

## Internacjonalizacja przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim (eksportowy instrument internacjonalizacji)

Magdalena Brojakowska-Trzaska\*

**Streszczenie:** Ekspansja przedsiębiorstwa poza granice kraju macierzystego, w wyniku czego następuje umiędzynarodowienie jego działalności, nie dzieje się przypadkowo. W miarę jak kapitał staje się coraz bardziej mobilny, a nowe technologie ułatwiają komunikowanie się, granice poszczególnych państw stają się coraz bardziej przenikalne dla działalności przedsiębiorstw, realizowanej w skali międzynarodowej. W momencie, gdy przedsiębiorstwo rozszerza rynki zbytu poza rynek krajowy, rozpoczyna się jego internacjonalizacja. Niezbędne zatem jest wypracowanie i zastosowanie nowej strategii dostosowania oferty produktów/usług do konsumenta docelowego. Zróżnicowanym motywom międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa odpowiadają różne jej formy. Poszukiwanie i wybór odpowiedniego instrumentu wejścia na rynki zagraniczne należy zaliczyć do najważniejszych elementów procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa internacjonalizującego swoją działalność. W zależności od uwarunkowań, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo, motywów umiędzynarodowienia, a co za tym idzie, przyjętej strategii internacjonalizacji, możliwych do przyjęcia jest wiele form (instrumentów) umiędzynarodowienia. Najczęściej realizowanym w praktyce instrumentem umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (zwłaszcza przedsiębiorstw małych i średnich) jest jednak ekspansja eksportowa.

Celem artykułu jest wskazanie na instrument eksportowy internacjonalizacji jako najczęściej wykorzystywaną w praktyce formę umiędzynarodowienia. W artykule zaprezentowano podstawowe zagadnienia dotyczące instrumentów umiędzynarodowienia; omówiono eksportowy instrument umiędzynarodowienia na przykładzie danych empirycznych dotyczących przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego; wskazano na powiązania klastrowe przedsiębiorstw w kontekście ich wpływu na intensyfikację internacjonalizacji przedsiębiorstw na przykładzie Zachodniopomorskiego Klastra Chemicznego – Zielona Chemia.

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja, instrumenty internacjonalizacji, eksport

### Wprowadzenie

Umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa odbywa się poprzez dobór odpowiedniej formy internacjonalizacji, odpowiadającej motywom międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa.

Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw (zwłaszcza mikro i małych przedsiębiorstw) są zawsze zindywidualizowane, niepowtarzalne, zależą bowiem od warunków, w jakich działa przedsiębiorstwo, oraz cech właściciela (a zwłaszcza od posiadanej przez

---

\* dr Magdalena Brojakowska-Trzaska, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Katedra Finansów Przedsiębiorstwa, e-mail: magdalena.brojakowska@wzieu.pl.

niego wiedzy i doświadczenia) (Bielawska 2006, s. 18). Znajdujące się w procesie umiędzynarodowienia działalności, mikro i małe przedsiębiorstwa, mając ograniczony dostęp do kapitału obcego (głównie ze względu na zwiększone ryzyko w początkowych etapach internacjonalizacji) mają jednocześnie ograniczoną swobodę kształtowania źródeł finansowania, zatem wskazują na zróżnicowane możliwości kształtowania strategii finansowania, zależne między innymi od stopnia internacjonalizacji.

## **1. Instrumenty internacjonalizacji**

Zainicjowany przez korporacje proces globalizacji wymaga przystosowania się wszystkich funkcjonujących podmiotów gospodarczych. Za najbardziej uniwersalny kierunek takiego dostosowania uznaje się potrzebę internacjonalizacji własnej działalności.

Możliwości wzrostu przedsiębiorstwa, a także jego umiejętności konkurowania na rynkach zagranicznych uzależnione są od wewnętrznych zdolności do zmian w podsystemach organizacji, względem przeobrażeń zachodzących w otoczeniu. Im wyższe są możliwości jednostki do zmian wewnętrznych, tym większe są szanse dostosowawcze do burzliwego otoczenia i wymogów rynku międzynarodowego.

Nieustanne zmiany w ogólnoswiatowym otoczeniu, w tym funkcjonowanie Polski w ramach Jednolitego Europejskiego Rynku, motywują przedsiębiorstwa do umiędzynarodowienia działalności. Najczęściej realizowanym w praktyce instrumentem umiędzynarodowienia jest ekspansja eksportowa, przy niewielkim wykorzystaniu innych narzędzi internacjonalizacji.

Tak jak wiele jest definicji internacjonalizacji, tak wiele również można spotkać w literaturze przedmiotu definicji strategii internacjonalizacji. W sytuacji, kiedy wskazane pojęcia są różnie rozumiane, analiza strategii internacjonalizacji wymaga precyzyjnego zdefiniowania pojęć. Strategia internacjonalizacji jest pojęciem szerszym od formy wejścia na rynek zagraniczny. Jednak, jak się wydaje, to właśnie wybór formy wejścia na rynek zagraniczny – zależny niewątpliwie od zasobów przedsiębiorstwa i uwarunkowań otoczenia międzynarodowego – w konsekwencji determinuje czas wejścia oraz sposób i zakres działań na danym rynku – stąd niekiedy zamienne stosowanie tych określeń w literaturze (Kosowska 2011, s. 86).

Pojęcia „strategia internacjonalizacji” i „forma internacjonalizacji” nie są traktowane w niniejszych rozważaniach jako tożsame. Mianowicie, forma internacjonalizacji stanowi sposób, metodę, ścieżkę umiędzynarodowienia, a więc sposób realizacji strategii internacjonalizacji, będąc jednocześnie jej elementem.

