiębiorstw przetwórczych, w którym po raz pierwszy zauważono wzrastającą presję konkurencyjną ze strony Chin²⁴⁶.

²⁴⁴ J. Bednarz, *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, 2011, nr 30, s. 112-122.

²⁴⁵ Z. Pierścioneck, S. Jurek-Stępień, *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s.1-87.

²⁴⁶ E. Kaliszczuk, *Wpływ wspólnej polityki handlowej na handel zagraniczny Polski*, [w:] „Raport roczny. Polityka gospodarcza Polski w integrującej się Europie”, 2005-2006, IKCHZ, Warszawa 2006.

Ważnymi badaniami przeprowadzonymi w tym samym roku przez Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH była analiza 310 małych i średnich przedsiębiorstw, odnoszących sukcesy w zakresie planów i strategii eksportowych, a także ich adaptacji do zmian po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Warty odnotowania wynikiem badań, stojącym w opozycji do analizy Z. Pierścionka z 2005 r., jest fakt, iż 78% przedsiębiorstw eksportujących na rynki europejskie uznało, że konkuruje jakością swoich produktów. Wykazano również, że 93% firm posiadało strategię działania, ale jedynie 36% dostosowało ją do zmian horyzontu rynkowego po akcesji w 2004 r. W badanej grupie 24% respondentów prowadziło wymianę gospodarczą zarówno na rynkach UE i poza nimi, a 96% z obecnych w Unii Europejskiej wyraziło chęć wykorzystania przystąpienia Polski do struktur europejskich w celu umocnienia swojej pozycji. Eksporterzy uznali, że chcą utrzymać lub zwiększyć poziom udziału na rynkach unijnych²⁴⁷.

W 2008 r. Z. Pierścionek powrócił do badania przebiegu procesu internacjonalizacji, jego form i kierunków przez pryzmat wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Badania przeprowadzono na grupie celowo dobranych eksporterów lub planujących taką działalność od mikro do dużych przedsiębiorstw. Analiza pokazała, że w ankietowanej grupie 86% podmiotów prowadziło sprzedaż eksportową, przy czym 12% respondentów deklarowało przychody z tego tytułu wynoszące powyżej 60%. Główne rynki eksportowe to Unia Europejska oraz kraje rozwinięte, a także państwa wschodnie. Wnioskiem wysnutym w toku badań była zależność pomiędzy stopniem zaangażowania czasu menadżerów średniego szczebla w zarządzanie strategiczne i wzrostem udziału eksportu w całkowitej sprzedaży przedsiębiorstwa. Analiza wewnętrznych czynników mających wpływ na konkurencyjność pokazała, że mogą się one różnić w zależności od kierunku eksportu. Dla eksporterów działających na rynkach rozwiniętych i unijnych podstawowymi zasobami był kapitał ludzki i zarządzanie nim oraz technologia i organizacja produkcji, podczas gdy dla eksport na rynki wschodnie, rozwijające się oraz firm nieeksportujących najważniejszym czynnikiem było zarządzanie marketingowe. Różnica pojawiła się także przy analizie dotyczącej rozwijania posiadanych przewag konkurencyjnych. Eksporterzy do UE i krajów rozwiniętych deklarowali nacisk na szkolenie i rozwój kadry, postęp technologiczny i rozwój organizacji produkcji, podczas gdy pozostali respondenci na pierwszym miejscu stawiali na rozwój umiejętności marketingowych, a dopiero na kolejnym etapie szkolenia pracowników. Jako bariery dla wzrostu konkurencyjności eksporterzy do UE i państw rozwiniętych uważali ceny surowców,

²⁴⁷ S. Łobejko, Wyniki badań ankietowych [w:] red. nauk. Alicja Sosnowska, Stanisław Łobejko „Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw”, Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa 2008, s. 149 – 166.

a także konkurencję ze strony dużych firm oraz trudności w poszukiwaniu kapitału, podczas gdy reszta badanych wskazała na bariery cenowe²⁴⁸. Z kolei B. Taranko prowadziła badanie w drugiej połowie 2008 r. w celu oceny potencjału konkurencyjnego MŚP na grupie 407 małych i średnich przedsiębiorstw. Badania wykazały, że jedynie 8% respondentów zauważa i bierze pod uwagę konkurentów na rynkach zagranicznych²⁴⁹.

Badania nad konkurencyjnością polskich przedsiębiorstw prowadził również w latach 2008-2009 R. Śliwiński analizując odpowiedzi udzielone przez 30 podmiotów od mikro do dużych przedsiębiorstw. Spośród badanej grupy 63% prowadziło działalność poza granicami Polski na ściśle zdefiniowanych rynkach. Charakterystyczna dla badanej grupy była ich etapowa internacjonalizacja, która wraz z osiągnięciem kolejnych faz przyspieszała i pozwalała na wejście na kilka rynków na raz, a także przypadek zaledwie jednego przedsiębiorstwa, które działało poza granicami od początku swojej działalności. Badane podmioty prowadziły wymianę przede wszystkim z pomocą zagranicznego dystrybutora czy spółek córek głównie w Europie, ale także na pozostałych kontynentach wyłączając Australię. Badanie R. Śliwińskiego zidentyfikowało też bariery, na które wskazały nieinternacjonalizujące się przedsiębiorstwa tj.; niechęć podejmowania ryzyka, brak wiedzy oraz strach przed zaangażowaniem znacznych zasobów w proces umiędzynarodowienia²⁵⁰.

Przegląd badań zawartych w poniższym podrozdziale wskazuje na szereg przewag konkurencyjnych, ale i barier, które dostrzegają przedsiębiorstwa w swojej działalności. Jak słusznie zauważa Z. Pierścionek czynniki wpływające na konkurencyjność są różne w zależności od kierunku eksportu, ale i wielkości podmiotu oraz sektora działalności przedsiębiorstwa. W wyniku analizy zgromadzonych badań zanotowano, że podobnie jak w podrozdziale 2.1. główną przewagą polskich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym jest przewaga kosztowa oraz jakościowa, a także kapitał ludzki. Wśród barier wskazywano na konkurencję ze strony dużych lub lokalnych firm, brak środków i strach przed ich zaangażowaniem w ryzykowne przedsięwzięcie, a także ceny surowców.

²⁴⁸ *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, red. S. Łobejko, Z. Pierścionek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

²⁴⁹ T. Taranko, *Procesy konkurencyjne a strategię produktowo-rynkowe przedsiębiorstw produkcyjnych*, SGH, Warszawa 2010.

²⁵⁰ R. Śliwiński, *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, UE, Poznań 2011, s. 219-264.

2.3. Polski dorobek naukowy dotyczący internacjonalizacji w ujęciu sektorowym

W poniższym rozdziale zebrano badania na temat internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw z branży przetwórczej, budowlanej, maszynowej i elektromaszynowej, samochodowej, spożywczej, meblarskiej oraz przemysłów kreatywnych.

Badania pod kierunkiem J. Cieślika były prowadzone etapowo w latach 1993 - 2003, 2004 -2007, 2004 - 2009 i 2010 głównie na próbie przedsiębiorstw o profilu przetwórczym. Na podstawie wysokości sprzedaży eksportowej wyodrębniono trzy typy przedsiębiorców; eksporterów marginalnych, mikroeksporterów oraz większych eksporterów. W grupie mikroeksporterów (sprzedaż roczna poniżej 80 tys. zł) dokonano podziału na eksporterów regularnych i nieregularnych, z czego ci pierwsi stanowili 41% mikroeksporterów i 72% większych eksporterów. W trakcie analizy udało się wyodrębnić grupę firm dynamicznych, czyli osiągających minimum 20% przyrost sprzedaży lub zatrudnienia w ciągu trzech lat przy minimalnym poziomie zatrudnienia dziesięciu osób. J. Cieślik poddając analizie grupę stu największych polskich eksporterów doszedł do wniosku, że firmy z udziałem kapitału zagranicznego mają wyższy poziom internacjonalizacji, wyższą sprzedaż i eksport w przeliczeniu na jednego zatrudnionego. Badanie skupiło się również na problematyce podmiotów typu *born globals*, które uznano za szeroko rozpowszechnione w Polsce i wyróżniono ich trzy grupy: eksporterów natychmiastowych (eksportujących najpóźniej w pierwszym roku działania), szybkich (rozpoczęcie eksportu w drugim lub trzecim roku działalności) oraz opóźnionych (prowadzących sprzedaż zagraniczną w czwartym roku lub później). Badanie wykazało, że $\frac{3}{4}$ respondentów to eksporterzy natychmiastowi i szybcy²⁵¹. Czwarty etap badań, przeprowadzony na grupie 16 małych i średnich przedsiębiorstw przetwórczych pozwolił na spostrzeżenie, iż udział w sprzedaży eksportowej pozostawał na stałym poziomie z nieznacznymi fluktuacjami. 14 przedsiębiorstw stosowało eksport bezpośredni, ale połowa badanych działała również w kooperacji z dystrybutorami, a kolejnych sześciu z agentami handlowymi. Część badań J. Cieślika była również zogniskowana wokół umiędzynarodowienia w kontekście innowacyjności. Wyniki empiryczne badań wskazały na ścisłą zależność pomiędzy eksportem i jego pozytywnym wpływem na innowacyjność przedsiębiorstw²⁵². Dalsze badania nad młodymi innowacyjnymi firmami (MIF) pozwoliły na zidentyfikowanie także zjawiska synergii pomiędzy innowacyjnością

²⁵¹ J. Cieślik, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*, Akademia L. Koźmińskiego, NPPG 1/2010, s. 18-35.

²⁵² J. Cieślik, I. Kołodkiewicz, *Aktywność eksportowa małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wolters Kluwer, 2011, s.11-15.

a umiędzynarodowieniem jako źródłem przewagi konkurencyjnej. Badania empiryczne pozwoliły dojść do wniosku, że osiągając pewien poziom zaawansowania technologicznego oraz zaawansowany stopień internacjonalizacji, te dwa źródła przewagi konkurencyjnej zaczynają się uzupełniać i wzajemnie stymulować, dzięki czemu wzrasta tempo rozwoju przedsiębiorstwa²⁵³.

W latach 2007 - 2009 I. Posadzińska prowadziła badania nad internacjonalizacją sektora budowlanego, podając badaniu sto przedsiębiorstw z tej branży. Firmy budowlane skupiały się na kierunkach internacjonalizacji głównie w Europie, a ich obecność w pozostałych regionach świata była znikoma. Czynniki sprzyjające umiędzynarodowieniu okazały się w przypadku firm budowlanych uwarunkowane sektorowo i było to przede wszystkim pozyskiwanie nowych rynków, poszerzenie działalności dające efekt skali, wzrost konkurencyjności czy perspektywa rozwoju na rynkach zagranicznych. Za bariery uznano w największej mierze wysokie wymagania klientów, innowacyjność konkurencji, bariery prawne, koszty wejścia na rynek czy wreszcie brak kapitału na inwestycje²⁵⁴.

W 2010 r. I. Posadzińska na próbie stu średnich i dużych przedsiębiorstw branży budowlanej przebadła determinanty procesu ich internacjonalizacji. Badanie pokazało, że podmioty wykonujące usługi budowlane działają poza granicami Polski przede wszystkim w formie eksportu bezpośredniego (63%), pośredniego (36%), tworzą filie zagraniczne (23%), filie pod własnym zarządem (13%) oraz zakłady produkcyjne (18%), a także inne formy w niewielkim stopniu. Natomiast wśród producentów materiałów budowlanych najpopularniejszą formą obecności na rynkach obcych były inwestycje typu *greenfield* (40%), eksport pośredni (43%) i bezpośredni (32%), zagraniczny skład handlowy (19%), *joint venture* (13%) oraz inne²⁵⁵.

W 2011 r. I. Posadzińska ponownie analizowała proces internacjonalizacji branży budowlanej, tym razem skupiając się na zdefiniowaniu i ocenie czynników determinujących podjęcie takiej działalności poza granicami kraju. Badanie pokazało, że przedsiębiorstwa jako rynki ekspansji nadal wybierają głównie Europę, a w szczególności Niemcy. Autorka uważa jednak, że w przyszłości nastąpi wzrost aktywności na rynkach nowych krajów UE ze względu na postępujące procesy integracyjne oraz niewielki dystans kulturowy. Za kluczowe zasoby

²⁵³ J. Cieślik, *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, PARP, Warszawa 2011. http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/Internacjonalizacja_młodych_innowacyjnych_firm.pdf.

²⁵⁴ Posadzińska I., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw sektora budowlanego w Polsce. Uwarunkowania, mechanizmy i formy działalności na rynku międzynarodowym*, (red.) R.Karaszewski, Wydawnictwo UTP, Bydgoszcz 2009.

²⁵⁵ I. Posadzińska, *Determinanty procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego, Bydgoszcz 2012.

przedsiębiorstw uznano umiejętności menadżerów oraz pracowników wykonawczych. Bardzo ważną wartością okazała się również reputacja marki i firmy, a także jakość oraz elastyczność, które to wartości będą wzrastać wraz z doświadczeniem na danym rynku²⁵⁶.

Przemysł maszynowy był tłem projektu badawczego pod kierownictwem T. Gołębiowskiego, który badał średnie i duże przedsiębiorstwa o polskim, zagranicznym i mieszanym kapitale oraz udziale na rynkach unijnych (z wyłączeniem Polski) powyżej 20% ogólnej sprzedaży. Analiza zgromadzonych danych pokazała, że 94% respondentów używało tego samego modelu biznesu w Polsce i za granicą. Przedsiębiorstwa branży maszynowej wyróżniały się dużym zaangażowaniem na obcych rynkach głównie w formie eksportu (89%), oddziałów handlowych (12%) i produkcyjnych (10%) oraz działalnością importową (48%)²⁵⁷.

Badania nad przedsiębiorstwami sektora elektromaszynowego²⁵⁸ dotyczące m.in. ich kooperacji z partnerami zagranicznym prowadzili w 2009 r. T. Gołębiowski i M. Lewandowska. Wykazano, że przedsiębiorstwa preferowały raczej samodzielne wykonywanie zadań niż współpracę z partnerami. Najbardziej rozbudowane więzy kooperacyjne występowały w zakresie usług transportowych (21% podmiotów współpracowało z partnerami zagranicznymi, dla porównania 72% z polskimi), wytwarzania materiałów czy komponentów koprodukcji (odpowiednio 41% i 28%) oraz, w mniejszym zakresie, prac badawczo-rozwojowych²⁵⁹.

I. Jonek-Kowalska i A. Michalak podjęły się natomiast analizy procesu internacjonalizacji skupiając uwagę na branży maszyn i urządzeń górniczych analizując polski rynek tej branży w kontekście potencjału eksportowego²⁶⁰.

Badania nad przemysłem lekkim prowadziła M.K. Witek-Hajduk z A. Sznajderem analizując próbę 61 losowo wyselekcjonowanych dużych i średnich przedsiębiorstw z tej branży. W branży tekstylnej podstawową formą internacjonalizacji okazał się eksport (95% badanych) oraz sprzedaż licencji (12%). W badanej grupie znalazło się także kilka

²⁵⁶ I. Posadzińska, *Czynniki wzmocnienia międzynarodowej pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych*, Oeconomia Copernicana 2013, nr 1 <http://wydawnictwoumk.pl/czasopisma/index.php/OeC/article/view/OeC.2013.008/1732>, dostęp: 15.01.2014

²⁵⁷ T. Gołębiowski, T. Budzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa, 2008.

²⁵⁸ O umiędzynarodowieniu zakupów w branży elektromaszynowej w kontekście tworzenia przewagi konkurencyjnej można przeczytać w artykule M. Witek-Hajduk, *Umiędzynarodowienie zakupów a strategia konkurowania przedsiębiorstwa na przykładzie polskich przedsiębiorstw branży elektromaszynowej*, „International Journal of Management and Economics”, 32, 2011, s. 532-553.

²⁵⁹ T. Gołębiowski, M. Lewandowska, *Kooperacja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw. Przykład przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego*, *Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe”, red. J. Schroeder, B. Stępień, Poznań 2009, s.167-180.

²⁶⁰ I. Jonek-Kowalska, A. Michalak, *Prognozowanie kierunków internacjonalizacji na przykładzie branży maszyn i urządzeń górniczych*, CeDeWu, Warszawa 2013.

przedsiębiorstw reprezentujących formy takie jak: *joint venture* typu produkcyjnego (12%) oraz handlowego (10%), oddziały produkcyjne (2%) i handlowe (3%). Jako pierwszą formę internacjonalizacji wskazano eksport lub import, zaznaczając przy tym korzystanie z czterech do dziesięciu rynków. Natomiast jako eksporterzy, respondenci byli obecni na jednym do trzech rynków (42%), cztery do dziesięciu (39%), 11-25 (12%) i poniżej 5% na więcej niż 25. Odpowiednio przed akcesją do UE 83% badanych było obecnych na mniej niż dziesięciu zagranicznych rynkach. Badania pokazały, iż eksport koncentrował się przede wszystkim na rynkach UE15. Najważniejszymi zasobami przy podejmowaniu ekspansji zagranicznej zostały uznane m.in. doświadczenie kadry zarządzającej na danym rynku oraz pozostałych rynkach zagranicznych, dostęp do wydajniejszych czynników produkcji oraz źródeł zaopatrzenia czy dywersyfikacja ryzyka²⁶¹.

B. Michalski analizował umiędzynarodowienie sektora samochodowego w latach 2004 - 2014 jako przedstawiciela *mid-tech* w ujęciu pułapki średniego dochodu. Badanie dotyczyło okresu 2004 - 2012 i zostało oparte na danych źródłowych pozyskanych z bazy Międzynarodowego Centrum Handlu (*International Trade Centre*). W omawianym okresie udział branży samochodowej w polskim eksporcie wahał się pomiędzy 10,8% -14,2% (udział w światowym eksporcie od 1,1% do 2,5%), natomiast udział branży w polskim imporcie pomiędzy 7,1% a 9,4%, a w światowym od 0,9% do 1,7%. Samochody osobowe eksportowano do Włoch (30,8%), Niemiec (18,92%), Wlk. Brytanii (8,25%), Francji (7,10%), Turcji (4,41%) oraz wymieniono pozostałe (30,52%). Importowano głównie z Niemiec (26,39%), Czech (10,04%), Wlk. Brytanii (8,58%), Francji (11,39%) oraz Japonii (7,10%) oraz pozostałych państw. Eksport części i akcesoriów samochodowych odbywał się głównie do Niemiec (39,03%), Francji (8,40%) oraz Włoch (7,52%), importowano również z Niemiec (47,07%) i Włoch (13,16%). Branża w dużym stopniu bazowała na przewagach kosztowych (kosztach pracy, dostaw, sprzyjające rozwiązania prawne), co pozwoliło zweryfikować pozytywnie postawioną hipotezę badawczą, że Polska jako państwo o średnim poziomie dochodu stanowi atrakcyjne miejsce inwestycji międzynarodowych korporacji²⁶².

Proces internacjonalizacji w perspektywie sektora rolno-spożywczego²⁶³ był przedmiotem badań przeprowadzonych w latach 2011 - 2012 przez M. Gajowiak,

²⁶¹ A. Sznajder, M.K. Witek-Hajduk, *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynku Unii Europejskiej - standaryzacja i adaptacja*, „Gospodarka Narodowa”, Warszawa 2009, Vol. 20.2009, 4, s. 25-54.

²⁶² B. Michalski, *Umiędzynarodowienie sektora mid-tech na przykładzie wymiany handlowej sektora samochodowego w Polsce w latach 2004–2012*, „Ekonomia Międzynarodowa”, 2014, 006, s.63-80.

²⁶³ O konkurencyjności polskiego eksportu rolno-spożywczego pisał A. Rytko, *konkurencyjność polskiego eksportu rolno-spożywczego na rynku światowym i krajów v4*, „Roczniki naukowe stowarzyszenia ekonomistów

A. Budzyńską oraz A. Libertowską w ramach projektu „Czynniki determinujące kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw Wielkopolski na rynkach międzynarodowych”. Badaniu poddano 29 małych i średnich przedsiębiorstw należących do sekcji C, dział 10, 11 PKD²⁶⁴ z siedmiu powiatów regionu, pod kątem stopnia umiędzynarodowienia oraz konkurencyjności. 97% z przebadanych podmiotów znajdowało się w pierwszym etapie internacjonalizacji (eksport), pomimo że wszyscy badani byli obecni na zagranicznych rynkach ponad trzy lata. Tylko jedna mała i jedna średnia firma współpracowała z więcej niż dziesięcioma rynkami zagranicznymi, a najwięcej z przebadanych małych przedsiębiorstw (siedem) prowadziło działalność na jednym rynku, natomiast 15 przedsiębiorstw średnich obsługiwało dwóch do pięciu rynków obcych. Większość przedsiębiorstw skupiała swoją działalność na rynkach Europy Środkowej. Jedynie po jednej małej i średniej firmie prowadziło działalność poza Europą. Jako główne bariery internacjonalizacji wymieniono; biurokrację urzędniczą, zbyt małe wsparcie instytucjonalne w kraju i poza nim, zawilość przepisów prawnych, brak doświadczenia w zakresie umiędzynarodowienia, niewystarczające zdolności wytwórcze, niewystarczający kapitał finansowy czy ograniczenia formalnoprawne w działalności podmiotów zagranicznych. Poziom udziału eksportu w wielkości osiągniętych przychodów przedsiębiorstwa oceniono następująco; 45% podmiotów określiło udział eksportu na poziomie 0 - 5%, 24% przedsiębiorstw wyliczyło udział na 11 - 20%, 21% badanych oceniło, iż eksport stanowiło 6 - 10% udziału w całości przychodów, a 10 % oceniło udział eksportu na poziomie pomiędzy 20 a 50%. Warto zauważyć, iż zaledwie jedno przedsiębiorstwo posiadało wyodrębniony dział eksportu. Badanie wykazało, że małe przedsiębiorstwa finansowały działalność zagraniczną korzystając wyłącznie ze środków własnych, włączając w to kredyty bankowe. Natomiast średnie podmioty oprócz środków własnych korzystały z dotacji UE oraz środków uzyskanych z programów wspierania eksportu bądź przedsiębiorczości. Jako determinanty podjęcia procesu internacjonalizacji wskazano; rosnącą konkurencję na rynku macierzystym, nastawienie zarządu firmy na ekspansję, dążenie do maksymalizacji zysku czy rozszerzenie rynków zbytu, obniżenie kosztów produkcji poprzez koszty skali, a także nasycenie rynku wewnętrznego. Większość z badanych przedsiębiorstw planowała

rolnictwa i agrobiznesu”, 2017, tom XIX, zeszyt 5, s. 191-196 oraz K. Wierzejski, który zidentyfikował makroekonomiczne determinanty umiędzynarodowienia sektora rolno-spożywczego. Celem badań było również zbadanie siły z jaką wskazane motywy wpływają na stopień internacjonalizacji tego sektora K. Wierzejski, *Makroekonomiczne determinanty internacjonalizacji na przykładzie sektora rolno-spożywczego w Polsce*, Wydawnictwo PTE, Zielona Góra, 2010.

O wpływie pandemii COVID-19 na przemysł spożywczy można przeczytać w opracowaniu I. Szczepaniak, Ł. Ambroziak, J. Drożdż, *Wpływ pandemii COVID-19 na przetwórstwo spożywcze i eksport rolno-spożywczy Polski*, „Ubezpieczenia w Rolnictwie – Materiały i Studia”, 1(73) /2020, s. 117–139.

²⁶⁴ Produkcja artykułów spożywczych. Produkcja napojów.

rozszerzenie dotychczasowej działalności o kolejne rynki zagraniczne²⁶⁵. A. Budzyńska podjęła się również szerszej analizy form umiędzynarodowienia, stawiając tezę o stosunkowo niewielkim zainteresowaniu przedsiębiorstw bardziej zaawansowanymi formami umiędzynarodowienia. Wyniki badań wykazały, iż to głównie średnie firmy rozważały zintensyfikowania swoich działań na rynkach zagranicznych²⁶⁶.

Rolę klastrów w procesie internacjonalizacji w kontekście branży rolno-spożywczej przeanalizowali T. Wierzejski i Z. Nasalski w oparciu o dostępne źródła wtórne. Autorzy wskazują przy tym na fakt, iż branża rolno-spożywcza jest jedną z nielicznych (m.in. obok meblarskiej), która generuje dodatnie saldo handlu międzynarodowego. Dodatkowo, wspomniano, że jest odpowiedzialna za około jedną ósmą polskiego eksportu z tendencją wzrostową. W zakresie sektora rolno-spożywczego autorzy wyodrębniają najważniejsze w strukturze eksportu branże; dominującą mięsą (20%), owoce i warzywa z przetworami (17%), cukier i wyroby (14%), zboża i pochodne (11%), oraz produkty mleczarskie (9%). Potencjał klastrów w zakresie gospodarki żywnościowej autorzy oceniają jako wyróżniający na tle Unii Europejskiej. Powołując się na badania „European Cluster Observatory” przytacza się dane o wyróżniających się regionach: wielkopolskim, warmińsko-mazurskim, podlaskim, kujawsko-pomorskim, lubelskim, łódzkim oraz mazowieckim. Zauważano również, że większość klastrów jest w początkowej fazie rozwoju (embrionalnej), a głównym kryterium doboru podmiotów uczestniczących w porozumieniach jest ich lokalizacja. Niewiele klastrów branży rolno-spożywczej tworzy powiązania ponadregionalne. Poziom formalizacji klastrów oceniono jako niski, ze względu na zakres działań, który rzadko wykracza poza propagowanie samej idei klasteringu oraz organizację szkoleń. Regionalny charakter klastrów żywnościowych według autorów sprzyja wprowadzaniu na rynki obce produktów regionalnych, a wczesna faza rozwoju tych porozumień daje możliwość ich elastycznego profilowania zgodnie z tendencjami obowiązującymi na rynkach międzynarodowych²⁶⁷.

Branża meblarska w kontekście internacjonalizacji pojawiła się w badaniach M. Ratajczak-Mrozek jako studium przypadku ilustrujące znaczenie lokalnie osadzonych relacji personalnych w sytuacji pojawienia się okazji dla przedsiębiorstw sektora MŚP w procesie ich

²⁶⁵ M. Gajowiak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa przetwórstwa żywnościowego z wybranych powiatów Wielkopolski w procesie internacjonalizacji*, „Ekonomia i Zarządzanie”, 2014, Vol. 6, no. 2, s. 108—119.

²⁶⁶ A. Budzyńska, *Etapy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego w wybranych powiatach województwa wielkopolskiego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4 (64) 2013, s. 71-80.

²⁶⁷ T. Wierzejski, Z. Nasalski, *Rola klastrów w procesie internacjonalizacji polskiego sektora rolno-spożywczego*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego”, 2014, 14(29), z. 2, s. 238-246.

umiędzynarodowienia²⁶⁸. Porównując dwa przedsiębiorstwa z różnych branż; IT oraz meblarskiej, autorka w toku analizy doszła do wniosku, że nie tylko relacje pozwalają na rozpoznanie okazji, ale i są one okazją same w sobie. W okresie styczeń – październik 2014 r. przeprowadzono pogłębione wywiady z trzynastoma przedsiębiorstwami; w tym ośmioma z branży meblarskiej. Bardzo ważnym wynikiem badania jest potwierdzenie charakterystycznej, szczególnie dla rynku skandynawskiego, cechy zawierania współpracy, właśnie poprzez sieć znajomości. W tym wypadku *word-of-mouth*. Przytoczony przez autorkę przykład obrazuje, jak przedsiębiorstwo nieposiadające doświadczenia na rynkach zagranicznych zostało polecone firmie duńskiej, poszukującej producenta mebli. Polskie przedsiębiorstwo, rozpoczynające proces internacjonalizacji w 2011 r., w ciągu zaledwie dwóch lat osiągnęło wynik około 60% całości sprzedaży dla skandynawskiego klienta.

A. Żur podjęła się próby zbadania wpływu przedsiębiorczości korporacyjnej jako czynnika mającego znaczenie dla procesów internacjonalizacyjnych firm szybko umiędzynarodawiających się. Autorka oparła badanie na przypadku przedsiębiorstwa produkcji mebli biurowych Nowy Styl, które jest jednym z liderów na rynku polskim oraz europejskim²⁶⁹. Jest to przedsiębiorstwo globalne. W 2013 r. struktura sprzedaży Nowego Stylu wyglądała następująco: Polska – 14,6%, Europa Wschodnia – 32,5 %, Unia Europejska – 48,9 % oraz reszta świata – 4,1 %. Nowy Styl w świetle przeprowadzonej analizy jest reprezentantem wysokiego poziomu kultury organizacyjnej opartej na otwartości oraz równości. Dane do badania zostały zebrane w drodze obserwacji, wywiadów osobistych oraz poprzez spostrzeżenia terenowe, a także za pomocą kwestionariusza ankiety wypełnionego przez 1107 pracowników polskiego oddziału firmy. Badanie wykazało, iż przedsiębiorstwo zorientowane na przedsiębiorczość korporacyjną implikowaną zarówno na poziomie zarządu, jaki i pracowniczym, łatwiej osiągnie sukces na rynkach obcych. W przypadku Nowego Stylu orientacja zarządu oraz zaangażowanie pracowników okazały się niezwykle istotne w procesie internacjonalizacji. Czynniki, które autorka badania określiła mianem czujności oraz reaktywności (skanowanie środowiska biznesowego, rozpoznawanie możliwości oraz

²⁶⁸ M. Ratajczak-Mrozek, *The Importance of Locally Embedded Personal Relationships for SME Internationalisation Processes – from Opportunity Recognition to Company Growth*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation”, 2014, Vol. 10, No. 3, s. 89-108.

²⁶⁹ Firma posiada międzynarodową sieć sprzedaży składającą się z 19 lokalnych spółek dystrybucyjnych w Europie oraz Stanach Zjednoczonych i na Bliskim Wschodzie. *W pięciu produkujemy, prawdopodobnie ogłosimy niedługo kolejne przejście w szóste państwo. Nowy Styl szykuje się do przejścia kolejnej zagranicznej firmy. Spółka stawia na eksport*, Na podstawie <http://ceo.com.pl/nowy-styl-szykuje-sie-do-przejecia-kolejnej-zagranicznej-firmy-spolka-stawia-na-eksport-42380>., dostęp: 24.06.2015 oraz materiały promocyjne firmy dostępne na <https://nowystyl.com/files/interactive/company-profile/PL/24/#zoom=z> dostęp: 15.07.2021 r.

orientacja proaktywna) okazały się podstawowymi determinantami sukcesu przedsiębiorstwa poza krajem macierzystym. Ponadto przypadek Nowego Stylu potwierdza spostrzeżenie, które jest obecne w literaturze, iż szybkie umiędzynarodowienie przyczynia się do większego zaangażowania międzynarodowego, co autorka łączy z wiedzą oraz kompetencjami jakie nabywa organizacja, a także postawami, które pojawiają się w przedsiębiorstwie. Przy czym tempo umiędzynarodowienia jest łączone z typem zagranicznej ekspansji (szybsze dla rozwoju sprzedaży eksportowej poprzez utworzoną zagraniczną spółkę joint-venture, wolniejsze dla działalności eksportowej). Autorka podsumowując rozważania wysnuwa wniosek, że silne zaangażowanie podmiotu gospodarczego w przedsiębiorczość korporacyjną na wszystkich poziomach (firmy, zarządu oraz pracowniczym) i aktywne poszukiwanie możliwości zorientowanych na rozwój międzynarodowy łączy się z wyższą skłonnością do podejmowania ryzyka i z tego względu mogą być uznane za pomocne w rozwoju ekspansji międzynarodowej²⁷⁰. Ponadto badanie wykazało, iż ważnym elementem długofalowej strategii ekspansji międzynarodowej jest zaangażowanie pracowników w wizję internacjonalizacji organizacji.

E. Grzegorzewska zajęła się tematem innowacyjności w polskich klastrach meblarskich. Badanie przeprowadzono na próbie 150 przedsiębiorców, w tym 130 przedstawicieli MŚP²⁷¹. Przedsiębiorcy produkowali przede wszystkim meble skrzyniowe - 50%, meble tapicerowane – 42%, po 25% meble kuchenne lub biurowe. 90% respondentów w ciągu minionych 5 lat poniosła wydatki na innowacje w zakresie towarów i usług, a ponad 88% określiła je innowacjami w skali przedsiębiorstwa., z czego częściej podejmowały je przedsiębiorstwa stowarzyszone w klastrach. Najczęściej kupowano nowe maszyny (82% wskazania przedsiębiorstw w klastrach i 78% niestowarzyszonych) lub unowocześniano technologie (stosunkowo 48% i 44%) czy produkty (71% i 61%). Ponad 30% zadeklarowało przynależność do organizacji klastrowych z czego 58% nie dłużej niż dwa lata, około 40% pomiędzy 2 a 5 lat, a 2% powyżej lat pięciu²⁷².

²⁷⁰A. Żur, *Corporate Entrepreneurship as an Facilitating Factor in the Rapid Internationalization of Firms. The Case of Nowy Styl Group* [w:] Knezevic, B. & Wach, K. (red), op.cit., s. 83-95.

²⁷¹ W przeważającej liczbie 52% próba była reprezentowana przez jednoosobowe działalności gospodarcze, 20% reprezentowało spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz 18% spółki osobowe. 55% respondentów funkcjonowało na rynku ponad 20 lat, a 15% przedsiębiorców miało staż krótszy niż 10 lat

²⁷² E. Grzegorzewska, *Klustry gospodarcze a innowacyjność MSP polskiego przemysłu meblarskiego*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 19, z. 7, cz. 2 *Firmy rodzinne - zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość*, 2018, s. 275-285.

Umiejscowienie sektora kultury i przemysłów kreatywnych²⁷³ (*Culture and creative industries* - CCI) było tematem rozważań naukowych M. Znojek. Sektor obejmuje cztery branże: dziedzictwo narodowe, sztukę, media oraz twórczość użytkową, które podzielono dalej na siedem grup towarowych oraz cztery usługowe. Analiza objęła lata 2002 - 2015 i była oparta na danych pozyskanych z bazy UNCTAD. W roku 2015 Polska zajmowała szóste miejsce wśród państw UE i 14 na świecie w eksporcie dóbr CCI, a dominującymi towarami przez cały ten okres były wytwory branży wzornictwa (ponad 50% wartości eksportu) i wydawnictwa oraz dobra audiowizualne (z udziałem ok. 10 - 15%), sztuki performatywne nie miały natomiast znaczącego udziału w sprzedaży zagranicznej. W 2015 r. wartość eksportu sektora kultury i przemysłów kreatywnych była porównywalna do eksportu części i podzespołów do urządzeń elektrycznych i elektronicznych (w przybliżeniu 7,5 mld USD). Najważniejszym kierunkiem eksportu były państwa europejskie (Niemcy, Wlk. Brytania oraz Francja - ok 90% eksportu CCI, kolejno Ameryka Północna i Południowa – ok. 5% (w tym 80% sprzedaży do Stanów Zjednoczonych) oraz Azja (ok. 4%)²⁷⁴.

W 2020 r. powstał raport Polskiego Instytutu Ekonomii dotyczący roli gospodarki kreatywnej²⁷⁵ z uwzględnieniem jej pozycji w eksporcie państwa. Autorzy oszacowali, że udział gospodarki kreatywnej w całości eksportu odpowiadał blisko 9%, a saldo handlu zagranicznego w 2018 r. było dodatnie i wyniosło 9,5 mld USD. Autorzy wskazali, że szczególnie dużą rolę odegrał eksport usług, które w 2018 r. wyniosły 20% całkowitego eksportu usług Polski. 2/3 eksportu sektora należało do wzornictwa przemysłowego (wartość 6 mld USD), druga ważna kategoria to działalność wydawnicza, (odpowiedzialna za 2 mld USD), obie kategorie odpowiadały za 85% eksportu dóbr kreatywnych. W strukturze importu (jego wartość 2018 r. wyniosła 6,6 mld USD), która jest bardziej zróżnicowana również dominowało wzornictwo (około połowa wartości importu), jednak ważną pozycję stanowiły tutaj również towary zaliczane do tzw. nowych mediów (20%) oraz produkty wydawnicze (15%). Eksport usług kreatywnych został zdominowany przez usługi komputerowe stanowiące blisko połowę

²⁷³ Główny Urząd Statystyczny w 2018 r. zaprezentował publikację *Przemysły kultury i kreatywne w latach 2014-2016*, w którym wykazano, iż w roku 2016 przemysłami kultury i kreatywnym zajmowało się 100,5 tys. podmiotów, z czego 98,7% to mikroprzedsiębiorstwa. 25,4 tys. zajmowało się książką i reklamą, 22,7 tys. reklamą, a 16,8 tys. architekturą. Dodatkowo saldo w handlu zagranicznym osiągnęto głównie dzięki nadwyżce w eksporcie książek i prasy. *Przemysły kultury i kreatywne w latach 2014-2016*, „Prace Studialne”, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa Kraków 2018, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5493/19/1/1/przemysly_kultury_i_kreatywn_e_w_latach_2014-2016.pdf, dostęp 31.08.2021.

²⁷⁴ M. Znojek, *Polski eksport produktów sektora kultury i przemysłów kreatywnych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 49/2, 2017, s. 377-393.

²⁷⁵ Gospodarka kreatywna jest częścią wykorzystującą jako główny motor wytwórczy kreatywność i kapitał intelektualny. W skład gospodarki kreatywnej wchodzi przemysły kreatywne, sektor kultury oraz sektor cyfrowy.

zagranicznej sprzedaży sektora, ważną pozycję stanowiły również reklama (2,8 mld USD), usługi techniczne (2 mld USD) oraz badania i rozwój (1,7 mld USD). Polska w 2018 r. importowała natomiast głównie usługi komputerowe, ale i własność intelektualną (zaimportowano dobra o wartości 3,6 mld USD, przy czym wartość wyeksportowanej własności intelektualnej wyniosła 0,6 mld USD)²⁷⁶.

Zgromadzone w poniższym rozdziale badania objęły szerokie spektrum branż (w tym branżę rolno-spożywczą oraz meblarską, branże posiadające dodatnie saldo w handlu zagranicznym). W zależności od ich specyfiki wybierano różne formy internacjonalizacji. We wszystkich objętych badaniem sektorach gospodarki wskazywano przede wszystkim na eksport bezpośredni, ale wymieniano również m.in. inwestycje typu *greenfield* (branża budowlana), oddziały handlowe i produkcyjne (przemysł maszynowy), *joint-venture* i sprzedaż licencji (przemysł lekki) a także import. Głównymi kierunkami internacjonalizacji są kraje Unii Europejskiej. Uczestnicy badań poszukiwali przede wszystkim nowych rynków zbytu, oczekiwali wzrostu konkurencyjności oraz możliwości rozwoju. Wymieniono również dywersyfikację ryzyka. Jako kluczowe zasoby rodzime podmioty wskazywały jakość, elastyczność, kapitał ludzki oraz renomę firmy/produktu, a także dostęp do wydajniejszych czynników produkcji. Przewagi konkurencyjne wymienione przez przedstawicieli przemysłów są tożsame z wymienianymi w podrozdziałach 2.2.1. oraz 2.2.2. i dotyczą głównie przewag kosztowych, ale i sprzyjających rozwiązań prawnych. Warto zauważyć, że 20% całości eksportu polskich usług należy do przemysłów kreatywnych. Bariery z jakimi stykali się przedsiębiorcy to wysokie wymagania klientów, bariery prawne oraz biurokracja urzędnicza, konkurencja ze strony zagranicznych przedsiębiorstw oraz ich innowacyjność, koszty umiędzynarodowienia oraz związane z nim koszty (brak kapitału), ale i brak doświadczenia czy niewystarczające wsparcie instytucjonalne.

2.4. Kontekst geograficzny w badaniach nad internacjonalizacją polskich przedsiębiorstw

Poniższy podrozdział jest analizą badań nad umiędzynarodowieniem polskich podmiotów w zależności od jego położenia geo-politycznego (badania państw europejskich oraz środkowoeuropejskich obejmujące Polskę, Grupę Wyszehradzką V4, obszar przygraniczny), a także w skali województwa (grup województw) czy też obszarów

²⁷⁶ Rola gospodarki kreatywnej w Polsce, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2020, s.20-24.

przemysłowych (Gdański Obszar Metropolitalny), a także działalności polskich przedsiębiorstw za granicą (Białoruś).

Szeroko eksplorowany wątek europejski jest motywem przewodnim badań K. Wach, który skupił się na internacjonalizacji w wymiarze europejskim. Głos ten wydaje się szczególnie ważny w obliczu jednoznacznie nasuwającego się wniosku, że to akcesja do UE stała się kluczowym czynnikiem rozwojowym polskich przedsiębiorstw po roku 2004²⁷⁷.

K. Wach zweryfikował empirycznie wzrost poziomu europeizacji oraz internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw po akcesji do UE. Autor przeprowadził badanie na 323. przedsiębiorstwach z województwa małopolskiego. Porównując do okresu przedakcesyjnego poziom internacjonalizacji w grupie sondażowej wzrósł o 20,5%. Za najpopularniejszą formę umiędzynarodowienia, szczególnie w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, uznano eksport, jednak wiele przedsiębiorstw kooperowało również z zagranicznym partnerem. K. Wach używając indeksu globalizacji OECD²⁷⁸ dokonał pomiaru poziomu internacjonalizacji respondentów; 84,4% badanych określono jako przedsiębiorstwa lokalne (brak globalizacji), 10,4% działające głównie na rynku lokalnym (ograniczona globalizacja), 1,5% to przedsiębiorstwa umiędzynarodowione, a kolejne 3,7% to globalne firmy o pełnym stopniu globalizacji. Prawie połowa badanych przedsiębiorstw zadeklarowała, że procesy europeizacji związane z akcesją do UE pozytywnie wpłynęły na ich aktywność gospodarczą, podczas gdy jedynie 4,4% zmiany te uznała za negatywne dla działalności²⁷⁹.

Internacjonalizacji oraz europeizacji przedsiębiorstw na jednolitym rynku europejskim poświęcone zostało również badanie N. Daszkiewicz, przeprowadzone na grupie 216. respondentów w okresie od października 2013 do lutego 2014 r. Autorka gromadząc dane posłużyła się zarówno metodami wtórnymi, m.in. w postaci analiz przeprowadzonych przez UE (2007, 2010) oraz PARP (2013), jak i metodą kwestionariusza *on-line* poprzedzonego rozmową telefoniczną bądź za pośrednictwem poczty *email*. N. Daszkiewicz pozytywnie zweryfikowała postawioną hipotezę o dodatniej korelacji wielkości przedsiębiorstwa oraz

²⁷⁷ K. Wach, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

²⁷⁸ Indeks globalizacji OECD szacuje poziom umiędzynarodowienia i/lub globalizacji przedsiębiorstw. Został skonstruowany jako dziesięciostopniowa skala, w której wyróżniono 5 poziomów internacjonalizacji; - brak globalizacji (przedsiębiorstwa lokalne na skali od 1 do 2), umiarkowana globalizacja (przeważnie lokalne przedsiębiorstwa, na skali od 3 do 4), globalizacja w dużym stopniu (przedsiębiorstwa umiędzynarodowione, na skali od 5 do 6), rozszerzona globalizacja (firmy zgloabalizowane w znacznym stopniu, na skali od 7 do 9) oraz pełna globalizacja (przedsiębiorstwa globalne na skali 10).

²⁷⁹ K. Wach, *Europeanisation of Firms as Their International Growth within the European Union: The Empirical Investigation into the Internationalisation Level among Polish Firms*, [w:] Knezevic, B. & Wach, K. (red), op.cit., s. 3-14.

zasięgu umiędzynarodowienia, co potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez PARP oraz UE. Natomiast nie zanotowano wpływu wieku przedsiębiorstwa na zasięg jego działania na rynkach międzynarodowych²⁸⁰.

V. Naumavets w 2010 r. przeprowadził natomiast badanie strategii rozwoju polskich przedsiębiorstw działających na rynku białoruskim. 41 badanych podmiotów za główny cel postawiło sobie uzyskanie określonego poziomu sprzedaży i rentowności na rynku białoruskim. Badanie wykazało, że 56% respondentów zrealizowało zadanie w ponad 50%, 37% zrealizowało w niedużej części, a 7% uznało, że nie udało im się to wcale. 68% respondentów na badanym rynku stosowało strategię dyferencjacji, a w mniejszym stopniu koncentracji czy przywództwa kosztowego. Natomiast za główne źródła przewagi konkurencyjnej uznano: kapitał relacyjny, reputację firmy i jakość. Respondenci nie działali jedynie na rynku białoruskim: 39% prowadziło działalność handlową w Rosji, 15% na innych rynkach Wspólnoty Niepodległych Państw oraz 12% w krajach Europy Zachodniej²⁸¹.

Warto też wspomnieć o projekcie badawczym D. Grego-Planer, W. Popławskiego i M. Zastempowskiego którzy przeprowadzili badania na grupie 41 dużych, średnich i małych polskich przedsiębiorców zdefiniowanych jako „polscy tajemniczy mistrzowie”. Badane przedsiębiorstwa obierały przede wszystkim europocentryczny kierunek internacjonalizacji, następnie rynki azjatyckie, Ameryki Północnej i Południowej. Badanie wykazało, że jednak największy udział w sprzedaży miał rynek polski, następnie rynki Europy Zachodniej, USA i Kanady, środkowo i wschodnioeuropejski, rosyjski i azjatycki. Podobnie rozkładała się wielkość generowanych zysków. Wykazano, iż najbardziej wymagającymi rynkami są kraje Europy Zachodniej oraz Polska, a także państwa Europy Środkowej i Wschodniej²⁸². Co ciekawe badania K. Kapery i M. Kuziaka prowadzone pod koniec 2005 r., czyli tuż po akcesji Polski do UE, skupiające się na kierunkach zmian orientacji polskich przedsiębiorstw wykazały, że sprzedaż za granicą Polski ma relatywnie niewielki wpływ na osiągnięty przez firmę sukces²⁸³. Nasuwa się więc wniosek, że dużą rolę w przeprowadzonym badaniu odgrywa kryterium czasu.

²⁸⁰ N. Daszkiewicz, *Internationalization and Europeanization of Businesses in the Single European Market* [w:] B. Knezevic, K. Wach, (red), *Ibidem* s. 15-24.

²⁸¹ V. Naumavets, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw z polskim kapitałem na rynku białoruskim*, „Gospodarka Narodowa”, 2011, nr. 11-12, s. 83-107 http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2011_11-12_05.pdf, dostęp: 18.01.2014.

²⁸² D. Grego-Planer, W. Popławski, M. Zastempowski, *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe UMK, 2011.

²⁸³ *Zmiany w otoczeniu a strategię firm, Raport z Badania*, Kraków 2006 http://ankieta.uek.krakow.pl/report/Raport_Badanie_AE_Krakow_2005_2.pdf, dostęp: 15.01.2014.

E. Maleszyk w 2007 r. analizował procesy internacjonalizacji w przedsiębiorstwach handlowych i mieszanych (działalność usługowo-handlowa lub handlowo-produkcyjna) w transformującej się gospodarce. Czterdziestu wyselekcjonowanych respondentów działało głównie na rynkach państw ościennych, nadbałtyckich i na Węgrzech. Średni udział z tej działalności w całości przychodów wynosił nie więcej niż 25%. Wykazano, że branże najbardziej umiędzynarodowione to odzieżowo-obuwnicza, meblarska oraz wyposażenia wnętrz mieszkalnych. Najpopularniejsze formy internacjonalizacji w odniesieniu do badanej grupy to eksport, zagraniczne sieci handlowe, przedstawicielstwa i filie zagraniczne. Często umiędzynarodowienie zachodziło etapowo, poczynając od eksportu i stopniowo łącząc tę działalność z bardziej zaawansowanymi formami. Najważniejszymi motywami podejmowania internacjonalizacji były natomiast promocja i dystrybucja markowych produktów, przewidywane nasycenie rynku macierzystego i zaostrenie konkurencji na nim oraz uruchomienie produkcji za granicą²⁸⁴.

Należy wspomnieć także o badaniach Agencji Rozwoju Pomorza w ramach Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego przeprowadzanych w latach 2006, 2008, 2009 i 2013 na grupie lokalnych (woj. pomorskie) małych i średnich przedsiębiorstw, których celem była analiza ich działań eksportowych. Badania przeprowadzone w roku 2006 pokazały, że respondenci eksportowali około 10% sprzedaży do krajów unijnych, a także poza ten region. Prowadzono również import materiałów i surowców (10%) oraz maszyn i urządzeń (14%)²⁸⁵.

Powtórzone w 2008 r. badania miały na celu obserwację dynamiki MŚP na Pomorzu. Analiza wykazała, że zarówno przybyło firm eksportujących, jak i część z nich zrezygnowała ze sprzedaży zagranicznej. Przedsiębiorstwa, nieprowadzące działalności poza granicami, wskazywały przede wszystkim na wystarczający popyt na rynku macierzystym, a także brak chęci, kontaktów, znajomości rynku i wsparcia ze strony państwa²⁸⁶. W 2009 r. analizowano z kolei lokalny sektor MŚP w warunkach pogorszenia koniunktury. Wykazano, że 27% respondentów można zaliczyć do grupy eksporterów, a ich sprzedaż skupiała się przede wszystkim na rynkach UE (25%) i poza nimi (9%). 18% respondentów importowało surowce i materiały z rynków UE, 6% spoza Unii. Respondenci niebędący eksporterami zapytani

²⁸⁴ E. Maleszyk, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw handlowych*, Gospodarka Narodowa nr 9/2007 http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2007_09_05.pdf, dostęp: 15.01.2014.

²⁸⁵ *Kondycja sektora MSP na Pomorzu, Raport z badania małych i średnich przedsiębiorstw w ramach Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego*, Gdańsk 2007, <http://www.arp.gda.pl/plik,1646,raport-2006-kondycja-sektora-msp-na-pomorzu.pdf>, dostęp: 21.12.2013.

²⁸⁶ *Dynamika sektora MSP na Pomorzu, Raport z badania małych i średnich przedsiębiorstw w ramach Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego II*, Gdańsk 2008, <http://www.arp.gda.pl/plik,1645,raport-2008-dynamika-sektora-msp-na-pomorzu.pdf>, dostęp: 21.12.2013.

ponownie o powody braku aktywności zagranicznej najczęściej powoływali się na specyfikę produktu (67%) i wystarczający popyt lokalny (22%), a także niskie zapotrzebowanie na produkt za granicą, kurs polskiej waluty oraz brak wsparcia. Duża grupa badanych przedsiębiorstw upatrywała w kryzysie szansę na rozwój (33%). Badania w 2009 r. objęły również nowopowstałe przedsiębiorstwa, z których 20% eksportowało produkty i usługi poza granicę Polski, a 5% planowało taką działalność²⁸⁷. W raporcie z roku 2013 skupiono się z kolei na badaniu sektora MŚP w czasach dekoniunktury. Pokazano, iż wielkość badanej grupy eksportującej utrzymuje się na zbliżonym poziomie 26%. Podobnie, jak w latach poprzednich rozkładały się odpowiedzi respondentów, którzy nie prowadzili działalności zagranicznej; głównym powodem była specyfika produktu (53%) oraz wystarczający popyt na lokalnym rynku (19%). Grupa niemal 40% respondentów zadeklarowała, że w latach 2011 - 2012 wartość eksportu wzrosła, dla niemal 36% pozostała na tym samym poziomie, natomiast 21% odnotowało spadki. 27% respondentów wskazało sprzedaż zagraniczną jako podstawę swojej działalności. Za główne motywy podjęcia ekspansji międzynarodowej uznano realizację strategii rozwoju firmy (55%) oraz czynnik szans (blisko 36%). Wyniki badań wskazują również jednoznacznie, że eksporterzy na tle pozostałych badanych MŚP są bardziej zdeterminowani, żeby rozwijać firmę. Respondenci zidentyfikowali również swoje oczekiwania w zakresie wspierania eksportu i jako kluczowe wskazali ulgi podatkowe (46%) oraz dofinansowanie udziału w imprezach wystawienniczych (42%), a także przedstawiania ofert współpracy (39%) i przygotowywania wniosków o dofinansowanie (blisko 36%)²⁸⁸.

J. Cieślak i E. Kąciak skupili się na analizie procesów internacjonalizacji przebiegających w turbulentnym otoczeniu gospodarki podlegającej procesom transformacji ustrojowej krajów Europy Wschodniej i Środkowej, które to zjawisko uznali za szczególnie ważne dla zrozumienia procesu umiędzynarodowienia firm prywatnych. Odwołując się do modelu A. Shaper i L. Sokol²⁸⁹, autorzy skupili się na następujących zmiennych: negatywna dyslokacja (utrata zatrudnienia w sektorze państwowym), poczucie uczestniczenia w okresie przejściowym oraz pozytywne zaangażowanie w zachodzące zmiany („wiatr historii” czy

²⁸⁷ *Sektor MSP na Pomorzu w warunkach pogorszenia koniunktury, Raport z badania małych i średnich przedsiębiorstw w ramach pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego III*, Gdańsk 2010, <http://www.arp.gda.pl/plik,1600,raport-2010-sektor-msp-na-pomorzu-w-warunkach-pogorszenia-koniunktury.pdf>, dostęp: 22.12.2013.

²⁸⁸ *Sektor MSP na Pomorzu w warunkach spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego, Raport z badania MSP w województwie pomorskim ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw w powiecie kościerskim*, Gdańsk 2013, s. 22-26 <http://www.arp.gda.pl/plik,3195,raport-2013-sektor-msp-na-pomorzu-w-warunkach-spowolnienia-tempa-wzrostu-gospodarczego.pdf>, dostęp: 12.01.2014.

²⁸⁹ A. Shaper, L. Sokol, *Social Dimensions of Entrepreneurship*, [w:] C. Kent, D. Sexton, K. Vespers, “The Encyclopedia of Entrepreneurship”, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, Nowy Jork 1982, s.72-90.

pozytywne przykłady odniesionego sukcesu - przykłady z otoczenia). Autorzy podsumowali, że motywy umiędzynarodowienia sformułowane na podstawie modelu są w głównej mierze pozytywne. Zidentyfikowano następujące determinanty internacjonalizacji charakterystyczne dla podmiotów gospodarczych państw Europy Środkowej i Wschodniej: swoboda prowadzenia działalności gospodarczej poza granicami kraju macierzystego, zniesienie barier podróżowania, wymienialność walut, korzystanie ze ścieżek sukcesu odniesionego przez osoby z otoczenia, a także potrzeba wolności, niezależności i polegania na sobie²⁹⁰.

Kontynuując badania nad internacjonalizacją państw byłego bloku wschodniego J. Cieślik skupił się na determinantach podejmowania działań eksportowych przez przedsiębiorstwa tego regionu. W projekcie realizowanym wraz z J. Michałkiem oraz T. Michałkiem wykorzystano dane z lat 2002-2009 pozyskane z „Bank Business Environment and Enterprise Performance Survey” (BEEPS) realizowanego przez Bank Światowy oraz Europejski Bank Rozbudowy i Rozwoju. Głównym celem badania BEEPS jest diagnoza jakości środowiska biznesowego poszczególnych państw oraz interakcje pomiędzy sektorem prywatnym i państwowym. Analiza determinantów podejmowania eksportu została przeprowadzona w pięciu grupach państw: republikach bałtyckich, państwach V4, państwach kaukaskich, państwach Europy Wschodniej oraz krajach Azji Centralnej. Analiza J. Cieślika wskazała na heterogeniczność badanej grupy państw; kraje Europy wschodniej, obok państw Azji Centralnej, nie zwiększają możliwości eksportowych wraz z rosnącą produktywnością. Natomiast wszystkie pięć grup państw wskazało dodatnią korelację pomiędzy wzrostem eksportu a wielkością przedsiębiorstwa, posiadanym kapitałem zagranicznym oraz udziałem pracowników z wykształceniem uniwersyteckim w ogóle zatrudnionych. Autorzy badania wskazują w szczególności na rolę wykształcenia w kreowaniu konkurencyjności międzynarodowej przedsiębiorstw pochodzących z grup omawianych krajów oraz widzą w niej szansę na podniesienie konkurencyjności tych gospodarek dzięki akumulacji kapitału ludzkiego²⁹¹.

²⁹⁰ J. Cieślik, E. Kąciak, *The speed of internationalization of entrepreneurial startups in a transition environment*, „Journal Of Developmental Entrepreneurship”, 4, 2009, s.375-392.

²⁹¹ A. Cieślik, J. Michałek, T. Michalek, *Firm Characteristic and Export Performance in Post-Communist Countries*, [w:] N. Daszkiewicz, K. Wach (red.), „Firm-Level Internationalisation and Its Business Environment. Knowledge-Based and Entrepreneurial Approach”, Gdańsk University of Technology Publishing House, Gdansk 2014, s. 34-44.

Istotne elementy wiedzy biznesowej w procesie internacjonalizacji w grupie państw Grupy Wyszehradzkiej (V4) były tematem badań przeprowadzonych w latach 2013-2014²⁹² przez A.S. Gubik oraz Z. Bartha. Autorzy podjęli próbę identyfikacji najważniejszych z nich używając dwuwymiarowego modelu wiedzy biznesowej: domyślny (*tacit*) lub jasno sprecyzowany (*explicit*) charakter oraz wiedza ujednolicona (*codified*) lub niestandardowa (*uncodified*). Kategorie w zakresie modelu obejmują; kompetencje pracowników, zwyczaje i przekonania wewnątrz organizacji, relacje między pracownicze, procedury korporacyjne oraz własność intelektualna. Model pokazuje, że wiedza domyślna oraz ujednolicona są najtrudniejsze do przetransferowania, podczas gdy wiedza sprecyzowana i niestandardowa jest łatwiejsza do przekazania. Badaniu poddano 1124 przedsiębiorstwa z czterech państw V4; 240 z Polski, 597 z Czech, 113 z Węgier i 144 ze Słowacji. Najsilniejszy związek pomiędzy internacjonalizacją i elementami wiedzy biznesowej dostrzeżono w obszarze zwyczajów oraz przekonań w organizacjach. Ponadto silne związki zauważono w obrębie kompetencji pracowniczych i procedur korporacyjnych, a kolejną kategorią mającą istotne związki z umiędzynarodowieniem była własność intelektualna. Natomiast relacje międzypracownicze oceniono jako czynnik o słabym, lecz istotnym wpływie na proces internacjonalizacji. Za jedną z najpopularniejszych dróg transferu wiedzy uznano konwersacje prowadzone w trakcie formalnych i nieformalnych spotkań²⁹³.

Z kolei przykład dobrych praktyk przedsiębiorstw z Grupy Wyszehradzkiej prowadzących działalność na terenie Afryki w celu wyselekcjonowania najlepszych praktyk marketingowych na poziomie B2B oraz B2C był tematem analizy przeprowadzonej przez E. Horską, F.O. Mwaura i A. Krasnodębskiego. Autorzy badania opierając się na dostępnych danych wtórnych z roku 2012 i lat wcześniejszych dostrzegli, iż w Polsce do pewnego stopnia zignorowano możliwości ekspansji zagranicznej na rynki afrykańskie. Jakkolwiek, podkreślono obecność przedsiębiorstw takich jak PGNiG, Polmos Białystok czy inwestycji J. Kulczyka. Za najbardziej spektakularne uznano inwestycje Zakładów Chemicznych Police, które w 2013 r. nabyły 55% udziałów Senegalese African Investment Group wobec czego uzyskano dostęp do złóż fosforu wapnia w regionach Lam Lam oraz Kebemer, a także złóż piasków ilmentitowych w Sud Saint Louis. Wyróżniono ponadto inwestycję producenta

²⁹² Badanie przeprowadzono w ramach projektu StG-21310034 *Patterns of Business Internationalization in Visegrad Countries – In Search for Regional Sociefiecs*.

²⁹³ A.S. Gubik, Z. Bartha, *The Significant Elements of Business Knowledge in the Internationalisation Process of The Visegrad Group Corporations*, [w:] Op.cit. s. 19-33.

ciągników Ursus, który podpisał kontrakt na dostawę 3000 ciągników dla etiopskiego METEC²⁹⁴.

W. Wiliński podjął się analizy 42 artykułów naukowych opublikowanych w 20 czasopismach naukowych w latach 1989-2010, dotyczących procesu internacjonalizacji w krajach Europy Centralnej i Wschodniej. Autor zastosował podział na czasopisma z zakresu biznesu i zarządzania międzynarodowego oraz skoncentrowane na tematyce Europy Centralnej i Wschodniej a także gospodarek wschodzących. Z ogólnej sumy 42 artykułów jedynie dwa były w całości poświęcone internacjonalizacji w Polsce²⁹⁵. W. Wiliński zauważa, iż omawiany region nie jest homogeniczny i wskazuje, że byłe Republiki Radzieckie oraz kraje Południowo-Wschodniej Europy znajdują się na początkowym etapie internacjonalizacji. Autor wskazuje utrudnienie, z którym muszą mierzyć się przedsiębiorstwa z gospodarek wschodzących, jakim jest konkurowanie z korporacjami transnarodowymi z gospodarek rozwiniętych. Ponadto przedsiębiorstwa pomimo długofalowych strategii globalnych podejmują się umiędzynarodowienia w skali lokalnej, niezwykle rzadko odnotowuje się przejęcia podmiotów z gospodarek rozwiniętych, co skutkuje deficytem dostępu do najnowszej wiedzy, a także zauważalny brak pochodzących z tych państw korporacji multinarodowych z branży nowych technologii. W. Wiliński punktuje również m.in. brak wsparcia finansowego oraz podatkowego dla przedsiębiorstw państw „nowych” członków UE w zakresie wsparcia dla wychodzących ZIB ze względu na stosowane w całej Unii Europejskiej regulacje prawne. Autor wnioskuje, że pomimo dużej liczby prac naukowych dotyczących procesu internacjonalizacji w gospodarkach przejściowych nie podjęto się stworzenia ujednoczonej teorii umiędzynarodowienia charakteryzującej te gospodarki²⁹⁶.

A.A. Ambroziak podjął się analizy struktury handlu zagranicznego polskich województw²⁹⁷ i zauważył, że województwa o największym niewykorzystanym potencjale

²⁹⁴ E. Horská, F.O. Mwaura, A. Krasnodębski, *The Role of Cross-Border Heterogeneity, Location Specificity and Distance Related Variables: Lessons Learnt from V4 Marketers in Africa* [w:] N. Daszkiewicz, K. Wach (red.), *Ibidem*, s. 129-146.

²⁹⁵ Artykuły M. Goryni.

²⁹⁶ W. Wilinski, *What Do We Know about the Internationalization of Central and Eastern European Countries and Firms?* “Comparative Economic Research”, 2013, 16 (2), s. 25-43.

²⁹⁷ Internacjonalizacja w kontekście województw była też tematem następujących artykułów i raportów: W. Dąbrowska, *potencjał eksportowy przedsiębiorstw województwa lubelskiego – struktura towarowa i geograficzna* [w:] Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne, t. XXII, 2015, s. 313-322, M. Klimczuk-Kochańska, B. Plawgo, B. Migut, A. Miller, T. Klimczak, D. Sokołowska, *Potencjał eksportowy przedsiębiorstw w Małopolsce*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2017., R. Knap, H. Nakonieczna-Kisiel, *Charakterystyka wymiany towarowej województwa zachodniopomorskiego z zagranicą*, Przegląd zachodniopomorski, ROCZNIK XXX (LIX) Rok 2015 zeszyt 4, s. 25-42., M.M. Beleniak, *Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw z województwa małopolskiego: Rola zasobów i charakterystyki przedsiębiorstwa*, Horyzonty Polityki, 2017 tom 8, nr 24, s. 167-187., J. Kuśpit, *Handel zagraniczny województwa*

eksportowym to świętokrzyskie, opolskie, łódzkie oraz lubelskie, których wskaźnik wartości eksportu do wartości produkcji jest znacznie poniżej średniej dla pozostałych regionów kraju. Autor wykorzystał w swojej pracy wskaźnik ujawnionej przewagi komparatywnej²⁹⁸ i analizując dane z lat 2004 - 2011 wywnioskował, że województwami zorientowanymi na eksport są dolnośląskie, kujawsko-pomorskie, lubuskie, małopolskie, śląskie i wielkopolskie, natomiast województwa podlaskie, podkarpackie, lubelskie, mazowieckie, kujawsko-pomorskie, łódzkie, świętokrzyskie oraz (w wybranych latach) województwo małopolskie wysyłają więcej towarów do krajów byłego WNP. Ponadto województwa pomorskie oraz zachodniopomorskie wykazały ujawnione przewagi komparatywne w eksporcie do krajów EFTA. Eksport w ujęciu branżowym w 2011 r. zbadano również przy pomocy względnej intensywności skumulowanych inwestycji danej branży w specjalnych strefach ekonomicznych w porównaniu do udziału inwestycji branży w ogóle wartości inwestycji w specjalnych strefach ekonomicznych na terenie kraju. Rok 2011 nie przyniósł wyróżniającej się zmiany. Jako specjalizujące się w eksporcie wyrobów zaliczanych do grupy wysokiej techniki zaliczono pomorskie i mazowieckie, a także dolnośląskie, wielkopolskie, małopolskie i kujawsko-pomorskie (branże elektroniczna, optyczna i komputerowa). W eksporcie towarów średnio wysokiej techniki specjalizowały się województwa wielkopolskie, dolnośląskie, mazowieckie oraz śląskie (dominowały przede wszystkim pojazdy samochodowe, przyczepy i naczepy, a ponadto podzespoły oraz części dla przemysłu motoryzacyjnego, wyroby z działu produkcji urządzeń elektrycznych, a także wyroby chemiczne i chemikalia). W przypadku techniki średnio niskiej województwa mające największy udział w eksporcie to: zachodniopomorskie, wielkopolskie, lubelskie, lubuskie i warmińsko-mazurskie (napoje, wyroby tytoniowe, odzież, wyroby skórzane i wyroby drewna, mebli oraz metali oraz zachodniopomorskie i pomorskie (branża rybna). Do województw oferujących wyroby niskiej lub średnio niskiej techniki oraz atrakcyjnych surowców (węgiel, miedź) zaliczono podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie i zachodniopomorskie (przemysł przetwórstwa rolno-spożywczego, produkcja mebli, wyroby z drewna i korka, eksport maszyn i urządzeń elektrycznych)²⁹⁹.

lubelskiego – główne tendencje i ich przyczyny, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 221, 2011, s. 312-320.

²⁹⁸ Autor użył następującego wzoru do obliczeń:

$$RCA = \frac{W_k/W}{PL_k/PL}$$
gdzie W_k – wartość eksportu z danego województwa w k kierunku, W – wartość eksportu danego województwa, PL_k – wartość eksportu całej Polski w k kierunku, PL – wartość eksportu Polski.

²⁹⁹ A.A. Ambroziak, *Struktura handlu zagranicznego polskich województw* [w]: „Polska raport o konkurencyjności 2013, Wymiar krajowy i regionalny”, pod. red. M. Weresy. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013, s. 266-292.

Bardzo ważnym głosem w dyskusji naukowej o internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw jest praca T. Łuczki i J. Małeckiej na temat umiędzynarodowienia i globalizacji mikro i małych przedsiębiorstw w ujęciu regionalnym. Proces umiędzynarodowienia tych stanowiących 98% liczby podmiotów gospodarczych w Polsce oraz będących łącznie największym pracodawcą (51,6% wszystkich zatrudnionych), a często ewaluujące w większe przedsiębiorstwa został zbadany pod kątem ich wpływu na rozwój regionów w Polsce. Oparto się na badaniach własnych oraz dostępnych statystykach (m.in. PARP oraz autorstwa Banku Pekao SA), co dało próbę 6903 podmiotów, w tym 6192 mikroprzedsiębiorstw oraz 711 małych. Punktem wyjścia był rok 2000, który został porównany z rokiem 2016. Zaobserwowano, że w ciągu szesnastu lat w przedsiębiorstwach nastąpił wzrost wartości wybranych wskaźników, takich jak zatrudnienie czy średni przychód. Ponadto przedsiębiorstwa rozwijały się różnorodnie w poszczególnych województwach. Szczególnie charakterystyczna jest ścieżka rozwoju regionów przygranicznych związana z występowaniem „efektu granicy”, co łączono z wejściem Polski w struktury Unii Europejskiej. Dostrzeżono również różnice regionalne w podejściu do źródeł finansowania własnego (z którego finansowano 90% wydatków innowacyjnych) oraz korzystania ze źródeł obcych. Inwestycje badanych podmiotów zasadały się na wyposażeniu, narzędziach i przyrządach (50%), maszynach i urządzeniach (44%) oraz środkach transportu (31%). Jednak aż 64% badanych przedsiębiorstw w ogóle nie podejmowało inwestycji, ponieważ „nie było takiej potrzeby”, z braku wystarczająco stabilnej kondycji finansowej, braku perspektyw rozwoju, niepewności co do kierunku zmian w otoczeniu czy braku wiarygodności kredytowej. Spośród badanych zaledwie 25% wdrażało innowacje produktowe, a 17% innowacje procesowe. Otwartość na współpracę z organizacjami, stowarzyszeniami czy firmami zewnętrznymi w ramach prowadzonej działalności biznesowej określono jako niski, jedynie 7% procent zgłosiło uczestnictwo w organizacjach biznesowych, 43% korzystało regularnie z usług firm zewnętrznych, 22% sporadycznie, a 37% nie widziało takiej potrzeby³⁰⁰.

Internacjonalizacji przedsiębiorstw w kontekście transgranicznym poświęcił badania A. Raczyk, posługując się przykładem pogranicza polsko-niemieckiego. Autor w 2011 r. przeprowadził badanie za pomocą kwestionariusza na grupie sześciuset przedsiębiorców po obu stronach granicy. Swoim zasięgiem analiza objęła mikro, małe, średnie oraz duże przedsiębiorstwa, przy czym po obu stronach granicy struktura wielkościowa oraz rodzaju

³⁰⁰ T. Łuczka, J. Małecka, *Internacjonalizacja i globalizacja mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce: analiza regionalna*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” cz. 2 „Globalne i regionalne wyzwania przedsiębiorczości i innowacyjności”, 2017, t. 18, z. 12, s. 213-229.

podmiotów była zbliżona. Autor nie zauważył istotnych przesłanek do wykształcenia się transgranicznych powiązań międzysektorowych. Po stronie polskiej udział podmiotów gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego był wyższy (wynosił 8%) z dominacją kapitału niemieckiego (4,3%) podczas gdy dla podmiotów niemieckich udział kapitału zagranicznego był niewielki (1,3%), ale i tu przeważał udział kapitału polskiego (0,7%), wobec czego autor wnioskuje, że w powiazaniach kapitałowych na obszarach przygranicznych kluczową rolę odgrywa kraj sąsiada. Autor podkreśla jednak, że dotyczy to liczby firm, a nie wartości inwestowanego kapitału. Pogranicze polsko-niemieckie nie było głównym terenem działania dla istniejących tam przedsiębiorstw, podczas gdy większość z polskich przedsiębiorstw wskazywało na rynek lokalny (32%), regionalny (około 20%) czy ogólnokrajowy (około 19%), a także europejski (16 %) czy ogólnoswiatowy (około 7%). Firmy niemieckie wskazywały jako główne obszary działania rynek ogólnokrajowy (około 26%), europejski (około 22%) czy regionalny (około 21%), mniejsza grupa przedsiębiorstw działała także na rynku lokalnym (16%) czy światowym (około 11%). Wyniki te A. Raczyk przypisał istotnym różnicom w realizowanej strategii funkcjonowania przedsiębiorstw. Ponadto, zintensyfikowana działalność polskich podmiotów na rynkach lokalnych stwarza sytuację zwiększonej podatności na sytuacje kryzysowe. Większość podmiotów niemieckich planowała ekspansję po polskiej stronie granicy (60%), podczas gdy polskie przedsiębiorstwa planowały ją w marginalnym stopniu (12%). Przy czym większość polskich przedsiębiorstw (76%) nie planowało działań ekspansywnych przy dużym zainteresowaniu internacjonalizacją po stronie niemieckich firm (81%). Autor taki stan rzeczy łączy z brakiem zarządzania strategicznego w badanych polskich przedsiębiorstwach czy potencjalnie mniejszym zasięgu działania oraz ich mniejszej sile ekonomicznej. Autor wysuwa również tezę o przełożeniu poziomu asymetrii stopnia rozwoju ekonomicznego na brak linearności w zachowaniach podmiotów gospodarczych po obu stronach granicy polsko-niemieckiej oraz przewiduje pogłębianie się tej zaobserwowanej tendencji. Wśród badanych podmiotów niemieckich prawie 8% inwestowało po stronie polskiej w postaci *greenfield*, *brownfield* oraz w filie, podczas gdy tylko 3% polskich przedsiębiorstw inwestowało po niemieckiej stronie granicy (głównie inwestycje *greenfield*), co A. Raczyk łączy z różnicami siły ekonomicznej krajów oraz atrakcyjnością terenów przygranicznych. 31% przedsiębiorców niemieckich widziało możliwości rozwoju związane z otwarciem nowego rynku poprzez rozwój działalności po drugiej stronie granicy przy ponad 55% wskazań po stronie polskich przedsiębiorstw. Ponadto niemieccy przedsiębiorcy widzieli szansę na obniżenie kosztów produkcji (21%). Jednakże około jednej trzeciej polskich przedsiębiorców oraz 18% niemieckich nie potrafiło wskazać na jakkolwiek zaletę

umiędzynarodowienia działalności po drugiej stronie granicy, co może się łączyć z brakiem znajomości realiów prowadzenia działalności gospodarczej w kraju sąsiada. Jako największe bariery w działalności podmiotów niemieckich w Polsce wskazano na: ograniczenia językowe (50%), prawne (16%) oraz walutowe (11%). Po stronie polskich respondentów wskazano na: ograniczenia językowe (33%) oraz wysokie koszty prowadzenia działalności (14%). A. Raczyk podsumowując widzi dwa scenariusze rozwoju przedsiębiorstw na terenach pogranicza polsko-niemieckiego; defensywny oparty na niskich kosztach wytwarzania po stronie polskiej oraz ofensywny, związany z procesem uczenia się, transferem technologii oraz wykorzystywaniem kompetencji³⁰¹.

K. Gawlikowska-Hueckel i S. Umiński dokonali diagnozy sytuacji w zakresie internacjonalizacji obszaru metropolitalnego w ramach raportu na temat umiędzynarodowienia przedsiębiorstw obszaru Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego (GOM). Przedstawiono analizę sektorową oraz dokonano analizy eksportu na szczeblu powiatów oraz gmin w oparciu o dostępne dane statystyczne. Omawiany OM wyróżniają stosunkowo wyższe niż przeciętne dla Polski, wskaźniki umiędzynarodowienia, podkreśla się również związki z morzem, co przekłada się m.in. na występowanie nadwyżki eksportowej w takich grupach towarów jak statki, łodzie i konstrukcje pływające, a także zauważalna jest znaczna liczba podmiotów eksportujących ryby i przetwory rybne. Autorzy wskazują, że udział GOM w eksporcie kraju zwiększył się w latach 2008 - 2013 z 4,7% do 5,7%. Kolejną cechą jest nietypowa w polskich warunkach sytuacja wyższego odsetka eksporterów należących do sektora MŚP niż dużych przedsiębiorstw. Większość zagranicznego kapitału zainwestowano w przetwórstwo przemysłowe, a pochodził on przede wszystkim z USA, Niemiec, Finlandii, Wielkiej Brytanii, Kanady, Danii, Szwecji, Szwajcarii oraz Holandii. Najważniejszymi odbiorcami eksportu GOM jest Norwegia, Niemcy, Holandia, USA i Szwecja. Na jego terenie działa 81 dużych inwestorów zagranicznych, przy czym udział podmiotów z kapitałem obcym w eksporcie nie jest wysoki i w 2013 r. kształtował się na poziomie 23%. W strukturze eksportu obszaru dominują statki, łodzie oraz konstrukcje pływające, na które przypada 38,2% sprzedaży za granicę – ta grupa również posiada największe przewagi komparatywne. Kolejną, co do wielkości udziału jest grupa paliw mineralnych, olejów, substancji bitumicznych i wosków mineralnych (22%). Ważną rolę odgrywają także dwie grupy towarowe: reaktory jądrowe, kotły, maszyny i urządzenia mechaniczne (6,6%), części a także maszyny i urządzenia

³⁰¹ A. Raczyk, *pogranicza polsko-niemieckiego*, numer 341/2014, s. 236-244.

Internacjonalizacja działalności podmiotów gospodarczych na przykładzie „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”,

elektryczne, rejestratory i odtwarzacze dźwięku i obrazu (4,9%), w przypadku których autorzy podkreślają ich przynależność do produktów o wysokim stopniu przetworzenia. Jednym z niepokojących faktów jest zauważalne obniżenie udziału towarów zaliczanych do wysokich technologii w eksporcie OM; z 18% w 2008 r. do 13,2% w roku 2013.

Autorzy przeanalizowali także handel zagraniczny GOM w ujęciu handlu wewnątrzgałęziowego (IIT), który było niższy od średniej dla kraju (Polska – 78%, GOM – 69%) i występował w przypadku: reaktorów jądrowych, kotłów, maszyn i urządzeń mechanicznych (93%), statków, łodzi oraz konstrukcji pływających (91%): mebli, pościeli, materaców, lamp etc. (80%): tworzyw sztucznych i artykułów pochodnych (79%) oraz ryb i skorupiaków (73%). Charakterystyczne dla podmiotów zlokalizowanych na obszarze jest także występowanie deficytu handlowego. Autorzy zauważają, że percepcja GOM przez zagranicznych inwestorów charakteryzuje się zróżnicowanymi motywami, a ich waga zmienia się w wraz z cyklem inwestycyjnym³⁰².

Jakościową analizę międzynarodowych powiązań kooperacyjnych internacjonalizujących się przedsiębiorstw województwa małopolskiego przeprowadził w 2010 r. K. Wach z M. Najdą-Janoszką. Przeprowadzono, uzupełnione techniką obserwacji, badanie ankietowe na 323 podmiotach. Zastosowano percepcję menedżerską jako przewyższającą inne metody pod względem rzetelności, poprawności oraz praktyczności zastosowania. Autorzy zaobserwowali, iż duże przedsiębiorstwa są bardziej aktywne we współpracy z zagranicznymi partnerami (współpracę podjęło 87%), niż te z sektora MŚP (współpracę podjęło 40%), a najczęściej kooperują podmioty z branży produkcji i przetwórstwa przemysłowego oraz budownictwa. Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej uległy redukcji powiazania z zagranicznymi dostawcami na rzecz wzrostu kooperacji z odbiorcami, zlecniodawcami i podwykonawcami. Zauważono również pozytywną korelację pomiędzy poziomem wiedzy na temat funkcjonowania rynku europejskiego, a chęcią podejmowania na nim współpracy. Także przedsiębiorstwa aplikujące i pozyskujące dotacje z funduszy europejskich chętniej podejmowały współpracę zagraniczną, niż pozostałe³⁰³.

Związek pomiędzy produktywnością a ekspansją zagraniczną przedsiębiorstw z regionu łódzkiego był tematem badań J. Świerkockiego. Przeanalizowano dane z lat 2005, 2008 i 2011.

³⁰² K. Gawlikowska-Hueckel, S. Umiński, *Opracowanie strategii rozwoju gdańskiego obszaru metropolitalnego do 2030 roku. Diagnoza sektorowa. Internacjonalizacja Obszaru Metropolitalnego*, Gdańsk 2014, s. 11-22.

³⁰³ M. Najda-Janoszka, K. Wach, *Międzynarodowe powiązania kooperacyjne małopolskich przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 812, 2010, s. 99-114.

W pierwszym etapie badania zastosowano porównanie poziomu produktywności dla podmiotów umiędzynarodowionych oraz dla działających jedynie na rynkach krajowych, następnie analizowano wpływ całkowitej produktowości czynników produkcji jako determinantę internacjonalizacji lub czy to umiędzynarodowienie wpływa na jej podwyższenie. Analiza wykazała, że przedsiębiorstwa prowadzące od jednej do kilku form działalności międzynarodowej miały wyższy poziom produktywności niż te skupiające się jedynie na rynku rodzimym. Podmioty działające poza granicami w jednej tylko formie (np. import) miały słabsze wyniki w tym zakresie niż te, które wykonywały dwie formy (import i eksport), które z kolei notowały niższą produktywność niż działające w bardziej różnorodnych formach umiędzynarodowienia (eksport, import, ZIB)³⁰⁴. Ponadto importerzy osiągnęli wyższy poziom produktywności niż eksporterzy, a ci nie podejmowali sprzedaży na rynki lokalne kierując się przewagą w produktywności. Im większy i dłużej działający podmiot tym większa szansa, że przedsiębiorstwo będzie eksporterem, co wiąże się z korzyścią skali produkcji oraz doświadczeniem rynkowym. Dodatkowym czynnikiem podnoszącym prawdopodobieństwo ekspansji zagranicznej był udział podmiotu zagranicznego w strukturze własności. Nie zaobserwowano jednoznacznie uczenia się przez eksport, które to miało większe prawdopodobieństwo w imporcie przy braku znaczenia tego aspektu dla polskich inwestorów zagranicznych³⁰⁵.

Zebrane w poniższym podrozdziale badania wskazują na brak homogeniczności w obszarze Europy Wschodniej i Środkowej. Wniosek pojawiający się w omawianych badaniach wskazuje na to, że to wielkość przedsiębiorstwa koreluje z zasięgiem umiędzynarodowienia, natomiast nie ma znaczenia wiek. Zasięg internacjonalizacji łączono również z produktywnością. Wskazywano na europocentryzm oraz na pozytywne następstwa akcesji do Unii Europejskiej. Za województwa zorientowane na eksport uznano wielkopolskie, małopolskie, dolnośląskie, oraz lubuskie, i śląskie natomiast jako te o niewykorzystanym potencjale eksportowym uznano świętokrzyskie, opolskie oraz lubelskie.

³⁰⁴ Zgodnie z teorią rosnącej produktywności Melitza.

³⁰⁵ J. Świerkocki, *Produktywność i internacjonalizacja przedsiębiorstw w województwie łódzkim. Implikacje dla polityki gospodarczej*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. XCIII, 2014 s. 313-329.

2.5. Internacjonalizacja handlu elektronicznego. Zjawisko *cross border e-commerce* (CBEC).

Tematyka internacjonalizacji w przedsiębiorstwach handlu elektronicznego (*e-commerce*) jest obecna w badaniach od stosunkowo niedługiego czasu. Pierwsza praca badawcza³⁰⁶ została opublikowana w 2011 r. i dotyczyła raczej kontekstu zachowań konsumenckich. G. Chodak oraz Ł. Latus opublikowali na początku 2012 r. badanie zagranicznej sprzedaży w polskich sklepach internetowych, a ściślej próbę oceny wykorzystania potencjału eksportowego polskich e-klepów. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w listopadzie i październiku 2010 r. na próbie 715 podmiotów, stanowiących około 8% populacji. Odbiorcami były głównie kraje UE (29,7%) oraz inne kraje europejskie (8,80%), w mniejszym stopniu Ameryka Północna (4,30%), Ameryka Południowa (2,50%), Azja (2,10%), Afryka (1,80%) oraz Australia i Oceania (2,50%). Dla 26,2% respondentów zamówienia zagraniczne generowały około 5% sprzedaży całkowitej, dla 4,8% było to blisko 10%, dla siedmiu sklepów (0,9%) e-eksport stanowił 50% całości przychodu. Skala działania rośnie z wielkością sklepu, w przypadku jednoosobowych działalności 22% z nich sprzedaje za granicę, 33% podmiotów o zatrudnieniu dwie do pięciu osób, 66% dla zatrudniających sześć do dziesięciu osób a ponad 70% zatrudniających ponad jedenastu pracowników. Najwięcej podmiotów internacjonalizujących działalność występowało wśród najstarszych stażem (41% dla przedsiębiorstw w wieku dziesięć lat i więcej). Podobna zależność została dostrzeżona wraz ze wzrostem rentowności; na sprzedaż zagraniczną decydują się częściej podmioty osiągające zysk (35%) niż te go nie notujące (20%). Liderem sprzedaży wśród badanych były podmioty oferujące produkty cyfrowe (50%) nieobciążone kosztami wysyłki, a najniższy udział ze względu na koszty transportu osiągały towary z działu „Dom i ogród” (24,0%). 55% respondentów prowadzących e-eksport widziało potrzebę promowania sklepu i towarów na portalach społecznościach, dla porównania sprzedający tylko w Polsce widzieli taką potrzebę jedynie w 40%. Najczęściej sklepy internetowe posiadały oprócz polskiej, angielską wersję serwisu (32,5%), na niemiecką zdecydowało się (14,6%), rosyjską (4,2%), czeską (4,2%) oraz/lub słowacką (3,3%), także francuską (3,3%) i inne języki (szwedzki, hiszpański, chiński). Za główne bariery³⁰⁷ uznano rozbieżność legislacyjną w krajach kontrahentów, rozliczenia

³⁰⁶A. Dąbrowska, M. Radziukiewicz, D. Szepieniec-Puchalska, A. Szymańska, *Konsument na rynku e-handlu i e-bankowości*, Instytut Badań Rynku Konsumpcji i Koniunktur, 2011.

³⁰⁷Bariery szczegółowo zostały omówione przez autorów w kolejnym artykule G. Chodak, Ł. Latus, *Bariery utrudniające ekspansję polskich sklepów internetowych na rynki zagraniczne*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, 2012, nr 2, s. 20—24.

międzynarodowe, zmiany w „Ustawie od podatków od towarów i usług”, ograniczenia w związku z obsługą wielu języków oraz walut³⁰⁸.

