

Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw handlowych

W artykule poddano analizie proces umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw handlowych i mieszanych w transformującej się gospodarce. Analizą objęto dwie grupy przedsiębiorstw: 1) o profilu wyłącznie handlowym oraz 2) łączące działalność produkcyjną z handlowo-usługową. Uwzględnienie drugiej grupy uzasadnia się tym, że przedsiębiorstwa te uczestniczą na rynkach zagranicznych dzięki rozwojowi dystrybucji własnych produktów (eksport) oraz uruchamianiu filii zagranicznych i własnych sieci handlowych.

Do analizy wykorzystano wyniki badań typu desk research, obejmujące informacje z Narodowego Banku Polskiego o bezpośrednich inwestycjach zagranicznych polskich przedsiębiorstw oraz raporty i analizy (publikowane głównie w Internecie) polskich firm handlowych i mieszanych obecnych na rynkach zagranicznych.

W wyniku tej analizy wytypowano do dalszych badań 40 przedsiębiorstw handlowych i mieszanych, których rola na rynkach zagranicznych jest znacząca. Ponadto wykorzystano wyniki badań bezpośrednich Instytutu Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji z roku 2006 obejmujące celowo dobraną grupę 17 przedsiębiorstw (zarządów macierzystych) rozwijających działalność za granicą. Te ostatnie miały charakter jakościowy i dotyczyły przede wszystkim motywów internacjonalizacji, barier rozwoju, a także strategii działania na rynkach zagranicznych.

Przyczyny ekspansji zagranicznej

Geneza internacjonalizacji handlu sięga swoją historią do przełomu XIX i XX wieku, kiedy amerykańscy detaliści ze względu na barierę wzrostu na rynku krajowym zaczęli uruchamiać sklepy za granicą, rozprzestrzeniając własną koncepcję działań marketingowych (etnocentryczną) wychodząc z założenia, że może ona zapewnić im przewagę na rynkach zagranicznych. Przyjmuje się jednak, że właściwy proces internacjonalizacji w swoim zróżnicowanym zakresie form i organizacji rozpoczął się w końcu lat 60., a jego przyspieszenie nastąpiło w latach 90. XX wieku [Borusiak, 2006].

W początkowym okresie zainteresowanie ekspansją zagraniczną przedsiębiorstw wiązało się z barierą rozwoju na rynku macierzystym i dotyczyło przede wszystkim rynków wschodzących, gdyż stwarzały one szanse szybkiego wzrostu.

* Autor jest pracownikiem Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w Warszawie. Artykuł wpłynął do redakcji w czerwcu 2007 r.

Sprzyjała temu dodatkowo liberalizacja handlu i redukcja barier w przepływach towarowych i finansowych. Neutralizowały one skutki wzrostu kosztów transportu i komunikacji wynikające z ekspansji zagranicznej. W latach 90. XX wieku poszukiwania możliwości umiędzynarodowienia działalności uważa się za konieczne i mające podstawowe znaczenie dla proaktywnej orientacji przedsiębiorstwa, które nie czekając na wyczerpanie się możliwości wzrostu na rynku krajowym, szuka nowych rynków [Alexander, 1995, s. 78].

Prekursor badań procesu internacjonalizacji handlu S. Hollander zidentyfikował kolejne przyczyny ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, do których zaliczył [Hollander, 1970, s. 102-105]:

- ogólną sytuację polityczną, a w tym regulacje prawa antymonopolowego, podatkowe itp.,
- potrzebę rozwoju i zwiększenia skali działania,
- zróżnicowanie atrakcyjności poszczególnych rynków zagranicznych i stan grawitacji rynków o wysokiej atrakcyjności,
- możliwość pozyskania wiedzy o nowym rynku,
- motywy społeczne i etyczne ekspansji, np. rozwój sieci Body Shop na wielu rynkach zagranicznych.