Zdefiniowanie pojęcia strategii internacjonalizacji wymaga uwzględnienia strategii cząstkowych, stanowiących wynik podejmowania decyzji przez przedsiębiorstwa rozwijające działalność ponad lub poza granicami kraju. Należą do nich (Rymarczyk 2004, s. 75–77):

- określenie strategicznej orientacji przedsiębiorstwa – związane z podjęciem decyzji o nastawieniu działalności przedsiębiorstwa na rynek światowy (globalizacja) lub jej

dostosowaniu do konstelacji otoczenia poszczególnych rynków zagranicznych (różnicowanie),

- wybór strategii rozwoju międzynarodowej pozycji przedsiębiorstwa – należy tu dokonać wyboru między strategią wzrostu, konsolidacji, tworzenia pozycji rynkowej, wycofywania się,
- sformułowanie strategii wejścia na rynek – oznacza wybór formy podjęcia i rozwoju działalności zagranicznej,
- wybór między strategią kooperacji z partnerem zagranicznym a samodzielnym prowadzeniem działalności (strategia własności),
- określenie strategii konkurencji, tj. rodzaju posiadanej przewagi konkurencyjnej oraz postępowania przy jej tworzeniu i ochronie,
- sformułowanie funkcjonalnych strategii – dostosowanie sfer funkcjonalnych przedsiębiorstw (marketingu, badań i rozwoju, produkcji, zaopatrzenia, finansów itd.) do warunków międzynarodowej działalności,
- rozwój strategii zarządzania otoczeniem politycznym, która polega na próbie zmniejszenia ryzyka wynikającego z rządowych interwencji krajów pochodzenia i goszczącego poprzez alternatywne postępowanie i negocjacje,
- tworzenie strategii koordynacji obejmującej m.in. kształtowanie struktur organizacyjnych, sieci informacyjnych i komunikacyjnych, kierowanie i kontrolę międzynarodowych przedsiębiorstw, w tym podział kompetencji między centrale i ich zdecentralizowane jednostki.

Wymienione elementy strategii umiędzynarodowienia pozostają we wzajemnej zależności. Nie mogą być kształtowane niezależnie od siebie, ponieważ wybór jednego z nich powoduje ważne implikacje dla innych. Tworzenie spójnych strategii i osiąganie efektów synergii wymaga wzajemnego zharmonizowania.

W momencie, gdy przedsiębiorstwo rozszerza rynki zbytu poza rynek krajowy, rozpoczyna się jego internacjonalizacja. Niezbędne zatem jest wypracowanie i zastosowanie nowej strategii dostosowania oferty produktów/usług do konsumenta docelowego. Wyodrębnienie strategii internacjonalizacji z całości strategii przedsiębiorstwa jest tym bardziej celowe, im bardziej otoczenie zagraniczne różni się od krajowego (tzw. dystans psychiczny). Przegląd wybranych strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa zawarto w tabeli 1.

Przyjęcie przez przedsiębiorstwo konkretnej strategii internacjonalizacji skutkuje koniecznością wyboru form jej realizacji.

Prowadząc rozważania na temat strategii internacjonalizacji można zauważyć, iż w literaturze brakuje jednoznaczności stosowanych pojęć (pojęcie „strategia internacjonalizacji” często rozumiane jest jako „forma internacjonalizacji”). Przyjąć zatem należy, że wskazane pojęcia nie są tożsame, a forma internacjonalizacji stanowi sposób-metodę umiędzynarodowienia, a więc sposób realizacji strategii internacjonalizacji, będąc jednocześnie jej elementem.

**Tabela 1**Wybrane strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw<sup>1</sup>

Kryterium	Strategie
Kierunek zmiany portfela produktów – rynków (H.J. Ansoff)	obronna rozwoju rynków rozwoju produktów dywersyfikacji
Sposób alokacji zasobów przedsiębiorstwa (M.E. Porter)	koncentracji rozproszenia
Cele, wielkość nakładów (L.C. Leontiades)	skimming dumping eksploracja penetracja
Orientacja przedsiębiorstwa: realizacja ekspansji na rynek krajowy/zagraniczny (J. Rymarczyk)	etnocentryczna policentryczna globalna dualna
Wykorzystanie szans internacjonalizacji* (N. Daszkiewicz)	aktywna pasywna

\* N. Daszkiewicz wprowadza pojęcie aktywnej i pasywnej strategii internacjonalizacji w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fonfara, Gorynia, Najlepszy, Schroeder (2000), s. 16–19; Rymarczyk (2004), s. 81–83; Daszkiewicz (2004), s. 65–68.

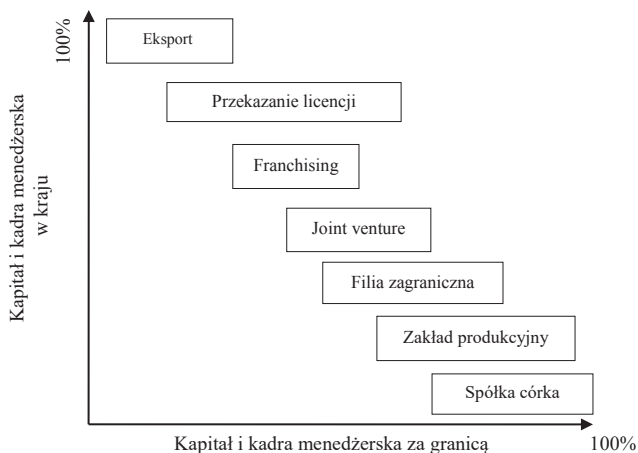
Podobnie sytuacja kształtuje się w odniesieniu do pojęcia „instrumentu internacjonalizacji”. J. Rymarczyk (2004, s. 152–209) rozważa o formach internacjonalizacji, podczas gdy N. Daszkiewicz (2004, s. 69–75) pisze o jej instrumentach; M. Gorynia (2010, s. 110), mając na uwadze ten sam przedmiot rozważań, nazywa go sposobami internacjonalizacji. W rezultacie wszyscy autorzy wskazują na te same elementy procesu internacjonalizacji, stosując różne nazewnictwo. W związku z tym należy uznać za dopuszczalne i poprawne stosowanie zamiennie pojęć „forma internacjonalizacji” i „instrument internacjonalizacji”, jako że obydwa pojęcia wskazują na ścieżkę i sposób realizacji strategii umiędzynarodowienia.