W roku 2015 zaprezentowano raport „E-commerce w Polsce 2015”, w którym po raz pierwszy zajęto się tematyką elektronicznego handlu zagranicznego³⁰⁹. Temat obsługi klientów zagranicznych przez polskie podmioty e-commerce pojawił się w raporcie z r. 2012³¹⁰. Natomiast pierwsze badania przedsiębiorstw działających w handlu elektronicznym zostały opublikowane w 2016 r. przez M. Grochal-Brejdak³¹¹ obejmując badaniem kwestionariuszowym 259 podmiotów. Autorka postawiła sobie zadanie scharakteryzowania polskich przedsiębiorstw *e-commerce* oraz skalę ich form umiędzynarodowienia w kontekście zakresu geograficznego. W 2015 r. w Polsce działało ponad 20.000 przedsiębiorstw handlu elektronicznego³¹² lub dłużej (37%). 44% podmiotów handlu elektronicznego prowadziło działalność międzynarodową, a w przypadku 63% udział ze sprzedaży zagranicznej nie przekroczył 5% przychodu całkowitego. Ankiety rozesłano do 7574 sklepów ze strony Sklepy24.pl i pozyskano 259 poprawnie wypełnionych ankiet. 115 (44,4%) kwestionariuszy pochodziło od umiędzynarodowionych wewnątrz i zewnątrz. Wśród badanych najczęściej było mikrofirm – 44,8%, małych firm – 5%, średniej wielkości – 0,4% oraz dużych podmiotów – 0,8%. 46% badanych zajmowało się handlem, 26% handlem i usługami, po 14% handlem, produkcją i usługami oraz handlem i produkcją. Branże, w których prowadzono działalność to przede wszystkim branża odzieżowa (27%), dom i ogród (14%) oraz inne; głównie uroda,

³⁰⁸ G. Chodak, Ł. Latus, *Sprzedaż zagraniczna prowadzona przez polskie sklepy internetowe - wyniki badań*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2012, nr 1, s. 16-20.

³⁰⁹ *E-commerce w Polsce 2015*, <https://www.gemius.pl/files/reports/E-commerce-w-Polsce-2015.pdf>, dostęp 20.08.2021.

³¹⁰ Za M. Grochal-Brejdak, *Charakterystyka rynku e-commerce w Polsce w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce*, „Marketing i Rynek”, 8/2016, s. 19-24.

³¹¹ M. Grochal-Brejdak przeprowadziła również badanie jakościowe w 2016 oraz 2018 r. w formie częściowo ustrukturyzowanego wywiadu pogłębionego z właścicielem-menedżerem 3 e-sklepów prowadzącym import oraz eksport (produkty ergonomiczne do biura i domu, produkty dla dzieci oraz obuwiu sportowe). Autorka przeanalizowała ścieżkę internacjonalizacji zauważając, że proces umiędzynarodowienia mikroprzedsiębiorstwa e-commerce odbywał się poprzez mechanizm U-modelu oraz podkreślając rolę wiedzy doświadczalnej właściciela, którą w znacznej części zdobywał poprzez jej transfer od zagranicznych kontrahentów. Znaczący wzrost sklepy osiągnęły przede wszystkim dzięki niewywołanym zamówieniom z rynków ościennych, przede wszystkim czeskiego, na którym skupiał swoją działalność zagraniczną właściciel. Autorka wskazała na ograniczenia rozwojowe dalszej internacjonalizacji spowodowane dla jednego ze sklepów zbyt małym potencjalnym rykiem zbytu, a dla drugiego obawą przed skomplikowaniem kwestii fiskalnych w Polsce.

M. Grochal-Brejdak *Internacjonalizacja wewnętrzna i zewnętrzna w rozwoju wiedzy doświadczalnej firm e-commerce*, „Studia Ekonomiczne”, 2018, 372, s.235-246.

Warto również wspomnieć o badaniu K. Bartczaka przeprowadzonym na grupie 102 polskich podmiotów zajmujących się handlem elektronicznym, którzy wśród barier rozwoju przedsiębiorstw wskazali wysokie koszty wejścia i funkcjonowania oraz niewystarczające z ich punktu widzenia wsparcie finansowe oraz instytucjonalne. Więcej w: K. Bartczak, *Bariera rozwojowe handlu zagranicznego. Monografia*, Exante, Wrocław 2016, s.118-132, file:///C:/Users/JJ/Downloads/monografia_online_Bariera_rozwojowe_handlu_elektronicznego.pdf, dostęp online 28.08. 2021.

³¹² 53% to małe podmioty, przede wszystkim sklepy internetowe, obecne na rynku od trzech do pięciu lat (29%).

biżuteria i gastronomia (12%). 45,2% podmiotów prowadziło działalność eksportowo-importową, importową 35,7%, a sam eksport 12,2% natomiast 7,0% nie prowadzi żadnej z powyższych działalności i jest obecna w innej formie na rynkach zagranicznych (*franchising*, filia, współpraca umowna, *joint-venture*). Większość podmiotów wykorzystywała kombinację więcej niż dwóch form importu oraz więcej niż dwóch form eksportu, natomiast więcej niż dwie formy zarówno eksportu, jak i importu była praktykowana przez niewiele podmiotów. Średnia liczba rynków, z którymi współpracowali importerzy dla poddanych badaniu podmiotów e-commerce to 2,29, a były to przede wszystkim rynki UE, Stanów Zjednoczonych, krajów azjatyckich tj. Chiny, Japonia, Tajlandia, Indie, Pakistan oraz krajów afrykańskich; Maroko, Tunezji, RPA. Dla eksporterów średnia wynosiła 7,25, a główne rynki to Unia Europejska, a także w mniejszym stopniu Stany Zjednoczone, Kanada, Brazylia, kraje azjatyckie, Australia i kraje afrykańskie (RPA). Ekspansja polskich firm odbywa się przede wszystkim w formie współpracy umownej (42,3%), licencjonowania (38,5%), a ponadto poprzez umowę *franchisingową* i filię sprzedażową (15,4%), pojawiły się również dwa wskazania własnej filii produkcyjnej oraz jedno *joint-venture*. 61,5% podmiotów stosowało jedną formę ekspansji zagranicznej, 15,4% dwie formy lub więcej niż pięć (7,7%). Autorka poświęciła również uwagę kwestii realizacji tzw. niewywołanych zamówień, spośród badanych przedsiębiorstw handlu elektronicznego 38,8% było realizatorami takiego zamówienia, 42,6% nie realizowało, a 18,6% nie posiadało wiedzy na ten temat. 83% z badanej grupy nie rozpoczęło regularnego eksportu na rynek zrealizowanego zamówienia, w przypadku 17% zamówienie poprzedziły wcześniejsze działania na danym rynku³¹³.

Od 2016 r. dostępne są dane dla polskiego e-eksportu (wielkości sprzedaży zagranicznej online) umożliwiające szacowanie jego wartości dla przedsiębiorstw zatrudniających 10 i więcej pracowników. Dane te zostały wykorzystane, obok innych dostępnych statystyk, w bardzo szczegółowym raporcie przygotowanym w 2019 r. przez firmę usługowo-doradczą PricewaterhouseCoopers³¹⁴. Transakcje sprzedaży internetowej w 2016 r. oszacowano na 27,5 mld zł (16% w wartości całości sprzedaży internetowej w Polsce), przy czym zwrócono uwagę na brak ujęcia mikroprzedsiębiorstw, których udział w eksporcie elektronicznym szacuje się na wyższy, niż w eksporcie tradycyjnym. Sprzedawano głównie do krajów UE (12,5% udział w całości wartości e-eksportu), a główne kierunki to Niemcy (78% ankietowanych), Wielka

³¹³ M. Grochal-Brejda, *Charakterystyka rynku e-commerce w Polsce w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce*, „Marketing i Rynek”, nr 8/2016, 19-24.

³¹⁴ Najważniejsze wnioski są również dostępne w raporcie końcowym *Cyfrowy eksport – szanse i perspektywy dla polskich przedsiębiorstw*, PwC, 2019 <https://eizba.pl/wp-content/uploads/2019/09/e-eksport-raport-pwc.pdf>, dostęp 28.08.2021.

Brytania 39%), Francja (28%), Słowacja (26%) oraz Czechy (23%), a poza Europą były to Stany Zjednoczone (15%) oraz Chiny (12%). W 2016 r. 3,6% polskich przedsiębiorstw sprzedawało towary w ten sposób do krajów EU, a 1,8% do państw poza Unią Europejską. Polska obok Rumunii, Bułgarii i Łotwy jest w grupie państw o najniższym odsetku podmiotów prowadzących zagraniczną sprzedaż internetową. Najwięcej e-eksporterów było wśród małych podmiotów – 60,5%, średnie reprezentowało - 23,2%, a duże - 16,3%. 21,8% e-eksportu była udziałem przedsiębiorstw handlu hurtowego oraz detalicznego 9,0% ważnymi pozycjami były również usługi w zakresie zakwaterowania - 9,2% oraz informatyka i usługi informacyjne – 5,5%. Sprzedaż w sektorze przemysłu przetwórczego była zdominowana przez produkcję sprzętu komputerowego i elektrycznego oraz nonelektrycznego – 19,1%, przemysłu spożywczego – 7,9% i przemysłu chemicznego i farmaceutycznego, ceramiki i przetwarzania materiałów niemetalicznych – 6,6%. Autorzy raportu na podstawie analizy realizowanych programów promocji polskiego eksportu³¹⁵ wyróżnili jako te o najwyższym potencjale w działalności e-commerce: modę polską, kosmetyki oraz meble, jako branże o średnim potencjale wskazano polskie specjalności żywnościowe, sektor usług prozdrowotnych, IT/ICT, części samochodowe i lotnicze, natomiast za gałęzie o niewielkich możliwościach uznano biotechnologię i farmaceutykę, budowę i wykańczanie budowli, sprzęt medyczny, maszyny i urządzenia oraz jachty i łodzie. Ważnym aspektem jest również fakt, iż według danych Eurostatu z roku 2017 Polska znajdowała się w grupie Państw o najwyższym odsetku podmiotów prowadzących handel elektroniczny. Wskazywano na brak znajomości języka obcego jako trudność w sprzedaży do państw UE (trudność wskazana przez 13 - 19% podmiotów). Jednocześnie jedynie 15% polskich przedsiębiorstw *e-commerce* wskazało występowanie barier w prowadzeniu eksportu elektronicznego do pozostałych państw UE (wysokie koszty dostaw i zwrotów produktów, problemy z rozwiązywaniem sporów i reklamacji, dostosowywanie etykiet produktowych, znajomość języka obcego, restrykcje ze strony partnerów biznesowych). Na potrzeby raportu wykonano dwa badania. Pierwsze z nich objęło 360 podmiotów (50% małych przedsiębiorstw, 29% średnich oraz 21% mikro), używając metody CATI rozpoznawano motywację oraz plany dotyczące wykorzystania istniejących elementów wsparcia, dotychczasowe uczestnictwo w programach wspierających oraz spojrzenie perspektywiczne. Na pytanie o wykorzystanie instrumentów wsparcia w okresie ostatnich trzech lat 83% udzieliło odpowiedzi negatywnej, pozostałe 12% skorzystało z dostępnych możliwości, przy czym w 50% były to programy na szczeblu samorządowym,

³¹⁵ M.in. Programy Promocji Branżowej (POIR), Polskie Mosty Technologiczne (POIR), Internacjonalizacja Kłastrów Kluczowych (POIR), Internacjonalizacja MSP (PO PW)

a w 3,1% wsparcie Zagranicznych Biur Handlowych. Przedsiębiorcy wyrażali niechęć do korzystania z instrumentów wsparcia przede wszystkim z uwagi na nadmierną biurokrację (55 wskazań), brak potrzeby (43), nieodpowiedni zakres (22), brak dostępnej wiedzy na ich temat (18), niską jakość (sześć), brak kapitału na wkład własny (pięć), brak strategii internacjonalizacji (cztery), a pięć nie potrafiło udzielić odpowiedzi. Za najbardziej perspektywiczne rynki rozwoju e-commerce uznano Europę Zachodnią (285 wskazań) oraz Europę Środkowo-Wschodnią (158) te wskazania pokrywały się z typowaniem potencjalnych rynków tradycyjnego eksportu. Na kolejnych miejscach wskazano Amerykę Północną (78 wskazań przy 29 wskazaniach dla handlu tradycyjnego), Bliski Wschód (58 przy 28 wskazaniach dla tradycyjnego eksportu), Azję (43 oraz 25), Amerykę Południową (45 oraz 19), Australię i Oceanię (11 oraz 4), Afrykę (9 oraz 3), nie potrafiło odpowiedzieć 17 podmiotów w zakresie e-commerce oraz 16 prowadzących eksport tradycyjny. Druga część badania wykonana metodą CAWI objęła podmioty z 12 kluczowych branż polskiej gospodarki. Przeprowadzono 24 rozmowy z przedsiębiorstwami, trzy z instytucjami wspierającymi eksport oraz dwie z przedstawicielami ambasad. 3% respondentów sprzedawało na jeden obcy rynek, 41% na dwa do pięciu rynków, 22% na 6 do 10, a 34% ankietowanych obsługiwało ponad 10 rynków obcych. Blisko 50% respondentów planowało rozpocząć działania w zakresie e-eksportu, z czego 40% zamierzało wykorzystać do tego kanały elektroniczne (tj. utworzenie sklepu internetowego, aplikacje mobilne lub korzystanie z platformy B2B), a 27% raczej nie planuje podejmowania takiej działalności. Za kluczową przeszkodę uznano wysokie koszty marketingu na rynkach zagranicznych, wysoka zagraniczna konkurencja, wysokie ceny przesyłek kurierskich, problemy z pozyskaniem odpowiednio przeszkolonej kadry, a także trudności związane z procedurami celnymi oraz rozliczenia podatku VAT. Natomiast motywami do podjęcia CBEC były możliwość zwiększenia sprzedaży (21 wskazań), łatwość globalizowania zasięgu (18), eliminacja pośredników (16), niski koszty wejścia na rynek obcy (14), promocja i pozytywny wizerunek (11), optymalizacja kosztów dzięki efektowi skali (5), niski koszt sprzedaży produktów (4) duża konkurencja na polskim rynku (3) oraz inne (1). Wykorzystywane narzędzia promocji wśród badanych to nieodpłatne działania promocyjne w mediach społecznościach (23 wskazania), płatne kampanie w tychże (20), płatne promocja w wyszukiwarkach internetowych SEM (18), e-mail marketing (15), platformy marketplace (9). Zapytani o wykorzystywane formy wsparcia działalności 45 podmiotów wskazało na brak takiej aktywności, 20 uzyskało wsparcie z programy Go to Brand – PARP, dziewięć uzyskało wsparcie Zagranicznych Biur Handlowych, po pięć podmiotów wskazało na program

Umiejscowienie Krajowych Klastrow Kluczowych oraz internacjonalizacja MŚP – PO Polska Wschodnia, po trzy na Mosty Technologiczne i inne³¹⁶.

Internacjonalizacja polskiego handlu zagranicznego jest tematem stosunkowo mało eksplorowanym w badaniach nad umiejscowieniem. W 2016 r, Polska była wśród grupy państw Europejskich o najniższym poziomie internetowej sprzedaży eksportowej, podczas gdy w 2017 r. znajdowała się wśród państw o najwyższym odsetku sprzedaży elektronicznej, co wskazuje na niechęć do podejmowania działań internacjonalizacyjnych, wskazując na bariery koszty dostaw i zwrotów (najwyższe w dziale „Dom i ogród”), problemy z rozwiązywaniem kwestii spornych, restrykcje ze strony partnerów, międzynarodowe roliczenia VAT, rozbieżność legislacyjna czy brak znajomości, konieczność operowania z wieloma językami i walutami jednocześnie. Zagraniczną sprzedaż elektroniczną prowadzono głównie do państw UE oraz szerzej, europejskich. Sprzedaż rosła wraz z wielkością podmiotu oraz jego wiekiem.

Wyniki badań empirycznych dotyczących internacjonalizacji rodzą spostrzeżenie istnienia luk zarówno teoretycznych, jak i empirycznych, choć druga dekada XXI wieku obfituje w badania, które je stopniowo niwelują. Nadal jednak brakuje teoretycznych modeli, uwzględniających lokalne uwarunkowania. Także badania empiryczne pozostawiają pewien niedosyt i wydają się pomijać wiele istotnych aspektów działań polskich przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym. W tym zakresie brakuje przede wszystkim jednak modeli odzwierciedlających zachowanie polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Nie podjęto również dotychczas szerszych badań w zakresie re- i deinternacjonalizacji, które to wątki łączą się w sposób ścisły z postępującą deindustrializacją oraz serwicyzacją gospodarek. Stosunkowo problematycznym zakresem wydaje się pozyskiwanie danych w zakresie e-eksportu, ponieważ występują obecnie jedynie dwa źródła danych, są to gromadzone przez GUS „Badanie statystyczne (formularz SSI-01)” oraz dokumenty podatkowe (deklaracja VIU-D), których dysponentem jest Ministerstwo Finansów. Dla eksportu tradycyjnego źródła to dokumenty celne i podatkowe (deklaracja VAT-7, dokumenty statystyczne (formularz F-01) oraz powiązane z dokumentami podatkowymi (Intrastat). Ponadto zwraca uwagę duża rozbieżność w nazewnictwie, szczególnie mowa tu o nomenklaturze pochodzenia angielskiego.

³¹⁶ *Cyfrowy eksport-raport 2019*, PWC, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2019/5-faktow-o-polskim-e-eksporcie-raport-pwc.html>, dostęp: 28.08.2021.

ROZDZIAŁ III. CHARAKTERYSTYKA PRZEMYSŁU MEBLARSKIEGO W POLSCE I SKANDYNAWII

3.1. Uwarunkowania funkcjonowania branży w Polsce

W późnych latach osiemdziesiątych zaczęto obserwować trend skracania życia mebla, który z produktu towarzyszącemu swemu właścicielowi całe życie stał się produktem o krótkim cyklu życia. Przykładem są ustandaryzowane meble do samodzielnego montażu pakowane w paczki na płasko. Zmiany te szczególnie zaczęły być widoczne po roku 2000 na co znaczący wpływ miało wprowadzenie nowych technologii i zautomatyzowania produkcji mebli. Te zaś procesy znaczenie obniżyły koszt produkcji mebli, a co za tym idzie ich cenę. Efektem końcowym jest większa konsumpcja tych dóbr. Kolejną światową tendencją, która miała wpływ na wspomniany trend jest rosnący wpływ na branżę dużych sieci sprzedażowych, które niejako zepchnęły producentów do roli poddostawców pozbawiając ich kontroli nad kanałami dystrybucji własnego produktu. Fabryki mebli otrzymują bardzo często zlecenia na wzory powierzone, dostarczane przez sieci sprzedaży będące odpowiedzią na zainteresowanie rynku. Tendencja ta jest obserwowalna na wszystkich rynkach; dla przykładu w Niemczech całość rynku jest kontrolowana przez pięć sieci sprzedaży³¹⁷. Konsekwentny i dynamiczny rozwój sieci takich jak IKEA czy HABITAT spowodował wzrost sprzedaży, ale i zaostrzył konkurencję wewnątrz branży meblarskiej ze strony krajów o niskim koszcie pracy, takich jak Polska, która należy do największych producentów mebli w Europie i na świecie.

Meble jako przedmioty uniwersalne, znajdujące zastosowanie w wielu kulturach i regionach świata naturalnie predestynują do miana towaru podlegającego umiędzynarodowieniu³¹⁸. Obecnie meble nie są już postrzegane przez pryzmat jednowymiarowej roli użytkowej przekształcając się w dobra ekskluzywne czego wyrażeniem może być obserwowany na świecie trend skupu konkretnych modeli używanych mebli, stających się przedmiotem inwestycji emocjonalnych (*investment of passion*). Najczęściej są to modele początkowe mebli uznanych projektantów jak A. Jacobsen, P. Kjærholm czy V. Panton.

³¹⁷ Polska Agencja Inwestycji i Handlu, *Niemcy. Przewodnik po rynku*, Warszawa 2018.

³¹⁸ P.M. Smith, C.D. West, *Globalization of furniture industries-markets*, Journal of Global Marketing, vol. 7.1994, 3, s. 103-131.

Produkcja mebli jest według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) obowiązującej od 2007³¹⁹ r. działem przetwórstwa produkcyjnego i jako taka dzieli się na cztery grupy wyrobów:

Dział 31: PRODUKCJA MEBLI

31.01. Produkcja mebli biurowych i sklepowych

31.02. Produkcja mebli kuchennych

31.03. Produkcja materaców

31.09. Produkcja pozostałych mebli

Dla pierwszych czterech poziomów PKWiU 2008 przyjęto (analogicznie jak w CPA 2008) jako kryterium podziału produktów ich pochodzenie zdefiniowane przez PKD 2007 (NACE Rev.2). W efekcie powoduje to, że każdy produkt będący wyrobem lub usługą powinien być przyporządkowany wyłącznie do jednego rodzaju działalności zaliczonego do określonej sekcji, działu, grupy i klasy³²⁰. Branża posiada jednak wewnętrzną strukturę funkcjonalną, będącą rozwinięciem ogólnego podziału przyjętego w PKD. Uszczegółowiona struktura sektora obejmuje następujące działy:

- Meble biurowe i sklepowe
- Meble kuchenne
- Materace
- Meble wypoczynkowe i sypialnie
- Meble ogrodowe
- Krzesła i meble do siedzenia
- Pozostałe meble i elementy meblowe

³¹⁹ W 2007 r. zastąpiono klasyfikację PKD 2004 na bardziej szczegółową, gdyż dotychczas branża meblarska nie była odrębną kategorią statystyczną zawierając się w Dziale 36: „Produkcja mebli, działalność produkcyjna, gdzie indziej niesklasyfikowana” (m.in. produkcja monet, instrumentów muzycznych, sprzętu sportowego czy mioteł, szczotek i pędzli). Wprowadzona zmiana była podyktowana dostosowaniem polskiej statystyki do norm światowych. Z tytułu wprowadzonych zmian dane gromadzone według klasyfikacji PKD 2004 trudno porównywać z tymi gromadzonymi zgodnie z PKD 2007.

³²⁰ Więcej w: *Zasady metodyczne Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU 2008)*

Podział funkcjonalny jest zbliżony do Nomenklatury Scalonej (Scalona Nomenklatura Towarowa Handlu Zagranicznego, *Combined Nomenclature*, CN), która obowiązuje w Polsce od 1 maja 2004 r. Meble znajdują się w Sekcji XX w Dziale 94: „Meble; pościel, materace, stelaże pod materace, poduszki i podobne wypychane artykuły wyposażeniowe; lampy i oprawy oświetleniowe, gdzie indziej niewymienione ani niewłączone; podświetlane znaki, podświetlane tablice i tabliczki, i tym podobne; budynki prefabrykowane”. Dział 94 zaś dzieli się na:

- 9401-Meble do siedzenia, nawet przekształcalne w miejsca do spania, oraz ich części, gdzie indziej niesklasyfikowane (inne niż lekarskie, chirurgiczne, dentystyczne lub weterynaryjne, objęte pozycją 9402).
- 9402-Meble lekarskie, chirurgiczne, dentystyczne lub weterynaryjne np. stoły operacyjne, stoły do badań, łóżka szpitalne z osprzętem mechanicznym, fotele.
- 9403-Meble i ich części, gdzie indziej niesklasyfikowane (z wył. mebli do siedzenia i mebli lekarskich, chirurgicznych, dentystycznych lub weterynaryjnych).

Ponadto do działu 94 zalicza się pomijane w tej analizie 9404 (stelaże pod materace (z wył. sprężyn wewnętrznych do mebli do siedzenia); artykuły pościelowe i podobne wyposażenie np. materace, kołdry, pierzyny, poduszki, pufy i jaśki, wyposażone w sprężyny lub wypchane, lub zawierające wewnątrz dowolny materiał, lub wykonane z gumy lub z tworzyw sztucznych, komórkowych, nawet pokryte (z wył. materacy i poduszek, wodnych i pneumatycznych oraz koców i pokryć) oraz 9405 (lampy i oprawy oświetleniowe, włączając reflektory poszukiwawcze i punktowe, oraz ich części, gdzie indziej niewymienione ani niewłączone; reklamy świetlne, podświetlane tablice i znaki informacyjne i podobne, ze źródłem światła zamontowanym na stałe, oraz ich części, gdzie indziej niesklasyfikowane).

Z uwagi na specyfikę branży nie podlega ona żadnym specjalnym aktom prawnym, koncesjom, zezwoleniom czy licencjom poza normami prawnymi dotyczącymi przetwórstwa przemysłowego. Istotnym pozostaje natomiast dostosowanie działalności do przepisów prawa dotyczących ochrony środowiska i BHP.

3.1.1. Historia rozwoju polskiego meblarstwa

O początkach polskiego meblarstwa (stolarstwa) mówi się wskazując na czasy Zygmunta Starego i Niepołomice, gdzie w XVI w. powstawały pierwsze rodzime wyroby, natomiast droższe wyposażenie dworskie sprowadzane było z Włoch, a w późniejszym okresie także z Francji oraz Hiszpanii. Sprowadzani ówczesnie do Polski budowniczy nie tylko

budowali dwory, ale i mieli za zadanie je wyposażyć. Charakterystyczne były pełne przepychu i luksusowych mebli, mających status dzieła sztuki wnętrza dworów magnackich i królewskich oraz skromnie wyposażone dworki szlacheckie. O produkcji mebli i organizowaniu pierwszych fabryk można natomiast mówić od XVIII w., a głównymi ośrodkami działalności była Warszawa, gdzie zatrudnienie przy wyposażaniu Zamku Ujazdowskiego oraz Łazienek Królewskich znalazło wielu artystów. Polscy artyści i rzemieślnicy mogli ponadto rozwijać swoją specjalizację oraz czerpać inspirację dzięki meblom, które trafiały do Gdańska a były importowane z Niemiec, Francji, Anglii oraz Holandii. Kolejnym ważnym ośrodkiem była Kolbuszowa, której położenie geograficzne i bogate zasoby surowca oraz pracy stworzyły warunki do stworzenia najpopularniejszych ówczesnie obok mebli gdańskich, mebli kolbuszowskich. Znaczącymi ośrodkami były także Wilno, Lwów, Sandomierz, Poznań ze Swarzędzem, Kielce, Rzeszów, Tarnów, Przemyśl i Sokołów³²¹.

Aż do XIX w. stolarstwo było jednak ograniczone brakiem powszechności użytkowania mebli. Dopiero za czasów Księstwa Warszawskiego³²² (I poł. XIX w.) udało się uzyskać rozpoznawalność produktu, który dodatkowo dzięki precyzji wykonania stał się konkurencją dla zagranicznych mebli. Dzięki rosnącemu popytowi to również okres powstawania pierwszych sklepów meblowych. Postępujący od lat sześćdziesiątych postęp techniczny i zmiana sposobu produkcji przyczyniły się do rozwoju stolarstwa i począwszy od lat siedemdziesiątych XIX w. możemy mówić o wyodrębnieniu się przemysłu meblarskiego. Rynek ówczesnie poszukiwał mebli funkcjonalnych, ale i niedrogich, problemem był brak technologii umożliwiającej zaspokajanie potrzeb na takie wyroby³²³. Pionierami wśród fabryk wytwarzających meble był warszawski zakład A. Machonbauma, Fabrykę Mebli Giętych „Wojciechów” oraz zakład M. Heninga zlokalizowany w Częstochowie. W latach osiemdziesiątych XIX w. założono Towarzystwo Akcyjne J. Kohna i Fabrykę Mebli Giętych „Bracia Thonet”³²⁴ – zakłady meblarskie zatrudniające w latach 1904 - 1913 po blisko tysiąc

³²¹ H. Pachelska, *Zarys dziejów polskiego stolarstwa meblowego*, „Przemysł drzewny”, 1998, s 1-7.

³²² Okres zaborów wpłynął na stopniowy, lecz nierównomierny rozwój przemysłu (w zaborze pruskim wzrost produkcji był wyraźnie zauważalny, podczas gdy w Galicji początkowo skupiano się w głównej mierze na przemyśle wydobywczym. Ważną rolę odegrał rozwój gospodarczy Królestwa Polskiego (1870-1914) niosąc ze sobą zarówno wzrost produkcji przemysłowej i zmiany techniczno-technologiczne, a także rozszerzenie rynku wewnętrznego poprzez rozwój kapitalizmu na terenach wiejskich. Ponadto w tym okresie powstały pierwsze banki akcyjne kredytujące przemysł dzięki powiązaniom z handlem zagranicznym.

³²³ W. Ziomek, *Rozwój przemysłu drzewnego Królestwa Polskiego w latach 1870 – 1914*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

³²⁴ Stolarz Thonet opracował technologię wytwarzania mebli giętych, którą rozpowszechnił na w Europie. Największą popularnością cieszyły się fotele oraz fotele bujane. W meble wytwarzane tą technologią wyposażano wiele hoteli czy lokali gastronomicznych W Polsce zakłady powstały w Radomsku (w chwili obecnej mieści się tu Fameg) oraz Jasienicy (dzisiaj ma tu swój zakład Paged); B. Michalik, *Ręcznie modelowane*, „Meble Plus”, 4, 2010.

robotników. Ówczesny przemysł meblarski był skoncentrowany głównie w dużych miastach oraz w mniejszych lokalizacjach położonych przy liniach kolejowych (np. w Radomsku³²⁵)³²⁶. W Królestwie Polskim brakowało odpowiedniego zaplecza technologicznego, wobec czego skupiono się na produkcji mebli giętych (meble te były łączone na śruby, co pozwalało na transport w elementach). objętych płacami ochronnymi, które przyczyniły się do szybkiego rozwoju chroniąc lokalny rynek przed wyrobami z zagranicy. Z powodu braku odpowiednich maszyn do obróbki, meble stolarskie sprowadzano jednak nadal z takich lokalizacji jak Anglia, Niemcy czy Belgia. Stopniowo poszerzano ofertę krajową o meble skrzyniowe oraz tapicerowane³²⁷. Przemysł rozwijał się dzięki pogłębianiu się rynku wewnętrznego, unowocześnianiu się parku maszynowego, a także eksportowi (głównie do Rosji) i sprzyjającej polityce celnej. Przemysł meblarski w Królestwie Polskim w początkach XX w. dawał zatrudnienie dla 46% robotników i zapewniał 36% globalnej produkcji przemysłu drzewnego³²⁸.

Na terenie zaboru pruskiego przemysł meblarski rozwijał się głównie w Poznaniu i okolicach, a także ze względu na dogodne położenie komunikacyjne i geograficzne w Bydgoszczy i okolicach³²⁹. Tu istniały najkorzystniejsze warunki dla rozwoju przemysłu meblarskiego, jednak ówczesnie duże ilości surowca były wywożone do Niemiec przez co powstała konieczność zakupu surowca z terenów pozostałych zaborów. Ponadto w tym zaborze istniała silna konkurencja producentów niemieckich³³⁰.

Okres Drugiej Rzeczypospolitej to czas specjalizacji polskiego meblarstwa; mniejsze zakłady skupiały produkcję na jednym typie mebli dla niezamożnego konsumenta, podczas gdy większe podmioty specjalizowały się w produkcji docenianych przez branżę na targach czy wystawach mebli stylowych. Coraz większa mechanizacja prowadziła jednocześnie do przekształcania się z małych wytwórni rzemieślniczych w fabryki i zakłady³³¹. Jednak był to również okres narastających problemów branży związanych z ograniczenia wolnego obrotu drewnem oraz ścisłej reglamentacji surowca. Po 1921 r. wraz z szybkim wzrostem eksportu

³²⁵ Od 1800 r. istniał tutaj samodzielny cech stolarski

³²⁶ W. Puś. *Rozwój przemysłu w Królestwie Polskim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s.29, 40.

³²⁷ Pachelska, op.cit.

³²⁸ Puś, op.cit.

³²⁹ Pachelska, op.cit.

³³⁰ L. Pączewski, *Lasy, przemysł i handel drzewny w Polsce*, Instytut Wydawniczy „Biblioteka Polska”, Warszawa, 1924. http://www.rcin.org.pl/Content/27595/WA51_19075_PTG395-r1924_Lasy-przemysl-handel.pdf, dostęp: cyt. za: Pachelska op. cit. 13.09.2021

³³¹ H. Pachelska, *Strategie inwestowania w Polsce międzywojennej*, „Intercathedra”, tom 15, 1999, s. 74-79.

nastał czas rabunkowej gospodarki leśnej i problemem z zaopatrzeniem w krajowy surowiec³³². W 1922 r. na terenie Drugiej Rzeczypospolitej znajdowało się 200 zakładów produkcji mebli, podczas gdy w 1935 r. było ich już 549, a meble pochodzące z polskich zakładów i stolarni cieszyły się również zainteresowaniem poza granicami³³³. Meblarstwo najsilniej rozwinięte było w regionie pomorskim oraz na terenie województwa poznańskiego, a największe zagęszczenie zakładów występowało na terenach województwa kieleckiego, lubelskiego oraz poznańskiego i skupiało się w takich ośrodkach jak Swarzędz, Kalwaria Zebrzydowska, Nowe, Dobrodzień czy Kolbuszowa³³⁴, przy czym na skalę przemysłową produkowano w Radomsku, Gościninie i Jasienicy³³⁵.

Po 1945 r. polskie meblarstwo znalazło się w trudnej sytuacji, gdyż z jednej strony zniszczenia wojenne odcisnęły piętno na całej gospodarce oraz brakowało wykwalifikowanej siły roboczej, ale i stan branży sprzed wojny opierał się raczej na bogatych tradycjach rzemieślniczych niż nowoczesnym przemyśle opartym na maszynach obróbczych. Meblarstwo jako bardziej zaawansowane technologicznie niż np. tartaki czy przemysł sklejkowy i okleinowy, znalazło się pod nadzorem Ministerstwa Przemysłu i Handlu.

W okresie powojennym, po prawie całkowitym zniszczeniu przemysłu skupiono się głównie na odbudowie zrujnowanego zasobu mieszkaniowego. Do roku 1949 inwestycje były skierowane na odtworzenie przemysłu. Priorytetem była modernizacja zakładów ze względu na potrzebę uprzemysłowienia i unowocześnienia zarówno parku maszynowego, jak i usprawnienia samych procesów produkcyjnych³³⁶. W latach 1945 - 1951 zakłady masowo przejmowało Państwo; duże zostały zgrupowane w organizacjach wchodzących w skład Zarządu Przemysłu Drzewnego, mniejsze jednostki natomiast skupiono w ramach organizacji spółdzielczych lub przemysłu terenowego³³⁷.

Na początku lat 50. XX w. Generalny Zarząd Przemysłu Drzewnego podzielono na Centralny Zarząd Przemysłu Wyrobów Drzewnych (CZPWD) skupiający 27 przedsiębiorstw

³³² H. Pachelska, *Przemysł drzewny Drugiej Rzeczypospolitej*, „Część I: Polityka dotycząca leśnictwa i drzewnictwa”, *Przemysł drzewny*, 11, 1998, s. 32-34.

³³³ E. Urbanik, *Rozwój i dokonania drzewnictwa w Polsce po II wojnie Światowej*, Prace Instytutu Technologii Drewna, Poznań, 1998, s. 20.

³³⁴ Małe zakłady rzemieślnicze powoli przekształcały się w lepiej zorganizowane i wydajniejsze zakłady przemysłowe. Przykładem jest Swarzędz, Kolbuszowa czy Dobrodzień (dzisiaj mieści się tutaj fabryka Meble Kler) Kalwaria Zebrzydowska, Nowe nad Wisłą (Fabryka Meble Klose). Ł. Kalupa, *Meblarstwo w Polsce*, Toruń, Wydawnictwo Eint sp. z o.o., 2004, s. 17-18.

³³⁶ E. Grzegorzewska, *Uwarunkowania rozwoju przemysłu meblarskiego w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2019, s. 65.

³³⁷ Ł. Kalupa, op.cit.

oraz Centralny Zarząd Przemysłu Meblarskiego (CZPM), który skupił 43 zakłady. W 1959 r. CZPM przekształcono w Zjednoczenie Przemysłu Meblarskiego³³⁸.

W okresie powojennym dla meblarstwa szczególnie ważna była zachodnia część Polski, w której działało najwięcej znaczących przedsiębiorstw i stąd decyzja o lokalizacji CZPM w Poznaniu. Do 1959 r. CZPM rozszerzało swoją działalność przejmując nieczynne lub częściowo czynne zakłady meblarskie i drzewne o różnej specjalizacji w celu przywrócenia lub rozpoczęcia w nich produkcji mebli. Reorganizacji poddano także zakłady w Stargardzie, Olsztynie, Szczytnie, Bydgoszczy i Fordonie. Dzięki nowym inwestycjom w kolejnych latach powstały zakłady w Goleniowie, Wyszkanie, Koźmierzku, Opolu, Zamościu, Krakowie, Włocławku, Strzyżowie, Kielcach, Suwałkach, Białymstoku, Ostrowi Mazowieckiej oraz Jarocinie.

Natomiast w Centrali Handlu Zagranicznego PAGED utworzono Biuro Mebli, którego zadaniem było eksportowanie mebli do Anglii³³⁹. W latach sześćdziesiątych grupowano także lokalnie producentów w ramach „Ośrodków Przemysłu Meblarskiego”, w latach 1969 - 70 37 spółdzielni meblarskich było skupionych w 17 takich ośrodkach. Tę formę organizacji rozwiązano w 1972 r., jednak uważa się, że dzięki niej nastąpił rozwój sektora³⁴⁰.

Asortyment mebli produkowanych po II wojnie światowej obejmował głównie meble do mieszkań, internatów i biur. Początek lat sześćdziesiątych przyniósł stopniowe poszerzenie oferty polskich producentów w związku z rozwojem budownictwa w kraju oraz rozwijaniem działalności eksportowej dzięki podjętej przez ZPM współpracy w zakresie wzornictwa oraz badań z jednostkami artystycznymi i naukowymi (np. ASP w Warszawie czy Instytut Wzornictwa Przemysłowego)³⁴¹. Produkcja mebli w latach sześćdziesiątych notowała wzrosty wielkości 8 - 12% rocznie, a w latach siedemdziesiątych wolumen powiększał się o około 20 - 25%. Lata siedemdziesiąte były okresem inwestycji, transferu nowoczesnych technologii oraz nawiązywania kontaktów handlowych. Dzięki unowocześnieniu technologii polskie towary dorównywały asortymentowi z zagranicy, a znaczną ich część eksportowano³⁴². Część nawiązanych wtedy kontaktów funkcjonuje do dziś³⁴³.

Początek lat osiemdziesiątych przyniósł spadek produkcji mebli o połowę ze względu na recesję w budownictwie. Jednocześnie w 1982 r. zlikwidowano ZPM i powołano w to

³³⁸ E. Urbanik, op.cit.

³³⁹ Ibidem, s. 22.

³⁴⁰ Ibidem, s. 20-21.

³⁴¹ D. Wiśniewski, *Wpływ czynników narodowej przewagi konkurencyjnej na rozwój polskiej branży meblarskiej*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. vol. 1, no. 12 (261), Poznań, 2013, s. 101-119.

³⁴² W latach sześćdziesiątych podpisano pierwszy kontrakt (Fameg) na dostawę dla Ikei.

³⁴³ Ł. Kalupa, op.cit, s.21.

miejsce Zrzeszenie „Meble”, które miało za zadanie chronić interesy, zaspokajając potrzeby producentów, a także stworzyć warunki do osiągnięcia przez nich optymalnych wyników ekonomicznych³⁴⁴.

W 1982 r. zorganizowano po raz pierwszy na Międzynarodowych Targach Poznańskich (MTP) - „Polskie Meble”, imprezę wystawienniczą, która miała przywrócić kontakty z zagranicznymi kontrahentami, ożywić branżę i doprowadzić do wzrostu eksportu³⁴⁵. Państwowy przemysł meblarski przestał istnieć wraz z rozwiązaniem zrzeszenia i transformacją systemową z gospodarki centralnie planowanej w wolnorynkową. W okresie transformacji dzięki MTP odnowiono i zintensyfikowano wspomniane już zagraniczne kontakty handlowe mające swoje początki w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych. Sytuacja polskiego meblarstwa w tym okresie zaczęła się poprawiać przede wszystkim dzięki rozwojowi Międzynarodowych Targów Proeksportowych oraz stopniowej akwizycji przez zachodnie koncerny udziałów w polskich fabrykach mebli. Między innymi trzy niemieckie firmy: Schieder, Steinhoff oraz Klose wykupiły pakiety większościowe w państwowych przedsiębiorstwach. Inwestycje w Polsce poczyniły również Hartmann, Pajdi, Schooner Capital Corp oraz przedsiębiorstwa takie jak Christianapol czy Helvetia-Furniture, które umieściły swoją produkcję w mniejszych zakładach. Inwestycje poczyniły również Ikea oraz rodzime Forte i Paged. Wraz z ekspansją obcego kapitału nastąpił transfer *know-how* i otworzyły się rynki zagranicznych³⁴⁶.

Lata 1991-1999 to nie tylko zagraniczne inwestycje, jest to również moment powstania i rozwoju takich przedsiębiorstw jak Black Red White, Kler, Nowy Styl, Vox czy przedsiębiorstw rodzinnych jak Meble Szyńka, Fabryka Mebli Bodzio i Meble Wójcik. U progu XXI w. polskie meblarstwo wzmocniło więc kondycję oraz poprawiło pozycję konkurencyjną na tyle, że zaczęło być marką rozpoznawalną na świecie³⁴⁷. Sektor meblarski na tle innych gałęzi przemysłu wykazał się dużą elastycznością w efekcie czego szybko zakończono procesy prywatyzacyjne przedsiębiorstw co spowodowało wzrost liczby miejsc pracy oraz wydajności branży.

Warto wspomnieć, że przełom lat dziewięćdziesiątych był także trudnym okresem z tego powodu, że duża grupa wielozakładowych przedsiębiorstw uległa fragmentacji

³⁴⁴ A. Burda, M. Formanowicz, *Przemysł meblarski w Polsce. Tworzenie i rozwój*, Wydawnictwo Arando, Poznań, 2016.

³⁴⁵ Ł. Kalupa, op.cit. s.23.

³⁴⁶ A. Burda, M. Formanowicz, *op cit.*

przekształcając się w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Brak doświadczenia, także w zakresie formalnego prowadzenia działalności gospodarczej oraz niska konkurencyjność, zmniejszający się rynek wewnętrzny spowodowany wstrzymaniem rozwoju budownictwa mieszkaniowego, ogólna recesja oraz wzrost cen spowodowały upadek wielu z nich. Dodatkowo najchłonniejszy dotychczas rynek eksportowy jakim było ZSRR uległ zamknięciu. Stopniowo z rynku zaczęły znikać nierentowne przedsiębiorstwa państwowe. Procesom prywatyzacyjnym w branży meblarskiej sprzyjała współpraca z dużymi producentami oraz napływ kapitału zagranicznego. Po 1989 r. rozwój przemysłu meblarskiego, a co za tym idzie eksportu nabrał bardzo dużego tempa. Wartość sprzedaży zagranicznej zwiększyła się w ciągu 15 lat do 2004 r. 30 razy (z 147 mln USD do 4570 mln USD), w 2009 r. było to 7000 mln USD, a w 2020 r. blisko 13,1 mld USD.

W ciągu 15 lat nastąpiło całkowite sprywatyzowanie przemysłu meblarskiego w Polsce. Najdłużej i jako jedyne po 2005 r. w rękach Skarbu Państwa pozostawały Olszyńskie Fabryki Mebli w Olszynie³⁴⁸. Rozwój przedsiębiorczości oraz wysoka adaptacyjność polskich podmiotów zaważyła na tym, że do 2010 r. żadne polskie przedsiębiorstwo produkujące meble nie pozostawało w rękach państwa dzięki czemu branża szybko przestawiła się na gospodarkę wolnorynkową

3.1.2. Charakterystyka przemysłu meblarskiego

Jak już wspomniano po roku 1989 w związku z transformacją ustrojową nastąpił dynamiczny rozwój branży, przemysł meblarski stał się jednym z filarów polskiej gospodarki. Od lat Polska umacnia pozycję lidera na światowym rynku mebli. Od roku 2018 jest trzecim największym eksporterem mebli na świecie, po Chinach i Niemczech, kiedy to wartość wyeksportowanych przez Polskę mebli wyniosła 15,774,000 mln EUR. Czwarte w rankingu Włochy wyeksportowały w 2018 r. na kwotę 12,560,351 mln EUR). W roku 2020, pomimo ogólnoświatowego kryzysu wywołanego przez pandemię COVID-19 Polska utrzymała i umocniła wysoką pozycję osiągając wynik sprzedaży eksportowej w wysokości 12,611,440 mln EUR (Niemcy wyeksportowały meble za kwotę 14,462,037 EUR, natomiast lider rankingu – Chiny – 95,845,042 EUR). Sprzedaż eksportową najważniejszych państw w mln EUR

³⁴⁸ M. Adamowicz, T. Wiktorski, *Kondycja i perspektywy rozwoju polskiego przemysłu meblarskiego*, Ann. Warsaw Agricult. Univ.-SGGW, For and Wood Technology, No. 56, 2006, s. 148-156.

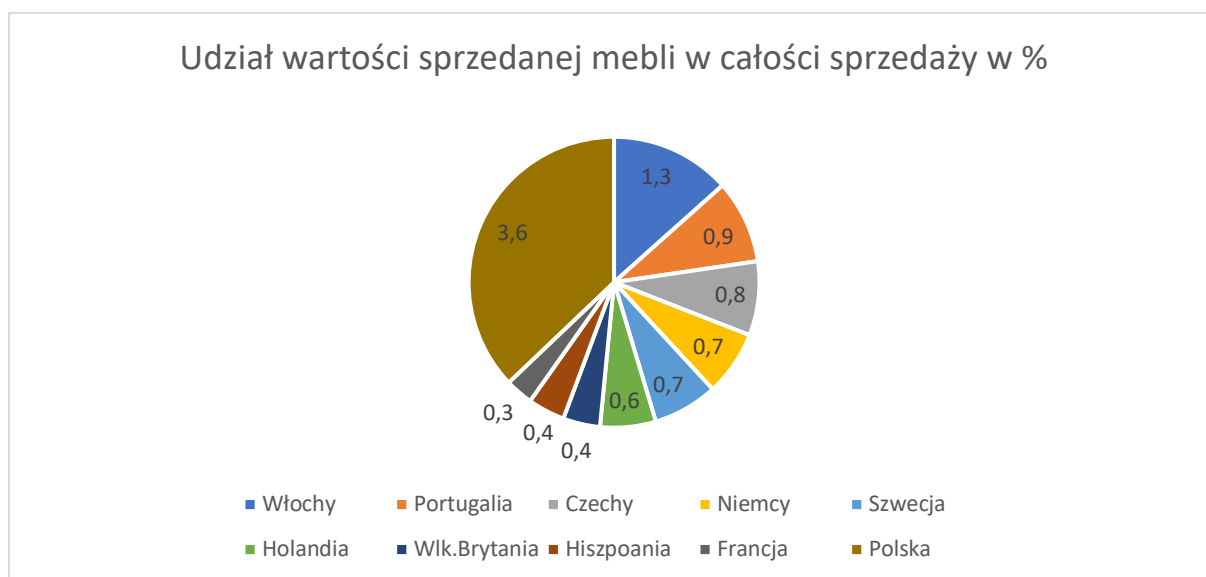
pokazuje tabela 3. Spadki zanotowane w 2020 r. były niższe niż np. Niemiec (9,3%) i wskazują zahamowanie obserwowanych od lat wzrostów eksportu mebli (spadek o 4,3%)³⁴⁹.

Tabela 3. Eksport mebli czolowych światowych eksporterów w latach 2017-2020.

	2017	2018	2019	2020
Polska	11398802	12560351	13660704	12611440
Chiny	79504984	81641762	88879087	95845042
Niemcy	14887919	15301855	16075216	14462037
Włochy	12045457	12498961	12493177	10969257

Źródło: International Trade Centre, <https://www.trademap.org/Index.aspx?nvpm=1%7c156%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c%7c1>, dostęp: 7.02.2022.

Meble to jeden z filarów polskiej gospodarki; w 2020 r. branża wypracowała 2,29% w PKB kraju (średnia w UE wyniosła 0,68%)³⁵⁰. Udział wartości produkcji sprzedanej polskiego meblarstwa wyniósł w 2020 r. 3,6%³⁵¹ wartości procentowe dla pozostałych wybranych państw europejskich prezentuje rysunek 6.



Rysunek 6. Udział wartości sprzedanej mebli w całości sprzedaży państw w %

Źródło: Polski Fundusz Rozwoju, *Kompendium Polskie Meble*, 2020, s. 7,9.

Województwo warmińsko-mazurskie jest regionem Unii Europejskiej o najwyższej specjalizacji regionalnej w produkcji mebli³⁵².

³⁴⁹ International Trade Centre, https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c94%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c%7c1, (dostęp 20.09.2021 r.).

³⁵⁰ B+R Studio, *Polskie Meble Outlook 2021*, 2021, s. 8.

³⁵¹ Główny Urząd Statystyczny, *Produkcja wyrobów przemysłowych w 2020 r.*, Warszawa 2021, s.21.

³⁵² Eurostat, *Eurostat regional yearbook 2019 edition*, European Union, s. 108.

Na tle pozostałych krajów UE polski przemysł meblarski ma najwięcej podmiotów oraz najwyższe zatrudnienie. Jednocześnie średnia sprzedaż na jednego pracownika w tysiącach EUR stawia nas na dziesiątej pozycji, podczas gdy koszty zatrudnienia są kolejno trzecie najwyższe w Europie. Warto jednak zauważyć, że koszty pracownicze (płace oraz ubezpieczenie społeczne) nie należą do najwyższych w Europie, co przedstawiono w tabeli 4.

Polski przemysł meblarski w 2020 r. tworzyło 30859 podmiotów; większość stanowią mikro podmioty – 28945, małe firmy stanowią 1266, średnie 294 oraz 84 duże. Liderem jest województwo wielkopolskie, mieści się tutaj 4428 przedsiębiorstw zajmujących się produkcją mebli oraz województwo mazowieckie - 4203. Wielkopolskie jest również siedzibą największej liczby dużych firm, jest ich tutaj 28, kolejno w województwie warmińsko-mazurskim -10 oraz dolnośląskim i pomorskim – po 7. Zatrudnienie w przemyśle meblarskim w 2019 r. według danych GUS wyniosło 196,4 tys³⁵³.

Tabela 4. Zestawienie porównawcze danych dotyczących przedsiębiorstw produkujących meble w wybranych państwach europejskich

Kraj w Europie	Liczba producentów ³⁵⁴	Liczba zatrudnionych	Średnia sprzedaż w tysiącach EUR na 1 pracownika	Koszty zatrudnienia pracowników w mln EUR
Polska	21208	205877	55	2151,7
Włochy	17580	137443	167	4042,1
Hiszpania	11554	61629	96	1478,1
Francja	11588	44792	166	b.d.
Niemcy	10327	143818	163	5481,2
Holandia	9313	25711	166	839
Wlk. Brytania	6383	92383	110	b.d.
Czechy	5698	24983	68	312,7
Portugalia	4438	33526	57	442,1
Rumunia	4082	b.d.	b.d.	b.d.

Źródło: Eurostat, Structural Business Statistics, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/database>, s. 44-57, dostęp: 21.09.2021.

Produkcja mebli stanowi drugą po produkcji części i akcesoriów do pojazdów silnikowych grupę produktów o najwyższej pozycji eksportu netto (pomniejszona o import, który jest relatywnie mały w stosunku do poziomu eksportu) oraz piątą gałęzią w polskim przemyśle pod względem wartości eksportu brutto³⁵⁵.

³⁵³ Główny Urząd Statystyczny, *Statystyczny Rocznik Przemysłu 2020*, Warszawa 2021, s.35,204, 201,228, 221.

³⁵⁴ *Number of enterprises in the furniture manufacturing industry in the European Union in 2018*, by country, www.statista.com/statistics/456563/number-of-enterprises-in-the-manufacture-of-furniture-in-the-eu-28/, (dostęp: 21.09.2021 r.).

³⁵⁵ Polski Fundusz Rozwoju, *Polskie meble. Raport Specjalny. Inwestycje dla Polski*, 2017.

3.1.3 Rozwój polskiego meblarstwa w kontekście zagranicznych inwestycji bezpośrednich

Inwestycje zagranicznych koncernów w dużej mierze przyczyniły się do dzisiejszej wysokiej pozycji polskich produktów na światowych rynkach. Zagraniczni inwestorzy wnieśli do sektora specjalistyczną wiedzę i nowoczesną technologię podnosząc tym samym jakość polskich wyrobów i pozwalając na stworzenie konkurencyjnej globalnie branży. Wprowadzone w Polsce nowoczesne metody zarządzania i organizacji produkcji obok wspomnianych wcześniej technologii przyczyniły się do powstania powiązań z gospodarką kraju inwestującego, a co szczególnie istotne, miały znaczący wpływ na rozwój kapitału ludzkiego. Tym samym nastąpiła poprawa nie tylko jakości produkcji oraz jej elastyczności i innowacyjności, ale i wykształciła się specjalizacja oraz wzrósł dochód ludności. W okresie transformacji przemysł meblarski był gałęzią gospodarki, do której transfer inwestycji zaczął płynąć najszybciej ze względu na stosunkowo dobrze wykształconą, tanią i dostępną kadrę, potencjał wzrostu konsumpcji oraz fizyczny rozmiar rynku. Czynniki te szczególnie wyraźnie były widoczne na przełomie XX i XXI w., kiedy to inwestorzy m.in. przejmowali prywatyzowane przedsiębiorstwa czy też spółki o ugruntowanej pozycji rynkowej (*buy out*) – ok. 75% wartości inwestycji (np. K.H. Klose wchodząca w skład koncernu Steinhoff czy grupa Sheider). Inną drogą było budowanie zakładów od podstaw (*brownfield*) w ten sposób zainwestowano około 6% środków (Sweedwood Polska (grupa IKEA) czy Himolla). Sukces inwestorów przyciągał za sobą grupę podmiotów współpracujących, które nie tylko lokowały w Polsce swoje inwestycje, ale i przyciągały kolejnych inwestorów. Dodatkowym stimulatorem rozwoju były inwestycje (kilkakrotnie wyższe niż w meblarstwie) poczynione w branży tworzyw drzewnych (m.in. koncern Pfeleiderer AG, Krono-Holding AG czy Veneer Design International)³⁵⁶.

W Polsce inwestowały przede wszystkim koncerny niemieckie, a wśród nich grupa Steinhoff (Steinpol), jeden z globalnych koncernów, który obecnie posiada w Polsce siedem fabryk mebli tapicerowanych oraz od 2009 r. jedno centrum administracyjno-logistyczne³⁵⁷. Pierwszą z fabryk otworzono w 1991 r. w Rzepinie w starej betoniarni, kolejną w 1992 r. w Zielonej Górze w budynkach upadłej Polskiej Wełny, kolejny zakład w 1994 r.

³⁵⁶ K. Kolterman, *Wpływ transferu technologii w polskim przemyśle mebli na rozwój miasta*, Studia Miejskie. 2082-4793. T. 1, 2010, s. 199-209.

³⁵⁷ W 2011 r. UKOIK zezwolił koncernowi na przejęcie od JD Group Polska 74 sklepów meblowych oraz sześciu magazynów należących do Abra.
Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, *Zgoda na Koncentrację: Abra*, https://www.uokik.gov.pl/powiadomienia.php?news_id=2925, (dostęp; 15.09.2021 r.).

w Chociszewie w miejsce byłej Rolniczej Spółdzielni Produkcyjnej, następnie w 1999 r. wybudowano od podstaw fabrykę w Wałbrzyskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej. Zarząd Steinpolu przejął również upadłe zakłady w Witnicy w 2002 r., a w roku 2007 w Myśliborzu. Koncern Steinhoff rozwijając przejęte zakłady poniósł duże inwestycje w kapitał ludzki. Nie tylko zatrudniano osoby bez doświadczenia, ale i przejmowano i pomagano w przekwalifikowaniu całych grup zawodowych jak np. górnicy ze zlikwidowanej kopalni w Nowej Rudzie. Wraz z podnoszeniem kwalifikacji i dostosowaniem profilu zawodowego do potrzeb rynku podmioty zgrupowane w polskim oddziale koncernu mogły więc przyjmować coraz trudniejsze i bardziej skomplikowane w produkcji wzory mebli³⁵⁸.

W 1989 r. rozpoczął w Polsce inwestycje, największy ówczesnie producent mebli na terenie Unii Europejskiej, Grupa Scheider. Holding posiadał w Polsce dziesięć fabryk oraz zatrudniał dziewięć tys. osób (cała grupa 11,6 tys. osób). Właściciel holdingu, R. Demuth w swojej strategii działania dążył do wykupienia wszystkich swoich dostawców, wobec czego dokonywał wielu akwizycji, także fabryk w Chinach³⁵⁹. W Polsce do Grupy należały; Bydgoskie Fabryki Mebli, ETAP, Mazurskie Meble Trading, Mazur Comfort, Mazur Look, FS Favorit Furniture,³⁶⁰ Mazur Direkt, HF Helvetia, Flair Poland, Top Sofa, Tapicernia Gniewkowo, IMF oraz Nowa E. Holding. Firma jednak nie przetrwała na rynku, a powodem upadku był zarówno gwałtowny wzrost płac w Polsce, jak i rosnące ceny surowca³⁶¹. Jednak były to raczej czynniki działające na niekorzyść grupy, gdyż to odkryte malwersacje finansowe leżały u źródła upadłości³⁶².

W Polsce inwestował także K. H. Klose, właściciel Die Klose Kollektion GmbH. W latach 1992-93 zainwestowano w trzy fabryki mebli Nowem, w Czersku i w Gościcinie³⁶³.

³⁵⁸ NSZZ Solidarność, *Im większe poparcie załogi tym skuteczniejszy może być dialog*, 2019, https://www.solidarnosc.org.pl/~opole/new/index.php?option=com_content&view=article&id=2150:im-wiksze-poparcie-zaogi-tym-skuteczniejszy-moe-by-dialog&catid=1:nowiny&Itemid=114, dostęp: 12.09.2021.

³⁵⁹ M. Hryniewicki, *Jeżeli wchodzimy na rynek to chcemy zwyciężać*, Biznes meble.pl., Wrzesień 2017, s. 32-41, <https://wydawnictwo.meble.pl/gfx/e-wydanie/biznes-meble-pl-9-2017/files/assets/common/downloads/publication.pdf>, (dostęp: 22.09.2021 r.).

³⁶⁰ *Likwidacja zakładu FS Favorite Furniture w Szczytnie - 419 osób straci pracę*, Rzeczpospolita, 08.01.2018, <https://www.rp.pl/biznes/art12686661-likwidacja-zakladu-fs-favorite-furniture-w-szczytnie-419-osob-straci-prace>, (dostęp: 23.09.2021 r.).

³⁶¹ *Największy producent mebli w UE bankrutuje*, money.pl, 17.04.2007, <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/najwiekszy;producent;mebli;w;ue;bankrutuje,127,0,236415.html>, dostęp (23.09.2021 r.).

³⁶² *Polskie firmy związane z koncernem Schieder mogą być zlikwidowane*, Puls biznesu, 22.06.2007, <https://www.pb.pl/polskie-firmy-zwiazane-z-koncernem-schieder-moga-byc-zlikwidowane-376990>, (dostęp: 23.09.2021 r.).

³⁶³ *Odpowiedź ministra skarbu państwa - z upoważnienia prezesa Rady Ministrów - na zapytanie nr 2552 w sprawie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w woj. Pomorskim Sejm Rzeczypospolitej Polskiej*, <http://orka2.sejm.gov.pl/IZ3.nsf/main/58F7CFF4>, (dostęp: 23.09.2021 r.).

Jednak w 1999 r. przejął je wspomniany powyżej koncern Scheider. Dzisiaj fabryki należą ponownie do grupy Klose.

Najbardziej spektakularne inwestycje poczynił jednak w Polsce koncern Ikea, dla którego Polska jest drugim największym dostawcą mebli. 26 stycznia 1961 r. zostało złożone przez I. Kamprada pierwsze zamówienie na 500 sztuk bukowych krzesel ÖGLA w Fabryce Mebli Giętych w Radomsku. Następnie koncern nawiązał współpracę się z Famegiem. W 1978 r. IKEA miała już 24 dostawców i produkowała w Polsce 169 modeli, a część z nich dostarczano bezpośrednio do Danii, Szwajcarii i RFN. W 1991 r. został otwarty pierwszy sklep w Warszawie. W 1992 r. zarejestrowano spółkę Swedwood oraz przekształcono spółdzielnie meblarskie w Zbąszynku (jest to obecnie jedna z największych fabryk produkcji mebli na świecie) Lubawie i Babimoście w fabryki firmowe IKEA, a w 2007 r. dołącza do nich fabryka w Wielbarku. W 2013 r. Sweedwod i Swedspan zostają przekształcone w IKEA Industry Poland. W roku 2021, 60 lat od pierwszego zamówienia, Polska odpowiada za 20% produkcji mebli dla koncernu. Współcześnie Ikea w Polsce to nie tylko produkcja mebli (obecnie 18 zakładów w 8 lokalizacjach), sklepy czy centra dystrybucji, ale i farmy wiatrowe. W ramach koncernu działa w Polsce osiem spółek skupionych w czterech grupach; Ingka, IKEA, Ikano oraz Interogo. Obecnie wartość eksportu mebli wyprodukowanych w Polsce dla Ikea wynosi 12 mld PLN, a koncern współpracuje z około 90 dostawcami i korzysta z usług 60 przewoźników.

Aneks 6 zawiera listę największych zagranicznych inwestorów deklarujących zakres działalności „produkcja mebli” w latach 2006-2017 według danych zgromadzonych w raportach PAIH.

3.1.4. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie polskiego przemysłu meblarskiego

W podrozdziale omówiono strategię zagranicznych inwestycji bezpośrednich czołowych polskich przedsiębiorstw meblowych: Nowy Styl, Mebelplast, Black Red White, Forte, Meble VOX, Meble KLER, Com40, Meble Szynaka, Paged Meble.

Polskie przedsiębiorstwa obecnie stanowią czołówkę światowego meblarstwa z uwagi na potencjał produkcyjny. Polska posiada przewagi konkurencyjne dysponując odpowiedniej wielkości zasobami drewna oraz nowoczesnym parkiem technologicznym, które dzięki stale postępującej automatyzacji i robotyzacji zwiększają wydajność dzięki czemu nadal jest możliwa przewaga kosztowa. Dywersyfikacja lokalizacji produkcji o tereny poza granicami

jest aktywnością zarówno rozwojową, jak i budującą przewagę nad podmiotami skupionymi jedynie na rynku krajowym.

Liderem wśród polskich producentów mebli, jeśli chodzi o inwestycje zagraniczne jest Nowy Styl. Założone w 1992 r. przez braci A. i J. Krzanowskich przedsiębiorstwo opiera swoją strategię biznesową na niezależności produkcyjnej oraz rozwoju przez akwizycję lokalnych spółek na strategicznych sprzedażowo rynkach. Ten wiodący w Europie producent mebli biurowych posiada łącznie 220 tys. m² powierzchni produkcyjnej w siedmiu krajach, a swoje produkty sprzedaje do ponad 100 państw³⁶⁴. Cztery fabryki zlokalizowane są w Jaśle, jedna w Rzepedzi, trzy w Niemczech; (Voigtei/Steierberg, Ebermannsdorf, Hallenberg), dwie we Francji (Noyon, Bressuire,) oraz po jednej w Szwajcarii, (Sennwald), Rosji (Shebekino), na Ukrainie (Charków) i w Turcji (Bursa). Nowy Styl posiada struktury i biura w 19 państwach na świecie (Polsce, Niemczech, Holandii, Francji, Szwajcarii, Austrii, Belgii, Wielkiej Brytanii, Czechach, Danii, Hiszpanii, Rumunii, Słowacji, Rosji, Ukrainie, Turcji, Kazachstanie, na Węgrzech i Bliskim Wschodzie). Nowy Styl wykorzystuje jako strategię wzrostu głównie inwestycje bezpośrednie jak akwizycja, *joint-venture* czy wzrost organiczny, ale i prowadzi sprzedaż eksportową na rynkach określanych, jako mniej istotne. Gdzie kieruje się kryteriami wielkości oraz zasobności (np. kraje skandynawskie czy Austria)³⁶⁵. Pierwsze przejęcie Nowego Stylu odbyło się na rynku niemieckim w 2011 r. i dotyczyło producent ergonomicznych krzeseł Sato Office, już dwa lata później przejęto kolejnego niemieckiego producenta mebli biurowych oraz tapicerowanych – Rohde & Grahl³⁶⁶. W 2014 r. sfinalizowano zakup 50% udziałów w tureckim przedsiębiorstwie produkcyjno-dystrybucyjnym TCC-The Chair Company. W kolejnym roku Grupa Nowy Styl powiększyła portfolio o szwajcarską spółkę – SITAG AG³⁶⁷. Z kolei w 2018 r. została większościowym udziałowcem w Stylis Dubai, dzięki czemu będzie mogła wyposażać hotele na Bliskim Wschodzie³⁶⁸. W 2019 r. portfolio Nowego Stylu poszerzyło się o kolejną niemiecką spółkę –

³⁶⁴ nowystyl.com

³⁶⁵ M. Ciszewska-Mlinaric, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Historie opowiedziane z pasją*, Poltext. Warszawa, 2020, s. 40-47.

³⁶⁶ *Grupa Nowy Styl przejęła niemiecką firmę Rohde & Grahl*, forbes.pl, 7.06. 2013, <https://www.forbes.pl/wiadomosci/grupa-nowy-styl-przejala-niemiecka-firme-rohde-and-grahl/1sbl3pl>. (dostęp: 30.09.2021 r.).

³⁶⁷ *Nowy Styl przejął znanego producenta mebli ze Szwajcarii. Za kredyt we frankach*, wyborcza.biz, 28.08.2015, <https://wyborcza.biz/biznes/7,147582,18646585,nowy-styl-przejal-znanego-producenta-mebli-ze-szwajcarii-za.html?%20disableRedirects=true&disableRedirects=true>. (dostęp: 28.09.2021 r.).

³⁶⁸ *Polska grupa meblowa przejmuje firmę z Dubaju*, www.forbes.pl, <https://www.forbes.pl/biznes/nowy-styl-braci-krzanowskich-kupuje-firme-stylis-dubai/tffsw68>, forbes.pl, 8.02.2018 (dostęp: 28.09.2021 r.).

Kusch+Co³⁶⁹ oraz francuskiego lidera wyposażania przestrzeni pracy oraz produkcji mebli biurowych – Majencia³⁷⁰. W tym samym roku przedsiębiorstwo zostało poddane rebrandingowi, co wiązało się z odejściem od nazwy „Grupa Nowy Styl” i pozostaniu przy „Nowy Styl” oraz wygaszeniem marek słabo rozpoznawalnych na rynkach zagranicznych. Stworzono międzynarodową markę – „Nowy Styl”, który obecnie zatrudnia 7 tys. pracowników, a w jej skład wchodzi Nowy Styl międzynarodowa marka rozpoznawalna na rynkach profesjonalnych, Kusch+Co by Nowy Styl międzynarodowa marka adresowana głównie do architektów, a wyspecjalizowana w meblach designerskich oraz obsługująca terminale podróże oraz sektor medyczny a także Forum by Nowy Styl – wyposażenie hal sportowych, widowiskowych i trybun³⁷¹.

Przejęcia niemieckiego podmiotu dokonała też spółka Mebelplast, producent mebli wypoczynkowych. W 2011 r. spółka zakupiła 100% udziałów w Weco Polstermöbelmanufaktur Leimbach GmbH³⁷². Przejęcie Weco dało spółce możliwości dalszej ekspansji na strategicznych dla niej rynkach; niemieckim, austriackim oraz szwajcarskim, natomiast dzięki umowie niemiecki partner miał możliwość lokowania swoich produktów w sieci dystrybucyjnej polskiej spółki w Europie Wschodniej oraz Południowej³⁷³. Mebelplast posiadający m.in. całoroczne ekspozycje w Holandii czy Niemczech sprzedaje za granicą swoje wzory przez partnerów handlowych pod marką Mebelplast³⁷⁴. Poza Europą producent eksportuje głównie do USA, Kanady oraz Arabii Saudyjskiej. Partnerami handlowymi są m.in. Atlas Verband, Begros Verband, Hans Segmüller GmbH & Co.KG, Multipolster GmbH, Kika, Die Wäscherei, Das Möbelhaus Tristan Einrichtung GmbH, czy Diga Möbel AG i MI Lesnina³⁷⁵. Mebelplast w 2006 r. zawarł umowę o partnerstwie strategicznym ze Swarzędzem w zakresie sprzedaży w kraju oraz poza nim. Starając się być jak najbardziej konkurencyjnym i dostosować do wymagań klienta Mebelplast, którego (w 2006 r.) 80% sprzedaży realizowana

³⁶⁹ *Nowy Styl przejmuje w Niemczech*, <https://www.pb.pl/nowy-styl-przejmuje-w-niemczech-950602>, Puls Biznesu, 15.01.2019, dostęp: 28.09.2021.

³⁷⁰ *Grupa Nowy Styl inwestuje we francuski rynek dzięki przejęciu spółki Majencia*, money.pl, 14.05.2019, dostęp: 28.09.2021.

³⁷¹ *Rewolucja w Nowym Stylu: rebranding marki, zmiany w portfolio, nowe logo*, 7.10.2019, biznesmeblowy.pl, dostęp 10.09.2021.

³⁷² *Von polnischem Möbelhersteller übernommen*, 9.02.2011, moebelkultur.de, <https://www.moebelkultur.de/news/von-polnischem-moebelhersteller-uebernommen/>, dostęp (10.09.2021 r.).

³⁷³ *Mebelplast przejął niemieckiego producenta mebli Weco*, <https://www.drewno.pl/artykuly/7568,mebelplast-przejal-niemieckiego-producenta-mebli-weco.html>, 13.02.2011, drewno.pl, dostęp: 10.09.2021.

³⁷⁴ *Marek Kołakowski - promocja na Zachodzie jest łatwiejsza*, 30.03.2006, biznesmeblowy.pl, https://www.biznesmeblowy.pl/ludzie/112/marek_kolakowski_promocja_na_zachodzie_jest_latwiejsza.1001027.html, dostęp: 10.09.2021.

³⁷⁵ mebelplast.com.pl

była w formie eksportu i był bardziej rozpoznawalny za granicą niż w Polsce uzupełnił się z rozpoznawalną w Polsce marką ze Swarzędza³⁷⁶.

Kolejnym polskim potentatem jest firma Black Red White (BRW) założona w 1991 r. przez T. Chmiela w Chmielku. Na potrzeby produkcji mebli zostały zaadoptowane w budynki, które dotychczas należały do Państwowego Ośrodka Maszynowego. Obecnie Grupa Kapitałowa obejmuje BLACK RED WHITE S.A. oraz 20 podmiotów zależnych; 11 krajowych (m.in. Atlas Meble Kuchenne, Blek-Meble, BRW Sp. z o.o., Convex-Glass, Komplet Plus, BRW SOFA, TRAX-BRW, Meble-Black Red White, THK Europe) oraz dziewięć zagranicznych (na Ukrainie, Białorusi, Słowacji, Węgrzech, w Rosji oraz Bośni i Hercegowinie) a meble są produkowane w 19 fabrykach. Łączna powierzchnia magazynowa wynosi 16 tys. m². Producent oferuje swoje wyroby w 55 państwach, wśród których wymienia Stany Zjednoczone, Hiszpania, Holandia, Belgia, Czechy, Słowacja, Słowenia, Węgry, Rumunia, Rosja, Łotwa, Litwa, Estonia, Ukraina, Białoruś, Niemcy, Francja, Bułgaria, Bośnia i Hercegowina, Chorwacja, Serbia, Grecja, Kirgistan, Mongolia, Wielka Brytania, Japonia, Izrael, Kanada, Meksyk, Irlandia czy kraje skandynawskie.³⁷⁷ Grupa BRW posiada około 2,3 tys. punktów sprzedaży, a ponad połowa z nich mieści się za granicą. Własne hurtownie BRW posiada na terenie Słowacji, Ukrainy, Białorusi, Rosji oraz Bośni i Hercegowiny a przedstawicielskie w Czechach, na Słowacji, Węgrzech w Bułgarii oraz Rumunii. Na rzecz Grupy BRW łącznie pracuje ponad 11 tys. pracowników³⁷⁸.

Polskim producentem obecnym na rynkach zagranicznych jest również spółka Forte, założona w 1992 r. w Ostrowi Mazowieckiej przez M. Formanowicza w miejsce Fabryki Mebli w Ostrowi Mazowieckiej. W tym samym roku w niemieckim Brilon zostaje utworzona spółka Möbelvertieb Forte GmbH, której zdaniem jest reprezentacja handlowa Forte na terenie Niemiec. W 1999 r. do portfolio dołącza spółka dystrybucyjna Forte Baldai z siedzibą na Litwie, a w 2001 r. w miejsce „Artiemowsk mebel” w ukraińskim Artimowsku zainicjowano powstanie spółki produkcyjno-handlowej FORTE UKRAINA, a już w kolejnym roku na Słowacji powstaje Forte SK, której zadaniem jest obsługa hurtowej sprzedaży mebli. W 2011 r. Forte sprzedało jednak swoje fabryki w Rosji oraz na Ukrainie tureckiemu Boydak Foreign Trade³⁷⁹. Trzy kolejne spółki dystrybucyjne powstają w 2005 r. do obsługi rynku Wielkiej

³⁷⁶ *Partnerstwo strategiczne firm Mebelplast i Swarzędz Meble*, 29.06.2006, biznesmeblowy.pl, https://www.biznesmeblowy.pl/rynek_mebli/111/partnerstwo_strategiczne_firm_mebelplast_i_swarzedz_mebles, 1001150.html, (dostęp: 10.09.2021 r.)

³⁷⁷ <https://www.brw.pl/o-nas>

³⁷⁸ <http://kuchnie.brw.com.pl/o-nas/>

³⁷⁹ *Turcy kupią od Forte fabryki w Rosji i na Ukrainie*, 30.12.2010, parkiet.com, <https://www.parkiet.com/artukul/1001769.html>, (dostęp: 10.09.2021 r.), Forte sprzedało fabryki w Rosji i na

Brytanii - Forte Furniture Ltd., Francji - Forte Mobilier oraz Hiszpani i Portugalii - Forte Iberia³⁸⁰. W roku 2007 spółka Forte Möbel AG z siedzibą w Baar w Szwajcarii. W roku 2017 Grupa podpisała umowę *joint-venture* (każdy z udziałowców posiada po 50% udziałów) z Indian Furniture Products Limited tworząc nowy podmiot Forte Furniture Products India PVT z siedzibą w Chennai³⁸¹. Nowa spółka rozpoczęła działalność 1 kwietnia 2017 r. i zajmuje się produkcją i dystrybucją mebli na rynku indyjskim³⁸². W chwili obecnej Grupa kapitałowa Forte posiada sześć zakładów produkcyjnych, sprzedaje swoje wyroby do 45 państw, jej powierzchnia produkcyjna wynosi łącznie powyżej 160000m², zatrudnia 3500 osób oraz od 25 lat jest obecna na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie³⁸³.

Meble VOX jest z kolei uważana za jedną z najbardziej innowacyjnych polskich marek wnętrzarskich. Przedsiębiorstwo zostało założone w 1989 r. przez P. Voekela i wyróżnia je dostarczanie kompleksowych rozwiązań do wnętrz. Nad projektami pracują zespoły multidyscyplinarne w oparciu o tzw. *design thinking* czyli głębokie zrozumienie potrzeb i problemów użytkownika. Pierwsze salony poza granicami kraju firma otworzyła w 2004 r. w Pradze, kolejno na Litwie i Łotwie.³⁸⁴ Natomiast pod koniec 2005 r. firma otwierała już 16 salon w bułgarskim Rousse, posiadając oprócz wymienionych lokalizacji (Wilno, Ryga), kolejne m.in. w Berlinie, Kijowie, Pradze, Bratysławie, Budapeszcie oraz w Las Palmas na Wyspach Kanaryjskich³⁸⁵. Meble Vox posiadają trzy fabryki; pod Poznaniem, W Rumunii oraz w Brześciu³⁸⁶. Obecnie swoją ofertę VOX (także drzwi i podłogi) oferuje w następujących krajach: Stany Zjednoczone, Niemcy, Estonia, Czechy, Wielka Brytania, Francja, Kazachstan, Hiszpania, Łotwa, Białoruś, Meksyk, Rumunia, Bułgaria, Rosja, Litwa, Indie i Ukraina. W 2016 r. Meble Vox zostało wyróżnione statuetką Orła Eksportu dziennika Rzeczpospolita z uwagi na około 41% udział eksportu w całości sprzedaży³⁸⁷.

Ukrainie, 01.02.2011, drewno.pl, <https://www.drewno.pl/artykuly/7550,forte-sprzedalo-fabryki-w-rosji-i-na-ukrainie.html>, (dostęp: 10.09.2021 r.).

³⁸⁰ Forte Iberia, 11.01.2006, drewno.pl, <https://www.drewno.pl/artykuly/2587,forte-iberia.html>, (dostęp: 10.09.2021 r.).

³⁸¹ Forte planuje ekspansję w Indiach, 18.01.2017, drewno.pl, , <https://www.drewno.pl/artykuly/10749,forte-planuje-ekspansje-w-indiach.html>, (dostęp: 30.09.2021 r.).

³⁸² <http://www.forte-furniture.in/>

³⁸³ Forte.com

³⁸⁴ Vox.pl

³⁸⁵ Meble Vox otwierają 16 salon za granicą, 01.02.2006, biznesmeblowy.pl, <https://www.biznesmeblowy.pl/rynek-mebli/111/meble-vox-otwieraja-16-salon-za-granica,1000858.html>, (dostęp: 30.09.2021 r.).

³⁸⁶ W polskim meblu polskie są jedynie wióry i pot. Ile za to można dostać? To jedynie sen o potędze. Prężenie muskułów, Money.pl, <https://www.money.pl/galerie/artykul/w-polskim-meblu-polskie-sa-jedynie-wiory-i-196,0,2249924.html>,, (dostęp: 30.09.2021).

³⁸⁷ A. Osiecki, Wielkopolscy eksporterzy chcą zawojować Afrykę, Rzeczpospolita, 24.04.2016.

Meble KLER, obecnie jedna z najbardziej rozpoznawalnych marek mebli ekskluzywnych powstała w 1973 r., kiedy to P. Kler w Dobrodzieniu założył zakład tapicerski. W latach 90. wraz z nastaniem gospodarki wolnorynkowej w Polsce nastąpił gwałtowny rozwój przedsiębiorstwa³⁸⁸. Meble Kler w początkowej fazie współpracowały z państwami z regionu Europy Wschodniej oraz Środkowej, a następnie z krajami nadbałtyckimi³⁸⁹. Za najkorzystniejszą dla siebie formę rozwoju przedsiębiorstwo uznało franchising i po pierwszych pozytywnych doświadczeniach na Litwie zaczęło budować sieć salonów w kolejnych krajach w oparciu o tę strategię. Wybór partnerów zagranicznych opiera się na ścisłej selekcji, gdyż Meble Kler stawiają nie tylko na jakość produktów, ale i poziom obsługi. Konkurencja na rynkach rodzimych niejednokrotnie obserwowała odważne posunięcia producenta oceniając je jako brawurowe, jak np. w przypadku spółki córki Kler GmbH, która w 2005 r. otworzyła salon meblowy w centrum handlowym w Kolonii. Lokalni producenci i sprzedawcy mebli nie kryli zdziwienia pomysłem polskiego producenta ze względu m.in. na bardzo dużą konkurencję w regionie oraz brak tradycji sprzedaży mebli w podobnych lokalizacjach. Jednak Kler GmbH miało za cel zaistnieć w świadomości kolończyków oraz odwiedzających najważniejsze targi meblowe w Europie potencjalnych kupców³⁹⁰. Meble Kler padły również ofiarą kradzieży własności intelektualnej, gdyż jedna z polskich firm sprzedawała podrobione wzory mebli po tym, jak zakupiła je w Chinach³⁹¹. W chwili obecnej salony partnerskie oferują meble Kler na Litwie, Łotwie, Estonii, Białorusi, Ukrainie, Chorwacji, Węgrzech, Słowacji oraz we Francji, Rosji, Danii, Hiszpanii, Macedonii, Kosowie, Słowenii, Bośni i Hercegowinie, Holandii, Niemczech, Włoszech, na Wyspach Kanaryjskich, w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych, Mołdawii, Kazachstanie, Izraelu, Japonii, Angoli, także na Wybrzeżu Kości Słoniowej. Firma posiada przedstawicielstwa w Anglii, Bułgarii oraz w Rumunii³⁹².

Com40 jest przykładem polskiego przedsiębiorstwa realizującego inwestycje typu *greenfield*. Spółka powstała w 2000 r. i wyspecjalizowała się w produkcji mebli tapicerowanych. Com40 zatrudnia 4 tys. osób. Większość produkcji jest produkowana na

³⁸⁸ Kler.eu

³⁸⁹ Dobrodzień < Kler otwiera salony za granicą, 21.12.2006 r., nto.pl, <https://nto.pl/dobrodzien-kler-otwiera-salony-za-granica/ar/c3-4051499>, dostęp: 1.10.2021.

³⁹⁰ A. Jarecka, Na podbój Niemiec, 01.02.2005, dw.com, <https://www.dw.com/pl/na-podb%C3%B3j-niemiec/a-2692794>, dostęp: 1.10.2021.

³⁹¹ Kler wygrał proces z Vega meble, 27.07.2006, <https://www.drewno.pl/artykuly/3236,kler-wygral-proces-z-vega-meble.html>, dostęp: 1.10.2021.

³⁹² Meble Kler na rynkach zagranicznych, 02.04.2021, biznes.meble.pl, <https://biznes.meble.pl/aktualnosci,meble-kler-na-rynkach-zagranicznych,2403.html>, dostęp: 2.10.2021.

zamówienie IKEA. Spółka jest również właścicielem marki Comforty³⁹³. Spółki grupy zajmują się także produkcją materacy (Correct), krzeseł (Profim) oraz produkcją z drewna litego (ABWood). Spółka Com40 w 2009 r. kosztem ponad 36 mln USD otworzyła własną fabrykę EBI-LCC w Danville w stanie Wirginia, która zatrudnia ok. 800 osób, a jej zadaniem jest produkcja pod zamówienia Grupy IKEA w Ameryce Północnej. W raporcie największych tego typu inwestycji w Stanach Zjednoczonych była to trzecia największa inwestycja w 2008 r.³⁹⁴. W roku 2015 spółka rozpoczęła budowę fabryki produkcji mebli tapicerowanych oraz materacy w białoruskiej wolnej strefie ekonomicznej Homel-Raton. 99% produkcji z zatrudniającej ok. 500 pracowników fabryki przeznaczone jest na eksport. Koszt inwestycji wyniósł ok. 18 mln USD³⁹⁵.

Na rynku białoruskim zainwestowały również w 2019 r. Meble Szynaka (Szynaka Meble Bel sp z o.o.). Jeden z największych polskich producentów mebli wybrał lokalizację w Smargoniach niedaleko Grodna inwestując w specjalnej strefie ekonomicznej obok innych producentów związanych z Polską (m.in. producentów wyrobów drewnopochodnych jak Kronospan czy Pfleiderer). Obecnie 1/3 produkcji Grupa Szynaka przeznaczona na realizację zamówień dla IKEA, kolejne 1/3 obsługuje zamówienia partnerów przedsiębiorstwa zlokalizowanych na terenie Europy Środkowej natomiast pozostałe meble są eksportowane pod marką własną Szynaka Meble do krajów Europy Zachodniej i Wschodniej, a także na inne kontynenty m.in. do USA czy Arabii Saudyjskiej³⁹⁶. Szynaka Meble obok Benix, Black Red White, Gala Collezione, Raw, Vzor oraz Zieta Studio w październiku 2020 r. wzięły udział wspólnie w imprezie wystawowej promującej polskie meblarstwo w Stanach Zjednoczonych w ramach projektu European Smart Design from Poland. Targi w High Point w Karolinie Północnej są największą imprezą wystawienniczą dedykowaną meblom³⁹⁷.

Inwestycje zagraniczne prowadzone poprzez zlokalizowane poza granicami kraju spółki realizuje również kolejne duże polskie przedsiębiorstwo meblowe – Paged Meble, jeden z nielicznych producentów mebli giętych na świecie. Ta notowana w latach 1996-2018 na warszawskiej GPW spółka poza produkcją mebli oraz sklejk w Polsce realizuje ponadto

³⁹³ Comforty.pl

³⁹⁴ *Inwestycja com.40 wśród największych inwestycji typu greenfield w USA*, 07.08.2009, drewno.pl, <https://www.drewno.pl/artykuly/6424,inwestycja-com40-wsrod-najwiekszych-inwestycji-typu-greenfield-w-usa.html>, dostęp 10.10.2021.

³⁹⁵ Com40 stworzy 500 miejsc pracy na Białorusi, 20.05.2015, drewno.pl, <https://www.drewno.pl/artykuly/10134,com40-stworzy-500-miejsc-pracy-na-bialorusi.html>, dostęp: 10.10.2021.