Dalsze badania empiryczne umożliwiły identyfikację coraz większej liczby czynników oraz ich systematyzację. Traktowane jako motywy ekspansji zagranicznej są klasyfikowane i grupowane z różnych punktów widzenia i według różnych kryteriów. Najczęściej wyodrębnia się cztery grupy czynników ekspansji [Rymarczyk, 2004, s. 57-73]: rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe, polityczne. Łączą one uwarunkowania wewnętrzne z zewnętrznymi, które są niesłychanie zróżnicowane w zależności od tego, w jakim środowisku dane przedsiębiorstwo funkcjonuje i jakie jest jego nastawienie na rozwój poza własnym krajem. Ponadto motywy ekspansji zagranicznej różnią się znacznie w zależności od tego, czy jest ona kierowana do krajów rozwijających się czy też wysokorozwiniętych [*Investieren in Ausland*, 1981, s. 85].

Nie wglębiając się w dalszą systematyzację przyczyn podejmowania ekspansji zagranicznej, skoncentrujmy uwagę na motywach tej ekspansji polskich przedsiębiorstw handlowych i mieszanych. Z przeprowadzonych przez Instytut badań wynika, że ekspansja zagraniczna jest celem działania i ważnym elementem strategii nielicznej grupy, bo około 40 znaczących przedsiębiorstw handlowych i mieszanych z kapitałem polskim. Z badań tych wynika, że do najważniejszych czynników, które zadecydowały o wejściu firm na rynki zagraniczne należą, w kolejności ze względu na stopień ważności:

- chęć pozyskania dostępu do nowych nabywców i nowych rynków;
- potrzeba zwiększenia skali działania;
- nasycenie rynku krajowego ograniczające dalszy rozwój;
- atrakcyjność wybranych rynków zagranicznych, takich jak rynki sąsiadujące z Polską i należące do krajów Europy Środkowo-Wschodniej (np. Niemcy, Czechy, Słowacja, Ukraina, Litwa, Białoruś, Rosja), a także krajów tzw. Starej Unii Europejskiej, jak Holandia, Finlandia, Szwecja, Włochy;

- dążenie do wzrostu konkurencyjności w wyniku uczenia się i zdobywania doświadczeń na rynkach zagranicznych;
- włączenie się w proces globalizacji handlu.

Trzeba podkreślić, że zarówno czynniki determinujące ekspansję, jak i rola tej ekspansji w strategii rozwoju firmy są zbieżne i mają podobne znaczenie zarówno w grupie badanych przedsiębiorstw handlowych, jak i mieszanych.

Promocja i dystrybucja produktów markowych o powszechnie uznanej jakości i relatywnie niższej cenie ma decydujący wpływ na rozpoczęcie procesu internacjonalizacji. Warto zaznaczyć, że znaczny udział w tym procesie należy również do firm zagranicznych funkcjonujących na polskim rynku, które sprzedawały produkty znanych polskich firm w swoich sklepach na terenie kraju, np. Tesco. Część tych firm promowała polskie produkty również w swoich krajach macierzystych. Następnym, istotnym motywem, którym kierują się polskie firmy podejmując ekspansję zagraniczną jest przewidywane nasycenie rynku ich produktami. Firmy te uprzedzając taką sytuację już przygotowują się do uruchomienia swoich filii i sklepów za granicą.

Ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw handlowych i mieszanych sprzyja również łączenie różnych dziedzin oraz wyjście z produktem do krajów, w których zarówno uruchamia się produkcję, jak i prowadzi działalność sprzedażowo-usługową (np. Grupa Forte produkująca i dystrybuująca meble i inne artykuły do wnętrz mieszkalnych).

Motywy ekspansji zagranicznej polskich firm jest również wzrastająca na rynku krajowym konkurencja zarówno pomiędzy firmami rodzimymi, jak polskimi i zagranicznymi. Jak wynika z uzyskanych opinii respondentów rozpoznanie warunków poprzedzających podjęcie decyzji o ekspansji zagranicznej odbywało się przez wiele lat [Pokorska, 2006]. Najczęściej poprzez:

- śledzenie eksportu produktów firmy;
- stałą, wieloletnią współpracę z przedsiębiorstwami za granicą, pozwalającą na wstępne poznanie realiów ekonomicznych kraju przygotowywanej ekspansji;
- śledzenie stopnia zainteresowania produktami firm zagranicznych działających w Polsce i wielkości sprzedaży w ich sieciach handlowych;
- spotkania z zagranicznymi firmami podczas targów organizowanych w Polsce i za granicą;
- informacje uzyskane od własnych pracowników, którzy mieszkali i pracowali za granicą.