Zróznicowanym motywom międzynarodowej działalności przedsiębiorstwa odpowiadają różne jej formy. Poszukiwanie i wybór odpowiednich form wejścia na rynki zagraniczne należy zaliczyć do najważniejszych elementów procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa internacjonalizującego swoją działalność. Decyzje podjęte w tym zakresie w znacznym stopniu warunkują możliwość osiągnięcia sukcesu, a zależą one od trzech relatywnych czynników: celów przedsiębiorstwa lub jego polityki, dostępu do rynków i ich atrakcyjności, możliwej do osiągnięcia pozycji konkurencyjnej.

<sup>1</sup> Więcej w: Kosowska (2011), s. 87–93.

Możliwość wykorzystania poszczególnych form internacjonalizacji określają natomiast głównie takie czynniki, jak (Kosowska 2004, s. 94):

- zasoby, jakimi przedsiębiorstwo dysponuje,
- relacje, w jakich koszty pozostaną do przychodów,
- poziom ryzyka i prawdopodobieństwo sukcesu,
- wpływy przedsiębiorstwa na danym rynku i stopień jego kontroli.

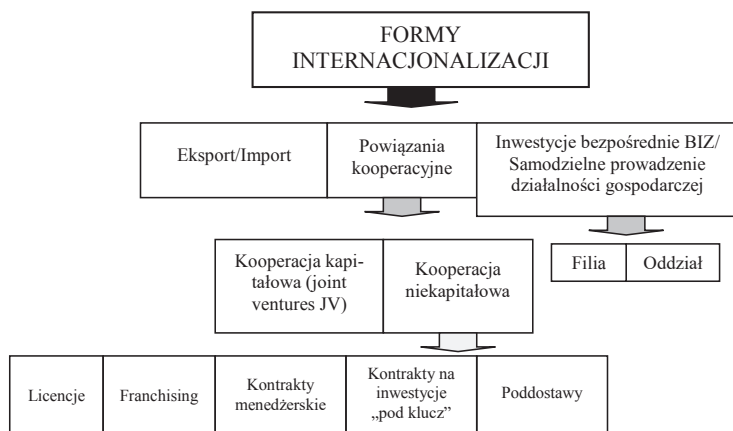


**Rysunek 1.** Formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa w układzie fazowym

Źródło: opracowanie na podstawie Meisner (1981).

Możliwych do wyboru form nie należy traktować w sposób wyizolowany, ponieważ konieczność dostosowania się do zmieniających się warunków, np. zwiększenia swojego zaangażowania za granicą lub jego redukcji, będzie związana ze zmianą formy lub równoczesną realizacją innych (Rymarczyk 2004, s. 153). W miarę uzyskiwania doświadczenia i zmniejszania się dzięki niemu ryzyka działania na danym rynku często pierwotnie określone formy internacjonalizacji wykazują niejako własną dynamikę rozwoju – powstaje tendencja przejścia do następnego stopnia, jak to jest podane w fazowym modelu rozwoju umiędzynarodowienia (Meissner 1981) (rys. 1).

W zależności od uwarunkowań, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo, motywów umiędzynarodowienia, a co za tym idzie, przyjętej strategii internacjonalizacji, możliwe do przyjęcia są następujące formy umiędzynarodowienia (rys. 2).



**Rysunek 2.** Formy (instrumenty) internacjonalizacji przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gorynia (2007), s. 110.

Najczęściej realizowanym w praktyce instrumentem umiędzynarodowienia jest ekspansja eksportowa. Według B. Bernasia „eksport dóbr i usług pozwala na produkowanie lub świadczenie usług w zakresie często znacznie przekraczającym potrzeby rynku krajowego. Eksport dóbr, rozwijanie usług dla odbiorców zagranicznych łączą się z wejściem na szeroki i głęboki rynek międzynarodowy: regionalny bądź światowy” (Bernas 2002, s. 30).

## 2. Eksport jako instrument umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw

Najbardziej powszechnym instrumentem internacjonalizacji przedsiębiorstw (zwłaszcza przedsiębiorstw małych i średnich) jest eksport.

Dość powszechnie eksport traktowany jest jako strategia internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. Bardziej zasadnym byłoby jednak rozpatrywanie eksportu w kategorii instrumentu (formy) internacjonalizacji, możliwego do wykorzystania przy różnych strategiach. Ze względu na powszechność wykorzystywania eksportu jako instrumentu umiędzynarodowienia MŚP, można natomiast przyjąć pojęcie *export strategy* jako strategię internacjonalizacji utożsamianą z eksportem, zatem wykorzystującą eksport jako ścieżkę internacjonalizacji, ale nie jako samą strategię umiędzynarodowienia MŚP.

Cenne dla wyjaśnienia problemu strategii internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw są badania przeprowadzone przez J.A. Wolfa i T.L. Petta (2000). Jako nieliczni szukali oni wyjaśnień, jak małe i średnie przedsiębiorstwa rozwijają swoje możliwości eksportowe w początkowym etapie swojego istnienia oraz jak mogłyby przeskoczyć któryś

z etapów w rozwijaniu działalności eksportowej<sup>2</sup>. Celem przeprowadzonych przez nich badań było przeanalizowanie sposobów prowadzenia działalności eksportowej, wykorzystywanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Autorzy badań poszukiwali odpowiedzi na pytania dotyczące:

- istnienia dostrzegalnych sposobów rywalizacji stosowanych w działaniach konkurencyjnych przez małe przedsiębiorstwa w celu prowadzenia działalności eksportowej,
- wpływu wielkości przedsiębiorstwa na działalność eksportową (poszukiwanie związku pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a sposobem rywalizacji w eksporcie).