³⁹⁶ I. Görke, *Wizjoner Jan Szynaka, czyli 100 firm na stulecie*, Gazeta Wyborcza Olsztyn, 28 października 2018.

³⁹⁷ *Rusza polski showroom na High Point Market – największych targach meblowych w USA*, 13.10.2020, meblarstwo.eu, <https://www.meblarstwo.eu/rusza-polski-showroom-na-high-point-market-najwiekszych-targach-meblowych-w-usa/>, dostęp: 21.10.2021.

sprzedaż poprzez spółki na terenie Wielkiej Brytanii oraz w Stanach Zjednoczonych. Brytyjska Polish Timber Products Ltd –specjalizuje się w sprzedaży sklejki oraz mebli ogrodowych, Buk Ltd natomiast w sprzedaży mebli kontraktowych dla hotelarstwa. Buk Ltd posiada na terenie Wielkiej Brytanii magazyny o łącznej wielkości blisko 50000 m², o wysokim poziomie zatowarowania, co pozwala na szybką realizację dużych zamówień³⁹⁸.

Polskie zagraniczne inwestycje bezpośrednie branży meblarskiej wskazują na pewną prawidłowość. Inwestycje zlokalizowane w krajach Europy Zachodniej lub innych krajach rozwiniętych są najczęściej powodowane chęcią rozwoju marki, poszerzenia rynku zbytu, usprawnieniem i unowocześnieniem obsługi klienta czy chęci dołączenia do czołówki europejskich producentów, nie tylko w rozumieniu ilościowym, ale i prestiżowym. Inwestujący na wschodzie Europy lub też na jej południowym wschodzie najczęściej kierują się optymalizacją kosztów. Inwestycje łączą się tutaj z produkcją komponentów, pozyskiwaniem surowców czy korzystaniem z tańszej siły roboczej.

3.1.5. Dyskusja nad czynnikami internacjonalizacji polskiego przemysłu meblarskiego

Wysoka pozycja konkurencyjna polskiego przemysłu meblarskiego na świecie jest rozwijana od lat i złożyło się na nią szereg uwarunkowań, a wśród nich m.in. mała chłonność rodzimego rynku w połączeniu z dużymi mocami produkcyjnymi, warunki historyczne związane z powojenną potrzebą pozyskania dewiz oraz bezpieczeństwo eksportu związane z funkcjonowaniem w sieciach handlowych czy kupieckich funkcjonujących za granicą.

Chociaż P. Krugman krytykuje zjawisko konkurencyjności uważając je za szkodliwe i prowadzące do niewłaściwego podejścia do rozwiązywania problemów państw zarówno na poziomie państwowym, jak i międzynarodowym, uważając je za zagrażające międzynarodowemu systemowi gospodarczemu, większość ekonomistów podkreśla wagę zjawiska dla rozwoju światowej gospodarki. Pytania o to, dlaczego jedne z państw osiągają sukces, a inne dotyka porażka oraz mające na to wpływ czynniki były osią badań M. E. Portera. Autor „struktury diamentu” wskazuje na fakt, iż państwa mogą wyspecjalizować się w różnych dziedzinach np. Niemcy są synonimem produkcji luksusowych samochodów, wydawnictw prasowych czy chemikaliów, Szwajcaria jest główną lokalizacją dla firm farmaceutycznych, cukierniczych czy w sektorze prywatnej bankowości, a Japonia specjalizuje się od lat

³⁹⁸ <https://www.buk.co.uk/>

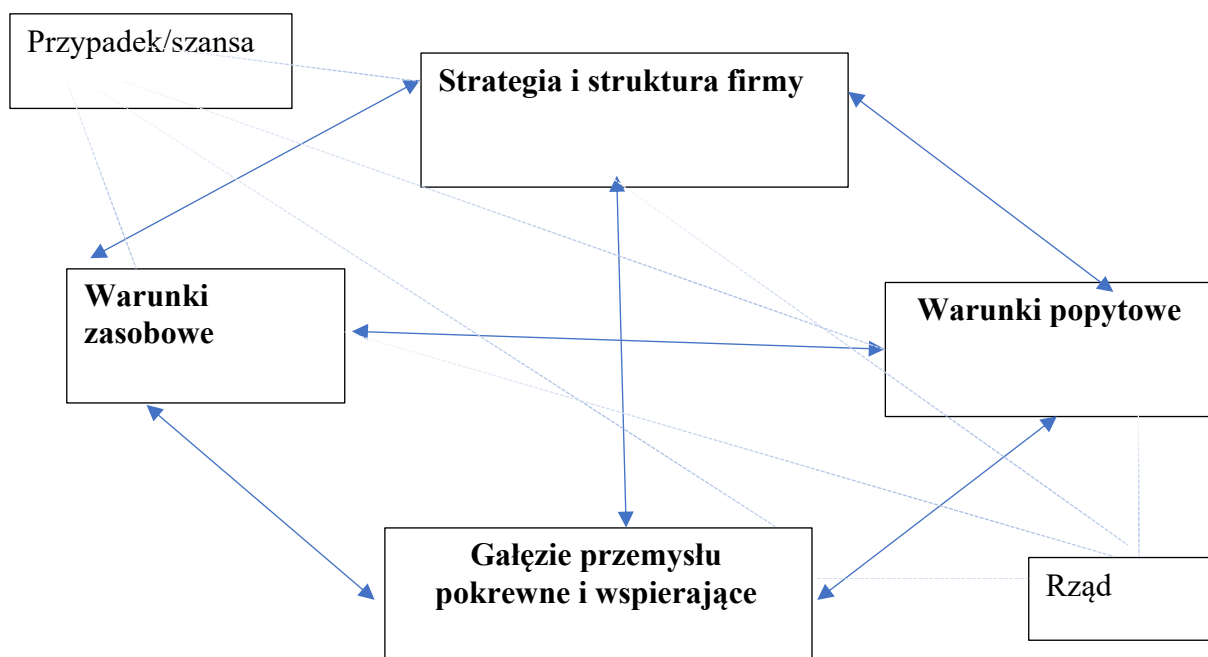
w produkcji elektroniki oraz w robotyce³⁹⁹. M. E. Porter stawia tezę, że żadne z państw nie jest w stanie być liderem w każdej, a nawet w większości gałęzi gospodarki. W gospodarce międzynarodowej konkurują jednak poszczególne podmioty gospodarcze, nie zaś narody, przy czym osiągnięcie przewag konkurencyjnych jest podstawowym celem każdego systemu gospodarczego. W związku z czym konkurencyjność gospodarki kraju jest odzwierciedleniem konkurencyjności podmiotów tworzących tę gospodarę. Twórca koncepcji przewagi konkurencyjnej (*competitive advantage*), której głównymi źródłami są przywództwo kosztowe (możliwość zaoferowania niskiej ceny), zróżnicowanie produktowe (oferowanie produktu o wyjątkowych cechach) oraz koncentracja (skupienie na konkretnym asortymencie lub rynku geograficznym) M.E. Porter stworzył również pojęcie trwałej przewagi konkurencyjnej (*sustainable competitive advantage*) czyli zdolności do odnoszenia sukcesu nad konkurentami na rynku. Polityka przemysłowa ma za zadanie wytypowanie sektorów, podmiotów gospodarczych lub regionów, które będą konkurencyjne na rynkach międzynarodowych. Rząd przy użyciu analizy przewagi konkurencyjnej wyszukuje te, które mają lub rokują na przyszłość przewagę konkurencyjną i stara się stworzyć im optymalne warunki rozwoju⁴⁰⁰. Diament stworzony przez M.E. Portera wyodrębnia cztery elementy składowe będące wyznacznikami przewagi środowiska krajowego, a jego jakość zalicza się do głównych czynników wzrostu konkurencyjności podmiotów gospodarczych (rysunek 7)⁴⁰¹.

³⁹⁹ P. Krugman, *Competitiveness: a dangerous obsession*, "Foreign Affairs", 73, No. 2 (marzec kwiecień 1994 r.), s. 30, cyt. za: *Grupa Lizbońska: Granice konkurencji*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001, s. 145-146.

M. Onufer, *Pozycja konkurencyjna gospodarek państw UE w świetle rankingów*, Studenckie prace prawnicze, administracyjne i ekonomiczne, Wrocław 2008, s. 65-72.

⁴⁰⁰ D. Wiśniewski, *Wpływ czynników narodowej przewagi konkurencyjnej na rozwój polskiej branży meblarskiej*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2013, vol. 1, nr 12, s. 101-119.

⁴⁰¹ E. Skawińska (red.), 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań, s. 85, cyt.za: A. Komor, *Przestrzenne uwarunkowania konkurencyjności potencjalnej przedsiębiorstw w Polsce, Jakość i zarządzanie w agrobiznesie wybrane aspekty*. Redakcja E. Czernyszewicz, E. Kołodziej, Lublin, 2018, s. 96-107.



Rysunek 7. Determinanty konkurencyjności według M.E. Portera

Źródło: H. Zorska H., *Ku globalizacji?*, PWE, Warszawa 2000, s. 84.

3.1.5.1. Warunki zasobowe polskiego meblarstwa

Jednym z zasobów stanowiącym o przewadze konkurencyjnej polskiego meblarstwa jest lesistość Polski. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego stan na dzień 1.07.2021 r. powierzchnia lasów w Polsce obejmowała 9 464 210,88 ha⁴⁰², co stanowi 0,23% lasów świata i 6% terenów leśnych w Unii Europejskiej. Przeciętna lesistość Polski (stosunek do powierzchni lądowej kraju) wynosi 30,8% nieco powyżej średniej światowej (30,6%) oraz poniżej średniej lesistości Europy (32,2%) i Ameryki Północnej (33%). Na kontynencie europejskim największą lesistością wyróżnia się Europa Północna (53%) oraz Rosja (49,4%), a najmniejszą Europa Południowo-Wschodnia (23%). Największą zasobnością (objętością drewna w drzewostanie w m³ w przeliczeniu na 1ha) charakteryzuje się obszar Europy Środkowo-Zachodniej (238 m³/ha) oraz Środkowo-Wschodniej (237 m³/ha), a najniższą Europa Południowo-Zachodnia (90 m³/ha) oraz Rosja (101 m³/ha). Przeciętna zasobność polskich lasów wynosi 269 m³/ha, co stanowi wynik powyżej średniej europejskiej wynoszącej 163 m³/ha⁴⁰³. Pomimo

⁴⁰² Bank Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica>, dostęp: 12.10.2021 r.

⁴⁰³ Baza danych o lasach, Bank Danych Lokalnych, <https://www.bdl.lasy.gov.pl/portal/lasy-na-swiecie>, dostęp: 12.10.2021 r.,

zmniejszającej się powierzchni lasów na świecie w Polsce lesistość kraju od 1945 r została zwiększona o blisko 10%⁴⁰⁴.

Powierzchnia lasów od połowy XX w. wzrosła z obszaru ok. 1/5 kraju do blisko 1/3 obecnie. Co roku sadi się 500 mln. nowych drzew (57 tys. na godzinę)⁴⁰⁵. Polskie zasoby drewna są rokrocznie powiększane dzięki zrównoważonej gospodarce leśnej opartej na standardach ekologicznej gospodarki, badaniach naukowych oraz planach zarządzania lasu rozpiszwanymi na 10 lat. Polskie zasoby drewna wynoszą 2,5 mld m³, a surowiec posiada międzynarodowe certyfikaty FSC i PEFC. Średni wiek drzewostanu wynosi 59 lat. Powiększająca się zasobność drzewostanów umożliwia pozyskiwanie drewna. Lasy Państwowe są głównym dostawcą na polskim rynku (ponad 90%) i stale powiększają sprzedaż, prognozuje się, że zwiększanie pozyskiwania drewna będzie miało miejsce do lat 50. XXI w. Warto wspomnieć, że w 1990 r. Lasy Państwowe sprzedały 17 mln m³ drewna, a w 2018 r. już 44,2 mln m³.

Kolejnym z kluczowych czynników zasobowych jest nadal stosunkowo niski koszt pracy oraz dostępność wykwalifikowanej kadry w stosunku do państw Europy Zachodniej. Jednocześnie mamy do czynienia z niską sprzedażą na pracownika i wysoką marżą. Ostatnia dekada to okres zwiększenia poziomu eksportu mebli do Niemiec kosztem eksporterów włoskich, hiszpańskich oraz belgijskich. Kosztowa przewaga konkurencyjna zbudowana w dużej mierze na niskim koszcie pracy jest obecnie realnie zagrożona nie tylko poprzez rosnące wynagrodzenia, ale i bardzo wysokie nakłady inwestycyjne europejskich konkurentów w przemyśle meblarskim. Najwięksi konkurencji to Włochy (zbliżona marżowość) czy mniejsze kraje, jak Portugalia. Francja, która dotychczas głównie importowała meble, poczyniła intensywne inwestycje w środki produkcji, co poskutkowało wzrostem liczby przedsiębiorstw meblarskich w tym kraju⁴⁰⁶.

Dodatkowo przewagę konkurencyjną buduje korzystne położenie geo-ekonomiczne. Polska jest położona blisko swoich strategicznych partnerów eksportowych, co ma wpływ na niskie koszty transportu, ułatwia kontakt bezpośredni oraz serwis posprzedażowy. Położenie sprzyja również zaopatrzeniu w surowce i komponenty niezbędne do produkcji, zarówno krajowe, jak i importowane⁴⁰⁷.

⁴⁰⁴ *Polskie lasy*, 05.05.2020, lasy.gov.pl, <https://www.lasy.gov.pl/pl/nasze-lasy/polskie-lasy>, dostęp: 12.10.2021 r.

⁴⁰⁵ *Skąd się bierze drewno*, 25.06.2019, lasy.gov.pl, <https://www.lasy.gov.pl/pl/drewno/skad-sie-bierze-drewno>, dostęp: 12.10.2021 r.

⁴⁰⁶ Polski Fundusz Rozwoju, *Polskie meblarstwo. Kruchy sukces*, Marzec 2020, <https://pfr.pl/dam/jcr:e03d9aec-2c6a-4c66-b30b-0db6f3188831/Polskie%20meblarstwo%20kruchy%20sukces.pdf>, dostęp: 13.10.2021 r.

⁴⁰⁷ D. Wiśniewski, op.cit.

Z uwagi na wymienione wyżej czynniki polski przemysł meblarski jest postrzegany jako elastyczny i wysoko responsywny, dostosowujący ofertę oraz proces produkcyjny do oczekiwań klienta, a produkt jest wysokiej jakości. Sięgające XVI w. tradycje meblarskie oraz wypracowana po 1989 r. rzetelność polskich producentów zyskały kolejny z niezwykle ważnych czynników, jakim jest zaufanie. Polskie przedsiębiorstwa branży meblowej są postrzegane w kategoriach podmiotów wykonujących zlecenia terminowo, którym można powierzyć powtarzalną produkcję seryjną oraz jako szanujące wypracowane długoletnie kontakty biznesowe. Automatyzacja procesów produkcyjnych oraz nowoczesna i szeroka baza technologiczna, a także zgodność ze światowymi standardami są kolejnym z atutów polskiego przemysłu meblarskiego⁴⁰⁸. Warto dodać, że jakość operacyjna była w ostatnich latach głównym celem inwestycji, średnio 5% w relacji do przychodów przeznaczano na środki trwałe, co było jednym z najwyższych wyników w UE. Prognozuje się coraz szersze wykorzystanie nowych technologii, zwłaszcza w zakresie tzw. doświadczenia klienta (*customer experience*); multikanałowości sprzedaży, personalizacji czy rzeczywistości rozszerzonej (*augmented reality*)⁴⁰⁹.

3.1.5.2. Warunki popytowe polskiego przemysłu meblarskiego

Popyt wewnętrzny na polskim rynku mebli pomimo stopniowego bogacenia się społeczeństwa nadal pozostaje stosunkowo płytki, co skutkuje utrzymującą się od lat tendencją ogromnej przewagi sprzedaży eksportowej (ok. 90%) nad sprzedażą na rynek wewnętrzny (pozostałe 10%)⁴¹⁰. W roku 2019 wartość rynku mebli klientów indywidualnych wyniosła 6 mld 937 mln złotych i wzrosła o 2% r/r. Roczne wydatki na meble w gospodarstwie domowym w 2019 r. wyniosły 180,72 zł na osobę i wzrosły o 3,12 zł w stosunku do roku poprzedniego. Rok 2020 nie przyniósł znacznego wzrostu wartości rynku klientów indywidualnych, pomimo ograniczenia części wydatków (np. wyjazdów turystycznych) i wymogu spędzania większej

⁴⁰⁸ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Analiza potrzeb i oczekiwań w zakresie wspólnej marki polskiej branży meblarskiej*, 2019, https://www.parp.gov.pl/images/sites/documents/Zadanie_4_Analiza_potrzeb_branzy_20190311.pdf, dostęp: 23.10.2021 r.

⁴⁰⁹ Pekao, *Raport Banku Pekao: sytuacja i wyzwania branży meblarskiej w Polsce*, 15.09.2021, <https://media.pekao.com.pl/pr/693977/raport-banku-pekao-sytuacja-i-wyzwania-branzy-meblarskiej-w-polsce>, dostęp: 22.10.2021 r.

⁴¹⁰ Wartość polskiej produkcji mebli to 42 mld złotych, ponad 90% trafia na eksport *Polacy coraz częściej wymieniają meble. Producenci muszą nadążyć za trendami*, 05.06.2017, <https://www.drewno.pl/artykuly/10881.polacy-coraz-czesciej-wymieniaja-meble-producenci-musza-nadazac-za-trendami.html>, dostęp: 22.10.2021 r. Por.: *Wartość polskiej produkcji mebli to 42 mld złotych, ponad 90% trafia na eksport*, 12.07.2017, <https://ceo.com.pl/wartosc-polskiej-produkcji-mebl-to-42-mld-zlotych-ponad-90-trafia-na-eksport-91556>, dostęp: 22.10.2021 r.

ilości czasu w domach, poprawienia komfortu i ergonomii domowego miejsca pracy czy też dynamicznego rozwoju budownictwa mieszkaniowego⁴¹¹. Popyt wewnętrzny w przypadku Polski nie jest czynnikiem, który można określić, jako przewagę krajową, jednak liczne zakłady meblarskie dzięki umiędzynarodowieniu produkcji pozyskują klientów za granicą, znajdując nie tylko zbyt dla produktów, ale ucząc się poprzez wprowadzanie niezbędnych innowacji, wdrażając nowe produkty dzięki czemu nabywają coraz więcej doświadczeń i budują przewagę konkurencyjną na rynkach. Duża chłonność największych odbiorców polskich mebli (Niemcy, Wielka Brytania, Francja) może stać się bazą do dalszego rozwoju branży⁴¹².

3.1.5.3. Gałęzie przemysłu pokrewne i wspomagające

Powstałe w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ośrodki zrzeszające producentów mebli oraz spółdzielnie meblarskie stanowiły podwaliny rozwoju meblarstwa w Polsce oraz podstawę późniejszych inicjatyw klastrowych. Klastry⁴¹³ w Polsce zaczęły powstawać w okresie poakcesyjnym, a wiele z takich inicjatyw zostało dofinansowane z funduszy UE. W klastrze meblowym nie tylko łączą się producenci prowadzący konkurencyjną działalność, ale i instytucje otoczenia biznesu; firmy doradcze, projektanci czy instytucje samorządowe, ośrodki naukowe i badawcze, a także instytucje finansowe. Członkowie klastra osiągają efekt synergii oraz działają na zasadzie kooperencji. Przykładem takiego działania może być konkurowanie na poziomie lokalnym i współpraca, gdy pojawia się możliwość rozszerzenia rynku zbytu w postaci wspólnego pozyskania środków finansowych czy zorganizowanie stoiska na targach w ramach projektu. Współcześnie klastry przede wszystkim wspomagają przedsiębiorstwa w poszukiwaniu i wdrażaniu nowoczesnych technologii, innowacji projektowych i produkcyjnych oraz w pracach badawczych. Jednym z kluczowych zasobów w klastrze jest wiedza specjalistyczna, zarówno branżowa, jak i biznesowa. W rozwiniętym klastrze następuje spontaniczne i niezaplanowane rozprzestrzenianie się wiedzy pomiędzy podmiotami, często w sposób nieformalny tzw. *knowledge spillovers*, ale i celowa

⁴¹¹ *Popyt na meble. Spadek czy wzrost?*, 06.10.2020, meble.pl, <https://biznes.meble.pl/aktualnosci.popyt-na-meble-spadek-czy-wzrost,17389.html>, dostęp: 12.10.2021 r.

⁴¹² Polska Agencja Inwestycji i Handlu, *Branża meblarska w Polsce. Przegląd*, Luty 2021.

⁴¹³ Definicję klastra do teorii ekonomii wprowadził M.E. Porter w latach 70 XX w. „*klastry to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących*” M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2001, s. 84, cyt.za E. Grzegorzewska, *Klastry gospodarcze a innowacyjność MSP polskiego przemysłu meblarskiego*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo SAN, Tom XIX, Zeszyt 7, Część II, 2018, s. 275–285.

dyfuzja wiedzy z jednostek badawczych, konsultingowych i innych wspomagających branżę meblarską⁴¹⁴.

Pierwszym i wzorcowym klastrem był Wielkopolski Klaster Meblarski, którego koordynatorem była Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości sp. z o.o. Jego zadaniem było stworzenie „brokera” klastra odpowiedzialnego za komunikację oraz organizowanie nowych inicjatyw poprzez m.in. stworzenie bazy danych, inicjowanie kontaktu z ponad 1,1 tys. podmiotami i motywowaniu do uczestnictwa w inicjatywach klastrowych, badanie potrzeb sektora i prezentację nowoczesnych rozwiązań branżowych czy popularyzowanie wiedzy pochodzącej z ośrodków badawczo rozwojowych, organizację konferencji oraz promocji klastra na targach w Polsce i za granicą.

„Strategia rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego” przez długi czas była wzorcowym dokumentem dla powstających w kolejnych latach inicjatyw klastrowych. W regionie Wielkopolski istniały jeszcze trzy inne klastry; Klaster Meble Design (obecnie już nieaktywny), Klaster Meblarski Południowej Wielkopolski, który również już nie prowadzi działalności, a został powołany w formie spółki do realizacji projektu oraz Swarzędzki Klaster Producentów Mebli, oparty o wcześniejszą współpracę swarzędzkiego Cechu Stolarzy. W 2011 r. w Swarzędzu część lokalnego środowiska meblarskiego sformalizowała współpracę poprzez utworzenie Swarzędzkiego Klastra Producentów Mebli, którego głównym celem było *„wzajemne wspieranie się przedsiębiorstw, jednostek sfery badawczo-rozwojowej i instytucji otoczenia biznesu działającej w szeroko pojętej produkcji meblarskiej i wyposażenia wnętrz poprzez stałą współpracę opartą o transfer wiedzy, wdrażanie innowacyjnych rozwiązań oraz poprawę konkurencyjności podmiotów tworzących Klaster, a także wykreowanie marki miejsca Swarzędz”*⁴¹⁵. Podmioty uczestniczące w ramach klastra stworzyły m.in. dwie nowe kolekcje mebli jako przykład zbiorowej innowacji oraz miały możliwość redukcji kosztów transakcyjnych czy wspólne wdrażanie innowacji⁴¹⁶. Obecnie podmioty nadal współpracują stowarzyszone jedynie w Cechu, co łączy się z zahamowaniem rozwoju klastrów i pokazuje brak potrzeby oraz jednocześnie niechęć dołączenia do nich przez większe przedsiębiorstwa. Wskazuje to na preferencje do samodzielnego funkcjonowania na rynku⁴¹⁷.

⁴¹⁴ W. Dyba, *Klastry meblarskie w Swarzędzu i Kępnie – ścieżki rozwoju i przepływy wiedzy*, „Rozwój Regionalny I Polityka Regionalna”, nr 40, 2018, s. 53–73.

⁴¹⁵ Ibidem.

⁴¹⁶ Ibidem.

⁴¹⁷ W. Dyba, A. Kania, W. Piniarski, *Klastry w województwie wielkopolskim 2020*, 2021, Wielkopolskie Regionalne Obserwatorium Terytorialne, s. 69, <https://wrot.umww.pl/wp-content/uploads/2021/07/Klastry-w-woj-wlkp-2020-strona-www.pdf>, dostęp: 21.10.2021 r.

Potencjał branży meblarskiej województwa warmińsko-mazurskiego wiąże się z dużą koncentracją podmiotów działających w tym sektorze. Jednym z ośrodków silnie związanych z produkcją mebli jest Elbląg i jego okolice. W 2009 r. powstał Klaster Mebel Elbląg jako wspólna inicjatywa lokalnego samorządu oraz Elbląskiej Izby Przemysłowo-Handlowej. Do inicjatywy obok lokalnych producentów mebli przystąpiły również jednostki naukowe jak Instytut Technologii Drewna w Poznaniu oraz warszawski Instytut Wzornictwa Przemysłowego, a także wypracowano współpracę z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Elblągu. Za główne zadanie postawiono sobie promocję marki lokalnych mebli oraz szerzej regionu. W ramach klastra prowadzono m.in. działania potwierdzające wysoką jakość produktów, inicjatywy edukacyjne dla przyszłych pracowników czy wspólne stoiska wystawowe na targach. Podobne zadania stawiał sobie Śląski Klaster Drzewny, którego istnienie zainicjowała w 2007 r. Izba Gospodarcza „Śląsk”. Klaster skupiał 51 podmiotów gospodarczych, lokalny samorząd oraz Politechnikę Opolską⁴¹⁸.

Powstały w 2013 r. Szczecinecki Klaster Meblowy jest przykładem prężnie działającej organizacji zrzeszającej podmioty z branży meblarskiej zorganizowane wokół czołowego producenta materiałów do produkcji mebli, firmy Kronospan. U podłoża powstania klastra była potrzeba wzmocnienia rozwoju sektora drzewno-meblarskiego i jego aspirowanie do pozycji kluczowej branży województwa zachodniopomorskiego. Klaster został utworzony na podstawie umowy pomiędzy Urzędem Miasta Szczecinek, Starostwem Powiatu Szczecineckiego, Pomorską Agencją Rozwoju Regionalnego S.A. oraz Kronospanem Szczecinek Sp. z o.o. W skład klastra wchodzi firmy produkcyjne, jednostki badawcze oraz instytucje okołobiznesowe⁴¹⁹. Klaster systematycznie się rozbudowuje nie tylko przez pozyskiwanie nowych członków, ale i inwestując w potencjalne miejsca pracy. Do klastra należą dwie hale produkcyjne (ponad 80 tys. m²), w których prowadzą działalność jego członkowie. Jednym z podstawowych założeń klastra jest stworzenie stabilnego rynku pracy oraz poprawa komfortu życia mieszkańców poprzez m.in. lokalne podnoszenie konkurencyjności regionu. Klaster w Szczecinku utworzył wspólnie z Politechniką Koszalińską lokalną filię uczelni, a także Centrum Badawczo-Rozwojowe. Zrzeszenie stawia na politykę zrównoważonego rozwoju oraz regeneracyjny system gospodarczy w obiegu zamkniętym. Tak bliska współpraca daje możliwości wykorzystania drewna poużytkowego (poprodukcyjnego), a co za tym idzie, wprowadzono systemy zbiórki oraz przetwarzania surowca recyklingowego w technologii bezodpadowej, które w znacznym stopniu wpływają na poprawę lokalnego

⁴¹⁸ E. Grzegorzewska, *Klastry gospodarcze...*, op.cit.

⁴¹⁹ <http://www.furniturecluster.pl/>

ekosystemu zmniejszając ilość odpadów. Systemy pracy klastra są poddawane stałemu udoskonalaniu⁴²⁰.

Obok sformalizowanych inicjatyw klastrowych w literaturze można również napotkać pojęcie klastra statystycznego, co oznacza bardzo duże skupienie przedsiębiorców działających w zakresie jednej branży na danym terenie. Przykładem klastra statystycznego jest „Kępińskie zagłębienie meblowe”, koncentracja przedsiębiorstw meblarskich i powiązanych z sektorem w powiecie kępińskim i okolicach, na styku czterech województw. Region wyróżnia się obecnością ponad 600 podmiotów działających w branży: kilku dużych, zatrudniających ponad 500 pracowników producentów oraz kilkuset mniejszych producentów. Ten region o długoletnich tradycjach stolarskich jest znany w całej Polsce ze swej specjalizacji, wyrazem czego może być przykład z 2017 r., kiedy to na poznańskich targach Meble Polska wystawcy z powiatu stanowili aż 13,2% ogółu wystawców. Producenci mebli w okolicach Kępna, jak i w innych lokalizacjach o dużym skoncentrowaniu branży przyczynili się do powstania efektu mnożnikowego w zakresie zaopatrzenia i zatrudnienia. Lokalny przemysł meblarski jest zaopatrywany więc w komponenty oraz korzysta z miejscowych usług niezbędnych do produkcji mebli. Podmioty jednak nie nawiązują między sobą współpracy preferując indywidualne działania⁴²¹.

Ważna dla rozwoju sektora jest również rola nabywców, którzy mają ogromny wpływ na kształt w jakim funkcjonuje branża. Hurtownicy czy sieci kupujące polskie meble jako główni odbiorcy polskiego eksportu mają wpływ na jego rentowność oraz jakość towarów. Najczęściej jednak meble nie są sprzedawane pod marką własną, co nie buduje przewagi konkurencyjnej tej gałęzi przemysłu, czyniąc jej rozwój i przyszłość niepewnymi. Jak wiadomo branża funkcjonuje bez zakłóceń mając zapewnioną bazę surowcową, czego wyrazem są stabilne łańcuchy dostaw. Oprócz omówionego już surowca drzewnego należy również poddać analizie kondycję sektorów pokrewnych; branży drzewnej oraz papierniczej, które to również posiadają w Polsce stabilną bazę. Produkcja jednego z podstawowych komponentów; płyt drewnopochodnych zaspokaja 100% polskiego zapotrzebowania w surowiec⁴²². Najwięksi producenci w branży to Kronospan, Pfleiderer oraz Eeger⁴²³. Produkcja mebli to także dystrybutorzy maszyn, którzy mają ogromny wpływ na innowacyjność oraz rozwój

⁴²⁰ *Szczecinecki Klaster Meblowy z oceną wzorową*, 19.03.2021, szczecinek.com. <https://szczecinek.com/arttykul/szczecinecki-klaster/1151383>, dostęp: 22.10.2021 r.

⁴²¹ W. Dyba, *Klustry meblarskie w .. op.cit.*

⁴²² D. Wiśniewski, *op.cit.*

⁴²³ *Najwięksi producenci płyt drewnopochodnych w Polsce – ranking*, 3.07.2018, [biznesmeblowy.pl](https://www.biznesmeblowy.pl), <https://www.biznesmeblowy.pl/produkcja-mebli/116/najwieksi-producenci-plyt-drewnopochodnych-w-polsce-ranking,14522.html>, dostęp: 24.10.2021 r.

technologiczny branży. Wszyscy liczący się na świecie producenci maszyn do produkcji mebli mają swoje przedstawicielstwa w Polsce, oferując oprócz zakupu maszyn i oprogramowania, także projektowanie cyklu produkcyjnego, doradztwo technologiczne oraz wsparcie okołobiznesowe w postaci finansowania lub pomocy w pozyskaniu funduszy na zakup maszyn. Producenci maszyn posiadający znaczący udział w rynku to Homag, Biesse czy SCM. Branża również jest ściśle powiązana z przemysłem metalowym w zakresie produkcji okuć meblowych. Na polskim rynku działają potentaci światowi, którzy często są preferowani przez zlecających produkcję odbiorców np. dla odbiorców z Niemiec, Austrii, Szwajcarii oraz Skandynawii oraz marek lokowanych jako ekskluzywne będzie to niemiecki Blum lub Hettisch czy GTV dla Skandynawów również duński HT Bendix. Jedynymi z najpopularniejszych polskich producentów okuć i akcesoriów meblowych jest powstały w 1987 r. w Toruniu - Gamet, w 1993 r. w Rypinie Rejs czy chwaszyński Marcopol. Niebagatelną rolę odgrywają również skupione wokół meblarstwa liczne usługi zapewniające m.in. dostawy i serwisowanie wózków widłowych, obsługę wentylacji i wyciągów, a także ostrzenie narzędzi czy logistykę i transport.

3.1.5.4. Strategia firmy, struktura i rywalizacja

Rynek meblarski w Polsce jest wysokokonkurencyjny z uwagi na jego specyficzną strukturę oraz dużą liczbę uczestników. Stopień koncentracji nie jest wysoki, z uwagi na to, że 98,1% podmiotów to mikrofirmy, 0,9% to małe firmy zatrudniające 10 - 49 pracowników, 0,7% stanowią średni przedsiębiorcy oraz 0,3% duże podmioty⁴²⁴. O sile i potencjale branży decydują jednak duże i średnie podmioty, które realizują 80% sprzedaży⁴²⁵. Duża konkurencja na rynku krajowym skłania przedsiębiorców do poszukiwania rynków zbytu poza granicami, natomiast przewaga małych podmiotów zapewnia znaczną elastyczność decyzyjną w zakresie zarządzania produktem. Mniejsze podmioty wyróżnia słabiej sformalizowany system zarządzania, który też można określić jako łatwiej dopasowujący się do potrzeb klienta i szybciej adaptujący się i reaktywny do potrzeb i zmian.

⁴²⁴ Polski Fundusz Rozwoju, *Kompendium Polskie Meble 2020*, 4.01.2021, s.46, r.,https://pfr.pl/dam/jcr:ac33f871-1232-4402-9661-b0d0666eb9e2/PFR_Meble_12.2020.pdf, dostęp: 15.07.2021 r.

⁴²⁵ D. Wiśniewski, op.cit.

3.1.5.5. Rola rządu w rozwoju międzynarodowym przedsiębiorstwa

Działania w kierunku liberalizacji handlu pomiędzy państwami były szczególnie widoczne w okresie poakcesyjnym co uwolniło potencjał polskiej gospodarki. Jednak i świadomość roli branży w polskiej i światowej gospodarce wśród uczestników sektora jest bardzo ważnym przyczynkiem do śmielszego działania w zakresie internacjonalizacji. Z kolei promocja państwa na światowych rynkach wspomaga proces tworzenia marki narodowej.

Polski rząd wspiera polskie meblarstwo od 2012⁴²⁶ r. poprzez rozmaite inicjatywy, które wpisują się w ideę marketingu narodowego. Wśród nich można wymienić:

- W ramach Działania 6.5 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka Ministerstwo Gospodarki udzieliło po raz pierwszy finansowego wsparcia dla branży meblarskiej. Program został przygotowany przez Międzynarodowe Targi Poznańskie oraz Ogólnopolską Izbę Gospodarczą Producentów Mebli. Pierwsza część programu, w której można było uzyskać do 75% dofinansowania dotyczyła zdywersyfikowanych form promocji tj. uczestnictwo w imprezach wystawienniczo-targowych, misje gospodarcze oraz szkolenia. Druga część, którą finansowano w wysokości 100% z programu dotyczyła promocji ogólnej polskiego meblarstwa np. udział w misjach przyjazdowych dla kontrahentów i dziennikarzy czy w konferencjach oraz opracowania i publikacje artykułów i materiałów promocyjnych⁴²⁷.
- Program promocji ogólnej BRAND dla branży meblarskiej w ramach poddziałania 3.3.2 „Promocja gospodarki w oparciu o polskie marki produktowe - Marka Polskiej Gospodarki - Brand” Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój (POIR) oraz dotacje „Go to Brand” (poddziałania 3.3.3 „Wsparcie MŚP w promocji marek produktowych - Go to Brand” POIR) były realizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. W ramach programu, przedsiębiorcy mogli wnioskować o dofinansowanie na pokrycie części kosztów promocyjnych, które będą realizować na wybranym rynku perspektywicznym (Chiny, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Stany Zjednoczone, Turcja, Rosja, Kazachstan, Indie) poprzez m.in. udziału w targach branżowych, zakup usługi doradczej czy organizacja misji gospodarczej⁴²⁸.

⁴²⁶ *Branża chce wykreować markę polskiego meblarstwa*, 10.01.2013, forbes.pl, <https://www.forbes.pl/wiadomosci/branza-meblarska-chce-wykreowac-swoja-marke/q0scggn>, dostęp: 21.10.2021 r.

⁴²⁷ Ogólnopolska Izba Gospodarcza Producentów Mebli, *Branżowy Program Promocji Mebli*, <http://oigpm.org.pl/46/bpp>, dostęp: 25.10.2021 r.

⁴²⁸ Portal Promocji Eksportu, *Program promocji branży meblarskiej - informacja dla przedsiębiorców*, 05.03.2019, <https://www.trade.gov.pl/pl/niezbednik-eksportera/polskie-programy-wsparcia-eksportu/branzowe-programy-promocji/meble/193593,meble.html>, dostęp: 25.10.2021.

- „Granty na dizajn” to kolejna adresowana do branży meblarskiej inicjatywa zrealizowana przez PARP, a mająca wspomóc producentów w stworzeniu własnego projektu mebla. Wybrane podmioty mogły skorzystać z wsparcia profesjonalnych projektantów, uczestniczyć w imprezach wystawienniczych oraz skorzystać z usługi doradczej w zakresie sprzedaży i eksportu. Granty były skierowane do podmiotów produkcyjnych, które wyspecjalizowały się w produkcji seryjnej i nie stworzyły dotychczas własnej kolekcji mebli⁴²⁹.
- „Akcelerator Eksportu Branży Meblarskiej” – program realizowany pod patronatem Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii oraz Ogólnopolskiej Izby Gospodarczej Producentów Mebli przez Polski Fundusz Rozwoju przygotowany został z firmami i instytucjami wspomagającymi eksport mebli: PAIH, KUKE, KUKE Finance, BGK, ARP, PFR TFI, PARP. Akcelerator podzielono na 3 działania: Strefę nowych rynków, Strefę dialogu oraz Strefę firm, które miały wspomagać uczestników w wypracowywaniu rozwiązań przyspieszających ekspansję i pozwalały nawiązywać nowe relacje biznesowe. Inicjatywa została zorganizowana dla producentów z dużym potencjałem lub produktem o dużej wartości wizerunkowej, posiadających polski kapitał, oryginalny produkt lub własną markę oraz planami internacjonalizacji, szczególnie poza Unię Europejską⁴³⁰.
- „WoodInn” to konkurs sektorowy w Programie Inteligentny Rozwój dla projektów badawczo-rozwojowych branży lasno-drzewnej oraz meblarskiej. Prace badawcze dotyczyły obszarów nowoczesnych surowców, innowacji produktowych o unikatowych i użytkowych funkcjach oraz innowacji produkcji i procesów wytwórczych. Otrzymanie finansowania było warunkowane m.in. deklaracją wdrożenia wyników projektów⁴³¹.

Wymienione powyżej programy wskazują na różnorodność odbiorców i szerokie spektrum możliwości wykorzystania proponowanych funduszy. Natomiast w przypadku wsparcia ze strony rządu w walce ze skutkami pandemii Covid-19 nie stworzono specjalnego programu pomocy dla sektora, jednak rząd podkreślał wielokrotnie znaczenie tej gałęzi przemysłu dla polskiego PKB, a przedsiębiorcy, w zależności od wielkości mogli liczyć na różne formy

⁴²⁹ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Granty na dizajn*, <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/granty-na-dizajn>, dostęp: 25.10.2021.

⁴³⁰ Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH), *Ruszył Akcelerator Eksportu Branży Meblarskiej*, 21.11.2018, https://www.paih.gov.pl/20181121/ruszył_akcelerator_eksportu_branzy_meblarskiej, dostęp: 25.10.2021 r.

⁴³¹ Portal Funduszy Europejskich, *WoodINN – wsparcie z funduszy unijnych dla branży meblarskiej i drzewnej*, 13.02.2017, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/wiadomosci/woodinn-wsparcie-z-funduszy-unijnych-dla-branzy-meblarskiej-i-drzewnej/>, dostęp: 26.10.2021.

wsparcia: przedłużenie kredytów obrotowych, gwarancje *de minimis* z Banku Gospodarstwa Krajowego, (BGK) dopłaty BGK do odsetek, program Kapitał dla Bezpieczeństwa i Wzrostu PFR, uzyskanie podwyższenia kapitału z funduszu PFR Inwestycje, ubezpieczenie obrotu handlowego KUKKE, dofinansowanie wynagrodzeń i uelastycznienia miejsc pracy, prolongaty ważności pozwoleń na pracę dla obcokrajowców, odroczenie składek ZUS i terminu przekazania zaliczek PIT. Przesunięto również termin wdrożenia nowego JPK⁴³².

3.1.5.6. Rola przypadku (szansa) w rozwoju gałęzi przemysłu

Na konkurencyjność branży w środowisku międzynarodowym wpływa również szereg przypadków mogących być szansą lub ryzykiem. Należy do nich m.in. czynnik zmiany kursu wymiany walut, który zarówno wpływa na kształtowanie się importu i eksportu, salda handlu zagranicznego, mają na niego wpływ fluktuacje struktury bilansu handlowego a ponadto rentowność całego sektora może być rezultatem długotrwałego umocnienia walut zagranicznych. Aprecjacja złotego oznacza mniejszą opłacalność sprzedaży za granicę oraz większą opłacalność importu dóbr (komponentów, np. okuć meblowych), co pogarsza wynik bilansu handlowego oraz obniża wartości eksportu netto. W przypadku deprecjacji kursu walutowego przedsiębiorca otrzymuje za swoje meble więcej lokalnej waluty, więc opłacalność wzrasta, natomiast spada opłacalność importu i zmniejsza się wolumen zakupów, dzięki czemu bilans handlowy się poprawia. W długim okresie rozwój branży zależy przede wszystkim od stabilności i przewidywalności waluty, nawet przy stabilnym i systematycznym jego umacnianiu eksporterzy mogą się do takiej sytuacji dostosować stosując narzędzia zabezpieczenia się przed ryzykiem kursowym jak *hedging* zewnętrzny, *hedging* naturalny, kontrakty *futures*, kontrakty walutowe, *swap* walutowy, opcje walutowe⁴³³.

Szansą dla eksporterów, może być również wewnętrzna i zewnętrzna koniunktura gospodarcza, której wahania, podobnie jak w przypadku fluktuacji kursów walut, mogą przyczynić się do wyższej konkurencyjności i dostępności polskich towarów dla zagranicznych kontrahentów. Pośrednim będzie wpływ popytu wewnętrznego na wysokość kosztów i cen krajowych, które znajdują swoje odbicie w strukturze i wielkości obrotów z zagranicznymi

⁴³² Ministerstwo Rozwoju i Technologii, *Minister Emilewicz rozmawiała o rządowym wsparciu dla branży meblarskiej - komunikat MR*, 27.03.2020, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/minister-emilewicz-rozmawiala-o-rzadowym-wsparciu-dla-branzy-meblarskiej---komunikat-mr>, dostęp: 25.10.2021 r.; *MR: rozwiązania dla branży meblarskiej w "Tarczy antykryzysowej"*, 27.03.2020, forsal.pl, <https://forsal.pl/artykuly/1464515,mr-rozwiazania-dla-branzy-meblarskiej-w-tarczy-antykryzysowej.html>, dostęp: 25.10.2021 r.

⁴³³ I. Miciuła, *Współczesne metody i instrumenty zarządzania ryzykiem walutowym w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 28, 2012, s. 67-80.

partnerami. W sytuacji, kiedy wzrost jest bardzo dynamiczny następuje przyrost popytu globalnego, co intensyfikuje presję inflacyjną w gospodarce. Wyższe ceny w okresie sprzyjającej koniunktury powodują spadek zagranicznego popytu na produkty, co niesie za sobą obniżenie wolumenu i wartości eksportu. Wraz ze wzrostem inflacji „tanieją” w stosunku do krajowych zagraniczne towary i wzrasta na nie popyt, co ma swoje odbicie ilościowe i wartościowe w imporcie. Wraz ze spadkiem koniunktury następuje względny spadek popytu, który obniża inflację, a towary stają się relatywnie tańsze dla zagranicznych kupców, wzrasta popyt zewnętrzny, a wraz z nim eksport. Bezpośrednim efektem jest wpływ cyklu koniunkturalnego na wielkość podaży eksportowej w kraju i za granicą. Krajowe przedsiębiorstwa tracą zainteresowanie eksportem w fazie wzrostu, kiedy to rośnie popyt krajowy, a możliwości produkcyjne są ograniczone (w pełni wykorzystane). Zdarza się, że przedsiębiorstwa kierują swoje moce produkcyjne z realizacji zamówień eksportowych na krajowe. Wolumen podaży i sprzedaży eksportowej napotyka więc na barierę. W sytuacji spadku koniunktury następuje sytuacja odwrotna, popyt krajowy wyhamowuje, co wymusza skierowanie mocy produkcyjnych na produkcję przeznaczoną na eksport oraz wzrasta aktywność producentów w poszukiwaniu zagranicznych rynków zbytu. Takie same mechanizmy działają na rynkach parterów zagranicznych. Na polski eksport wpływać będzie przede wszystkim koniunktura w państwach głównych partnerów handlowych⁴³⁴.

Przypadkiem, który miał kluczowy wpływ na rozwój oraz kształt branży były omówione szerszej w podrozdziale 3.1.1. przemiany ustrojowe. Sektor z centralnie sterowanego i będącego przede wszystkim w rękach państwowych znalazł się w rękach prywatnych. Powstała bardzo duża liczba podmiotów produkujących lub współpracujących z producentami mebli, bądź rywalizujących ze sobą na prawach gospodarki rynkowej. Wraz z inwestycjami zagranicznymi napłynęła wiedza, co rozwinęło i umocniło branżę. Największy wpływ dla rozwoju przemysłu meblarskiego miały podmioty niemieckie oraz IKEA, dla których Polska stała się bazą produkcyjną.

Również w kategorii przypadku mającego pozytywne i negatywne oddziaływanie na polski eksport mebli należy wspomnieć o pandemii COVID-19. Kryzys, który dotknął branżę na całym świecie, dzięki lepszej organizacji i przygotowaniu do powrotu do produkcji po przestoju w Polsce przyniósł wzrost realizacji zamówień, także na eksport. Polskie meblarstwo wykazało się elastycznością w zaadaptowaniu się do nowych warunków, jak i wyróżniło się

⁴³⁴ I. Micuła, op.cit.

stabilnymi łańcuchami dostaw⁴³⁵. Branża dzięki ochronie miejsc pracy oraz spędzaniu przez ludzi większej części czasu w domach zdynamizowała zakupy środków trwałych użytku codziennego m.in. mebli. To właśnie z ograniczeniem zakupów mebli przez konsumentów łączono największe obawy. W dłuższym okresie producentów zaskoczyły jednak zmieniające się prawie z dnia na dzień ceny. Polskiej branży nie ominęły ponadto globalne problemy meblarstwa charakteryzujące się poprzerywanymi łańcuchami dostaw, chaosem i problemami z zaopatrzeniem w komponenty (np. akcesoria) czy podstawowe materiały (m.in. płyta meblowa)⁴³⁶.

3.2. Cechy przemysłu meblarskiego w krajach skandynawskich

3.2.1. Przemysł meblarski w Szwecji

Szwedzka gospodarka, oparta przede wszystkim na rolnictwie, na początku ubiegłego wieku była jedną z najbiedniejszych w Europie. Jednak dynamicznie postępujący proces uprzemysłowienia kraju w latach 1945-1975 przyniósł intensywny wzrost gospodarczy i podniesienie konkurencyjności na rynkach międzynarodowych. Poprawa nastąpiła dzięki bogatym złożom rudy żelaza i zasobom drewna oraz energii wodnej, a także ogólnemu wysiłkowi Szwedów, którym udało się w ciągu kilku dekad stworzyć państwo dobrobytu⁴³⁷. Wzrost gospodarczy Królestwa Szwecji został zahamowany przez światowy kryzys gospodarczy, aby po spowolnieniu w latach siedemdziesiątych zatrzymać się na stałym poziomie pod koniec lat osiemdziesiątych. Po tym zahamowaniu zaczynał spadać również poziom produkcji przemysłowej odnotowując na początku lat dziewięćdziesiątych ujemny bilans płatniczy. Dodatkowo rozrost instytucji państwa socjalnego oraz rosnące bezrobocie wpłynęły na pogłębienie deficytu budżetowego oraz długu publicznego i obniżenie rentowności szwedzkich obligacji⁴³⁸. Nastąpiła także szybka ekspansja akcji kredytowej spowodowana deregulacją rynku kredytowego doprowadzając do powstania bańki cenowej na rynku nieruchomości. Pęknięta bańka doprowadziła na początku lat 90. do kryzysu bankowego i zmniejszenia przez to dostępności kredytów dla przedsiębiorstw, a także aprecjacji korony

⁴³⁵ Pekao, *Polskie meblarstwo 4.0 Jak przebiega ewolucja krajowego sektora w stronę nowych motorów wzrostu?*, Wrzesień 2021.

⁴³⁶ Z. Lenartowicz, *Po Covid-19 kolejne plagi prześladują polskie meble*, Rzeczpospolita, 20.05.2021.

⁴³⁷ *Wiadomości ogólne o Szwecji*, http://www.stockholm.trade.gov.pl/pl/sweden/article/detail,820,Wiadomosci_ogolne_o_Szwecji.html, dostęp 14.04.2017.

⁴³⁸ www.si.se, dostęp: 18.04.2017.

szwedzkiej. Spadek eksportu, był więc wynikiem obniżenia konkurencyjności przedsiębiorstw szwedzkich, gdyż ceny i płace w tym kraju rosły dynamiczniej niż poza jego granicami. Pomiędzy 1991 a 1993 r. PKB Szwecji spadł o 5%, a bezrobocie z 2% w 1990 r. wzrosło do 11% w 1997 r.⁴³⁹. W połowie lat 90. w celu zażegnania kryzysu rozpoczęto realizację polityki oszczędności oraz podniesienia podatków, głęboką reformę rynku pracy oraz prowadzącą do ożywienia gospodarczego deregulację rynku, która w połączeniu z pozytywnymi trendami w gospodarce światowej i wzrostem eksportu przyniosły stopniową poprawę sytuacji gospodarczej państwa przy jednoczesnym utrzymaniu jednego z najwyższych na świecie poziomów życia obywateli. Po przystąpieniu do Wspólnoty Europejskiej w 1995 r. Szwecja wdrożyła europejskie regulacje ekonomiczne jednak nie przyjęła wspólnej waluty europejskiej ze względu na powszechne przekonanie o jej negatywnym wpływie na wzrost gospodarczy oraz braku stabilności Euro⁴⁴⁰. Szwecja jest jednym z dwunastu państw świata (obok Danii i Norwegii), które w rankingach trzech największych agencji: *Standard & Poor's*, *Moody's* i *Fitch Rating* otrzymały najwyższą możliwą grupę ratingową AAA. Także rankingi ryzyka obejmujące szerokie spektrum zagadnień stawiają państwa skandynawskie, a w tym Szwecję na czele listy państw o najniższym poziomie ryzyka⁴⁴¹.

Królestwo Szwecji należy również do ścisłej światowej czołówki w dziedzinie konkurencyjności gospodarki⁴⁴² według raportu Światowego Forum Ekonomicznego (*World Economic Forum*)⁴⁴³. W świetle ocenianych czynników państwo jest liderem światowym w zakresie zaawansowania technologicznego (pierwsza pozycja w rankingu), a pod względem funkcjonowania instytucji i innowacji zajęła miejsca w pierwszej dziesiątce (odpowiednio pozycje piąta i szósta). Kwestie problematyczne to według raportu regulacje podatkowe i ich wysokość oraz restrykcyjne prawo pracy⁴⁴⁴.

Gospodarka Szwecji charakteryzuje się zależnością od handlu międzynarodowego i nastawieniem proeksportowym. W innym raporcie Światowego Forum Ekonomicznego dotyczącego łatwości prowadzenia handlu w wymiarze globalnym - *Global Enabling Trade*

⁴³⁹ M. Rapkiewicz, *Szwecja. Droga do zdrowych finansów publicznych*, <http://www.sobieski.org.pl/szwecja-drogowskaz-do-zdrowych-finansow-publicznych/>, dostęp: 14.04.2017.

⁴⁴⁰ MarketLine Report, *Sweden Market Profile*, 10.2013, s.14.

⁴⁴¹ *Sweden: Risk Assessment* plasuje Szwecję na poziomie A2 (*Very Low Risk*) w kategorii oceny Ryzyka dla kraju (*Country Risk Rating*) oraz A1 (*Very Low Risk*) w kategorii Ryzyka w biznesie <https://globaledge.msu.edu/countries//statistics>. Wynik dla Polski to odpowiednio A4 (*Acceptable Risk*) oraz A2 (*Very Low Risk*), Global Edge, <https://globaledge.msu.edu/countries/dsweden/statistics>; <https://globaledge.msu.edu/countries/poland/statistics>, dostęp: 10.11.2021 r.

⁴⁴² Ósme miejsce na świecie w 2019 r. (dziewiąte w 2018 r.) Jednak w roku 2012 zajmowała miejsce czwarte a w 2011, uplasowała się na pozycji trzeciej.

⁴⁴³ Polska w 2019 r. zajmuje miejsce 37.

⁴⁴⁴ World Economic Forum, *The Global Competitiveness Index 2019*, s. 15.

Report 2016 Szwecja znajduje się na wysokiej, piątej pozycji w rankingu⁴⁴⁵. W badaniu dostrzeżono, iż kraj ma maksymalnie zredukowane procedury importowe oraz bardzo dobrą infrastrukturę komputerową wspomagającą procesy międzynarodowej wymiany handlowej. Ze względu na uproszczone procedury unijne kraj prowadzi jednak wymianę handlową przede wszystkim z pozostałymi państwami UE, co utrudnia dostęp państwom spoza wspólnoty. Problemy, które dostrzeżono w eksporcie ze Szwecji wiążą się z identyfikacją potencjalnych rynków i nabywców, wysokimi opłatami związanymi z opóźnieniami w transporcie międzynarodowym, zagranicznymi barierami taryfowymi czy zagranicznymi procedurami handlowymi. Natomiast po stronie importu zaobserwowano przede wszystkim bariery taryfowe, wysoki koszt, a także opóźnienia związane z transportem dóbr oraz rodzime standardy techniczne, procedury importowe czy przestarzałą infrastrukturę teleinformatyczną⁴⁴⁶. Szwedzkimi specjalnościami eksportowymi przez wiele lat był przede wszystkim przemysł wydobywczy związany z rudą żelaza (w 1975 r. rekordowe wydobycie 40 mln ton)⁴⁴⁷ oraz rudy cynku, ołowiu, miedzi, wolframu, tytanu i uranu. Szwecja jest także od lat jednym z największych na świecie eksporterów celulozy. Ponadto obecnie eksportuje się głównie maszyny, pojazdy drogowe oraz akcesoria, urządzenia elektryczne oraz ich części, farmaceutyki, paliwa kopalne oraz żelazo i stal. Importuje się urządzenia elektryczne, maszyny, pojazdy drogowe, paliwa kopane i minerały, dobra gdzie indziej niesklasyfikowane, farmaceutyki oraz plastik i wyroby plastikowe⁴⁴⁸. Królestwo Szwecji jest uznanym na świecie dostawcą zaawansowanych technologicznie systemów telekomunikacyjnych oraz farmaceutyków. Kraj jest też jednym z największych eksporterów broni i technologii wojskowej⁴⁴⁹. Warto podkreślić, iż w szwedzkim przemyśle ceni się wysoko wartość prac

⁴⁴⁵ Polska w rankingu znajduje się odpowiednio na miejscu 31. WEF, *Global Enabling Trade Report 2016*, https://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016/?doing_wp_cron=1635234562.7487668991088867187500, dostęp: 25.10.2021 r.

⁴⁴⁶ World Economic Forum, *The Global Trade Enabling Index 2016*, https://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016/?doing_wp_cron=1635234562.7487668991088867187500; *The Global Trade Enabling Index 2014*, s.290-291.

⁴⁴⁷ J. Ehrensward: *Abandoned mines*, <http://www.pbase.com/jakobe/mines>, dostęp: 18.04. 2016.

⁴⁴⁸ International Trade Center, https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c752%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

⁴⁴⁹ J. Bielecki, *Bielecki: Etyczny kodeks o handlu bronią a europejska rzeczywistość*, 27.03.2012, forsal.pl, <http://forsal.pl/artykuly/605811,bielecki-etyczny-kodeks-o-handlu-bronia-a-europejska-rzeczywistosc.html>, dostęp: 18.04.2017.

badawczo-rozwojowych i ocenia się, iż 20 największych firm zarejestrowanych w Szwecji⁴⁵⁰ przeznacza na nie około 80% całości środków⁴⁵¹.

Polska w 2020 r. była szóstym największym importerem towarów do Szwecji oraz jedenastym największym odbiorcą eksportu. Udział Polski w szwedzkim eksporcie ocenia się na 3,3% tamtejszego rynku przy udziale w imporcie na poziomie 4,7%. W latach 2016 - 2010 import z Polski do Szwecji wzrósł o 8% (wartościowo), natomiast export zanotował wzrost o 4%⁴⁵². Także w strukturze polskiego eksportu Szwecja zajmuje ważne miejsce znajdując się na pozycji dziewiątej (bez zmian w stosunku do lat poprzednich) w rankingu najważniejszych partnerów z udziałem szacowanym na 2,9%, natomiast jako importer Szwecja dla Polski jest siedemnastym największym partnerem i dostarcza 1,6% importowanych ogółem towarów⁴⁵³.

Produkcja mebli w Szwecji mimo postępującej serwicyzacji gospodarki utrzymuje się na wysokim poziomie podtrzymując pozycję znaczącego producenta mebli w skali globalnej. Szwedzki przemysł meblarski posiada duże fabryki na całym świecie utrzymując konkurencyjną pozycję dzięki, w głównej mierze, wykorzystaniu najnowszej technologii⁴⁵⁴. To szwedzka Ikea wprowadziła rewolucyjny pomysł G. Lundgren, aby meble pakować w paczki, co przyczyniło się do znacznego zmniejszenia kosztów nie tylko transportu, ale i produkcji⁴⁵⁵. Kolejnym z trendów obecnych na szwedzkim rynku jest produkcja komponentów meblowych poza granicami Szwecji, gdzie tańsza siła robocza zapewnia konkurencyjną cenę wyrobów. Elementy następnie są montowane w Szwecji i sprzedawane pod lokalną marką. Wiele przedsiębiorstw zostało w ostatnich latach zmuszone do zaprzestania produkcji (np. ACB) lub jej znacznego ograniczenia z uwagi na niską konkurencyjność. Należy zaznaczyć, iż kilka dekad wstecz meblarstwo było postrzegane jako przemysł silnie związany z gospodarką narodową Królestwa Szwecji.

Na szwedzki przemysł meblowy w 2020 r. składało się 2319 przeważnie małych i średnich podmiotów z czego 1531 to działalności jednoosobowe, a pozostałe 788 dawało

⁴⁵⁰ 20 największych firm pod względem obrotu: Volvo AB, Volvo Car AB, Ericsson, Telefon B LM H & M Hennes & Mauritz AB, Skanska AB, Vattenfall AB, ICA Gruppen AB, Scania CV AB, Scania AB, Essity AB, Elektrolux AB, Securitas AB, Atlas Copco AB, Assa Abloy AB, Telia Company, Axel Johnson Holding AB, AstraZeneca AB, Axel Johnson AB, Sandvik AB, Corroal Petroleum AB, <https://www.largestcompanies.com/toplists/sweden/largest-companies-by-turnover>, dostęp; 26.10.2021r.

⁴⁵¹ *Wiadomości ogólne o Szwecji*, http://www.stockholm.trade.gov.pl/pl/sweden/article/detail,820,Wiadomosci_ogolne_o_Szwecji.html, dostęp: 14.04.2017.

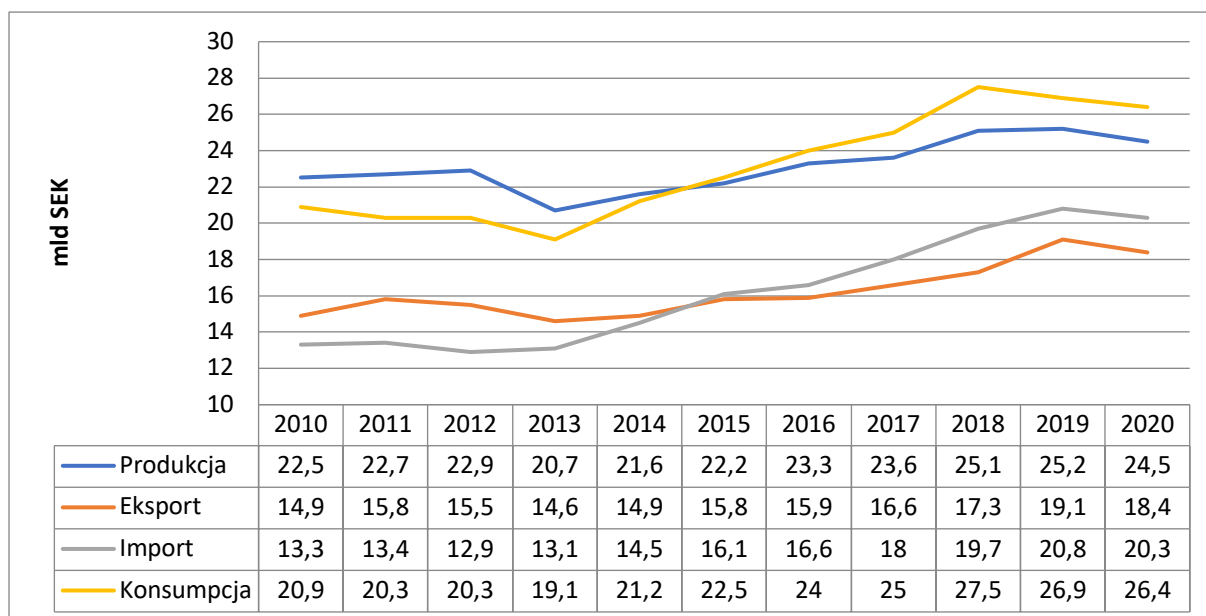
⁴⁵² International Trade Center, https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c752%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1, 24.10.2021.

⁴⁵³ Główny Urząd Statystyczny, *Rocznik Handlu Zagranicznego*, 2020 s. 37.: trademap.com.

⁴⁵⁴ *Market Brief. Focus on the Swedish Market. Furniture*, Swedish Chambers, 2008, s. 14.

⁴⁵⁵ K. Bachnik, *Skandynawskie uwarunkowania kulturowe w procesach zarządzania*, Warszawa 2012, s.157.

łącznie zatrudnienie 12436 pracownikom. Konsumpcja mebli wyniosła 26 mld SEK (27 mld SEK w 2019 r. oraz 25 mld SEK w 2018 r.)⁴⁵⁶. Wartość produkcji w branży szacuje się niezmiennie na poziomie przekraczającym 20 mld SEK (ponad 2 mld euro), w 2020 r. było to 24,50 mld SEK. 75% szwedzkiej produkcji jest eksportowana. W 2020 r. wartość eksportu mebli ze Szwecji wyniosła 18,4 mld SEK, z czego 91% trafiło na rynki unijne, przede wszystkim do Norwegii, Danii, Niemiec oraz Finlandii. Szwecja natomiast importowała meble o wartości 20,3 mld SEK; 74% było wyprodukowane przez dostawców europejskich, pozostałe 25% pochodziło z Azji⁴⁵⁷. Graficzna ilustracja na rysunku 8 pokazuje wzajemny stosunek produkcji, konsumpcji, importu oraz eksportu mebli w Szwecji. Najmniejszymi fluktuacjom podlegała na przestrzeni lat 2010-2020 produkcja oraz eksport, natomiast konsumpcja oraz import okazały się być najbardziej wrażliwe na zmiany koniunkturalne. Przy czym zauważalne jest, że konsumpcja rośnie szybciej niż import, co może oznaczać większą lojalność Szwedów wobec rodzimej produkcji.



Rysunek 8. Produkcja, konsumpcja, eksport i import mebli Szwecji w latach 2010-2020 w mld SEK

Źródło: Statistics Sweden, www.scb.se oraz Svandata za Trä- och Möbelföretagen (TMF), www.tmf.se, dostęp: 23.10.2021.

Szwedzki konsument tradycyjnie preferuje jasne drewniane przestrzenie z drewna brzoźowego, bukowego, dębowego i sosnowego. Jednak panuje duża świadomość mody

⁴⁵⁶ Furniture consumption in Sweden from 2010 to 2020, [statista.com](https://www.statista.com/statistics/431459/swedish-furniture-market-consumption/), <https://www.statista.com/statistics/431459/swedish-furniture-market-consumption/>, dostęp: 25.10.2021 r.

⁴⁵⁷ Trä- och Möbelföretagen (TMF), *Furniture facts Sweden-2020*, www.tmf.se, dostęp: 23.10.2021.

i trendów w wykończeniu wnętrz i meblarstwie, który objawia się w zainteresowaniu meblami „designerskimi”. Ta właśnie tendencja jest główną przyczyną niezmiennej popularności mebli duńskich na szwedzkim rynku, a czołowi projektanci jak A. Jacobsen czy H.J. Wegner mają bardzo duży wpływ na tendencje zakupowe Szwedów. Śladem tworzenia nowych trendów poszli także szwedzcy projektanci, a najpopularniejsi z nich to C. Malmsten, J. Bohlin czy A. Axelsson. Warto również wspomnieć Y. Ekstroma, którego krzesło o nazwie Lamino zaprojektowane w 1956 roku zostało uhonorowane w 1999 r. nagrodą krzesła stulecia w Szwecji⁴⁵⁸. Prostota tego projektu wskazuje na niezmiennie preferencje Szwedów ku meblom lekkim i komfortowym, wyprodukowanym z naturalnych surowców. Jakkolwiek, już w 2006 r. zauważono, iż tradycyjne pro-skandynawskie trendy zakupowe szwedzkich konsumentów ewaluują w różnych kierunkach niejako samoczynnie poszerzając spektrum dostępnych na rynku towarów, co otworzyło drogę na ten rynek wielu nowym importerom⁴⁵⁹.

Stabilną pozycję w strukturze sprzedaży mebli w Szwecji stanowią meble rattanowe, metalowe czy plastikowe. Dużą popularnością cieszą się też w ostatnim czasie ogrodowe i plażowe meble wyprodukowane z aluminium (rama) i tkaniny o nazwie textilene (poliester pokryty PVC)⁴⁶⁰. Szwedzcy konsumenci chętnie kupują również drewniane meble ogrodowe, jednak świadomi zagrożeń ekologicznych preferują wyroby pochodzące z legalnych wyrobów lasów, najlepiej z certyfikatem pochodzenia. Na terenie Unii Europejskiej wyroby z tzw. masywu podlegają regulacjom fito-sanitarnym (wymagany certyfikat) podobnie jak regulacjom Konwencji o Międzynarodowym Handlu Dzikimi Zwierzętami i Roślinami Gatunków Zagrożonych Wyginięciem (CITES, Konwencja Waszyngtońska), a niektóre gatunki drzew muszą posiadać także certyfikat Związku Stowarzyszeń na rzecz Odpowiedzialnego Leśnictwa (*Forrest Stewardship Council*, FSC).

Eksporterzy mebli do Szwecji mogą wybrać jeden z kanałów dystrybucyjnych. Najłatwiejszym z nich i zarazem najpopularniejszym jest sprzedaż towarów bezpośrednio do jednego z dużych lokalnych przedsiębiorstw produkcyjnych (np. Ikea). Kolejną drogą jest sprzedaż mebli dla jednej z sieci sklepów np. MIO. Popularnym, lecz tracącym na znaczeniu, kanałem jest również współpraca z agentem handlowym. Zwyczajowa stawka prowizji agenta jest ustalana na poziomie co najmniej 10%. Natomiast hurtownicy z reguły są zaangażowani w import z jednego lub dwóch państw albo też są zainteresowani jedynie zakupem produktów niszowych. Popularną praktyką na szwedzkim rynku jest zastrzeżenie wyłączności na

⁴⁵⁸ *Market Brief. Focus on the Swedish Market. Furniture*, Swedish Chambers, 2008, s. 12.

⁴⁵⁹ *The Domestic Furniture Market in Sweden*, CBI Market Survey, 2006, s.2.

⁴⁶⁰ *Market Brief...*, op.cit. s.13.

dystrybucję mebli danego producenta, co w praktyce oznacza, iż nie może on oferować swoich produktów innym przedsiębiorstwom. Jest natomiast dopuszczalne, jeśli firma korzysta z usług agenta, gdyż ten sprzedaje towary z oferty firm współpracujących wszystkim zainteresowanym klientom. Innym sposobem wejścia na rynek mebli w Szwecji jest podpisanie kontraktu na dostawę mebli dla dużych placówek typu hotel czy szpital. W tym przypadku nabywcy z reguły nie korzystają z pośredników i kupują bezpośrednio u producenta, którego wyroby najczęściej zostały zauważone dzięki uczestnictwu w targach lub salonie wystawienniczym. Charakterystycznym dla rynku szwedzkiego jest również korzystanie przez instytucje publiczne z tzw. sklepów dekoracji wnętrz, które specjalizują się w wykończeniu pomieszczeń zatrudniając m.in. architektów, którzy przeprowadzają selekcję mebli do prowadzonych projektów. W wypadku instytucji państwowych procedura wyboru producenta mebli musi zawsze odbywać się zgodnie z prawem Unii Europejskiej oraz lokalnymi uregulowaniami prawnymi. Odmienne zasady dotyczą mebli kuchennych, łazienkowych oraz garderób, gdyż te są na stałe zintegrowane z domami i mieszkaniami (z reguły przykręcone do ścian). Dlatego uważa się, iż producenci tego rodzaju mebli powinni szukać kanałów dystrybucji poprzez ścisłą współpracę z firmami budowlanymi lub deweloperami budującymi przede wszystkim nowe domy i mieszkania. Rynek mebli kuchennych uważa się za niełatwy do spenetrowania ze względu na odbiegające od ogólnie przyjętych szwedzkie standardy wymuszające na producencie dostosowanie np. wysokości szafek dolnych (szafki standardowo produkowane na rynek kontynentalny mają 82 cm wysokości plus 28 mm blatu co daje 85 cm, podczas gdy w Skandynawii popularnością cieszą się szafki o wysokości 90 cm). Najłatwiej, wobec tego jest znaleźć niszę rynkową związaną z wymianą frontów i pozostałych elementów kuchni, niż próbować wprowadzać własną markę na regularny rynek. Z tego też powodu dominującym eksporterem mebli kuchennych na rynku szwedzkim jest od lat Dania (największe duńskie fabryki mebli kuchennych należą do Szwedów).

Szwedzki rynek meblarski wyróżnia się na tle europejskim charakterystyczną dla państw skandynawskich koncentracją dystrybucji. Około 70% sklepów oferujących meble i dodatki należy do dużych wyspecjalizowanych sieci z prymatem Ikei (40% sprzedaży), drugą największą siecią jest duński Jysk Baddlager (8%) oraz mniejsze sieci handlowe jak Svenska Hem⁴⁶¹, MIO, czy EM Home Interior (ok. 20%). MIO jest siecią posiadającą 73 sklepy w całej

⁴⁶¹ Svenskahem.se, dostęp: 28.10.2021 r.

Szwecji, podobną liczbę placówek handlowych posiada EM. Svenska Hem AB posiada sklepy w 27 lokalizacjach,⁴⁶² a Möbelmästarna (Masters of Furniture) dysponuje 32 placówkami⁴⁶³.

Charakterystycznym trendem dla dystrybucji mebli w ostatnich dwóch dekadach jest eksploracja rynku szwedzkiego przez zagraniczne, przede wszystkim duńskie i norweskie sieci handlowe. Przykładem jest wspomniana już sieć Jysk, oraz markety budowlane takie jak Bauhaus, COOP Forum, ICA czy K-Ruta. Norweski Skeidar AB został natomiast włączony do sieci MIO. Konsumenci mogą również dokonywać zakupów w około stu niezależnych sklepach meblarskich, które w większości korzystają z usług importowych oferowanych przez około trzydziestu niezależnych importerów zrzeszonych w większości w Organizacji Importerów Mebli (Möbelimportörens Branschorganisation, MIBO), która jest częścią Sveriges Möbelhandlare (FMI) niezależnej organizacji branżowej. Ponadto w Szwecji działa FENA (Europejska Federacja Sprzedawców Mebli). Do Szwedzkiej Federacji Przemysłu Drzewnego i Meblarskiego (*Trä- och Möbelföretagen*, TMF) należy około 700 przedsiębiorstw, zatrudniających około 30000 pracowników⁴⁶⁴.

Szwedzkie meblarstwo na światowym rynku wyróżnia się nie tylko dzięki drugiemu⁴⁶⁵ największemu producentowi mebli na świecie, „niemożliwych Szwedów z dziwnymi pomysłami”⁴⁶⁶ czyli firmie IKEA, ale i uznaniem jakie wzbudzają meble specjalistyczne projektowane z myślą o np. obiektach użyteczności publicznej. Najbardziej rozpoznawalnymi na świecie szwedzkimi markami są IKEA, Blå Station, EFG (European Furniture Group AB), Kinnarps, Offecct i Swedese, przy czym Kinnarps AB i EFG to duże koncerny sprzedające pod własną marką, podczas gdy np. Totebo produkuje wzory powierzone⁴⁶⁷. Pomimo bardzo dużej konkurencji ze strony dostawców chińskich i środkowo-europejskich szwedzkie meble utrzymują pozycję konkurencyjną dzięki dbałości o wysoką jakość wyrobów. W tym celu opracowano standardy wykonania oraz parametry jakościowe, które są podstawą do przejścia testów zgłoszonych mebli, dzięki którym jest możliwe otrzymanie znaku jakości *Möbelfakta*. Otrzymany tytuł obowiązuje pięć lat i jest fakultatywny, jednak większość nabywców indywidualnych oraz wszyscy instytucjonalni warunkują zakup od posiadania *Möbelfakta*. Importerzy natomiast z reguły w swojej gestii poddają meble testom. Ważne jest, aby meble te miały certyfikaty bliźniaczych instytucji certyfikujących. Obowiązują również regulacje

⁴⁶² Mio.se, dostęp: 28.10.2021 r.

⁴⁶³ Mobelmastarna.se, dostęp: 28.10.2021 r.

⁴⁶⁴ Trä- och Möbelföretagen (TMF), http://www.tmf.se/english_1/about_tmf_1, dostęp: 28.10.2021 r.

⁴⁶⁵ Pierwsze miejsce zajmuje Ashley Furniture

⁴⁶⁶ C.A.Barlett, V.M. Dessain, A. Sjoman, *IKEA's Global Sourcing Challenge: Indian Rugs and Child Labor (B)*. Harvard Business School Supplement, 906-415, 2006, s. 364-377.

⁴⁶⁷ *Market Brief*..., op.cit. s.12.

dotyczące konkretnych rodzajów mebli, należy przestrzegać odpowiednio niskiego poziomu zawartości formaldehydu w klejach, lakierach oraz produktach plastikowych. Ponadto w Szwecji obowiązują regulacje prawne dotyczące bezpieczeństwa produktu (*Product Safety act*) oraz ochrony konsumenta (*Swedish Consumer Sales Act*) wymagające oprócz gwarancji dwuletniej gotowości sprzedawcy na przyjęcie reklamacji na produkty (np. gdy jakość produktu nie spełniła oczekiwań klienta) wobec czego importerzy często dopisują odpowiednią klauzulę w kontrakcie cedującą odpowiedzialność na eksportera.

Szwedzki rynek meblarski jest otwarty na poszukiwanie nowych dostawców co wydatnie widać w rosnących statystykach importowych. Najłatwiejszym sposobem zainteresowania szwedzkiego kontrahenta jest uczestnictwo w targach meblowych w Sztokholmie, Kopenhadze oraz w Kolonii. Importerzy często stawiają się w roli partnera dla eksporterów dostarczając im wiedzę na temat rynku, trendów we wzornictwie oraz poszukiwaniu nowych wzorów mebli, które mogłyby być odpowiednie dla ceniącego elegancję, prostotę i dobrą jakość w rozsądnej cenie rynku szwedzkiego. Rynek meblarski w Szwecji jest stosunkowo głęboki i wymagający, co należy łączyć z faktem, że kilka dekad wstecz był on, o czym już pisano, ważnym przemysłem narodowym Szwecji. Warto dodać w tym miejscu, że meble stały się nośnikiem szwedzkiej kultury, przede wszystkim dzięki koncernowi IKEA. Koncern obok popularyzacji takich elementów kultury jak chociażby koń z Dalarna rozpowszechnia wpisany w filozofię Szwedzkiego, a nawet szerzej skandynawskiego stylu życia, styl *lagom*. *Lagom* to umiar, poszanowanie dla planety, przedmiotów oraz ludzi, tworzenie wspólnoty, zdrowe życie oraz uzasadniona oszczędność.

3.2.2. Przemysł meblarski w Danii

Dania jest jedną z najbogatszych gospodarek Unii Europejskiej. Ten zamieszkały przez 5,8 mln ludzi kraj, w którym inflacja w 2019 r. wyniosła 0,73%, a średnia płaca wynosi 5570,46 USD, pozostaje jednocześnie jednym z najdroższych państw, jeśli chodzi o koszty utrzymania. Model duńskiej gospodarki zwany *flexicurity*⁴⁶⁸ wpisuje się w społeczeństwo o tradycyjnie liberalnym podejściu do zasad rynkowych oraz przestrzeganiu norm egalitaryzmu społecznego znajdującego odzwierciedlenie w nadrzędnym celu państwa jakim jest utrzymanie wysokiego poziomu dobrobytu społecznego. Dania oparła się głębokiej recesji głównie dzięki reformom

⁴⁶⁸ Komisja Europejska określa *flexicurity* jako zintegrowaną strategię równoczesnego zwiększania elastyczności i bezpieczeństwa rynku pracy. Źródło: EUR-Lex, *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-S i Komitetu Regionów. Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, 27.06.2007, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52008AE0767>, dostęp: 2.11.2021 r.

mającym na celu ożywienie gospodarki tzw. *kick-start* w postaci dużych inwestycji publicznych (m.in. budowa dwóch linii metra i połączenia tunelowego z Niemcami, inwestycje energetyczne) czy wsparcia poprzez zamrożenie podatków od nieruchomości do 2020 r., a ponadto umożliwienie jednorazowych odliczeń do 115% kosztów inwestycji firm. Z drugiej jednak strony tak duża rozpiętość *kick startu* nie znajduje odzwierciedlenia w bezpośrednich efektach gospodarczych czy spadku stopy bezrobocia, a z kolei miała wpływ na wzrost deficytu budżetowego.

Dania znajduje się w światowej czołówce pod względem poziomu rozwoju państwa i społeczeństwa głównie ze względu na wysoki stopień zaawansowania technologicznego oraz prawidłowo rozpoznanych nisz rynkowych. Gospodarka kraju charakteryzuje się wysoką specjalizacją ze szczególnym naciskiem na technologie ekologiczne, informacyjne oraz telekomunikacyjne, nauki biologiczne oraz przemysł morski. Zauważa się również wzrost znaczenia przemysłu rozrywkowego, a szczególnie filmowego⁴⁶⁹. Dane duńskiego urzędu statystycznego podają poziom bezrobocia za rok 2020 na poziomie 5,66 %⁴⁷⁰ (*Statistics Denmark*⁴⁷¹ oraz OECD⁴⁷² wskazują, iż w roku 2021 bezrobocie spadło, jednak w 2020 r. i w I kwartale 2021 r. nastąpił wzrost do 6 %, natomiast w sierpniu 2021 r. ponownie spadło do 4,4%). Jednak Dania pomimo sukcesu gospodarczego, przez szereg lat aż do 2018 r. zmagala się z efektami recesji i nie wykorzystywała pełni mocy produkcyjnych (tzw. *output gap*). Wpływ na taki stan rzeczy miała również malejąca konkurencyjność duńskiej gospodarki wobec produktów i usług pochodzących z gospodarek największych partnerów handlowych t.j. Niemiec i Szwecji⁴⁷³. Jedną z głównych przyczyn słabej koniunktury mającej bardzo duży wpływ także na sektor meblarski był zastój na rynku nieruchomości, na którym ceny wróciły do poziomu z 2002 r.

Królestwo Danii, podobnie jak Królestwo Szwecji należy również do ścisłej światowej czołówki w dziedzinie konkurencyjności gospodarki⁴⁷⁴. W świetle ocenianych czynników państwo jest liderem światowym w zakresie stabilności mikroekonomicznej (pierwsza pozycja

⁴⁶⁹ Ministerstwo Rozwoju, *Dania (Królestwo Danii). Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską, 2019*; Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad i Konsulatów RP, *Gospodarka Danii. Przewodnik po rynku, 2012*.

⁴⁷⁰ Statista, *Employment in Denmark - statistics & facts*, <https://www.statista.com/topics/6917/employment-in-denmark/#dossierKeyfigures>, dostęp: 30.10.2021 r.

⁴⁷¹ Statistics Denmark, <https://www.statbank.dk/statbank5a/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=AKU110K&PLanguage=1>, dostęp: 29.10.2021 r.

⁴⁷² Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=21760>, dostęp: 29.10.2021 r.

⁴⁷³ *Gospodarka Danii. Przewodnik...* op.cit

⁴⁷⁴ Dziesiąte miejsce na świecie w 2019 r.

w rankingu) oraz w zakresie dynamiczności biznesowej. Bardzo wysoko oceniono również rynek pracy oraz kapitał ludzki, jednak wskazano na stałe punkty w zakresie dyskryminacji w wynagrodzeniach, restrykcji w zatrudnianiu pracowników z zagranicy oraz innowacyjność⁴⁷⁵.

Duńska gospodarka, podobnie jak szwedzka charakteryzuje się zależnością od handlu międzynarodowego i nastawieniem proeksportowym. W cytowanym powyżej raporcie - *Global Enabling Trade Report 2016*, Dania znajduje się na dwunastej pozycji w rankingu. Za problematyczne w imporcie uznano m.in. bariery taryfowe oraz pozataryfowe⁴⁷⁶, uciążliwe procedury importowe, lokalne standardy i wymagania techniczne czy wysokie koszty spowodowane opóźnieniami w transporcie międzynarodowym. W eksporcie natomiast za najbardziej problematyczne uznano identyfikacje potencjalnych rynków oraz odbiorców, standardy oraz wymogi techniczne, dostęp do finansowania wymiany handlowej oraz bariery taryfowe⁴⁷⁷. Dania w 2020 r. eksportowała przede wszystkim farmaceutyki maszyny, urządzenia elektryczne, artykuły optyczne, mięso, meble, pojazdy drogowe, ryby, paliwa mineralne oraz plastik i artykuły plastikowe. Królestwo Danii importuje natomiast głównie maszyny, urządzenia elektryczne, pojazdy drogowe, farmaceutyki, paliwa mineralne, plastik, artykuły optyczne, artykuły żelazne i metalowe, meble, ubrania oraz ryby⁴⁷⁸.

Duński przemysł meblarski jest jednym z najlepiej rozpoznawalnych na świecie, a cechuje go wysoka specjalizacja proeksportowa oraz produkcja mebli o wysokiej wartości dodanej czerpiącej z dorobku duńskiej tradycji projektowania mebli. Duńskie wzornictwo meblowe i szerzej przemysłowe charakteryzuje podążanie za współczesnym rozwojem technologicznym i szukanie rozwiązań zaczerpniętych ze sztuki dla przedmiotów użytku codziennego. Z tego też powodu duński rynek meblarski nie może być rozpatrywany w oderwaniu od tej podstawowej cechy charakterystycznej jaką jest wyznaczanie trendów we wzornictwie, które determinuje działania całej branży. Pojęcie duńskiego wzornictwa jest wpisane w ramy idei funkcjonalizmu, stylu rozwiniętego w połowie XX w., opartego na

⁴⁷⁵ World Economic Forum, *The Global Competitiveness Index 2019*, s. 15.

⁴⁷⁶ Bariery pozataryfowe – to elementy polityki handlowej państwa, instytucji publicznych lub firm prywatnych, których zadaniem jest ograniczenie, zniekształcenie struktury oraz kierunków międzynarodowej wymiany handlowej. Są bardziej elastyczne od ograniczeń celnych i można stosować je w stosunku do konkretnych towarów lub usług. Przykładem barier pozataryfowych są np. kwoty wartościowe/ilościowe, zmienne opłaty wyrównawcze czy normy techniczne, wymagania sanitarne i weterynaryjne, w tym testowanie i posiadanie certyfikatów w kraju importującym.

⁴⁷⁷ World Economic Forum, <https://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016/economy-profiles/#economy=DNK>, dostęp: 30.10.2021 r.

⁴⁷⁸ International Trade Center, https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c208%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1, dostęp: 30.10.2021 r.

założeniach niemieckiej szkoły Bauhaus. Doniosłą rolę w rozwoju duńskiego meblarstwa odegrała Królewska Akademia Sztuk (*Royal Danish Academy of Fine Arts*) na czele z reprezentującym funkcjonalizm K. Klintem zajmującym się studiami nad proporcjami pomiędzy człowiekiem, a otaczającymi go obiektami. Główną ideą, która przyświecała ówczesnym projektantom było połączenie nowych technologii przemysłowych z prostotą przedmiotów użytkowanych w życiu codziennym. Stąd powstało w owym czasie wiele produkowanych do dziś projektów uznawanych za „świeże wzory” (tzw. *ever green*). Przykładem takiego mebla obok wielu innych znakomitych projektów może być „Fotel Jajo” (*Egg Chair*), zaprojektowany przez A. Jacobsena w 1958 roku, czy w architekturze, budynek opery w Sydney J. Utzona.