Dalsze motywy ekspansji zagranicznej – jak wynika z badań – mają drugorzędne znaczenie. Należą do nich:

- rozwój technologii informacyjnych ułatwiających zarządzanie w skali ponadnarodowej;
- nasilenie się tendencji koncentracji w handlu;
- polityka krajów przychylnie przyjmujących i wspierających inwestorów zagranicznych;
- możliwości redukcji kosztów dystrybucji.

Warto skomentować dwa pierwsze, które mają zróżnicowane znaczenie dla przedsiębiorstw – w zależności od ich branży. Motywy te mają większe znaczenie dla badanych przedsiębiorstw branży odzieżowej oraz meblowej i wyposażenia mieszkań w porównaniu z pozostałymi firmami. Firmy wymienianych branż dzięki rozwiniętej własnej infrastrukturze informatycznej i rozległej ekspansji (na wiele krajów, w tym bardziej oddalonych od Polski, szczególnie Europy Zachodniej) mogą wykorzystywać technologie informatyczne do zarządzania zagranicznymi filiami i sieciami handlowymi oraz włączyć się w procesy koncentracji handlu w skali międzynarodowej (obecnie głównie poprzez rozwój własnych lub franchisingowych sieci handlowych i fuzje). Ogólnie biorąc, omawiane motywy dla większości firm mają jednak marginalne znaczenie, co potwierdzają fakty wskazujące na nikłe możliwości wykorzystania nowoczesnych narzędzi informatycznych i teletransmisyjnych w procesie zarządzania, a także na niewielkie szanse włączenia się w procesy koncentracji.

Często wysuwany argument przemawiającym za umiejscowieniem działalności za granicą jest fakt, że rodzimy biznes boryka się z wieloma barierami utrudniającymi rozwój we własnym kraju. Najczęściej do najbardziej dokuczliwych barier przedsiębiorstwa zaliczają: zbiurokratyzowane i przewlekłe procedury związane z uruchamianiem i rozszerzaniem działalności gospodarczej oraz podejmowaniem i realizacją inwestycji; uznaniowość wielu decyzji administracyjnych z tym związanych wywołujących korupcję; wysokie, zwłaszcza pozapłacowe koszty pracy; nieprecyzyjność przepisów i niestabilność systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstw; nieklarowność polityki gospodarczej wobec rodzimych przedsiębiorstw [*Czarna Lista Barrier*, 2006].

Omawiane czynniki mogą nie tylko wymuszać i przyspieszać ekspansję zagraniczną polskich firm, ale także wpływać na przeniesienie całej działalności za granicę. Sprzyjają temu otwartość rynku europejskiego i związane z nim ułatwienia w rejestracji przedsiębiorstw stopniowo rozszerzane na wszystkie kraje Unii Europejskiej. Mimo świadomości barier żadne z prowadzących działalność zagraniczną, nie zdecydowało się dotychczas przenieść swojej całej działalności do innego kraju. Natomiast warto podkreślić, że w opinii wielu menedżerów występujące bariery mogą już teraz przyczyniać się do zintensyfikowania działań przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

Korzyści ekspansji i czynniki ograniczające jej dalszy rozwój

Podjęwając ekspansję zagraniczną przedsiębiorstwa handlowe oczekują określonych korzyści w różnych obszarach działalności. Korzyści te wiążą się przede wszystkim z uzyskaniem dostępu do nowych klientów dla oferty asortymentowo-towarowo-usługowej przedsiębiorstwa, do tańszych czynników wytwórczych (np. siły roboczej), rozwój nowych i wzmacnianie dotychczasowych kompetencji przedsiębiorstwa.

Firmy internacjonalizujące się często stają przed koniecznością optymalizacji ryzyka i korzyści. Osiągnięcie wysokich korzyści wymaga zazwyczaj znacznego zaangażowania kapitałowego, co z kolei pociąga za sobą wysokie ryzyko.