Określając związek pomiędzy rozmiarem przedsiębiorstwa a sposobami rywalizacji, Wolf i Pett przyjęli hipotezę, że małe przedsiębiorstwa, z uwagi na mniejszy zakres dostępnych zasobów, będą stosować inne niż duże przedsiębiorstwa sposoby rywalizacji, a mianowicie takie, na jakie pozwolą im ograniczone umiejętności. Hipoteza ta nie została jednak potwierdzona w badaniach. A zatem, przeprowadzone przez Wolffa i Petta badania prowadzą do wniosku, że to nie wielkość przedsiębiorstwa czy rozmiary zasobów, ale rodzaj dostępnych zasobów determinują sposoby realizacji internacjonalizacji i działania konkurencyjne. Jednak to eksport jest najczęściej stosowanym przez małe i średnie przedsiębiorstwa instrumentem internacjonalizacji.

Również badania L.C. Leonidu i C.S. Katsikeasa prowadzą do wniosku, że najczęściej stosowanym przez małe i średnie przedsiębiorstwa instrumentem internacjonalizacji jest eksport (Leonidu, Katsikeas 1996). Eksportując swoje produkty, MŚP mają możliwość łatwego i szybkiego przystosowania się do różnego rodzaju zmian, na co w przypadku dużych przedsiębiorstw potrzeba zdecydowanie więcej czasu, z uwagi na ich mniejszą elastyczność. Poza tym małe i średnie przedsiębiorstwa ponoszą mniejsze ryzyko z uwagi na angażowanie mniejszej ilości zasobów, w wyniku czego mogą się one znacznie łatwiej wycofać z określonej działalności lub zmienić dotychczasowy kierunek działania. Eksport stanowi swego rodzaju „dźwignię”, która może przyczynić się do szybszego wzrostu przedsiębiorstwa oraz zwiększenia opłacalności jego działania.

### **3. Eksportowa internacjonalizacja przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim**

Polskim firmom w ciągu minionego 25-lecia udało się zbudować „z niczego” eksportową machinę. Rocznie eksportują towary i usługi za 800 mld zł.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS 2016), eksport w okresie od stycznia do grudnia 2015 roku wzrósł o 7,8% r/r do 178 710,3 mln euro, zaś import zwiększył się o 3,9% r/r do 175 031,7 mln euro. Oznacza to, że w 2015 roku po raz pierwszy od

---

<sup>2</sup> J.A. Wolff i T.L. Pett podzielili MŚP na międzynarodowe od urodzenia i przechodzące przez wszystkie etapy internacjonalizacji.

blisko 25 lat mieliśmy dodatni bilans handlowy. Dodatkowo saldo wyniosło 3 678,6 mln euro wobec -2 658,7 mln euro po dwunastu miesiącach 2014 roku.

Eksporterzy wypracowali w 2015 roku wzrost obrotów o 7,8% r/r i zyskali przewagę nad importerami, których obrót rósł wolniej (3,9% r/r). Eksporterzy od lat mają ogromny wpływ na kondycję całej polskiej gospodarki. To dzięki nim od wyjścia z tzw. bloku wschodniego Polska przebyła długą drogę do mocnej pozycji na arenie handlu.

Dodatni bilans handlowy naszego kraju w 2015 roku to konsekwencja nadwyżki w wymianie z państwami rozwiniętymi (36 507 mln euro), w tym głównie z krajami Unii Europejskiej (37 121,9 mln euro). Istotnym jest, że nadwyżki notujemy z największymi eksportowym gigantami: Niemcami, Holandią czy Francją, a polscy eksporterzy są bardzo konkurencyjni. Mniej korzystnie kształtuje się kwestia obrotów handlowych z krajami rozwijającymi się. Wśród 20 krajów, z którymi Polska ma największe ujemne saldo, aż połowa to kraje Azji. Do ujemnego salda przyczynia się głównie ogromny import z Chin (20 331,2 mln euro).

**Tabela 2**

Obroty handlu zagranicznego w 2015 roku według ważniejszych krajów

Wyszczególnienie	I – XII 2015			I–XII 2014 = 100			2014	2015
	w mln zł	w mln USD	w mln euro	zł	USD	euro	I–XII	struktura w %
<b>Eksport</b>								
Niemcy	202 825,1	54 186,9	48 495,5	111,2	92,6	111,2	26,3	27,1
W. Brytania	50 570,9	13 508,0	12 091,5	114,4	95,3	114,4	6,4	6,8
Czechy	49 371,3	13 193,3	11 805,2	110,1	91,9	110,1	6,5	6,6
Francja	41 513,3	11 094,7	9 926,0	107,0	89,2	107,0	5,6	5,6
Włochy	35 601,0	9 512,9	8 518,0	113,1	94,2	113,2	4,5	4,8
Holandia	33 029,4	8 820,4	7 899,5	114,4	95,4	114,4	4,2	4,4
Rosja	21 467,3	5 707,0	5 136,3	73,2	60,6	73,3	4,2	2,9
Szwecja	20 569,6	5 488,3	4 920,5	104,4	86,9	104,5	2,8	2,8
Hiszpania	19 752,1	5 276,0	4 717,8	116,5	97,1	116,4	2,4	2,6
Węgry	19 747,3	5 278,2	4 721,6	108,2	90,2	108,3	2,6	2,6
<b>Import</b>								
Niemcy	167 283,0	44 681,5	40 003,9	107,8	89,8	107,8	22,0	22,9
Chiny	85 106,3	22 655,3	20 331,2	115,9	96,4	115,8	10,4	11,6
Rosja	53 786,0	14 385,4	12 896,5	74,0	61,4	74,1	10,3	7,4
Włochy	38 884,0	10 393,8	9 306,6	97,8	81,6	97,9	5,6	5,3
Holandia	28 067,6	7 490,9	6 716,6	105,4	87,8	105,6	3,8	3,8
Francja	27 440,6	7 331,9	6 563,0	104,1	86,6	104,1	3,7	3,8
Czechy	25 049,3	6 694,6	5 995,8	98,8	82,4	98,9	3,6	3,4
Wielka Brytania	19 733,2	5 269,4	4 716,1	108,2	90,1	108,2	2,6	2,7
Stany Zjednoczone	19 617,9	5 216,1	4 694,5	114,3	94,9	114,4	2,4	2,7
Belgia	17 811,8	4 760,6	4 261,8	105,0	87,4	105,1	2,4	2,4