Tożsamość duńskich mebli tworzy unikatowa kombinacja późnej industrializacji Królestwa z bardzo silną tradycją wysokogatunkowego rzemiosła, które to nawzajem się przenikając w sposób zrównoważony i pod czujnym okiem architektów i mistrzów meblarskich wykształciły unikatowy duński styl. Ponadto przynależność do rodziny krajów nordyckich i wdrożenie lekkich drewnianych konstrukcji pozbawione elementów pochodzących z przedwojennych trendów szybko przyciągnęły zainteresowanie międzynarodowe. Co ważne i charakterystyczne dla duńskiego meblarstwa, znaleziono w nim miejsce na indywidualizm projektantów. Trend poszanowania dla indywidualności jednostki w społeczeństwie został spopularyzowany w Danii w latach trzydziestych XX w. przez architekta P. Henningsena. Demokratyczna i humanistyczna postawa życiowa była nowatorskim podejściem w ówczesnych państwach nordyckich⁴⁷⁹. Obecnie w duńskim wzornictwie wyróżnia się dwa style: odważny styl oparty na spektakularnych formach rzeźbiarskich, którego przedstawicielami są m.in. L. Campbell, M. Bengtsson, Ch. Flindt czy grupa Gopingpong czy bardziej zachowawczy, czerpiący z duńskiego funkcjonalizmu oparty na klasycznym duńskim wzornictwie i rękodziele, ale eksperymentujący z nową technologią i materiałami, styl prezentowany w pracach m.in. S.U. Petersena, C. Manz, H.S. Jakobsena czy N. Hvassa. Ważny jest również w meblarstwie duńskim charakterystyczny dla całej gospodarki rys zrównoważonego rozwoju, czego przykładem może być krzesło *Imprint* J. Foersoma i P. Hiorta-Lorenzena. Mebel ten powstał we współpracy ze szwedzką firmą Lammhult i jest wykonany z innowacyjnego materiału o nazwie *Cellupress*. Ta innowacja wyznaczyła nowe

⁴⁷⁹ Ministry of Foreign Affairs of Denmark, *Furniture and Industrial Design, Factsheet Denmark Industry*, 2008.

⁴⁷⁹ *Duńskie wzornictwo. Projektowanie mebli*, Źródło: <http://www.dania.com.pl/m,222,projektowanie-mebli.html>, dostęp: 13.06.2017.

⁴⁷⁹ *Imprint-this is where it all started*, Źródło: http://www.myran.gr/images/Imprint_FlyerForWebENG.PDF, dostęp: 13.06.2013.

standardy w duńskim wzornictwie meblowym⁴⁸⁰. Materiał, z którego jest wykonane siedzisko składa się w 90% ze skompresowanych włókien celulozowych, a w 10% plastikowych butelek (PET), które pełnią rolę materiału scalającego poszczególne warstwy. Materiał jest równie wszechstronny jak plastik, a użycie różnego typu włókien (np. z kokosa, świerku czy sosny) nadaje oryginalny wygląd siedziska. Produkt ten został uznany za tak innowacyjny, iż reklamuje się go jako „nową definicję drewna”⁴⁸¹.

Granice pomiędzy wzornictwem, architekturą oraz rzemiosłem stały się wyjątkowo płynne, co ma wpływ na dalszy rozwój meblarstwa. Świadomość wzornictwa w przemyśle duńskim jest obecnie wyższa niż kiedykolwiek i często jest elementem obieranej strategii w zakresie rozwoju przedsiębiorstw. Także duński rząd posiada znaczny wkład w rozwój wzornictwa, pioniersko definiując jego politykę w późnych latach pięćdziesiątych XX w. Te działania zaowocowały wprowadzeniem w 2007 r. *DesignDenmark* oficjalnego elementu włączonego do krajowej polityki w zakresie handlu i przemysłu⁴⁸². Warto zauważyć, iż inicjatywa ta wpisuje się w sposób wzorcowy w model potrójnej helisy⁴⁸³ (*Triple Helix Model*) czyli współpracy zogniskowanej na gospodarce opartej na wiedzy i wzajemnym przenikaniu się trzech sfer: przedsiębiorstw, nauki oraz administracji publicznej.

Duński przemysł meblarski ewaluował przez lata ze zdominowanego przez małe i średnie lokalne przedsiębiorstwa produkcyjne do branży, w której główną rolę odgrywa kilka dużych międzynarodowych przedsiębiorstw. Za tę przemianę odpowiada długi proces zmian strukturalnych i przeobrażeń wewnątrz tej gałęzi gospodarki, gdyż Duńczycy musieli znaleźć odpowiedni sposób połączenia wysokich kosztów pracy z pracochłonnością przemysłu tradycyjnego. Meble produkowane w Danii tradycyjnie dzielono na trzy grupy: dyskontowe, podstawowe oraz projektowane, z których wszystkie wymagały wysokich kosztów pracy przy niskich nakładach technologicznych. Trend związany z wysoką podażą spowodowaną większą konsumpcją mebli był wynikiem tendencji łączenia ich ze statusem społecznym. W połowie lat osiemdziesiątych nastąpił bardzo duży wzrost produkcji i eksportu, co łączono z jakością,

⁴⁸⁰ *Duńskie wzornictwo...*, op. cit.

⁴⁸¹ *Imprint-this is...*, op. cit.

⁴⁸² Dansk Design Center, *Making design policy happen in Denmark - the journey since 1978*, Dansk Design Center, <http://www.atvinnuegaraduneyti.is/media/ Acrobat/Anders-Byriell---Kvadrat---DDC--Denmark.pdf>, dostęp: 16.06.2021.

⁴⁸³ Pojęcie potrójnej helisy poszerzono o czwartą kategorię jaką są relacje społeczne. Por.: H. Etzkovitz, L. Leydesdorff, *The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode2" to a Triple Helix of university-industry-government relations*, Research Policy, vol. 29, 2000, s. 109–123 oraz rozwinięcie w kierunku użycia modeli poczwórnej helisy: L. Leydesdorff, *The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy?*, Journal of the Knowledge Economy, 2011, <http://link.springer.com/article/10.1007/s13132-011-0049-4/fulltext.html>, dostęp: 18.06.2019.

funkcjonalnością oraz wzornictwem produktów, jednak znaczący wkład w wymiar powodzenia miały inwestycje poczynione w latach siedemdziesiątych przez producentów w celu zautomatyzowania produkcji dla optymalizacji ich kosztów. Stąd duński wyrób na tle branży na świecie stał się bardzo konkurencyjny. Duńskie meble jako marka zaczęły podbijać świat; początkowo Stany Zjednoczone, następnie kolejne rynki. Jakkolwiek stało się tak jedynie w tych niszach branży, które nie wymagały dużego nakładu pracy jak w przypadku mebli drewnianych czy tapicerowanych⁴⁸⁴. Naturalnym więc wydawało się przejście do etapu internacjonalizacji polegającego na przeniesieniu pracochłonnych gałęzi produkcji do państw o niskich kosztach pozyskania pracy, co było spowodowane znacznym wzrostem płac w Danii. W latach osiemdziesiątych nie wierzono jednak, aby produkcja w państwach o niższych kosztach pracy ludzkiej mogła zapewnić odpowiednią dla duńskich projektów jakość. Stan taki trwał do połowy lat dziewięćdziesiątych, kiedy to zainspirowani sukcesami branży tekstylnej, pierwsi przedstawiciele sektora przynosili swoją produkcję do państw Europy Wschodniej. Na ówczesnym etapie w większości wykorzystywano wschodnioeuropejskich producentów na zasadzie poddostawców, jednak kilka przedsiębiorstw postanowiło przyjąć strategię *offshoringu* i przenieść swoją produkcję do Polski czy państw bałtyckich⁴⁸⁵. Małą liczbę pionierskich firm tłumaczono dominacją na duńskim rynku niewielkich przedsiębiorstw o niewystarczających zasobach do zainicjowania procesów internacjonalizacji produkcji oraz specyfiką branży, która nie odczuła na równi z innymi branżami silnej konkurencji światowej dzięki charakterystycznym ówczesnie dla meblarstwa połączeniom kooperacyjnym pomiędzy przedsiębiorstwami. Szczególnie silne były one w przypadku klastrów w regionie Mid Jutland, które oparte na wysokim poziomie zaufania oraz procesach uczenia się, dawały wymierne efekty w postaci utrzymania konkurencyjnej pozycji na rynku pomimo wzrastających kosztów pracy⁴⁸⁶. Niezależnie od tego import mebli początkowo z Polski, a następnie z Estonii, Litwy oraz Łotwy gwałtownie wzrósł w późnych latach 90. i po roku dwutysięcznym. Okres ten przyniósł też zmianę trendów we wzornictwie i odejście od tradycyjnych mebli sosnowych, których produkcja z 50% w 1996 r. spadła do 10% w roku 2007⁴⁸⁷.

⁴⁸⁴ L. Hedemann, M. Rostgaard Nissen, *Internationalization of Danish Furniture. A value chain perspective*, 2013, <http://www.soundeffects.dk/index.php/eea/article/view/15649>, dostęp: 26.06.2014.

⁴⁸⁵ P. Maskell, *Low-tech competitive advantages and the role of proximity: the Danish wooden furniture industry*, "European urban and regional studies", Vol. 5.1998, 2, p. 99-118.

⁴⁸⁶ P. Maskell, op.cit. s. 115.

⁴⁸⁷ Buch, S., C. Vakgaard, et al, *Mod Alle Odds - En Analyse af de Strukturelle Udfordringer for Træ og Møbelindustrien i Danmark*, Kampmannsgade, 2008, s.12.

W 2019 r. w. Danii działało 652 przedsiębiorstw branży meblowej, zatrudniających 8080 pracowników⁴⁸⁸. Na przestrzeni lat widoczny jest trend spadku zatrudnienia (jedynie w 2018 zatrudnienie wzrosło) w przemyśle meblowym, podczas gdy liczba podmiotów wzrasta co pokazuje tabela 5. Związane jest to z optymalizacją kosztów, podnoszeniem wydajności oraz przesterowaniem działalności w związku z postępującą serwicyzacją gospodarki duńskiej. Działające w branży przedsiębiorstwa można podzielić według modelu biznesowego na pięć grup:

- przedsiębiorstwa zintegrowane – własny dział projektowy, własna produkcja oraz montaż, prowadzenie marketingu oraz własne kanały dystrybucyjne,
- przedsiębiorstwa zdezintegrowane – projekty wykonywane w porozumieniu z zewnętrznymi podmiotami, elementy mebli są produkowane przez podwykonawców i montowane przez zleceniodawcę, firma sama zajmuje się marketingiem oraz posiada własne kanały dystrybucji w Dani u z reguły agenta poza granicami,
- konsultanci projektowi – projektowanie nowych produktów dla kilku przedsiębiorstw,
- producenci oraz podwykonawcy – produkcja kompletnych mebli lub ich elementów do dalszego montażu,
- agenci eksportowi – jednostki procujące dla kilku przedsiębiorstw jako kanał marketingowo – dystrybucyjny.

Tabela 5. Liczba duńskich przedsiębiorstw w branży meblarskiej oraz wygenerowanych przez nie miejsc pracy w latach 2010-2019

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liczba przedsiębiorstw	429	439↑	454↑	454↑	473↑	489↑	537↑	599↑	625↑	652↑
Liczba zatrudnionych	8352	8162↓	7875↓	7601↓	7743↓	7885↓	8077↓	8009↓	8551↑	8080↓

Zródło: Statistics Denmark, <https://www.statbank.dk/DRIVHUS2>, dostęp: 30.10.2021.

W 2020 r. Polska była drugim największym importerem mebli do Danii z zanotowanym od 2016 r. wzrostem 12%. Polska wyrosła na drugiego po Chinach największego dostawce mebli, wyprzedzając tym samym w rankingu Szwecję i Niemcy. Polska jest ósmym największym odbiorcą mebli z Danii. Stały wzrost importu mebli do Danii K. Krosager⁴⁸⁹ łączy z dostępnością producentów z Chin, Polski, państw Bałtyckich czy innych nisko kosztowych państw Europy Wschodniej⁴⁹⁰. Jednak jak pokazują dane statystyczne jedynie Polska obok Chin, Niemiec oraz Szwecji ma znaczenie jako partner Danii w zakresie importu mebli. Można

⁴⁸⁸ Statistics Denmark, <https://www.statbank.dk/DRIVHUS2>, dostęp: 30.10.2021.

⁴⁸⁹ Dyrektor duńskiej Izby Meblarskiej Møbel+Interiør.

⁴⁹⁰ Więcej na ten temat np. w *Møbel+Interiør Branchbaldet*: K. Korsager, "Møbeltalmoaik", 2011.

domniemywać, iż duża część eksportu z państw Europy Zachodniej również pochodzi z Polski oraz państw Europy Wschodniej, a także krajów bałtyckich, natomiast trendy eksportowe wskazują, że na stałym, wysokim pułapie zakupów plasuje się Norwegia, jak również Szwecja, co z pewnością ma związek ze stopniową akwizycją wielu duńskich fabryk przez firmy szwedzkie oraz powiązaniami gospodarczo-kulturowymi. Wysoki poziom zakupów utrzymuje również Francja, natomiast znacznie pomniejszyła się sprzedaż duńskich mebli do Wielkiej Brytanii.

Na terenie Danii największymi przedsiębiorstwami pod względem obrotu i wielkości produkcji są koncerny w posiadaniu kapitału obcego. Przykładem jest utworzone w 1965 r. duńskie Tvilum (obecnie Tvilum A/S 2018), które w roku dwutysięcznym zostało przejęte przez American Masco Corporation i pozostawało w rękach kapitału zagranicznego do 2018 r. kiedy koncern zbankrutował. Wtedy to zostało przejęte przez grupę duńskich inwestorów i w ciągu trzech lat podwoiło przychody. W 2021 r. koncern przejął STEENS GROUP, co według zarządu koncernu ma podnieść roczne przychody do 300 mln EUR. Zatrudniające ponad 800 osób dwie fabryki w Danii oraz jedna w Polsce są uznawane za największe duńskie przedsiębiorstwo produkujące meble⁴⁹¹. Ten niegdyś największy na świecie dostawca Ikea produkuje osiem milionów mebli rocznie zaopatrując nie tylko sieci handlowe, ale i niezależne sklepy stacjonarne czy internetowe na całym świecie⁴⁹². Kolejne miejsca zajmują HTH Køkkener A/S, przedsiębiorstwo obecne w czterech krajach, tworzące sieć ponad trzech tys. sklepów, zatrudniające ok. 1,2 tys. osób i będące częścią europejskiego lidera wśród producentów kuchni, szwedzkiej grupy Nobia⁴⁹³, Actona Company A/S posiadająca powierzchnie produkcyjne w Chinach o powierzchni 47,5 tys. m² oraz na Ukrainie 8 tys. m² i magazynowe - w Danii 71,5 tys. m² oraz w Chinach 5 tys. m², zatrudniające około 1,5 tys. pracowników⁴⁹⁴, BoConcept A/S – najbardziej zglobalizowana sieć duńskich sklepów meblowych, która w połowie 2021 r. świętowała otwarcie 300 sklepu oraz Kvik A/S producent kuchni, szaf garderobianych i łazienek, który jest częścią szwedzkiej grupy Ballingslöv Int. AB Group, posiadający ponad 160 sklepów własnych oraz na zasadzie franczyzy na terenie Europy

⁴⁹¹ *Owner of major flatpack firm changes hands*, dostępne: www.cabinet-maker.co.uk, dostęp: 02.06. 2014; P. Farley, *Acquisition strengthens Danish flat-pack furniture giants*, 27.05.2021, Furniture News, <https://www.furniturenews.net/news/articles/2021/05/919491187-acquisition-strengthens-danish-flat-pack-furniture-giants>, dostęp: 2.11.2021.; *Insolvent Tvilum sold to Danish investor group*, Global Wood Markets Info, <https://www.globalwoodmarketsinfo.com/insolvent-tvilum-sold-to-danish-investor-group/>, dostęp 23.10.2021.: www.tvilum.com, Dostęp 23.10.2021.

⁴⁹² *Marco sells RTA Firm Tvilum to Revolution Capital*, <http://www.woodworkingnetwork.com/wood-market-trends/woodworking-industry-news/production-woodworking-news/Masco-Sells-RTA-Firm-Tvilum-to-Revolution-Capital-237034821.html#sthash.ofIUBIDS.dpbs>, dostęp 03.07.2018.

⁴⁹³ www.hth.dk: <https://www.nobia.com/about-us/business-overview/>, dostęp: 2.11.2021 r.

⁴⁹⁴ www.actonacompany.com, dostęp: 2.11.2021 r.

i Azji. Flexa Møbler Holding A/S to wiodący producent oryginalnych mebli dziecięcych posiadający swoje fabryki w Estonii, Danii, USA oraz Chinach oraz ponad 140 sklepów w Europie, Azji, Ameryce Płn. i na Hawajach⁴⁹⁵. Fritz Hansen A/S jest natomiast głównym posiadaczem praw do modeli mebli powstałych przed 1950 r. najważniejszych w branży designerów duńskich, przy czym cała działalność przedsiębiorstwa jest skupiona wokół klasycznych wzorów. Firma zastrzega sobie możliwość wytoczenia procesu imitatorom klasycznych wzorów należących do Fritz Hansen. Poczynając od 1988 r., przedsiębiorstwo przeszło transformację z produkcyjnego w handlowe zbudowane na silnej marce⁴⁹⁶. Duńczycy jednak pomimo ochrony swojego wzornictwa na terenie kraju, gdzie obowiązuje siedemdziesięcioletnie prawo autorskie liczone od daty śmierci twórcy, nie są w stanie w pełni obronić się przed imitacjami najpopularniejszych ze swoich produktów. W 2008 r. angielska firma Classic Furniture 4 U⁴⁹⁷ znalazła sposób na ominięcie restrykcji związanych ze sprzedażą w Danii imitacji projektów m.in. A. Jacobsena, P. Henningsena czy P. Kjærholma poprzez sprzedaż on-line z platformy umieszczonej w Wielkiej Brytanii, oferując w Danii jedynie obejrzenie mebli w salonach wystawowych⁴⁹⁸.

ScanCom International A/S jest natomiast liderem w sprzedaży mebli ogrodowych produkowanych z drewna tropikalnego w Brazylii, Wietnamie oraz Indonezji poprzez sieci handlowe jak Metro czy Bauhaus. ScanCom International zatrudnia w Danii jedynie 27 pracowników, jednak na całym świecie dla przedsiębiorstwa pracuje 5000 osób oraz pośrednio poprzez poddostawców ok. 30000⁴⁹⁹. Do grona liderów należy również Interstil A/S, który jest jednym z pionierów przenoszenia produkcji do Azji oraz Europy Wschodniej⁵⁰⁰ oraz Kwadrat A/S skupiający działalność na produkcji mebli tapicerowanych⁵⁰¹.

Jak już wspomiano, wewnętrzny rynek duński jest podzielony pomiędzy sieci sprzedaży o dużym zasięgu, często międzynarodowym. Największy zasięg w Danii ma sieć sklepów Jysk, której obok innych lokalnych sieci handlowych, są głównymi kanałami dystrybucji. Do największych sieci pod względem liczby sklepów meblarskich zalicza się:

⁴⁹⁵ www.flexaworld.com, dostęp: 3.11.2021.

⁴⁹⁶ www.fritzhanzen.com, dostęp: 3.11.2021.

⁴⁹⁷ W wielkiej Brytanii okres obowiązywania prawa autorskiego do projektów ustaje po 25 latach od śmierci autora.

⁴⁹⁸ Por.: *Danish anger over classics for all*, www.cabinet-maker.co.uk, dostęp: 09.06.2017. Por.: K. Lund, S. Sløund, *Engelsk forretningsmand vil fremvise billige kopier af Ægget*, *Ophavsret czy Skrabe eller guldaeg? En bombe under dansk design*, Politikken, 31.01.2008.

⁴⁹⁹ www.scancom.net, dostęp: 3.11.2021.

⁵⁰⁰ www.interstil.dk, dostęp: 3.11.2021.

⁵⁰¹ www.kvadrat.dk, dostęp: 3.11.2021.

- JYSK (96 sklepów) - duńska sieć sprzedażowa sprzedająca przede wszystkim tanie meble oraz artykuły domowe.
- Møbelkæden (48 sklepów) – sieć niezależnych sklepów meblowych
- IDEmøbler/ ILVA (42 sklepy) - sieć obsługująca rynek klientów poszukujących mebli w średniej cenie
- Danbo (11 sklepów) - sieć sprzedaży kooperacyjnej niezależnych sklepów meblowych pod jedną marką
- BoConcept (10 sklepów) - sieć sprzedaży ekskluzywnych mebli w Danii i na świecie
- Bolia (10 sklepów) – sieć sklepów oferująca meble ze średniej półki cenowej w Danii i za granicą
- Daells Bolighus (5 sklepów) – sieć dużych meblowych dyskontów
- 5 sklepów IKEA
- 2 sklepy Paustian stores – sieć oferująca meble ekskluzywne posiadająca także oddziały w Oslo czy Szanghaju⁵⁰².

Duński rynek meblowy, poddający się postępującej serwicyzacji jest niejako uzależniony od importu dóbr. Dane statystyczne wskazują, iż tendencje zakupowe odzwierciedlają zmiany koniunkturalne lokalnej gospodarki. Wielkość importu nie wiąże się ze zmianami wewnątrz branży, a jedynie pokazuje wrażliwość na wahania koniunktury.

Duński przemysł meblowy można określić jako branżę, która odniosła sukces. Przemysł ten pomimo automatyzacji pozostał branżą o stosunkowo niskiej kapitałochłonności. Branża meblarska nie posiadała również żadnej wyraźnej globalnej przewagi produkcyjnej. Co więcej obok wymienionego już wysokiego kosztu pracy można wymienić fakt, iż już we wczesnych latach dziewięćdziesiątych 85% najpopularniejszego ówczesnie materiału jakim był tzw. masyw oraz ponad 90% maszyn obróbczych było importowanych. Duńczykom udało się wypracować efektywny model biznesowy pomimo wysokich kosztów pracy w pracochłonnym przemyśle. Brak udogodnień ze strony państwa, jakie możemy spotkać np. we Włoszech, brak subsydiowania meblarstwa czy specjalnych programów taryfowych, jak MFA dla przemysłu tekstylnego⁵⁰³ nie zahamowały rozwoju przemysłu meblarskiego, który dziś mimo wszystkich przeciwności jest silną gałęzią gospodarki duńskiej.

⁵⁰² *Danish Furniture*, <http://www.prodenmark.com/danish-retail-chains/danish-furniture/>, dostęp: 30.06.2019.

⁵⁰³ J. Howells, L. Hademann, *Clusters or the Early Internationalisation of Entrepreneurial Behaviour as Explanations for the Exceptional Success of the Danish Furniture Industry?*, Working Paper CORE, 2008-03, Aarhus, 2008.

Meblarstwo zostało również włączone przez rząd do kategorii przemysłów kreatywnych jako *furniture & interior design* widząc w nich potencjał dla rozwoju i wzmocnienia gospodarki duńskiej w kolejnych dekadach zakładając stworzenie światowego centrum architektury, mody oraz wzornictwa (*design*). W długofalowym planie postawiono na wzmocnienie przemysłów kreatywnych duńskiej gospodarki. Meblarstwo obok przemysłu *fashion* (moda oraz ubrania) zostały wyodrębnione jako dwa o największym udziale w eksporcie kraju, dające łącznie około połowy dochodu całego sektora kreatywnego. Jednakże równolegle zauważono, że meblarstwo nie wykorzystuje swojego potencjału, wobec czego skupiono się na budowaniu silnej pozycji międzynarodowej dla tego przemysłu oraz podniesienie jego produktywności⁵⁰⁴. Efekt pracy nad przemysłami kreatywnymi w wymiarze meblarstwa widać chociażby w niezwykle popularnym na świecie w drugiej dekadzie XXI w. stylu *hygge*, który nazywany jest popularnie „stylem zgodnym z duńską filozofią szczęścia”⁵⁰⁵. Sam termin pochodzi od stornordyjskiego słowa oznaczającego dobrostan w rozumieniu odpowiedniego nastroju, poczucia uwolnienia od trosk, intymności, wyciszenia i błogostanu. Duńczykom udało się wokół tego terminu i filozofii życia stworzyć trend popkulturowy, ale i styl w aranżacji wnętrz; jasnych, ciepłych z wykończeniem z naturalnych materiałów⁵⁰⁶. Duńczycy również wpisują się w spopularyzowany w 2020 r. styl biofilny (*biophilic design*), w którym obok charakterystycznych, naturalnych materiałów i zastosowaniu kolorów zbliżonych do natury wprowadza się do wnętrza rośliny. Wnętrze ma być „bio”, ma redukować stres i relaksować. Mówi się, że styl biofilny, to nie trend, a przyszłość⁵⁰⁷.

3.2.3. Przemysł meblarski w Norwegii

Gospodarka Norwegii jest kombinacją współistnienia własności prywatnej oraz państwowej. Rząd kontroluje kluczowe dla państwa sektory, takie jak przemysł wydobywczy oraz w całości lub w kluczowych zakresach największe norweskie korporacje (np. Equinor (dawnej Statoil), Norsk Hydro, Telenor, Yara International). Rząd ma pod kontrolą 36,1% wszystkich spółek giełdowych oraz 48% największych norweskich koncernów. Rolnictwo

⁵⁰⁴ The Danish Government, *Denmark at work - Plan for growth in the creative industries and design*, 2013, <https://eng.em.dk/media/10605/07-02-13-summary-vaekstplan-kreative-erhverv-english.pdf>, dostęp: 4.11.2021.

⁵⁰⁵ W 2020 r. Dania zajęła 3 miejsce wśród najszczęśliwszych państw świata (spadek z 2 miejsca w roku 2019), natomiast w latach 2018-2020 zajmowało miejsce drugie w światowym rankingu. ONZ, *World Happiness Report 2021*, <https://happinessreport.s3.amazonaws.com/2021/WHR+21.pdf>, s. 19-20, dostęp: 3.11.2021.

⁵⁰⁶ Styl *hygge*: aranżacja wnętrz w zgodzie z duńską filozofią szczęścia. Por.: <https://www.urzadzamy.pl/salon/styl-hygge-aranzacja-wnetrz-w-zgodzie-z-dunska-filozofia-szczescia-aa-FwT8-NUW3-5ukL.html>, dostęp: 28.10.2021.

⁵⁰⁷ *Invite you outside in*, <https://www.boconcept.com/en-gb/inspiration/trends/invite-the-outside-in>, dostęp: 4.11.2021.

i rybołówstwo mające dla Norwegii ogromne znaczenie ekonomiczne są własnością prywatną w około 90% (10% gospodarczych gruntów leśnych należy do państwa)⁵⁰⁸. Bogactwo Norwegii, państwa, które od lat jest obecne na najwyższych pozycjach w rankingach wysokiego poziomu życia czy zadowolenia (HDI, Legatum Prosperity Index, World Happiness Report czy OECD Better Life Index), wzięło się z odkrytych w 1969 r. złóż ropy naftowej oraz gazu ziemnego. Królestwo, jako jedno z nielicznych państw na świecie nie zostało dotknięte tzw. „chorobą holenderską gospodarki”, czyli po odkryciu bogatych złóż nie zaniedbało pozostałych gałęzi gospodarki zapobiegając tym samym jej recesji. Norwegowie, nie posiadali doświadczenia i wiedzy niezbędnej w przemyśle wydobywczym, wobec czego zaproszono zagraniczne firmy do współpracy i stopniowo przygotowywano profesjonalną norweską kadrę do samodzielnego zarządzania złożami, co było konieczne do przejęcia części zysków i stworzenia konkurencyjnych globalnych spółek⁵⁰⁹. Gospodarka przez szereg lat radziła sobie bardzo dobrze. Politycy i ekonomiści wyciągnęli wnioski z kryzysu w roku 1990 i przeprowadzali sukcesywne działania mające na celu wzmocnienie odporności norweskiej gospodarki na ewentualne zawirowania i fluktuacje rynków finansowych. Norwescy przedsiębiorcy byli natomiast wysoce zaniepokojeni kryzysem waluty euro w 2011 r., który w ostatnim kwartale zaczął docierać także na północ Europy. Gospodarka przygotowując się na trudniejsze czasy podjęła środki prewencyjne przez co banki ostrożniej zaczęły udzielać kredytów oraz wzrósł poziom niechęci wobec przystąpienia do Unii Europejskiej. Pod koniec 2011 r. mówiło się, że kryzys dotyka już pierwsze branże; m.in. meblarską, budowlaną i drzewną. Jednak główną przyczyną spadku sprzedaży w wyżej wymienionych gałęziach przemysłu była konieczność konkurowania na rodzimym rynku pomiędzy norweskimi firmami, przenoszącymi produkcję poza granice kraju w postaci inwestycji *greenfield*, *brownfield* czy chociażby stałego zlecenia produkcji lub też najbardziej podstawowej formy importu jaką jest przerób usługowy. Tani import postawił krajowych producentów w trudnej pozycji wobec klientów zmuszając do renegocjowania umów handlowych oraz redukcji kosztów⁵¹⁰. Najważniejszy dla norweskiej gospodarki sektor wydobycia ropy naftowej i gazu ma około 22% udział w PKB państwa, przynosi około 30% dochodów oraz 52 % wartości eksportu Norwegii. W październiku 2018 r. cena baryłki Brent spadła o blisko 70%, co przyniosło szereg

⁵⁰⁸ *The Nordic Region*, <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/norway-market-overview>, dostęp: 4.11.2021.

⁵⁰⁹ A. Piński, *Jak państwo zbudowało bogactwo Norwegii*, obserwatorfinansowy.pl, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/jak-panstwo-zbudowalo-bogactwo-norwegii/>, dostęp: 4.11.2021.

⁵¹⁰ J. Sitz-Kuleszo, *Gospodarcze oraz kulturowe uwarunkowania eksportu mebli do Norwegii*, „Zeszyty Studenckie UG: Nasze Studia”, nr 6/2013, s. 222-231.

problemów dla gospodarki. Brak porozumienia między potentatami światowego wydobycia, głównie Arabią Saudyjską i Rosją doprowadziło do wojny cenowej oraz wzrostu zapasów ropy. Również pandemia Covid-19 uderzyła silnie w sektor wydobycia ropy naftowej z uwagi na zatrzymanie ruchu lotniczego oraz zmniejszony popyt na surowiec spowodowany redukcją produkcji przemysłowej. Korona norweska od kwietnia 2019 r. do kwietnia 2020 r. straciła w stosunku do amerykańskiego dolara 18%, a w kolejnym roku 15%. W marcu 2020 r. waluta norweska znalazła się na poziomie najniższym od 1971 r. Fakt ten powinien być dobrą wiadomością dla norweskich eksporterów, jednak spadek waluty zbiegł się w czasie z obniżeniem popytu zewnętrznego. Norweski rząd pracował jednak od kilku lat nad dywersyfikacją gospodarki (m.in. intensywny rozwój akwakultur) starając się przewidzieć i przeciwdziałać ryzyku, jakie dla ekonomii państwa niesie zmniejszająca się rola ropy naftowej w światowej energetyce⁵¹¹. W połowie 2021 r. Królestwo Norwegii wydało dokument, który wywołał wiele kontrowersji w państwie, jak i na świecie. Podczas, gdy Dania zadeklarowała zupełnie wygaszenie wydobycia paliw kopalnych do 2050 r., Norwegia zaprezentowała inne podejście do problemu wydobycia i zanieczyszczenia planety. Kluczowymi tematami przedstawionego raportu („Putting Energy to Work – Long Term Value Creation from Norwegian energy resources”) są inwestycje w technologie odnawialne, takie jak morska energia wiatrowa, produkcja wodoru, wychwytywanie i składowanie dwutlenku węgla (CCS), elektrownie, wzmocnienie norweskiej sieci energetycznej, a także niskoemisyjny przemysł naftowy i gazowy⁵¹². Obecnie w przemyśle wydobywczym jest zatrudnionych około 200 tys. Norwegów i właśnie fakt zabezpieczenia pracownikom bezpieczeństwa socjalnego łączy się z podjętą przez rząd decyzją o kontynuowaniu wydobycia⁵¹³. Jednocześnie norweski przemysł wydobywczy jest uznawany za „najczystszy” na świecie dzięki wykorzystaniu „zielonej” energii podczas procesów pozyskiwania oraz obróbki. Koniec drugiej dekady XXI w. przyniósł także inne wyzwania dla norweskiej gospodarki jak znaczący wzrost cen na rynku mieszkaniowym, wspomniane już fluktuacje w kursie wymiany waluty czy spadek produktywności siły roboczej⁵¹⁴.

⁵¹¹ P. Rosik, *Łosoś nie zastąpi ropy. Norwegia w kryzysie*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/losos-nie-zastapi-ropy-norwegia-w-kryzysie/#fullimg0>, dostęp: 4.11.2021.

⁵¹² *Putting Energy to Work*, hjort.no, <https://www.hjort.no/en/putting-energy-to-work/>, dostęp: 5.11.2021.

⁵¹³ M. Krawiel, *Norwegowie rezygnują z konwencjonalnej energetyki. Będą sprzedawać ropę i gaz biedniejszym*, <https://www.money.pl/gospodarka/norwegowie-rezygnuja-z-konwencjonalnej-energetyki-beda-sprzedawac-ropę-i-gaz-biedniejszym-6649604464794496a.html>, dostęp: 5.11.2021.

⁵¹⁴ OECD, *OECD Economic Surveys: Norway 2019*, https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-norway-2019_c217a266-en?_ga=2.167929569.1125048467.1635612818-442089235.1635322133#page33, dostęp: 5.11.2021.

Populacja Norwegii w 2019 r. liczyła 5,35 mln, stopa bezrobocia wynosiła 3,73%, a przeciętna płaca wynosiła 5608,36 USD⁵¹⁵. Norwegia była 29 gospodarką świata z uwagi na wielkość PKB, zajmowała 35 miejsce jako największy eksporter świata, 38 jako importer, osiągnęła szósty najwyższy wskaźnik na świecie PKB per capita oraz jest 38 najbardziej złożoną gospodarką świata⁵¹⁶. Norwegia odpowiada za 0,4% światowego importu i zajmuje 40 miejsce na liście eksporterów na świecie. Największymi dostawcami zewnętrznymi Norwegii są; Chiny (odpowiadające za 12,1%), Niemcy (odpowiednio 11,5%), Szwecja (10,7%), Stany Zjednoczone (6,8%), Wielka Brytania (5,4%), Dania (5,4%), Polska (3,7%), Holandia (3,4%) i Francja (3,1%) oraz Włochy (3,0%). Królestwo Norwegii jest odpowiedzialne za 0,4% światowego eksportu, a głównymi rynkami sprzedaży jest Wielka Brytania (17,4% eksportu), Niemcy (11,4%), Holandia i Szwecja (po 9,9%), Chiny (7,8%), Francja (5,1%) Dania (4,2%), Stany Zjednoczone (4,0%), Belgia (3,8%), Polska (2,7%) oraz Hiszpania (1,8%). Norwegia z Polski importuje głównie pojazdy drogowe, wyroby z metali, pojazdy transportowe, urządzenia elektryczne oraz meble. Królestwo odpowiada za 1,2% importu mebli i zajmuje 21 miejsce na świecie. Głównymi dostawcami są Chiny oraz kraje europejskie, co zostało wyszczególnione w tabeli 6. Kraj zajmuje 45 miejsce w rankingu eksporterów mebli odpowiada za 0,2% eksportu mebli na świecie.

Tabela 6. Główni dostawcy mebli na rynek norweski

Kraj	Udział % w eksporcie mebli
Chiny	19,3%
Szwecja	16,4%
Dania	12,5%
Litwa	12,2%
Polska	10,1%
Estonia	4,9%
Niemcy	4,2%
Włochy	3,8%

Źródło: International Trade Centre, https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c579%7c%7c%7c94%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1, dostęp: 5.11.2021.

Natomiast największymi odbiorcami są przede wszystkim kraje europejskie, jak wykazano w tabeli 7.

⁵¹⁵ PAiH, *Rynki Zagraniczne. Norwegia.*, https://publikacje.paih.gov.pl/rynki_zagraniczne/NOR_-_Rynki_Zagraniczne/, dostęp: 4.11.2021.

⁵¹⁶ Observatory of Economic Complexity (OEC), <https://oec.world/en/profile/country/nor?subnationalTimeSelector=timeYear>, dostęp: 4.11.2021.

Tabela 7. Główni odbiorcy norweskiego przemysłu meblarskiego

Kraj	Główne rynki zbytu w %
Szwecja	20,4%
Niemcy	14,5%
Dania	13,6%
Stany Zjednoczone	12,6%
Wielka Brytania	7,0%
Finlandia	3,9%
Holandia	2,8%
Francja	2,4%
Chiny	2,3%

Źródło: International Trade Centre, https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c579%7c%7c%7c94%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1, dostęp: 5.11.2021.

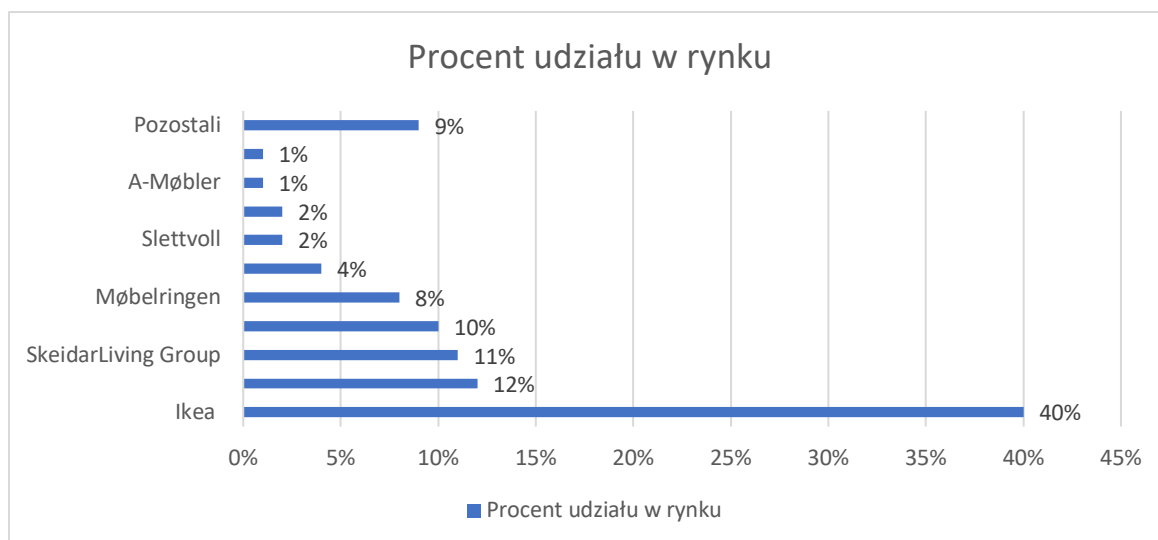
W 2020 r. W Norwegii zarejestrowanych było 900 przedsiębiorstw produkujących mebli (31.0 Manufacture of furniture), zatrudniających 4967 pracowników oraz osiągnęły obrót 9263,4 mln NOK⁵¹⁷. Dla porównania w 2013 r. istniało 699 podmiotów, które zatrudniało 3854 osób. Nieco ponad 1/3 przedsiębiorstw jest skupiona w regionie Møre og Romsdal, natomiast reszta znajduje się na południu kraju⁵¹⁸.

Norweski rynek meblarski jest wysoce zróżnicowany; poza dominującą w dużych ośrodkach Ikea, ważną rolę odgrywają sieci Bohus, Møbelringen, Skeidar Møbler og Interior oraz Fagmøbler. Nie należy zapominać również o tzw. marketach budowlanych (Byggmakker, Maxbo czy Monter), które oferują meble do kuchni, łazienki, szafy garderobiane oraz meble ogrodowe. Ponadto w większych miastach znajdują się sklepy typu *showroom* oferujące szeroki wybór mebli oraz dodatków do wnętrz miejskich. W roku 2020 wiodącą siecią, jeśli chodzi o liczbę punktów sprzedaży był Bohus z 60 sklepami na terenie kraju⁵¹⁹, jednak to szwedzka Ikea, posiada największy udział w sprzedaży na rynku detalicznym. Rysunek 9 pokazuje udział najważniejszych sprzedawców detalicznych na rynku mebli w 2017 r.

⁵¹⁷ W 2016 r. istniało 867 podmiotów zatrudniających 5268 pracowników, w 2017 r. odpowiednio 884 i 5334, w 2018 893 i 5363, 904 i 5159. Por.: Statistikkbanken, <https://www.ssb.no/en/statbank/table/12817/tableViewLayout1/>, dostęp: 5.11.2021.

⁵¹⁸ *Om branjsen*, <http://www.norskindustri.no/Bransjer/Mobelinterior/Om-bransjen/>, dostęp: 22.07.2017.

⁵¹⁹ www.bohus.no, dotęp: 6.11.2021.



Rysunek 9. Struktura rynku detalicznego w Norwegii

Źródło: <https://www.statista.com/statistics/681811/market-share-of-the-leading-furniture-retailers-in-norway/>,
dostęp: 31.10.2021.

Ważnymi podmiotami na rynku norweskim są również niezależne sklepy meblowe, które przejawiają tendencję specjalizacji w meblach do własnego montażu (typu flatpack)⁵²⁰.

E. Sundet (dyrektor zarządzający Norweskiej Izby Meblarskiej *Møbel og Interiør*) charakteryzuje norweską branżę meblową jako składającą się głównie z małych i średnich przedsiębiorstw z niewielką liczbą dużych podmiotów. Norwescy producenci prowadzą dystrybucję swoich towarów poprzez różnorodne kanały, takie jak: grupy zakupowe, sieci sklepów, indywidualne sklepy meblowe, projekty wyposażenia wnętrz, agentów handlowych, franczyzę oraz sprzedaż internetową⁵²¹.

Norweską branżę meblarską charakteryzuje wysoka automatyzacja produkcji z naciskiem na aspekt poszanowania środowiska naturalnego oraz zrównoważonego rozwoju. Przemysł meblarski postrzega się jako lidera w kwestii ergonomii oraz przyjazności użytkowania. Można dostrzec również efekt synergii pomiędzy producentami mebli oraz organami państwowymi dzięki, przede wszystkim, Norweskiej Izbie Przemysłu Meblarskiego, w ramach której prowadzi działalność *Møbelrådet Møbelbransjens Informasjonskontor (MMI)*. MMI stanowi źródło informacji dla samego przemysłu oraz wpływa na zwiększenie popytu na norweskie meble poprzez akcje promocyjne skierowane do społeczeństwa w celu spopularyzowania tej gałęzi przetwórstwa przemysłowego.

⁵²⁰ Norwegian Ministry of Trade and Industry, *Destintaion Norway, National strategy for the tourism industry*, Horn Forlag AS, Oslo, 2014, s. 88-89, https://www.regjeringen.no/contentassets/1ce1d6cdc47739b3320a66817a2dd/lenke_til_strategien-engelsk.pdf, dostęp: 5.11.2021.

⁵²¹ *Furniture industry-sitting on the top of the world*, nortrade.com, dostęp: 15.07.2017.

Norweskie meblarstwo, obok pozostałych krajów skandynawskich, również łączy w sobie zamiłowanie do klasyki z elementami nowoczesnego wzornictwa. Przedstawicielami przedsiębiorstw łączących w produkowanych wyrobach cenione na świecie cechy jak elegancję i wygodę w niszy mebli „designerskich” są m.in. Ekornes, Hødnebo czy Fjord Fiesta, które dzięki odpowiedniej kombinacji estetycznych walorów projektów z ergonomicznością od lat cieszą się dużym zaufaniem klientów.

Charakterystyczną cechą norweskich przedsiębiorstw jest czerpanie inspiracji do tworzenia mebli z otaczającej przyrody, jak położone w najwyższych górach Norwegii Lom Møbelindustri AS. Na rynku norweskim istnieją także przedsiębiorstwa meblarskie o ponad stuletniej tradycji, zarządzane przez kolejne pokolenia rodziny z sukcesami i opierające się kryzysom ekonomicznym jak powstały w 1894 r. koncern Talgø AS czy nieco młodsze, założone w 1940 r. LK Hjelle, które szczyli się nieprzerwaną produkcją w fabryce w Sykkylven⁵²². Norweskie meble wyróżniają także jedne z najlepiej ocenianych mebli tapicerowanych na świecie, na czele z największym ich producentem Ekornes ASA⁵²³, właścicielem marek Stressless (meble wypoczynkowe oraz akcesoria), Svane (materace) i Ekornes (sofy)⁵²⁴. Do liderów na rynku norweskim można zaliczyć również Hjellegjerde (w 2010 r. sprzedane duńskiemu Intersil)⁵²⁵ czy Varier. Jednak norweski przemysł meblowy to nie tylko producenci wygodnych mebli oraz ciekawe projekty, ale i np. producenci komponentów niezbędnych do ich produkcji. Jednym z takich przedsiębiorstw jest Brekke Industrier AS z siedzibą w Trondheim, która jest największym w krajach nordyckich oraz bałtyckich producentem pianki poliuretanowej (produkcja odbywa się na Litwie w Superlon Baltic) niezbędnej do produkcji m.in. materacy, krzeseł, sof, foteli samochodowych etc⁵²⁶.

Norweskie meblarstwo wyróżnia również głębokie umiłowanie do mebli tradycyjnych, które spotkać można najczęściej jako elementy umeblowania tradycyjnych górskich chat wypoczynkowych (*hytte*). Niezwykle ważnym aspektem w przypadku mebli tradycyjnych lub stylizowanych na tradycyjne jest kwestia ich malowania, do którego podchodzi się z ogromnym pietyzmem. Przykładem upodobania tradycji meblarskiej można określić też krzesło Aksel (*Jærstolen Aksel*), które po raz pierwszy zostało wyprodukowane w 1938 r. i pomimo upływu lat cieszy się niesłabnącą popularnością. Krzesło niezmiennie jest produkowane przez

⁵²² hjelle.no, dostęp: 5.11.2021.

⁵²³ Ekornes ASA jest największym w krajach nordyckich producentem mebli.

⁵²⁴ ekornes.no, dostęp: 5.11.2021

⁵²⁵ *Uph. Source Hjellegjerde sold to Intersil of Denmark*, Furniture Today, 8.30/.010, Vol. 34 Issue 49, s. 6.

⁵²⁶ 1 sierpnia 2013 r. właścicielem Superlon Baltic został norweski Mehren Holding. Źródło: www.superlon.lt, dostęp: 5.11.2021.

ulokowaną niedaleko Stavanger firmę Aksel Hansson. Oferta krzeseł została jedynie poszerzona o kolejne trzy kolory i różne rodzaje siedziska, a także podłokietnik oraz niewielkie zmiany konstrukcyjne. L. Hansson, szefowa przedsiębiorstwa podkreśla, iż popularność tego produktu zawdzięcza nakładowi profesjonalnego podejścia do produkcji oraz wysokiej jakości pracy włożonej w ten ręcznie produkowany mebel, którego celem była wygoda użytkownika⁵²⁷. Najpopularniejszym norweskim meblem jest natomiast produkowane przez firmę Savo⁵²⁸, dostępne w ponad pięćdziesięciu krajach krzesło dziecięce Tripp-Trapp. Zaprojektowany przez P. Opsvika w 1972 r. mebel, który powstał z potrzeby stworzenia mebla dziecięcego „rosnącego razem z dzieckiem” został sprzedany w ponad 6 mln egzemplarzy⁵²⁹. Norweskie meble są coraz częściej obecne na rynkach międzynarodowych za sprawą w wyniku rosnącego eksportu. Najpopularniejsze są produkty takich marek jak wspomniana już grupa Ekornes czy HÅG⁵³⁰ będący jednym z największych producentów krzeseł biurowych w Europie oraz zwycięzca prestiżowej iF Product Design Award 2011 w kategorii mebli biurowych.⁵³¹

Na tle pozostałych krajów nordyckich norweskie wzornictwo pojawiło się w światowej świadomości stosunkowo późno, gdyż dopiero prężny rozwój branży wydobywczo paliwowej skierował uwagę Norwegów na tematykę projektowania i wzornictwa. Punktem zwrotnym było utworzenie w 1993 r. Norsk Form (Centrum Norweskiego Wzornictwa, Architektury oraz Otoczenia Budownictwa) powołanego w celu podwyższenia ogólnej świadomości oraz rozumienia wagi wzornictwa i problemów z nim związanych. Igrzyska Olimpijskie w Lillehammer w 1994 r. zapewniły natomiast norweskiemu wzornictwu rozpoznawalność oraz zainteresowanie społeczeństwa. Te dwa wydarzenia zapoczątkowały intensywny rozwój norweskiej szkoły projektowania ustanawiając wiele nagród dla pobudzenia tej sfery działalności oraz premiowania najzdolniejszych twórców. Niewątpliwym sukcesem dla norweskiego meblarstwa był rok 2000, kiedy to po raz pierwszy od trzydziestu lat Norwegowie uczestniczyli w mediolańskim Salone Satellite⁵³². Międzynarodowy sukces był możliwy dzięki odpowiedniemu kształtowaniu opinii na temat krajowych wyrobów, poczynając od kształcenia rodzimych projektantów w duchu odpowiedzialności za produkt, który ma wyróżniać na

⁵²⁷ aksel.no, dostęp: 5.11.2021.

⁵²⁸ Założona w 1932 r. w Alesund przez T. Settevika firma Stokke na początku 2014 r. została sprzedana przez członków rodziny koreańskiemu koncernowi NXMH. Źródło: Stokke.com, dostęp: 15.07.2017.

⁵²⁹ Dane z roku 2008. Źródło: nortrade.com, dostęp: 15.07.2017.

⁵³⁰ Właścicielem jest Scandinavian Business Seating.

⁵³¹ *Destination Norway*, op.cit., s.88–89.

⁵³² Salone Satellite jest największą na świecie wystawą będącą jednocześnie forum wymiany pomysłów pomiędzy najbardziej obiecującymi młodymi projektantami z całego świata oraz liderami branży i poszukiwaczami talentów. Saloni Satellite bardzo szybko stało się swoistym obserwatorium kreatywności młodych twórców będąc forum wystawienniczym dla prototypów, których wiele trafiło następnie do produkcji, a z ich projektantów tworząc międzynarodowe gwiazdy branży meblarskiej.

światowym rynku przede wszystkim wysoka jakość. Zaangażowanie państwowego szkolnictwa w rozwój branży meblarskiej zaowocowało projektem insidenorway.no, który ma za zadanie promować norweskie meble na rynkach międzynarodowych poprzez uczestnictwo w wystawach i targach (np. *Salone Internazionale del Mobile del Milano*⁵³³ 2013). Panel złożony z ludzi nauki, projektantów i kadry zarządzającej przedsiębiorstwami wybiera reprezentatywne produkty, które są następnie włączane jako elementy wystawy⁵³⁴.

Charakterystyczną dla norweskiego rynku mebli cechą jest skupienie się branży na produktach premium oraz ich rozwój, pozostawiając produkcję masową zagranicznym poddostawcom. Jest to trend charakterystyczny dla pracochłonnych przemysłów w wysokokosztowych państwach, jednak w Norwegii, gdzie z rzemieślniczego rękodziela stworzono nowoczesną prężną branżę gospodarki, jest on najbardziej widoczny. Ogólnie przyjętym zwyczajem branży meblarskiej w Norwegii jest ponadto korzystanie z usług agentów zrzeszonych w Møbelagentur Landsforbund. Być może stąd bierze się bardzo rozpowszechniona wśród polskich producentów mebli opinia o hermetyczności rynku norweskiego jako zamkniętego na import z Polski.

Norweski przemysł meblarski charakteryzuje na tle świata długa tradycja rzemieślnicza, nowoczesna produkcja oparta na naturalnych materiałach takich jak drewno, kamień czy wełna oraz strategie marketingowe oparte na reputacji, jakości oraz użyteczności norweskich produktów. Dużą wagę przykładają się również do zastosowania koncepcji zrównoważonego rozwoju w przemyśle. Minimalistyczny, funkcjonalny o ciekawym wyglądzie styl skandynawski reprezentują w świecie głównie Duńczycy (A. Jacobsen czy V. Panton), Finowie (A. Aalto) czy mniej popularni Szwedzi (B. Mathsson). Norwegia, pomimo że wielkością zbliżona do Danii i Finlandii przez swoich sąsiadów traktowana jest z przymrużeniem oka będąc postrzegana jako kraj prostych, słabo wyedukowanych chłopów w dzierganych swetrach, zajadających się rybą. Stąd wzornictwo norweskie przez długie dziesięciolecia nie posiadało żadnego znaku rozpoznawczego. Stan taki był spowodowany zbiorem kilku nakładających się na siebie czynników. Norwegia przed II wojną światową była krajem rolniczym a nieliczne zakłady meblowe zostały zniszczone podczas wojny. Po wojnie w tym mocno zalesionym i górzystym kraju rzemieślnicy, którzy dzięki dostępności surowca wytwarzali meble na własny użytek tworzyli małe zakłady, a przedmiotem produkcji były meble o wysokiej użyteczności i krótkim terminie realizacji zamówienia. W latach pięćdziesiątych mieszkańcy

⁵³³ Norweskie stoisko pojawiło się na targach po raz pierwszy w 2012 r., natomiast w roku 2013 jako insidenorway.no.

⁵³⁴ *Destination Norway*, op. cit. S.89-91.

Królestwa Norwegii nie było już tak bardzo skupieni na odbudowie kraju i zaczęto poszukiwać, w zakresie wyposażenia domów i mieszkań, czegoś więcej niż prostoty i użyteczności. Pojawiła się grupa młodych projektantów wyszkolonych przez A. Korsmo, wpływowego i znanego w świecie architekta w Norwegian National Academy of Craft and Art Industry. Pojawiło się wiele ciekawych i rozpoznawalnych na świecie projektów, sektor meblarski zaczął się coraz prężniej rozwijać, jednak rozkwit został zahamowany w latach sześćdziesiątych wraz z odkryciem złóż ropy. Nastąpił odpływ najbardziej wartościowej i wyszkolonej siły roboczej, co wiązało się z niemożnością dalszego rozwoju sektora i ekspansji zagranicznej. Małe podmioty nie były w stanie rozwinąć się na tyle, aby sprostać obcym rynkom. Norwegowie jednak wzbogacili się na tyle, że mogli zacząć kupować meble importowane. Sąsiadujące państwa nordyckie pomimo braku dużej ilości dostępnego surowca, zainwestowały w promocję swoich produktów poza granicami. To wtedy zaczęto mówić o ikonach skandynawskiego wzornictwa (*Scandi design*), ogromną popularność zdobyły; meble wymienionych już A. Alto (np. Model no. 60), A. Jacobsena (np. Egg Chair) czy innych słynnych projektantów jak F. Juhl (np. Easy Chair) czy H. Wegner (np. Wishbone Chair). Norweskie meble były tak naprawdę niewidoczne na arenie międzynarodowej do lat dziewięćdziesiątych. Obecnie norweskie wzornictwo odradza się i na tle sąsiadujących krajów jest bardziej awangardowe i wprowadza nowe pojęcie piękna, bardziej surowego i potocznie zwanego „dziwacznym”. Norwescy projektanci oraz producenci, którzy nie posiadają obciążenia poprzednich ikonicznych pokoleń w zakresie wzornictwa pomimo wrodzonego dystansu i niechęci do bycia widocznym mogą się cieszyć z tego, że gospodarka poza przemysłem wydobywczym i rybnym dostrzegła także ten sektor⁵³⁵.

Cztery omówione w rozdziale rynki pomimo niewielkiego dystansu geograficznego znacznie się różnią. Rynki skandynawskie reprezentują różne modele gospodarcze, ale wspólnie tworzą jeden klaster kulturowy i należą do grupy tzw. państw dobrobytu. Kraje skandynawskie są odbiorcą polskiego przemysłu meblarskiego, a Szwecja, jest jednym z ważniejszych partnerów omawianego sektora będąc importerem 8% jego produkcji eksportowej. Położenie geograficzne oraz przynależność do Unii Europejskiej oraz do EOG predestynują te cztery kraje do zacieśniania więzów gospodarczych co, jak można wywnioskować z analizy przedstawionej w rozdziale jest procesem postępującym, ale i podlegającym silnym procesom ekonomicznym oraz kulturowym.

⁵³⁵ C. Dowdy, *The quirky charm of Norwegian design*, 27.05.2020, <https://www.bbc.com/culture/article/20200526-the-quirky-charm-of-norwegian-design>, dostęp: 5.11.2021.

Zawarty w rozdziale schemat „diamentu” M.E. Portera miał za zadanie pogłębić obraz meblarstwa o analizę czynników wpływających na internacjonalizację branży. Warto przypomnieć, że czynniki składające się na strukturę „diamentu” są istotnymi zmiennymi, których funkcjonowanie i wspieranie w ich rozwoju ma znaczący wpływ na sukces całego przemysłu. Nie każdy z czynników musi występować w przewadze, a liczy się raczej możliwa najkorzystniejsza dla konkretnej branży przewaga konkurencyjna. W przypadku branży opartej na surowcach naturalnych jej przewaga konkurencyjna może wystąpić w zaledwie jednym lub dwóch zakresach, podobnie w sektorach niskich technologii. Jednakże taka przewaga nie zapewnia stabilnej pozycji konkurencyjnej z uwagi na możliwość osiągnięcia jej również przez potencjalnych konkurentów⁵³⁶. Taka sytuacja ma miejsce w przypadku przewagi kosztowej polskiego meblarstwa, która aktualnie jest niwelowana przez inne państwa i wymaga szybkiego przebudowania strategii myślenia zarówno o jednostkowo zarządzanych podmiotach, jaka i o całej branży. Istotne jest to, że tak, jak polska branża dostrzegła możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, tak mogą dostrzec ją inne narody. Przewaga oparta jedynie na konkurencji może okazać się niewystarczającą w podjęciu rywalizacji z zagranicznymi kontrahentami. Polskie meblarstwo aktualnie w szybkim tempie przekształca się z sektora wytwórczego w przemysłowy, dzięki procesom globalizacyjnym niejako wymuszającym zmianę funkcjonowania branży. Konkurencja międzynarodowa wywiera więc presję oprócz wspomnianej już zmiany myślenia o produkcji mebli, także w zakresie zastosowania innowacji technologicznych oraz materiałowych, podążania za konsumentem i proaktywnej postawy konkurencyjnej. W trzeciej części omówiono również przemysły meblarskie Szwecji, Danii oraz Norwegii, trzech rynków jednego klastra kulturowego, o podobnej historii oraz zbliżonych zasobach, jednak w zupełnie odmienny sposób je wykorzystujących. Gospodarki Danii oraz Szwecji, którym udało się stworzyć silne elementy miękkiej siły (*soft power*) niesione przez meblarstwo (odpowiednio *hygge* i *lagom*) oraz Norwegia (*annerledeslandet*⁵³⁷), która obecnie szuka nowych przemysłów narodowych, a wysokie zalesienie predestynuje ją, aby rozwijać zwoje dziwaczne (*quirky*), ale coraz bardziej widoczne i doceniane na świecie wzornictwo. Z uwagi na bliskość geograficzną i niewielki dystans psychiczny przedsiębiorcy klastra skandynawskiego lokują w tej części Europy swoją produkcję lub realizują zamówienia.

⁵³⁶ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press Ltd, London, 1990, s.72-73.

⁵³⁷ *Odmienny kraj jak mawiają Norwegowie.*

ROZDZIAŁ IV. DIAGNOZA POZIOMU INTERNACJONALIZACJI MŚP BRANŻY MEBLARSKIEJ W ŚWIETLE WYNIKÓW WŁASNYCH BADAŃ EMPIRYCZNYCH

4.1. Koncepcja empirycznej części rozprawy oraz narzędzia analizy statystycznej

Założeniem wstępnym przeprowadzonych badań było zdiagnozowanie poziomu internacjonalizacji polskich mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie współpracy z państwami skandynawskimi. Rozdział I był bazą teoretyczną, na której zbudowano empiryczną część dysertacji. Rozdział II natomiast stanowił krytyczny przegląd literatury, a jego celem było zaprezentowanie dotychczasowego stanu zaawansowania polskich badań nad internacjonalizacją w relacji z tematem rozważań. Rozdział III stanowił diagnozę i analizę uwarunkowań branży meblarskiej w kontekście państw skandynawskich wraz z omówieniem rysu gospodarczego. W rozdziale tym posłużono się dodatkowo elementami wymienionymi przez M.E. Portera w modelu „diamentu” dla zbadania aspektów konkurencyjności polskiego sektora meblarskiego.

Jak zauważa J. Apanowicz „*Badania naukowe stanowią celowe i świadome poznanie obranego wycinka rzeczywistości społecznej, ekonomicznej, pedagogicznej, technicznej, kulturowej...*”⁵³⁸. Cel badań ma wskazać co ma być jego obiektem oraz do czego badanie może być wykorzystane. Powinien być konkretny, jasny i realny⁵³⁹. Literatura metodologiczna przyjmuje cel ogólny (główny) oraz cel szczegółowy (pośredni). Cel ogólny ma za zadanie zdefiniowanie dążeń i oczekiwanych osiągnięć badacza. Cel szczegółowy dotyczy adaptacji lub zmian wyszczególnionych kategorii celu głównego i ma pomóc w jego osiągnięciu.

Celem głównym dysertacji była identyfikacja poziomu gotowości do umiędzynarodowienia, a także rozpoznanie zjawisk mających wpływ na mikro, małe i średnie podmioty gospodarcze sektora, pochodzące zarówno ze struktur wewnętrznych przedsiębiorstw, jak i otoczenia mezo- i makroekonomicznego. Celem dodatkowym było poszukiwanie optymalnych rozwiązań wspomagających internacjonalizację przy właściwym wykorzystaniu dostępnych instrumentów ekonomicznych, a także identyfikacja oraz analiza mocnych i słabych stron MMŚP branży meblarskiej.

Proces badawczy zapoczątkowała analiza danych zastanych (*desk research*). Przyjęte, na podstawie przeanalizowanego w części teoretycznej materiału badawczego twierdzenia

⁵³⁸ J. Apanowicz, *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Gdynia, WSAiB, 2000, s.19.

⁵³⁹ W. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne Spółka Akcyjna, Warszawa 1995, s. 52.

zakładają, że internacjonalizacja w Polsce przyjmuje często formę eksportu bezpośredniego, a sama ekspansja zagraniczna jest strategią praktykowaną w większości przez duże i średnie podmioty. Można wskazać z jednej strony na lukę badawczą z uwagi na niepoświęcanie uwagi mikro przedsiębiorcom, a z drugiej na brak próby badawczej z uwagi na niewielki odsetek zinternacjonalizowanych podmiotów tej wielkości. Należy przy tym zaznaczyć, że postawa przedsiębiorców wynika z wiedzy, zarówno formalnej, jak i nieformalnej, opartej na materiałach źródłowych, ale i na własnym doświadczeniu. Z kolei na zachodzenie zmian fundamentalny wpływ ma doświadczenie. Doświadczenie konkretnego zjawiska skutkujące podejmowaniem decyzji ekonomicznych ma większą jego akceptację i prowadzi do otwartości na podejmowanie działań. Sama intencja działania wpływa na wzrost doświadczenia. Może to być również podstawą do podejmowania decyzji o internacjonalizacji przedsiębiorstwa przez przedsiębiorców.

W ramach badań początkowo planowano posłużyć się kwestionariuszem ankiety w formie elektronicznej z uwagi na zalety tego narzędzia jak prostota przeprowadzenia⁵⁴⁰ czy operatywność procesu badawczego (w tym zastosowanie ankiety internetowej niewymagające znacznych nakładów finansowych oraz organizacyjnych)⁵⁴¹, jednak po wykonaniu badania pilotażowego uznano ten sposób za niegwarantujący odpowiedniej liczby zwróconych ankiet, niski stopień operatywności opracowanych wyników badań w oparciu o pytania otwarte, a także brak wpływu na motywację oraz poprawność wypełniania kwestionariusza ankiety⁵⁴². Do przeprowadzenia badania zastosowano więc inną formę badań sondażowych, metodę wywiadu kwestionariuszowego (wywiad prosty standaryzowany indywidualny), który poprzez sposób gromadzenia informacji nie powoduje większych błędów pomiaru⁵⁴³. Wywiady były prowadzone dzięki uprzejmości przedstawicieli handlowych jednego z wiodących dostawców maszyn do produkcji mebli. Dobór próby był celowy, wybierano przedsiębiorstwa meblowe sektora MMŚP (niespełna 1% respondentów stanowiły podmioty duże), co do których zakładano, że są eksporterami. Ankieterzy zadawali pytania osobom decyzyjnym (kierownikom lub właścicielom przedsiębiorstw) i zapisywali odpowiedzi w kwestionariuszu. Ta forma badań sondażowych pozwala na wpływ na mobilizację respondenta do odpowiedzi

⁵⁴⁰ Z. Szyjewski, G. Szyjewski, *Wiarygodność metod badawczych*, „Informatyka Ekonomiczna”, 2017, nr 2(44), s. 121.

⁵⁴¹ R. Gwardyński, B. Wiśniewski, *Wybrane metody oraz techniki i narzędzia ilościowe w badaniach bezpieczeństwa* [w:] Nauki o bezpieczeństwie. Wybrane problemy badań, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Józefów, 2017, s.94-96.

⁵⁴² J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wyd. Śląsk, Katowice 2005, s.192.

⁵⁴³ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2003, s. 203-205.

i obserwacji jego reakcji pozawerbalnych. Minusem badania w formie wywiadu bezpośredniego jest niewielka ilość czasu na zastanowienie⁵⁴⁴. Do wypełnienia kwestionariusza wywiadu zachęcał list wprowadzający, w którym autorka przedstawiała temat pracy oraz wskazała cel i zakres prowadzonego badania przy jednoczesnym zapewnieniu o anonimowości. Kwestionariusz wywiadu składał się z dwudziestu trzech pytań, pogrupowanych w dwie części, opisujące człony zakresu pracy badawczej. Wywiad zawierał pytania o konstrukcji otwartej lub zamkniętej, w których respondent wybierał z zamkniętego zbioru odpowiedzi, te najbardziej zbliżone do jego przekonań. Pytania zamknięte w kwestionariuszu dawały możliwość wyboru jednej lub większej liczby odpowiedzi.

Respondenci w pierwszej części kwestionariusza udzielali odpowiedzi dotyczących ogólnych informacji o firmie. Pytania, które można określić jako dotyczące opisu próby badawczej, weryfikowały informacje odnośnie do rodzaju działalności i wielkości przedsiębiorstwa, wielkości zatrudnienia, formy prawnej i rocznych obrotów oraz produkowanego asortymentu.

W drugiej części znalazły się informacje dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Pytania dotyczyły daty rozpoczęcia handlowej wymiany międzynarodowej i źródeł gromadzenia informacji niezbędnych do jej prowadzenia, struktury sprzedaży i zakupów, także w odniesieniu do państw skandynawskich, internacjonalizacji biernej, określenia własnych przewag konkurencyjnych oraz dostrzeganych przewag zagranicznych kontrahentów, wsparcia kadrowego internacjonalizacji wewnątrz firmy, oceny współpracy z zagranicznymi kontrahentami oraz instytucjami wsparcia eksportu, a także planów ekspansji zagranicznej na przyszłość.

Kwestionariusz wywiadu został umieszczony w aneksie dysertacji razem ze stroną wstępną oraz słowniczkiem terminów, które dołączono do kwestionariusza z uwagi na założenie nieznamomości nomenklatury ekonomicznej z zakresu umiędzynarodowienia. Słowniczek miał z jednej strony umożliwić rzetelne wypełnienie kwestionariusza, a z drugiej miał w sobie aspekt edukacyjny, związany z zapoznaniem części respondentów z fachowym słownictwem. Pytania kwestionariusza znajdują odniesienie bezpośrednio do zmiennych objaśniających, którymi są przedstawione we wstępie dysertacji hipotezy oraz zmiennej objaśnianej, czyli internacjonalizacji. Kwestionariusz zawiera ponadto pytania nie dotyczące

⁵⁴⁴ J. Chotkowski, *Metodologiczne problemy empirycznych badań ekonomicznych*, Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, T. 98, 2011, s. 74-84.

bezpośrednio postawionych hipotez, a ich istotą jest założenie pozyskania dodatkowych informacji.

Część empiryczną badania rozpoczęto w lutym 2018 r. Wywiady przeprowadzono w województwach; pomorskim oraz warmińsko-mazurskim. Przedsiębiorstwa położone w północnej części kraju są szczególnie predysponowane do prowadzenia wymiany handlowej z krajami skandynawskimi lub szerzej, nordyckimi ze względu na bliskość geograficzną i wieloletnie tradycje współpracy zakorzenione w historii i kulturze obu regionów. Ostatni wypełniony kwestionariusz został dostarczony w październiku 2019 r., który to okres należy jednocześnie przyjąć za datę zakończenia badania. Wyniki zebrano i poddano obróbce statystycznej, stwarzając dzięki temu możliwość ich czytelnej prezentacji oraz analizy i wyciągnięcia wniosków.

Należy zaznaczyć, że niezwykle istotnym jest fakt wpływu czynników zewnętrznych, które mogą niejako wymuszać aktywną lub pasywną postawę wobec umiędzynarodowienia działalności, a także jego formy. Niespodziewane zdarzenia o ogromnym wpływie na cały system społeczno-ekonomiczny w postaci kryzysu 2008+ oraz pandemii COVID-19 dla wielu przedsiębiorstw stały się punktem zwrotnym i wymusiły zmianę dotychczasowej strategii działania, a w wielu wypadkach wymusiły korektę postaw także w stosunku do internacjonalizacji działalności.

W badaniach ocenom poddano cechy o charakterze jakościowym. Analiza takich danych posiada swoją specyfikę, polegającą na zastosowaniu do porównań adekwatnych narzędzi statystycznych. W celu stwierdzenia siły powiązania pomiędzy zmiennymi mierzonymi w skali rangowej obliczono współczynniki korelacji rang Spearmana. Dla zmiennych mierzonych w skalach rangowej i nominalnej obliczono licznosci i wskaźniki struktury oraz weryfikacji poddano hipotezy, że dwie jakościowe cechy w populacji są niezależne.

H₀: cechy X i Y są niezależne,

Wobec hipotezy alternatywnej:

H₁: cechy X i Y są zależne

Najczęściej w tym celu stosowanym „narzędziem” jest test χ^2 Pearsona z poprawką NW (niewielkiej licznosci w analizowanych podgrupach $N < 5$). Polega on na porównaniu częstości

zaobserwowanych z częstościami oczekiwanymi przy założeniu hipotezy zerowej (o braku związku pomiędzy tymi dwiema zmiennymi).

Jak już wcześniej stwierdzono, statystyka χ^2 sprawdza, czy dwie zmienne są ze sobą powiązane. Jednakże oprócz sprawdzenia czy pomiędzy zmiennymi zachodzi związek, interesuje nas, jak silne jest to powiązanie. Samej wartości χ^2 Pearsona jako pomiaru siły związku nie możemy stosować, dlatego wykorzystano współczynnik V Cramera. Dla wszystkich analiz przyjęto poziom istotności równy 0,05. Wszystkie analizy wykonano przy pomocy pakietu Statistica v.13.3 oraz arkusza kalkulacyjnego Excel.

- współczynnik korelacji rang Spearmana

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

gdzie:

$$d_i = R_{x_i} - R_{y_i}$$

to różnica między rangami zmiennych X i Y dla obserwacji i .

4.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Analizę wyników badań rozpoczęto od jednowymiarowych statystyk dotyczących liczności i wskaźników struktury dla analizowanych cech jakościowych.

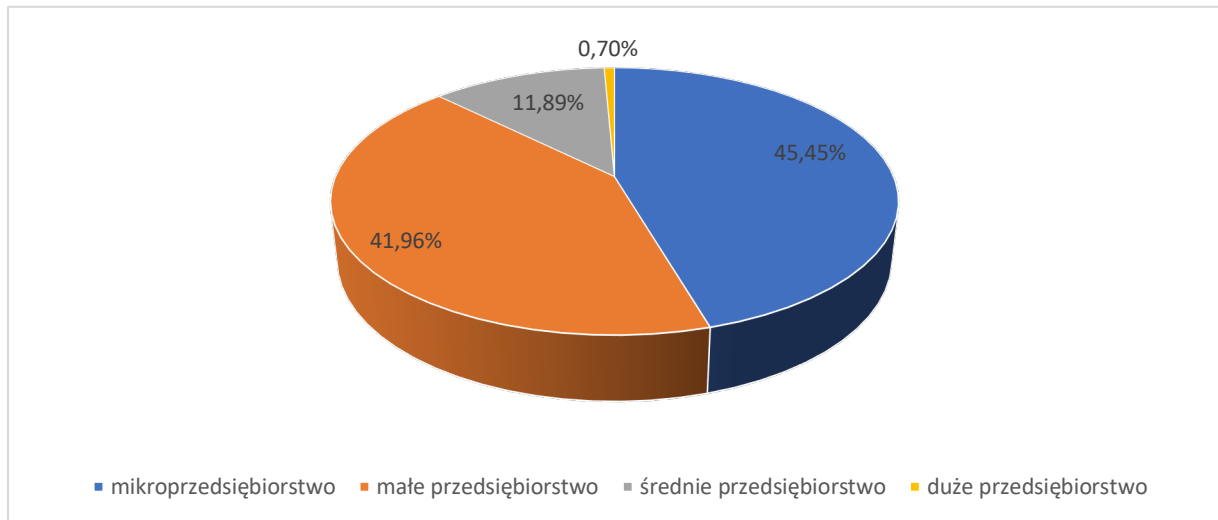
Tabela 8. Liczności. Zmienna: Rodzaj działalności przedsiębiorstwa (wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1)

Klasa	N	%
produkcyjne	139	98,58
handlowe	15	10,64
usługowe	20	14,18
inne	0	0,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W badaniu największy odsetek reprezentowały przedsiębiorstwa produkcyjne 98,58%, następnie usługowe 14,18% oraz handlowe 10,64%, co pokazuje tabela 8. Potwierdza to wybór celowości grupy oraz sposobu przeprowadzenia badania w formie wywiadu bezpośredniego i wizyty w konkretnym przedsiębiorstwie. Podmioty o charakterze usługowym najczęściej były

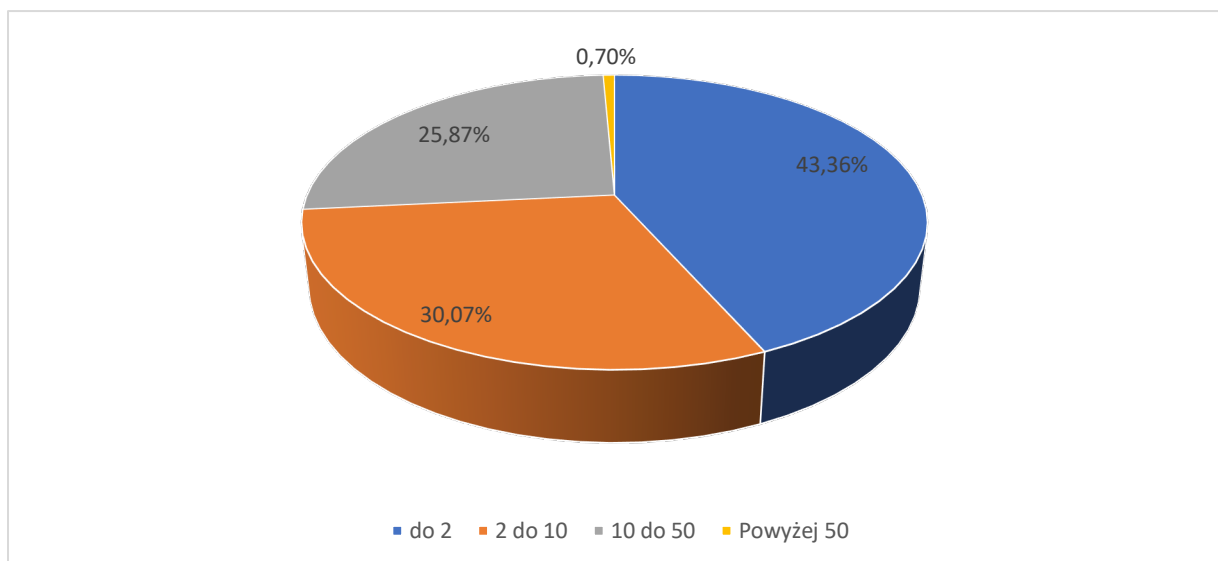
dystrybutorem płyty w powiązaniu z usługą np. wiercenia czy frezowania pod zamówienie klienta.



Rysunek 10. Wielkość badanego przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

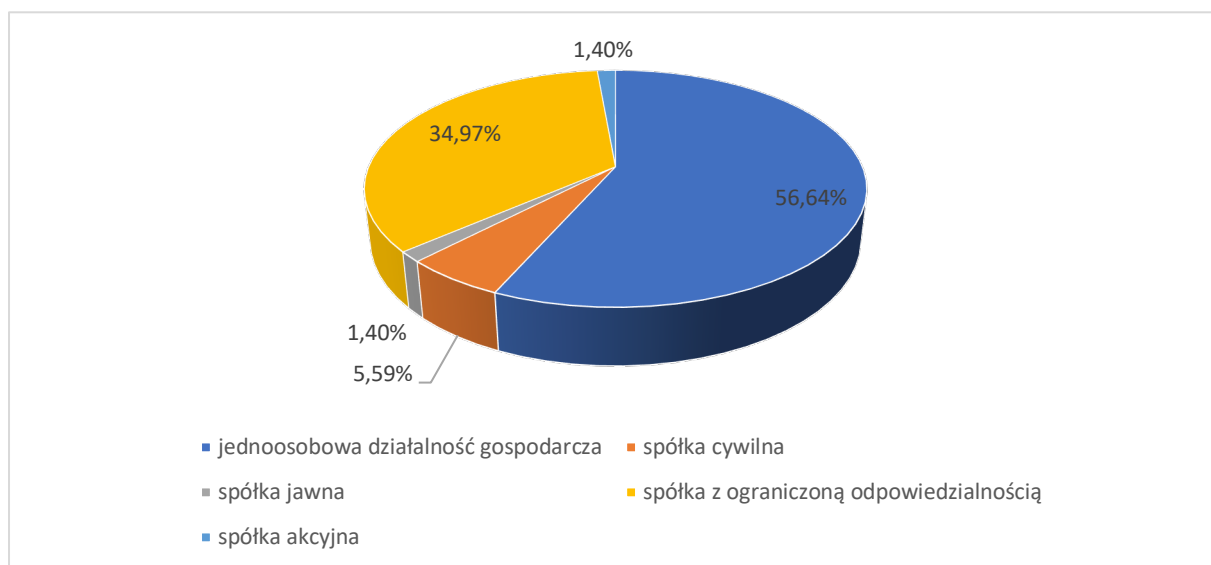
Wśród badanej grupy podmiotów 45,45% badanych reprezentowało mikroprzedsiębiorstwa, 41,96% małe przedsiębiorstwa, 11,89% średnie przedsiębiorstwa oraz 0,7% duże podmioty. Strukturę wielkości badanych podmiotów prezentuje rysunek 10. Badanie z założenia dotyczyło mikro, małych i średnich podmiotów, które stanowią dominującą część branży o czym pisano szerzej w rozdziale 3.1.2. W niniejszym badaniu mikro (zatrudniające 0-9 pracowników), małe (zatrudniające odpowiednio 10-49) i średnie podmioty (odpowiednio 50-250) stanowiły 99,3% populacji.



Rysunek 11. Obroty przedsiębiorstw w mln zł

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wśród badanych przedsiębiorstw największa grupa (43,36%) wskazała na obroty na poziomie do 2 mln złotych, kolejno od 2-10 mln zł wskazało 30,07%, 25,87% podmiotów zadeklarowało obrót w przedziale 10-50 mln złotych oraz 0,7% powyżej 50 mln złotych. Dane ilustruje rysunek 11. Należy dodać, że podane zakresy rocznego obrotu przedsiębiorstwa są tożsame z jego wielkością według definicji MŚP⁵⁴⁵ stosowanej w Polsce; odpowiednio kryterium obrotu wynosi do 2 mln złotych dla mikroprzedsiębiorstwa, od 2 do 10 mln złotych dla małej firmy, pomiędzy 10 a 50 mln złotych dla średnich przedsiębiorstw, a obroty powyżej 50 mln złotych osiągają duże podmioty (ponad 250 zatrudnionych). Zestawiając dane o obrocie z danymi o wielkości przedsiębiorstwa można zauważyć, że podczas gdy w badaniu uczestniczyło 45,45% mikrofirm – 43,36% badanych zadeklarowało obroty do 2 mln złotych, czyli 2,09% podmiotów z tej grupy wygenerowało wyższy obrót roczny. Odpowiednio mimo 41,96% małych firm uczestniczących w badaniu jedynie 30,07% zadeklarowało obrót w wysokości od 2 do 10 mln złotych (11,89 % wykazało obrót innej wielkości). Z kolei przy 11,89% uczestniczących w badaniu średnich firm aż 25,87% zadeklarowało obrót pomiędzy 10 mln a 50 mln złotych (13,98% więcej). Dla 0,7% dużych firm biorących udział w badaniu dokładnie 0,7% wykazało obrót w wysokości powyżej 50 mln złotych. Analiza danych nasuwa wnioski, że część badanych podmiotów przekroczyła roczny próg obrotów według *Nowej Definicji MŚP*.



Rysunek 12. Status prawny badanego przedsiębiorstwa
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

⁵⁴⁵ Polska Agencja Rozwoju Przemysłu, *Stosowanie nowej definicji MŚP*, Wspólnoty Europejskie, 2006, s. 14, <https://www.parp.gov.pl/files/74/87/1155.pdf>, dostęp: 10.11.2021.

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu to w większości (56,64%) jednoosobowe działalności gospodarcze oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (34,97%, Wskazano również spółki cywilne (5,99%) oraz spółki jawne lub akcyjne (1,4%). Można więc założyć, że 14,68% z zadeklarowanych jednoosobowych podmiotów gospodarczych zatrudniało więcej niż 10 pracowników i nie wypisywało się w kategorię mikroprzedsiębiorstwa. Dane ilustruje rysunek 12.

Tabela 9 Liczności. Zmienna: Asortyment produktów meblowych badanego przedsiębiorstwa (wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1)

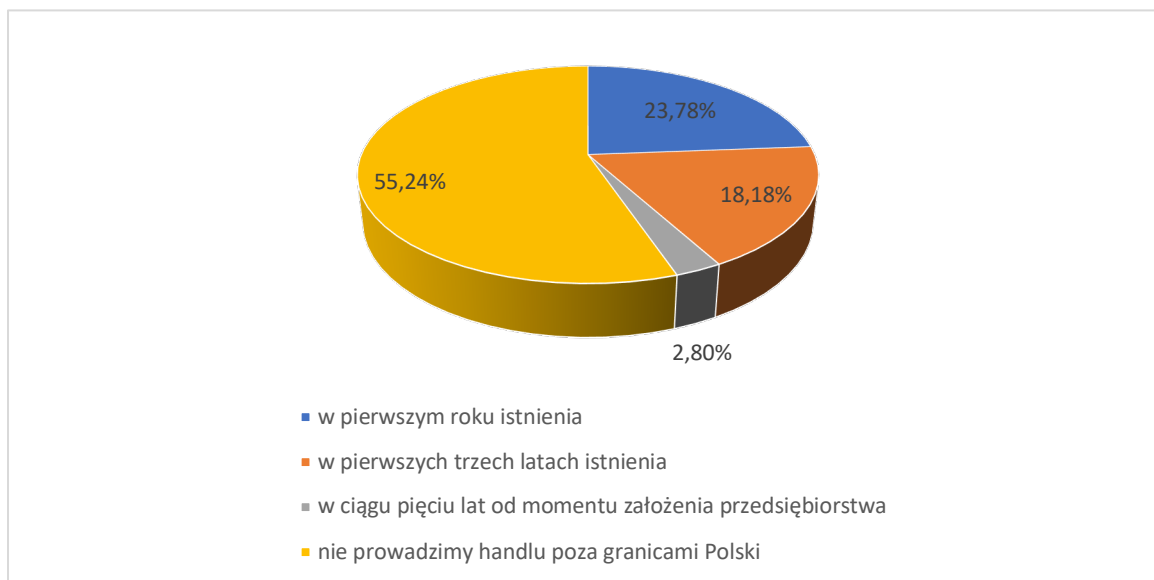
Klasa	N	%
meble biurowe i sklepowe	34	23,78
meble kuchenne	93	65,03
meble do sypialni	37	25,87
meble tapicerowane	15	10,49
meble ogrodowe	3	2,10
krzesła i meble do siedzenia	2	1,40
pozostałe meble i elementy meblowe	21	14,69
meble trzcinowe, bambusowe, rattanowe, loom	5	3,50
meble lekarskie, chirurgiczne, dentystyczne lub weterynaryjne	3	2,10
meble dziecięce	15	10,49
meble pokojowe (w tym młodzieżowe)	57	39,86
materace	1	0,70
meble wg. indywidualnego projektu	100	69,93
inne, drzwi, okna, schody	11	7,69

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Asortyment produkowany przez przedsiębiorców to przede wszystkim meble według indywidualnego projektu (69,93%) oraz meble kuchenne (65,03%), także meble pokojowe (39,86%). Wymieniono również meble do sypialni (25,87%) oraz biurowe i sklepowe (23,78%), ponadto meble tapicerowane oraz dziecięce (po 10,49%), a także inne (w tym drzwi, okna, schody), meble trzcinowe etc. (3,50%), meble lekarskie i ogrodowe (po 2,10%), a także krzesła (1,40%) oraz materace (0,70%), co pokazuje tabela 9. Struktura badanej populacji nie jest typowa dla całości produkcji mebli w Polsce i wynika głównie z celowości grupy, stąd wśród mikro, małych i średnich podmiotów poddanych badaniu tak silna reprezentacja przedsiębiorstw realizujących zamówienia według indywidualnego projektu klienta oraz mebli kuchennych czy pokojowych.