Ostrożne postępowanie nie pozwala natomiast na osiągnięcie oczekiwanych korzyści. Ważne jest więc rozpoznanie uwarunkowań, a zwłaszcza czynników ograniczających możliwości rozwoju ekspansji zagranicznej. Z badań Instytutu wynika, że czynniki te mają swoje źródło przede wszystkim w zastanych uwarunkowaniach prowadzenia działalności zagranicznej, które wskazują na możliwości wykorzystania własnych zdolności i umiejętności, szczególnych kompetencji oraz zasobów kapitałowych. Ponadto możliwości te zdeterminowane są sytuacją gospodarczą i polityczną na poszczególnych rynkach zagranicznych (tabl. 1).

Tablica 1

**Czynniki ograniczające rozwój ekspansji zagranicznej w opinii menedżerów
badanych przedsiębiorstw handlowych z kapitałem polskim**

Lp.	Czynnik ograniczający	Kraje, których dotyczą wskazane przez respondentów bariery
1	Przewidywania w zakresie warunków rynkowych (popytu i szans zyskowej działalności) okazały się gorsze od oczekiwanych	Rosja, Ukraina, Białoruś, Litwa, Francja, Japonia
2	Natężenie konkurencji okazało się wyższe od oczekiwań	Niemcy, Francja, Holandia i inne kraje Unii Europejskiej, Rosja, Chiny
3	Znaczne nasilenie koncentracji w handlu	Europa Zachodnia, w tym szczególnie Niemcy, a także Litwa, Ukraina
4	Niekorzystna polityka gospodarcza wobec inwestorów zagranicznych	Rosja, Ukraina, kraje Ameryki Południowej
5	Podporządkowanie się polityce gospodarczej kraju goszczącego w zamian za ułatwiony dostęp do rynku	Rosja, Ukraina, Japonia
6	Niezajomość warunków prowadzenia biznesu	Kraje Europy Zachodniej
7	Niedobory i nieodpowiednia struktura zasobów ludzkich, kwalifikacji pracowników, zasobów technologicznych, finansowych i materialno-technicznych uniemożliwiający rozwój	Francja, Rosja, Ukraina, Białoruś, Japonia
8	Niedostosowanie modelu działań marketingowych do rynku zagranicznego	Kraje Europy Zachodniej, Litwa, Rosja, Ukraina, Białoruś
9	Nieelastyczność formuły sklepów w dostosowaniu do rynku zagranicznego	Rosja, Ukraina, Białoruś
10	Niechęć do współpracy z partnerami zagranicznymi	Litwa
11	Brak możliwości transferowania własnego know-how	Kraje Unii Europejskiej, Rosja, Ukraina, Białoruś
12	Inne, zwłaszcza wysoka konkurencyjność produktów z innych krajów Dalekiego Wschodu	We wszystkich krajach, w których polskie firmy prowadzą lub przewidują działalność

Źródło: badania IRWiK z 2006 r.

Oprócz podkreślanych przez respondentów niedoborów i nieodpowiedniej struktury zasobów ludzkich, finansowych, materialno-technicznych do pod-

stawowych barier zaliczono niewystarczający stopień znajomości i nietrafną ocenę uwarunkowań prowadzenia działalności na konkretnych rynkach zagranicznych.

Z badań wynika, że choć ekspansja zagraniczna koncentruje się w krajach sąsiadujących z Polską, jednak realia rynkowe tych korzyści są słabo rozpoznane przez menedżerów polskich firm handlowych. Wskutek tego zaskoczeniem dla nich jest fakt, że natężenie konkurencji i sytuacja na wielu rynkach zagranicznych znacznie odbiegają od wyobrażeń i oczekiwań. Podkreślają oni przy tym, że w niektórych krajach jest realizowana niekorzystna polityka gospodarcza wobec inwestorów zagranicznych (Rosja, Ukraina) i występuje w związku z tym konieczność podporządkowania się tej polityce w zamian za ułatwiony dostęp do rynku.