Źródło: opracowanie na podstawie GUS (2016).



Nierównowaga w wymianie z Azją to jeden z najważniejszych problemów polskiego handlu zagranicznego i największe wyzwanie na najbliższe lata. Kraje Azji należą do grona najszybciej rozwijających się na świecie, z rosnącą klasą średnią i ogromną liczbą potencjalnych konsumentów oraz chłonnym i potężnym przemysłem.

Ujemne saldo wymiany w 2015 roku Polska zanotowała także z krajami Europy Środkowo-Wschodniej (–5748,6 mln euro). Nasz eksport do najważniejszego partnera tego regionu, czyli Rosji, spadł aż o 26,7% w ujęciu rok do roku.

Na podstawie analizy opublikowanych przez Korporację Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE) danych o stanie gospodarki w marcu 2016 roku oraz zapotrzebowania na usługi KUKE w zakresie ochrony transakcji eksportowych szacować można, że w marcu 2016 eksport z Polski wyniósł 15,840 mld euro (KUKE 2016). Był więc o 9,5% większy od notowanego w lutym i jednocześnie o 2,6% większy niż w marcu 2015 roku. Liczony w złotych eksport wyniósł 68,009 mld euro, tj. o 6,9% więcej niż w lutym i równocześnie o 6,7% więcej niż przed dwunastoma miesiącami (KUKE 2016).

W statystykach złotych eksport w roku 2016 prognozowany jest na 781,8 mld, co oznaczać będzie wynik o 8,7% wyższy niż w roku 2015. Szacunki popytu na nasze towary dla roku 2017 wskazują na zwiększenie sprzedaży do 203,0 mld euro, tj. o 8,9%, a w statystykach złotych do 805,0 mld, co oznaczać będzie wzrost rzędu 3,0% (KUKE 2016).

Prognozy Korporacji dotyczące wyników eksportu w latach 2016–2017 wskazujące na wzrost eksportu ogółem odpowiednio o 8,4 i 8,9% są wynikiem następujących prognozowanych zmian wolumenu eksportu na podstawowych dla naszej gospodarki rynkach: Niemcy – wzrost eksportu o 9,8 i 8,9%; pozostałe kraje strefy euro o 7,9 i 9,2%; pozostałe kraje UE o 8,9 i 7,9%; pozostałe kraje rozwinięte o 6,0 i 7,5%; kraje Europy Środkowo-Wschodniej o 2,8 i 12,2%; kraje rozwijające się o 9,0 i 10,0%.

Bisnode Polska dokonało badania sytuacji polskich eksporterów w 2015 roku (Bisnode Polska 2016). Badania dokonano na podstawie działalności blisko 36 tys. eksporterów, którzy wykonali łącznie ponad 172 tys. transakcji. Blisko 5,5% z nich dotyczy sprzedaży do Niemiec. Dalsze pozycje zajmuje Ukraina – 4,9%, Czechy i Rosja – 3,5%. W dalszej kolejności znajduje się Norwegia z 3,2% udziałem, następnie Szwajcaria i Stany Zjednoczone. Udział Białorusi kształtuje się poniżej 3%. Wysoko plasuje się także Francja, Holandia i Wielka Brytania. W drugiej części zestawienia są Chiny, Bułgaria, a także Turcja, Kanada czy Zjednoczone Emiraty Arabskie. Listę krajów z udziałem transakcji powyżej 1% zamykają kraje bałkańskie – Serbia wraz z Słowenią (Bisnode Polska 2016).

W tabeli 3 przedstawiono wielkość transakcji eksportowych Polski z uwzględnieniem udziału poszczególnych województw. Największy udział w zawartych transakcjach mają przedsiębiorcy z Mazowsza, województwa śląskiego i z Wielkopolski. Ich procentowy udział jest dwucyfrowy. Najwięcej transakcji zawarli przedsiębiorcy z województwa mazowieckiego – 20,4%, śląskiego – 12,4% i wielkopolskiego – 11,9%. Najmniejszy udział w podsumowaniu mają przedsiębiorstwa z województwa świętokrzyskiego, opolskiego,

warمیński-mazurskiego, podlaskiego a także lubelskiego i lubuskiego, zawierający się w przedziale od 2–3% ogólnej liczby międzynarodowych transakcji.