4.3. Prezentacja wyników badań empirycznych

4.3.1. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym



Rysunek 13. Okres handlu zagranicznego przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wśród badanej grupy podmiotów 23,78% badanych deklarowało, że handel zagraniczny prowadzono już w pierwszym roku istnienia przedsiębiorstwa, 18,18% deklarowało, że w pierwszych trzech latach, natomiast 2,80% respondentów rozpoczęło wymianę międzynarodową w ciągu pierwszych pięciu lat, natomiast 55,24% nie prowadziło handlu zagranicznego. Dane ilustruje rysunek 13.

Tabela 10. Tabela licznosci: Struktura sprzedaży Państwa przedsiębiorstwa eksport %

Klasa	N	%
0	76	53,15
10	8	5,59
20	7	4,90
30	17	11,89
40	6	4,20
45	1	0,70
50	8	5,59
60	7	4,90
70	6	4,20
80	7	4,90

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jak pokazuje tabela 10 z badanej grupy eksporterów (N=67) 28% respondentów zadeklarowało sprzedaż eksportową równą lub powyżej 50%, z czego dla 4,90% eksport stanowił 80% w strukturze całości sprzedaży przedsiębiorstwa.

Tabela 11. Tabela licznosci: Struktura sprzedaży przedsiębiorstwa na rynek krajowy w %

Klasa	N	%
20	7	4,90
30	6	4,20
40	7	4,90
50	8	5,59
55	1	0,70
60	6	4,20
70	17	11,89
80	7	4,90
90	8	5,59
100	76	53,15

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Tabela 11 pokazuje, że wśród badanych respondentów 53,15% firm kierowało 100% sprzedaży na rynek krajowy. Kolejna duża grupa respondentów 11,89% (N=17) prowadziła sprzedaż na terenie kraju w wysokości 70%. Wszystkie badane podmioty (N=143) prowadziły sprzedaż w Polsce na poziomie przynajmniej 20%, co odpowiada danym z tabeli 10, w której wykazano, że żaden z badanych podmiotów nie przekroczył 80% udziału eksportu w całości prowadzonej sprzedaży.

Tabela 12. Licznosci. Zmienna: Proszę wymienić z jakimi państwami prowadzą Państwo wymianę handlową (wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1).

N=67 Klasa	N	%
Niemcy	51	76,12
Wlk. Brytania	6	8,96
Węgry	3	4,48
Rosja	2	2,99
Norwegia	12	17,91
Szwecja	16	23,88
Dania	3	4,48
Chorwacja	1	1,49
Francja	5	7,46
ZEA	1	1,49
Austria	8	11,94
Rumunia	4	5,97
Czechy	5	7,46
Belgia	2	2,99

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

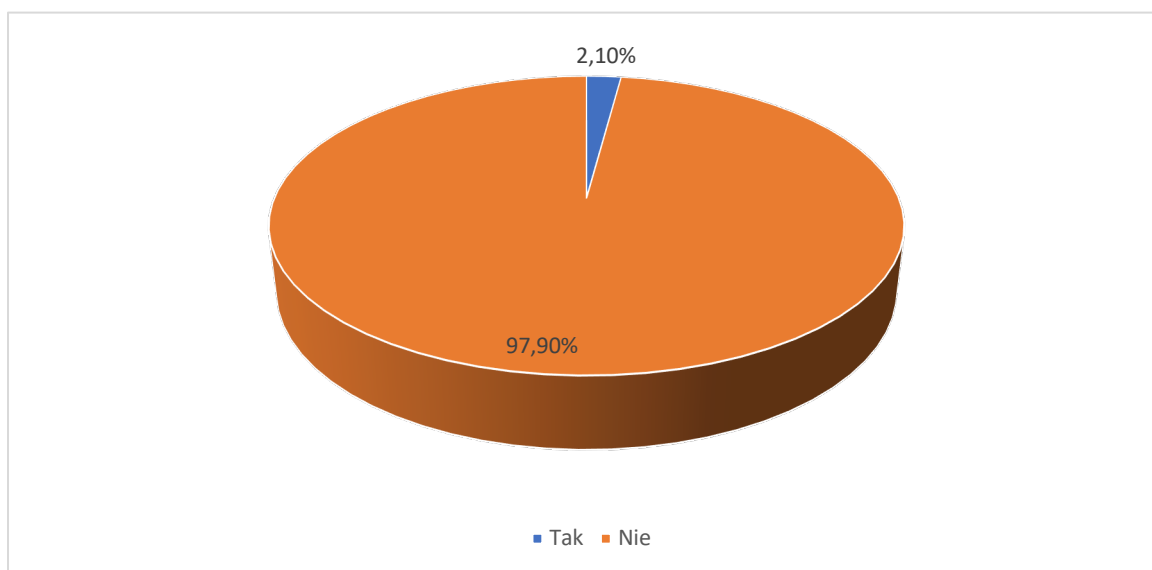
Ankietowani przedsiębiorcy najczęściej deklarowali eksport do Niemiec - 76,12%, kolejno do Szwecji 23,88%, Norwegii 17,91% oraz Austrii, (11,94%). Wielkiej Brytanii

(8,96%), Francji i Czech (po 7,46%), a także do innych państw europejskich. Jeden raz wskazano Zjednoczone Emiraty Arabskie (ZEA). Tabela 12 pokazuje rozkład odpowiedzi respondentów. W odniesieniu do sprzedaży eksportowej mebli w 2019⁵⁴⁶ r., jako roku, w którym zakończyło się badanie oraz w porównaniu ze strukturą geograficzną sprzedaży eksportowej badanych podmiotów do głównych destynacji sprzedaży polskich mebli zauważono, że zarówno dla całej branży, jak i badanych podmiotów najważniejszym odbiorcą są Niemcy. Natomiast Szwecja była szóstym największym odbiorcą polskiego meblarstwa, a Norwegia osiemnątą. Dania, która w niniejszym badaniu została wskazana trzy razy, co dało udział 4,48% w badanej grupie w strukturze eksportu mebli w roku 2019 była dziesiątym najważniejszym odbiorcą polskiego sektora. We wskazanym okresie największymi po Niemczech odbiorcami przemysłu meblowego kolejno były Czechy (w niniejszym badaniu pięć wskazań - 7,46%), Wielka Brytania (sześć wskazań 8,96%), Holandia (zero wskazań), Francja (pięć wskazań - 7,46%), Szwecja, Stany Zjednoczone (zero wskazań), Słowacja (0 wskazań), Węgry (trzy wskazania – 4,48%), Dania, Austria, Belgia (dwa wskazania – 2,99%), Włochy (zero wskazań), Szwajcaria (zero wskazań), Hiszpania (zero wskazań), Rumunia (cztery wskazania – 5,97%), Rosja (dwa wskazania – 2,99%), Norwegia, Litwa (zero wskazań), Finlandia (zero wskazań), Chiny (zero wskazań), Portugalia (zero wskazań) oraz Ukraina (zero wskazań).

Biorąc pod uwagę zawężenie obszaru badania wykonanego na potrzeby niniejszej rozprawy do podmiotów zlokalizowanych w województwie pomorskim i warmińsko-mazurskim można wysnuć wniosek o szczególnym zainteresowaniu tym regionem odbiorców skandynawskich. Fakt ten łączy się z korzystnym (bliskim) położeniem geograficznym oraz efektem mnożnikowym, ponieważ firmy skandynawskie często szukają dostawców na podstawie polecenia innych (skandynawskich) producentów lub dostawców bądź podmioty te obsługiwane są przez jednego brokera (agenta). Nasuwa się również spostrzeżenie o sieciowym podejściu do umiędzynarodowienia (szerzej omówionym w rozdziale 1.2.) i tworzeniu sieci powiązań biznesowych na terenie województwa pomorskiego i warmińsko-mazurskiego opartych na zaufaniu. O przypadku rozpoczęcia polsko-duńskiej współpracy na podstawie *word-of-mouth* w swoim badaniu wspomina również M. Ratajczak-Mrozek o czym pisano szerzej w rozdziale 2.5.

⁵⁴⁶

International Trade Centre,
www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c616%7c%7c%7c%7c94%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1



Rysunek 14. Import surowców niezbędnych w działalności Państwa przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Respondentów zapytano również o import, a rozkład odpowiedzi ilustruje rysunek 14. W badanej populacji 97,90% przedsiębiorców deklarowało, że nie importują surowców/productów niezbędnych w działalności przedsiębiorstwa. W przypadku krajów skandynawskich import wynosił 0%.

Tabela 13. Liczności: Zmienna: Struktura handlu przedsiębiorstwa z krajami skandynawskimi, eksport do krajów skandynawskich %

Klasa	N	%
0	126	88,11
5	2	1,40
10	1	0,70
20	2	1,40
30	7	4,90
40	2	1,40
50	3	2,10

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Przedsiębiorców zapytano również o wielkość udziału eksportu do krajów skandynawskich w stosunku do całości sprzedaży przedsiębiorstwa. Odpowiedzi umieszczono w tabeli 13. Najwyższy ze wskazanych był pięćdziesięcioprocentowy udział sprzedaży do państw skandynawskich i zadeklarowało go 2,10% badanych (trzy wskazania), czterdziestoprocentowy udział wskazało 1,40% (dwa podmioty). Najwięcej wskazań uzyskano dla trzydziestoprocentowego udziału w sprzedaży (siedem wskazań). Przeważająca grupa (88,11%) przedsiębiorstw nie eksportowała niczego do krajów skandynawskich. Na podstawie

powyższych danych można wnioskować, że Skandynawia nie była najważniejszym rynkiem docelowym eksporterów. Wyniki jednocześnie potwierdzają opinię trudnej dostępności rynków, o której pisano szerzej w rozdziałach 3.2., 3.3. oraz 3.4. Należy również podkreślić aspekt kulturowy, który jest szczególnie ważny w przypadku państw skandynawskich. W świetle współczesnych teorii kulturowych wskazujących często na unifikację świata i wieszczących koniec geografii⁵⁴⁷ lub deterytorializację⁵⁴⁸ można zauważyć mniejszy nacisk w literaturze naukowej na badanie stosunków biznesowych pomiędzy konkretnymi narodami czy nacjami na rzecz analizy zachowań w wybranych kontekstach kulturowych. Jako przykład pewnej unifikacji może służyć klaster kulturowy (*country cluster*) czyli grupa państw połączonych w zbiór według czynnika kulturowego⁵⁴⁹. Za klaster skandynawski uznaje się trzy państwa: Szwecję, Danię oraz Norwegię⁵⁵⁰, które łączy wspólnota językowa, historia i zwyczaje⁵⁵¹.

Skandynawia jest obszarem o podobnych rozwiązaniach systemowych dzięki m.in. ekonomicznym procesom integracyjnym uzyskiwanych dzięki takim instytucjom jak Rada Nordycka (RN)⁵⁵², a w jej ramach Nordyckiej Rady Ministrów⁵⁵³. Ponadto państwa skandynawskie i szerzej, nordyckie działają w interesie wspólnego rynku nordyckiego współpracując z EWG, EOG i EFTA. Za najprężniej rozwijające się państwo skandynawskie uważa się obecnie Szwecję, która jest kolebką wielu rozpoznawanych na całym świecie marek

⁵⁴⁷ Parafrazując „koniec historii” F. Fukuyamy wieszczący zwycięstwo gospodarki rynkowej w wymiarze globalnym R. O’Brian stworzył teorię opisującą zjawisko homogenizacji mas ludzkich i kultur w przestrzeni geograficznej.

⁵⁴⁸ O deterytorializacji pisze m.in. A. Appadurai stawiając tezę nawiązującą do „końca geografii” wskazującą na ruchliwość poprzez masowe migracje oraz rozwój mediów elektronicznych. Zjawisko jest przykładem ambiwalentności kategorii przestrzeni, terytorialności i miejsca. Współcześnie zaobserwować można narastanie izomorficznego charakteru przepływów którymi podążają ludzie, pieniądze, obrazy i idee, a ich tempo i skala zdają się wzrastać. Więcej o teorii globalnych przepływów kulturowych w A. Appadurai, *Nowoczesność bez granic. Kulturowe wymiary globalizacji*, Universitas, Kraków 2005.

⁵⁴⁹ Badania nad klastrami kulturowymi prowadzili m.in. S. Huntington, S. Ronen i O. Schenkar, D.J. Hickson i D.S. Pugh. O wymiarze praktycznym można mówić w wypadku stworzonego w 1991 r. pod kierunkiem R. J. House’a przeprowadzonego w 62 państwach na pięciu kontynentach projektu GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research*) poddający badaniu w wymiarze globalnym kwestie przywództwa w organizacji. Model obejmuje tłumaczy zależności jakie występują pomiędzy kultura społeczeństwa, przedsiębiorstw oraz stylami zarządzania. Model w dużej mierze oparty jest na założeniach G. Hofsteede, ale niejako go uzupełnia o nowe elementy (kwestia orientacji na przyszłość). Więcej o modelu GLOBE [w:] M. Komor, *Model międzykulturowy GLOBE – ujęcie teoretyczne*, *Handel Wewnętrzny* 1/2011, s.11-17.

⁵⁵⁰ Finlandia błędnie uznawana za jedno z państw skandynawskich łączy się z państwami skandynawskimi w klaster nordycki.

⁵⁵¹ Taki podział zaproponowali w swoich pracach m.in. B. Bjerke oraz J. Schramm-Nielsen. Więcej na temat klastra skandynawskiego w: K. Bachnik, *Skandynawskie uwarunkowania ...* op.cit. s.63-67

⁵⁵² Forum konsultacyjne państw członkowskich dotyczące współpracy ze wszystkich dziedzin poza obronnością i polityką zagraniczną.

⁵⁵³ Forum współpracy rządów zrzeszonych w Radzie Nordyckiej, oprócz państw skandynawskich są to Islandia, Finlandia, Grenlandia, Wyspy Owcze i Alandzkie.

i spośród trzech państw najsilniej zaznacza swoją obecność na rynkach międzynarodowych. Ponadto Szwecja jest państwem o wyższym poziomie uprzemysłowienia niż Dania czy Norwegia, a przystąpienie do struktur UE podniosło jej konkurencyjność m.in. dzięki sprzyjającym warunkom dla rozwoju przemysłu osiągniętym dzięki odciążeniom finansowym oraz racjonalizacji⁵⁵⁴. W wymiarze kulturowym również występują stosunkowo niewielkie różnice, co bardzo dobrze pokazują badania G. Hofstede dotyczące sześciu wymiarów kultury: indywidualizmu (*Individualism versus Collectivism* - IDV), dystansu do władzy (*Power Distance Index* - PDI), unikania niepewności (dynamizm konfucjański, *Uncertainty Avoidance Index* - UAI), męskości (*Masculinity versus Femininity* - MAS), orientacji długo i krótkoterminowej (*Long Term Orientation versus Short Term Normative Orientation* -LTO) oraz małej lub dużej powściągliwości w działaniu (*Indulgence versus Restraint* - IVR)⁵⁵⁵. Analizując wszystkie sześć czynników trzech państw skandynawskich pojawiają się podobieństwa pomiędzy nimi oraz widoczna różnica z kulturą polską:

- Dania to państwo o małym dystansie władzy, wysokim poziomie indywidualizmu, małej potrzebie unikania niepewności, niskim stopniu męskości, niewysokim poziomie orientacji długoterminowej oraz wysokim poziomie nieograniczania własnych potrzeb, charakterystyczne dla społeczeństw optymistycznych,
- Norwegia jest krajem o małym dystansie władzy i wysokim poziomie indywidualizmu, potrzeba unikania niepewności została uznana za średnią, stopień męskości jest niski (jedynie 8), a orientacja długoterminowa również niewysoka, natomiast ograniczanie własnych potrzeb jest na średnim poziomie,
- Szwecja to państwo o małym dystansie władzy i wysokim indywidualizmie, potrzeba unikania niepewności jest tu średnia, a poziom męskości najniższy na świecie (5), orientacja długoterminowa jest średnia⁵⁵⁶, a postępowanie zgodne z własnymi potrzebami na wysokim poziomie.

Dla porównania Polska to kraj o dużym dystansie władzy, wysokim poziomie indywidualizmu oraz męskości, bardzo wysokim poziomie unikania niepewności, raczej niskim

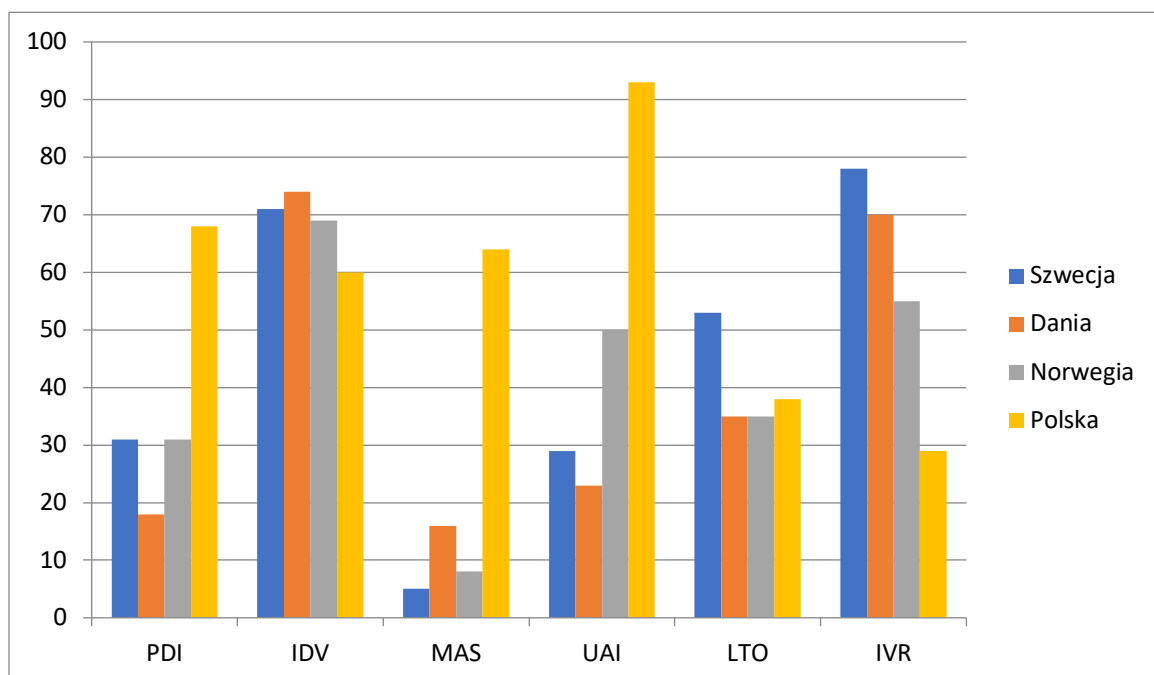
⁵⁵⁴ K. Bachnik, *Skandynawskie uwarunkowania kulturowe w procesach zarządzania*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2010, s. 67-72.

⁵⁵⁵ Wymiar piąty LTO został dołączony do podstawowych czterech dzięki badaniom M. Bonda opublikowanym w 1991 r., a następnie poszerzonym przez M. Minkova w 2010 r., który jest też autorem szóstego wymiaru kultury IVR. Na podstawie www.geert-hofstede.nl, dostęp: 04.09.2014

⁵⁵⁶ Wyniki badania G. Hofstede przczą wnioskom M. Javidana, który jako pierwszy uzupełnił wymiary kultury o wątek orientacji długoterminowej. W badaniach M. Javidana Szwecja, obok innych państw skandynawskich jest „kultura zorientowaną na przyszłość”. Więcej w: M. Javidan, *Kultury, w których myśli się o przyszłości*, HBRP, 10.2007. s. 29.

poziomie orientacji długoterminowej oraz wysokim poziomie ograniczania postępowania zgodnego z własnymi potrzebami, co G. Hofstede łączy z pesymizmem i cynizmem, gdyż członkowie takiej społeczności uważają, że postępowanie zgodne z własnymi potrzebami jest czymś negatywnym. Różnice pomiędzy państwami ilustruje rysunek 15.

Z całą pewnością typologii G. Hofstede nie można traktować jako wykładni, jednak jest to bardzo przydatne narzędzie w pracy w środowisku międzynarodowym, które ulega ciągłej ewaluacji w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie. W stosunkach polsko-skandynawskich zwracają uwagę różnice w poziomie sfeminizowania społeczeństwa, wskazując na Polskę jako społeczeństwo patriarchalne o znacznym poziomie hierarchizacji wyrażonej poprzez wysoki PDI. Badanie wykazało też, że Polacy unikają ryzyka, co wiąże się z brakiem otwartości oraz tolerancji i z szóstym wymiarem wskazującym na Polskę jako społeczeństwo postępujące ściśle według odgórnie przyjętych reguł.



Rysunek 15. Sześć wymiarów kultury G. Hofstede dla Polski i państw skandynawskich

Źródło: geert-hofstede.com, dostęp: 31.08.2017.

Kluczem do zrozumienia podstaw kultury państw skandynawskich jest znajomość „Prawa Jente” (Jenteloven)⁵⁵⁷, zestawu 11 zasad życia Skandynawów. Prawo Jente zostało

⁵⁵⁷ Prawo Jente

1. Nie sądź, że jesteś kimś.
2. Nie sądź, że nam dorównujesz.
3. Nie sądź, że jesteś mądrzejszy od nas.
4. Nie sądź, że jesteś lepszy od nas.

stworzone przez A. Sandemose, pisarza, który w swojej noweli „Uciekinier w labiryncie” stworzył fikcyjne miasteczko Jente, rządzące się prawami równości będącej raczej przejawem braku ambicji i umacniania niskiego poczucia wartości. Jakkolwiek „Prawo Jente” jest kluczem do zrozumienia głęboko zakorzenionych w Skandynawach umiarkowania i egalitaryzmu.

Obecnie Skandynawowie wyróżniają się na tle innych nacji poziomem tolerancji, uprzejmym sposobem bycia, umiarkowaniem w reakcjach, lojalnością, szacunkiem dla środowiska naturalnego oraz życia w szeroko pojętej harmonii⁵⁵⁸. Jednak „Prawo Jente” stanowi swoisty kod genetyczny wdrukowany w tożsamość mieszkańców Skandynawii i jest kluczowym do zrozumienia charakterystycznych dla tamtejszych społeczeństw zachowań. Stąd należy mieć na uwadze przykładanie dużej wagi do postaw egalitarnych, które w biznesie przejawiają się m.in. przez niewielkie przywiązywanie wagi do hierarchii służbowej. Niezaprzeczalnym pozytywem takiej postawy jest swoboda komunikacji pomiędzy wszystkimi szczeblami organizacji, która daje wymierne korzyści w zakresie rozwiązywania problemów. Egalitaryzm postaw skandynawskich odzwierciedlają badania G. Hofsteede w postaci niskiego wyniku w wymiarze dystansu władzy (por. rysunek 15). Decyzje nie są podejmowane odgórnie, a najczęściej w drodze konsultacji, wykorzystując w ten sposób kreatywność całego kapitału ludzkiego, co prowadzi do optymalnego rozwiązywania problemów. Szwedzi i Norwegowie nie dopuszczają możliwości zmiany decyzji po jej podjęciu, natomiast Duńczycy wykazują bardziej elastyczną postawę, dostosowując się do nowych okoliczności. Dyskusje prowadzone są z reguły w sposób nieformalny i spokojny, mający na celu wypracowanie korzystnego wyniku czemu sprzyja niskokontekstowość tego obszaru kulturowego⁵⁵⁹. B. Bjerke za idee przewodnie kultury skandynawskiej uznaje m.in.: egalitaryzm, demokrację porządek i uczciwość, poszanowanie prywatności, skromność, racjonalność, unikanie agresji i konfrontacji oraz kapitalizm interesariuszy. Podkreśla, iż wspomniany egalitaryzm pozwala unikać napięć na poszczególnych poziomach hierarchii służbowej. Skandynawski menedżer

5. Nie sądz, że wiesz więcej, niż my.

6. Nie sądz, że jesteś czymś więcej, niż my.

7. Nie sądz, że coś potrafisz.

8. Nie masz prawa śmiać się z nas.

9. Nie sądz, że komukolwiek będzie na tobie zależało.

10. Nie sądz, że możesz nas czegoś nauczyć.

11. Nie sądz, że jest coś czego o tobie nie wiemy.

⁵⁵⁸ D. Simpson, *Cultural differences in conducting business in the South Baltic Region*, [w:] *Export Marketing of Small and Medium-Sized Enterprises in the South Baltic Region*, Gdańsk University Press, Gdańsk 2012, s. 182.

⁵⁵⁹ Przyjęty przez E.T. Halla podział na kultury wysokiego i niskiego kontekstu charakteryzuje te pierwsze jako jednoznaczne, czyli dosłowne w komunikacji. Kultury niskiego kontekstu są również monochroniczne (jedna czynność jest wykonywana w danym czasie).

charakteryzuje się raczej wszechstronnością niż ściśle określonymi umiejętnościami⁵⁶⁰. Rola menedżerów w Skandynawii nie polega na kontroli podległych pracowników, a na inspirowaniu i pobudzaniu ich kreatywności. Postawa pracownicza również charakteryzuje się tym, że nie mówi się tutaj o sukcesie jednostki, ale zespołu. Taki model w kulturach hierarchicznych, do której należy kultura polska, jest źle postrzegany, gdyż menedżer, korzystający z wiedzy i umiejętności pracowników staje się niedostrzegalny dla osób z kultur o dużym dystansie władzy. Jednak to zespołowe podejście Szwedów, Duńczyków i Norwegów wynika raczej ze skandynawskiego poszanowania jednostki, niż braku przyjmowania odpowiedzialności za powierzone działania. Skandynawowie w kontaktach biznesowych także są wysoce zorientowani na budowanie kapitału relacyjnego nie tylko z klientami, ale i poddostawcami oraz lokalną administracją i strukturami związanymi z nauką bardziej niż skupiania się na kwestiach produkcyjnych. Charakterystyczną cechą skandynawskiego klastra kulturowego jest z pewnością wysoki procent kobiet obecnych w życiu publicznym oraz pełniących ważne funkcje w przedsiębiorstwach oraz organizacjach, a także bardzo wysoki odsetek kobiet aktywnych zawodowo. Wnioski takie potwierdziły wyniki badania GLOBE oraz wysokie noty w *The Global Gender Gap Report*⁵⁶¹, z którego wynika, iż kraje skandynawskie mają najwyższy odsetek uczestnictwa kobiet w życiu publicznym.

Kolejną ważną cechą charakterystyczną dla klastra skandynawskiego jest utrzymywanie sztywnego rozdziału życia prywatnego i zawodowego, czego wyrazem jest m.in. wybór czasu pracy w niepełnym wymiarze, rezygnacji z nadgodzin czy projektów wymagających wyjazdów bądź pracy w weekendy. Jakakolwiek ingerencja w życie prywatne pracownika jest bardzo źle postrzegana.

F. Tompenaars wraz z C. Hampdenem – Turnerem w swoich badaniach wskazał na zależności pomiędzy kulturą narodową oraz organizacyjną. Przeprowadzając badania w czterdziestu dwóch państwach wykazano, które z wyodrębnionych przez siebie typów przedsiębiorstw są najpopularniejsze. Dla organizacji w Szwecji i Danii najbardziej charakterystyczny jest więc model kultury inkubatora, co oznacza w praktyce, że relacje pomiędzy pracownikami są spontaniczne, rozproszone i wynikające z kreatywności, a oni sami traktowani są jako współtwórcy. W modelu inkubatora wysokie stanowiska obejmują osoby wykazujące się kreatywnością w danej dziedzinie, odgrywa ona także podstawową rolę

⁵⁶⁰ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 240-241.

⁵⁶¹ W *The Global Gender Gap Report 2013* Dania zajęła 8 miejsce na świecie, Szwecja, Norwegia na 3, a dla porównania Polska uplasowała się na miejscu 54.

w procesach myślenia i uczenia się, zmiana przeprowadzana jest na drodze harmonizacji zadań i improwizacji, motywuje się poprzez udział w procesie tworzenia, a krytyka z założenia służy doskonaleniu. W Norwegii za najpopularniejszy model biznesowy uznaje się pocisk sterowany, w którym relacje między pracownicze są skupione wokół zadania prowadzącego do osiągnięcia wspólnego celu. Władzę posiadają osoby, które jako członkowie grup projektowych przyczynili się do osiągnięcia sukcesu, a samych pracowników traktuje się jako specjalistów i ekspertów. Sposób myślenia w pocisku sterowanym jest zogniskowany na konkretnym problemie, tak jak i proces uczenia się, który wyróżnia pragmatyzm i interdyscyplinarność. W tym modelu zmiana jest przeprowadzana jako zaplanowane działanie, motywuje się poprzez nagradzanie i uznanie za rozwiązanie zadania, a krytyka ma prowadzić do skorygowania błędów⁵⁶².

Kontakty osobiste okazały się najważniejszym z czynników będących źródłem pozyskiwania informacji niezbędnych do internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa, taką odpowiedź wskazało 100% respondentów. Drugim najważniejszym czynnikiem było pozyskiwanie informacji z internetu, taką odpowiedź wskazało 59,15% podmiotów, wielokrotnie wskazano również na uzyskiwanie informacji od innych firm z branży, tak postępowo 29% przedsiębiorców. Ważnymi źródłami informacji okazały się również prasa (26%) oraz klaster meblowy (21% odpowiedzi). Nie wskazano natomiast ani razu na instytucje wsparcia eksportu (przedstawicielstwa dyplomatyczne, instytucje rządowe czy samorządowe), co pokazuje tabela 14.

⁵⁶² F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury: znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 178 za: K. Bachnik, Skandynawskie... op.cit. s. 76-79.

Tabela 14. Liczności. Zmienna: Źródła informacji niezbędne do prowadzenia międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa (Wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1)

N=142 Klasa	N	%
kontakty osobiste	142	100,00
inne firmy w branży	29	20,42
klaster meblowy	21	14,79
związki, stowarzyszenia, organizacje meblowe	2	1,41
instytucje rządowe	0	0,00
instytucje samorządowe	0	0,00
izby gospodarcze	2	1,41
przedstawicielstwa dyplomatyczne instytucji zagranicznych w Polsce	0	0,00
prasa	26	18,31
internet	84	59,15
inne	2	1,41

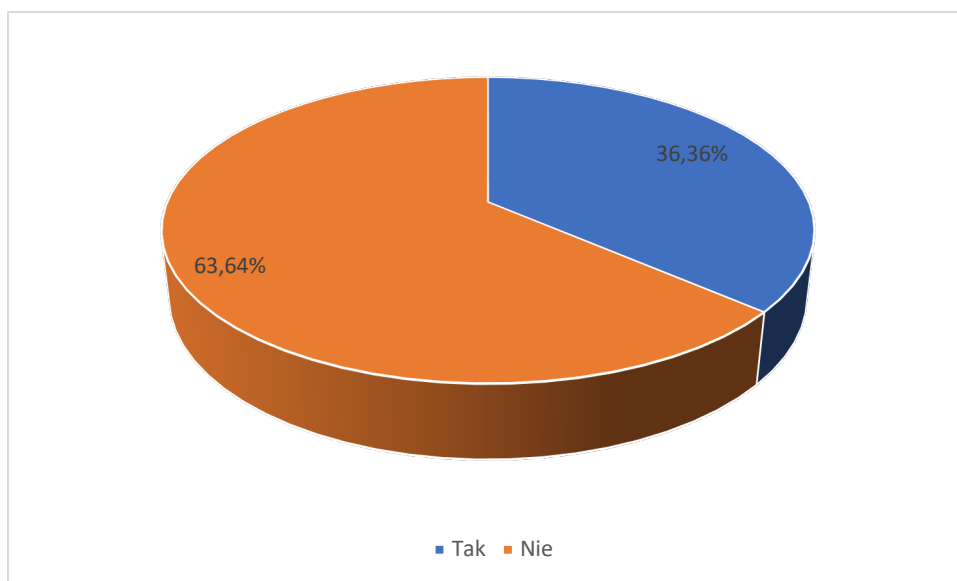
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Powyższe odpowiedzi sugerują, że najpopularniejszymi źródłami pozyskiwania wiedzy w badanej grupie na temat rozwoju zagranicznego podmiotów są ścieżki nieformalne, wskazujące na samodzielne poszukiwanie informacji przez przedsiębiorców. Jednocześnie taka droga wydaje się być zarówno tania, jak i wystarczająca w wielu przypadkach, ponadto spełnia dwa kryteria potrzeby informacyjnej: kosztów i użyteczności, przy założeniu, że nie istnieją informacje uniwersalnie użyteczne⁵⁶³. Należy pamiętać, że w świetle badań dotyczących wykorzystania informacji w firmach wykazano, że większość informacji pozyskiwanych przez podmioty gospodarcze nie jest wykorzystywana w procesie decyzyjnym. Przy jednoczesnym wskazywaniu przez podmioty na brak potrzebnej informacji, nie wykorzystuje się informacji dostępnej, a ponadto nie zwraca się uwagi na jej wartość merytoryczną skupiając się raczej na jej dostarczeniu czy też traktowaniu jako oznaki statusu organizacyjnego⁵⁶⁴.

Pierwsze z pytań dotyczących struktury zatrudnienia w kontekście handlu zagranicznego prowadzonego przez podmiot dotyczyło stworzenia miejsca pracy związanego z obsługą handlu zagranicznego podmiotu. 36,36% respondentów zatrudnia, a 63,64% nie zatrudnia żadnej osoby, która w ich firmie zajmuje się handlem zagranicznym. Z odpowiedzi można wnioskować, że w większości badanych podmiotów, w których nie zatrudnia się osoby odpowiedzialnej za kontakty z zagranicznymi kontrahentami działalności takiej w ogóle się nie prowadzi (dla przypomnienia w badanej populacji jest to 53,15%), co pokazuje rysunek 16.

⁵⁶³ E. Gołomska, M. Szymczak, *Informatyzacja w logistyce przedsiębiorstw*, Warszawa, Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997, s. 46.

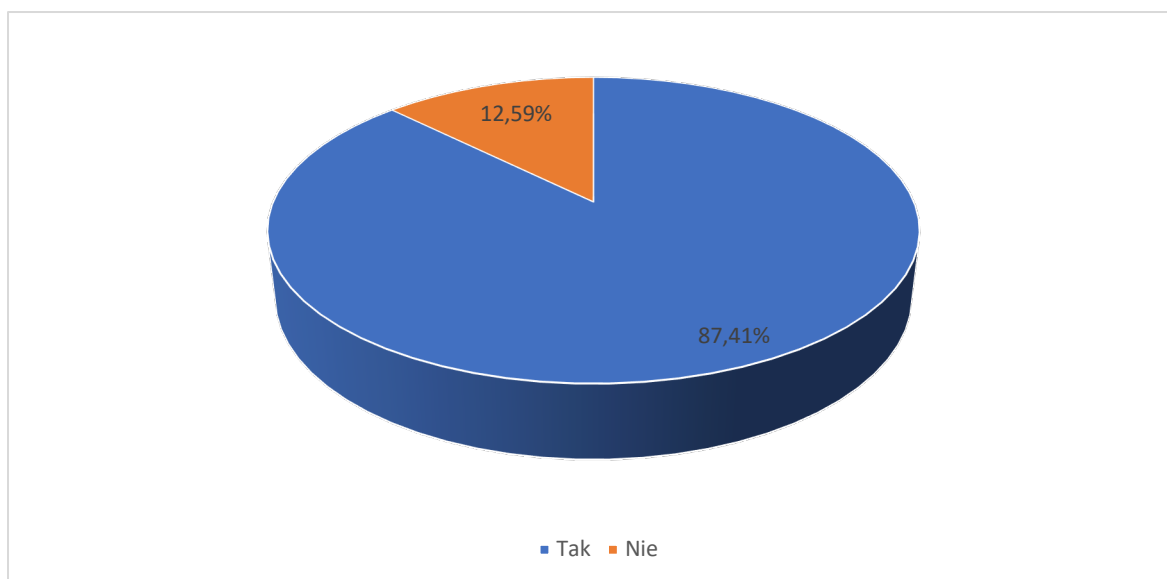
⁵⁶⁴ K. Materska, *Pozyskiwanie informacji gospodarczych*, <http://bbc.uw.edu.pl/Content/41/10.Pdf>, dostęp: 16.11.2021.



Rysunek 16. Zatrudnienie kadry zajmującej się handlem z zagranicą w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Praktyka wielu polskich mikro i małych podmiotów produkcyjnych wskazuje także na tendencję do zajmowania się zagranicznymi kontrahentami przez właścicieli firmy lub inną osobę operującą językiem obcym. Ponadto na rynku jest dostępny szereg narzędzi wspomagających przedsiębiorstwa w prowadzeniu czy zainicjowaniu współpracy, także międzynarodowej. Można tu wymienić zarówno podstawowe, darmowe narzędzia językowe (Google Translator), dające możliwość rozwiązywania problemów zdalnie na pulpitach innych użytkowników np. w procesie projektowania czy programowania, poprawiania rysunków technicznych (TeamViewer) czy narzędzie do tworzenia list potencjalnych klientów, które równocześnie wykorzystuje algorytmy, zapewniające rekomendacje klientów, których system typuje jako potencjalnie zainteresowanych ofertą (LinkedIn Sales Navigator).



Rysunek 17. Własny dział projektowy w strukturze przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Rysunek 17 ilustruje procent podmiotów biorących udział w badaniu posiadających własny dział projektowy. Polskie meblarstwo pomimo wypracowania pozycji specjalności eksportowej polskiej gospodarki nie jest rozpoznawalną marką na świecie. Niekorzystne dla procesu jej tworzenia są praktyki protekcyjniczne, które mogą być stosowane na kluczowych dla polskiego przemysłu rynkach oraz konsolidacja dystrybucji⁵⁶⁵. Przykładem są rynki niemieckojęzyczne. Na najważniejszym dla Polski rynku niemieckim dzięki rozpoczęciu współpracy z jedną z dużych sieci producent zyskuje pozycję dostawcy zaopatrującego około trzystu sklepów, natomiast rynek austriacki charakteryzuje się tym, że współpraca z dwoma lub trzema z największych związków zakupowych daje możliwość zdominowania całości tamtejszego rynku⁵⁶⁶.

Brak rozpoznawalności polskich marek jest również kwestią często podnoszoną w literaturze branżowej. Przyjęło się twierdzenie, że polskie meblarstwo wyspecjalizowało się w odtwórczej produkcji zleconych modeli. Analitycy rynku meblowego alarmują, że podstawą silnej rynkowej pozycji branży w świecie nie powinna być dłużej konkurencja cenowa, ponieważ wpływa to ujemnie na rentowność przedsiębiorstw. Na tle Europy polskie meble mają jedną z najniższych wartości jednostkowych i w 2020 r. było to 386 EURO na 100 kg, dla porównania wartość 100 kg mebli wyprodukowanych w Finlandii wyniosła 1008 EURO, w Wlk. Brytanii – 872 EURO, w Czechach – 566 EURO, we Francji – 549 EURO, na

⁵⁶⁵ A. Woźniak, *Są nam potrzebne silne polskie marki*, Rzeczpospolita, 12.01.2017.

⁵⁶⁶ A. Sieńko, *Polska 3. Potęgą meblarską na świecie, ale ze znikomą liczbą rozpoznawalnych marek. Dlaczego?*, <https://marketingibiznes.pl/biznes/jak-zbudowac-marke-za-granica/>, dostęp: 17.11.2021.

Węgrzech – 548 EURO, w Niemczech – 466 EURO, we Włoszech – 424 EURO, w Hiszpanii – 395 EURO, w Rumunii – 386 EURO i tylko na Litwie wartość była niższa niż w Polsce i wynosiła 194 EURO. Model oparty na konkuroowaniu ceną może nadal funkcjonować, jednak wiąże się on z poszukiwaniem nowych rynków zbytu oraz dalszą erozją marż. Siła własnej marki musi być zbudowana na oryginalnym wzornictwie i dopasowanym do przedsięwzięcia marketingu. Inwestycje w tym obszarze są szczególnie trudne, gdyż wymagają głębokich zmian nie tylko na poziomie pojedynczych podmiotów, ale i całej branży, przemysłowej strategii, kosztów marketingowych i zmiany sposobu myślenia. Jednak stworzenie własnej, rozpoznawalnej marki jest korzystne z uwagi na lepszą absorpcję presji cenowej⁵⁶⁷.

Wśród badanej grupy respondentów jedynie 12,59% przedsiębiorców zadeklarowało posiadanie własnego działu projektowego, a żadne ze 143 badanych przedsiębiorstw nie posiadało opatentowanych czy zastrzeżonych wzorów lub rozwiązań technologiczno-konstrukcyjnych. Udzielone odpowiedzi pozwalają wysnuć wniosek o potrzebie edukacji kadry zarządzającej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie zmiany myślenia o przyszłości i rozwoju, zarówno kierowanych przez nich podmiotów, jak i szerszego zarumienia ścieżki rozwoju branży. Z drugiej jednak strony odpowiedzi te nie znajdują odzwierciedlenia w odniesieniu do odpowiedzi na kolejne pytanie o strukturę produkcji wykonywaną dla zagranicznego kontrahenta, gdyż 98,89% producentów potwierdza fakt produkowania mebli pod własną marką. Być może wynika to z braku wiedzy o dalszej sprzedaży wyprodukowanego w Polsce towaru.

Tabela 15. Liczności. Zmienna: Struktura produkcji, którą wykonuje przedsiębiorstwo zagranicznych kontrahentów (Wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1)

N=81 Klasa	N	%
produkty pod własną marką	76	93,83
produkty z własnego asortyment, ale sprzedawane pod marką klienta	32	39,51
produkty dedykowane	22	27,16
obrót uszlachetniający	0	0,00
inne	0	0,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

39,51% z badanej grupy deklaroowało, że produkuje własny asortyment, ale sprzedawany jest on pod marką klienta, 27,16% przedsiębiorstw produkuje produkty

⁵⁶⁷ Bank Pekao, *Polskie meblarstwo 4.0 Jak przebiega ewolucja krajowego sektora w stronę nowych motorów wzrostu?*, 2021, <https://media.pekao.com.pl/pr/693977/raport-banku-pekao-sytuacja-i-wyzwania-branzy-meblarskiej-w-polsce>, dostęp: 16.11.2021.

dedykowane dla kontrahentów. Żadna z osób nie wskazała na obrót uszlachetniający czy inne formy eksportu, co pokazuje tabela 15.

Tabela 16. Liczności. Zmienna: Źródło przewagi konkurencyjnej firmy wobec przedsiębiorstw zagranicznych (wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1)

N=81 Klasa	N	%
cena produktu	74	91,36
unikatowość produktu	9	11,11
jakość produktu	59	72,84
wysoki poziom serwisu	5	6,17
szybkie terminy dostaw	53	65,43
dostosowywanie się do indywidualnych potrzeb klienta	3	3,70
innowacyjność produktu	0	0,00
innowacyjność usługi	0	0,00
marketing i reklama	0	0,00
własna sieć dystrybucji	0	0,00
lepsza organizacja pracy	3	3,70
lepiej wykształcona załoga	8	9,88
niskie koszty pracy	41	50,62
dostęp do tańszych źródeł finansowania	1	1,23
duży kapitał	1	1,23
niskie koszty produkcji wynikające z zastosowanych technologii	0	0,00
niskie koszty produkcji wynikające z innych przyczyn	1	1,23

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Pytani o źródło przewagi swojego przedsiębiorstwa nad konkurentami w branży 91,36% przedsiębiorców twierdziło, że źródłem przewagi konkurencyjnej jest cena produktu. 72,84% z badanych zadeklarowało, że to jakość produktu stanowi ich przewagę konkurencyjną, natomiast 65,43% wskazało na szybkie terminy dostaw. Ważnym czynnikiem okazały się też niskie koszty pracy, które wskazało 50,62% respondentów. Ponadto 11,11% uznało, że na rynku wyróżnia ich unikatowość produktu, a 9,88%, że jest to lepiej wykształcona załoga. Wskazywano również na wysoki poziom świadczonych usług serwisowych, elastyczność, lepszą organizację pracy, duży kapitał, dostęp do tańszych źródeł finansowania, a także niższe koszty produkcji. Udzielone odpowiedzi, które pokazane zostały w tabeli 16 w dużej mierze pokrywają się z szerzej omówioną w rozdziale 3.1.5. sytuacją konkurencyjną polskiej branży meblarskiej, która swoją przewagę zbudowała i utrzymuje głównie dzięki niskim cenom. Wskazany jako drugi najczęściej występujący czynnik, czyli jakość produktu jest również cechą, która pozwoliła osiągnąć światowy sukces polskiemu meblarstwu. Jednakże przypadek problemów z ekspansją na rynek czeski Nowego Stylu wskazuje, że polska etykieta kraju pochodzenia może mieć wśród klientów odbiór pejoratywny. Czeskie media prowadząc negatywną kampanię medialną dotyczącą złej jakości polskiej żywności zaszkodziły także

innym przemysłem, w tym meblarskiemu utrudniając ekspansję na ten rynek⁵⁶⁸. Natomiast wymienionym jako trzecia największa przewaga szybkim terminom dostaw sprzyjają bezsprzecznie położenie geograficzne oraz dostęp do surowca o czym pisano szerzej w rozdziale 3.1.5.1.

Tabela 17. Liczności. Zmienna: Główne przewagi przedsiębiorstw zagranicznych z branży meblarskiej nad polskim przedsiębiorstwem. (Wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1)

N=80 Klasa	N	%
cena produktu	0	0,00
niskie koszty pracy	4	5,00
unikatowość produktu	3	3,75
jakość produktu	6	7,50
wysoki poziom serwisu	5	6,25
szybkie terminy dostaw	0	0,00
dostosowywanie się do indywidualnych potrzeb klienta	4	5,00
innowacyjność produktu	27	33,75
innowacyjność usługi	9	11,25
marketing i reklama	60	75,00
znajomość lokalnych realiów rynkowych	6	7,50
własna sieć dystrybucji	53	66,25
lepsz organizacja pracy	12	15,00
lepiej wykształcona załoga	4	5,00
dostęp do tańszych źródeł finansowania	3	3,75
duży kapitał	45	56,25
niskie koszty produkcji wynikające z zastosowanych technologii	0	0,00
niskie koszty produkcji wynikające z innych przyczyn	0	0,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Badani przedsiębiorcy mieli również określić, czym ustępują w swojej opinii zagranicznej konkurencji. Największa grupa wskazała na przewagi w zakresie marketingu i reklamy. Wskazywano również własną sieć dystrybucji – 66,25%, której stworzenie poza granicami Polski dla sektora MŚP jest nieosiągalne z uwagi na koszty. Odpowiedzi pokazuje tabela 17. 56,25% respondentów badania wskazywało, że zagraniczna konkurencja posiada większy kapitał, co jest jednoznaczne z większymi możliwościami w zakresie aktywnego utrzymywania przewagi. Za ważną przewagę uznano również innowacyjność produktów zagranicznych przedsiębiorstw – takiej odpowiedzi udzieliło 33,75%. W rozdziale 3.1.4. pisano szerzej o przykładach liderów polskiego meblarstwa; firmie VOX, BRW, Paged, Forte, które zainwestowały we własną sieć dystrybucji, często poprzez akwizycję.

Warto zauważyć, że w literaturze można się spotkać z krytyką strategii pozyskiwania pogłębionej wiedzy o konkurencji (w tym produktach i klientach). Zwraca się uwagę, że jest to

⁵⁶⁸ A. Sieńko, op.cit.

nieefektywny i wysokokosztowy kierunek rozwoju przedsiębiorstwa. Zauważa się, że to niewystarczająca ilość informacji jest motorem podejmowania przez pracowników firmy własnej aktywności badawczej, co umożliwi kreowanie własnych źródeł wiedzy oraz stworzenie unikatowej kultury organizacyjnej⁵⁶⁹.

Tabela 18. Liczności. Zmienna: Czynniki utrudniające działalność eksportową przedsiębiorstwa (wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1)

N=119 Klasa	N	%
brak	26	23,42
język obcy	10	9,01
nie wiem	16	14,41
duża konkurencja	26	23,42
niepewność kontrahentów	8	7,21
brak kontraktów	9	8,11
brak czasu	3	2,70
recykling	2	1,80
wysokie wymagania jakościowe	3	2,70
kursy walut	6	5,41
Nie chcemy eksportować	5	4,50
biurokracja	5	4,50

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

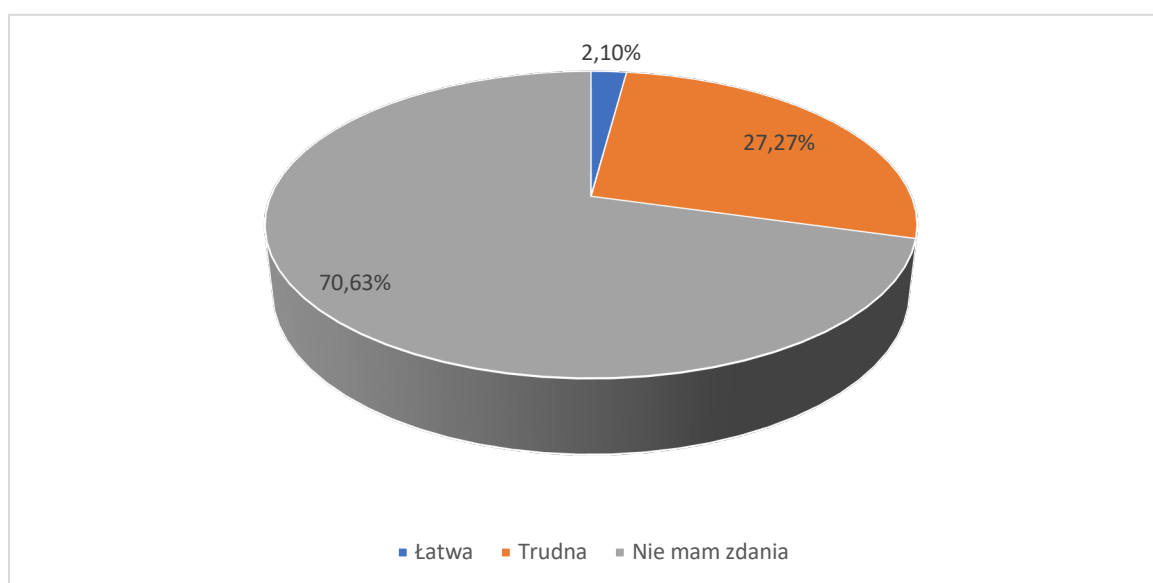
Pytanie o czynniki utrudniające działalność eksportową było konstrukcji otwartej z uwagi na niemożność wymienienia wszystkich wariantów odpowiedzi i dzięki czemu można uznać, że pojawiające się odpowiedzi dotyczą nabytych w trakcie dotychczasowej pracy doświadczeń. Najczęściej wymieniano dużą konkurencję – 23,42% odpowiedzi. Jednak zauważyć można, że ma tle ogólnych wyników presja konkurencyjna nie jest czynnikiem o bardzo dużym znaczeniu. Kolejnym z najczęściej wskazywanych utrudnień jest brak znajomości języka obcego, ten czynnik wskazało – 9,01%. Odpowiedzi umieszczono w tabeli 18.

Problem ze znajomością języków obcych w Polsce jest w głównej mierze spowodowany stosunkowo krótkim okresem nauczania języków obcych (poza językiem rosyjskim). Nauczanie języków zostało wdrożone około 20-25 lat temu, co nie jest długim okresem na globalną zmianę w społeczeństwie. Wielu, szczególnie mniejszych przedsiębiorców nie włada językami obcymi, a często ich pracownikami są członkowie rodziny, którzy również nie znają języków obcych⁵⁷⁰. Problem jest więc szerszy i dotyczy całej populacji polskich przedsiębiorców i ogólnie, polskiego społeczeństwa. Kolejnym najczęstszym wskazaniem –

⁵⁶⁹ K. Materska, op.cit.

⁵⁷⁰ A. Błaszczak, *Praca dla poliglotów. Wiedza jest, ofert mnóstwo, a zainteresowanie nadal nikłe*, Rzeczpospolita, 28.10.2018.

8,11% badanych – była przeszkoda jaką jest brak kontaktów z zagranicznymi kontrahentami. Ten aspekt wydaje się silnie łączyć z wymienionym powyżej brakiem znajomości języków obcych, co automatycznie zamyka drogę do umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy wskazywali również na „niepewność kontrahentów” czyli brak zaufania w stosunku do zagranicznych podmiotów. Takie postawy umacniają negatywne zjawiska wymierzone w eksporterów i importerów jak Europejskie Oszustwa Dystrybucyjne (*European Distribution Fraud*), kiedy to przestępcy podszywają się pod znane, legalnie działające firmy używając bardzo zbliżonych adresów email, składają zamówienie i przechwytyują towar lub też nigdy nie dostarczają zamówionych i opłaconych dóbr⁵⁷¹. Ponadto wymieniano również czynnik ryzyka walutowego, niechęć do umiędzynarodowienia działalności, biurokrację związaną z działalnością międzynarodową, wysokie wymagania jakościowe, brak czasu na rozwinięcie strategii rozwoju międzynarodowego czy problem gospodarowania odpadami.



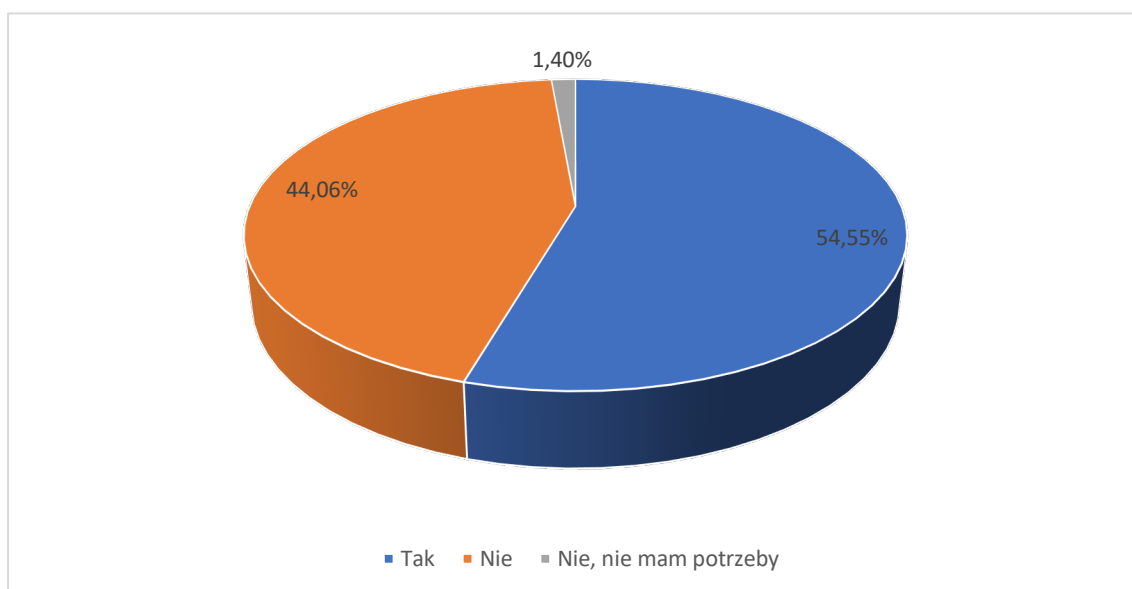
Rysunek 18. Ocena współpracy z rynkami zagranicznymi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Na pytanie o ocenę trudności współpracy z zagranicą tylko 2,1% twierdziło, że współpraca z rynkami zagranicznymi jest łatwa, 27,27% odpowiedziało, że jest trudna oraz 70,63% przedsiębiorców nie miało na ten temat zdania. Taki układ odpowiedzi oznacza, że 27,27% badanych respondentów posiada negatywne doświadczenia, internacjonalizacja działań

⁵⁷¹ Szukasz kontaktów biznesowych podczas targów? Uważaj na oszustów, 15.11.2021, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artukul/uwaga-na-european-distribution-fraud-ruszyly-targi-uaktywnili-sie-tez-oszuscisci>, dostęp: 18.11.2021.

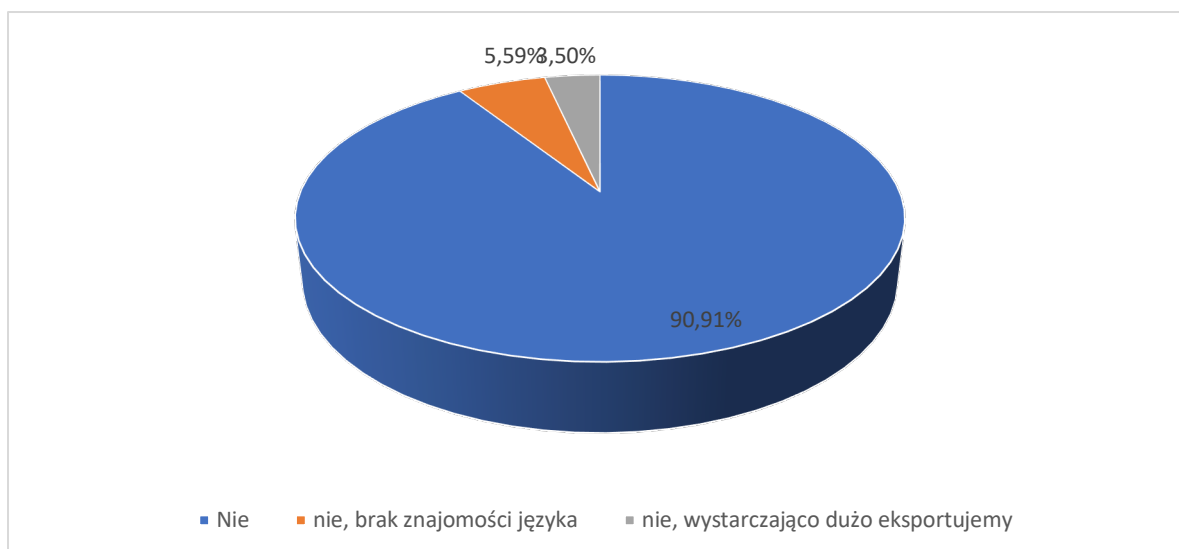
przedsiębiorstwa nie spełniła ich oczekiwań lub też podmiot nie posiadał odpowiedniej ilości zasobów, wobec czego spełnienie wymogów okazało się wyjątkowo trudne. 70,63% kontrahentów nie miało zdania, co oznacza, że podjęta działalność międzynarodowa nie okazała się ani przesadnie pozytywnie, ani negatywnie zaskakująca. Natomiast 2,10% uznało ją za łatwą, co jest prawdopodobnie związane z jednostkowymi przypadkami firm, którym udało się idealnie dopasować z partnerem na zasadzie *win-win*. Rysunek 18 ilustruje odpowiedzi na pytanie o ocenę współpracy.



Rysunek 19. Decyzja o ograniczeniu działalności do polskiego rynku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Nieco ponad połowa badanych (54,55%) wskazała, że zamierza ograniczyć działalność tylko do rynku krajowego. Na przełomie lat 2018/2019, kiedy było przeprowadzane badanie polskie meblarstwo osiągało bardzo wysokie wskaźniki, wzrost PKB przekładał się na większe możliwości zakupowe polskiego konsumenta, a co za tym idzie rodzimy rynek meblowy zaczął się pogłębiać. Szczególnie mikro i małe podmioty, które napotykały najczęściej barier w handlu międzynarodowym i dla których wymienione powyżej bariery są najbardziej powszechne, chcąc uniknąć komplikacji mogły wybierać strategię deinternacjonalizacji lub jeśli dotychczas nie działały międzynarodowo, nie zmieniać taktyki. Dodatkowo 1,4% respondentów uznało, że nie widziało potrzeby umiędzynarodowienia, a 44,06% nie chciało ograniczać się w przyszłości do krajowego rynku, co ilustruje rysunek 19.



Rysunek 20. Chęć poszerzenia działalności zagranicznej o bardziej zaawansowane formy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Na pytanie o rozszerzenie już istniejącej działalności międzynarodowej o wyższe stopnie zaawansowania cała populacja badanych odpowiedziała przecząco. Większość respondentów nie wskazała konkretnego powodu: jedynie 5,59% uznało, że przeszkadza im w tym brak znajomości języka, a 3,50% wskazało, że poziom eksportu ich przedsiębiorstwa jest wystarczający i nie zamierzają poszerzać tej części działalności, co przedstawiono na rysunku 20.

Tabela 19. Liczności. Zmienna: Współpraca przedsiębiorstwa z wymienionymi organizacjami (wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1)

N=143 Klasa	N	Nie korzystam %
Organizacje branżowe w Polsce	138	96,50
Zagraniczne organizacje branżowe	143	100,00
polsko-skandynawskie organizacje branżowe	143	100,00
zagraniczne przedstawicielstwa dyplomatyczne (ambasada, konsulaty, Instytuty itp.)	143	100,00
polskie przedstawicielstwa dyplomatyczne w Skandynawii (ambasada, konsulaty, Instytuty Polskie itp.)	141	98,60
polskie organizacje na terenie Skandynawii	143	100,00
polskie organizacje poza granicami Polski	143	100,00
inne	143	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Tabela 19 pokazuje, że zdecydowana większość przedsiębiorców nie współpracuje z organizacjami wspomagającymi działalność, wyjątek stanowiło wskazanie polskich organizacji branżowych - 3,5% oraz polskie przedstawicielstwa dyplomatyczne w Skandynawii - 1,5%.

Tak jednoznacznie negatywne podejście do współpracy z organizacjami wspierającymi działalność może wynikać z wielu aspektów. W czerwcu i lipcu 2018 r. PARP przeprowadziła badanie w formie wywiadów pogłębionych na czterdziestu podmiotach: przedsiębiorstwach posiadających doświadczenie eksportowe, organizacjach branżowych oraz projektantach. Oceniając dotychczasowe programy pomocowe dla meblarstwa dominowały negatywne opinie, zarzucające m.in. hermetyczność, brak synergii pomiędzy poszczególnymi z nich, brak rozwiązań systemowych, ale i konflikt interesów instytucji publicznych oraz podmiotów komercyjnych, niezgodność wskaźników efektywności, przypadkowość w wyborach imprez promocyjnych czy brak przygotowania uczestników programów i skutkująca tym niewiedza. Wskazuje się na czysto pozorny udział w programach nieprzynoszący większych korzyści⁵⁷². Respondenci biorący udział w badaniu na potrzeby niniejszej dysertacji to w większości mikro i małe podmioty, które, jak można założyć, nie posiadają zasobów ludzkich do obsługi formalnej części uczestnictwa w programach proponowanych przez instytucje wsparcia handlu i dopóki posiadają odpowiednio wysoki wolumen zamówień krajowych nie będą angażować dostępnego zasobu we współpracę, która nie jest dobrze oceniana przez większe i o wiele lepiej wyposażone przedsiębiorstwa w branży.

Tabela 20. Ocena działania instytucji wspierania eksportu na terenie Skandynawii

Instytucje	Dobrze	Złe	Nie korzystam
	%	%	%
wydziały Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP	1,40	0,00	98,60
Ministerstwo Gospodarki RP	0,00	0,00	100,00
Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP	0,00	0,00	100,00
polsko-skandynawskie zrzeszenia przedsiębiorców	0,00	0,00	100,00
izby i zrzeszenia przedsiębiorców z Polski	0,00	0,00	100,00
European Enterprise Network	0,00	0,00	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Ocena działania instytucji wspierania eksportu na terenie Skandynawii wypadła bardzo słabo, co powiązane jest z pytaniem o współpracę z organizacjami wspierającymi handel. Jak pokazuje tabela 20, większość przedsiębiorców w ogóle z pomocy tych instytucji nie korzysta. Tylko 1,4% dobrze oceniło współpracę z wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP. Można założyć więc, że podmioty współpracujące z państwami skandynawskimi nie mają potrzeby bycia wspieranymi przez jakiegokolwiek lokalne instytucje.

⁵⁷² PARP, *Analiza potrzeb i oczekiwań w zakresie wspólnej marki polskiej branży meblarskiej*, https://www.parp.gov.pl/images/sites/documents/Zadanie_4_Analiza_potrzeb_branzy_20190311.pdf, dostęp: 20.11.2021 r.

4.3.2. Analiza powiązań pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a zmiennymi zależnymi – empiryczna weryfikacja hipotez badawczych.

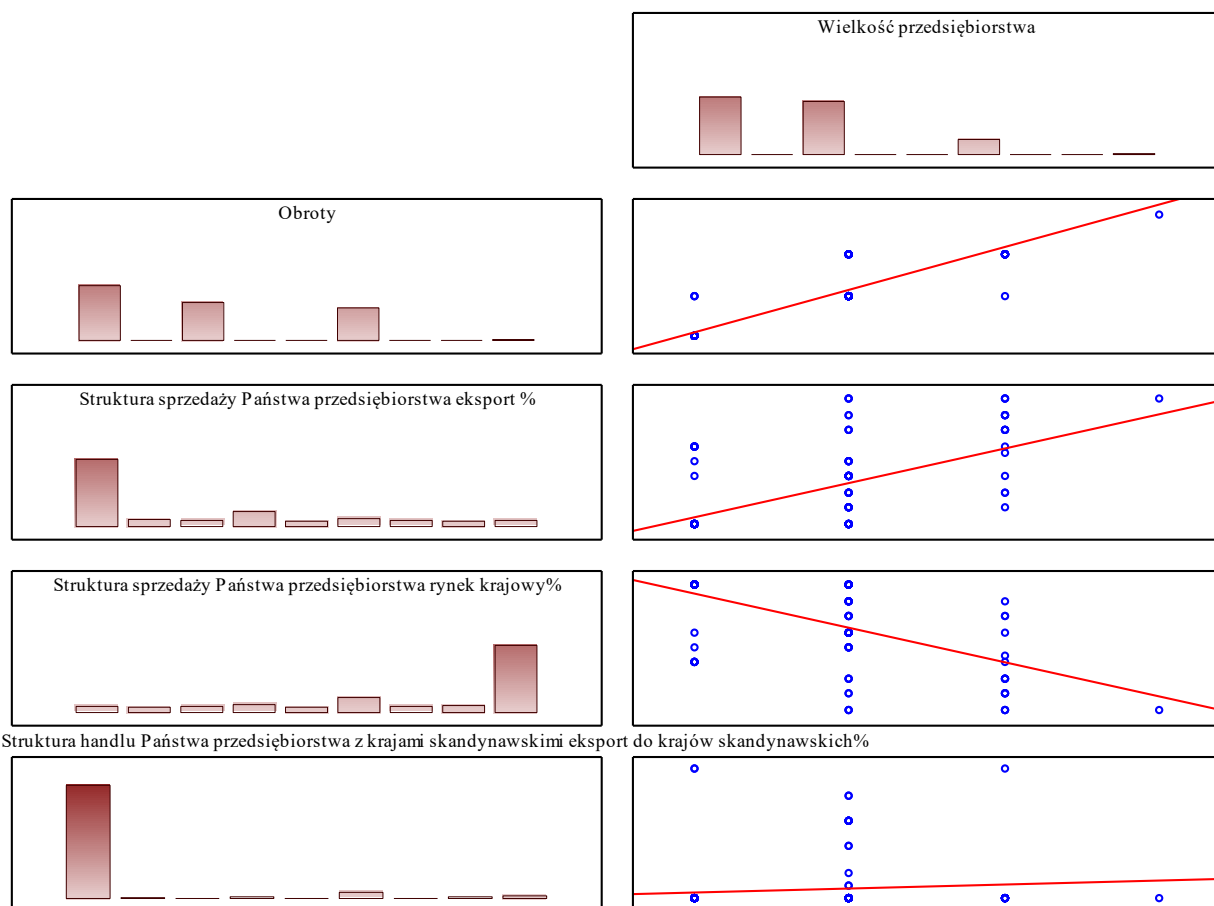
Podrozdział ma na celu odniesienie się do czterech przedstawionych wcześniej hipotez, które zostały zdefiniowane na podstawie literatury przedmiotu. Ponadto przedstawione w podrozdziale analizy miały zweryfikować powiązania pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a zmiennymi zależnymi. W tym celu w pierwszej kolejności zastosowano współczynnik korelacji rang Spearmana.

Tabela 21. Korelacja porządku rang Spearmana. Oznaczone wsp. korelacji są istotne z $p < 0,05000$

Para zmiennych Wielkość przedsiębiorstwa &	N	R Spearman	t(N-2)	p
Obroty	143	0,92	27,45	$p < 0,0001$
Struktura sprzedaży Państwa przedsiębiorstwa eksport %	143	0,62	9,46	$p < 0,0001$
Struktura sprzedaży Państwa przedsiębiorstwa rynek krajowy%	143	-0,62	-9,46	$p < 0,0001$
Struktura handlu Państwa przedsiębiorstwa z krajami skandynawskimi eksport do krajów skandynawskich%	143	0,17	2,10	0,037

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analiza wyników zawartych w tabeli 21 pozwoliła na stwierdzenie czterech istotnych statystycznie powiązań. Stwierdzono dodatnie korelacje pomiędzy: wielkością przedsiębiorstwa a obrotami $R=0,92$ (bardzo silne powiązanie); pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a % eksportu w strukturze sprzedaży $R=0,62$ (silne powiązanie) oraz wartością procentową eksportu do krajów skandynawskich $R=0,17$ (słabe powiązanie). Można zatem stwierdzić, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rosną obroty, rośnie również % eksportu w strukturze sprzedaży oraz rośnie procent eksportu w strukturze sprzedaży do krajów skandynawskich. Stwierdzono również jedną silną ujemną korelację $R=-0,62$ (silne powiązanie) pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a % sprzedaży na rynek krajowy. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa wartość procentowa sprzedaży w kraju malała. Powyższe wyniki pozwalają na pozytywną weryfikację Hipotezy 1 „Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie jego sprzedaż eksportowa”. Wyniki te potwierdza również poniższa rycina (rysunek 20).



Rysunek 21. Macierzowy punktowy wykres rozrzutu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W kolejnych analizach weryfikacji poddano czy zmienne jakościowo są zależne, w tym celu zastosowano testy niezależności χ^2 .

Tabela 22. Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane. Status prawny a wielkość przedsiębiorstwa

Status prawny przedsiębiorstwa	Wielkość przedsiębiorstwa				Wiersz razem
	mikro	małe	średnie	duże	
jednoosobowa działalność gospodarcza	65	15	1	0	81
%kolumny	100%	25%	6%	0%	
spółka cywilna	0	8	0	0	8
%kolumny	0%	13%	0%	0%	
spółka jawna	0	2	0	0	2
%kolumny	0%	3%	0%	0%	
spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	0	33	16	1	50
%kolumny	0%	55%	94%	100%	
spółka akcyjna	0	2	0	0	2
%kolumny	0%	3%	0%	0%	
Ogół	65	60	17	1	143

$\chi^2=129,35$; $df=12$; $p<0,0001$; $VC=0,49$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analiza wyników zawartych w tabeli 22 pozwoliła na odrzucenie hipotezy zerowej o niezależności analizowanych zmiennych i przyjęcie hipotezy alternatywnej stwierdzającej, że zmienne są zależne $p < 0,05$. Można zatem stwierdzić, że wielkość przedsiębiorstwa była istotnie statystycznie silnie $VC=0,49$ powiązana ze statusem prawnym przedsiębiorstwa. Stwierdzono, że mikroprzedsiębiorstwa były najczęściej jednoosobowymi działalnościami gospodarczymi natomiast małe, średnie i duże firmy najczęściej działały jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

Tabela 23. Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane

Rok rozpoczęcia wymiany handlowej z zagranicą	Wielkość przedsiębiorstwa				Wiersz Razem
	mikro	małe	średnie	duże	
w pierwszym roku istnienia	8	15	10	1	34
%kolumny	12%	25%	59%	100%	
w pierwszych trzech latach istnienia	1	19	6	0	26
%kolumny	2%	32%	35%	0%	
w ciągu pięciu lat od momentu założenia przedsiębiorstwa	0	3	1	0	4
%kolumny	0%	5%	6%	0%	
nie prowadzimy handlu poza granicami Polski	56	23	0	0	79
%kolumny	86%	38%	0%	0%	
Ogół	65	60	17	1	143
$\chi^2=73,99$; $df=9$; $p<0,0001$; $VC=0,38$					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analiza wyników zawartych w tabeli 23 pozwoliła na odrzucenie hipotezy zerowej o niezależności analizowanych zmiennych i przyjęcie hipotezy alternatywnej stwierdzającej, że zmienne są zależne $p < 0,05$. Można zatem stwierdzić, że wielkość przedsiębiorstwa była istotnie statystycznie silnie $VC=0,38$ powiązana z czasem rozpoczęcia wymiany handlowej przez przedsiębiorstwo. Stwierdzono, że mikroprzedsiębiorstwa najczęściej nie prowadziły handlu poza granicami Polski, natomiast małe, średnie i duże firmy najczęściej podejmowały współpracę międzynarodową już w pierwszym roku działalności dzięki temu pozytywnie zweryfikowano Hipotezę 2 „Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa dzięki mniej rozbudowanemu procesowi decyzyjnemu mogą szybciej rozpoczynać internacjonalizację niż duże podmioty”.

Tabela 24. Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane. Import a wielkość przedsiębiorstwa

Import surowców i produktów niezbędnych do działalności	Wielkość przedsiębiorstwa				Wiersz Razem
	mikro	małe	średnie	duże	
Tak	0	2	1	0	3
%kolumny	0%	3%	6%	0%	
Nie	65	58	16	1	140
%kolumny	100%	97%	94%	100%	
Ogół	65	60	17	1	143
$\chi^2=3,97; df=3; p=0,26$					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analiza wyników zawartych w tabeli 24 nie pozwoliła na odrzucenie hipotezy zerowej o niezależności analizowanych zmiennych $p>0,05$. Można zatem stwierdzić, że wielkość przedsiębiorstwa nie była istotnie statystycznie powiązana z importem surowców/produktów niezbędnych w działalności przedsiębiorstw.

Tabela 25. Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane. Zatrudnienie osoby do obsługi rynków zagranicznych a wielkość przedsiębiorstwa

Czy zatrudniają Państwo osobę/osoby zajmujące się handlem z zagranicą w Państwa przedsiębiorstwie?	Wielkość przedsiębiorstwa				Wiersz Razem
	mikro	małe	średnie	duże	
Tak	9	25	17	1	52
%kolumny	14%	42%	100%	100%	
Nie	56	35	0	0	91
%kolumny	86%	58%	0%	0%	
Ogół	65	60	17	1	143
$\chi^2=53,68; df=3; p<0,0001; VC=0,57$					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analiza wyników zawartych w tabeli 25 pozwoliła na odrzucenie hipotezy zerowej o niezależności analizowanych zmiennych i przyjęcie hipotezy alternatywnej stwierdzającej, że zmienne są zależne $p<0,05$. Można zatem stwierdzić, że wielkość przedsiębiorstwa była istotnie statystycznie silnie $VC=0,57$ powiązana z faktem zatrudnienia przez przedsiębiorstwo osoby zajmującej się handlem zagranicznym. Stwierdzono, że mikroprzedsiębiorstwa i małe firmy najczęściej nie zatrudniały osób zajmujących się handlem zagranicznym, natomiast większy odsetek firm średnich i dużych zatrudniał osobę odpowiedzialną za handel zagraniczny. Wobec czego Hipoteza 3. „Polskie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa nie posiadają odpowiednio przeszkolonych zasobów ludzkich niezbędnych do umiędzynarodowienia” została zweryfikowana pozytywnie.

Tabela 26. Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane. Własny dział projektowy przedsiębiorstwa, a jego wielkość

Czy posiadają Państwo własny dział projektowy?	Wielkość przedsiębiorstwa				Wiersz Razem
	mikro	małe	średnie	duże	
Tak	55	53	16	1	125
%kolumny	85%	88%	94%	100%	
Nie	10	7	1	0	18
%kolumny	15%	12%	6%	0%	
Ogół	65	60	17	1	143
$\chi^2=1,59$; $df=3$; $p=0,66$					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analiza wyników zawartych w tabeli 26 nie pozwoliła na odrzucenie hipotezy zerowej o niezależności analizowanych zmiennych $p>0,05$. Można zatem stwierdzić, że wielkość przedsiębiorstwa nie była istotnie statystycznie powiązana z posiadaniem własnego działu projektowego.

Tabela 27. Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane. Ocena współpracy z rynkami zagranicznymi a wielkość przedsiębiorstwa

Współpracę z rynkami zagranicznymi oceniam jako	Wielkość przedsiębiorstwa				Wiersz Razem
	mikro	małe	średnie	duże	
Nie mam zdania	58	39	4	0	101
%kolumny	89%	65%	24%	0%	
Łatwa	0	0	3	0	3
%kolumny	0%	0%	18%	0%	
Trudna	7	21	10	1	39
%kolumny	11%	35%	59%	100%	
Ogół	65	60	17	1	143
$\chi^2=40,06$; $df=6$; $p<0,0001$; $VC=0,41$					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analiza wyników zawartych w tabeli 27 pozwoliła na odrzucenie hipotezy zerowej o niezależności analizowanych zmiennych i przyjęcie hipotezy alternatywnej stwierdzającej, że zmienne są zależne $p<0,05$. Można zatem stwierdzić, że wielkość przedsiębiorstwa była istotnie statystycznie silnie $VC=0,41$ powiązana z oceną współpracy z rynkami zagranicznymi. Stwierdzono, że mikroprzedsiębiorstwa i małe firmy najczęściej nie miały zdania lub twierdziły, że współpraca jest trudna, w odróżnieniu od średnich firm w przypadku których 18% twierdziło, że współpraca jest łatwa.

Tabela 28. Podsumowująca tabela dwuczłowa: częstości obserwowane

Czy rozpatrują Państwo ograniczenie swojej działalności tylko do polskiego rynku?	Wielkość przedsiębiorstwa				Wiersz Razem
	mikro	małe	średnie	duże	
Tak	52	26	0	0	78
%kolumny	80%	43%	0%	0%	
Nie	13	32	17	1	63
%kolumny	20%	53%	100%	100%	
Nie, nie mam potrzeby	0	2	0	0	2
%kolumny	0%	3%	0%	0%	
Ogół	65	60	17	1	143
$\chi^2=52,54$; $df=6$; $p<0,0001$; $VC=0,39$					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analiza wyników zawartych w tabeli 28 pozwoliła na odrzucenie hipotezy zerowej o niezależności analizowanych zmiennych i przyjęcie hipotezy alternatywnej stwierdzającej, że zmienne są zależne $p<0,05$. Można zatem stwierdzić, że wielkość przedsiębiorstwa była istotnie statystycznie silnie $VC=0,39$ powiązana z rozpatrywaniem ograniczenia swojej działalności tylko do rynku polskiego. Zauważono, że mikroprzedsiębiorstwa najczęściej odpowiadały, że rozpatrują ograniczenie działalności tylko do rynku polskiego, w odróżnieniu o małych średnich i dużych firm, które częściej deklarowały, że nie rozpatrują ograniczenia swojej działalności tylko do rynku polskiego, dlatego Hipotezę 4 „Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa sektora meblowego planują rozwój poprzez internacjonalizację” zweryfikowano negatywnie.

Celem procesu badawczego opisanego w poniższym rozdziale było wskazanie na czynniki mające wpływ na internacjonalizację przedsiębiorstw. Raport z badania podzielono na dwie części: informacje o firmie oraz informacje o jej handlowej działalności zagranicznej. Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz wywiadu, którego pytania skonstruowano w sposób niesugerujący odpowiedzi oraz odnoszący się do postawionych hipotez. Hipotezy badawcze zostały zbudowane w oparciu o studia literatury. Odpowiedzi na pytania kwestionariusza pozwoliły na odniesienie się do postawionych hipotez. W procesie badawczym hipotezę pierwszą uznano za statystycznie istotną z uwagi na odnalezienie silne powiązanie pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a % eksportu w strukturze jego sprzedaży. Również w przypadku hipotezy drugiej mówiącej, że mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa szybciej rozpoczynają internacjonalizację dzięki mniej rozbudowanemu procesowi decyzyjnemu nie znaleziono podstaw do jej odrzucenia. Trzecia z postawionych hipotez badawczych dotycząca niewystarczająco przeszkolonych do umiędzynarodowienia kadr

również została zweryfikowana pozytywnie. Natomiast w przypadku hipotezy czwartej stwierdzono brak powiązania, wobec czego zweryfikowano ją negatywnie.

4.4. Rekomendacje

Bazując na zgromadzonym materiale badawczym oraz przeprowadzonych analizach zdecydowano się przedstawić rekomendacje dla przedsiębiorstw mające stymulować ich dalszy rozwój. Pierwsza rekomendacja dotyczy dywersyfikacji rynków eksportowych i poszukiwania nowych destynacji. Pomimo iż Europa Zachodnia jest nadal największym rynkiem mebli na świecie, jego wartość w ciągu dziesięciu lat obniżyła się o 15%. Od 2008 r. rynek włoski pomniejszył konsumpcję mebli o 45%, a Hiszpania i Turcja o 36%, rynki Niemiec, Wielkiej Brytanii, Holandii i Francji skurczyły się o 20%. Drugim pod względem konsumpcji i największym importerem mebli na świecie jest Ameryka Północna. Natomiast największy wzrost potencjału nastąpił na rynku azjatyckim, gdzie w latach 2006-2017 konsumpcja zanotowała przyrost o 99%, a prognozuje się dalszy wzrost około 5% rocznie i uzyskanie pozycji lidera światowej konsumpcji mebli w ciągu dziesięciu lat. W tej części świata największy jest rynek meblowy Chin, który w 2022 r. ma osiągnąć dwukrotność wartości rynku niemieckiego. Drugim największym rynkiem azjatyckim są Indie, które od 2006 r. zanotowały 156% wzrost konsumpcji. Prognozuje się, że w kolejnych latach to Indonezja będzie najszybciej rosnącym rynkiem i osiągnie wzrost 68%. I to właśnie w tym kraju jest prognozowany najwyższy skok rocznej konsumpcji mebli, kolejno będą to Chiny, Rumunia, Hiszpania, Filipiny, Indie, Malezja, Tajlandia, i Szwecja. Natomiast pod kątem wielkości i dynamiki eksportu w Europie będą to Niemcy, Wielka Brytania, Węgry, Czechy, Holandia i Rumunia, poza Europą Chiny i Stany Zjednoczone⁵⁷³. Należy skupić się na rozwoju w kierunku eksploracji tych z wymienionych rynków perspektywicznych, które dotąd słabo spenetrowano. W pierwszej kolejności rekomenduje się skierowanie aktywności na rynki o raczej rozdrobnionym systemie dystrybucji, o pozytywnym postrzeganiu produktów pochodzących z Polski oraz jak najniższych kosztach marketingowych.

Aspekt rozdrobionej struktury podmiotowej branży nie sprzyja internacjonalizacji działalności oraz penetracji nowych rynków. Dla przypomnienia największą grupę stanowią mikro i małe przedsiębiorstwa, w większości skoncentrowane na sprzedaży na rynek krajowy

⁵⁷³ PARP, *Analiza tendencji i trendów rynkowych w perspektywie najbliższych 5 lat mających wpływ na rozwój branży meblarskiej*, https://www.parp.gov.pl/images/sites/documents/Zadanie_2_Analiza_trendow_20190311.pdf, dostęp: 23.11.2021.

z uwagi na skalę działalności. Hamowanie rozwoju zagranicznego mikro i małych podmiotów przez czynniki takie jak brak znajomości obcych rynków (w tym języków obcych, kontaktów, kultury), niska konkurencyjność czy brak zaufania należałoby starać się zniwelować poprzez odpowiednio dopasowane do wielkości podmiotów i ich możliwości produkcyjnych programy pomocowe. Programy powinny wspierać w zakresie zarówno dofinansowania uczestnictwa w wystawach i targach meblarskich, ale i stanowić wsparcie merytoryczne kadry zarządzającej mikro i małych firm w zakresie poszukiwania wiedzy o ekspansji oraz informować o możliwościach i korzyściach ekspansji międzynarodowej dla podmiotów tej wielkości. Jednocześnie należy zwiększać zaangażowanie na rynkach obcych poprzez bardziej zaawansowane formy internacjonalizacji w postaci filii sprzedażowych czy produkcyjnych. Pozwala to wzmocnić potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa oraz całej branży, a także operować na światowym poziomie mając dostęp do najnowszych trendów światowego meblarstwa. Jednak w przypadku inwestycji produkcyjnych w większości lokalizacji zagranicznych będzie ona rozwiązaniem nieekonomicznym ze względu na wysokie koszty pracy czy brak surowca, a to dzięki nim polska branża zbudowała swoją przewagę.