Podkreślanej przez respondentów nieznajomości warunków prowadzenia biznesu, zwłaszcza na rynkach krajów Europy Zachodniej, towarzyszy niedostosowanie modelu działań marketingowych do zachowań nabywców, co poważnie ogranicza możliwości ekspansji. Trzeba podkreślić, że zagadnienie to dotyczy także krajów Europy Środkowo-Wschodniej, tj. Rosji, Ukrainy, Litwy, Białorusi, które są „bliskie kulturowo” Polsce. Z niedostosowaniem modelu działań marketingowych wiąże się nieelastyczność formuły sklepów, na którą zwracają uwagę menedżerowie firm prowadzących działalność w Rosji, na Ukrainie i Białorusi. Wśród innych barier ograniczających ekspansję wymienia się: brak możliwości transferowania know-how do krajów Unii Europejskiej, Rosji, Ukrainy i Białorusi oraz „zalew” konkurencyjnych produktów chińskich i z innych krajów Dalekiego Wschodu na wszystkich rynkach, na których realizowana jest działalność polskich firm handlowych.

Skala i dynamika ekspansji

W początkowym okresie transformacji gospodarczej bariera ta została zniesiona, ale praktycznie tylko centrale handlu zagranicznego oraz nieliczne duże przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe mogły rozwijać różne formy kooperacji z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Wynikało to zarówno ze słabości kapitałowej polskich przedsiębiorstw, ich braku doświadczenia i kontaktów na rynkach zagranicznych, jak i słabości reguł gry w kształtujących się dopiero sektorach rynkowych, rozproszonych i atomizowanych przy występującej wysokiej dynamice zmian (wzrostu) liczby nowych firm.

Przesłanki dla stopniowego umiędzynarodowienia rodzimych przedsiębiorstw handlowych stworzyły dokonujące się zmiany w strukturze podmiotowej rynku, a szczególnie wyodrębnianie się firm o znaczących zasobach materialno-technicznych, ludzkich i organizacyjnych, często podkreślanych dobrą reputacją i wartościową marką własną. Także konsolidacja niezależnych przedsiębiorstw w kierunku wyodrębniania się różnych form koncentracji i integracji. Warunki takie zaistniały około połowy lat 90. ubiegłego stulecia, gdy zaczęły wyłaniać się rodzime przedsiębiorstwa z sieciami handlowymi. Przybierały one postać

form koncentracji kapitałowej, np. sieci filialne przedsiębiorstw Eldorado, Piotr i Paweł, Bomi, EuroNet lub form integracji w różnej postaci, np. sieci franchisingowe i mieszane (łącznie integrację z koncentracją) Lewiatan '94 ZKiP, Polomarket, Avans, CCC (Cena Czyni Cuda). Postępująca konsolidacja i rozwój rynków branżowych pod koniec lat 90. XX wieku wymusiły wzrost natężenia konkurencji i skłoniły rodzime przedsiębiorstwa do poszukiwań nisz rynkowych. Przy odczuwalnych barierach wzrostu na rynku krajowym sprzyjało to wejściu wielu firm wyspecjalizowanych na rynki zagraniczne, np. LPP – sieci Reserved i Cropp, sieć Tatum spółki Kan, sieć CCC.

W drugiej połowie lat 90. i pierwszych latach XXI wieku odnotowuje się spektakularne przykłady ekspansji zagranicznej rodzimych przedsiębiorstw handlowych, w tym również wspieranych kapitałem zagranicznym, jak np. Big Star, Gino Rossi, Nasz Sklep. Jednak natężenie i skala ekspansji są nadal niewielkie [Maleszyk, 2004], [Maleszyk, Pokorska, 2005], [Pokorska, 2006]. Ekspansja ta obejmuje nie tylko wymianę towarową z przedsiębiorstwami zagranicznymi, ale również otwieranie zagranicznych przedstawicielstw i filii, budowę własnej sieci dystrybucji, czy też wspieranie działalności handlowej własną produkcją (w oparciu o własne projekty i wzory produktów), uruchamianą także za granicą, np. odzież spółek Artman, LPP i CCC wytwarzana w krajach Dalekiego Wschodu.