**Tabela 3**

Eksport Polski w 2015 roku w podziale na województwa

Województwo	Liczba transakcji	Udział procentowy
Mazowieckie	35 206	20,44
Śląskie	21 388	12,42
Wielkopolskie	20 557	11,94
Małopolskie	14 051	8,16
Łódzkie	12 110	7,03
Dolnośląskie	12 512	7,26
Pomorskie	11 433	6,64
Kujawsko-pomorskie	7 814	4,54
Podkarpackie	6 986	4,06
<b>Zachodniopomorskie</b>	<b>5 810</b>	<b>3,37</b>
Lubelskie	4 510	2,62
Lubuskie	4 362	2,53
Podlaskie	4 248	2,47
Warمیński-mazurskie	3 901	2,26
Opolskie	3 693	2,14
Świętokrzyskie	3 651	2,12
Suma	172 232	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bisnode Polska (2016).

Biorąc pod uwagę objęte badaniem przedsiębiorstwa, województwo zachodniopomorskie zajmuje w powyższym zestawieniu dziesiątą pozycję, z liczbą transakcji eksportowych na poziomie 5810. Udział procentowy transakcji zagranicznych przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego z wykorzystaniem eksportowego instrumentu internacjonalizacji wynosi 3,37%.

Kierunki eksportu towarów/usług oferowanych przez przedsiębiorstwa z województwa zachodniopomorskiego to przede wszystkim kraje położone w zachodnim oraz północnym sąsiedztwie: Niemcy – 9,50% oraz Norwegia 8,26% (tab. 4).

Z przeprowadzonego przez Bisnode Polska w 2015 roku badania wynika, że w strukturze towarowej polskiego eksportu dominowały: wyroby przemysłu elektromaszynowego z udziałem 40,9% (transakcje eksportowe o wartości 73,2 mld euro), wyroby przemysłu chemicznego – 13,5% (transakcje eksportowe o wartości 24,1 mld euro), artykuły rolno-spożywcze – 13,2% (wartość transakcji 23,6 mld euro) oraz wyroby metalurgiczne – 9,9% (wartość transakcji eksportowych 12,5 mld euro).

**Tabela 4**

Kierunki transakcji eksportowych przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego

Pozycja	Kraj – kierunek eksportu	Liczba transakcji	Udział procentowy
1.	Niemcy	552	9,50
2.	Norwegia	480	8,26
3.	Dania	233	4,01
4.	Holandia	215	3,70
5.	Szwecja	213	3,67
6.	Wielka Brytania	174	2,99
7.	Francja	170	2,93
8.	Szwajcaria	166	2,86
9.	Ukraina	164	2,82
10.	Stany Zjednoczone Ameryki Północnej	150	2,58
Pozostałe kraje		3293	56,68
Suma		5810	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bisnode Polska (2016).

**Tabela 5**

Najbardziej aktywne branże eksportu w województwie zachodniopomorskim w 2015 roku

Pozycja	Branża	Liczba transakcji	Udział procentowy
1.	Produkcja konstrukcji metalowych i ich części	156	2,67
2.	Produkcja mebli	144	2,48
3.	Produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych dla budownictwa	128	2,20

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bisnode Polska (2016).

W odniesieniu do województwa zachodniopomorskiego, najbardziej aktywnymi pod względem transakcji eksportowych branżami w roku 2015 były: produkcja konstrukcji metalowych i ich części, produkcja mebli oraz produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych dla budownictwa.

W Polsce corocznie wręczane są nagrody Regionalnych Orłów Eksportu. Regionalne Orły Eksportu to ogólnopolski cykl wydarzeń, który ma na celu promocję eksportu i tematów z nim związanych, poprzez omówienie najciekawszych kierunków zbytu, wskazanie sektorów z największym potencjałem eksportowym oraz wyłonienie i nagrodzenie regionalnych liderów eksportu.

Dnia 10 marca 2016 roku wręczono nagrody Regionalnych – Zachodniopomorskich Orłów Eksportu. Otrzymało je w sumie kilkanaście firm i osób z Pomorza Zachodniego. Nagrody przyznano w pięciu kategoriach: najlepszy eksporter, najdynamiczniejszy eksporter, eksportowy produkt, innowacyjny produkt oraz osobowość eksportu. Wśród laureatów znaleźli się m.in. producent namiotów sferycznych, które zostały wykorzystane

w hollywoodzkiej superprodukcji, spółka wytwarzająca strzykawki insulinowe, które trafiają m.in. do Chin, czy spółdzielnia sprzedająca warzywa.

Region zachodniopomorski stał się potentatem w produkcji m.in. mebli (przynajmniej kilka procent produkcji przedsiębiorstwa Ikea powstaje w województwie zachodniopomorskim).

Zachodniopomorskie Orły Eksportu 2016 przyznano w następujących kategoriach:

1. Najlepszy eksporter: Nordglass, Fosfan.
2. Najdynamiczniejszy eksporter: Espersen Polska, Ot Logistics, Rolnicza Spółdzielnia Produkcyjna w Rzecku, Telzas, Agrofrees.
3. Eksportowy produkt: Espersen Polska, Fosfan, Meble Morskie.
4. Innowacyjny Produkt: Copernicus, Freedome, Garo Polska, Nordglass, Telzas, Kronospan.
5. Osobowość eksportu: Krzysztof Jałosiński, Grupa Azoty Zakłady Chemiczne Police SA; Rafał Kowalik, Rolnicza Spółdzielnia w Rzecku, Agnieszka Syczewska, Freedomes.