Należy postawić na rozwój strategii wielokanałowych (czyli przenikania się wielu kanałów komunikacji z kanałami sprzedażowymi, świata *on-line* ze światem *offline*), pozwalających na dotarcie do jak największej grupy klientów na wybranym rynku oraz wejście we współpracę z lokalnymi podmiotami w celu uruchomienia opcji *click and collect*, dzięki której nie trzeba będzie uruchamiać własnych stoisk czy salonów.

Należy również skupić się na bardziej globalnym podejściu do kwestii marki i zainicjować programy o mniejszym wydźwięku komercyjnym, ale mające na celu współpracę z przemysłami kreatywnymi polskiej gospodarki i próbę włączenia wzornictwa użytkowego w tworzenie polskiej miękkiej siły (*soft power*).

Rekomenduje się ponadto upowszechnienie wiedzy praktycznej oraz koncepcji własności intelektualnej i korzyści płynących z roboczego wykorzystania wiedzy o jej ochronie. Jak pokazało badanie wykonane na potrzeby dysertacji, przedsiębiorstwa nie posiadają własnych patentów. Wskazywać może to zarówno na pracę odtwórczą, jak i brak wiedzy o własności intelektualnej i prawach autorskich. Kapitał intelektualny meblarstwa to innowacje techniczne oraz pozatechniczne, może dotyczyć rozwiązań technicznych jak wiercenie czy frezowanie, ale i zastrzeżenia wzoru lub linii mebli. Zastrzeżenie wzoru użytkowego chroni przedsiębiorstwo nie tylko przed utratą przewagi, jaką jest uniemożliwienie kopiowania wykonanej pracy, ale i zapewnia rozpoznawalność na rynku. Upowszechnienie wiedzy

w zakresie ochrony własności intelektualnej wydaje się być koniecznością zarówno w stosunku do konkurencji krajowej, jak i międzynarodowej.

Nie należy również zapominać o wyzwaniach współcześnie stojących przed umiędzynarodawiającymi działalność przedsiębiorcami w sytuacji przechowywania danych w chmurze poza granicami Polski (*cloud computing*), kiedy to przedsiębiorstwo staje przed koniecznością przestrzegania zarówno krajowych, jak i właściwych dla innych krajów regulacji prawnych, także dotyczących przestrzegania praw konsumentów, danych osobowych czy własności przemysłowej⁵⁷⁴, co stanowi kolejne wyzwanie z zakresu upowszechniania wiedzy oraz edukowania przedsiębiorców.

Okres pandemii Covid-19 unaoczniał także potrzebę posiadania alternatywnych źródeł zaopatrzenia. Polskie meblarstwo korzystające przede wszystkim z krajowych zasobów produkcji w przypadku wielu podmiotów, szczególnie najmniejszych, nie traktując zakupów w sposób strategiczny, nie dywersyfikuje również dostawców narażając się na przerwanie łańcuchów dostaw. Jednocześnie, poprzez różne ograniczenia, najmniejsi przedsiębiorcy nie posiadają zasobów, aby na własną rękę rozpocząć import surowców. Rozwiązaniem problemu mogłyby być wirtualne targi dostawców akredytowanych przez polskie instytucje wspierające eksport dostawców wraz ze stworzeniem bazy kontaktów.

Jednym z najważniejszych zadań, które stoją przed polskim meblarstwem jest stworzenie silnych, rozpoznawalnych za granicą marek. Polski przemysł meblarski pomimo pozycji jednego ze światowych liderów nie wykorzystuje wartości dodanej z tego wynikającej. Ceny wyprodukowanych w Polsce mebli nie osiągają cen produktów niemieckich czy włoskich. Sytuacja taka jest spowodowana strukturą polskiego eksportu, którego głównym odbiorcą są międzynarodowe sieci sprzedaży wyznaczające poziom cen. Korzyści wynikające z posiadania własnej silnej marki nie tylko pozwoliłyby na zdynamizowanie rozwoju przedsiębiorstw, ale wzmocniłyby pozycję konkurencyjną oraz znacznie ułatwiłyby dalszą ekspansję zagraniczną. Podkreślić należy, że branża jest wspierana od 2012 r. przez różne programy stanowiące odpowiedź na potrzeby sektora. Wydaje się jednak, że niezbędna jest w tym przypadku długofalowa polityka wsparcia i rozwoju, wspierająca także mikro i małe podmioty, których rynkowa pozycja startowa jest trudna z uwagi na bardzo ograniczone zasoby.

⁵⁷⁴ T. Niedziółka, *Prawne uwarunkowania wchodzenia polskich przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe (na przykładzie przetwarzania danych osobowych w chmurze ponad granicami)* [w:] Wymogi globalne konkurencyjności przedsiębiorstw, pod red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 41-48.

Tworzenie własnej marki to w dużej mierze rozwój unikatowego wzornictwa. Jednak współcześnie tworzenie mebla to nie tylko współpraca z Instytutem Wzornictwa Przemysłowego czy wydziałami wzornictwa wyższych uczelni, ale i wspieranie procesu powstawania mebla przez badania z dziedziny psychologii, antropologii czy socjologii, współpraca z przemysłami kreatywnymi. Założenie multifunkcyjności mebla wymaga od liderów projektu zmiany sposobu myślenia o wykorzystaniu mebla, a także zrozumienia i skupienia się na potrzebach odbiorców. Jest to związane z daleko bardziej humanistycznym podejściem do pracy, nawiązanie bliższego kontaktu z klientami, buduje w pracownikach poczucie głębszego sensu oraz satysfakcję z bycia potrzebnym i przekonania o pożyteczności wykonywanej pracy. Wśród polskich firm prekursorem takiego podejścia jest P. Voekel⁵⁷⁵, który jako pierwszy zaczął mówić o znaczeniu w biznesie umiejętności miękkich oraz jest propagatorem holistycznego podejścia do meblarstwa. Bez szerszej wiedzy o społeczeństwach, ich zwyczajach i kulturze przedsiębiorstwom trudno będzie dostosować swoją ofertę do potrzeb zagranicznego klienta, szczególnie na dotychczas słabo eksplorowanych rynkach. Przy produkcji mebli należy wziąć pod uwagę wiele takich czynników. Przykładowo w Holandii średnia wzrostu jest najwyższa w Europie, z kolei na Tajwanie z uwagi na niższy wzrost mieszkańców łóżka są krótsze niż standardowe europejskie. Tajwański rynek również nie przyjmie dobrze otwartych regałów ani mebli wysokich z uwagi na częste wstrząsy sejsmiczne. Na Bliskim Wschodzie polskie łóżka podwójne (małżeńskie) z uwagi na wielkość są kupowane jako łóżka młodzieżowe, co wynika z większych rozmiarów pomieszczeń⁵⁷⁶. Należy więc położyć większy nacisk na stworzenie własnego, oryginalnego wzornictwa, a także innowacyjnych rozwiązań zmierzających ku wielofunkcyjności mebli ze strategią poszerzenia oferty o serie produktów wyższego segmentu cenowego. Nadto rekomenduje się wdrażanie rozwiązań z zakresu *co-brandingu* z polskimi markami, które pozytywnie zaistniały w świadomości zagranicznych konsumentów i są obecne na obcych rynkach. Mowa tutaj o możliwych kooperacjach z markami, które poczyniły inwestycje za granicą jak LPP czy 4F (np. meble designerskie lub wypoczynkowe), Ingot (meble designerskie), Kruger&Matz (meble wypoczynkowe), Trefl (meble dla dzieci), CD Projekt (meble gamingowe). Z kolei mniejsze firmy meblarskie mogłyby wchodzić w *co-branding* z większymi podmiotami już obecnymi na rynkach zagranicznych (jak przywołany w rozdziale 3.1.4. przykład przypadek przedsiębiorstw Mebelplast i Swarzędz). Taka współpraca mogłaby pozwolić mniejszemu podmiotowi zaistnieć na rynku obcym, a większemu dotrzeć do nisz rynkowych, które dotąd były

⁵⁷⁵ Czego Piotr Voekel nauczył się w czasie pandemii? instytut-heweliusza.pl, dostęp: 23.11.2021.

⁵⁷⁶ A. Sieńko, op.cit.

niedostępne. Duże marki mogą zyskać również poprzez współpracę z małą wyrazistą marką, w celu uzyskania narzędzia przekazu konkretnych wartości, co pomaga w utrzymaniu lojalności klientów oraz pozwala uzyskać nowych, zainteresowanych oferowanym przekazem.

Wyzwaniem, szczególnie w przypadku mikro, małych i średnich podmiotów, które dotychczas nie podjęły z różnych przyczyn aktywności związanych z umiędzynarodowieniem jest spopularyzowanie wiedzy na temat podejmowania działań związanych z aktywnością zagraniczną. Geograficzna dywersyfikacja sprzedaży jest tym bardziej ważna, że w związku z zachodzącymi globalnie przemianami społecznymi takimi jak postępująca na niespotykaną dotychczas skalę i zmieniająca rynki i zachowania konsumenckie urbanizacja (przede wszystkim tereny Azji i Afryki), a co za tym idzie ogromna migracja ludności oraz starzejące się społeczeństwo stoją u podstaw prognoz, że w 2030 r. populacja planety wzrośnie do 8,5 mld mieszkańców z czego 3,3 mld ma stanowić grupa osób 65+. Analitycy przewidują, że do 2030 r. miasta będzie zamieszkiwać około 61% ludności świata, co wpłynie na kształtowanie się nowego stylu życia i będzie kreować nowe potrzeby. Trendy, które mają wpływ na meblarstwo są silnie powiązane z tymi zmianami, gdyż dotyczą podstawowych aspektów życia czyli miejsca zamieszkania. Także obserwowany w Polsce wzrost wolumenu budownictwa mieszkaniowego, sprzyja rozwojowi mikro, małych i średnich podmiotów sektora meblarskiego, gdyż umożliwia w szerszym horyzoncie czasowym wykorzystać nagromadzone zasoby materialne oraz nabytą wiedzę w procesie rozwoju firmy poprzez internacjonalizację działalności.

Zmniejszające się rodziny i późne rodzicielstwo, coraz mniejsze przestrzenie mieszkalne, lepszy dostęp do edukacji to tylko niektóre ze zmian mających bezpośrednie przełożenie na globalny sektor meblarski. Także zmiana pokoleniowa wpływa na globalne trendy konsumenckie. Generacja X, pokolenie Y oraz „pokolenie C” (*connect, communicate, change*) będzie mniej kupowało, będzie poszukiwało tzw. *value for money* czyli podejmowało przemyślane decyzje zakupowe. Bardzo ważnym trendem zakupowym będzie absolutna transparentność całego procesu powstawania produktu (od surowca do sklepu), a emocjonalna relacja będzie nagrodzona lojalnością kupującego. Również dobre samopoczucie i zdrowie staje się coraz ważniejsze, a wszystkie wyżej wymienione czynniki wskazują na to, że społeczna odpowiedzialność biznesu będzie absolutnym wymogiem dla współczesnego producenta mebli. Innym niezwykle wyraźnym trendem jest kastomizacja (*customization*),

trend, w którym łączy się indywidualna personalizacja z autentycznością⁵⁷⁷. Jego przedstawiciele, tzw. *I-designers* chcą być częścią procesu tworzenia produktu i z tego powodu mieć wpływ na jego personalizację. Poprzez mebel pragną pokazać swoją kreatywność, ale i unikalność przedmiotu, z którym mogą się identyfikować. *I-designers* nie chcą sami być twórcami od podstaw, ale preferują, aby dostarczono im narzędzia, z których mogą tworzyć⁵⁷⁸. Dla odbiorcy hurtowego (np. deweloperów) zasadnym wydaje się wdrożenie kustomizacji masowej (*mass customization*), czyli produkowanie niestandardowych produktów przy użyciu elastycznych, wspomaganych komputerowo systemów wytwórczych), procesu łączącego niski koszt związany z produktem masowym z możliwością wysokiego stopnia dostosowania produktu do potrzeb klienta. Jest to odpowiedź rynku na niejednorodność potrzeb klienta w cenie nie odbiegającej od oferty standardowej⁵⁷⁹.

Trendy te stanowią wyzwanie dla producentów mebli, ale i szansę dla mniejszych podmiotów z krótszym i bardziej elastycznym łańcuchem decyzyjnym oraz ograniczonymi mocami produkcyjnymi.

Rekomenduje się również wpieranie działań na rzecz rozwoju organizacji klastrowych. Należałoby wypracować wśród przedsiębiorców większe zaufanie do tego rodzaju działalności poprzez m.in. stworzenie ujednoliconego i stabilnego modelu współpracy w ramach organizacji. Należy zachęcić mniejsze podmioty do stworzenia/przystąpienia do grupy zakupowej w ramach klastra, dzięki czemu podniosłaby się siła przetargowa tych podmiotów w stosunku do dostawców. Niezbędne jest wsparcie instytucji rządowych i samorządowych oraz ośrodków a także instytucji naukowo-badawczych, które powinny w sobie właściwych zakresach wspierać proces organizacji inicjatyw klastrowych. Bardzo potrzebna wydaje się być ponadto akcja edukacyjna dotycząca kooperacji pomiędzy podmiotami w biznesie, a także promocja współpracy z instytucjami samorządowymi oraz ośrodkami nauki w rozwoju sektora meblarskiego.

Podsumowując, nieodzowną wydaje się potrzeba edukacji zarówno w zakresie tak podstawowym, jak języki obce, jak i najnowsze osiągnięcia technologiczne (także

⁵⁷⁷ PARP, op.cit.

⁵⁷⁸ Euromonitor, *I-Designers: A Top Consumer Trend for 2018*, <https://www.euromonitor.com/article/i-designers-a-top-consumer-trend-for-2018>, dostęp:25.11.2021.

⁵⁷⁹ M. Pędzik, J. Bednarz, Z. Kwidziński, T. Rogoziński, J. Smardzewski, *The idea of mass customization in the door industry using the example of the company Porta KMI Poland*, Sustainability, vol. 12, s.1-14, file:///Users/joanna/Downloads/Bednarz_Joanna_The_Idea_of_Mass_Customization_2020.pdf, dostęp: 13.01.2022.

wykorzystanie w sprzedaży mebli tzw. rozszerzonej rzeczywistości). Należy dążyć do stałego podnoszenia jakości towarów, edukować kadrę zarządzającą w bardziej holistycznym zakresie, łączącym antropologię, socjologię i psychologię, a także śledzić najnowsze trendy kulturowe, gdyż meble aspirują do stawania się nośnikiem kultury.

ZAKOŃCZENIE

Świat współczesny charakteryzuje wysoki poziom zmienności. Zmiany dotyczą wszystkich sfer życia i mają charakter gospodarczy, społeczny, technologiczny i kulturowy, często przenikając się na wiele sposobów. Charakterystyczne wysokie tempo rozwoju niejako wymusza ciągle dostosowywanie strategii działania we wszystkich sferach życia. Zmieniają się także przemysły wpisane w tę turbulentną, poddawaną ciągłym przeobrażeniom rzeczywistość.

Przegląd literatury dotyczącej internacjonalizacji wskazuje na szereg czynników wpływających na proces umiędzynarodowienia podmiotów gospodarczych. Dotychczas raczej pomijana tematyka uczestnictwa w procesie najmniejszych przedsiębiorstw wydaje się zyskiwać na znaczeniu, szczególnie w dobie cyfryzacji przemysłu oraz handlu.

Polska branża meblarska znajduje się wśród aktualnych liderów światowej produkcji mebli i stoi na pozycji państwa, które ma potencjał, aby stworzyć rozpoznawalną markę dla wymagających międzynarodowych konsumentów. W kraju polskie przedsiębiorstwa otacza dynamiczne środowisko, które napędza proces ich rozwoju, a co za tym idzie i internacjonalizacji. Przedsiębiorstwa napotykają również na szereg czynników hamujących, a jednym z nich jest bardzo duże rozdrobnienie branży. Taka struktura przemysłu meblarskiego była punktem wyjścia poniższej dysertacji oraz przeprowadzonego w jej ramach badania empirycznego. Wykazano, że mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa wykazują niski stopień internacjonalizacji, wiele z nich znajduje się w fazie przed-partnerskiej, przed-eksportowej czy przed-importowej oraz wykazuje zupełną pasywność wobec ekspansji międzynarodowej. Część z nich uznać można również za podmioty we wczesnej fazie wzrostu (TEA). Strategie badanych podmiotów rzadko kiedy wykraczały więc poza rynek krajowy. Ten wątek z pewnością jest interesujący i wymaga zgłębienia i dalszych badań. Zasadniczą jest również kwestia dostosowania strategii MMŚP do presji, która jest wytwarzana przez sektor przechodzący transformację z tradycyjnie wytwórczego na przemysłowy. Pojawia się pytanie, jak dostosować pewne modelowe strategie większych przedsiębiorstw do możliwości i zasobów mniejszych podmiotów, aby umożliwić im nie tylko przetrwanie, ale i rozwój, szczególnie mając na uwadze zagadnienia związane z funkcjonowaniem z gospodarce globalnej.

Głównym celem dysertacji była identyfikacja poziomu gotowości do umiędzynarodowienia, a także rozpoznanie zjawisk mających wpływ na mikro, małe i średnie podmioty gospodarcze sektora, pochodzące zarówno ze struktur wewnętrznych

przedsiębiorstw, jak i z otoczenia mezo- i makroekonomicznego w procesie internacjonalizacji. Zrealizowanie postawionego celu umożliwiło ustosunkowanie się do postawionych w rozprawie hipotez badawczych. Prowadzenie badań na temat internacjonalizacji polskiego przemysłu meblarskiego oraz wybranych trzech przemysłów skandynawskich postawiło wymóg określenia aparatu pojęciowego dla rozważanych obszarów tematycznych. Poświęcono im teoretyczną część rozprawy.

Podsumowując, w niniejszej rozprawie za cel postawiono sobie zarówno nawiązanie do znakomitego dorobku badawczego dotyczącego internacjonalizacji, jak i aktualizację oraz uzupełnienie istniejących badań o nowe spojrzenie na tematykę internacjonalizacji w perspektywie mikro, małego i średniego przedsiębiorcy przemysłu wytwórczego. To spojrzenie ukazało stosunek przeciętnego polskiego mikro, małego i w mniejszym stopniu średniego przedsiębiorcy do zagadnienia internacjonalizacji. Połączenie badań ilościowych z dogłębnym przestudiowaniem dostępnych badań wtórnych pozwoliło zaobserwować tendencje i wzory zachowań charakterystyczne dla polskich przedsiębiorstw w procesie umiędzynaradawiania. Podczas procesu badawczego zrezygnowano z badania jakościowego, które miało być przeprowadzone w formie jednostkowych (trzech) wywiadów pogłębianych. Nie podjęto tego wątku z uwagi na ryzyko popełnienia tzw. *cherry-pickingu* (błędu anegdotycznego polegającego na doborze uzasadnień pod preferowaną tezę, której gruntowniej i dogłębniej pozyskane dowody zaprzeczają⁵⁸⁰). Mówiąc o technikach i źródłach danych wykorzystanych w pracy warto również dodać, że niniejsza dysertacja łączy w sobie analizę ekonomiczną z wiedzą z zakresu kulturoznawstwa, historii, oraz sztuki z uwagi na fakt, że tak jak mebel jest przedmiotem o wielu funkcjach i formach, tak nie da się rozpatrywać jego miejsca w systemie gospodarczym jednowymiarowo, gdyż dla tak „wrośniętego” w kulturę życia codziennego przedmiotu istnieje cały splot czynników gospodarczych, wydarzeń historycznych, wpływów kulturowych czy antropologicznych tworzących wokół niego sieć powiązań wymuszających ciągłą ewaluację, toteż przemysł meblarski musi być rozpatrywany w tej samej perspektywie.

Interesującym wątkiem, który mógłby zostać podjęty w toku dalszych poszukiwań badawczych wydaje się zbadanie relacji biznesowych, szczególnie tych nieustrukturalizowanych. Badanie podjęte na potrzeby poniższej dysertacji wskazało na

⁵⁸⁰ G. Klass, *Just Plain Data Analysis: Common Statistical Fallacies in Analyses of Social Indicator Data*, 2008, <http://www.statlit.org/pdf/2008KlassASA.pdf>, dostęp: 10.12.2021.

znaczenie tych właśnie powiązań, szczególnie na pierwszym etapie współpracy międzynarodowej, ale wnioskować, można, że mają znaczenie także w dalszej kooperacji. Wydaje się jednak, że należy zaproponować ujęcie tematu skierowanego na badania nie pojedynczej relacji w ramach jednego kraju i jednego kraju partnera, ale szerzej skierowane do grupy państw z uwagi na zmiany zachodzące w strukturach sieci powiązań biznesowych. Dodatkowo należy mieć na uwadze fakt różnic branżowych, gdyż zarówno zasięgi sieci, jak i ich struktura mogą się różnić w zależności od typu działalności (usługi, produkcja, sprzedaż) oraz wielu innych czynników charakterystycznych dla konkretnego typu przemysłu.

Kolejnym wątkiem wymagającym głębszej analizy jest tematyka reinternacjonalizacji oraz deinternacjonalizacji. Należałoby zastanowić się czy nie mogą one stanowić kolejnych dwóch etapów w najpopularniejszym modelu internacjonalizacji, modelu uppsalskim lub szerzej w modelach etapowych. Przy czym deinternacjonalizacja powinna być rozpatrywana dwupłaszczyznowo, zarówno jako porażka, ale i jako zmiana strategii.

Wartym szerszego zgłębienia wydaje się również być wątek internacjonalizacji handlu elektronicznego, które to zagadnienie nie było dotychczas szerzej eksplorowane w polskim piśmiennictwie dotyczącym internacjonalizacji.

Największą jednak potrzebę w nawiązaniu do tematyki niniejszej pracy dostrzega się w dalszym eksplorowaniu tematyki mikroprzedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. Dostrzeżona luka badawcza w postaci nieznaności uczestnictwa, motywacji oraz planów mikroprzedsiębiorstw w procesie umiędzynarodowienia powinna być wypełniona z uwagi na liczbę tych najmniejszych uczestników rynku, szczególnie w przemysłach takich, jak meblarstwo, gdzie jest to blisko cała populacja funkcjonujących podmiotów.

Przeprowadzone w dysertacji badania empiryczne oraz analiza literatury przedmiotu stały się podstawą do zaproponowania rekomendacji, które mogą wpłynąć na efektywność działań polskich mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie umiędzynarodowienia działalności. W zaleceniach w kompleksowy sposób starano się zaproponować działania, które pozwolą na ich wykorzystanie zgodnie ze specyfiką polskiej branży meblarskiej. Propozycje działań obejmują swoim zakresem zarówno aktywności dotyczące funkcjonowania na rynku, uczenia się, jak i promocyjne. Podkreślić należy, że wytyczne dotyczą nie tylko podmiotów gospodarczych, ale i instytucji mających wpływ na ich funkcjonowanie.

Aplikacyjny charakter wyznaczonych rekomendacji ma szansę wpłynąć na wzrost motywacji do przeprowadzenia procesów internacjonalizacji przedsiębiorstwa, satysfakcji

z prowadzonej działalności, podnoszenia kompetencji pracowników i właścicieli oraz uczenia się organizacji. Ponadto zaproponowane rozwiązania mogą również wpłynąć na rozwój technologiczny jednostek oraz wpłynąć na większą wydajność i wzrost produktywności podmiotów dzięki zastosowaniu innowacyjnych narzędzi. Należy jednak wziąć pod rozwagę fakt, że nie dla wszystkich uczestników rynku internacjonalizacja jest pożądaną strategią, dla niektórych podmiotów może się zakończyć porażką i nie jest odpowiedzią na wszystkie współczesne wyzwania przed którymi stają mikro, małe i średnie podmioty będące uczestnikami branży meblarskiej.

Przyszłość przemysłu meblarskiego będzie stale ewaluować i wymagać dużej elastyczności od przedsiębiorców. Zmieniać się będzie zarówno rynek, jak i konsument oraz pracownik, co stawia przedsiębiorcę na pozycji permanentnej niepewności. Dlatego zrozumienie zachodzących zmian o charakterze kulturowym, ekonomicznym, jak i społecznym ma kluczowe znaczenie dla wykorzystania potencjału polskiej branży meblarskiej.

Poniższa dysertacja z całą pewnością nie wyczerpuje wszystkich wątków, będących elementami szerokiej problematyki umiędzynarodowienia, nie jest też pozbawiona swoistych słabości, które wynikają zarówno z ograniczeń czasowych oraz finansowych, a także tego, że całość była prowadzona przez jedną osobę. Po pierwsze badania zostały przeprowadzone na terenie województw pomorskiego oraz warmińsko-mazurskiego, wśród polskich przedsiębiorców, których dobór był celowy. Nie ma w pracy również badania skandynawskich partnerów, których opinia z pewnością byłaby bardzo przydatnym odniesieniem. W celu poszerzenia i udoskonalenia badania przeprowadzonego na potrzeby tej dysertacji wydaje się zasadnym rozszerzenie zasięgu geograficznego badania na teren całej Polski oraz przeprowadzenie podobnych prac badawczych wśród skandynawskich kontrahentów ze szczególnym naciskiem na kwestie konkurencji oraz sieciowości.

ANEKSY

Aneks 1. Ewolucja modelu uppsalskiego 1977, 2009, 2014.



Źródło: J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The internationalization...*, op.cit., s. 26; J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, Journal of International Business Studies, 2009, vol.40, No.9, s. 1424; J.-E. Vahlne, I. Ivarsson, I., *The globalization...*, s. 242.

Aneks 2. Wybrane innowacyjne taksonomie internacjonalizacji

	W.J. Bilkey i G. Tesar (1977)	S.T. Cavusgil (1980)	S.D. Reid (1980)	L.H. Wortzel i H.V. Wortzel (1981)	M.R. Czinkota (1982)	J.S. Lim i inni (1991)	T.R. Rao i G.M. Naidu (1992)
Faza 1	Zarząd przedsiębiorstwa nie wyraża zainteresowaniem eksportem	Marketing lokalny: firma sprzedaje tylko na rynek krajowy	Świadomość eksportu: problem z rozpoznaniem możliwości eksportowych	Import	Brak zainteresowania eksportem	Świadomość eksportu	Nie-eksporterzy: przedsiębiorstwo nie eksportuje ani nie wykazuje zainteresowania eksportem
Faza 2	Zarząd chciałby wypełnić lukę produkcyjną, jednak nie wykonuje żadnych działań w kierunku podjęcia eksportu	Zaangażowanie przed-eksportowe: przedsiębiorstwo poszukuje informacji oraz możliwości podjęcia eksportu	Zamierzenie eksportu: motywacja, postawa, oczekiwania i poglądy na temat eksportu	Aktywne poszukiwanie kontraktów produkcyjnych poprzez zagranicznych odbiorców	Niewielkie zainteresowanie eksportem	Zainteresowanie eksportem	Zamiar eksportu: firma nie eksportuje, ale planuje podjąć takie działania
Faza 3	Zarząd podejmuje aktywne działania w kierunku rozpoczęcia działalności eksportowej	Eksperymentalne zaangażowanie eksportowe: rozpoczęcie eksportu do państwa o małym dystansie psychicznym	Eksport próbny: własne doświadczenia przedsiębiorstwa oparte na pierwszych transakcjach	marketing własnych wyrobów za granicą	Przedsiębiorstwo eksportujące	Zamierzenie podjęcia eksportu	Eksporterzy sporadyczni: przedsiębiorstwo eksportuje lecz nieregularnie
Faza 4	Przedsiębiorstwo rozpoczyna eksport do państw o niewielkim dystansie psychicznym	Aktywne zaangażowanie eksportowe: sprzedaż do większej liczby państw, eksport bezpośredni, odczuwalny wzrost sprzedaży	Ewaluacja eksportu: rezultaty zaangażowania eksportowego	aktywna ekspansja marketingowa własnego produktu i/lub produktów, początek tworzenia marki	Przedsiębiorstwo eksperymentujące	Podjęcie eksportu	Regularni eksporterzy
Faza 5	Przedsiębiorstwo jest doświadczony eksporterem	Pełne zaangażowanie eksportowe: zarządzanie poprzez lokowanie zasobów w sposób najbardziej korzystny	Przyjęcie postawy eksportowej: akceptacja działalności eksportowej lub rezygnacja z niej	Produkcja i sprzedaż własnej marki poprzez zróżnicowane kanały dystrybucji	Doświadczony mały eksporter		

		pomiędzy rynkami obcymi a rynkiem krajowym					
Faza 6	Przedsiębiorstwo dostrzega możliwość eksportu do państw o dużym dystansie psychicznym				Doświadczony duży eksporter		

Źródło: R.E. Morgan, C.S. Katsikeas, *Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique*, Management Decision, 1997, 35/1, s. 73-74; L.H. Wortzel, H. V. Wortzel, *Export marketing strategies for NIC- and LDC- based firms*, Columbia Journal of World Business, 1981, Vol. 16 No. 1, s. 51-9.

Aneks 3. Typologia współczesnych teorii internacjonalizacji MŚP K. Wacha. Wersja skrócona.

Podejścia	Modele
podejście etapowe	model uppsalski
	modele innowacyjne
	modele fińskie
	modele hybrydowe
podejście zasobowe	modele zasobowe, modele kompetencyjne, modele zasobowo -kompetencyjne
podejście sieciowe	teorie sieciowej internacjonalizacji
Podejścia	Modele
podejście szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej	ogólne modele przedsiębiorczości międzynarodowej
	model międzynarodowych nowych przedsięwzięć (INV)
	model urodzonych globalistów (<i>born global</i>)
	modele przyspieszonej internacjonalizacji
podejście zarządczo-strategiczne	modele podejścia strategicznego
	modele decyzyjne
	modele organizacyjne
podejście protoholistyczne (konceptje zintegrowane)	modele ogólne
	modele oparte na wiedzy
podejścia alternatywne	alternatywne teorie internacjonalizacji

1. Źródło: K. Wach, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 99. (wersja skrócona).

Aneks 4. Raporty poświęcone internacjonalizacji w Polsce

W 2009 r. został po raz pierwszy przedstawiony przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) cykliczny raport dotyczący stanu sektora małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2007 - 2008, zawierający także analizę eksportu i importu prowadzonego przez polskie MŚP. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw stanowił 87% ogólnej liczby eksporterów i taki sam procent importerów. Największa grupa eksporterów reprezentowała przemysł przetwórczy, duża grupa działała także na rynku hurtowym i detalicznym. Wyniki sprzedaży zagranicznej przedstawione w badaniu wskazały na nieco większy udział średnich przedsiębiorstw w ich sprzedaży ogółem⁵⁸¹. Analizy prowadzone przez PARP miały szczególne znaczenie w latach następnych, w okresie globalnego kryzysu i spowolnienia gospodarczego, które to zjawiska nie miały jednak dużego wpływu na wyniki finansowe sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Raport z 2009 r. wskazuje na poprawę kondycji finansowej sektora eksportowego MŚP, co w dużej mierze spowodowane było deprecjacją złotego. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw stanowił blisko 89% ogólnej liczby eksporterów. Największe wzrosty zanotowały sektory transportu i gospodarki magazynowej oraz działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, a także przetwórstwo przemysłowe. W sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w 2009 r. większy przyrost sprzedaży eksportowej zaobserwowano wśród małych firm, a mniejszy wśród średnich oraz podmiotów z kapitałem zagranicznym⁵⁸².

W 2010 r. w kolejnym raporcie analizującym sektor MŚP liczba reprezentujących go eksporterów zmniejszyła się do niespełna 88%. Aprecjacja złotego sprawiła natomiast, że pogorszyły się wyniki finansowe przedsiębiorców wyspecjalizowanych w handlu międzynarodowym. Wartość eksportu MŚP zwiększyła się o 8,7% w stosunku do roku poprzedniego, szczególnie w sekcji handel i działalność profesjonalna, naukowa i techniczna. Największy spadek zanotowały natomiast przedsiębiorstwa transportowe – 5,1%⁵⁸³. W raporcie obejmującym lata 2010 – 2011 wykazano, iż większość tendencji zaobserwowanych w latach wcześniejszych utrzymało się. Udział eksportu MŚP nadal wynosił blisko 88% (spadek o 0,1% w stosunku do roku poprzedniego), a najlepsze wyniki w sektorze osiągnęły przedsiębiorstwa wyspecjalizowane w handlu międzynarodowym. Największe wzrosty nastąpiły w sekcji

⁵⁸¹ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008, PARP 2009*, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/5000.pdf>, dostęp: 12.01.2014.

⁵⁸² *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008-2009, PARP 2010*, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9282.pdf>, dostęp: 12.01.2014

⁵⁸³ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP 2011, s.32-44* <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12554.pdf>, dostęp: 12.01.2014

przetwórstwa przemysłowego, informacji i komunikacji oraz budownictwa. Odwróceniu natomiast uległa tendencja z poprzednich lat i w 2010 r. najwyższą dynamikę rozwoju eksportu wykazywały przedsiębiorstwa bez udziału kapitału zagranicznego oraz niewyspecjalizowane eksportowo⁵⁸⁴. W raporcie za lata 2011 - 2012 zaproponowano nowe podejście badawcze do problematyki związanej z umiędzynarodowieniem MŚP, oceniając internacjonalizację polskich przedsiębiorstw na przestrzeni lat 2007 - 2012. Wskazano na przewagę importu nad eksportem, jednak rok 2013 przyniósł nadwyżkę w handlu zagranicznym. Pomimo relatywnie niskiego poziomu umiędzynarodowienia na tle państw podobnej wielkości, Polskę oceniono pozytywnie. Struktura natomiast wskazywała na europocentryzm. Autorzy zauważają, że polski handel zagraniczny jest zdominowany przez eksporterów wyspecjalizowanych, a połowa polskich eksporterów posiada kapitał zagraniczny⁵⁸⁵.

Raport z 2016 r. wskazał przede wszystkim na poprawę koniunktury w 2014 r., po spadkach w latach poprzednich (2012, 2013). Zaobserwowano również dynamiczny wzrost eksportu oraz importu. Polska na przestrzeni lat 2000-2014 osiągnęła czwartą pozycję w Europie w odniesieniu do wartości dynamiki eksportu – 352%. Bazując na danych GUS oszacowano, że w 2014 r. 4,4% podmiotów działających w Polsce prowadziło eksport wyrobów, a 1,0% eksportowało działalność usługową⁵⁸⁶. W działalności importowej rok 2014 przyniósł wzrost o 7,8% w zakresie towarów oraz 1,3% - usług. Także tym wypadku zakres działalności wzrasta wraz z wielkością podmiotu – mikrofirmy importują 7,8% produktów i 0,6% usług, małe sprowadzają 42,4% produktów oraz 11% usług, średnie odpowiednio – 58,1% i 31,1% oraz duże – 87,6% i 68,5%. Przy czym dwa razy więcej podmiotów sprowadza towary z UE i usługi niż je eksportuje. Utrzymująca się tendencja do przewagi liczebnej importerów z UE nad eksporterami nie dotyczy rynków poza unijnych na których te się równoważą. Wśród polskich importerów zauważono przewagę mikroprzedsiębiorstw (72,7% z krajów UE oraz 62,7% spoza krajów unijnych). Dla porównania najmniejsze podmioty stanowiły 64,4% eksporterów do krajów unijnych oraz 51,6% poza granice UE. W 2014 r. 3,3% polskich podmiotów gospodarczych sprzedawało swoje wyroby na krajów UE, natomiast 1,9% do pozostałych państw. Powołując się na dane GUS zauważono brak stabilności działalności eksportowej, wskazując na wysoką, szczególnie w przypadku mikro i małych firm, zmienność

⁵⁸⁴ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, PARP 2012, s.49-62 <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/545/15428.pdf>, dostęp: 13.01.2014

⁵⁸⁵ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, PARP 2013, s.59-70 <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/626/18670.pdf>, dostęp: 13.01.2014

⁵⁸⁶ Struktura wyglądała następująco: mikroprzedsiębiorstwa – 3% było eksporterami towarów, a 0,4% usług, małe podmioty odpowiednio – 31,1% oraz 8,9%, średnie przedsiębiorstwa – 46,8% i 23,7%, a duże 66,3% i 54,4%.

wartości eksportu na jednego eksporterów. Z działalności eksportowej polskie przedsiębiorstwa uzyskiwały znaczącą część swoich przychodów – 17,7% (4,2% mikrofirmy, małe – 9,6%, średnie – 14,5%, duże 21,5%). Dwie trzecie wielkości eksportu (64,0%) oraz blisko połowę importu (49,7%) w 2014 r. generowały podmioty przemysłowe. Firmy handlowe wygenerowały 14,4% sprzedaży zagranicznej oraz jedną trzecią importu (33,5%). Ponad połowa polskich eksporterów osiąga ze sprzedaży zagranicznej ponad połowę swoich przychodów, a blisko połowa z nich to podmioty z udziałem kapitału zagranicznego. Te podmioty generowały dwie trzecie całego polskiego eksportu (zatrudnianie powyżej dziewięciu osób). Największą, ale i najsłabszą grupą (w ujęciu wyników ze sprzedaży eksportowej) stanowią podmioty niewyspecjalizowane (udział w przychodach poniżej 10%, całkowite obroty eksportowe stanowiły 3,1%).⁵⁸⁷

Raport PARP dotyczący lat 2013-2014 zawierał omówienie dwóch projektów badawczych. Pierwszy z nich autorstwa K. Wacha zatytułowany „Wzorce internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw: synteza wyników ankietowych badań eksploracyjnych” został przeprowadzony w trzecim kwartale 2013 r. oraz pierwszym kwartale 2014 r. w ramach projektu wyszehradzkiego przy zastosowaniu metody CAWI⁵⁸⁸, starając się, aby wszystkie wielkości podmiotów było równo reprezentowane, ostatecznie wykorzystano 216 wypełnionych kwestionariuszy (n=216). Najszerzej reprezentowany był sektor usług (55%), przemysł (42%) i rolnictwo (3%). Wiek przedsiębiorstw kształtował się następująco; 9 i mniej – 23, 19-10 lat – 26, 20-29 lat istnienia -33 oraz ponad 30 lat na rynku – 18 podmiotów. Najczęstszym motywem internacjonalizacji, które były poszukiwanie nowych rynków zbytu (74%) oraz poszukiwanie strategicznych zasobów i kompetencji poszukiwane częściej przez średnie i duże podmioty (12,5%), a ponadto efektywność będąca motywacją dla mikro i małych przedsiębiorstw (10%). Zasobami strategicznymi częściej były zainteresowane średnie i duże podmioty, natomiast efektywnością mikro- i małe przedsiębiorstwa. Ankietowane przedsiębiorstwa charakteryzowały się postawą proaktywną, a motywacją do podjęcia decyzji o internacjonalizacji były najczęściej atrakcyjność rynków zagranicznych (35%) oraz konsekwentne dążenie do rozwoju, także międzynarodowego, będące czynnikiem przedsiębiorczym (43%). Pasywna postawa odzwierciedlała się w przypadkowej internacjonalizacji będącej konsekwencją zapytania ofertowego (13%). 76% ankietowanych działała na rynkach UE i poza nimi, a 20% ograniczała się do rynków UE. Wśród badanych

⁵⁸⁷ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2016, PARP 2016, <https://www.parp.gov.pl/index.php/component/publications/publication/454>, s. 22-30.

⁵⁸⁸ Computer assisted web interviewing (wywiad wspomagany komputerowo przy pomocy strony internetowej)

przyspieszoną internacjonalizację (do 3 lat od momentu powstania) zadeklarowało sześć na dziesięć przedsiębiorstw, podczas gdy tradycyjną cztery na dziesięć. Szybciej internacjonalizowały się przedsiębiorstwa nierodzinne. Strategię internacjonalizacji posiadało jeden na cztery przedsiębiorstwa, taka sama liczba nie posiadała żadnej strategii umiędzynarodowienia, natomiast połowa posiadała częściową, niesformalizowaną strategię, którą autor określił jako wizję kierownictwa lub właściciela firmy. 25,8% ankietowanych wskazało na sekwencyjny model internacjonalizacji. Wśród urodzonych regionalistów dominowały małe przedsiębiorstwa, natomiast wśród urodzonych globalistów duże i średnie podmioty. W badaniu strategii posłużono się często stosowaną w literaturze formułą EPRG (E→P→R→G)⁵⁸⁹. Badane podmioty były zdominowane przez podejście policentryczne (35,9%), kolejno geocentryczne (26,4%), etnocentryczne (20,20%) oraz regiocentryczne (17,42%). Przy czym podejście geocentryczne stosowane było najczęściej przez mikro oraz małe podmioty, a policentryczne głównie przez duże. Natomiast wśród firm rodzinnych najpopularniejszym podejściem była orientacja geocentryczna oraz etnocentryczna⁵⁹⁰. Kolejny rozdział raportu autorstwa A. Tarnawy, G. Rzeźnika oraz R. Zakrzewskiego pt. „Polskie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym - na podstawie wyników badań PARP”⁵⁹¹ został oparty na badaniu zleconym przez PARP. Poziom umiędzynarodowienia w badanej grupie (n=4824) ze względu na wielkość podmiotu stanowił odpowiednio 20,5% w przypadku mikrofirm, 31% w przypadku małych podmiotów, 45,8% dla średnich oraz 57,9% dla dużych. Blisko 35% badanych podmiotów (7% populacji) podejmowało jednocześnie działalność importową, jak i eksportową, 52,8% z nich rozpoczęło obie formy działalności w jednym roku. Liczba eksporterów i importerów jest najwyższa wśród dużych przedsiębiorstw - 49% oraz 43%, dla średnich jest to odpowiednio 40% i 30%, małych 23% i 22%, a mikro niespełna 13%. 25% zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw podejmuje działalność dostawczą i zakupową w ramach outsourcingu oraz kontraktów na poddostawy, przy czym większość skupia się na

⁵⁸⁹ Orientacja etnocentryczna jest charakterystyczna dla początkowej fazy umiędzynarodowienia, kiedy to przedsiębiorstwo jest skupione na rynku krajowym, a rynki obce są eksplorowane przy zastosowaniu tej samej strategii. Najczęściej jest to prosty eksport. Podejście policentryczne uwzględnia a strategii specyfikę rynków narodowych czy lokalnych. Regiocentryzm charakteryzuje scalające traktowanie homogenicznych rynków jako i traktowanie ich jako jednego dużego rynku. Orientacja geocentryczna to natomiast standaryzacja podejścia marketingowego dla wszystkich rynków, jednocześnie zachowując znikome różnicowanie na wszystkich poziomach koncepcji marketingowej.

⁵⁹⁰ K. Wach, *Wzorce internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw: synteza wyników ankietowych badań eksploracyjnych*, {w:] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, PARP 2015, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ross_2013_2014_v2efw5y56e.pdf, s.75-82.

⁵⁹¹ Badanie „Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce”, zrealizowane przez WYG PSBD Sp. Z o.o. w okresie lipiec-grudzień 2014 przeprowadzone trzyetapowo: badanie ilościowe metodą CATI n=4824, ilościowe na próbie MSP – CAPI oraz jakościowe metodą wywiadów pogłębionych na grupie 60 podmiotów.

tej jednej formie działalności zagranicznej⁵⁹². Zarówno eksporterzy, jak i importerzy wskazali Niemcy, jako główny kierunek wymiany (30,4% oraz 30,8%)⁵⁹³. Głównymi kierunkami zarówno importu, jak i eksportu jest Unia Europejska – 77,6% eksportu i 75,6% importu, kolejno – kraje sąsiadujące z Polską – odpowiednio 57,5% i 41,4%. Najwięcej zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw było w województwach wielkopolskim, mazowieckim oraz dolnośląskim, najmniej w warmińsko-mazurskim, podlaskim oraz lubelskim. Umiędzynarodowionymi przedsiębiorstwami zarządzali częściej mężczyźni (67,7%) niż kobiety (12,6%) lub zarząd był wieloosobowy (niecałe 20%). Uczestnicy badania będący eksporterami jako motywację podjęcia procesu internacjonalizacji wskazywali możliwość długofalowej współpracy z partnerem poza granicami (47%), popyt na rynku zagranicznym (41%), a także możliwość zbytu w cenie wyższej niż na rynku rodzimym (40%)⁵⁹⁴. Podmioty prowadzące inne niż eksport rodzaje działalności (dostawcy w ramach kontraktów na poddostawy, dostawy w ramach outsourcingu) przedstawili podobne motywacje internacjonalizacji, natomiast importerzy wskazywali na brak produktów w ofercie krajowej (63%), wyższą jakość zagranicznych produktów (38%) oraz ich niższy koszt (34%) i większą nowoczesność (30%). Polscy eksporterzy wskazując na swoje przewagi konkurencyjne wskazali na jakość produktów i ich cenę (po 77%), unikalność (21%), poziom nowoczesności (21%), design (16%) oraz ekologiczność (15%). Jako ryzyko związane z internacjonalizacją wskazano: ryzyko zmiany kursów walutowych (43%), utraty płynności finansowej (36%), nagłych i nieprzewidywanych wydarzeń (30%), utraty pozycji konkurencyjnej (29%), ryzyko logistyczne (20%) oraz polityczne (17%) i makroekonomiczne (9%) oraz utrata zdolności kredytowej (9%). Przedsiębiorcy sektora MSP chroniąc się przed ryzykami działalności międzynarodowej stosują metody przyspieszania lub opóźniania płatności (42%), wystawianie faktur w walucie krajowej (26%), a także ubezpieczenie ryzyka walutowego (21%), klauzulę waloryzacyjną w kontrakcie (9%), faktoring międzynarodowy (9%) a także instrumenty rynku

⁵⁹² Wśród badanych eksporterów najczęściej było podmiotów reprezentujących sekcję Handel hurtowy i detaliczny (41,3%), Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (12,9%), Transport i gospodarka magazynowa (12,1%) oraz Przetwórstwo przemysłowe (11,2%). Importerzy dominowali w branżach Handel hurtowy i detaliczny (55,7%) oraz Przetwórstwo przemysłowe (8,9%). Przedmiotem wymiany były przede wszystkim wyroby – 70,8% eksporterów i 88,3% importerów nimi obracało. Eksportowano głównie Maszyny i urządzenia gdzie indziej niesklasyfikowane (25,6%), pozostałe wyroby (11,9%) oraz Wyroby metalowe gotowe (8,4%). Eksportem usług zajmowało się 36,6% a importem 11,3% podmiotów, w obu przypadkach zdominowane zostały przez usługi transportowe (32,2% oraz 44,4%).

⁵⁹³ Kolejnymi ważnymi kierunkami były kolejno Czechy - 6,7% i Włochy – 14,8%, Wielka Brytania – 5,8% i Chiny – 8,9%, Rosja – 5,7% i USA – 7,0%.

⁵⁹⁴ Wskazywano również na niechęć do uzależnienia na rynku krajowym (26%) oraz rodzimą konkurencję (25%), zbyt płytki rynek krajowy (22%), poprawę wizerunku (18%), powiązania właścicielskie z zagranicznym kontrahentem (14%) oraz mniejszą biurokracją (12%).

walutowego (np. swap, forward, futures, opcja walutowa – 6%). Blisko 30% mikroprzedsiębiorców nie ma znajomości instrumentów ograniczenia ryzyka finansowego w działalności międzynarodowej. W celu ograniczenia ryzyka gospodarczego MŚP stosują przede wszystkim sprawdzanie zagranicznego partnera (40%), odpowiednią konstrukcję umowy (38%), ubezpieczenie umowy (37%) oraz w znikomej ilości przypadków pomoc wydziałów ekonomiczno-handlowych przy ambasadach Polski (3% dla ryzyka gospodarczego oraz 9% dla politycznego). Wysokie koszty wejścia na rynki zagraniczne łączyły się przede wszystkim z działaniami promocyjnymi (36%), inwestycją w środki transportu, nieruchomości, sprzęt IT, know-how oraz patenty (34%), uzyskaniem certyfikatów (22%), pozyskaniem wyspecjalizowanej kadry (20%), a także korzystaniem z usług doradczych (13%), usług prawniczych (11%), wdrożeniem systemu zarządzania jakością (10%) oraz usługami szkoleniowymi (9,8%). Odczuwane najsilniej przez eksporterów bariery to te o charakterze formalno-prawnym (20%)⁵⁹⁵. Natomiast dla importerów najsilniej odczuwalne bariery łączyły się z ryzykiem walutowym (61%)⁵⁹⁶. Od badanych podmiotów pozyskano również informacje o przyczynach niepodejmowania działalności międzynarodowej; 60% wskazywało specyfikę działalności i brak potrzeby podjęcia takiego działania⁵⁹⁷. Ważny element współpracy międzynarodowej stanowią kontrakty na poddostawy, tę działalność prowadziło 1,2% populacji przedsiębiorców, czyli 5,5% zinternacjonalizowanych podmiotów, przy czym dostawcy są skupieni głównie na tym rodzaju działalności (97,1%). Dostawcy reprezentują głównie duże podmioty (15,5%), średnie (8,1%), małe (4,4%), mikro (0,9%). Współpracowano głównie z Niemcami (36,4%), Chinami (6,3%), Japonią (5,6%), Hiszpanią (5%) i Szwecją (4,3%). Natomiast odbiorcy kontraktów na poddostawy zamawiają głównie we Włoszech (24,7%), w Niemczech (20,6%), Chinach (12,3%), Wlk Brytanii (8,3%) oraz Czechach (6,1%). Eksportuje się głównie Wyroby metalowe (40,8%) a sprowadza półprodukty do wyrobów tekstylnych, odzieży i wyrobów ze skóry (22%) oraz maszyny i urządzenia gdzie indziej nie sklasyfikowane (20,1%). Spośród badanych 7,6% skorzystało z publicznych form wsparcia internacjonalizacji dla przedsiębiorstw, przy czym najczęściej korzystały podmioty duże (19,9% małe- 16,7%) oraz obecne na rynku od ponad 12 lat (73,4%), a w tej grupie najaktywniejsze były mikroprzedsiębiorstwa – 72,7%). Najbardziej efektywne w pozyskiwaniu

⁵⁹⁵ Wskazywano również barierę językową (15%) oraz różnice kulturowe (10%).

⁵⁹⁶ Kolejno wskazano na wysokie koszty logistyczne (30%) oraz wahania koniunktury na rynku krajowym (29%), ograniczenia prawne (15%), nieznaną języka (13%), kwestie polityczne (12%), niezrzetelność kontrahentów (12%) oraz wysoką cenę produktów (10%).

⁵⁹⁷ Dalsze odpowiedzi odnoszono do (25%) braku strategii, (15%) niewystarczających środków finansowych, (12%) zbyt wysokich kosztów dostosowania działalności do rynku obcego, (po 10%) braku informacji o rynku zagranicznym oraz braku informacji o możliwościach wsparcia internacjonalizacji oraz (9%) ryzyka kursowego

środków były podmioty średnie – pomoc otrzymało 11% na 20% aplikujących, wśród małych było to odpowiednio 4,2% na ok 9%, dla mikro 1,4% na 5%. Najpopularniejszą wśród przedsiębiorców formą wsparcia było wsparcie finansowe (a w jego ramach dotacje wspierające uczestnictwo w targach i wstawach – 49,9%) – 72,5%, kolejno informacyjno-promocyjne - 31,4% oraz doradczo-szkoleniowe – 10,4%. Przedsiębiorstwa niekorzystające z publicznego wsparcia wskazywały przede wszystkim brak takiej potrzeby – 49,2%⁵⁹⁸. Przedsiębiorcy oczekują natomiast przede wszystkim dofinansowania inwestycji – 46% badanych, dopłat do ubezpieczenia kontraktów – 32% oraz refundacji kosztów uzyskania certyfikatów, licencji, atestów czy patentów – 29%⁵⁹⁹. Badanie z raportu jako ilustrację rozważań ekonomicznych wykorzystaly A. Majzel i M. Byczkowska, które na podstawie analizy teoretycznej wysunęły wniosek, iż duża reprezentacja małych i średnich przedsiębiorstw na rynku globalnym stoi w sprzeczności z założeniem, że tylko przedsiębiorstwa o dużym zapleczu (zasoby, metody, wiedza, narzędzia etc) mogą sprostać wysokim wymaganiom rynków obcych⁶⁰⁰.

Raport PARP analizujący rok 2017 wskazał, że w latach 2008 - 2016 polską gospodarkę charakteryzowała jedna z najwyższych dynamik eksportu w Europie, przy nieco wolniejszym wzroście importu. Opierając się na danych GUS wskazano, że 4,4% polskich podmiotów eksportuje wyroby, a 1% usługi, zaznaczając, że dane zaniżają mikroprzedsiębiorstwa wśród których jedynie 3,1% eksportuje wyroby, a 0,5% usługi⁶⁰¹. Według danych za 2015 r. importowało towary 7,8% populacji przedsiębiorstw, a usługi 0,7%⁶⁰². W 2015 r. po raz pierwszy została osiągnięta nadwyżka w handlu międzynarodowym – relacja osiągnęła wynik 101,3%. Kolejnym spostrzeżeniem jest fakt, że od 2010 r. eksport usług jest wyższy niż ich import, a różnica rośnie w sposób dynamiczny do 136,7% w roku 2015. Wyroby eksportowano głównie do krajów UE (79,3%, import – 69,5%), pozostałe do reszty świata (20,7%, odpowiednio import – 30,5%). W przypadku usług 69,5% eksportu odbywa się do krajów UE, a 30,5% do pozostałych krajów. Importuje się odpowiednio 78,1% i 21,9% usług. Polski

⁵⁹⁸ Wskazywano również na brak wiedzy o wsparciu – 28,0%, brak wiary w zakwalifikowanie się do pomocy – 13,6%, kolejno brak środków do korzystania z płatnych usług – 12,5%, brak zaufania – 12,2% brak adekwatnego wsparcia – 11,4% czy nie wypełnianie kryteriów organizatora dotacji – 10,6%.

⁵⁹⁹ A. Tarnawa, G. Rzeźnik, R. Zakrzewski „Polskie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym – na podstawie wyników badania PARP” [w:] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, PARP 2015, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ross_2013_2014_v2efw5y56e.pdf, s.83-102.

⁶⁰⁰ A. Majzel, M. Byczkowska, *Wiedza w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, 2016, T. 81, s. 24-33.

⁶⁰¹ Wyroby eksportowało 29,9% małych podmiotów, 46,3% średnich i 66,2% dużych, natomiast usług odpowiednio 9,9% małych, 24,6% średnich oraz 56,9% dużych.

⁶⁰² Przy czym import towarów prowadziły najczęściej większe podmioty: 89,9% duże, 59,1% średnie, 42,6% małe, dane dotyczące importu usług wskazują na 72,3% dużych, 32,4% średnich oraz 12,2% małych.

eksport jest głównie udziałem eksporterów wyspecjalizowanych, których przychody z tej działalności wyniosły ponad 50% przychodu (48,6% z tych podmiotów posiadało kapitał zagraniczny). Eksporterzy wyspecjalizowani wypracowali 71,2% całości eksportu⁶⁰³.

Kolejny z raportów odwołał się do danych z poprzednich lat i wskazał na odbicie polskiego eksportu w 2017 r. – wzrost 7,9% r/r. Także wielkość importu wzrosła do 4,7% r/r co pokazuje utrzymującą się tendencję wolniejszego wzrostu wskaźników w stosunku do eksportu. Liczba przedsiębiorstw zajmujących się eksportem i importem zarówno usług jak i towarów nie zmieniła się, chociaż autorzy wskazują raczej na tendencję wzrostową (na przestrzeni lat 2010 - 2016). Także poziom eksportu przeciętnego polskiego eksportera wyrobów wskazywał w tych latach wzrosty dla małych, średnich i dużych podmiotów było to odpowiednio: 179%, 237% i 229%. W mikrofirmach w latach 2010 - 2011 nastąpiło załamanie eksportu, aby ponownie wzrosnąć w 2015 r. i wyhamować w 2016 r. Poziom eksportu usług określono jako stabilny; po wysokim wzroście w 2011 r. (8%), przez kolejne lata notowano spadki, aby znów zaobserwować wzrost w latach 2015 i 2016. Wzrosty obserwowano w średnich (43%) i dużych przedsiębiorstwach (63%). Podobnie jak w latach poprzednich to eksporterzy wyspecjalizowani wypracowali $\frac{3}{4}$ całości polskiego eksportu (71,7%)⁶⁰⁴.

Po wzroście eksportu w 2017 r. w roku kolejnym nastąpiło wyhamowanie (do 4%), a eksport w mikrofirmach spadł do poziomu z 2012 r. Zaobserwowano natomiast wzrost importu (do 109,8%) spowodowany dużym popytem wewnętrznym w 2017 r. Na podobnym jak w latach poprzednich utrzymał się poziom umiędzynarodowienia polskiej gospodarki mierzony ilością przedsiębiorstw zajmujących się eksportem i importem; przedsiębiorstw eksportujących wyroby było 4,7%, a eksportujących usługi 1,0%, natomiast importowało towary 8,0%, a usługi 1,4%. Ponadto nadal obserwowano nadwyżkę eksportu nad importem; w 2017 r. nadwyżka wyniosła ona 110,1%. Wskazano także na zaobserwowane zmiany w strukturze branżowej i spadek znaczenia Przetwórstwa przemysłowego z 71,1% w 2007 r. do 60,7% w roku 2017. Nastąpił wzrost znaczenia eksportu usług⁶⁰⁵. W 2017 r. 24% przychodów przedsiębiorstw była powiązana z eksportem wyrobów i usług. Głównym motorem wymiany handlowej są nadal eksporterzy wyspecjalizowani, którzy odpowiadali za

⁶⁰³ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2017 roku* PARP 2018 <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-msp-w-polsce-2017>, s. 37-44.

⁶⁰⁴ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2018 roku* PARP 2019 https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/raport_o_stanie_sektora_2018.pdf, s. 29-34.

⁶⁰⁵ Wzrost dotyczył głównie działów: Administrowanie i działalność wspierająca (dynamika 560%), Obsługa rynku nieruchomości (402%), Zakwaterowanie i gastronomia (297%) oraz sekcja Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo (270%).

72,5% eksportu. Wyroby wysokiej oraz średnio - wysokiej techniki w 2017 r. stanowiły 45,8% polskiego eksportu⁶⁰⁶.

W 2018 r. wraz z wzrostem gospodarki UE - 28 nadal wzrastał rodzimy eksport i import, przy czym polskie przedsiębiorstwa więcej sprowadzały w związku z zaspokojeniem popytu wewnętrznego, import wzrósł o rekordowe 10,4% r/r. Na podobnym poziomie jak dotychczas utrzymywał się odsetek podmiotów prowadzących handlową wymianę zagraniczną, w 2018 r. 4,6% polskich przedsiębiorstw sprzedawało wyroby, a 0,97% usługi, natomiast sprowadzało wyroby 8,3%, a 1,5% kupowało za granicą usługi. Zmieniła się relacja eksportu i importu, których wartości bardzo zbliżyły się do siebie i odpowiednio wyniosły 1,2 bln zł i 1,1 bln zł. W 2018 r. 24,1% przychodów polskich przedsiębiorstw pochodziło z przychodów z eksportu. Eksport nadal generowany jest głównie przez podmioty wyspecjalizowane (69,7%)⁶⁰⁷.

Global Entrepreneurship Monitor rokrocznie przeprowadza ocenę stopnia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w porównaniu do innych krajów. Początkowo analizy dokonywano w trzech kategoriach t.j. współpraca dojrzałych podmiotów w zakresie produkcji, zaopatrzenia i sprzedaży, współpraca tychże w zakresie działalności innowacyjnej (m.in. pozyskiwania nowych klientów, tworzenia nowych produktów) oraz współpraca przedsiębiorców określanych jako TEA (całkowita przedsiębiorczość we wczesnym stadium). Badanie z 2012 r. pokazuje, że Polska wykazywała jeden z najwyższych wyników w zakresie współpracy bieżącej (64% w zakresie produkcji), a także w zakresie zakupów (blisko 75%), natomiast sprzedaż obecnym klientom dała nam drugą pozycję w Europie z wynikiem 53% wśród dojrzałych przedsiębiorstw. Podejmowanie przez dojrzałe podmioty innowacyjnej współpracy i pozyskiwania nowych klientów podjęło się ok 43%, co dało ósmą pozycję w rankingu europejskim, natomiast 62% wskazało współpracę w zakresie podnoszenia efektywności (pozycja europejskiego lidera). Zanotowano również, że podobnie do podmiotów dojrzałych, młode start-up'y współpracują przede wszystkim w zakresie produkcji (57%)⁶⁰⁸. W 2015 r. kontynuowano badanie relacji pomiędzy stopniem umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa a etapem jego rozwoju, za pomocą czterech zmiennych będących miarą odsetka klientów spoza badanego kraju przypadających na podmioty we wczesnej fazie

⁶⁰⁶ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2019 roku* PARP 2020 https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-o-stanie-sektora_20191209.pdf, s. 43-50.

⁶⁰⁷ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2020 roku*, PARP 2021 https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS-2020_30_06.pdf, s.28-35.

⁶⁰⁸ Ponadto przy zakupach współpracuje 63%, a w zakresie podnoszenia efektywności jest to 64%, współpracę w zakresie pozyskania nowych klientów zadeklarowało 46%⁶⁰⁸.

rozwoju (TEA)⁶⁰⁹. W stosunku do roku poprzedniego zanotowano spadek działalności eksportowej. Liczba nie eksporterów wyniosła 17%. Również liczba eksporterów na większą skalę się obniżyła (średni eksporterzy o 5%, zaawansowani o 3%). Wzrósł natomiast o 13% odsetek eksporterów na małą skalę⁶¹⁰. Zmniejszył się ponadto odsetek przedsiębiorstw działających tylko na rynku rodzimym (4%), co pokazuje na tle pozostałych biorących w badaniu państw europejskich, że ten współczynnik jest ponad dwukrotnie niższy niż średnia europejska (17% w Polsce, 36% w Europie)⁶¹¹. W kolejnym badaniu zmieniono pytanie skierowane do przedsiębiorców z pytania o liczbę klientów mieszkających w ramach projektu za granicą na pytanie o część rocznych przychodów ze sprzedaży generowanych przez zagranicznych klientów. W danych zebranych za rok 2015, 60% młodych przedsiębiorstw (TEA) działało wyłącznie na lokalnym rynku, prawie 30% badanych młodych podmiotów eksportowała na małą skalę, eksporterów na średnią skalę było 7,6 %, zaawansowanych niespełna 3%⁶¹². Raport GEM, który ukazał się w 2017 r. w porównaniu do poprzedniego raportu wskazuje na zmiany w strukturze młodych firm w zakresie umiędzynarodowienia. Badania wskazały, że o 1/3 spadła liczba młodych podmiotów działających jedynie na polskim rynku oraz ponad dwukrotnie o bardzo wysokim poziomie internacjonalizacji (75% - 100% rocznych przychodów). 43% młodych firm zadeklarowało przychody z działalności zagranicznej w przedziale 1% - 25%, 6% na poziomie 25% - 75%, a 8% powyżej 75%⁶¹³. Dane za 2016 r. wskazywały znaczącą poprawę w zakresie firm, które prowadziły działalność poza rynkiem macierzystym oraz liczby doświadczonych eksporterów, jednak w 2017 r. trend ten się odwrócił, powracając do stanu z roku 2015; 63% przedsiębiorstw działało wyłącznie na rynku lokalnym, a do grupy młodych eksporterów zaliczono 32% podmiotów, umiarkowani eksporterzy reprezentowali 4%, a za doświadczonych eksporterów można uznać w Polsce jedynie 2% młodych podmiotów oraz odpowiednio 64%, 28%, 4% oraz 3% dla dojrzałych (Dla porównania w Europie jest to stosunkowo: 40%, 37%, 14%, 9% dla młodych firm oraz 43%,

⁶⁰⁹ Zmienne utworzone na potrzeby badania to: nie - eksporterzy (przedsiębiorcy we wczesnej fazie TEA, nieposiadający klientów poza Polską) oraz eksporterzy; na małą skalę (1% - 25% klientów zagranicznych), na średnią skalę (25% - 75% klientów zagranicznych) oraz zaawansowani eksporterzy (75% - 100% klientów poza krajem).

⁶¹⁰ Grupa eksporterów na małą skalę we wczesnej fazie rozwoju wyniosła 69%, na średnią skalę – 9% a zaawansowanych – ok 6%.

⁶¹¹ *Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2015*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/newgem_wyd.2015.pdf, s. 31-33.

⁶¹² *Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2016*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/raport_gem_polska_2016.pdf

⁶¹³ *Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2017*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp_2_raport_gem_internetpl_2017.pdf, s.44-47.

40%, 11% oraz 6% dla dojrzałych)⁶¹⁴. Dane GEM za rok 2018 przyniosły znaczny wzrost w grupie nie eksporterów (83%), początkujący eksporterzy stanowił grupę 14,1%, natomiast zarówno umiarkowani, jak i doświadczeni eksporterzy po 1,5%. Zauważono, że od roku 2015 spadło zainteresowanie eksportem⁶¹⁵. Kolejny rok, pogłębił ten stan wskazując na blisko 91% udział przedsiębiorstw skupiających działalność wyłącznie na rynku lokalnym. Do grupy początkujących eksporterów aspirowało 5,5 %, do umiarkowanych eksporterów 2,9%, a doświadczonych eksporterów było 0,7%⁶¹⁶.

Kolejny z raportów PARP, skupiający się na próbie zrozumienia zachowań polskich przedsiębiorców, także w kontekście umiędzynarodowienia działalności wskazał, że właśnie rozpoczęcie działalności firmy poza granicami Polski jest znaczącym kryterium gotowości do akceptacji ryzyka przy niskiej potrzebie formalizacji przedsiębiorstwa. Badanie przeprowadzono w październiku i listopadzie 2013 r. na grupie 612 przedsiębiorstw objętych projektem „PARP – Panel Polskich Przedsiębiorstw”. Mikro przedsiębiorstwa stanowiły 45%, małe podmioty 27%, średnie 19%, zaś 10% duże. Firmy internacjonalizujące działalność tworzą odważniejsze, wymagające większej aktywności strategie. Ich droga ku internacjonalizacji jest zgodna z klasycznymi teoriami strategii i zarządzania międzynarodowego. Sama decyzja o wejściu na obcy rynek jest odwlekana w czasie, ponieważ jest postrzegana jako ruch wysokiego ryzyka, bardzo duży i znaczący krok strategiczny (*big step*), wobec czego jest skorelowany z wiekiem przedsiębiorstwa i posiadaniem odpowiedniej wielkości zasobów materialnych i niematerialnych. Kolejnym czynnikiem sprzyjającym internacjonalizacji jest poziom lokalnej konkurencji, gdyż polskie przedsiębiorstwa unikają bezpośredniej i ostrej konkurencji (76% ogółu, n=612, w tym 56% przedsiębiorstw *born global*) oraz podejmowania dużego ryzyka lokalnie, stąd umiędzynarodowienie jest uznawane za działanie defensywne, nawet w formie *born global*. 40% badanych uważa, że mają duże szanse odnieść sukces na rynkach zagranicznych, przy czym najczęściej zgadzali się z tym przedsiębiorcy o zinternacjonalizowanej działalności; działający na obszarze do pięciu rynków (69%), powyżej pięciu rynków (89%), a także konkurujący z rynkami zagranicznymi i lokalnymi (55%) oraz jedynie zagranicznymi (54%), zarówno *old global* (90%), jak i *born global* (79%). Szansę na wejście z sukcesem na rynki zagraniczne rzadziej widzieli

⁶¹⁴Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2017/2018
https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/raport%20z%20badania%20global%20entrepreneurship%20monitor_2017_2018.pdf

⁶¹⁵Global Entrepreneurship Monitor Polska 2019. Raport z badań.
https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-z-badania-GEM_200117.pdf, s.48-45.

⁶¹⁶Global Entrepreneurship Monitor Polska 2020. Raport z badań.
<https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-z-badania-GEM-Polska-2020.pdf>, s.50-54.

przedstawiciele przemysłów: górnictwo i energetyka (25%), budownictwo (29%), handel (28%), finanse, ubezpieczenia i nieruchomości (9%), edukacja, opieka zdrowotna i pomoc społeczna (9%) oraz mikroprzedsiębiorstwa (31%), odczuwające skutki kryzysu (32%), osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (31%), firmy o rocznych przychodach netto w 2012 r. do 2 mln zł (31%), oraz działające tylko lokalnie (15%)⁶¹⁷.

Bank Pekao SA cyklicznie od roku 2010 r. prezentuje „Raport o stanie mikro i małych firm”, badając także ich działalność eksportową. W badaniu obejmującym rok 2010, 9% podmiotów zadeklarowało swój udział w eksporcie, a kolejne 10% miało nadzieję rozpocząć ekspansję zagraniczną w roku kolejnym. Największą grupę eksporterów zanotowano w województwie lubuskim (12%), a najmniejszą w świętokrzyskim (2%). Respondenci w ujęciu ogólnym oczekiwali na poprawę przychodu osiąganego z tytułu eksportu towarów i usług głównie ze względu na słabą ocenę roku 2010⁶¹⁸. W raporcie za rok 2011 liczbę przedsiębiorstw sektora mikro i małych firm oszacowano na 10% ogółu, a w tym 29% firm produkcyjnych, 10% budowlanych, 8% handlowych oraz 7% usługowych. Największa grupa eksporterów była reprezentowana przez podmioty z województwa opolskiego (18%), podlaskiego (14%) i dolnośląskiego (13%). Eksporterzy sektora mikro i małych firm oceniali najlepiej ze wszystkich respondentów kondycję swoich przedsiębiorstw oraz oczekiwali tendencji wzrostowej przychodów w 2012 r. dzięki wysokim kursom walutowym⁶¹⁹. Rok 2012 w ocenie mikro i małych eksporterów, których liczbę oszacowano na 12%, był rokiem „dobrym”. Podobnie, jak w latach wcześniejszych, deklarowano zadowolającą kondycję swoich przedsiębiorstw. Rokrocznie mierzone wskaźniki nie uległy większym fluktuacjom. Nastąpiła jednak zmiana na pozycji lidera wśród eksporterów: województwo opolskie zostało wyprzedzone przed przygraniczne województwo podlaskie z wynikiem 15%⁶²⁰.

W kolejnym roku zjawisko eksportu było tematem specjalnym raportu. Poza standardowymi dwoma pytaniami postanowiono zgłębić tematykę roli eksportu w rozwoju polskiego eksportu oraz w rozwoju polskiej gospodarki. Eksporterzy stanowili 24% wśród małych i 7% wśród mikroprzedsiębiorców, ta ostatnia grupa zanotowała spadek o 4,3 % r.r podczas gdy małe o 2,3%. Spadki łączono z okazym wykonaniem kontraktu (w roku poprzednim) przy braku jego odnawialności, większej chłonności rynku krajowego oraz

⁶¹⁷ *Mapy poznawcze i strategie polskich firm*, PARP, 2013, dostęp 01.06.2021 https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2013_mapy_panel_21381.pdf.

⁶¹⁸ *Raport o stanie mikro i małych firm w 2010 roku*, Bank Pekao SA, Warszawa 2010, s. 51-53.

⁶¹⁹ *Raport o stanie mikro i małych firm w 2011 roku*, Bank Pekao SA, Warszawa 2011, s. 76-79.

⁶²⁰ *Raport o stanie mikro i małych firm w 2012 roku. Temat specjalny: e-gospodarka*, Bank Pekao SA, Warszawa 2013, s. 73-76.

przewagą lokalnego i regionalnego zasięgu działania najmniejszych podmiotów, a ponadto zwiększeniem się ilości podmiotów gospodarczych, co wskazywałoby na nominalnie niewielki spadek udziału tej grupy w eksporcie. W badanej populacji najwyższy odsetek eksportujących zadeklarowały przedsiębiorstwa produkcyjne (19%), pozostałe usługi - 5,7%, handel – 5,4% oraz budownictwo – 5,7%. Najaktywniejszym było województwo opolskie (12,8%) oraz dolnośląskie (10,6%), zaś najmniej aktywne lubelskie (3,3%). Eksporterzy na tle całej populacji polskich przedsiębiorców mają wyższy procent innowacyjności; w poprzedzającym badanie 12 miesiącach innowacje produktowe wprowadziło 31% podmiotów (25% w przypadku całej populacji), a innowacje procesowe odpowiednio 24% (oraz 16%). Przychody z eksportu oceniono wyżej niż w roku poprzednim na 102,7 punktów (w 2012 roku było to 102,5 punktów). Najpopularniejsze kierunki eksportu to Niemcy (56%), Wlk. Brytania/Irlandia (20%), kraje nordyckie (16%), Ukraina (12%), Czechy (11%), Francja i Rosja (po 10%). Największą koncentrację zaobserwowano w przypadku rynku niemieckiego – dla 44% podmiotów połowa przychodu z eksportu pochodzi z tej lokalizacji, a prawie 20% ogranicza działalność międzynarodową tylko do niej. Również wysoki poziom koncentracji był obecny dla handlujących z Holandią – w tym wypadku dla 43% ponad połowa dochodów z eksportu pochodziła z tego kraju, natomiast 33% prowadziło eksport tylko z tym rynkiem. Dla ogółu ankietowanych przychody z eksportu w całości przychodu stanowiły 10%, a w przypadku jednej czwartej było to powyżej 50% udział w całości przychodu. 25% badanej populacji podjęło współpracę z jednym kontrahentem, natomiast 60% współpracowało z odbiorcami towarów i/lub usług w liczbie od dwóch do dziesięciu. 15% grupa eksporterów realizowała sprzedaż do ponad dziesięciu odbiorców. Dla badanej populacji największe znaczenie w pozyskiwaniu zagranicznych kontrahentów miały wcześniejsze kontakty bezpośrednie – 61%, a także internet – 44%, pośrednicy handlowi oraz udział w targach/wystawach – 16%, oraz inne firmy z branży (14%). Jedynie 20% korzystało z publicznego wsparcia w zakresie eksportu, w tym najbardziej popularne było wsparcie udziału w targach, misjach gospodarczych i wystawach (10%), doradztwo oraz wsparcie na promocję (po 3%), a znikoma liczba (1%) skorzystała z wsparcia przy ubezpieczeniach eksportowych oraz w polskich placówkach dyplomatycznych. Mikro i małe przedsiębiorstwa podejmowały się eksportu ze względu na większą opłacalność sprzedaży za granicą (59%), zbyt małą chłonność polskiego rynku (42%), zbyt dużą konkurencję w kraju (36%) oraz brak popytu na rodzimym rynku (30%). Za najistotniejsze dla prowadzenia działalności uznano odpowiednio przygotowane kadry

(72%)⁶²¹. Główne bariery w eksporcie mikro i małych podmiotów to ryzyko kursowe (57%) oraz konkurencja dużych firm (51%) i konkurencja z zagranicą (47%)⁶²². Ponadto 86% ankietowanych deklarowało zaufanie do zagranicznych kontrahentów, a 73% zamierzało rozwijać działalność eksportową poprzez pozyskiwanie nowych rynków i/lub kontrahentów⁶²³.

W ramach raportu badanie wykonane w 2014 r. wskazało na rekordową liczbę 13% małych i mikro przedsiębiorstw prowadzących działalność eksportową (33% małych i 12,4% mikro). Wzrost nastąpił we wszystkich badanych obszarach; we wszystkich województwach⁶²⁴. Najwięcej eksporterów działało w branży produkcyjnej - 27%, w handlu - 13%, w usługach - 10% a w budownictwie - 9%. W omawianym okresie dwunastu miesięcy najwyższe przychody z eksportu odnotowały małe podmioty oraz działające w branży produkcyjnej, następnie w usługach, produkcji oraz budownictwie⁶²⁵. W roku 2015 zanotowano kolejny wzrost deklarujących działalność eksportową wśród dwóch najmniejszych grup podmiotów gospodarczych – 15,5% (37% wśród małych i 15% wśród mikroprzedsiębiorstw) przy jednoczesnym spadku liczby podmiotów uczestniczących w badaniu. Najwięcej eksporterów działało w województwie mazowieckim (20%), zachodniopomorskim (19%) oraz dolnośląskim (17%). Podobne jak w latach poprzednich najwięcej eksportowano w branży produkcyjnej (31%), w handlu działało 14%, usługi (13%) oraz w budownictwo (11%). Ocena przychodów z eksportu w badanej grupie nadal znajduje się w fazie wzrostowej. Wskazano również na wysoką liczbę eksportujących startupów, które generują w swojej grupie znacznie większe przyrosty wartości dochodów. Wśród badanej populacji najwyżej oceniono dochody w grupie prowadzącej wymianę handlową, następnie budownictwo, usługi oraz produkcja⁶²⁶. Kolejny rok potwierdził tendencję wzrostową wśród mikro i małych przedsiębiorców do poziomu 18,2% (18% mikro i 32% małe). Liczba startupów nieznacznie spadła do poziomu 19,2%. Najwięcej eksporterów działało w branży produkcyjnej (33%), zanotowano również wzrost (do

⁶²¹ Wymieniano również zdobyte wcześniejsze doświadczenie w kraju (58%) oraz unikatowość produktu lub usługi (58%). Za kluczowe uznano przewagi konkurencyjne związane z jakością produktów lub usług (85%) oraz ich cenę (78%).

⁶²² Za inne ważne bariery uznano: oszacowanie zagranicznego popytu (34%), ryzyko wykorzystania kontaktów zagranicznych przez polską konkurencję (33%), koszty działalności eksportowej (33%), bariera językowa (31%), opóźnienia płatności zagranicznych kontrahentów (30%), zdobycie informacji o zasadach na rynku zagranicznym (28%), koszty pośredników oraz biurokracja i procedury za granicą (po 27%), preferencje dla firm miejscowych (26%), ryzyko w rozliczeniach oraz ryzyko polityczne (po 24%) a także różnice kulturowe (15%).

⁶²³ *Raport o stanie mikro i małych firm w 2013 roku. Temat specjalny: Eksport w mikro i małych firmach*, Bank Pekao SA, Warszawa 2014, s. 87-108.

⁶²⁴ Najwyższy odsetek zanotowano w województwie lubuskim – 23%, pomorskim – 18% oraz małopolskim 15%.

⁶²⁵ *Raport o stanie mikro i małych firm w 2014 roku. Temat specjalny: Innowacje w mikro i małych firmach*, Bank Pekao SA, Warszawa 2014, s. 72-75.

⁶²⁶ *Raport o stanie mikro i małych firm w 2015 roku. Temat specjalny: Firmy rozpoczynające działalność*, Bank Pekao SA, Warszawa 2016, s. 80-83.

21%) wśród podmiotów zajmujących się handlem (21%). Największe nasycenie eksporterów wystąpiło w województwach pomorskim i opolskim (po 23%), zachodniopomorskim (22%) oraz dolnośląskim (20%). W województwach dolnośląskim, opolskim i małopolskim odnotowano jak dotychczas najwyższe wielkości średniej oceny przychodów z eksportu. Nieznacznie obniżyły się indeksy oceniające przychody przedsiębiorstw w stosunku do roku poprzedniego, co powiązano z niższą wartością przychodów generowanych przez startupy. Najwyżej oceniano przychody w grupie producentów oraz budownictwa⁶²⁷. Po wzrostach w roku poprzedzającym, w roku 2017 liczba mikro i małych podmiotów deklarujących eksport spadła do 16,3% (16% oraz 37% małe przedsiębiorstwa), także wśród podmiotów typu *born globals* zanotowano spadek do poziomu 18,7%. Aż 40% eksporterów działało w branży produkcyjnej, 16% w handlu, 11% usługach i 9% w budownictwie. Największe skupisko eksporterów zanotowano w województwie lubuskim (31%), zachodniopomorskim (22%), a także kujawsko - pomorskim i podlaskim (po 19%). Najlepiej przychody z eksportu w tym roku oceniano w grupie reprezentującej budownictwo, następnie produkcję, usługi oraz handel⁶²⁸.

W roku 2019 tematem przewodnim raportu była „Ekspansja zagraniczna polskich firm”, a badanie poszerzono o średnie firmy. W bieżącym raporcie zanotowano znaczący spadek liczby eksporterów wśród mikro i małych podmiotów spowodowany przede wszystkim przez obniżenie się odsetka wśród małych podmiotów (z 37% w roku 2017 do 19% w roku 2018). Przeprowadzający badanie łączyli ten fakt z wyższym popytem wewnętrznym oraz zakończeniem w roku poprzedzającym kontrakty z zagranicznymi kontrahentami. Wśród podmiotów średniej wielkości 27% deklarowało eksport towarów lub usług. Najwięcej eksportujących wśród mikro i małych podmiotów odnotowano w branży produkcyjnej - 25%, 11% w handlu i po 9% w usługach i branży budowlanej. Średnie przedsiębiorstwa działały przede wszystkim w branży produkcyjnej – 40%, w handlu – 22%, usługi zadeklarowało 17%, a w branży budowlanej 6%. Najwięcej eksporterów działało w województwach pomorskim oraz lubuskim (po 19%), a także zachodniopomorskim (18%), łódzkim i podlaskim (po 15%). Zbadano również poziom innowacji w porównaniu do nie-eksporterów. Wynik pokazał, że eksporterzy częściej wdrażali innowacje procesowe i produktowe (odpowiednio 18% i 31%) niż podmioty działające tylko na terenie Polski (17% i 27%). Najwyżej dochody w 2018 r.

⁶²⁷ Raport o stanie mikro i małych firm w 2016 roku. Temat specjalny: Inwestycje w mikro i małych firmach, Bank Pekao SA, Warszawa 2017, s. 99-102.

⁶²⁸ Raport o stanie mikro i małych firm w 2017 roku. Temat specjalny: Technologie cyfrowe w mikro i małych firmach, Bank Pekao SA, Warszawa 2018, s. 85-88.

oceniła branża usługowa, następnie budownictwo i handel, najniżej oceniły dochody podmioty z branży produkcyjnej. Udział przychodu z eksportu w całości przychodu wynoszący do 50% wśród mikroprzedsiębiorstw wyniósł 69%, 74% wśród małych oraz 81% w przypadku średnich podmiotów. Natomiast 9% badanych deklaroowało 100% przychodu pochodzącego z eksportu. W 2018 r. zarówno mikro, małe, jak i średnie przedsiębiorstwa eksportowały towary i usługi na terenie UE; głównymi odbiorcami były Niemcy (odpowiednio 54% i 68%), Wielka Brytania (odpowiednio 19% i 27%), Francja (14% i 22%) oraz Holandia (12% i 18%) i Czechy (11% i 15%). Zbadano także liczbę kontrahentów z którymi współpracowały poddane analizie przedsiębiorstwa; z jednym kontrahentem współpracowało 20% mikro, 9% małych oraz 12% średnich przedsiębiorstw, z liczbą od dwóch do pięciu współpracowało odpowiednio; 42%, 49% i 25%, od sześciu do dziesięciu klientów poza granicami Polski deklaroowało 21% mikro podmiotów, 19% małych oraz 32% średnich, a powyżej 30 odpowiednio 9%, 7% i 11%. Wśród sposobów pozyskiwania mikro i małych przedsiębiorstw najczęściej wskazywało na wcześniejsze kontakty bezpośrednie (67% i 70%), internet (36% i 23%), udział w targach/wystawach (18% i 26%) oraz inne firmy z branży (17% i 23%). Podmioty średniej wielkości za najpopularniejsze uznały również wcześniejsze kontakty bezpośrednie (59%), udział w targach i wystawach (42%), korzystanie z usług pośredników handlowych (23%) oraz reklamę bezpośrednią za granicą (20%). Przedsiębiorstwa finansowały działania głównie ze środków własnych; mikroprzedsiębiorstwa w 93%, małe podmioty w 88%, a średnie w 80%. Te ostatnie najczęściej korzystały z kredytów – 29%, przy 17% korzystających małych oraz 5% wśród mikroprzedsiębiorstw. Także średnie firmy najczęściej korzystały z kredytu obrotowego – 33%, podczas gdy małe sięgały po ten rodzaj finansowania w 27%, a wśród mikro skorzystało jedynie 7%. Zarówno mikro (13%), małe jak i średnie (15%) przedsiębiorstwa finansowały działalność zaliczką od kontrahenta w 15%, w przypadku mikro podmiotów zadeklarowano 13%. Najczęściej wskazywanym instrumentem wsparcia eksportu był bankowy rachunek walutowy (wskazało na to rozwiązanie 36% mikro, 41% małych oraz 32% średnich przedsiębiorstw), deklaroowano też *autodealing*⁶²⁹ (23% mikro, 30% małych oraz 19% średnich podmiotów) oraz korzystanie z kantorów internetowych (22% mikro, 15% małych oraz 12% średnich przedsiębiorstw). Popularnym rozwiązaniem dla średnich podmiotów była natomiast wielowalutowa karta debetowa (20%), jednak to narzędzie było rzadko używane wśród mikro (7%) oraz małych przedsiębiorstw (8%). Gwarancje bankowe były zdecydowanie częściej używanym narzędziem wśród małych (17%) i średnich podmiotów

⁶²⁹ Wymiana walut w bankowości internetowej.