Przebieg ekspansji zagranicznej można zilustrować danymi statystycznymi odnośnie do bezpośrednich inwestycji zagranicznych¹ rodzimych przedsiębiorstw oraz wskaźnikami udziału w ich przychodach obrotów zagranicznych.

W tabelicy 2 przedstawiono narastające stany zaangażowanego kapitału – aktywów rodzimych przedsiębiorstw w bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) w latach 1996-2005, czyli saldo transferowanych kapitałów netto, stanowiące różnicę między należnościami i zobowiązaniami (kredytami) z tytułu BIZ. Dane liczbowe w tabelicy 2 obejmują ogół bezpośrednich inwestycji zagranicznych gospodarki polskiej, tj. z sektora rządowego, bankowego, pozarządowego i pozabankowego (podmiotów gospodarczych) łącznie. Brak informacji w zakresie aktywów z tytułu BIZ w sekcji G Handel i naprawy w latach 1996-2001 uniemożliwia analizę w odniesieniu do przedsiębiorstw handlowych w tym okresie.

¹ Zgodnie z definicją OECD bezpośrednią inwestycją zagraniczną jest inwestycja zrealizowana przez obcego inwestora (np. polskiego) – czyli inwestora bezpośredniego, której celem jest osiągnięcie długotrwałej korzyści z kapitału zaangażowanego w przedsiębiorstwo zagraniczne; ponadto do inwestycji bezpośrednich zalicza się także kredyty (w tym też handlowe) pomiędzy spółkami powiązanymi kapitałowo. Inwestorem bezpośrednim jest natomiast osoba fizyczna lub prawna posiadająca co najmniej 10% akcji zwykłych (udziałów kapitałowych) lub głosów w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy (udziałowców), co gwarantuje znaczny jego wpływ na zarządzanie firmą zagraniczną.

Tablica 2

Zaangażowany kapitał (aktywa) polskich bezpośrednich inwestorów zagranicznych^{x/} mln €

Stan na koniec roku	Ogółem aktywa	w tym:		Aktywa w sekcji G Handel i naprawy ogółem	w tym:	
		kapitał własny i reinwestowane zyski	pozostały kapitał (saldo kredytów)		kapitał własny i reinwestowane zyski	pozostały kapitał (saldo kredytów)
1996	592,0	576,0	16,0	•	•	•
1997	614,0	575,0	39,0	•	•	•
1998	997,0	768,0	229,0	•	•	•
1999	1019,0	808,0	211,0	•	•	•
2000	1095,0	936,0	159,0	•	•	•
2001	1309,0	1130,0	179,0	•	•	•
2002 ^{xxv}	1390,0	1207,0	183,0	88,8	89,6	-0,8 ^{xxv}
2003	1701,0	1285,0	416,0	126,2	71,0	55,2
2004	2364,6	1625,0	739,6	314,7	77,5	237,2
2005	5445,5	4081,7	1363,8	316,8	86,5	230,3

^{x/} Obejmuje stan należności netto, czyli aktywów inwestorów bezpośrednich sektora rządowego, bankowego, pozarządowego i pozabankowego (przedsiębiorstw) łącznie.

^{xxv} Znak minus (-) oznacza nadwyżkę kredytów udzielonych nad otrzymanymi przez inwestorów polskich.

^{xxxv} Do 2002 roku uwzględniono jedynie pożyczki i kredyty inne niż handlowe, a od 2003 roku włączono również kredyty handlowe.

Źródło: *Polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w roku 2005, 2004, 2002*. Narodowy Bank Polski, Departament Statystyki, Warszawa 2006, 2005 i 2004.

Z danych liczbowych tabl. 2 wynika, że na początku drugiej połowy lat 90. XX wieku zaangażowanie polskiego kapitału w bezpośrednie inwestycje zagraniczne było niewielkie. Jednak do końca tej dekady nastąpiło podwojenie wartości BIZ, zaś w latach 2001-2005 wzrosły one pięciokrotnie. W sekcji G Handel i naprawy dane obejmują okres dopiero od 2002 roku. Wskazują one na podobną dynamikę wzrostu jak dla ogółu BIZ.