#### **4. Internacjonalizacja klastrów w województwie zachodniopomorskim na przykładzie Zachodniopomorskiego Klastra Chemicznego Zielona Chemia**

Bazując na wypracowanych definicjach klastrów i mając na uwadze ich atrybuty, wnioskować można, że ich zasadniczym tworzywem są małe i średnie przedsiębiorstwa, a więc podmioty, które zwykle przejawiają określone ambicje internacjonalizacyjne, ale równocześnie borykają się z ograniczeniami w obszarze swoich potencjałów konkurencyjnych i silną presją konkurencyjną ze strony przedsiębiorstw międzynarodowych (Gorynia, Jankowska 2008). Korporacje transnarodowe ustanawiające reguły funkcjonowania obowiązujące lokalne przedsiębiorstwa, zwykle opierają swoją przewagę konkurencyjną na badaniach i rozwoju, na silnej marce oraz korzyściach płynących z posiadania dostawców komponentów i półproduktów w różnych częściach świata. Przedsiębiorstwa małe i średnie, działając w skali lokalnej, mogą natomiast wykorzystywać pojawiające się lokalnie tzw. efekty zewnętrzne. Mając na uwadze, że klastr tworzą podmioty powiązane ze sobą w łańcuchu tworzenia wartości, można określić, że internacjonalizacja nabywców popycha określonego dostawcę w kierunku umiędzynarodowienia.

Powiązania klastrowe sprzyjają niwelowaniu barier internacjonalizacji przedsiębiorstw, które bez współpracy z innymi podmiotami miałyby niewielkie możliwości osiągnięcia sukcesu na zagranicznych rynkach.

Klastry stanowią kluczowe i efektywne źródło informacji. Może być ona pozyskiwana poprzez przepływy między partnerami lub wspólnie nabywana od otoczenia. Klastry sprzyjają wymianie aktywów, które często w powiązaniach klastra bywają komplementarne,

a także wspólnemu ich nabywaniu. To przekłada się na obniżenie kosztów pozyskiwania zasobów w porównaniu z podmiotami znajdującymi się poza klastrem.

Zachodniopomorski Klaster Chemiczny Zielona Chemia jest skutecznie działającym na arenie międzynarodowej klastrem badawczo-rozwojowym skupiającym przedsiębiorstwa i jednostki naukowe z województwa zachodniopomorskiego oraz z innych części Polski w ramach nowo budowanych łańcuchów wartości wokół projektów badawczo-rozwojowych i demonstracyjnych związanych z tzw. zieloną chemią, prowadząc tym samym do większej aktywności innowacyjnej jej członków na rynku polskim i zagranicznym. Klaster liczy ponad 50 członków, w tym małe i średnie przedsiębiorstwa. Według danych z 2014 roku, najbardziej aktywne podmioty zatrudniały w sumie 3 876 osób, również 54 naukowców było aktywnych w obszarach funkcjonowania klastra.

Stowarzyszenie zachęca swoich członków do angażowania się w projekty badawczo-rozwojowe, w tym w projekty w ramach Horyzontu 2020. Dzięki temu firmy mają dostęp do wiedzy i kontaktów biznesowych za granicą. Udział w targach i konferencjach oraz misjach handlowych, a także przedstawicielstwo handlowe na Ukrainie wspierają procesy internacjonalizacji. Około 2/3 członków klastra, którzy uczestniczyli w badaniach benchmarkingowych polskich klastrów w 2014 roku, potwierdziło, że klaster przyczynił się w ostatnich latach do innowacji produktowych, procesowych i marketingowych w firmach.

Aktywność klastra realizuje się w czterech obszarach tematycznych: nawozy, opakowania, efektywność energetyczna, odzysk surowców. Ten ostatni temat został zainicjowany na przełomie 2014/2015 i wpisuje się w ogólnoeuropejskie trendy. Z kolei aspekty energetyczne nawiązują przede wszystkim do celu uzyskania oszczędności i efektywności energetycznej dzięki wprowadzeniu nowych technik procesowych w branży chemicznej oraz do nowych technik wytwarzania energii.

Wynik badania zrealizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Benchmarking klastrów w Polsce”, przeprowadzonego na próbie niemal 50 krajowych klastrów, klasyfikuje Zachodniopomorski Klaster Chemiczny Zielona Chemia w pierwszej trójce krajowych inicjatyw klastrowych (RCiTT 2012). Taką pozycję Zielona Chemia uzyskała w kategorii zaawansowania procesów klastrowych. Ponadto PARP uznała ten klaster za jeden z przykładów sprawnie działających tego typu inicjatyw w Polsce.

Dotychczas współpraca została nawiązana m.in. z ZukunftAgentur Brandenburg z Frankfurtu nad Odrą, Technische Universität Berlin oraz z Kunststoffnetzwerk Brandenburg z siedzibą w Schwarzhede (KuVBB). Warto dodać, że członkiem tego ostatniego jest m.in. czołowa firma chemiczna BASF. Szeroki zakres działania Klastra dostrzegli również przedstawiciele kolejnej inicjatywy klastrowej – Norddeutsches Kunststoffnetzwerk (NORKUN) ze Schwerina. Klaster chemiczny Zielona Chemia, jako jedyny polski klaster, został zaproszony do udziału i zaprezentowania na forum swoich doświadczeń oraz perspektyw rozwoju, jak też wzajemnej współpracy i wymiany partnerskiej. Miało to miejsce podczas corocznego seminarium poświęconego innowacjom w branży tworzyw sztucznych, które odbyło we wrześniu 2010 roku w Schwarzhede w Niemczech. Inicjatywa Klastra

dotarła także do wschodnich sąsiadów Polski. Współpraca została nawiązana m.in. z Narodową Agencją Inwestycji i Innowacji z Kijowa.

Dzięki tak owocnej współpracy Zielona Chemia, ale także jej zagraniczni partnerzy, liczą na wymianę doświadczeń pomiędzy swoimi przedsiębiorstwami członkowskimi celem budowania sieci kontaktów. W ten sposób realizowany jest jeden z głównych celów Klastra, a mianowicie – umiędzynarodowienie jego działalności celem właściwej promocji Klastra i jego działań, co miało się przełożyć na rozwój firm w nim zrzeszonych.