(19%) niż wśród mikro podmiotów - 4%. Akredytywa natomiast jest sposobem zabezpieczenia przed ryzykiem zadeklarowanym przez 19% średnich podmiotów, 5% małych i 3% mikro podmiotów. W przypadku finansowania wiarygodności eksportowych podmioty korzystały najczęściej z kredytu kupieckiego (44% wskazań dla mikro, 58% dla małych oraz 59% dla średnich przedsiębiorstw), prefinansowanie eksportu było popularnym rozwiązaniem wśród mikro i małych podmiotów (odpowiednio 13% i 18%), podczas gdy średnie firmy stosowały to rozwiązanie z stopniem znikomym (4%). Dla średnich podmiotów korzystnym rozwiązaniem był natomiast faktoring eksportowy (25%), który rzadziej był praktykowany w mikro (5%) i małych podmiotach (7%). Podobnie dyskontowanie akredytywy dokumentowej było wykorzystywane przez 15% badanych średnich podmiotów, 10% małych oraz 3% mikro. Poddane badaniu przedsiębiorstwa bardzo rzadko korzystały ze wsparcia publicznego w zakresie działalności międzynarodowej, jedynie 6% z takiej pomocy skorzystało. Natomiast oczekiwano, aby wsparcie dotyczyło zabezpieczenia ryzyka i wsparcia na zakup innowacyjnych narzędzi (po 15%) udziału w targach i wystawach (13%) czy działań informacyjnych i doradczych (po 9%). Dla średnich przedsiębiorstw największymi barierami wejścia na obce rynki były ryzyko kursowe (44%), problemy kadrowe z zatrudnieniem (29%), konkurencja ze strony większych podmiotów (31%) oraz konkurencja za granicą (27%). Dla mikro i małych przedsiębiorstw największymi przeszkodami była konkurencja na obcych rynkach (34%) oraz ze strony dużych podmiotów (31%) oraz ryzyko kursowe (30%). Duże znaczenie miały ponadto trudności związane z oceną wiarygodności kontrahentów zagranicznych oraz brak możliwości ich weryfikacji. Zapytano również o zdanie przedsiębiorców na temat wprowadzenia waluty euro w kontekście prowadzonej przez nich działalności eksportowej – 70% średnich podmiotów opowiedziało się za wprowadzeniem, w przypadku mikro było to 49% i 54% w przypadku małych podmiotów. Za przewagi konkurencyjne mikro i małe podmioty uznały przede wszystkim jakość produktów (60%), ich cenę (51%) oraz czas dostarczenia towaru/usługi (35%). Natomiast w przypadku średnich były to cena (54%), jakość (49%) oraz dostępność (33%). 51% mikro i małych oraz 42% średnich podmiotów widzi dalszy rozwój działalności eksportowej poprzez przede wszystkim znalezienie nowych kontrahentów poza granicami Polski, ponadto planuje zwiększenie sprzedaży (odpowiednio 41% i 36%), a także zamierza jeszcze pogłębić indywidualne podejście do klienta (33% i 25%) czy poszerzenie oferty (29% i 28%). Przedsiębiorców zapytano również o powody podjęcia międzynarodowej działalności gospodarczej. Respondenci wskazywali przede wszystkim sprzedaż zagraniczną jako bardziej opłacalną (dla mikro przedsiębiorstw było to 49% wskazań, dla małych 52%, a dla średnich 45%), szybciej

rosnący popyt niż w Polsce (odpowiednio 21%, 33% oraz 38%) oraz dużą konkurencję na rodzimym rynku (21%, 21% oraz 9%), a ponadto płytkość polskiego rynku oraz brak popytu na produkty⁶³⁰. W raporcie z 2019 r. nastąpił znaczny wzrost eksporterów wśród małych i mikro podmiotów – było to 18,2% (18% mikro i 26% małych podmiotów), a wśród młodych eksporterów (do 3 lat istnienia) odsetek wyniósł 17,7%. Spadła liczba średnich podmiotów zajmujących się eksportem i wyniosła 20%. Najwięcej eksporterów działało w województwie lubuskim (28%), a także kujawsko-pomorskim (23%), zachodnio-pomorskim (22%) oraz pomorskim (21%). Najszerzej w eksporcie była reprezentowana branża produkcyjną (37%), kolejno podmioty zajmujące się handlem (20%), usługami (13%) i budownictwem (11%). Najwyżej oceniano przychody w branży usługowej i produkcyjnej, jednak po raz pierwszy badani ocenili przychody wypracowane na rynku krajowym wyżej niż pochodzące z zagranicy. Przy czym najlepiej przychody z zza granicy oceniały podmioty średniej wielkość, następnie mikro, a najsłabiej mali przedsiębiorcy⁶³¹.

Raport dotyczący roku 2020 rozpatrywał polski eksport przez pryzmat pandemii Covid-19. Polska gospodarka dzięki dużej dywersyfikacji produktowej oraz silnym związkom z gospodarką niemiecką, stosunkowo mało dotkniętą dekonjunkturą w tym okresie, ucierpiała mniej niż inne gospodarki europejskie. Widoczne jest jednak obniżenie liczby eksportujących podmiotów, eksport zadeklarowało 15% badanych (mikro – 14,3%, małe – 32,8% a średnie – 24,2%). Najwięcej eksporterów odnotowano w województwie małopolskim (18,7%), opolskim i dolnośląskim (18,5%) oraz lubuskim (19,0%). Najwięcej eksporterów reprezentowało branżę produkcyjną (35,2%), kolejno handel (17%), usługi (11,4%) oraz budownictwo (9,2%)⁶³².

Pod koniec 2019 r., w przededniu wybuchu pandemii Covid - 19 Bank Pekao zaprezentował również raport dotyczący internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw z perspektywy spektakularnego sukcesu, jaki osiągnęli uczestnicy polskiego eksportu. Polska była wtedy jednym z najszybciej rozwijających się eksporterów na świecie, a jej eksport od czasu wejścia do UE wzrósł prawie czterokrotnie posiadając 1,4% udział w światowym eksporcie i zajmując 23 pozycję na świecie wśród największych eksporterów towarów. Wywnioskowano, że tak duże wzrosty są zasługą obecności zagranicznych koncernów w Polsce, co dało odpowiednio 49% udziału w eksporcie towarów oraz 41% udziału

⁶³⁰ *Raport o stanie mikro i małych i średnich firm w 2018 roku. Temat specjalny: Ekspansja zagraniczna polskich firm*, Bank Pekao SA, Warszawa 2019, s. 133-155.

⁶³¹ *Raport o stanie mikro i małych i średnich firm w 2019 roku. Temat specjalny: inwestycje w rozwój*, Bank Pekao SA, Warszawa 2020, s. 112-117.

⁶³² *Raport o stanie mikro i małych i średnich firm w 2019 roku. Temat specjalny: wpływ Covid-19 na sektor MŚP*, Bank Pekao SA, Warszawa 2021, s. 115-120.

w eksporcie usług. Ponadto, 80% polskiego eksportu odbywa się do państw UE. Udział Polski w światowym eksporcie usług wyniósł w 2018 r. 1,2% (wzrost o 0,5% od 2004 r.) i wzrósł o 4,6% w stosunku do 2004 r. dając 24 pozycję na świecie oraz 13 do krajów wspólnotowych. W 2018 r. Polska zajmowała trzecie miejsce na świecie w eksporcie mebli, mięsa drobiowego oraz wyrobów tytoniowych, jednak za prawie 40% całości wartości eksportu odpowiadały maszyny i urządzenia oraz sprzęt transportowy. Za główne przewagi konkurencyjne uznano niskie koszty pracy stanowiące 29% kosztów ponoszonych przez niemieckich pracodawców oraz 37% średniej w UE, dodatkowo stosunkowo niskie koszty energii elektrycznej (80% średniej unijnej). Liderami dwucyfrowej dynamiki eksportu były takie kategorie produktowe jak: zabawki, gry i akcesoria sportowe (wzrost 37%), obuwie (odpowiednio 19%), urządzenia optyczne, medyczne, pomiarowe (17%) czy artykuły skórzane i wyroby przemysłu poligraficznego (15%), wyroby poligraficzne, karma dla zwierząt, przetwory zbożowe (po 14%). Natomiast wśród eksportu usług liderem były w 2018 r. usługi teleinformatyczne (19%), kolejno naprawa i konserwacja maszyn (14%), usługi wspierające przemysł (13%) oraz pozostałe (w tym prawa autorskie, kultura i sztuka – 12%). W pierwszej dziesiątce eksportu usług do UE, Polska znajduje się z następującymi rodzajami usług: usługi wspierające przemysł – piąte miejsce, naprawy i konserwacja – miejsce czwarte oraz budownictwo – miejsce ósme (na świecie były to odpowiednio miejsca szóste, ósme oraz czternaste). Polskie inwestycje zagraniczne w ujęciu porównawczym do PKB były w 2018 r. jednymi z najniższych w państwach unijnych i wyniosły 5%, natomiast na świecie Polska odpowiada za jedynie 0,1% inwestycji. Za główne bariery ekspansji rodzime przedsiębiorstwa uznały dużą zagraniczną konkurencję, konkurowanie z dużymi podmiotami, ryzyko kursowe oraz trudności w zatrudnieniu nowych pracowników⁶³³.

⁶³³ *Raport Banku Pekao: „Czy Polskę stać na globalnych czempionów?”*, <https://www.pekao.com.pl/o-banku/aktualnosci/df45111f-e733-4966-addb-c90a52d97971/raport-banku-pekao-czy-polske-stac-na-globalnych-czempionow.html>, dostęp: 1.08.2021.

Aneks 5. Umiedzynarodowienie podmiotów notowanych na Polskiej Gieldzie Papierów Wartościowych

Najszerzej komentowanym w polskiej literaturze przedmiotu wydaje się być wątek krytyczny szkoły uppsalskiej. Podczas gdy N. Daszkiewicz wskazuje na raczej historyczne znaczenie modeli etapowych⁶³⁴, M. Romanowska proponuje nowatorskie spojrzenie na problematykę internacjonalizacji poprzez pryzmat zmian strukturalnych i właścicielskich polskich grup kapitałowych przeprowadzając badania w tym ujęciu pod swoim kierunkiem. Badania objęły swoim zasięgiem 101 największych polskich grup kapitałowych notowanych na GPW w Warszawie. 66 z badanych grup prowadziło działalność zagraniczną, przy czym najwięcej z nich eksportowało do mniej niż 20 państw, a jedynie 3 z nich na ponad 50 rynków, co w połączeniu z wskaźnikiem internacjonalizacji (*internationalisation index-II*⁶³⁵) równym 39% pozwoliło ocenić stopień internacjonalizacji grup jako niski. Wyniki badań wskazują, że przedsiębiorstwa polskie inicjują swą działalność początkowo na rynku krajowym, poszerzając ją w kolejnym etapie o państwa sąsiadujące, następnie eksplorują rynki UE, zdarza się, że odległe rynki amerykańskie i rzadziej azjatyckie. W badaniu wyodrębniono także firmy typu *born globals*, jednocześnie wykazując, iż najpopularniejszymi formami umiedzynarodowienia jest działalność eksportowa lub posiadanie spółki-córki. Badanie też ujawniło dekompozycję łańcucha wartości następującego pod wpływem umiedzynarodowienia organizacji, najczęściej poprzez zmianę jego konfiguracji, replikę jego ogniw lub ich rozbudowę⁶³⁶.

Badania K. Obłója i A. Wąsowskiej skupiły się natomiast na ujęciu internacjonalizacji polskich firm notowanych na giełdzie i podejmowanych przez nie strategii umiedzynaradawiania w kontekście posiadanych zasobów. Analiza pokazała, iż inwestycje polskich spółek giełdowych były skupione głównie w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, a także w mniejszym stopniu Europy Zachodniej. Badanie zidentyfikowało różne determinanty wejścia na rynki rozwijające się i dojrzałe, odpowiednio były to efektywność kosztowa oraz poszukiwanie nowych rynków zbytu i zasobów strategicznych⁶³⁷.

Próby analizy zasobowych uwarunkowań umiedzynarodowienia polskich przedsiębiorstw podjęli się K. Obłój wraz z A. Wąsowską przeprowadzając badanie na polskich spółkach giełdowych notowanych (bez spółek finansowych oraz wycofanych po 31.12.2006 r.)

⁶³⁴ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 58-59.

⁶³⁵ To Liczba zagranicznych spółek zależnych w kraju, podzielona przez liczbę wszystkich przedsiębiorstw. Używany przez ONZ w celu oszacowania w jakim stopniu państwo jest zintegrowane z gospodarką światową.

⁶³⁶ M. Romanowska (red.), „Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury”, PWE, Warszawa 2011, s. 11-111.

⁶³⁷ K. Obłój, A. Wąsowska, *Uwarunkowania strategii umiedzynarodowienia polskich firm giełdowych*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. Krupski R., WWSZiP, Warszawa, 2010, s. 67-96.

w 2006 r. Posłużono się również bazami GUS oraz KRS, ostatecznie w badaniu wykorzystano dane pochodzące z 202 spółek, z czego 77 prowadziło sprzedaż zagraniczną bez umiędzynarodowienia kapitałowego, a kolejne 78 oprócz sprzedaży poza granicę posiadało zagraniczne spółki zależne. W obu grupach przeważały przedsiębiorstwa przemysłowe (52 i 51). Największa liczba eksportowała na Ukrainę (37), do Niemiec i Rosji (24), do Czech (19), na Węgry (13) oraz do Wielkiej Brytanii (12) i na Litwę (10). Odległe rynki natomiast eksplorowały 3 przedsiębiorstwa; Bioton (m.in. Izrael, Singapur, Indie, Chiny, Korea), Komarch (m.in. USA, Panama, ZEA), a jedyne inwestycje afrykańskie należały do KGHM (Demokratyczna Republika Konga). W badaniu poziom internacjonalizacji mierzono jako relację sprzedaży za granicą do sprzedaży ogólnej. Po analizie literatury autorzy postawili 7 hipotez badawczych:

H1. Istnieje pozytywna zależność między innowacyjnością a umiędzynarodowieniem spółki – zweryfikowano pozytywnie.

H2. Istnieje pozytywna zależność między wartością zasobów marketingowych a umiędzynarodowieniem spółki – zweryfikowano pozytywnie.

H3. Istnieje negatywna zależność między wiekiem kadry kierowniczej a umiędzynarodowieniem spółki – zweryfikowano pozytywnie.

H4. Istnieje pozytywna zależność między obecnością cudzoziemców wśród wyższej kadry kierowniczej a umiędzynarodowieniem spółki – zweryfikowano negatywnie.

H5. Istnieje negatywna zależność między stopniem koncentracji a poziomem umiędzynarodowienia spółki - zweryfikowano negatywnie.

H6. Istnieje negatywna zależność między obecnością inwestora indywidualnego jako dominującego właściciela a umiędzynarodowieniem spółki – zweryfikowano negatywnie.

H7. Istnieje pozytywna zależność między obecnością inwestora finansowego jako dominującego właściciela a umiędzynarodowieniem spółki – uznano, że weryfikacja wymaga głębszej analizy.

W toku badań nie zauważono istotnej statystycznie zależności pomiędzy wiekiem podmiotu, a stopniem internacjonalizacji. Wpływ na poziom umiędzynarodowienia miało natomiast prowadzenie inwestycji w krajach wysokorozwiniętych⁶³⁸.

Przedsiębiorstwa przemysłowe notowane na rynku podstawowym Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie SA (43 spółki) były też obiektem badań przeprowadzonych w 2011 r. przez W. Doryń, której analiza miała na celu identyfikację charakteru zależności pomiędzy wynikami ekonomicznymi, a poziomem ich internacjonalizacji. Autorce udało się dowieść istnienia U-kształtnej zależności wskazując, że w przypadku niskiego stopnia internacjonalizacji wraz z jej wzrostem wyniki ekonomiczne maleją, podczas gdy dla wysokich poziomów umiędzynarodowienia działalności, wyniki te mają tendencję wzrostową⁶³⁹. Warto wspomnieć, iż w latach wcześniejszych (2005-2008) badaniu poddano spółki publiczne notowane na GPW w kontekście związków pomiędzy ich strategiami, a osiąganymi wynikami finansowymi. Wyniki analizy nie wykazały jednak potwierdzenia występowania zależności pomiędzy strategiami umiędzynarodowienia, a wynikami finansowymi⁶⁴⁰.

Problematyce deinternacjonalizacji⁶⁴¹ na grupie liczącej od 32. do 34. przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie zostały poświęcone badania przeprowadzone w latach 2008 – 2011 przez W. Doryń. Wybrane podmioty działały w branżach reprezentujących produkty wysoko przetworzone; przemysł elektromaszynowy, chemiczny, farmaceutyczny i tworzyw sztucznych, a ich dobór był uwarunkowany możliwościami dostępu do danych finansowych. Badanie objęło sprawozdania finansowe spółek z lat 2008-2011 z uwzględnieniem informacji dotyczących eksportu. Analiza została przeprowadzona z wykorzystaniem estymacji drzewa CART dla każdego roku osobno. Po jej przeprowadzeniu za zmienne najsilniej różnicujące zmianę udziału przychodów z eksportu w sprzedaży ogółem w badanym roku uznano: rentowność sprzedaży w roku poprzednim, stopę wzrostu sprzedaży, wielkość przedsiębiorstwa oraz zmianę wskaźnika kosztów operacyjnych. Czynniki o mniejszym znaczeniu to; rodzaj działalności, poziom internacjonalizacji z roku poprzedniego, udział kosztów operacyjnych w sprzedaży oraz

⁶³⁸ K. Oblój, A. Wąsowska, Uwarunkowania strategii umiędzynarodowienia polskich firm giełdowych [w:] Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji, WWSZiP, pod red. Rafał Krupski, 2010, s.67-96.

⁶³⁹ W. Doryń, *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź, 2011, s.80-152.

⁶⁴⁰ L. Bohdanowicz, Z. Matyjas, J. Jeżak, *Strategie rozwoju polskich spółek publicznych a ich wyniki finansowe - dylematy metodyczne w ramach przeprowadzonych badań*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr. 99, Oficyna SGH, 2010, s. 79-90.

⁶⁴¹ W literaturze używa się również terminu dezinternacjonalizacja (np. P. Trąpczyński), który jest poprawną formą z punktu widzenia zasad języka polskiego. Jednak w literaturze przyjęło się pojęcie deinternacjonalizacji, które zostało również zastosowane w niniejszej pracy.

bieżąca rentowność. Jednocześnie zaobserwowano jednak ich zmienność w czasie, co z kolei autorka łączy z wpływem na przedsiębiorstwo czynników zewnętrznych. Czynnikiem istotniejszym niż warunki rynkowe (tj. sprzedaż, jej wzrost czy rentowność) warunkującym deinternacjonalizację dla poddanej badaniu grupy przedsiębiorstw, okazała się zmiana kosztów materiałowych i pracowniczych w sprzedaży. Autorka w konkluzji powołuje się na dostępne badania, potwierdzające tezę, iż to przewaga kosztowa jest źródłem przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich⁶⁴² oraz odnajduje analogię do badań estońskich przedsiębiorców przeprowadzonych przez E. Reiljana⁶⁴³, wskazujących, iż czynnikami najistotniejszymi dla wystąpienia zjawiska deinternacjonalizacji jest udział zysku w przychodach ze sprzedaży oraz wzrost sprzedaży na rynku krajowym.

D. Ciesielska badała podmioty prowadzące ZIB (101 spółek (29,8%) notowane na polskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w 2013 r., W grupie tej, 10 przedsiębiorstw prowadziło inwestycje jedynie w charakterze holdingu lub w celu optymalizacji podatkowej. Kwestionariusz ankietowy został przekazany dziewięćdziesięciu jeden podmiotom, a otrzymany zwrot wyniósł 47 (52% podmiotów). Ostatecznie 40 spółek prowadzących ZIB wypełniło ankietę. Jako najważniejsze motywy podjęcia tego typu działalności podawano możliwość pozyskania nowych rynków (90%) oraz wsparcie dla działań eksportowych (65%), a także potrzeba redukcji kosztów (23%), za mniej ważne uznano poszukiwanie zasobów ludzkich (8%) oraz naturalnych (5%). Autorka pogrupowała motywy podejmowania inwestycji kapitałowej w zależności od lokalizacji; w Niemczech (blisko 12% inwestycji) były to wsparcie eksportu, otwarcie nowych rynków oraz pozyskanie know-how, podobne motywy kierowały przedsiębiorcami inwestującymi we Francji (3,2%). Natomiast Podmioty inwestujące w produkcję na Ukrainie (9,3%), w Rosji (8,3%), w Czechach (8,0%) oraz Rumunii (5,1%) motywowała oszczędność związana przede wszystkim z dostępnością tańszej siły roboczej. Na Słowacji (5,4%), Litwie (2,6%) oraz na Węgrzech (4,2%) skupiano się przede wszystkim na poszerzeniu rynków zbytu oraz wzmocnieniu eksportu do tych państw. Natomiast lokowanie inwestycji w Chinach (3,5%) było związane przede wszystkim z obniżeniem kosztów produkcji. Za główne ograniczenia uznano bariery administracyjne (43,0%), wysokie koszty pracy (30,0%), koszty operacyjne (25,0%), nasycenie rynków docelowych (20,0%), a także zbyt mała dostępność zasobów ludzkich (5,0%) oraz naturalnych (3,0%). W krajach Europy

⁶⁴² W. Doryń, *Finansowe determinanty deinternacjonalizacji polskich spółek akcyjnych w latach 2008-2011*, „Ekonomia międzynarodowa”, 2014, nr. 7, s. 111-125.

⁶⁴³ E. Reiljan, *An analysis of motives behind export withdrawals in Estonia. – Perspectives for Estonian Entrepreneurship in the European Union*, Tallinn: Mattimar OÜ, 2005, s. 149–159.

Wschodniej za ważne ograniczenie uznano przeszkody o charakterze instytucjonalnym. Ponad połowa badanych uznała pozytywny wpływ inwestycji zagranicznych na działalność i rozwój spółki, natomiast zaledwie 3,0% oceniły te działania jako negatywne, a 72,0% zadeklarowała kontynuację. Przedsiębiorstwa nauczyły się przede wszystkim lepiej identyfikować potrzeby zagranicznych klientów (58,0%), zdobyły doświadczenie w strategii eksploracji (50,0%) oraz zarządzania ryzykiem w działalności międzynarodowej (43,0%), udoskonalić strategię rozwoju produktu oraz procesów produkcyjnych (40,0%) oraz poszerzyły wiedzę w zakresie relacji w działalności międzynarodowej (33,0%)⁶⁴⁴.

Dla porównania, w 2014 r. MDDP Business Consulting analizowało ekspansję polskich przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe skupiając się na skali i charakterze ich internacjonalizacji na podstawie działalności spółek giełdowych. W okresie od grudnia do stycznia 2013 r. przebadano 575 rocznych sprawozdań finansowych z lat 2008 – 2012 przedstawionych największych przedsiębiorstw notowanych na warszawskiej GPW. Badaniu poddano dokumenty 121 podmiotów, jednak nie wszystkie informacje zostały udostępnione. Wśród 112 badanych podmiotów, dla których uzyskano dane na temat udziału sprzedaży pomiędzy rynek macierzysty oraz rynki obce, średni udział sprzedaży poza granicami Polski wyniósł 25%, a 26 z nich w 2012 r. osiągnęło poniżej 1%. 35 przedsiębiorstw, od których pozyskano informację na temat kierunków ekspansji wskazało rynki unijne, jako główny obszar działania (75%). Wśród badanych spółek giełdowych 58% prowadziło działalność przy pomocy zagranicznych spółek zależnych zlokalizowanych głównie na terenie Unii Europejskiej oraz w Europie Środkowo-Wschodniej oraz państwach byłego ZSRR. Spółki zależne najczęściej lokowano w Niemczech, Rosji, na Ukrainie, w Czechach na Słowacji oraz w Rumunii. Autorzy wskazali na zbieżność z danymi GUS i wskazali na następujące czynniki warunkujące powyższe kierunki geograficzne takie, jak: bliskość geograficzna, wielkość rynku oraz stopień dojrzałości gospodarki. Poza UE 45 przedsiębiorstw, zaś poza Europą 16 (głównie w Azji i Ameryce Południowej i Północnej). Za firmy globalne uznano Comarch, Kopex i Selenę. Zidentyfikowano 20% zagranicznych spółek zależnych prowadzących działalność o innym profilu niż podstawowa (m.in. transfer licencji, nazw handlowych czy dywidend). Branżowa analiza sprzedaży wskazała, iż obok sektora paliwowego, chemicznego i metalurgicznego, liderami są producenci odzieży, mebli i wyposażenia wnętrz czy przyczep i maszyn rolniczych, które wykazały prawie 50% udział sprzedaży poza granice Polski. Autorzy

⁶⁴⁴D. Ciesielska, *BIZ spółek notowanych na GPW w Warszawie - motywy realizacji i bariery rozwoju*, „Handel Wewnętrzny”, 2015, nr 5, s. 122-132.

podkreślają również wysoki udział w sprzedaży międzynarodowej branż innowacyjnych takich, jak biotechnologia, farmacja elektronika czy usługi IT – 37%. Wskazuje się również na branżę budowlaną, w której osiąga się duży udział przychodów zagranicznych w przypadku realizacji kontraktów, jak w przypadku Mostostalu Zabrze – 46% oraz bariery wejścia na rynki obce dla sektora energetycznego m.in. w postaci regulacji prawnych, prowadzenia dużych inwestycji czy polityki protekcyjnej. W raporcie podkreśla się również, iż struktura rzeczywistych zagranicznych inwestycji bezpośrednich jest w dużej mierze związana z optymalizacją podatkową. Wykazano, iż na koniec 2012 r. realne inwestycje wyniosły poniżej 20%, związane z optymalizacją podatkową w Luksemburgu, Szwajcarii, Holandii i na Cyprze – 46%, a inwestycje poczynione za pośrednictwem dłużnych instrumentów finansowych – 35%. Kolejnym ciekawym spostrzeżeniem jest fakt, iż wyniki sprzedaży badanych podmiotów są sprzeczne z teorią o kluczowym wpływie popytu wewnętrznego na utrzymanie wzrostu gospodarczego w Polsce. Autorzy wykazują w raporcie, iż największe polskie przedsiębiorstwa wykorzystały okres dekoniunktury na umocnienie swojej pozycji międzynarodowej (57%), a jedynie 24% zanotowało spadek przychodów zagranicznych⁶⁴⁵.

⁶⁴⁵ *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw. Skala i charakter umiędzynarodowienia na podstawie działalności spółek giełdowych*, Raport, MDDP Business Consulting, Warszawa 2014, http://www.mddp.pl/gfx/mddp/userfiles/_public/wydarzenia/projekt_badawczy_ekspansja_miedzynarodowa_polskich_przedsiębiorstw_-_raport_koncowy.pdf, dostęp: 04.04.2016.

Aneks 6 Lista największych inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego na terenie Polski w latach 2006-2017

Nazwa inwestora	Kraj pochodzenia		Miejsce inwestycji
2006⁶⁴⁶			
Rom Heribert	Belgia	53,54% udziałów w Zebra sp z o.o.	Dzierżoniów
DreamLand	Dania	Hilding Anders Polska sp z o.o.	Murowana Goślina
Shiptrans Holding A/S	Dania	Scanwood Sp. z o. o.	Mierzyn blisko Szczecina, Dębno, Słońsk
Assman GmbH	Niemcy	Assmann Polska Sp. z o.o.	Assman Polska Sp. z o. o. - Office in Warsaw. Factory in Iłowo near Mława
Christman & Pfeifer Möbelsysteme GmbH&Co KG	Niemcy	C+P Systemy Meblowe Sp. z o. o.	Legnica
FIAAG	Niemcy	Polskie Meble sp z o.o.	Pionki
Flair Polstermoebel GmbH and Co KG	Niemcy	Flair Poland sp z o.o. 31,98 udziałów w	Kobylnica
Jockenhoefer Verwaltung GmbH	Niemcy	Jobon sp z o.o.	Zwierzyniec
Nordica Polstermoebel Beteiligung	Niemcy	Fabryka Mebli Tapicerowanych Christianpol sp z o.o.	Łowyc
PBV Polipol Beteiligungs und Verwaltungs GMBH	Niemcy	Europol Meble SA	Chodzież
Schieder Europa Holding GmbH	Niemcy	50% stake in Bydgoskie Fabryki Mebli S.A., Słupskie Fabryki Mebli Sp. z o. o. Mazurskie Fabryki Mebli, Helvetia Meble Sp. z o. o., 38% stake in Flair Poland Sp. z o. o. - activity in Kobylnica	Kobylnica
SFM Beteiligungen	Niemcy	Słupskie Fabryki Mebli Sp. z o. o. Mazurskie Meble International Sp z o. o. (75%)	Słupsk Olsztyn
Lobito SA	Luksemburg	Zebra sp z o.o. (46,46%)	Dzierżoniów
Wesermo	Luksemburg	AIDA sp z o.o. KOMP.AS sp z o.o.	Oleśnica Oleśnica
Steinhoff Europe AG	Niemcy	KPM-Meble Kłodzko Sp. z o. o. ICM Meble Sp. z o. o. Fabryka Mebli Prudnik Sp. z o. o.	Kłodzko Wołów Prudnik
BV Foedor	Holandia	Dendro Poland Sp. z o. o. (50%)	Rogoźno
Ergonomics B.V.	Holandia	Dendro Poland sp z o.o. (50%)	Rogoźno
SweedWood Holding BV	Holandia	Swedwood Poland Sp. z o.o.	Szczecin
ICL	Wielka Brytania	Warsaw Fumel SA ICL Poland sp z o.o.	Warszawa
2007⁶⁴⁷			
Rom Heribert	Belgia	Zebra sp z o.o.	Dzierżoniów
DreamLand	Dania	Hilding Anders Polska sp z o.o.	Murowana Goślina
Shiptrans Holding A/S	Dania	Scanwood sp z o.o.	Szczecin
Hamelin Group	Francja	Bantex Poland sp z o.o.	Błonie
Assman GmbH	Niemcy	Assmann Ladenbau Polska Sp. z o.o.	Warszawa
C+P Mobelsysteme GMBH & CO.KG	Niemcy	C+P Systemy meblowe sp z o.o.	Legnica

⁶⁴⁶ PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland by country of origin of the capital, December 2006

⁶⁴⁷ PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2007

C+P Stahlmöbel GmbH&Co.KG	Niemcy	C+P Systemy meblowe sp z o.o.	Legnica
FIAAG	Niemcy	Polskie Meble sp z o.o.	Pionki
Fischer Jurgen Gunter	Niemcy	Nova Mazur Design sp z o.o.	Bartoszyce
Jockenhoefer Verwaltung GmbH	Niemcy	Jobon sp z o.o.	Zwierzyniec
Nordica Polstermotel Beteiligung	Niemcy	Fabryka Mebli Tapicerowanych Christianpol sp z o.o.	Łowyc
Schieder Europa Holding GmbH	Niemcy, Austria	Słupskie Fabryki Mebli Sp. z o. o. HM Helvetia Meble Sp. z o. o. Flair Poland Sp. z o. o. MMI CHC Sp. z o. o. Bydgoskie Fabryki Mebli S.A.	Słupsk Wieruszów Kobylnica Olsztyn Bydgoszcz
SFM Beteiligungen	Niemcy	Słupskie Fabryki Mebli Sp. z o. o. Mazurskie Meble International Sp z o. o.	Słupsk Olsztyn
Lobito SA	Luksemburg	Zebra sp z o.o.	Dzierżonów
Wesermo	Luksemburg	AIDA sp z o.o. KOMP.AS sp z o.o.	Oleśnica Oleśnica
Steinhoff Europe AG	Niemcy, Szwajcaria	KPM-Meble Kłodzko Sp. z o. o. ICM Meble Sp. z o. o. Fabryka Mebli Prudnik Sp. z o. o. Steinpol Polska Sp.zo.o.	Kłodzko Wołów Prudnik Rzepin
Ergonomics B.V.	Holandia	Dendro Poland sp z o.o.	Rogoźno
SweedWood Holding BV	Holsndis	Swedwood Poland Sp. z o.o.	Goleniów
ICL	Wielka Brytania	Forte SA Oddział w Hajnówce	Klejniki
2008⁶⁴⁸			
Rom Heribert	Belgia	Zebra sp z o.o.	Dzierżonów
DreamLand	Dania	Hilding Anders Polska sp z o.o.	Murowana Goślina
Shiptrans Holding A/S	Dania	Scanwood sp z o.o.	Szczecin
Assman GmbH	Niemcy	Assmann Ladenbau Polska Sp. z o.o.	Warszawa
C+P Mobelsysteme GMBH & CO.KG	Niemcy	C+P Systemy meblowe sp z o.o.	Legnica
C+P Stahlmöbel GmbH&Co.KG	Niemcy	C+P Systemy meblowe sp z o.o.	Legnica
FIAAG	Niemcy	Polskie Meble sp z o.o.	Pionki
Fischer Jurgen Gunter	Niemcy	Nova Mazur Design sp z o.o.	Bartoszyce
Jockenhoefer Verwaltung GmbH	Niemcy	Jobon sp z o.o.	Zwierzyniec
Nordica Polstermotel Beteiligung	Niemcy	Fabryka Mebli Tapicerowanych Christianpol sp z o.o.	Łowyc
Paidi GMBH&CO KG	Niemcy	KFM Furniture sp z o.o.	Kolbuszowa
PBV Polipol Beteiligungs und Verwaltungs GMBH	Niemcy	Europol Meble sp z o.o. sp.k. Polipol Meble sp z o.o. Janipol Meble sp z o.o. Leopol Meble sp z o.o.	Podanin Chojnice Janikowo Zbrudzewo
Schieder Europa Holding GmbH	Niemcy, Austria	Słupskie Fabryki Mebli Sp. z o. o. HM Helvetia Meble Sp. z o. o. Flair Poland Sp. z o. o. MMI CHC Sp. z o. o. Bydgoskie Fabryki Mebli S.A.	Słupsk Wieruszów Kobylnica Olsztyn Bydgoszcz
SFM Beteiligungen	Niemcy	Słupskie Fabryki Mebli Sp. z o. o. Mazurskie Meble International Sp z o. o.	Słupsk Olsztyn
Sieper GmbH	Niemcy	Sieper Sp. z o. o.	Złotoryja
Steinhoff Europe AG	Niemcy	KPM-Meble Kłodzko Sp. z o. o. ICM Meble Sp. z o. o. Fabryka Mebli Prudnik Sp. z o. o. Steinpol Polska Sp.zo.o.	Kłodzko Wołów Prudnik

⁶⁴⁸ PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2008

			Rzepin
Schieder Europa Holding GmbH	Niemcy, Austria	Słupskie Fabryki Mebli Sp. z o. o. HM Helvetia Meble Sp. z o. o. Flair Poland Sp. z o. o. MMI CHC Sp. z o. o. Bydgoskie Fabryki Mebli S.A.	Słupsk Wieruszów Kobylnica Olsztyn Bydgoszcz
AUREA Finance Company SA	Luksemburg, Francja	GHG sp z o.o.	Nidzica
Lobito SA	Luksemburg	Zebra sp z o.o.	Dzierżoniów
Wesermo	Luksemburg	AIDA sp z o.o. KOMP.AS sp z o.o.	Oleśnica Oleśnica
BRAMMING PLAST - INDUSTRI A/S	Szwecja	BPI Polska sp z o.o.	Lipiany
Reidhav Bjoern	Szwecja	Stargard Borst Sp. z o. o.	Stargard Szczeciński
SweedWood Holding BV	Szwecja	Swedwood Poland Sp. z o.o. - SWEDWOOD POLAND Sp. z o.o. Oddział Fabryki WEST w Zbąszynku Swedwood Poland Sp. z o.o. Oddział w Wielbarku Swedwood Poland Sp. z o.o. Oddział w Lubawie	Goleniów Zbąszynek Wielbark Lubawa
Helvetia Furniture	Szwajcaria	HF Helvetia Furniture sp. z o.o.	Bydgoszcz
BETER BED HOLDING N.V.	Holandia	Przedsiębiorstwo Produkcyjno- Usługowe INTERWOOD Sp. z o.o.	Wałcz
BV Foedor	Holandia	Dendro Poland Sp. z o. o.	Rogoźno
Ergonomics B.V.	Holandia	Dendro Poland sp z o.o.	Rogoźno
ICL	Wielka Brytania	Forte SA Oddział w Hajnówce	Klejniki
Johnson Controls LTD	USA	Johnson Controls Siemianowice sp. z o.o.	Siemianowice Śląskie
2009⁶⁴⁹			
Rom Heribert	Belgia	Zebra sp z o.o.	Dzierżoniów
DreamLand	Dania	Hilding Anders Polska sp z o.o.	Murowana Goślina
Shiptrans Holding A/S	Dania	Scanwood sp z o.o.	Szczecin
Hamelin Group	Francja	Bantex Poland sp z o.o.	Błonie
Assman GmbH	Niemcy	Assmann Ladenbau Polska Sp. z o.o.	Warszawa
C+P Mobelsysteme GMBH & CO.KG	Niemcy	C+P Systemy meblowe sp z o.o.	Legnica
C+P Stahlmöbel GmbH&Co.KG	Niemcy	C+P Systemy meblowe sp z o.o.	Legnica
FIAAG	Niemcy	Polskie Meble sp z o.o.	Pionki
Fischer Jurgen Gunter	Niemcy	Nova Mazur Design sp z o.o.	Bartoszyce
Flair Polstermoebel GmbH and Co KG	Niemcy	Flair Poland sp z o.o.	Kobylnica
Jockenhoefer Verwaltung GmbH	Niemcy	Jobon sp z o.o.	Zwierzyniec
Nordica Polstermobel Beteiligung	Niemcy	Fabryka Mebli Tapicerowanych Christianpol sp z o.o.	Łowyn
Paidi GMBH&CO KG	Niemcy	KFM Furniture sp z o.o.	Kolbuszowa
PBV Polipol Beteiligungs und Verwaltungs GMBH	Niemcy	Europol Meble sp z o.o. sp.k. Polipol Meble sp z o.o. Janipol Meble sp z o.o. Leopol Meble sp z o.o.	Podanin Chojnice Janikowo Zbrudzewo
Schieder Europa Holding GmbH	Niemcy, Austria	Słupskie Fabryki Mebli Sp. z o. o. HM Helvetia Meble Sp. z o. o. Flair Poland Sp. z o. o. MMI CHC Sp. z o. o. Bydgoskie Fabryki Mebli S.A.	Słupsk Wieruszów Kobylnica Olsztyn Bydgoszcz

⁶⁴⁹ PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2009

SFM Beteiligungen	Niemcy	Słupskie Fabryki Mebli Sp. z o. o. Mazurskie Meble International Sp z o. o.	Słupsk Olsztyn
Sieper GmbH	Niemcy	Sieper Sp. z o. o.	Złotoryja
Steinhoff Europe AG	Niemcy	KPM-Meble Kłodzko Sp. z o. o. ICM Meble Sp. z o. o. Fabryka Mebli Prudnik Sp. z o. o. Steinpol Polska Sp.zo.o.	Kłodzko Wołów Prudnik Rzepin
AUREA Finance Company SA	Luksemburg, Francja	GHG sp z o.o.	Nidzica
Lobito SA	Luksemburg	Zebra sp z o.o.	Dzierżoniów
Wesermo	Luksemburg	AIDA sp z o.o. KOMP.AS sp z o.o.	Oleśnica Oleśnica
BRAMMING PLAST - INDUSTRI A/S	Szwecja	BPI Polska sp z o.o.	Lipiany
SweedWood Holding BV	Szwecja	Swedwood Poland Sp. z o.o. - SWEDWOOD POLAND Sp. z o.o. Oddział Fabryki WEST w Zbąszynku Swedwood Poland Sp. z o.o. Oddział w Wielbarku Swedwood Poland Sp. z o.o. Oddział w Lubawie	Goleniów Zbąszynek Wielbark Lubawa
Helvetia Furniture	Szwajcaria	HF Helvetia Furniture sp. z o.o.	Bydgoszcz
BETER BED HOLDING N.V.	Holandia	Przedsiębiorstwo Produkcyjno- Usługowe INTERWOOD Sp. z o.o.	Wałcz
BETER BED HOLDING N.V.	Holandia	Przedsiębiorstwo Produkcyjno- Usługowe INTERWOOD Sp. z o.o.	Wałcz
BV Foedor	Holandia	Dendro Poland Sp. z o. o.	Rogoźno
Ergonomics B.V.	Holandia	Dendro Poland sp z o.o.	Rogoźno
ICL	Wielka Brytania	Forte SA Oddział w Hajnówce	Klejniki
Johnson Controls LTD	USA	Johnson Controls Siemianowice sp. z o.o.	Siemianowice Śląskie
2010			
BRAK INFORMACJI			
2011⁶⁵⁰			
Rom Heribert	Belgia	Zebra sp z o.o.	Dzierżoniów
DreamLand	Dania	Hilding Anders Polska sp z o.o.	Murowana Goślina
Shiptrans Holding A/S	Dania	Scanwood sp z o.o.	Szczecin
Hamelin Group	Francja	Bantex Poland sp z o.o.	Błonie
Assman GmbH	Niemcy	Assmann Ladenbau Polska Sp. z o.o.	Warszawa
C+P Mobelsysteme GMBH & CO.KG	Niemcy	C+P Systemy meblowe sp z o.o.	Legnica
C+P Stahlmöbel GmbH&Co.KG	Niemcy	C+P Systemy meblowe sp z o.o.	Legnica
FIAAG	Niemcy	Polskie Meble sp z o.o.	Pionki
Fischer Jurgen Gunter	Niemcy	Nova Mazur Design sp z o.o.	Bartoszyce
Flair Polstermoebel GmbH and Co KG	Niemcy	Flair Poland sp z o.o.	Kobylnica
Jockenhoefer Verwaltung GmbH	Niemcy	Jobon sp z o.o.	Zwierzyniec
Nordica Polstermobilier Beteiligung	Niemcy	Fabryka Mebli Tapicerowanych Christianpol sp z o.o.	Łowyń
Paidi GMBH&CO KG	Niemcy	KFM Furniture sp z o.o.	Kolbuszowa
PBV Polipol Beteiligungs und Verwaltungs GMBH	Niemcy	Europol Meble sp z o.o. sp.k. Polipol Meble sp z o.o. Janipol Meble sp z o.o. Leopol Meble sp z o.o.	Podanin Chojnice Janikowo Zbrudzewo

⁶⁵⁰ PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2011

Schieder Europa Holding GmbH	Niemcy, Austria	Słupskie Fabryki Mebli Sp. z o. o. HM Helvetia Meble Sp. z o. o. Flair Poland Sp. z o. o. MMI CHC Sp. z o. o. Bydgoskie Fabryki Mebli S.A.	Słupsk Wieruszów Kobylnica Olsztyn Bydgoszcz
SFM Beteiligungen	Niemcy	Słupskie Fabryki Mebli Sp. z o. o. Mazurskie Meble International Sp z o. o.	Słupsk Olsztyn
Steinhoff Europe AG	Niemcy	KPM-Meble Kłodzko Sp. z o. o. ICM Meble Sp. z o. o. Fabryka Mebli Prudnik Sp. z o. o. Steinpol Polska Sp.zo.o.	Kłodzko Wołów Prudnik Rzepin
AUREA Finance Company SA	Luksemburg, Francja	GHG sp z o.o.	Nidzica
Lobito SA	Luksemburg	Zebra sp z o.o.	Dzierżoniów
Wesermo	Luksemburg	AIDA sp z o.o. KOMP.AS sp z o.o.	Oleśnica Oleśnica
BRAMMING PLAST - INDUSTRI A/S	Szwecja	BPI Polska sp z o.o.	Lipiany
SweedWood Holding BV	Szwecja	Swedwood Poland Sp. z o.o. - SWEDWOOD POLAND Sp. z o.o. Oddział Fabryki WEST w Zbąszynku Swedwood Poland Sp. z o.o. Oddział w Wielbarku Swedwood Poland Sp. z o.o. Oddział w Lubawie	Goleniów Zbąszynek Wielbark Lubawa
Helvetia Furniture	Szwajcaria	HF Helvetia Furniture sp. z o.o.	Bydgoszcz
BETER BED HOLDING N.V.	Holandia	Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe INTERWOOD Sp. z o.o.	Wałcz
BV Foedor	Holandia	Dendro Poland Sp. z o. o.	Rogoźno
Ergonomics B.V.	Holandia	Dendro Poland sp z o.o.	Rogoźno
ICL	Wielka Brytania	Forte SA Oddział w Hajnówce	Klejniki
Johnson Controls LTD	USA	Johnson Controls Siemianowice sp. z o.o.	Siemianowice Śląskie
2012⁶⁵¹			
Shiptrans Holding A/S	Dania	Scanwood sp z o.o.	Szczecin
C+P Mobelsysteme GMBH & CO.KG	Niemcy	C+P Systemy meblowe sp z o.o.	Legnica
Fischer Jurgen Gunter	Niemcy	Nova Mazur Design sp z o.o.	Bartoszyce
JOMA Mobilhandelsge Sellshaft HBH	Niemcy	Jobon sp z o.o.	Zwierzyniec
Nordica Polstermotel Beteiligung	Niemcy	Fabryka Mebli Tapicerowanych Christianpol sp z o.o.	Łowyń
Paidi GMBH&CO KG	Niemcy	KFM Furniture sp z o.o.	Kolbuszowa
PBV Polipol Beteiligungs und Verwaltungs GMBH	Niemcy	Europol Meble sp z o.o. sp.k. Polipol Meble sp z o.o. Janipol Meble sp z o.o. Leopol Meble sp z o.o.	Podanin Chojnice Janikowo Zbrudzewo
SFM Beteiligungen	Niemcy	Mazurskie Meble International sp z o.o.	Olsztyn
Steinhoff Europe AG	Niemcy	Steinpol Central Services	Rzepin
AUREA Finance Company SA	Luksemburg, Francja	GHG sp z o.o.	Nidzica
Lobito SA	Luksemburg	Zebra sp z o.o.	Dzierżoniów
Wesermo	Luksemburg	AIDA sp z o.o. KOMP.AS sp z o.o.	Oleśnica Oleśnica
Hilding Anders International AB	Szwecja	Hilding Anders Polska sp z o.o.	Murowana Goślina
HL Display	Szwecja	HL Display Polska sp z o.o.	Warszawa
IKANO SA.	Szwecja	Dendro Poland sp z o.o.	Rogoźno Warszawa

⁶⁵¹ PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2012

		Ikano Bank GMBH (sp z o.o.). Oddział w Polsce	
Swedwood Holding BV	Szwecja	Swedwood Polska sp z o.o.	Goleniów
IMS Group	Szwajcaria	HM Helvetia Meble IMS Sofa	Wieruszów Bydgoszcz
IMS Switzerland	Szwajcaria	FS Favorit Furniture Szczytno sp z o.o.	Szczytno
Ergonomics B.V.	Holandia	Dendro Poland sp z o.o.	Rogoźno
ICL	Wielka Brytania	Forte SA Oddział w Hajnówce	Klejniki
2013⁶⁵²			
Provost	Francja	Provost Polska sp z o.o.	Warszawa
Shiptrans Holding A/S	Dania	Scanwood sp z o.o.	Szczecin
JOMA Möbelhandelsge Sellshaft HBH	Niemcy	Jobon sp z o.o.	Zwierzyniec
Nordica Polstermotel Beteiligung	Niemcy	Fabryka Mebli Tapicerowanych Christianpol sp z o.o.	Łowyń
SFM Beteiligungen	Niemcy	Mazurskie Meble International sp z o.o.	Olsztyn
Steinhoff Europe AG	Niemcy	Steinpol Central Services	Rzepin
Lobito SA	Luksemburg	Zebra sp z o.o.	Dzierżoniów
Wesermo	Luksemburg	AIDA sp z o.o. KOMP.AS sp z o.o.	Oleśnica Oleśnica
Hilding Anders International AB	Szwecja	Hilding Anders Polska sp z o.o.	Murowana Goślina
Swedwood Holding BV	Szwecja	Swedwood Polska sp z o.o.	Goleniów
IMS Group	Szwajcaria	HM Helvetia Meble IMS Sofa	Wieruszów Bydgoszcz
IMS Switzerland	Szwajcaria	FS Favorit Furniture Szczytno sp z o.o.	Szczytno
Ergonomics B.V.	Holandia	Dendro Poland sp z o.o.	Rogoźno
ICL	Wielka Brytania	Forte SA Oddział w Hajnówce	Klejniki
2014⁶⁵³			
Seaking AG	Szwajcaria	Seaking Poland LTD sp z o.o.	
Shiptrans Holding A/S	Dania	Scanwood sp z o.o.	Szczecin
Julius Blum GMBH	Austria	Blum Polska sp z o.o.	Swarzędz
Provost	Francja	Provost Polska sp z o.o.	Warszawa
Fischer Jurgen Gunter	Niemcy	Nova Mazur Design sp z o.o.	Bartoszyce
Paidi GMBH&CO KG	Niemcy	KFM Furniture sp z o.o.	Kolbuszowa
PBV Polipol Beteiligungs und Verwaltungs GMBH	Niemcy	Europol Meble sp z o.o. sp.k. Polipol Meble sp z o.o. Janipol Meble sp z o.o. Leopol Meble sp z o.o.	Podanin Chojnice Janikowo Zbrudzewo
SFM Beteiligungen	Niemcy	Mazurskie Meble International sp z o.o.	Olsztyn
Wesermo	Luksemburg	AIDA sp z o.o. KOMP.AS sp z o.o.	Oleśnica Oleśnica
Nordica Polstermotel Beteiligung	Niemcy	Fabryka Mebli Tapicerowanych Christianpol sp z o.o.	Łowyń
Hilding Anders International AB	Szwecja	Hilding Anders Polska sp z o.o.	Murowana Goślina
HL Display	Szwecja	HL Display Polska sp z o.o.	Warszawa
IKANO SA.	Szwecja	Dendro Poland sp z o.o. Ikano Bank GMBH (sp z o.o.). Oddział w Polsce	Rogoźno Warszawa
SITS International	Szwecja	SITS Industry sp z o.o.	Brodnica
Swedwood Holding BV	Szwecja	Swedwood Polska sp z o.o.	Goleniów
Johnson Controls LTD	USA	Johnson Controls Siemianowice sp. z o.o.	Siemianowice Śląskie
2015⁶⁵⁴			
Shiptrans Holding A/S	Dania	Scanwood sp z o.o.	Szczecin
Provost	Francja	Provost Polska sp z o.o.	Warszawa
Standis SAS	Francja	Standis Polska sp z o.o.	Oława
Fischer Jurgen Gunter	Niemcy	Nova Mazur Design sp z o.o.	Bartoszyce
JOMA Möbelhandelsge Sellshaft HBH	Niemcy	Jobon sp z o.o.	Zwierzyniec
Nordica Polstermotel Beteiligung	Niemcy	Fabryka Mebli Tapicerowanych Christianpol sp z o.o.	Łowyń

⁶⁵² PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2013

⁶⁵³ PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2014

⁶⁵⁴ PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2015

Paidi GMBH&CO KG	Niemcy	KFM Furniture sp z o.o.	Kolbuszowa
PBV Polipol Beteiligungs und Verwaltungs GMBH	Niemcy	Europol Meble sp z o.o. sp.k. Polipol Meble sp z o.o. Janipol Meble sp z o.o. Leopol Meble sp z o.o.	Podanin Chojnice Janikowo Zbrudzewo
Steinhoff Europe AG	Niemcy	Steinpol Central Services	Rzepin
Refas	Włochy	Refas sp z o.o.	Mszana Dolna
Wasermo	Luksemburg	AIDA sp z o.o. KOMP.AS sp z o.o.	Oleśnica Oleśnica
Hilding Anders International AB	Szwecja	Hilding Anders Polska sp z o.o.	Murowana Goślina
HL Display	Szwecja	HL Display Polska sp z o.o.	Warszawa
IKANO SA.	Szwecja	Dendro Poland sp z o.o. Ikano Bank GMBH (sp z o.o.). Oddział w Polsce	Rogoźno Warszawa
Ergonomics B.V.	Holandia	Dendro Poland sp z o.o.	Rogoźno
Swedwood Holding BV	Szwecja	Swedwood Polska sp z o.o.	Goleniów
IMS Group	Szwajcaria	HM Helvetia Meble	Wieruszów
IMS Switzerland	Szwajcaria	IMS Sofa sp z o.o.	Bydgoszcz
Seaking AG	Szwajcaria	Seaking Poland LTD sp z o.o.	
ICL	Wielka Brytania	Forte SA Oddział w Hajnówce	Klejniki
Johnson Controls LTD	USA	Johnson Controls Siemianowice sp. z o.o.	Siemianowice Śląskie
2016/2017⁶⁵⁵			
Julius Blum GMBH	Austria	Blum Polska sp z o.o.	Swarzędz
Shiptrans Holding A/S	Dania	Scanwood sp z o.o.	Szczecin
Provost	Francja	Provost Polska sp z o.o.	Warszawa
Standis SAS	Francja	Standis Polska sp z o.o.	Oława
C+P Mobelsysteme GMBH & CO.KG	Niemcy	C+P Systemy meblowe sp z o.o.	Legnica
Fischer Jurgen Gunter	Niemcy	Nova Mazur Design sp z o.o.	Bartoszyce
JOMA Mobilhandelsge Sellshaft HBH	Niemcy	Jobon sp z o.o.	Zwierzyniec
Nordica Polstermotel Beteiligung	Niemcy	Fabryka Mebli Tapicerowanych Christianpol sp z o.o.	Łowyń
Paidi GMBH&CO KG	Niemcy	KFM Furniture sp z o.o.	Kolbuszowa
PBV Polipol Beteiligungs und Verwaltungs GMBH	Niemcy	Europol Meble sp z o.o. sp.k. Polipol Meble sp z o.o. Janipol Meble sp z o.o. Leopol Meble sp z o.o.	Podanin Chojnice Janikowo Zbrudzewo
SFM Beteiligungen	Niemcy	Mazurskie Meble International sp z o.o.	Olsztyn
Steinhoff Europe AG	Niemcy	Steinpol Central Services	Rzepin
Refas	Włochy	Refas sp z o.o.	Mszana Dolna
Home Group Societe Anonyme	Luksemburg	GHG sp z o.o.	Nidzica
Hilding Anders International AB	Szwecja	Hilding Anders Polska sp z o.o.	Murowana Goślina
HL Display	Szwecja	HL Display Polska sp z o.o.	Warszawa
IKANO SA.	Szwecja	Dendro Poland sp z o.o. Ikano Bank GMBH (sp z o.o.). Oddział w Polsce	Rogoźno Warszawa
SITS International	Szwecja	SITS Industry sp z o.o.	Brodnica
IMS Group	Szwajcaria	HM Helvetia Meble	Wieruszów
IMS Switzerland	Szwajcaria	IMS Sofa sp z o.o.	Bydgoszcz
Seaking AG	Szwajcaria	Seaking Poland LTD sp z o.o.	
2017/18⁶⁵⁶			
Shiptrans Holding A/S	Dania	Scanwood sp z o.o.	Szczecin

⁶⁵⁵ PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - 2016 / 2017

⁶⁵⁶ PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - 2017 / 2018

BIBLIOGRAFIA

DRUKI ZWARTE

2. Apanowicz J., *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Gdynia, WSAiB, 2000.
3. Aspelund A., Moen O., *A Generation Perespective on Small Firm Internationalisation*, [w:], *Reassessing the Internationalization of the Firm*, C.N. Axinn, P. Mathysens, (red.), "Advances in International Marketing", Vol. JAI Press, Amsterdam, 2001.
4. Appadurai, A. *Nowoczesność bez granic. Kulturowe wymiary globalizacji*, Universitas, Kraków 2005.
5. Axelsson B., Easton G., *Industrial Networks a New View of Reality*, Routledge, London 1992.
6. Bachnik K., *Skandynawskie uwarunkowania kulturowe w procesach zarządzania*, CeDeWu Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2010.
7. Barney J.B., Arikan A.M., *The Resource-based View: Origins and Implications*, [w:] *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, pod red. Hitt M.A., Freeman R.D., Harrison J.S., Blackwell Publishers, Oxford, 2001.
8. Bartczak K., *Bariery rozwojowe handlu zagranicznego. Monografia*, Exante, Wrocław 2016.
9. Belz C., *Uebersicht: Akzente im Innovativen Marketing*, [w:] *Innovation Driven Marketing. Vom Trend zur innovativen Marktlösung*, Hrsg. C. Belz, T. Tomczak, Verlag Gabler, Wiesbaden 2007.
10. Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
11. Borkowski B., Dudek H., Szczęsny W., *Ekonometria. Wybrane zagadnienia*, PWN, Warszawa, 2003.
12. Burda A., Formanowicz M., *Przemysł meblarski w Polsce. Tworzenie i rozwój*, Wydawnictwo Arando, Poznań, 2016.
13. Cieślik A., Michałek J., Michalek T., *Firm Characteristic and Export Performance in Post-Communist Countries*, [w:] *Firm-Level Internationalisation and Its Business Environment. Knowledge-Based and Entrepreneurial Approach*, Daszkiewicz N., Wach K. (red.), Gdańsk University of Technology Publishing House, Gdansk 2014.
14. Cieślik J., Kołodkiewicz I., *Aktywność eksportowa małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Studia przypadków*, Wolters Kulwer, 2011.
15. Ciołek D., Brodzicki T., *Determinanty działalności eksportowej firm w Polsce - model logitowy* [w:] *Opracowanie strategii rozwoju gdańskiego obszaru metropolitalnego do 2030 roku. Diagnoza sektorowa. Internacjonalizacja Obszaru Metropolitalnego*, Gawlikowska-Hueckel K., Umiński S., Gdańsk 2014.
16. Ciszewska-Mlinarič M., Obłój K., *Systemic effects of internationalization of Polish companies* [w:] Kołodko G. (red.) *Management and Economic Policy for Development*, Kozmiński University, Warszawa, 2014.
17. Cyert R., March J.G., *Behavioral Theory of the Firm (2 ed.)*, Wiley-Blackwell, Nowy Jork 1992.
18. Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
19. Daszkiewicz N., *Internationalization and Europeanization of Businesses in the Single European Market* [w:] *International Business from the Central European Perspective*, B. Knežević, K. Wach (red.), Zagreb: University of Zagreb, 2014.
20. Daszkiewicz N., Wach K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.
21. Dąbrowska A., Radziukiewicz M., Szepieniec-Puchalska D., Szymańska A., *Konsument na rynku e-handlu i e-bankowości*, Instytut Badań Rynku Konsumpcji i Koniunktur, 2011.
22. Doryń W., *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
23. Fonfara K. (red.), *The Development of Business Networks in the Company Internationalisation Process*, Poznań University of Economics Press, Poznań 2012.
24. Gawlikowska-Hueckel K., Umiński S., *Opracowanie strategii rozwoju gdańskiego obszaru metropolitalnego do 2030 roku. Diagnoza sektorowa. Internacjonalizacja Obszaru Metropolitalnego*, Gdańsk 2014.

25. Gołemska E., Szymczak M., *Informatyzacja w logistyce przedsiębiorstw*, Warszawa, Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN, 1997.
26. Gołębiowski T., Budzik T., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa, 2008.
27. Grego-Planer D., Popławski W., Zastempowski M., *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, Wydawnictwo Naukowe UMK, 2011.
28. Griffin R., Pustay M., *International Business*, Addison Wesley Publications, Nowy Jork 1996.
29. Grzegorzewska E., Uwarunkowania rozwoju przemysłu meblarskiego w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2019.
30. Gubik A.S., Bartha Z., *The Significant Elements of Business Knowledge in the Internationalisation Process of The Visegrad Group Corporations*, [w:] *Firm-Level Internationalisation and Its Business Environment: Knowledge-Based and Entrepreneurial Approach*, Daszkiewicz N., Wach K. (red.), Gdańsk University of Technology Publishing Office, Gdańsk, 2014.
31. Gwardyński R., Wiśniewski B., *Wybrane metody oraz techniki i narzędzia ilościowe w badaniach bezpieczeństwa* [w:] *Nauki o bezpieczeństwie. Wybrane problemy badań*, Wydawnictwo CNBOP-PIB, Józefów 2017.
32. Hadryś-Nowak A., *Internationalization of Polish Family-owned Businesses – Owner and Next Generation Perspective* [w:] *Firm-Level Internationalisation and Its Business Environment: Knowledge-Based and Entrepreneurial Approach*, Daszkiewicz N., Wach K. (red.), Gdańsk University of Technology Publishing Office, Gdańsk, 2014.
33. Hassels J., *International Entrepreneurship: Value Creation Across National Borders*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM) RSM Erasmus University / Erasmus School of Economics Erasmus University Rotterdam, 2008.
34. Hollensen S., *Global Marketing. A decision-oriented approach*, Prentice Hall, 2007.
35. Horská E., Mwaura F.O., Krasnodębski A., *The Role of Cross-Border Heterogeneity, Location Specificity and Distance Related Variables: Lessons Learnt from V4 Marketers in Africa* [w:] *Firm-Level Internationalisation and Its Business Environment: Knowledge-Based and Entrepreneurial Approach*, Daszkiewicz N., Wach K. (red.), Gdańsk University of Technology Publishing Office, Gdańsk, 2014.
36. Jarosiński M., *Characteristics of Polish Firms' Internationalisation Processes* [w:] *International Business from the Central European Perspective*, pod. red. Knezevic B., Wach K., University of Zagreb, Zagreb 2014.
37. Jarosiński M., *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
38. Javidan M., *Kultury, w których myśli się o przyszłości*, HBRP, 2007.
39. Jonek-Kowalska I., Michalak A., *Prognozowanie kierunków internacjonalizacji na przykładzie branży maszyn i urządzeń górniczych*, CeDeWu, Warszawa 2013.
40. Jurkiewicz T., Umiński S., *Analiza determinant działalności eksportowej firm w Polsce* [w:] Gawlikowska-Hueckel K., Umiński S. (red.) *Analiza handlu zagranicznego Polski w świetle koncepcji najnowszych koncepcji teoretycznych. Implikacje dla polityki gospodarczej w dobie kryzysu*, 2016, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
41. Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2003, s. 203-205.
42. Kaliszczuk E., *Wpływ wspólnej polityki handlowej na handel zagraniczny Polski*, [w:] „Raport roczny. Polityka gospodarcza Polski w integrującej się Europie”, 2005-2006, IKCHZ, Warszawa 2006.
43. Kalupa Ł., *Meblarstwo w Polsce*, Toruń, Wydawnictwo Eint sp. z o.o., 2004.
44. Kilduff M., Tsai W., *Social Networks and Organizations*, SAGE Publications, London 2008.
45. Knežević B., M. Delić M., Knego N., *The Retail Internationalization in Visegrad Countries and Croatia* [w:] *International Business from the Central European Perspective*, B. Knežević, K. Wach (red.), Zagreb: University of Zagreb, 2014.
46. Komor A., *Przestrzenne uwarunkowania konkurencyjności potencjalnej przedsiębiorstw w Polsce. Jakość i zarządzanie w agrobiznesie wybrane aspekty*. Redakcja E. Czernyszewicz, E. Kołodziej, Lublin, 2018.

47. Kraśnicka T., *Problemy metodologiczne i wyniki badań wybranych aspektów przedsiębiorczej internacjonalizacji MSP*, [w:] *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, T. Kraśnicka (red.), AE, Katowice 2008.
48. Kraśnicka T., *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako odrębny obszar badań*, [w:] T. Kraśnicka (red.), *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2012.
49. Luostarinen R., *Internationalization of the Firm: An Empirical Study of the Internationalization of Firms with Small and Open Domestic Markets with Special Emphasis on Lateral Rigidity as a Behavioral Characteristic in Strategic Decision Making*, Helsinki School of Economics, Helsinki 1979.
50. Luostarinen R.K., Hellman H., *Internationalization Process and Strategies of Finnish Family Enterprise*, [w:] *Proceedings of the Conference in the Development, Ministry of Trade and Industry*, pod red. M. Virtanen, "Studies and Reports", 1993, No. 59.
51. Łobejko S., Wyniki badań ankietowych [w:] red. nauk. Alicja Sosnowska, Stanisław Łobejko „Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw”, Oficyna Wydawnicza SGH Warszawa 2008.
52. Małewska K., *Ograniczenia podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
53. Małys Ł, *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2013.
54. Marszałek A., *Integracja międzynarodowa a gospodarka światowa*, [w:] *Integracja europejska*, A. Marszałek (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
55. McEvily B., Zaheer A., *Architects of trust: The role of network facilitators in geographical clusters*, [w:] *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, Russell Sage Foundation, Kramer R.M., Cook K.S. (red.), New York, 2004.
56. Melin L., *Internationalization as a Strategy Process*, [w:] *Strategic Management in a Global Economy*, H. Vernon-Wortzel (red.), L. Wortzel, John Wiley & Sons, New York 1997.
57. Morawczyński R., *Born Globals and "Traditionally" Internationalized SMEs in the Polish Economy. Some Empirical Findings from a Comparative Analysis*, [w:] *Enterprises in the Face of 21st Century Challenges*, R. Borowiecki, A. Jaki (red), UE, Kraków 2008.
58. Niedziółka T., *Prawne uwarunkowania wchodzenia polskich przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe (na przykładzie przetwarzania danych osobowych w chmurze ponad granicami)* [w:] Wymogi globalne konkurencyjności przedsiębiorstw, pod red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
59. Obłój K., Wąsowska A., *Uwarunkowania strategii umiędzynarodawiania polskich firm giełdowych*, [w:] *Zarządzania strategiczne. Strategie organizacji*, Krupski R. (red.), WWSZiP, seria: *Zarządzanie*, Wałbrzych 2010.
60. Patora-Wysocka Z., *Procesy internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2012.
61. Pączewski L., *Lasy, przemysł i handel drzewny w Polsce*, Instytut Wydawniczy „Biblioteka Polska”, Warszawa, 1924. http://www.rcin.org.pl/Content/27595/WA51_19075_PTG395-r1924_Lasy-przemysl-handel.pdf, dostęp: 13.09.2021
62. Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm, with a New Introduction by Martin Slater*, Basil Blackwell Publisher, Oxford 1959, 1980.
63. Penrose E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford 1959 (1995 – reprint).
64. Piecuch T., *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.
65. Pierścionek Z., Jurek-Stępień S., *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
66. Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press Ltd, London, 1990.
67. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2001.
68. Posadzińska I., *Determinanty procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego, Bydgoszcz 2012.
69. Posadzińska I., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw sektora budowlanego w Polsce. Uwarunkowania, mechanizmy i formy działalności na rynku międzynarodowym*, R. Karaszewski (red.), Wydawnictwo UTP, Bydgoszcz 2009.

70. Przybylska K., *Born global - nowa generacja małych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013.
71. Przybylska K., *Znaczenie dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw* [w:] *Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki*, Okoń-Horodyńska E. (red.), PTE, Warszawa 2009.
72. Puś. W. *Rozwój przemysłu w Królestwie Polskim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
73. Ratajczak-Mrozek M., *Wykorzystanie podejścia sieciowego do analizy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, [w:] *Współpraca i strategie marketingowe przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej*, B. Stępień (red.), Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011.
74. Root E., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington, MA: Lexington Books, Lexington 1987.
75. Root E., *Entry Strategies for International Markets: Revised and Expanded*, MA: Lexington Books Lexington 1994.
76. Ropęga J., *Mikro i mali seryjni przedsiębiorcy w Polsce: charakterystyka, zachowania i postawy wobec okazji, kierunki dalszych badań*, [w:] Bohdanowicz L., Dziurski P. (red.), *Innowacje i marketing we współczesnych organizacjach Wybrane zagadnienia*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2020.
77. Rugman A.M., *The End of Globalization: Why Global Strategy is a Myth & How to Profit from the Realities of Regional Markets*, Random House Business Books, Londyn, 2000.
78. Rymarczyk J., *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
79. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
80. Simpson D., *Cultural differences in conducting business in the South Baltic Region*, [w:] *Export Marketing of Small and Medium-Sized Enterprises in the South Baltic Region*, Gdańsk University Press, Gdańsk 2012.
81. Sitz-Kuleszo J., *Determinanty internacjonalizacji w świetle paradygmatu eklektycznego J. Dunninga*, [w:] *Przedsiębiorstwo w otoczeniu globalnym. Dylematy i kierunki rozwoju*, A. Oniszczuk-Jastrząbek, T. Gutowski (red.), Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013.
82. Sitz-Kuleszo J., *Koszt bycia obcym oraz koszt bycia nowym w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, [w:] *Młodzi naukowcy dla nauki polskiej część XII*, M. Kuczera (red.), Kraków 2013, Tom II.
83. Skawińska E. (red.), 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań.
84. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wyd. Śląsk, Katowice 2005.
85. Śliwiński R., Śliwińska M., *Growth in the Polish Fast-Growing Enterprises on Foreign Markets and Its Limitations* [w:] *The Retail Internationalization in Visegrad Countries and Croatia* [w:] *International Business from the Central European Perspective*, B. Knežević, K. Wach (red.), Zagreb: University of Zagreb, 2014.
86. Solarz J.K., *Poznawcze i instytucjonalne bariery przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Wachowiak P., Dąbrowski M., Majewski (red.), B. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa, 2007.
87. Sońta-Drączkowska E., *Zarządzanie wieloma projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
88. Starczewska-Krzysztozek M., *Konkurencyjność sektora małych i średnich przedsiębiorstw w 2007*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2007.
89. M. Starczewska-Krzysztozek, *Konkurencyjność sektora małych i średnich przedsiębiorstw w 2005*, H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.), PKPP Lewiatan, Warszawa 2006.
90. Stępień B., *Międzynarodowa kooperacja przemysłowa w ocenie polskich przedsiębiorstw –wyniki badań*, [w:] *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
91. Śliwiński R., *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, UE, Poznań 2011.
92. Taranko T., *Procesy konkurencyjne a strategie produktowo-rynkowe przedsiębiorstw produkcyjnych*, SGH, Warszawa 2010.
93. Tinbergen J., *Shaping the World Economy' Suggestions for an International Economic Policy*, The Twentieth Century Fund, New York 1962.

94. Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem wymiarów kultury: znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
95. Turnbull P.W., *A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process*, [w:] *Managing Export Entry and Expansion*, P.J. Rosson, S.D. Reid, Praeger (red.), New York 1989.
96. Umiński S., *Zastosowania modelu grawitacji do badania handlu międzynarodowego*” [w:] *Analiza handlu zagranicznego Polski w świetle najnowszych teorii teoretycznych. Implikacje dla polityki gospodarczej w dobie kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2016.
97. Wach K., *Europeanisation of Firms as Their International Growth within the European Union: The Empirical Investigation into the Internationalisation Level among Polish Firms*, [w:] *The Retail Internationalization in Visegrad Countries and Croatia* [w:] *International Business from the Central European Perspective*, B. Knežević, K. Wach (red.), Zagreb: University of Zagreb, 2014.
98. Wach K., *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
99. Wach K., *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy kierunek badań w obrębie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Tradycyjne i nowe kierunki rozwoju handlu międzynarodowego*, S. Wydymus, M. Maciejewski, (red.) CeDeWu. Warszawa 2014.
100. Wach K., *Wybrane modele internacjonalizacji przedsiębiorstw bazujące na wiedzy*, [w:] *Innowacyjność i wiedza we współczesnym handlu międzynarodowym*, S. Wydymus, M. Maciejewski (red.), Fundacja UEK, Kraków 2012.
101. Wierzejski K., *Makroekonomiczne determinanty internacjonalizacji na przykładzie sektora rolno-spożywczego w Polsce*, Wydawnictwo PTE, Zielona Góra, 2010.
102. Wiktor J.W., Chlipała P. (red.), *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 2012.
103. Wiliński W., *What Do We Know about the Internationalization of Central and Eastern European?*
104. Witek-Hajduk M.K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2010.
105. Wood R.E., Bandura A., *Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making*, “Journal of Personality and Social Psychology”, 1989, No. 56.
106. Wright M., Clarysse B., Mustar P., Lockett A., *Academic entrepreneurship in Europe*, Edward Elgar, Cheltenham 2007.
107. Wrona T., Breuer M., *Die Initialinternationalisierung und ihre Konsequenzen für die Erklärung von Internationalisierungsprozessen*, [w:] *Ausländische Direktinvestitionen: Neuere Entwicklungen, Entscheidungsinstrumente und führungs-relevante Folgen*, R. Moser (red.), Gabler, Wiesbaden 2008.
108. Zaczyński W., *Praca badawcza nauczyciela*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne Spółka Akcyjna, Warszawa 1995.
109. *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Łobejko S., Pierścionek Z. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
110. Zbierowski P., *Contextual Factors of Early Internationalisation Process*, [w:] *Firm-Level Internationalisation and Its Business Environment. Knowledge-Based and Entrepreneurial Approach*, N. Daszkiewicz, K. Wach (red.), Gdańsk University of Technology Publishing House, Gdańsk 2014.
111. Zbierowski P., *Determinants of Early Internationalization – Empirical Evidence from Global Entrepreneurship Monitor* [w:] B. *The Retail Internationalization in Visegrad Countries and Croatia* [w:] *International Business from the Central European Perspective*, B. Knežević, K. Wach (red.), Zagreb: University of Zagreb, 2014.
112. Ziomek W., *Rozwój przemysłu drzewnego Królestwa Polskiego w latach 1870 – 1914*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
113. Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

114. Żbikowska A., *Strategie wejścia polskich eksporterów na rynki zagranicze* [w:] *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, J.W. Wiktor, P. Chlipala (red.), PWE, Warszawa 2012.
115. Žur A., *Corporate Entrepreneurship as a Facilitating Factor in the Rapid Internationalization of Firms. The Case of Nowy Styl Group* [w:] *The Retail Internationalization in Visegrad Countries and Croatia* [w:] *International Business from the Central European Perspective*, B. Knežević, K. Wach (red.), Zagreb: University of Zagreb, 2014.

DRUKI CIĄGŁE

1. Adamowicz M., Wiktorski T., Kondycja i perspektywy rozwoju polskiego przemysłu meblarskiego, *Ann. Warsaw Agricult. Univ.-SGGW, "Forestry and Wood Technology"*, No. 56, 2006, s. 148-156.
2. Ambroziak A.A., *Struktura handlu zagranicznego polskich województw* [w:] „Polska raport o konkurencyjności 2013, Wymiar krajowy i regionalny”, pod. red. Weresy M., Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013, s. 266-292.
3. Andersen O., *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, “*Journal of International Business Studies*”, 1993, Vol. 24, Nr. 2, s. 209-231.
4. Astley W.G., *Toward an Appreciation of Collective Strategy*, “*Academy of Management Review*”, No.19849, 3, s. 526-587.
5. Barlett C.A., Dessain V.M., Sjomann A., *IKEA's Global Sourcing Challenge: Indian Rugs and Child Labor (B)*, *Harvard Business School Supplement*, 906-415, 2006, s. 364-377.
6. Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, “*Journal of Management*”, Vol. 17, No.1, 1991, s.101
7. Beleniak M.M., *Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw z województwa małopolskiego: Rola zasobów i charakterystyki przedsiębiorstwa*, „*Horyzonty Polityki*”, 2017 tom 8, nr 24, s. 167-187
8. Bell J., *The internationalization of small computer software firms – a further challenge to ‘stage’ theories*, “*European Journal of Marketing*”, Vol. 29 No. 8, 1995, s. 60-75.
9. Bembenek B., Frankowska M., Kowalska K., *Internationalization through Networks - Strategic Challenge for Cluster Facilitator*, “*Humanities and Social Sciences*”, 2018, 23 (XXIII), nr 25 (1), s. 9 — 22.
10. Bigos K., *Wpływ szybkości internacjonalizacji i kapitału zagranicznego na intensywność eksportu: przypadek startupów międzynarodowych*, „*International Entrepreneurship Review*”, 5(1), 2019, s. 9-21.
11. Bjorkman I., Forsgren M., *Nordic International Business Research*, “*International Studies of Management and Organization*”, Spring 2000, Vol. 30, No. 1, s.7.
12. Blankenburg Holm D., Eriksson K., Johanson J., *Business Networks and Cooperation in International Business Relationships*, “*Journal of International Business Studies*”, 1997, No. 27, Vol. 5, s. 1033-1053.
13. Bohdanowicz L., Matyjas Z., Jeżak J., *Strategie rozwoju polskich spółek publicznych a ich wyniki finansowe - dylematy metodyczne w ramach przeprowadzonych badań*, „*Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*”, nr. 99, Oficyna SGH, 2010, s. 79-90.
14. Bonaccorsi A., *On the Relationship between Firm Size and Export Intensity*, “*Journal of International Business Studies*”, 1992, 23, 4, s. 605-635.
15. Boter H., Holmquist C., *Industry characteristics and internationalization process in small firms*, “*Journal of Business Venturing*”, 1996, Vol. 11, s. 471–487.
16. Budzyńska A., *Etapy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego w wybranych powiatach województwa wielkopolskiego*, „*Optimum. Studia Ekonomiczne*”, nr 4 (64) 2013, s. 71-80.
17. Bułkowska M., *Model grawitacyjny w handlu zagranicznym: wybrane aspekty teoretyczne i metodyczne*, „*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*”; 2018; Nr 529; s. 39-47.

18. Casillas J.C., Moreno A.M., Acedo F.J., Gallego M.A., Ramos E., *An Integrative Model of the Role of Knowledge in the Internationalization Process*, "Journal of World Business", 2009, No. 44, s. 311-322.
19. Chetty S., Blankenbourg-Holm D., *The role of business networks in the internationalization of manufacturing firms: a longitudinal case study*, s. 333-355
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.203.4448&rep=rep1&type=pdf>, dostęp: 21.01.2020.
20. Chodak G., Latus Ł., *Bariery utrudniające ekspansję polskich sklepów internetowych na rynki zagraniczne*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2012, nr 2, s. 20—24.
21. Chodak G., Latus Ł., *Sprzedaż zagraniczna prowadzona przez polskie sklepy internetowe - wyniki badań*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 2012, nr 1, s. 16-20.
22. Ciesielska D., *BIZ spółek notowanych na GPW w Warszawie - motywy realizacji i bariery rozwoju*, „Handel Wewnętrzny”, 2015, nr 5, s. 122-132.
23. Cieślak J., *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*, Akademia L. Koźmińskiego, „Nauka dla Praktyki i Polityki Gospodarczej”, 1/2010, s. 18-35.
24. Cieślak J., Kąciak E., *The speed of internationalization of entrepreneurial startups in a transition environment*, "Journal of Developmental Entrepreneurship", 4, 2009, s.375-392.
25. Cieślak J., Kąciak E., Thongpapanl N., *Effect of Export Experience and Market Scope Strategy on Export Performance: Evidence from Poland*, "International Business Review", 24 (2015), s. 772-780.
26. Coviello N.E., Jones M.V., *Methodological Issues in International Entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing", 2004, 19 (4), s. 485-508.
27. Coviello N.E. Munro H.J., *Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms*, "International Business Review", 1997, No.6 (4), s. 361-386.
28. Crick D., *An investigation into the targeting of UK export assistance*, "European Journal of Marketing", 1995, No. 29(8), s.76-94. <http://dx.doi.org/10.1108/03090569510097565>.
29. Czarny E., Folfas P., *Modele grawitacji jako narzędzie analityczne w ekonomii międzynarodowej [w:] Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, red. Z.E. Zieliński, Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego w Kielcach, Kielce, s.146-156.
30. Dalli D., *The exporting process: the evolution of small and medium sized firms toward internationalisation*, "Advances in International Marketing", 1994, vol/ 6, s. 85-110.
31. Daszkiewicz N., *Determinanty tempa internacjonalizacji przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem born globals*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Nr 271, 2016, s.7-16.
32. Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014, Zeszyt 7, Część I, s. 243–252.
33. Dąbrowska W., *potencjał eksportowy przedsiębiorstw województwa lubelskiego – struktura towarowa i geograficzna*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne”, t. XXII, 2015, s. 313-322,
34. Doryń W., *Finansowe determinanty deinternacjonalizacji polskich spółek akcyjnych w latach 2008-2011*, „Ekonomia międzynarodowa”, 2014, nr. 7, s. 111-125.
35. Duliniec E., *Koncepcje przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych. Rozważania terminologiczne*, „Gospodarka Narodowa”, 2011,1-2, s. 67.
36. Dyba W., *Klasy meblarskie w Swarzędzu i Kępnie – ścieżki rozwoju i przepływy wiedzy*, „Rozwój Regionalny I Polityka Regionalna”, nr 40, 2018, s. 53–73.
37. Grzegorzewska E., *Klasy gospodarcze a innowacyjność MSP polskiego przemysłu meblarskiego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, Tom XIX, Zeszyt 7, Część II, 2018, s. 275–285.
38. Etzkovitz H., Leydesdorff L., *The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode2” to a Triple Helix of university–industry–government relations*, "Research Policy", vol. 29, 2000, s. 109 – 123.
39. Fonfara K., *Zachowanie przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, „Marketing i Rynek”, 1/2007, s. 2-7.
40. Forsgren M., Hagström P., *Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms*, "Critical perspectives on international business", Vol. 3 No. 3., 2007, s. 291-305.

41. Gajowiak M, *Małe i średnie przedsiębiorstwa przetwórstwa żywnościowego z wybranych powiatów Wielkopolski w procesie internacjonalizacji*, „Ekonomia i Zarządzanie”, 2014, Vol. 6, no. 2, s. 108—119.
42. Gołębiowski T., Lewandowska M., *Kooperacja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw. Przykład przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego, Współczesne problemy międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe”, red. Schroeder J., Stępień B., Poznań 2009, s.167-180.
43. Gorynia M., *Typy zachowań firm lokalnych wobec inwestorów zagranicznych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 1066, 2005, s. 110-123.
44. Gorynia M., *Internacjonalizacja gospodarki a polityka gospodarcza w warunkach integracji i globalizacji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, Nr 930, s. 238.
45. Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw Wielkopolski*, „Gospodarka Narodowa”, 2008, nr 5-6, s. 91-109.
46. Gorynia M., Jankowska B., Mroczek-Dąbrowska K., Trąpczyński P., Dzikowska M., *The Impact of the Global Economic Crisis on the Performance of Industries and Firms in Poland. Does internationalisation matter?* „Folia Oeconomica. Acta Universitatis Lodziensis”, 4(336), s.23-42.
47. Gorynia M., Jankowska B., Pietrzykowski M., Tarka P., *Wpływ przyjęcia euro na międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw Wielkopolski*, „Gospodarka Narodowa”, 2009, nr 4, http://www.mariangorynia.pl/prasa/gn/Gospodarka_Narodowa_2009_nr_4.pdf, dostęp: 11.01.2014.
48. Gorynia M., Jankowska B., *Teorie internacjonalizacji*, „Gospodarka Narodowa”, 2007, Nr. 10, s. 36.
49. Gorynia M., *Teoria handlu zagranicznego a zagadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Ekonomista”, 1988, Nr. 5, s. 957-965
50. Grochal-Brejda M., *Charakterystyka rynku e-commerce w Polsce w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw e-commerce*, „Marketing i Rynek”, nr 8/2016, 19-24.
51. Grochal-Brejda M., *Internacjonalizacja wewnętrzna i zewnętrzna w rozwoju wiedzy doświadczalnej firm e-commerce*, „Studia Ekonomiczne”, 2018, 372, s.235-246.
52. Grzegorzewska E., *Klasy gospodarcze a innowacyjność MSP polskiego przemysłu meblarskiego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 7, cz. 2 „Firmy rodzinne - zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość”, 2018, s. 275-285.
53. Hadryś – Nowak A., Lewandowska A., Więcek-Janka E., *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych – wybrane wyniki z ogólnokrajowego badania statystycznego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, 18(6)/2, 2017, s. 133-147.
54. Hayes R.A., Abernathy W.J., *Managing our way to economic decline*, “Harvard Business Review”, 1980, July-August, s. 67-77.
55. Hodgson G.M., *Institutional economic theory: the old versus the new*, “Review of Political Economy”, 1989, Vol. 1, Nr 3, s.261.
56. Hsu C., Pereira A., *Internationalization and Performance: The Moderating Effects of Organizational Learning*, “International Journal of Management Science”, 2008, Vol.36, No. 2, s. 190.
57. Huszagh S.M., Huszagh F.W., *International barter and countertrade*, “International Marketing Review”, 1986, Vol. 3 No. 2, Summer, s. 16-28.
58. Ingstrup M.B., *facilitating different types of clusters*, „Management Review”, 2012, vol. 24, no. 2, s. 133-150.
59. Jansson H., Sandberg S., *Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region*, “Journal of International Management”, 2008, No. 14, s. 65-77.
60. Jaroński M., *Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii”, nr 260, 2012, s. 143-144.
61. Javalgi R.G., Deligonul S., Dixit A., Cavusgil S.T., *International Market Reentry: A Review and Research Framework*, “International Business Review”, Vol. 20, Issue. 4, August 2011, s. 377–393.
62. Johanson J., Vahlne J-E., *The mechanism of Internationalization*, “International Marketing Review”, 1990, No. 7(4), s.11-24.
63. Johanson J., Vahlne J-E., *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, “Journal of International Business Studies”, 2009, Nr 40, s. 1411-1431.