Zwraca uwagę blisko dwukrotne zwiększenie aktywów polskich inwestorów bezpośrednich za granicą w 2005 roku w porównaniu z rokiem poprzednim. Tymczasem w tym samym okresie inwestorzy w sekcji G Handel i naprawy zwiększyli zaangażowanie swojego kapitału zaledwie o 0,7 pkt procentowego. Natomiast większość aktywów z tytułu BIZ pochodzi z lat 2002-2003, kiedy dynamika zaangażowania kapitału głównie poprzez dodatnie saldo udzielonych kredytów inwestorom zagranicznym okazała się zdecydowanie wyższa.

Mimo zwiększenia skali i dynamiki inwestowania bezpośrednio inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw pozostają w rażącej dysproporcji w stosunku do analogicznych inwestycji napływających do Polski. Według danych NBP wartość inwestycji zagranicznych napływających do Polski w postaci zobowiązań (pasywów) ogółem na koniec 2005 roku ukształtowała się bowiem na poziomie 75,8 mld € (89 mld USD). Natomiast w sekcji G Handel i naprawy wynosiła ona 4,9 mld € (7,7 mld USD).

Ze względu na brak informacji statystycznych dotyczących udziału obrotów zagranicznych w przychodach przedsiębiorstw posłużono się wycinkowymi danymi przykładów przedsiębiorstw handlowych z list rankingowych, a także wynikami badań IRWiK z 2006 roku. Z badań tych wynika, że udział obrotów zagranicznych w przychodach ze sprzedaży ogółem tych przedsiębiorstw nie jest znaczący, najczęściej mieści się w przedziale do 25%. Tylko wyspecjalizowane firmy funkcjonujące na rynkach niszowych mają wysoki udział eksportu w przychodach ogółem. Udział ten przekracza poziom 50%. Natomiast analiza przykładów przedsiębiorstw figurujących na listach rankingowych wykazuje, że wyróżniają się one znaczącym udziałem obrotów zagranicznych w przychodach ze sprzedaży ogółem. Procentowe wskaźniki charakteryzujące ten udział są jednak bardzo zróżnicowane (tabl. 3).

Tablica 3

Udział obrotów zagranicznych w przychodach ze sprzedaży wybranych rodzimych przedsiębiorstw handlowych i mieszanych podejmujących ekspansję zagraniczną

Nazwa przedsiębiorstwa (marki)	Przychody ze sprzedaży ogółem w mld zł	w tym z działalności zagranicznej		Dane za rok
		w mln zł	%	
PKN Orlen SA	42 804,2	16 840,0	39,3	2005
Black Red White SA	1 156,2	188,5	16,3	2005
LPP SA (Reserved, Cropp)	685,9 550,0	102,5 62,7	14,9 11,4	2005 2004
Grupa Komfort	670,4	39,6	5,9	2005
Polskie Składy Budowlane SA	656,8	1,3	0,2	2005
Grupa Nowy Styl	475,8	230,8	48,5	2005
Grupa Forte SA	405,3	243,0	60,0	2005
Artman SA (House)	142,0 103,0	10,0 2,9	7,0 2,8	2005 2004
Kan Sp. z o.o. (Tatuum)	111,8	47,6	44,7	2005
Euromark Polska SA (Alpinus, Campus)	82,4	28,8	35,0	2005
Bytom SA	41,0 36,4	15,8 14,6	38,5 40,1	2005 2004
Ravel Sp. z o.o.	25,8	13,0	50,4	2005

^{1/} Obejmuje eksport, a w przypadku występowania przedstawicielstwa (filii) zagranicznych przychody ze sprzedaży tych jednostek.

Źródło: opracowano na podstawie danych uzyskanych z firm i zawartych w listach rankingowych największych przedsiębiorstw

Porównując te dane z wynikami badań Instytutu można zauważyć, że sytuacja w zakresie udziału obrotów zagranicznych w przychodach ogółem internacjonalizujących się przedsiębiorstw jest niesłychanie zróżnicowana.