Aktualnie Klaster Zielona Chemia zakłada i realizuje dalszą internacjonalizację Klastra i jego członków. Potwierdzeniem intensyfikacji internacjonalizacji jest współpraca m.in. z: Sustainable Business HUB w Malmö (Szwecja); Dniepropietrowską Izbą Przemysłowo-Handlową w Dniepropietrowsku (Ukraina); Związkiem Chemików Ukrainy w Kijowie (Ukraina); MaZ Legal International w Nowym Jorku (USA); KuVBB e.V. Netzwerk für Kunststoffe, Chemie, Biopolymere (Niemcy); FEMAC (Hiszpania); AGROCLUSTER Ribatejo (Portugalia); BIOMASTEC (Niemcy); CREA Hydro & Energy (Czechy); GREEN SYNERGY CLUSTER (Bułgaria); Innovation Network for Biomass INBIOM (Dania); INNOSKART ICT Cluster (Węgry); VEGEPOLYS (Francja); Wereld van Papier (Holandia); Industrievereinigung für Lebensmitteltechnologie und Verpackung e. V (IVLV) (Niemcy); Kenniscentrum Papier en Karton (KCPK) (Holandia); CELABOR (Belgia); Fraunhofer IVV (Niemcy); Papiertechnischen Stiftung (PTS) (Niemcy).

## **Uwagi końcowe**

Dynamika efektywności polskich eksporterów jest bardzo widoczna. W 2000 roku wartość wysłanych towarów szacowano na ponad 31,6 mld USD, zaś w 2015 roku już na 222,3 mld USD. Taką możliwość dało głównie wejście Polski do Unii Europejskiej. Staliśmy się nie tylko wiarygodnym partnerem, ale także przyciągnęliśmy do kraju globalne koncerny, które produkują u nas towary eksportowane następnie na cały świat.

Jak wynika z danych Bisnode, eksportujemy głównie do Niemiec, Wielkiej Brytanii, Czech, Francji i Włoch. Polscy przedsiębiorcy, poszukując nowych rynków zbytu, coraz częściej penetrują Bliski Wschód i kraje obydwu Ameryk. Wzrost eksportu do krajów Ameryki Łacińskiej w 2015 roku sięgnął niemal 40%, w tym do samego Meksyku niemal o połowę.

Województwo zachodniopomorskie pod względem ilości transakcji eksportowych zajmuje w Polsce dziesiątą pozycję, ma jednak znaczny udział w wartości transakcji zagranicznych Polski. Zachodniopomorskie przedsiębiorstwa, rozwijając działalność, poszukują nowych, zagranicznych rynków zbytu. Regionalni przedsiębiorcy wykorzystują głównie eksportowy instrument internacjonalizacji, by w przyszłości przejść do dalszych, bardziej rozwiniętych form umiędzynarodowienia swojej działalności.

## Literatura

- Bernaś B. (red.) (2002). *Międzynarodowe transakcje ekonomiczne*. Warszawa: Difin.
- Bielawska A. (2006). *Finanse zagraniczne MSP. Wybrane problemy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bisnode Polska (2016). Pobrano z: [www.bisnode.pl](http://www.bisnode.pl) (4.05.2016).
- Daszkiewicz N. (2008). Internacjonalizacja innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, numer specjalny, maj.
- Gorynia M. (2000). *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gorynia M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Gorynia M., Jankowska B. (2008). *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- GUS (2016). Główny Urząd Statystyczny. Pobrano z: [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) (29.04.2016 ).
- Klasy i inicjatywy klastrów w województwie zachodniopomorskim. Zachodniopomorski Klaster Chemiczny Zielona Chemia* (2012). Szczecin: Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii (RCiTT), Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie.
- Kosowska M. (2011). *Wpływ procesu internacjonalizacji na strategie finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*. Praca doktorska. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Leonidu L.C., Katsikeas C.S. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27.
- Meisner H.G. (1981). *Aussenhandelsmarketing*. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- Rymarczyk J. (1996). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Wolf J.A., Pett T.L. (2000). Internationalization of Small Firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance. *Journal of Small Business Management*, 38 (2).

### INTERNATIONALIZATION OF BUSINESS IN WESTERN POMERANIA (EXPORT INSTRUMENT OF INTERNATIONALIZATION)

**Abstract:** The expansion of business outside the home country, resulting in the place-internationalization of its business, does not happen by accident. As capital becomes more mobile and new technologies facilitate communication, national borders have become more permeable for business operations, implemented on an international scale. At a time when the company is expanding markets outside the domestic market begins its internationalization. Necessary, therefore, it is to develop and use new strategies to adjust the offer of products / services to the consumer target. Diverse themes of the international activities of the company meet its various forms. Search and selection of the appropriate instrument to enter foreign markets include the most-important elements of decision-making enterprise in the process of internationalization its activities. Depending on the circumstances in which the enterprise operates, themes, internationalization, and thus the strategy of internationalization, it is possible to adopt many forms (instruments) Place-internationalization. Most often realized in practice instrument for the internationalization of enterprises (especially small and medium enterprises), however, is the expansion of export. The purpose of this article is to indicate the instrument export internationalization as the most frequently used in practice a form of internationalization. The article presents the basic issues concerning the instruments of internationalization; discusses export instrument of internationalization as an example of empirical data on companies West Pomeranian Province; indicated the links cluster of enterprises in the context of their impact on the intensification of internationalization of enterprises on the example of the West Pomeranian Chemical Cluster – Green Chemistry.

**Keywords:** internationalization, the internationalization instruments, export

## Cytowanie

- Brojakowska-Trzaska M. (2016). Internacjonalizacja przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim (eksportowy instrument internacjonalizacji). *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (82/1), 891–905. DOI: 10.18276/frfu.2016.4.82/1-74.