64. Johanson J., Wahlne J-E., *The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, "Journal of International Business Studies", Vol. 8, No. 1, Spring - Summer, 1977, s. 23-32.
65. Johanson J., Wiedersheim-Paul F., *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, "Journal of Management Studies", 1975, 12 (3), s. 305-323.
66. Jones M.V., Coviello N., Tang Y.K., *International Entrepreneurship Research (1989–2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis*, "Journal of Business Venturing", 2011, Vol. 26, No. 6.s. 633
67. Kaczmarek-Kurczak P., *Wykorzystanie stron internetowych przez polskich eksporterów z wybranych branż wysokich, średnich i niskich technologii*, „Master of Business Administration”, nr 5, 2010, s. 61-74.
68. Kalinic I.,Forza C., *Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals*,” International Business Review”, 2012, No. 21, s. 694-707.
69. Keupp M.M., Gassmann O., *The Past and the Future of International Entrepreneurship: A Review and Suggestions for Developing the Field*, "Journal of Management", June 2009, Vol. 35 No. 3, s. 600-633.
70. Knap R., Nakoneczna-Kisiel H., *Charakterystyka wymiany towarowej województwa zachodniopomorskiego z zagranicą*, „Przegląd Zachodniopomorski”, ROCZNIK XXX (LIX) Rok 2015 zeszyt 4, s. 25-42.
71. Kolterman K., *Wpływ transferu technologii w polskim przemyśle mebli na rozwój miasta*, „Studia Miejskie”, 2082-4793. T. 1, 2010, s. 199-209.
72. Komor M., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw na rynku wewnętrznym UE w kontekście koncepcji euromarketingowej - perspektywy i wyzwania*, „Studia Ekonomiczne”, 2014, 194, s. 9-30.
73. Komor M., *Model międzykulturowy GLOBE – ujęcie teoretyczne*, „Handel Wewnętrzny” 1/2011, s.11-17.
74. Koolman G., *Say's Conception of the Role of the Entrepreneur*, "Economica", New Series 38, 1971, Nr 151, s. 269-286.
75. Kosowska M., Bera A., *Proces internacjonalizacji jako determinanta formułowania strategii finansowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług”, 2011, nr 81, s. 81-95.
76. Kowalik I., Baranowska-Prokop E., *Determinanty powstawania i motywy ekspansji polskich przedsiębiorstw wcześniej umiędzynarodowionych*, „Gospodarka Narodowa” 2013, nr 4, s. 41-64.
77. Kozłowska A., *Rola przedsiębiorcy w procesie kreatywnej destrukcji*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, Rok LXX, Zeszyt 1 2008, s. 185-197.
78. Krawczyk-Bryłka B., Ziemiański P., Tomczak M. T., Stankiewicz K., *Zasada szalonego patchworku – efektuacja jako inspiracja do kształtowania relacji i postaw biznesowych*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 16(1) 2020, s.225-236.
79. Krueger N.F., Reilly M., Carsrud A., *Competing models of entrepreneurial intentions*, "Journal of Business Venturing", 2000, 15 (5/6), s. 411–432.
80. Krugman P., *Competitiveness: a dangerous obsession*, "Foreign Affairs", 73, No. 2, 1994, s. 30.
81. Kuśpit J., *Handel zagraniczny województwa lubelskiego – główne tendencje i ich przyczyny*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 221, 2011, s. 312-320.
82. Kutschker M., Baurle I., Schmid S., *International Evolution, International Episodes, and International Epochs – Implications for Managing Internationalization*, "Management International Review", 1997, Vol.37, No. 2 (special Issue), s. 101-124.
83. Lam L.W., White L.P., *An Adaptive Choice Model of The Internationalization Process*, "The International Journal of Organizational Analysis", 1999, Vol. 7 Issue 2, s. 105 – 134.
84. Leelapanyaalert K., *Factors influencing Internationalisation Process of UK Firms in Asia*, "Advances in International Marketing", 2009, 20, s. 37-67.
85. Leydesdorff L., *The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-Tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-Based Economy?*, "Journal of the Knowledge Economy", 2011, <http://link.springer.com/article/10.1007/s13132-011-0049-4/fulltext.html>, dostęp: 18.06.2019.
86. Li L., Li D., Dalgic T., *Internationalization process of small and medium sized enterprises: towards a hybrid model of experimental leasing and planning*, "Management International Review", 2004 January, [http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3265/is_1_44/ai_n29085089/?tag=content; coll1](http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3265/is_1_44/ai_n29085089/?tag=content;coll1), dostęp: 28.03.2015.

87. Lu J.W., Beamish P.W., *The internationalization and performance of SMEs*, "Strategic Management Journal Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation", June - July 2001, Volume 22, Issue 6-7, s. 565–586.
88. Łuczka T., Małecka J., *Internacjonalizacja i globalizacja mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce: analiza regionalna*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” cz. 2 „Globalne i regionalne wyzwania przedsiębiorczości i innowacyjności”, 2017, t. 18, z. 12, s. 213-229.
89. Maciejewski M., *Wczesna internacjonalizacja jako warunek sukcesu rynkowego start-upów*, „Studia i Prace WNEiZ US T. 2 Gospodarka regionalna i międzynarodowa”, 2018, nr. 53, s.53-64.
90. Maciejewski M., Wach K., *International Startups from Poland: Born Global or Born Regional?* "Journal of Management and Business Administration. Central Europe", Vol. 27, No. 1/2019, s. 60-83.
91. Madsen T.K., Servais P., *The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?* "International Business Review", 1997, Vol. 6, No. 6, s. 568-569.
92. Majzel A., Byczkowska M., *Wiedza w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management”, 2016, T. 81, s. 24-33.
93. Maleszyk E., *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw handlowych*, „Gospodarka Narodowa”, nr 9/2007 http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2007_09_05.pdf, dostęp: 15.01.2018.
94. Manolova T.S., Brush C.G., Edelman L.F., Greene, P.G. *Internationalization of small firms: International factors revisited*, "International Small Business Journal", 2002, 20 (1), s. 10.
95. March J.G., *Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice*, "The Bell Journal of Economics", (Autumn) 1978, Vol. 9. No 2., s. 587-608.
96. Maskell P., Low-tech competitive advantages and the role of proximity: the Danish wooden furniture industry, "European urban and regional studies", Vol. 5.1998, 2, p. 99-118.
97. McDougall P. P., Oviatt B. M., International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths, "The Academy of Management Journal", Oct. 2000, Vol. 43, No. 5, s. 903.
98. McDougall P.P., *International versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure*, "Journal of Business Venturing", 1989, 4(6), s. 387-400.
99. McDougall P.P., Shane S., Oviatt B.M., *Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research*, "Journal of Business Venturing", 1994, No. 9, s. 471
100. Mesquita L.F., *Starting over when the bickering never ends: Rebuilding aggregate trust among clustered firms through trust facilitators*, „Academy of Management Review”, 2007, vol. 32, no. 1, s. 72-91.
101. Mejri K., Umemoto K., *Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization: Towards the Knowledge-Based Model*, "Journal of International Entrepreneurship", 2010, Vol. 8, No. 2, s.156-167.
102. Melin L., *Internationalization as a Strategy Process*, "Strategic Management Journal", 1992, Vol. 13, s. 101-102.
103. Michalski B., *Umiejdzynarodowienie sektora mid-tech na przykładzie wymiany handlowej sektora samochodowego w Polsce w latach 2004–2012*, „Ekonomia Międzynarodowa”, 2014, 006, s.63-80.
104. Miciuła I., *Współczesne metody i instrumenty zarządzania ryzykiem walutowym w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 28, 2012, s. 67-80.
105. Miller M.M., *Executive Insights: The 10 Step Roadmap to Success in Foreign Markets*, "Journal of International Marketing", 1993, Vol.1, No.2, s. 89-100.
106. Moen O., Gavlen M., Endersen I., *Internationalization of small, computer software firms. Entry forms and market selection*, "European Journal of Marketing", 2004, Vol. 38 No. 9/10, s. 1236-1251.
107. Morgan R.E., Katsikeas C.S., *Another mechanism through which exports are connected with sustainable rates*, "Management Decision", 1997, 35/1, s. 68–78.
108. Mtigwe B, *Theoretical Milestones in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory*, "Journal of International Entrepreneurship", 2006, Vol. 4, No. 1, s. 5-25.

109. Najda-Janoszka M., Wach K., *Międzynarodowe powiązania kooperacyjne małopolskich przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 812, 2010, s. 99-114.
110. Naumavets V., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw z polskim kapitałem na rynku białoruskim*, „Gospodarka Narodowa”, 2011, nr. 11-12, s. 83-107 http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2011_11-12_05.pdf, dostęp: 18.01.2014.
111. Nogalski B., Rybicki J., Pawłowska B., *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw Regionu Kwidzińskiego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, pod red. R. Krupski, „Prace Naukowe WWSZiP”, Wałbrzych 2005, s. 118-120 http://www.zarządzaniestrategiczne.pl/publikacje/Zarządzanie_strategiczne_strategie_malych_firm_Krupski_2005.pdf, dostęp: 12.01.2014.
112. Nowiński W., W. Nawara, *Stopień i uwarunkowania internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3, 2011, s. 29-45, http://gospodarkanarodowa.sgh.waw.pl/p/gospodarka_narodowa_2011_03_02.pdf, dostęp: 15.01.2014.
113. Oczkowska R., *Uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2005, Nr. 677, s.17-31.
114. Onufer M., *Pozycja konkurencyjna gospodarek państw UE w świetle rankingów*, „Studenckie prace prawnicze, administracyjne i ekonomiczne”, Wrocław 2008, s. 65-72.
115. Otolą I., Szymczyk K., *Filtr okazji jako czynnik warunkujący strategię internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Zeszyty naukowe politechniki śląskiej, seria: Organizacja i zarządzanie”, z. 113, 2017, s. 339-345.
116. Oviatt B.M., McDougall P.P., *The Internationalization of Entrepreneurship*, “Journal of International Business Studies”, 2005, Vol. 36, Issue 1, s. 2-8.
117. Owczarzak R., *Pomiar zaawansowania procesów globalizacyjnych*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 5-6, s.48-46.
118. Oviatt B.M., McDougall P.P., *The Internationalization of Entrepreneurship*, “Journal of International Business Studies”, 2005, Vol. 36, Issue 1, s. 2-8.
119. Pachelska H., *Przemysł drzewny Drugiej Rzeczypospolitej, Część I: Polityka dotycząca leśnictwa i drzewnictwa*, „Przemysł drzewny”, 11, 1998, s. 32-34.
120. Pachelska H., *Strategie inwestowania w Polsce międzywojennej*, „Intercathedra”, tom 15, 1999, s. 74-79.
121. Pachelska H., *Zarys dziejów polskiego stolarstwa meblowego*, „Przemysł drzewny”, 1998, s 1-7.
122. Patora-Wysocka Z. , *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw – przyczynek koncepcji badawczej*, „Przegląd Organizacji”, 2011, Nr 4 (855), s. 28-32.
123. Peng M.W., *Identifying the Big Question in International Business Research*, “Journal of International Business Studies”, 2004, Vol. 35, Issue 2, s. 99 –108.
124. Pędzik M., Bednarz J., Kwizdiński Z, Rogoziński T., Smardzewski J., *The idea of mass customization in the door industry using the example of the company Porta KMI Poland*, Sustainability, vol. 12, s.1-14, file:///Users/joanna/Downloads/Bednarz_Joanna_The_Idea_of_Mass_Customization_2020.pdf, dostęp: 13.01.2022.
125. Piercy N.F., *Company internationalisation: active and reactive exporting*, “European Journal of Marketing”, 1981, Vol. 15 No. 3, s. 24-40.
126. Pluta-Olearnik M., *Internacjonalizacja usług a strategię marketingowe polskich przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny”, Tom 1 2013, s. 59-65.

127. Posadzińska I., *Czynniki wzmacniania międzynarodowej pozycji rynkowej polskich przedsiębiorstw budowlanych*, „Oeconomia Copernicana”, 2013, nr 1 <http://wydawnictwoumk.pl/czasopisma/index.php/OeC/article/view/OeC.2013.008/1732>, dostęp: 15.01.2014.
128. Préfontaine L., Bourgault L. M., *Strategic analysis and export behaviour of SMEs: A comparison between the United States and Canada*, “International Small Business Journal”, 2002, 20 (2), s. 123-138.
129. Przybylska K., *Born global – nowa generacja małych polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, 2010, nr. 7-8, s.63-84.
130. Przybylska K., *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomiczne*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły”, 2005, Nr 3, s.73-92.
131. Taneta-Skwiercz D., *Odpowiedzialne zarządzanie łańcuchami dostaw w warunkach internacjonalizacji przedsiębiorstwa na przykładzie Indii*, „Zarządzanie i Finanse”, Rocznik 2012, Numer R. 10, Nr 1, cz. 3, s. 85-94.
132. Raczyk A., *Internacjonalizacja działalności podmiotów gospodarczych na przykładzie pogranicza polsko-niemieckiego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, numer 341/2014, s. 236-244.
133. Ratajczak-Mrozek M., *The Importance of Locally Embedded Personal Relationships for SME Internationalisation Processes – from Opportunity Recognition to Company Growth*, „Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation”, 2014, Vol. 10, No. 3, s. 89-108.
134. Ratajczak-Mrozek M., *Znaczenie relacji personalnych dla umiędzynarodowienia przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, 2017, nr 9 (CD), s. 292-299.
135. Romanowska M. (red.), *„Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury”*, PWE, Warszawa 2011, s. 11-111.
136. Rytko A., *konkurencyjność polskiego eksportu rolno-spożywczego na rynku światowym i krajów V4*, „Roczniki naukowe stowarzyszenia ekonomistów rolnictwa i agrobiznesu”, 2017, tom XIX, zeszyt 5, s. 191-196
137. Sandberg S. *Emerging market entry node pattern and experiential knowledge of small and medium-sized enterprises*, “International Marketing Review”, 2013, No. 30, s.106-129.
138. Santos Roldan L., Munoz Fernandez G.A., *Should Be A Process The Internationalization Of A Firm? Born Globals as an Exception, Regional and Sectoral* “Economic Studies”, 2013, Vol. 13-2, s. 135-146.
139. Sarasvathy S., *Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*, “Academy of Management Review”, 2001, No. 26 (2), s. 243–263.
140. Seno-Alday S., *International Business Thought: A 50-year footprint*, “Journal of International Management”, 2010, Vol.16, Issue 1, s. 16-31.
141. Shane S., Venkataraman S., *The promise of entrepreneurship as a field of research*, “Academy of management review”, 2011, 25 (1), s. 217-226.
142. Shapero A., Sokol L., *Social Dimensions of Entrepreneurship*, [w:] Kent C., Sexton D., Vespers K., “The Encyclopedia of Entrepreneurship”, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, Nowy Jork 1982, s.72-90.
143. Simon H. A., *Invariants of human behaviour*, “Annual Review of Psychology” 1990, No. 41, s. 1-11.
144. Sitz-Kuleszo J., *Gospodarcze oraz kulturowe uwarunkowania eksportu mebli do Norwegii*, „Zeszyty Studenckie UG: Nasze Studia”, nr 6/2013, s. 222-231.
145. Smith P.M., West C.D., *Globalization of furniture industries-markets*, “Journal of Global Marketing”, vol. 7.1994, 3, s. 103-131.

146. Sommer L., Haug M., *Intention as a Cognitive Antecedent to International Entrepreneurship: Understanding the Moderating Roles of Knowledge and Experience*, "International Entrepreneurship Management Journal", 2011, 7, s. 111-142.
147. Sullivan D., A.Bauerschmidt, *Incremental Internationalization: A Test of Johansson and Vahlne's Thesis*, "Management International Review", 1990, Vol.30, No.1, s. 19-30.
148. Szczepaniak I., Ambroziak Ł., Drożdż J., *Wpływ pandemii COVID-19 na przetwórstwo spożywcze i eksport rolno-spożywczy Polski*, „Ubezpieczenia w Rolnictwie – Materiały i Studia”, 1(73) /2020, s. 117–139.
149. Szczepkowska-Flis A., *Wewnątrzbranżowe efekty spillover bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2008, nr 1, s. 171-184.
150. Sznajder A., Witek-Hajduk M.K., *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynku Unii Europejskiej - standaryzacja i adaptacja*, „Gospodarka Narodowa”, Warszawa 2009, Vol. 20.2009, 4, s. 25-54.
151. Szyjewski Z., Szyjewski G., *Wiarygodność metod badawczych*, „Informatyka Ekonomiczna”, 2017, nr 2(44), s. 121.
152. Szymura-Tyc M., *Internacjonalizacja i usieciowienie jako czynniki wspierające innowacyjność produktową i procesową przedsiębiorstw*, „Folia Oeconomica. Acta Universitatis Lodziensis”, 2(334) 2018 [147], s.147-167.
153. Śliwińska M., Śliwiński R., *Growth and internationalization of fast growing firms*, "Journal for East European Management Studies", Vol. 21, No. 2 (2016), s. 231–253.
154. Śliwiński R., *Strategie konkurencji polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, „Organizacja i Kierowanie”, 2012, nr 1A (149), s. 121-130.
155. Śliwiński R., *Zróźnicowanie przestrzenne i strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 2012, nr 4, s. 15-19.
156. Świerkocki J., *Produktywność i internacjonalizacja przedsiębiorstw w województwie łódzkim. Implikacje dla polityki gospodarczej*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. XCIII, 2014 s. 313-329.
157. Tan A., Brewer P., Liesch P.W., *Before the First Export Decision: Internationalization Readiness in the Pre-Export Phase*, "International Business Review", 2007, No. 16(3), s. 294-309.
158. Tarnawa A., Rzeźnik G., Zakrzewski R., *Polskie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym – na podstawie wyników badania PARP* [w:] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, PARP 2015, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ross_2013_2014_v2efw5y56e.pdf, s.83-102.
159. Toyne B., *International Exchange: A Foundation for Theory Building in International Business*, "Journal of International Business Studies", 1989, No. 20, s. 1-17.
160. Vahlne J-E., Ivarsson I., *The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations*, "Journal of International Business Studies", 2014, 45(3), s. 227- 247.
161. Vahlne J-E., Johanson J., *The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise - from internalization to coordination of networks*, "International Marketing Review", 2013, Vol. 30, Issue 3, s. 189-210.
162. Vahlne J-E., Schweizer R., Johanson J., *Internationalization as an Entrepreneurial Process*, "Journal of International Entrepreneurship", 2010, Vol. 8, Issue 4, s. 343-370.
163. Varma S., *Born global acquirers from Indian IT: an exploratory case study*, "International Journal of Emerging Markets", 2011, Vol. 6 No. 4, s. 351-368.
164. Vissak T, *Nonlinear internationalization: a neglected topic in international business research*, "Advances in International Management", 2010, No. 23, s. 559-580.
165. Wach K, *Strategiczne myślenie w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne”, 2016,271, s. 28-42.

166. Wach K., *Orientacja przedsiębiorcza a wiedza w początkowym i dojrzałym etapie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Nr 319, 2017, s.268-282.
167. Wach K., *Wzorce internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw: synteza wyników ankietowych badań eksploracyjnych*, {w:] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, PARP 2015, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ross_2013_2014_v2efw5y56e.pdf, s.75-82.
168. Welch L.S., Luostarinen L., *Internationalisation: evolution of a concept*, „Journal of General Management”, 1988, Vol. 14 No. 2, s. 36.
169. Wierzejski T., Nasalski Z., *Rola klastrów w procesie internacjonalizacji polskiego sektora rolno-spożywczego*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego”, 2014, 14(29), z. 2, s. 238-246.
170. *Countries and Firms?* „Comparative Economic Research”, 2013, 16 (2), s. 25-43.
171. Wiśniewski D., *Wpływ czynników narodowej przewagi konkurencyjnej na rozwój polskiej branży meblarskiej*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2013, vol. 1, nr 12, s. 101-119.
172. Witek-Hajduk M., *Umiejdzynarodowienie zakupów a strategia konkurowania przedsiębiorstwa na przykładzie polskich przedsiębiorstw branży elektromaszynowej*, „International Journal of Management and Economics”, 32, 2011, s. 532-553.
173. Witek-Hajduk M., *Wczesne umiejdzynarodowienie a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, 2013, 11-12, s. 80.
174. Witek-Hajduk M.K., *Determinanty umiejdzynarodowienia zakupów przedsiębiorstwa: przykład polskich przedsiębiorstw branży elektromaszynowej*, „Zeszyty Naukowe SGH”, Warszawa 2011, nr 29, s.157-181.
175. Witek-Hajduk M.K., *Formy umiejdzynarodowienia polskich przedsiębiorstw na rynkach zaopatrzenia*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4 (248), Warszawa 2012, s. 61-83.
176. Urbanik E., *Rozwój i dokonania drzewnictwa w Polsce po II wojnie Światowej*, „Prace Instytutu Technologii Drewna”, Poznań, 1998, s. 20.
177. Wyciechowska I., *Internacjonalizacja a internalizacja w polityce państw*, „Sprawy międzynarodowe”, 1989, Nr 12, s. 117.
178. Yamin M., Sinkovics R.R., *Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap*, „International Business Review”, 2006, Vol.15, No. 4, s. 339-360.
179. Yanagida I., *The Business Network: A Powerful and Challenging BusinessTool*, „Journal of Business Venturing”, 1993, No.7, Vol. 5, s. 341-346.
180. Yip G.S., Biscarri G., Monti J.A., *The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms*, „Journal of International Marketing”, 2000, No. 8, Vol. 3, s.10-35.
181. Znojek M., *Polski eksport produktów sektora kultury i przemysłów kreatywnych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 49/2, 2017, s. 377-393.

MATERIAŁY STATYSTYCZNE

1. Bank Danych Lokalnych, Baza danych o lasach, <https://www.bdl.lasy.gov.pl/portal/lasy-na-swiecie>, dostęp: 12.10.2021.
2. Bank Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/podgrup/tablica>, dostęp: 12.10.2021.
3. Eurostat, Eurostat regional yearbook 2019 edition, European Union, s. 108.

4. Furniture consumption in Sweden from 2010 to 2020, statista.com, <https://www.statista.com/statistics/431459/swedish-furniture-market-consumption/>, dostęp: 25.10.2021.
5. Global Edge, <https://globaledge.msu.edu/countries/dsweden/statistics;https://globaledge.msu.edu/countries/poland/statistics>, dostęp: 10.11.2021.
6. Główny Urząd Statystyczny, Produkcja wyrobów przemysłowych w 2020 r., Warszawa 2021, s. 21.
7. Główny Urząd Statystyczny, Przemysły kultury i kreatywne w latach 2014–2016, „Prace Studialne”, Warszawa Kraków 2018, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5493/19/1/1/przemysly_kultury_i_kreatywne_w_latach_2014-2016.pdf, dostęp 31.08.2021.
8. Główny Urząd Statystyczny, Rocznik Handlu Zagranicznego, 2020 s. 37., trademap.com.
9. Główny Urząd Statystyczny, Statystyczny Rocznik Przemysłu 2020, Warszawa 2021, s.35,204, 201,228, 221.
10. International Trade Center (ITC), https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c752%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1, 24.10.2021.
11. International Trade Center (ITC), https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c752%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
12. International Trade Center (ITC), https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c208%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1, dostęp: 30.10.2021 r.
13. International Trade Centre (ITC), https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c579%7c%7c%7c%7c94%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1, dostęp: 5.11.2021.
14. International Trade Centre (ITC), https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c579%7c%7c%7c%7c94%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1, dostęp: 5.11.2021.
15. International Trade Centre (ITC), http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c616%7c%7c%7c%7c94%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
16. Interntional Trade Center (ITC), https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c94%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1, dostęp 20.09.2021.
17. Interntional Trade Center (ITC), https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c616%7c%7c%7c%7c94%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1, dostęp: 20.09.2021.
18. Number of enterprises in the furniture manufacturing industry in the European Union in 2018, by country, www.statista.com/statistics/456563/number-of-enterprises-in-the-manufacture-of-furniture-in-the-eu-28/, :dostęp: 21.09.2021.
19. Observatory of Economic Complexity (OEC), <https://oec.world/en/profile/country/nor?subnationalTimeSelector=timeYear>, dostęp: 4.11.2021.
20. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), OECD Economic Surveys: Norway 2019, https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-norway-2019_c217a266-en?_ga=2.167929569.1125048467.1635612818-442089235.1635322133#page33, dostęp: 5.11.2021.
21. Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ), World Happiness Report 2021, <https://happinessreport.s3.amazonaws.com/2021/WHR+21.pdf>, s. 19-20, dostęp: 3.11.2021.
22. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), <http://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=21760>, dostęp: 29.20.2021 r.

23. Statistics Denmark, <https://www.statbank.dk/DRIVHUS2>, dostęp: 30.10.2021.
24. Statista, Employment in Denmark - statistics & facts, <https://www.statista.com/topics/6917/employment-in-denmark/#dossierKeyfigures>, dostęp: 30.10.2021 r.
25. Statistics Denmark, <https://www.statbank.dk/statbank5a/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=AKU110K&PLanguage=1>, dostęp: 29.10.2021 r.
26. Statistikkbanken, <https://www.ssb.no/en/statbank/table/12817/tableViewLayout1/>, dostęp: 5.11.2021.

RAPORTY

1. *Cyfrowy eksport - raport 2019*, PWC, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2019/5-faktow-o-polskim-e-eksporcie-raport-pwc.html>, dostęp: 28.08.2021.
2. B+R Studio, *Polskie Meble Outlook 2021*, 2021, s.8.
3. Bank Pekao SA, *Raport Banku Pekao: „Czy Polskę stać na globalnych czempionów?”*, <https://www.pekao.com.pl/o-banku/aktualnosci/df45111f-e733-4966-addb-c90a52d97971/raport-banku-pekao-czy-polske-stac-na-globalnych-czempionow.html>, dostęp: 1.08.2021.
4. Bank Pekao SA, *Raport o stanie mikro i małych firm w 2010 roku*, Warszawa 2010, s. 51-53.
5. Bank Pekao SA, *Raport o stanie mikro i małych firm w 2011 roku*, Warszawa 2011, s. 76-79.
6. Bank Pekao SA, *Raport o stanie mikro i małych firm w 2012 roku. Temat specjalny: e-gospodarka*, Warszawa 2013, s. 73-76.
7. Bank Pekao SA, *Raport o stanie mikro i małych firm w 2013 roku. Temat specjalny: Eksport w mikro i małych firmach*, Warszawa 2014, s. 87-108.
8. Bank Pekao SA, *Raport o stanie mikro i małych firm w 2014 roku. Temat specjalny: Innowacje w mikro i małych firmach*, Warszawa 2014, s. 72-75.
9. Bank Pekao SA, *Raport o stanie mikro i małych firm w 2015 roku. Temat specjalny: Firmy rozpoczynające działalność*, Warszawa 2016, s. 80-83.
10. Bank Pekao SA, *Raport o stanie mikro i małych firm w 2016 roku. Temat specjalny: Inwestycje w mikro i małych firmach*, Warszawa 2017, s. 99-102.
11. Bank Pekao SA, *Raport o stanie mikro i małych firm w 2017 roku. Temat specjalny: Technologie cyfrowe w mikro i małych firmach*, Warszawa 2018, s. 85-88.
12. Bank Pekao SA, *Raport o stanie mikro i małych i średnich firm w 2018 roku. Temat specjalny: Ekspansja zagraniczna polskich firm*, Warszawa 2019, s. 133-155.
13. Bank Pekao SA, *Raport o stanie mikro i małych i średnich firm w 2019 roku. Temat specjalny: inwestycje w rozwój*, Warszawa 2020, s. 112-117.
14. Bank Pekao SA, *Raport o stanie mikro i małych i średnich firm w 2019 roku. Temat specjalny: wpływ Covid-19 na sektor MŚP*, Warszawa 2021, s. 115-120.
15. Bank Pekao, *Polskie meblarstwo 4.0 Jak przebiega ewolucja krajowego sektora w stronę nowych motorów wzrostu?* 2021, <https://media.pekao.com.pl/pr/693977/raport-banku-pekao-sytuacja-i-wyzwania-branzy-meblarskiej-w-polsce>, dostęp: 16.11.2021.
16. Buch, S., Vakgaard C., et al, *Mod Alle Odds - En Analyse af de Strukturelle Udfordringer for Træ og Møbelindustrien i Danmark*, Kampmannsgade, København, 2008, s.12.
17. *CEO Survey. Polska perspektywa*, Raport, PricewaterhouseCooper 2006, <http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEsQFjAE&url=http%3A%2F%2Fresources.rybinski.eu%2Fresources%2FsendFile%3A6c1dfa14-be5a-11de-85be->

- 001b24eff4d8%3A1&ei=_DbVUvX5DqHB7AbvkIGoBA&usg=AFQjCNHW48vM2qo6i6bMHShA
XzAwne8MSw&sig2=AFgWlsHKvWW3cM_oCEn_xw, dostęp: 20.12.2013
18. Cieślik J., *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, PARP, Warszawa 2011.
http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/Internacjonalizacja_młodych_innowacyjnych_firm.pdf.
 19. *PriceWaterhouseCoopers, Cyfrowy eksport – szanse i perspektywy dla polskich przedsiębiorstw*, 2019,
<https://eizba.pl/wp-content/uploads/2019/09/e-eksport-raport-pwc.pdf>, dostęp 28.08.2021.
 20. *Dynamika sektora MSP na Pomorzu, Raport z badania małych i średnich przedsiębiorstw w ramach Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego II*, Gdańsk 2008, <http://www.arp.gda.pl/plik,1645,raport-2008-dynamika-sektora-msp-na-pomorzu.pdf>, dostęp: 21.12.2013.
 21. *E-commerce w Polsce 2015*, <https://www.gemius.pl/files/reports/E-commerce-w-Polsce-2015.pdf>,
dostęp 20.08.2021.
 22. KPMG, *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, Raport KPMG, 2010.
 23. MDDP Business Consulting, *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw. Skala i charakter umiędzynarodowienia na podstawie działalności spółek giełdowych*, Raport, Warszawa 2014,
http://www.mddp.pl/gfx/mddp/userfiles/_public/wydarzenia/projekt_badawczy_ekspansja_miedzynarodowa_polskich_przedsiębiorstw_-_raport_koncowy.pdf, dostęp: 04.04.2016.
 24. Euromonitor, *I-Designers: A Top Consumer Trend for 2018*, <https://www.euromonitor.com/article/i-designers-a-top-consumer-trend-for-2018>,
dostęp:25.11.2021.
 25. *Gra o przyszłość: Wyzwania dla prezesów największych firm działających w Polsce na lata 2006-2010*,
Raport KPMG opracowany w oparciu o badania przeprowadzone razem z firmą SMG/KRC Millward Brown, 2006.
 26. Jarosiński M., *Strategie rozwoju polskich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. Raport z badań*,
Warszawa 2006.
 27. *Kondycja sektora MSP na Pomorzu, Raport z badania małych i średnich przedsiębiorstw w ramach Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego*, Gdańsk 2007, <http://www.arp.gda.pl/plik,1646,raport-2006-kondycja-sektora-msp-na-pomorzu.pdf>,
dostęp: 21.12.2013.
 28. Krajowa Izba Gospodarcza (KIG), *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*,2004.
 29. MarketLine Report, *Sweden Market Profile*, 10.2013, s.14.
 30. Polska Fundacja Promocji Kadr, *Grupa Lizbońska, Granice konkurencji*, Warszawa 2001, s. 145-146.
 31. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), *Analiza potrzeb i oczekiwań w zakresie wspólnej marki polskiej branży meblarskiej*, 2019,
https://www.parp.gov.pl/images/sites/documents/Zadanie_4_Analiza_potrzeb_branzy_20190311.pdf,
dostęp: 23.10.2021 r.
 32. PARP, *Analiza tendencji i trendów rynkowych w perspektywie najbliższych 5 lat mających wpływ na rozwój branży meblarskiej*,
https://www.parp.gov.pl/images/sites/documents/Zadanie_2_Analiza_trendow_20190311.pdf,
dostęp: 23.11.2021.
 33. PARP, *Computer assisted web interviewing* (wywiad wspomagany komputerowo przy pomocy strony internetowej)
 34. PARP, *Global Entrepreneurship Monitor Polska 2019. Raport z badań*.
https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-z-badania-GEM_200117.pdf, s.48-45.
 35. PARP, *Global Entrepreneurship Monitor Polska 2020. Raport z badań*.
<https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-z-badania-GEM-Polska-2020.pdf>, s.50-54.
 36. PARP, *Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2013*
<https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/21585.pdf>, s. 39-44.
 37. PARP, *Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2013*, PARP, Warszawa 2013.

38. PARP, *Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2015*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/newgem_wyd.2015.pdf, s. 31-33.
39. PARP, *Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2016* https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/raport_gem_polska_2016.pdf
40. PARP, *Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2017* https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/parp_2_raport_gem_internetpl_2017.pdf, s.44-47.
41. PARP, *Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2017/2018* https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/raport%20z%20badania%20global%20entrepreneurs hip%20monitor_2017_2018.pdf
42. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008-2009*, PARP 2010, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9282.pdf>, dostęp: 12.01.2014
43. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP 2011, s.32-44 <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/469/12554.pdf>, dostęp: 12.01.2014
44. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010-2011*, PARP 2012, s.49-62 <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/545/15428.pdf>, dostęp: 13.01.2014
45. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, PARP 2013, s.59-70 <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/626/18670.pdf>, dostęp: 13.01.2014
46. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2016*, PARP 2016, <https://www.parp.gov.pl/index.php/component/publications/publication/454>, s. 22-30.
47. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2017 roku* PARP 2018 <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-msp-w-polsce-2017>, s. 37-44.
48. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2018 roku* PARP 2019, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/raport_o_stanie_sektora_2018.pdf, s. 29-34.
49. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2019 roku* PARP 2020, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-o-stanie-sektora_20191209.pdf, s. 43-50.
50. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w 2020 roku*, PARP 2021, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS-2020_30_06.pdf, s.28-35.
51. PARP, *Stosowanie nowej definicji MŚP*, Wspólnoty Europejskie, 2006, s. 14, <https://www.parp.gov.pl/files/74/87/1155.pdf>, dostęp: 10.11.2021.
52. PARP, *Mapy poznawcze i strategie polskich firm*, PARP, 2013, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2013_mapy_panel_21381.pdf, dostęp: 01.06.2021.
53. PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, PARP 2009, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/5000.pdf>, dostęp: 12.01.2014.
54. Pekao, *Polskie meblarstwo 4.0 Jak przebiega ewolucja krajowego sektora w stronę nowych motorów wzrostu?*, Wrzesień 2021.
55. Pekao, *Raport Banku Pekao: sytuacja i wyzwania branży meblarskiej w Polsce*, 15.09.2021, <https://media.pekao.com.pl/pr/693977/raport-banku-pekao-sytuacja-i-wyzwania-branzy-meblarskiej-w-polsce>, dostęp: 22.10.2021.
56. Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH), *Branża meblarska w Polsce. Przegląd*, Luty 2021.
57. *Rola gospodarki kreatywnej w Polsce*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, 2020, s.20-24.
58. *Sektor MSP na Pomorzu w warunkach pogorszenia koniunktury*, Raport z badania małych i średnich przedsiębiorstw w ramach pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego III, Gdańsk 2010, <http://www.arp.gda.pl/plik,1600,raport-2010-sektor-msp-na-pomorzu-w-warunkach-pogorszenia-koniunktury.pdf>, dostęp: 22.12.2013.
59. *Sektor MSP na Pomorzu w warunkach spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego*, Raport z badania MSP w województwie pomorskim ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw w powiecie

- kościerskim*, Gdańsk 2013, s. 22-26, <http://www.arp.gda.pl/plik,3195,raport-2013-sektor-msp-na-pomorz-u-w-warunkach-spowolnienia-tempa-wzrostu-gospodarczego.pdf>, dostęp: 12.01.2014.
60. World Economic Forum, *Global Enabling Trade Report 2016*, https://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016/?doing_wp_cron=1635234562.7487668991088867187500, dostęp: 25.10.2021 r.
 61. World Economic Forum, *The Global Competitiveness Index 2019*, s. 15.
 62. World Economic Forum, *The Global Trade Enabling Index 2014*, s. 290-291.
 63. World Economic Forum, *The Global Trade Enabling Index 2016*, https://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016/?doing_wp_cron=1635234562.7487668991088867187500, dostęp: 29.10.2021.
 64. World Economic Forum, <https://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016/economy-profiles/#economy=DNK>, dostęp: 30.10.2021 r.
 65. *Zmiany w otoczeniu a strategię firm, Raport z Badania*, Kraków 2006 http://ankieta.uek.krakow.pl/report/Raport_Badanie_AE_Krakow_2005_2.pdf, dostęp: 15.01.2014.

STRONY I ŹRÓDŁA INTERNETOWE

1. aksel.no
2. Bielecki J., *Bielecki: Etyczny kodeks o handlu bronią a europejska rzeczywistość*, 27.03.2012, forsal.pl, http://forsal.pl/artykuly/605811,bielecki_etyczny_kodeks_o_handlu_bronia_a_europejska_rzeczywistosc.html, dostęp: 18.04.2017.
3. *Branża chce wykreować markę polskiego meblarstwa*, 10.01.2013, forbes.pl, <https://www.forbes.pl/wiadomosci/branza-meblarska-chce-wykreowac-swoja-marke/q0scggn>, dostęp: 21.10.2021 r.
4. *Com40 stworzy 500 miejsc pracy na Białorusi*, 20.05.2015, drewno.pl, <https://www.drewno.pl/artykuly/10134,com40-stworzy-500-miejsc-pracy-na-bialorusi.html>, dostęp: 10.10.2021.
5. comforty.pl
6. *Czego Piotr Voelkel nauczył się w czasie pandemii?*, instytut-heweliusza.pl, dostęp: 23.11.2021.
7. *Danish anger over classics for all*, www.cabinet-maker.co.uk, dostęp: 09.06.2017.
8. *Danish Furniture*, <http://www.prodenmark.com/danish-retail-chains/danish-furniture/>, dostęp: 30.06.2019.
9. Dansk Design Center, *Making design policy happen in Denmark - the journey since 1978*, Dansk Design Center, <http://www.atvinnuegaraduneyti.is/media/Acrobat/Anders-Byriell---Kvadrat---DDC--Denmark.pdf>, dostęp: 16.06.2021.
10. *Dobrodzień < Kler otwiera salony za granicą*, 21.12.2006 r., nto.pl, <https://nto.pl/dobrodzien-kler-otwiera-salony-za-granica/ar/c3-4051499>, dostęp: 1.10.2021.
11. Dowdy C., *The quirky charm of Norwegian design*, 27.05.2020, <https://www.bbc.com/culture/article/20200526-the-quirky-charm-of-norwegian-design>, dostęp: 5.11.2021.
12. *Duńskie wzornictwo. Projektowanie mebli*, Źródło: <http://www.dania.com.pl/m,222,projektowanie-mebli.html>, dostęp: 13.06.2017.
13. Dyba W., Kania A., Piniarski W, *Klastry w województwie wielkopolskim 2020*, 2021, Wielkopolskie Regionalne Obserwatorium Terytorialne, s. 69, https://wrot.umww.pl/wp-content/uploads/2021/07/Klastry-w-woj_-wlkp_2020_-strona_www.pdf, dostęp: 21.10.2021.
14. Ehrensvärd J., *Abandoned mines*, <http://www.pbase.com/jakobe/mines>, dostęp: 18.04.2016.
15. ekornes.no

16. Farley P., *Acquisition strengthens Danish flat-pack furniture giants*, 27.05.2021, Furniture News, <https://www.furniturenews.net/news/articles/2021/05/919491187-acquisition-strengthens-danish-flat-pack-furniture-giants>, dostęp: 2.11.2021.
17. *Forte Iberia*, 11.01.2006, drewno.pl, <https://www.drewno.pl/artykuly/2587,forte-iberia.html>, dostęp: 10.09.2021.
18. *Forte planuje ekspansję w Indiach*, 18.01.2017, drewno.pl, <https://www.drewno.pl/artykuly/10749,forte-planuje-ekspansje-w-indiach.html>, dostęp: 30.09.2021.
19. *Furniture industry-sitting on the top of the world*, nortrade.com, dostęp: 15.07.2017.
20. *Grupa Nowy Styl inwestuje we francuski rynek dzięki przejęciu spółki Majencia*, money.pl, 14.05.2019, [dostęp: 28.09.2021](https://www.money.pl/wiadomosci/grupa-nowy-styl-przejela-niemiecka-firme-rohde-and-grahl/1sbl3pl).
21. *Grupa Nowy Styl przejęła niemiecką firmę Rohde & Grahl*, forbes.pl, 7.06. 2013, <https://www.forbes.pl/wiadomosci/grupa-nowy-styl-przejela-niemiecka-firme-rohde-and-grahl/1sbl3pl>, [dostęp: 30.09.2021](https://www.forbes.pl/wiadomosci/grupa-nowy-styl-przejela-niemiecka-firme-rohde-and-grahl/1sbl3pl).
22. Hedemann L., Rostgaard Nissen M., *Internationalization of Danish Furniture. A value chain perspective*, 2013, <http://www.soundeffects.dk/index.php/eaa/article/view/15649>, dostęp: 26.06.2017.
23. [hjelle.no](http://www.hjelle.no)
24. Hryniewicki M., *Jeżeli wchodzimy na rynek to chcemy zwyciężać*, Biznes meble.pl, Wrzesień 2017, s. 32-41, <https://wydawnictwo.meble.pl/gfx/e-wydanie/biznes-meble-pl-9-2017/files/assets/common/downloads/publication.pdf>, dostęp: 22.09.2021.
25. <https://ceo.com.pl/wartosc-polskiej-produkcji-mebli-to-42-mld-zlotych-ponad-90-trafia-na-eksport-91556>, dostęp: 22.10.2021.
26. <https://nowystyl.com/files/interactive/company-profile/PL/24/#zoom=z>, dostęp: 15.07.2021.
27. <https://www.largestcompanies.com/toplists/sweden/largest-companies-by-turnover>, dostęp: 26.10.2021.
28. <https://www.urzadzamy.pl/salon/styl-hygge-aranzacja-wnetrz-w-zgodzie-z-dunska-filozofia-szczescia-aa-FwT8-NUW3-5ukL.html>, dostęp: 28.10.2021.
29. *Imprint - this is where it all started*, Źródło: http://www.myran.gr/images/Imprint_FlyerForWebENG.PDF, dostęp: 13.06.2017.
30. *Insolvent Tvilum sold to Danish investor group*, Global Wood Markets Info, <https://www.globalwoodmarketsinfo.com/insolvent-tvilum-sold-to-danish-investor-group/>, dostęp: 23.10.2021.
31. *Invite you outside in*, <https://www.boconcept.com/en-gb/inspiration/trends/invite-the-outside-in>, dostęp: 4.11.2021.
32. *Inwestycja com.40 wśród największych inwestycji typu greenfield w USA*, 07.08.2009, drewno.pl, <https://www.drewno.pl/artykuly/6424,inwestycja-com40-wsrod-najwiekszych-inwestycji-typu-greenfield-w-usa.html>, dostęp: 10.10.2021.
33. Jarecka A., *Na podbój Niemiec*, 01.02.2005, dw.com, <https://www.dw.com/pl/na-podb%C3%B3j-niemiec/a-2692794>, dostęp: 1.10.2021.
34. Klass G., *Just Plain Data Analysis: Common Statistical Fallacies in Analyses of Social Indicator Data, 2008*, <http://www.statlit.org/pdf/2008KlassASA.pdf>, dostęp: 10.12.2021.
35. *Kler wygrał proces z Vega meble*, 27.07.2006, <https://www.drewno.pl/artykuly/3236,kler-wygral-proces-z-vega-meble.html>, dostęp: 1.10.2021.
36. [kler.eu](http://www.kler.eu)
37. Krawiel M., *Norwegowie rezygnują z konwencjonalnej energetyki. Będą sprzedawać ropę i gaz biedniejszym*, <https://www.money.pl/gospodarka/norwegowie-rezygnuja-z-konwencjonalnej-energetyki-beda-sprzedawac-ropę-i-gaz-biedniejszym-6649604464794496a.html>, dostęp: 5.11.2021.
38. [kuchnie.brw.com.pl](http://www.kuchnie.brw.com.pl)

39. *Likwidacja zakładu FS Favorite Furniture w Szczytnie - 419 osób straci pracę*, Rzeczpospolita, 08.01.2018, <https://www.rp.pl/biznes/art12686661-likwidacja-zakladu-fs-favorite-furniture-w-szczytnie-419-osob-straci-prace>, dostęp: 23.09.2021.
40. *Marco sells RTA Firm Tvilum to Revolution Capital*, <http://www.woodworkingnetwork.com/wood-market-trends/woodworking-industry-news/production-woodworking-news/Masco-Sells-RTA-Firm-Tvilum-to-Revolution-Capital-237034821.html#sthash.oflUBIDS.dpbs>, dostęp: 03.07.2018.
41. *Marek Kolakowski - promocja na Zachodzie jest łatwiejsza*, 30.03.2006, [biznesmeblowy.pl, https://www.biznesmeblowy.pl/ludzie/112/marek_kolakowski_promocja_na_zachodzie_jest_latwiejsza,1001027.html](https://www.biznesmeblowy.pl/ludzie/112/marek_kolakowski_promocja_na_zachodzie_jest_latwiejsza,1001027.html), dostęp: 10.09.2021.
42. Materska K., *Pozyskiwanie informacji gospodarczych*, <http://bbc.uw.edu.pl/Content/41/10.Pdf>, dostęp: 16.11.2021.
43. *Mebelplast przejął niemieckiego producenta mebli Weco*, <https://www.drewno.pl/artykuly/7568,mebelplast-przejal-niemieckiego-producenta-mebli-weco.html>, 13.02.2011, [drewno.pl](https://www.drewno.pl), dostęp: 10.09.2021.
44. [mebelplast.com.pl](https://www.mebelplast.com.pl)
Meble Kler na rynkach zagranicznych, 02.04.2021, biznes.meble.pl, <https://biznes.meble.pl/aktualnosci,meble-kler-na-rynkach-zagranicznych,2403.html>, dostęp: 2.10.2021.
45. *Meble Vox otwierają 16 salon za granicą*, 01.02.2006, [biznesmeblowy.pl, https://www.biznesmeblowy.pl/rynek_mebli/111/meble_vox_otwieraja_16_salon_za_granica,1000858.html](https://www.biznesmeblowy.pl/rynek_mebli/111/meble_vox_otwieraja_16_salon_za_granica,1000858.html), dostęp: 30.09.2021.
46. [Mio.se](https://www.mio.se), dostęp: 28.10.2021.
47. [Mobelmastarna.se](https://www.mobelmastarna.se), dostęp: 28.10.2021.
48. *MR: rozwiązania dla branży meblarskiej w "Tarczy antykryzysowej"*, 27.03.2020, forsal.pl, <https://forsal.pl/artykuly/1464515,mr-rozwiazania-dla-branzy-meblarskiej-w-tarczy-antykryzysowej.html>, dostęp: 25.10.2021.
49. *Najwięksi producenci płyt drewnopochodnych w Polsce – ranking*, 3.07.2018, [biznesmeblowy.pl, https://www.biznesmeblowy.pl/produkcja_mebli/116/najwieksi_producenci_plyt_drewnopochodnych_w_polsce_ranking,14522.html](https://www.biznesmeblowy.pl/produkcja_mebli/116/najwieksi_producenci_plyt_drewnopochodnych_w_polsce_ranking,14522.html), dostęp: 24.10.2021.
50. *Największy producent mebli w UE bankrutuje*, [money.pl, 17.04.2007, https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/najwiekszy;producent;mebli;w;ue;bankrutuje,127,0,236415.html](https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/najwiekszy;producent;mebli;w;ue;bankrutuje,127,0,236415.html), dostęp: 23.09.2021.
51. [nortrade.com](https://www.nortrade.com)
52. *Nowy Styl przejął znanego producenta mebli ze Szwajcarii. Za kredyt we frankach*, [wyborcza.biz, 28.08.2015, https://wyborcza.biz/biznes/7,147582,18646585,nowy-styl-przejal-znanego-producenta-mebli-ze-szwajcarii-za.html?%20%20disableRedirects=true&disableRedirects=true](https://wyborcza.biz/biznes/7,147582,18646585,nowy-styl-przejal-znanego-producenta-mebli-ze-szwajcarii-za.html?%20%20disableRedirects=true&disableRedirects=true), dostęp: 28.09.2021.
53. *Nowy Styl przejmuje w Niemczech*, <https://www.pb.pl/nowy-styl-przejmuje-w-niemczech-950602>, *Puls Biznesu*, 15.01.2019, dostęp: 28.09.2021.
54. [nowystyl.com](https://www.nowystyl.com)
55. NSZZ Solidarność, *Im większe poparcie załogi tym skuteczniejszy może być dialog*, 2019, https://www.solidarnosc.org.pl/~opole/new/index.php?option=com_content&view=article&id=2150:im-wiksze-poparcie-zaogi-tym-skuteczniejszy-moe-by-dialog&catid=1:nowiny&Itemid=114, dostęp: 12.09.2021.
56. Ogólnopolska Izba Gospodarcza Producentów Mebli, *Branżowy Program Promocji Mebli*, <http://oigpm.org.pl/46/bpp>, dostęp: 25.10.2021.
57. *Om bransjen*, <http://www.norskindustri.no/Bransjer/Mobelinterior/Om-bransjen/>, dostęp: 22.07.2017.

58. Overgaard K., *Snart er det slut med billige kopier af »Ægget«*, <https://www.berlingske.dk/virksomheder/snart-er-det-slut-med-billige-kopier-af-aegget>, dostęp: 30.11.2021.
59. *Owner of major flatpack firm changes hands*, www.cabinet-maker.co.uk, dostęp: 02.06. 2014.
60. *Partnerstwo strategiczne firm Mebelplast i Swarzędz Meble*, 29.06.2006, biznesmeblowy.pl, https://www.biznesmeblowy.pl/rynek_mebli/111/partnerstwo_strategiczne_firm_mebelplast_i_swarzedz_meble,1001150.html, dostęp: 10.09.2021.
61. Piński A., *Jak państwo zbudowało bogactwo Norwegii*, obserwatorfinansowy.pl, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/jak-panstwo-zbudowalo-bogactwo-norwegii/>, dostęp: 4.11.2021.
62. *Polacy coraz częściej wymieniają meble. Producenci muszą nadążyć za trendami*, 05.06.2017, drewno.pl, <https://www.drewno.pl/artykuly/10881,polacy-coraz-czesciej-wymieniaja-meble-producenci-musza-nadazac-za-trendami.html>, dostęp: 22.10.2021.
63. *Polska grupa meblowa przejmie firmę z Dubaju*, www.forbes.pl, <https://www.forbes.pl/biznes/nowy-styl-braci-krzanowskich-kupuje-firme-stylis-dubai/tffsw68>, *forbes.pl*, 8.02.2018, dostęp: 28.09.2021.
64. *Polskie firmy związane z koncernem Schieder mogą być zlikwidowane*, Puls biznesu, 22.06.2007, <https://www.pb.pl/polskie-firmy-zwiazane-z-koncernem-schieder-moga-byc-zlikwidowane-376990>, dostęp: 23.09.2021.
65. *Polskie lasy*, 05.05.2020, lasy.gov.pl, <https://www.lasy.gov.pl/pl/nasze-lasy/polskie-lasy>, dostęp: 12.10.2021.
66. *Popyt na meble. Spadek czy wzrost?* 06.10.2020, meble.pl, <https://biznes.meble.pl/aktualnoscipopyt-na-meble-spadek-czy-wzrost,17389.html>, dostęp: 12.10.2021.
67. Portal Funduszy Europejskich, *WoodINN – wsparcie z funduszy unijnych dla branży meblarskiej i drzewnej*, 13.02.2017, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/wiadomosci/woodinn-wsparcie-z-funduszy-unijnych-dla-branzy-meblarskiej-i-drzewnej/>, dostęp: 26.10.2021.
68. Portal Promocji Eksportu, *Program promocji branży meblarskiej - informacja dla przedsiębiorców*, 05.03.2019, <https://www.trade.gov.pl/pl/niezbednik-eksportera/polskie-programy-wsparcia-eksportu/branzowe-programy-promocji/meble/193593,meble.html>, dostęp: 25.10.2021.
69. *Putting Energy to Work*, hjort.no, <https://www.hjort.no/en/putting-energy-to-work/>, dostęp: 5.11.2021.
70. Rapkiewicz M., *Szwecja. Droga do zdrowych finansów publicznych*, <http://www.sobieski.org.pl/szwecja-drogowskaz-do-zdrowych-finansow-publicznych/>, dostęp: 14.04.2017.
71. *Rewolucja w Nowym Stylu: rebranding marki, zmiany w portfolio, nowe logo*, 7.10.2019, https://www.biznesmeblowy.pl/rynek_mebli/111/rewolucja_w_nowym_stylu_rebranding_marki_zmiany_w_portfolio_nowe_logo,17589.htmlbiznesmeblowy.pl, dostęp: 10.09.2021.
72. Rosik P., *Łosoś nie zastąpi ropy. Norwegia w kryzysie*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/losos-nie-zastapi-ropy-norwegia-w-kryzysie/#fullimg0>, dostęp: 4.11.2021.
73. *Rusza polski showroom na High Point Market – największych targach meblowych w USA*, 13.10.2020, meblarstwo.eu, <https://www.meblarstwo.eu/rusza-polski-showroom-na-high-point-market-najwiekszych-targach-meblowych-w-usa/>, dostęp: 21.10.2021.
74. Sieńko A., *Polska 3. Potęgą meblarską na świecie, ale ze znikomą liczbą rozpoznawalnych marek. Dłaczego?* <https://marketingibiznes.pl/biznes/jak-zbudowac-marke-za-granica/>, dostęp: 17.11.2021.
75. *Skąd się bierze drewno*, 25.06.2019, lasy.gov.pl, <https://www.lasy.gov.pl/pl/drewno/skad-sie-bierze-drewno>, dostęp: 12.10.2021.
76. Stokke.com, dostęp: 15.07.2017.
77. Svenskahem.se, dostęp: 28.10.2021.
78. *Szczecinecki Klaster Meblowy z oceną wzorową*, 19.03.2021, szczecinek.com, <https://szczecinek.com/artykul/szczecinecki-klaster/1151383>, dostęp: 22.10.2021.

79. Szukasz kontaktów biznesowych podczas targów? Uważaj na oszustów, 15.11.2021, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/uwaga-na-european-distribution-fraud-ruszyly-targi-uaktywnili-sie-tez-oszuscisci>, dostęp: 18.11.2021.
80. The Danish Government, *Denmark at work - Plan for growth in the creative industries and design*, 2013, <https://eng.em.dk/media/10605/07-02-13-summary-vaekstplan-kreative-erhverv-english.pdf>, dostęp: 4.11.2021.
81. *The Nordic Region*, <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/norway-market-overview>, dostęp: 4.11.2021.
82. Trä- och Möbelföretagen (TMF), *Furniture facts Sweden-2020*, www.tmf.se, dostęp: 23.10.2021.
83. Trä- och Möbelföretagen (TMF), http://www.tmf.se/english_1/about_tmf_1, dostęp: 28.10.2021.
84. *Turcy kupią od Forte fabryki w Rosji i na Ukrainie*, 30.12.2010, parkiet.com, <https://www.parkiet.com/artykul/1001769.html>, (dostęp: 10.09.2021 r.), Forte sprzedało fabryki w Rosji i na Ukrainie, 01.02.2011, drewno.pl, <https://www.drewno.pl/artykuly/7550,forte-sprzedalo-fabryki-w-rosji-i-na-ukrainie.html>, dostęp: 10.09.2021.
85. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, *Zgoda na Koncentrację: Abra*, https://www.uokik.gov.pl/powiadomienia.php?news_id=2925, dostęp: 15.09.2021.
86. *Von polnischem Möbelhersteller übernommen*, 9.02.2011, moebelkultur.de, <https://www.moebelkultur.de/news/von-polnischem-moebelhersteller-uebernommen/>, dostęp: 10.09.2021.
87. Vox.pl
88. *W pięciu produkujemy, prawdopodobnie ogłosimy niedługo kolejne przejęcie w szóstym państwie. Nowy Styl szykuje się do przejęcia kolejnej zagranicznej firmy. Spółka stawia na eksport*, Na podstawie <http://ceo.com.pl/nowy-styl-szykuje-sie-do-przejecia-kolejnej-zagranicznej-firmy-spolka-stawia-na-eksport-42380>., dostęp: 24.06.2015
89. *W polskim meblu polskie są jedynie wióry i pot. Ile za to można dostać? To jedynie sen o potędze. Prężenie mięśni*, Money.pl, <https://www.money.pl/galerie/artykul/w-polskim-meblu-polskie-sa-jedynie-wiory-i,196,0,2249924.html>, dostęp: 30.09.2021.
90. *Wartość polskiej produkcji mebli to 42 mld złotych, ponad 90% trafia na eksport*, 12.07.2017, ceo.com.pl.
91. *Wiadomości ogólnie o Szwecji*, http://www.stockholm.trade.gov.pl/pl/sweden/article/detail,820,Wiadomosci_ogolne_o_Szwecji.html, dostęp: 14.04.2017.
92. www.actonacompany.com
93. www.bohus.no
94. www.brw.pl/o-nas
95. www.buk.co.uk/
96. www.flexaworld.com
97. www.forte-furniture.in/Forte.com
98. www.fritzhansen.com
99. www.furniturecluster.pl/
100. www.geert-hofstede.nl
101. www.hth.dk. <https://www.nobia.com/about-us/business-overview/>
102. www.interstil.dk
103. www.kvadrat.dk
104. www.scancom.net
105. www.si.se
106. www.superlon.lt
107. www.tvilum.com

ARTYKUŁY PRASOWE

1. Błaszczak A., *Praca dla poliglotów. Wiedza jest, ofert mnóstwo, a zainteresowanie nadal nikle*, Rzeczpospolita, 28.10.2018.
2. Görke I., *Wizjoner Jan Szynaka, czyli 100 firm na stulecie*, Gazeta Wyborcza Olsztyn, 28.10.2018.
3. Lenartowicz Z., *Po Covid-19 kolejne plagi prześladują polskie meble*, Rzeczpospolita, 20.05.2021.
4. Michalik B., *Ręcznie modelowane*, „Meble Plus”, 4, 2010.
5. Osiecki A., *Wielkopolscy eksporterzy chcą zawojować Afrykę*, Rzeczpospolita, 24.04.2016.
6. Woźniak A., *Są nam potrzebne silne polskie marki*, Rzeczpospolita, 12.01.2017.
7. *Uph. Source Hjellegjerde sold to Intersil of Denmark*, Furniture Today, 8.30/010, Vol. 34 Issue 49, s. 6.

INNE

1. Daszkiewicz N., *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy obszar badań w teorii internacjonalizacji*, opracowanie w ramach projektu badawczego OPUS pt. *Zachowania polskich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji w świetle szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej*, 2014, s. 207-208.
2. *Destination Norway*, s Horn Forlag AS, Oslo, 2014.
3. EUR-Lex, *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-S i Komitetu Regionów. Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, 27.06.2007, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52008AE0767>, dostęp: 2.11.2021.
4. Howells J, Hademann L., *Clusters or the Early Internationalisation of Enterprenurial Behaviour as Explanations for the Exceptional Success of the Danish Furniture Industry?* Working Paper CORE, 2008-03, Aarhus, 2008.
5. Klimczuk-Kochańska M., Plawgo B., Migut B., Miller A., Klimczak T., Sokołowska D., *Potencjał eksportowy przedsiębiorstw w Małopolsce*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2017
6. Madsen T.K., Rasmussen E.S., Evangelista F., *The founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking* [w:] Albaum G. (red.), *Proceedings from The Seventh Symposium on Cross-Cultural Consumer and Business Studies*, 1999.
7. *Market Brief. Focus on the Swedish Market. Furniture*, Swedish Chambers, 2008.
8. Ministerstwo Rozwoju i Technologii, *Minister Emilewicz rozmawiała o rządowym wsparciu dla branży meblarskiej - komunikat MR*, 27.03.2020, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/minister-emilewicz-rozmawiala-o-rzadowym-wsparciu-dla-branzy-meblarskiej---komunikat-mr>, dostęp: 25.10.2021 r.
9. Ministerstwo Rozwoju, *Dania (Królestwo Danii). Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską*, 2019.
10. Ministry of Foreign Affairs of Denmark, *Furniture and Industrial Design, Factsheet Denmark Industry*, 2008.
11. *Möbel+Interiør Branchbaldet: K. Korsager, ”Møbeltalmosaik”*, 2011.
12. Nordström K.A., *The internationalization process of the firm: searching for new patterns and explanations*, Doctoral dissertation, Stockholm School of Economics, Stockholm 1990.

13. Norwegian Ministry of Trade and Industry, *Destintaion Norway, National strategy for the tourism industry*, Horn Forlag AS, Oslo, 2014, s. 88-89, https://www.regjeringen.no/contentassets/1ce1d6cdcbac47739b3320a66817a2dd/lenke_til_strategien-engelsk.pdf, dostęp: 5.11.2021.
14. Nowakowski M., Stawicka M., Witek-Hajduk M., *Analiza otoczenia zewnętrznego dokonywana w polskich przedsiębiorstwach działających na rynku międzynarodowym*, niepublikowany raport z badań, SGH, Warszawa 2005.
15. Nowiński W. *Drivers and Strategies of Early Internationalization: Case Studies from Poland*, Proceedings of the 34th annual meeting of the European International Business Academy, Tallin 2008.
16. *Odpowiedź ministra skarbu państwa - z upoważnienia prezesa Rady Ministrów - na zapytanie nr 2552 w sprawie bezpośrednich inwestycji zagranicznych w woj. Pomorskim Sejm Rzeczpospolitej Polskiej*, <http://orka2.sejm.gov.pl/IZ3.nsf/main/58F7CFF4>, dostęp: 23.09.2021.
17. PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - 2016/2017
18. PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - 2017/2018
19. PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2007
20. PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2008
21. PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2009
22. PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2011
23. PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2012
24. PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2013
25. PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2014
26. PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland - December 2015
27. PAIH, List of Major Foreign Investors in Poland by country of origin of the capital, December 2006
28. PAIH, *Rynki Zagraniczne. Norwegia*, https://publikacje.paih.gov.pl/ryнки_zagraniczne/NOR_-_Rynki_Zagraniczne/, dostęp: 4.11.2021.
29. Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH), *Ruszył Akcelerator Eksportu Branży Meblarskiej*, 21.11.2018, https://www.paih.gov.pl/20181121/ruszył_akcelerator_eksportu_branży_meblarskiej, dostęp: 25.10.2021 r.
30. Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH), *Niemcy. Przewodnik po rynku*, Warszawa 2018.
31. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), *Granty na dizajn*, <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/granty-na-dizajn>, dostęp: 25.10.2021.
32. Polski Fundusz Rozwoju (PFR), *Kompendium Polskie Meble 2020*, 4.01.2021, https://pfr.pl/dam/jcr:ac33f871-1232-4402-9661-b0d0666eb9e2/PFR_Meble_12.2020.pdf, dostęp: 15.07.2021 r.
33. PFR, *Polskie meblarstwo. Kruchy sukces*, Marzec 2020, <https://pfr.pl/dam/jcr:e03d9aec-2c6a-4c66-b30b-0db6f3188831/Polskie%20meblarstwo%20kruchy%20sukces.pdf>, dostęp: 13.10.2021.
34. Polski Fundusz Rozwoju (PFR), *Polskie meble. Raport Specjalny. Inwestycje dla Polski*, 2017.
35. Reiljan E., *An analysis of motives behind export withdrawals in Estonia. – Perspectives for Estonian Entrepreneurship in the European Union*, Tallinn: Mattimar OÜ, 2005, s. 149–159.
36. *The Domestic Furniture Market in Sweden*, CBI Market Survey, 2006, s.2.
37. Turnbull P.W., *Internationalisation of the firm: a stages process or not?* Materiały konferencyjne: *Export Expansion and Market Entry Modes*, Dalhousie University, Halifax, October 1985.
38. Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad i Konsulatów RP, *Gospodarka Danii. Przewodnik po rynku*, 2012.

SPIS TABEL

Tabela 1. Zestawienie teorii internacjonalizacji w ramach podejścia szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej według K. Wacha.....	33
Tabela 2. Podział teorii internacjonalizacji na gruncie nauki polskiej według K. Wacha.....	45
Tabela 3. Eksport mebli czołowych światowych eksporterów w latach 2017-2020.....	121
Tabela 4. Zestawienie porównawcze danych dotyczących przedsiębiorstw produkujących meble w wybranych państwach europejskich.....	122
Tabela 5. Liczba duńskich przedsiębiorstw w branży meblarskiej oraz wygenerowanych przez nie miejsc pracy w latach 2010-2019.....	161
Tabela 6. Główni dostawcy mebli na rynek norweski.....	168
Tabela 7. Główni odbiorcy norweskiego przemysłu meblarskiego.....	168
Tabela 8. Liczności. Zmienna: Rodzaj działalności przedsiębiorstwa (wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1).....	180
Tabela 9. Liczności. Zmienna: Asortyment produktów meblowych badanego przedsiębiorstwa (wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1).....	183
Tabela 10. Tabela licznosci: Struktura sprzedaży Państwa przedsiębiorstwa eksport %.....	184
Tabela 11 Tabela licznosci: Struktura sprzedaży przedsiębiorstwa na rynek krajowy w %...185	185
Tabela 12. Liczności. Zmienna: Proszę wymienić z jakimi państwami prowadzi Państwo wymianę handlową (wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1).....	185
Tabela 13. Liczności. Zmienna: Struktura handlu przedsiębiorstwa z krajami skandynawskimi, eksport do krajów skandynawskich %.....	187
Tabela 14. Liczności. Zmienna: Źródła informacji niezbędne do prowadzenia międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa (wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1).....	193
Tabela 15. Liczności. Zmienna: Struktura produkcji, którą wykonuje przedsiębiorstwo zagranicznych kontrahentów (wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1).....	197
Tabela 16. Liczności. Zmienna: Źródło przewagi konkurencyjnej firmy wobec przedsiębiorstw zagranicznych (wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1).....	197
Tabela 17 Liczności. Zmienna: Główne przewagi przedsiębiorstw zagranicznych z branży meblarskiej nad polskim przedsiębiorstwem (wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1)..	198
Tabela 18. Liczności. Zmienna: Czynniki utrudniające działalność eksportową przedsiębiorstwa (wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1).....	199
Tabela 19. Liczności. Zmienna: Współpraca przedsiębiorstwa z wymienionymi organizacjami (wielokrotna dychotomia; zliczana wartość 1).....	203
Tabela 20. Ocena działania instytucji wspierania eksportu na terenie Skandynawii.....	204
Tabela 21. Korelacja porządku rang Spearmana. Oznaczone wsp. korelacji są istotne z $p < ,05000$	205
Tabela 22. Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane. Status prawny a wielkość przedsiębiorstwa.....	206

Tabela 23 Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane.....	207
Tabela 24. Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane. Import a wielkość przedsiębiorstwa.....	208
Tabela 25. Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane. Zatrudnienie osoby do obsługi rynków zagranicznych a wielkość przedsiębiorstwa.....	208
Tabela 26. Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane. Własny dział projektowy przedsiębiorstwa, a jego wielkość.....	209
Tabela 27. Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane. Ocena współpracy z rynkami zagranicznymi a wielkość przedsiębiorstwa.....	209
Tabela 28. Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane.....	209

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Schemat analityczny hipotez badawczych.....	5
Rysunek 2. Model etapowy 5/5.....	21
Rysunek 3. Stadia umiędzynarodowienia w teorii zasobowej w ujęciu tradycyjnym.....	25
Rysunek 4. Model oparty na wiedzy K. Merji i K. Umemoto.....	26
Rysunek 5. Typologia teorii internacjonalizacji z perspektywy szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej.....	34
Rysunek 6. Udział wartości sprzedanej mebli w całości sprzedaży państw w %.....	121
Rysunek 7. Determinanty konkurencyjności według M.E. Portera.....	134
Rysunek 8. Produkcja, konsumpcja, eksport i import mebli Szwecji w latach 2010-2020 w mld SEK.....	151
Rysunek 9. Struktura rynku detalicznego w Norwegii.....	169
Rysunek 10. Wielkość badanego przedsiębiorstwa	181
Rysunek 11. Obroty przedsiębiorstw w mln zł.....	181
Rysunek 12. Status prawny badanego przedsiębiorstwa.....	182
Rysunek 13. Okres handlu zagranicznego przedsiębiorstwa.....	185
Rysunek 14. Import surowców niezbędnych w działalności Państwa przedsiębiorstwa.....	187
Rysunek 15. Sześć wymiarów kultury G. Hofstede dla Polski i państw skandynawskich.....	190
Rysunek 16. Zatrudnienie kadry zajmującej się handlem z zagranicą w przedsiębiorstwie...	194
Rysunek 17. Własny dział projektowy w strukturze przedsiębiorstwa.....	195
Rysunek 18. Ocena współpracy z rynkami zagranicznymi.....	200
Rysunek 19. Decyzja o ograniczeniu działalności do polskiego rynku.....	201
Rysunek 20. Chęć poszerzenia działalności zagranicznej o bardziej zaawansowane formy...	203
Rysunek 21. Macierzowy punktowy wykres rozrzutu.....	206

ZAŁĄCZNIK

Ankieta dla przedsiębiorców branży meblarskiej prowadzących działalność gospodarczą w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

Szanowni Państwo,

Celem niniejszego badania jest ocena poziomu zaangażowania polskich przedsiębiorstw branży meblarskiej w krajach skandynawskich. Wyniki badania mają służyć przede wszystkim diagnozie problematycznych obszarów prowadzonej wymiany handlowej mających negatywny wpływ na prowadzoną działalność. Państwa opinie te zostaną wykorzystane do opracowania pracy doktorskiej na temat: „Ocena procesu internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw branży meblarskiej na rynkach skandynawskich”. Bardzo proszę o rzetelne i przemyślane odpowiedzi. Na pytania proszę odpowiadać zaznaczając znak X przy odpowiedniej kratce lub udzielając odpowiedzi słownej. Ankieta jest anonimowa, a informacje w niej uzyskane będą traktowane jako poufne i zostaną wykorzystane wyłącznie w opracowaniu naukowym. Dziękuję za okazaną pomoc i za poświęcony czas.

W razie wątpliwości lub pytań proszę o kontakt telefoniczny 518540687 lub mailowy ankieta501@gmail.com.

Z wyrazami szacunku
mgr Joanna Sitz
Uniwersytet Gdański
Wydział Ekonomiczny

Część I. Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa

1. Rodzaj działalności przedsiębiorstwa. Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

produkcyjne	<input type="checkbox"/>
handlowe	<input type="checkbox"/>
usługowe	<input type="checkbox"/>
i inne (proszę wymienić poniżej):	<input type="checkbox"/>

2. Liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

1 do 9 (mikroprzedsiębiorstwo)	<input type="checkbox"/>
10 do 49 (małe przedsiębiorstwo)	<input type="checkbox"/>
50 do 249 (średnie przedsiębiorstwo)	<input type="checkbox"/>
Powyżej 250 (duże przedsiębiorstwo)	<input type="checkbox"/>

3. Roczne obroty Państwa przedsiębiorstwa w mln PLN. Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

do 2	<input type="checkbox"/>
2 do 10	<input type="checkbox"/>

10 do 50
Powyżej 50

4. Status prawny przedsiębiorstwa. Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

jednoosobowa działalność gospodarcza
spółka cywilna
spółka jawna
spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
spółka akcyjna
inna forma działalności.....

5. Asortyment produktów meblowych Państwa przedsiębiorstwa. Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

meble biurowe i sklepowe
meble kuchenne
meble do sypialni
meble tapicerowane
meble ogrodowe
krzesła i meble do siedzenia
pozostałe meble i elementy meblowe
meble trzciniowe, bambusowe, rattanowe, loom
meble lekarskie, chirurgiczne, dentystyczne lub weterynaryjne
meble dziecięce
meble pokojowe (w tym młodzieżowe)
materace
meble wg. indywidualnego projektu
inne (proszę wymienić).....

Część II. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym

6. Proszę podać kiedy Państwa przedsiębiorstwo rozpoczęło handlową wymianę międzynarodową? Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

w pierwszym roku istnienia
w pierwszych trzech latach istnienia
w ciągu pięciu lat od momentu założenia przedsiębiorstwa
w okresie pierwszych dziesięciu lat od momentu założenia przedsiębiorstwa
nie prowadzimy handlu poza granicami Polski

7. Struktura handlu Państwa przedsiębiorstwa, w tym udział procentowy:

import%
eksport.....%
rynek krajowy.....%

8. Struktura handlu Państwa przedsiębiorstwa z krajami skandynawskimi, w tym udział procentowy:

import z krajów skandynawskich%	
eksport do krajów skandynawskich.....%	

9. Czy zatrudniają Państwo osobę/osoby zajmujące się handlem z zagranicą w Państwa przedsiębiorstwie? Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

tak	
nie	

10. Czy zatrudniają Państwo osoby porozumiewające się z kontrahentami w języku obcym? Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

tak, proszę wyszczególnić w jakich językach	
nie	

11. Czy korzystają Państwo z pomocy tłumaczy w negocjacjach z zagranicznymi kontrahentami? Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

tak	
nie	

12. Jaka jest struktura produkcji którą wykonują Państwo dla kontrahentów zagranicznych. Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

produkty pod własną marką	
produkty z własnej kolekcji/asortymentu, ale sprzedawane pod marką klienta	
produkty dedykowane/powierzone/ wg. specyfikacji klienta	
obrót uszlachetniający z dostarczeniem materiału, maszyn itd.	
inne. Proszę wymienić.....	

13. Proszę określić w jaki sposób Państwo prowadzą wymianę handlową za granicą. Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

Rodzaj współpracy ¹	Wyszczególnienie	Skandynawia	Pozostali zagraniczni partnerzy
eksport bezpośredni			
	eksport bezpośredni za pomocą agenta zagranicznego		
	eksport bezpośredni za pomocą dystrybutora zagranicznego		
	eksport bezpośredni przez własne biuro handlowe		
	eksport bezpośredni przez własną sieć dystrybucji		
eksport pośredni			
eksport kooperacyjny			

piggybacking			
kontrakty menedżerskie			
inwestycje pod klucz			
kontrakt na poddostawy			
obrót uszlachetniający			
produkcja nakładcza			
licencjonowanie			
franczyza			
sojusze strategiczne			
odział zagraniczny			
spółka zależna			
	joint venture		
	spółka stowarzyszona		
	spółka córka		
przedsiębiorstwo wielonarodowe			
import			

14. Proszę wymienić z jakimi państwami prowadzi Państwo wymianę handlową:

.....

.....

.....

.....

15. Co w Państwa ocenie jest źródłem przewagi konkurencyjnej Państwa firmy wobec przedsiębiorstw zagranicznych? Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

Przewagi Państwa przedsiębiorstwa nad konkurentami	Przedsiębiorstwa zagraniczne	Przedsiębiorstwa skandynawskie
cena produktu		
unikatowość produktu		
jakość produktu		
wysoki poziom serwisu (np. obsługa reklamacji)		
szybkie terminy dostaw		
dostosowywanie się do indywidualnych potrzeb klienta / elastyczność produkcyjna		
innowacyjność produktu		
innowacyjność usługi		
marketing i reklama		

własna sieć dystrybucji		
lepsz organizacja pracy		
lepiej wykształcona załoga		
niskie koszty pracy		
dostęp do tańszych źródeł finansowania		
duży kapitał		
niskie koszty produkcji wynikające z zastosowanych technologii		
niskie koszty produkcji wynikające z innych przyczyn. Proszę podać jakich? (np. import)

16. Jakie według Państwa są główne przewagi przedsiębiorstw zagranicznych z branży meblarskiej nad Państwa przedsiębiorstwem? Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

Przewagi konkurentów nad Państwa przedsiębiorstwem	Zagranicznych	Skandynawskich
cena produktu		
niskie koszty pracy		
unikatowość produktu		
jakość produktu		
wysoki poziom serwisu (np. obsługa reklamacji)		
szybkie terminy dostaw		
dostosowywanie się do indywidualnych potrzeb klienta / elastyczność produkcyjna		
innowacyjność produktu		
innowacyjność usługi		
marketing i reklama		
znajomość lokalnych realiów rynkowych		
własna sieć dystrybucji		
lepsz organizacja pracy		

lepiej wykształcona załoga		
dostęp do tańszych źródeł finansowania		
duży kapitał		
niskie koszty produkcji wynikające z zastosowanych technologii		
niskie koszty produkcji wynikające z innych przyczyn. Proszę podać jakich? (np. import)

17. Jak często Państwa przedsiębiorstwo współpracuje z wymienionymi poniżej organizacjami? Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

Organizacja	Nie współpracujem y	Współpracujem y sporadycznie	Współpracujem y regularnie
organizacje branżowe w Polsce			
zagraniczne organizacje branżowe, proszę wymienić jakie?.....			
polsko-skandynawskie organizacje branżowe			
zagraniczne przedstawicielstwa dyplomatyczne (ambasada, konsulaty, Instytuty Polskie itp.)			
polskie przedstawicielstwa dyplomatyczne w Skandynawii (ambasada, konsulaty, Instytuty Polskie itp.)			
polskie organizacje na terenie Skandynawii			
polskie organizacje poza granicami Polski, proszę wymienić jakie?.....			
.			
inne			

18. Jak oceniają Państwo działania instytucji wspierania eksportu na terenie Skandynawii? Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

Instytucje	Dobrze	Źle	Nie korzystam
wydziały Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady RP			
Ministerstwo Gospodarki RP			
Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP			
polsko-skandynawskie zrzeszenia przedsiębiorców			
izby i zrzeszenia przedsiębiorców z Polski			
European Enterprise Network			

19. Czy według Państwa poniżej wymienione czynniki mają **negatywny** wpływ na działalność importowo-eksportową w branży meblarskiej? Proszę zaznaczyć odpowiedź od 1 do 5 (1: nie ma wpływu, 2: mały wpływ, 3: średni wpływ, 4: duży wpływ, 5: bardzo duży wpływ) lub N (N: nie posiadam informacji/nie wiem).

brak wystarczających informacji oraz zaufania do kontrahenta/importera	1	2	3	4	5	N
brak wystarczających informacji na temat funkcjonowania rynku mebli w danym kraju	1	2	3	4	5	N
ryzyko walutowe	1	2	3	4	5	N
konieczność współpracy z pośrednikami	1	2	3	4	5	N
niejasne procedury	1	2	3	4	5	N
niestabilność sytuacji ekonomicznej, w tym obciążeń fiskalnych w kraju importera	1	2	3	4	5	N
uciążliwość przepisów prawnych i celnych regulujących obrót towarowy Polski	1	2	3	4	5	N
uciążliwość przepisów prawnych i celnych regulujących obrót towarowy odbiorcy	1	2	3	4	5	N
brak doświadczenia w handlu zagranicznym	1	2	3	4	5	N
koszty transportu	1	2	3	4	5	N
brak ubezpieczenia kredytów eksportowych	1	2	3	4	5	N
wysokie koszty kredytów eksportowych	1	2	3	4	5	N
niewystarczająca skuteczność ubezpieczeń eksportowych	1	2	3	4	5	N
koszty marketingu i promocji	1	2	3	4	5	N
różnice kulturowe	1	2	3	4	5	N
inne (proszę wymienić):	1	2	3	4	5	
inne (proszę wymienić):	1	2	3	4	5	

20. Proszę ocenić w skali 1 do 5 (1: bez znaczenia, 2: niewielkie utrudnienie, 3: średnie utrudnienie, 4: duże utrudnienie, 5: bardzo duże utrudnienie) lub N (N: nie posiadam informacji/nie wiem) czynniki, które utrudniają działalność eksportową Państwa przedsiębiorstwa.

pozyskiwanie nowych, wiarygodnych klientów	1	2	3	4	5	N
brak wystarczających informacji na temat popytu i podaży na rynku mebli w danym kraju	1	2	3	4	5	N
utrzymanie nowo zdobytych rynków zbytu	1	2	3	4	5	N
niesolidność kontrahentów (bezpodstawne reklamacje, problemy płatnościami itp.)	1	2	3	4	5	N
silna konkurencja na danym rynku zbytu	1	2	3	4	5	N
zapewnienie odpowiedniej ilości produktów	1	2	3	4	5	N
spełnienie wymagań jakościowych	1	2	3	4	5	N
brak doświadczenia w handlu zagranicznym	1	2	3	4	5	N
problemy związane z transportem	1	2	3	4	5	N
brak wykwalifikowanej kadry	1	2	3	4	5	N
nieznajomość języków obcych	1	2	3	4	5	N
brak wystarczających środków na marketing i promocję	1	2	3	4	5	N
różnice kulturowe	1	2	3	4	5	N

inne (proszę wymienić).....	1	2	3	4	5	
.....						
inne (proszę wymienić).....	1	2	3	4	5	
.....						

21. Z jakich źródeł czerpią Państwo informacje niezbędne do prowadzenia działalności eksportowej przedsiębiorstwa. Proszę zaznaczyć właściwe odpowiedzi (znak „X”).

kontakty osobiste	
inne firmy w branży	
klaster meblowy	
związki, stowarzyszenia, organizacje branżowe	
instytucje rządowe	
instytucje samorządowe	
izby gospodarcze	
przedstawicielstwa dyplomatyczne instytucji zagranicznych w Polsce	
prasa	
internet	
inne (proszę wymienić).....	

22. Czy importują Państwo surowce/produkty niezbędne w działalności Państwa przedsiębiorstwa? Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź (znak „X”).

tak	<input type="checkbox"/>
nie	<input type="checkbox"/>

meble i elementy meblowe	<input type="checkbox"/>
surowce niezbędne do produkcji mebli	<input type="checkbox"/>
akcesoria meblowe	<input type="checkbox"/>
opakowania i ich elementy	<input type="checkbox"/>
maszyny, urządzenia oraz narzędzia	<input type="checkbox"/>

23. Proszę podać w jaki sposób przebiegała Państwa droga do internacjonalizacji przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Proszę wskazać po kolei (cyfry od 1 do 6) lub postawić kreskę, jeśli odpowiedź Państwa nie dotyczy:

Etapy umiędzynarodowienia	Na rynkach skandynawskich	W pozostałych krajach
nie dotyczy		
sprzedaż na rynku krajowym		
początek eksportu (udział eksportu w sprzedaży ogółem mniejszy niż 15%, eksport rozwijany jest do mniej niż 10 krajów)		

konsolidacja eksportu (udział eksportu w sprzedaży ogółem większy niż 15%)		
utworzenie oddziału ds. sprzedaży na rynku zagranicznym		
utworzenie oddziału produkcyjnego na rynku zagranicznym		
powstanie firmy wielonarodowej		

Dziękuję bardzo za udzielone odpowiedzi.

ⁱ **Eksport pośredni** - sprzedaż przez producenta własnych wyrobów firmie zajmującej się eksportem (pośrednikowi).

Eksport kooperacyjny – polega on na współpracy kilku eksporterów w zakresie sprzedaży, promocji wspólnej marki na rynki zagraniczne (np. producenci sprzedają owoce pod wspólną marką)

Piggybacking-forma współpracy eksportowej, polegająca na współpracy z innym lokalnym bądź zagranicznym podmiotem w celu wykorzystania jego kanałów dystrybucji. Partnerem w piggybackingu jest często większy i bardziej umiędzynarodowiony podmiot, którego asortyment zwykle jest komplementarny i nie konkuruje ze współpracującym przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwo eksportujące w ramach piggybackingu posiada niezależność w zakresie kształtowania elementów takich jak marka, cena, reklama itp.

Produkcja nakładcza - polega na dostarczeniu partnerowi zagranicznemu, określonej partii wyrobów gotowych według określonego wzoru, konkretnych materiałów itp.

Kontrakty menedżerskie - współpraca polegająca na oddaniu do dyspozycji przedsiębiorstwu nieposiadającemu odpowiednio wyszkolonych zasobów ludzkich zespołu osób dysponujących określoną wiedzą i doświadczeniem w zakresie kierowania firmą.

Inwestycje pod klucz (*turnkey*) – forma umiędzynarodowienia oznaczająca kompleksową realizację inwestycji za granicą skutkującą powstaniem zakładu przemysłowego lub usługowego (*greenfield*) lub przekształceniu bądź przejęciu istniejącego już zakładu (*brownfield*).

Kontrakt na poddostawy – forma współpracy będąca umową na dostarczenie zamawiającemu określonego produktu lub też usługi, które są przedmiotem oferty zleceniobiorcy /poddostawcy/ znajdującego się w ofercie zleceniobiorcy.

Obrót uszlachetniający - przedmiotem zlecenia jest obróbka powierzonego zleceniobiorcy materiału, którego właścicielem jest zlecający. Towar przekazany do uszlachetnienia wraca do zleceniodawcy po wykonaniu usługi.

Licencjonowanie – jest to transfer praw/licencji wykorzystywanych w celach zarobkowych. W ramach licencjonowania wykorzystuje się m.in. technologie, wynalazki i/ lub prawa ich ochrony organizacyjnego i/lub handlowego, know-how, zarejestrowane technicznie znaki towarowe wzorów użytkowych i zdobniczych.

Franczyza – jest to forma współpracy polegająca na odstępowaniu na ściśle określonych zasadach opatentowanej technologii produkcji lub systemu usług. Poszczególne punkty sieci prowadzą osoby trzecie na własny rachunek i we własnym imieniu. Organizator sieci udziela im zezwoleń odpłatnych na posługiwanie się sprawdzoną techniką działalności gospodarczej oraz występowanie na zewnątrz pod oznaczeniami znanej firmy. Pakiet franczyzowy zawiera kompletną koncepcję prowadzenia działalności gospodarczej, którą oferuje franczyzodawca.

Sojusze strategiczne – rodzaj partnerskiej współpracy polegającej na kooperacji w grupie producentów dóbr w dużej mierze komplementarnych. Poszerza zasięg działania firmy oraz poprawia jej pozycję konkurencyjną.

Alians strategiczny pozwala na wymianę wiedzy, doświadczenia i operuje się na wysokim poziomie integracji działalności.

Spółka zależna – ta forma współpracy obejmuje spółki joint venture, spółki stowarzyszone lub spółki córki.