Największe pod względem przychodów przedsiębiorstwa wykazują w większości przypadków znaczący udział obrotów zagranicznych, ale nie przekra-

cza on z reguły połowy przychodów ogółem. Wyższymi wskaźnikami udziału obrotów zagranicznych charakteryzują się firmy o niższych przychodach, ale określonej specjalizacji potwierdzonej renomowaną marką własną lub marką firmy, np. Kan z marką Tatum, Euromark z markami Alpinus i Campus, Ravel, Bytom.

Kierunki ekspansji w układzie rynków geograficznych i branżowych

Z badań Instytutu wynika, że przedsiębiorstwa handlowe i mieszane inwestują przede wszystkim na rynkach: niemieckim, czeskim, rosyjskim, ukraińskim, krajów nadbałtyckich (Litwa, Łotwa, Estonia), słowackim i węgierskim. W dalszej kolejności firmy rodzime próbują rozwijać swoją działalność w krajach „starej” Unii Europejskiej oraz na rynkach: bliskowschodnim (Izrael), dalekowschodnim (Chiny, Indie) i na kontynencie Ameryki Północnej (USA, Kanada).

Z ogółu BIZ wykazywanych przez NBP na koniec 2005 roku, wynoszących 5,4 mld €, aż 2,4 mld € przypada na kraje Unii Europejskiej. Wśród nich znaczącą pozycję zajmują: Czechy, Holandia, Szwecja, Niemcy, Wielka Brytania, Luksemburg i Francja. Inwestycje handlowe polskich przedsiębiorstw są kierowane przede wszystkim do dwóch krajów: Niemiec i Czech.

Na rynku niemieckim główną inwestycję stanowi wykup przez PKN Orlen 494 stacji paliw za ok. 190 mln €. Ponadto w Berlinie uruchomiono m.in. przedstawicielstwo i sieć dystrybucji firmy Vox (składy budowlane i salony meblowe) oraz Zakładów Odzieżowych Bytom. Wśród inwestorów polskich w Niemczech dominują firmy jednoosobowe.

Z kolei na rynku czeskim największą inwestycją jest wykup przez PKN Orlen większościowych udziałów w koncernie paliwowym Unipetrol (za 400 mln €). Ponadto w ośrodkach handlowych Pragi, Brna i Ostrawy uruchomiono sklepy polskich firm odzieżowych: LPP, Kan-Tatum oraz sklepy obuwnicze (CCC Ryłko), a także salony meblowe Vox i Kler. Większość polskich inwestorów planuje rozszerzenie działalności na rynku czeskim (Polska inwestuje).

Na innych rynkach europejskich – podobnie jak na rynku niemieckim – dominują również jednoosobowe firmy polskie, zajmujące się głównie handlem i usługami. Znaczącą rolę spełniają one na rynku litewskim, łotewskim, słowackim, belgijskim i brytyjskim.

Aktualnie 40 znaczących przedsiębiorstw prowadzi już lub planuje działalność zagraniczną w najbliższym czasie (tabl. 4). Identyfikacji tych przedsiębiorstw dokonano przede wszystkim na podstawie badań Instytutu, a ponadto korzystając z list rankingowych największych przedsiębiorstw.

Największe i wielokierunkowe zaangażowanie odnotowuje się na rynku odzieżowo-obuwniczym, gdyż zdecydowana większość przedsiębiorstw obecnych na tym rynku rozwija ekspansję zagraniczną do różnych krajów europejskich oraz niektórych z Ameryki Północnej i Australii. Inwestorami, o szczególnie intensywnej ekspansji (poprzez rozwój sieci handlowych za granicą i rozszerzanie oferty eksportowej produktów i usług) są przede wszystkim:

Tablica 4

Kierunki i formy ekspansji zagranicznej rodzimych przedsiębiorstw handlowych i mieszanych^{1/} (handlowo-produkcyjno-usługowych) – stan w końcu 2006 roku

<p>Odzież, obuwie, dodatki do ubiorów (23)</p>	<p>Artykuły luksusowe, tzw. lifestyle, czyli Moda i Uroda oraz Media i Rozrywka (1)^{2/}</p>	<p>Artykuły żywnościowe i nieżywnościowe częstego zakupu (4)^{2/}</p>
<p>Artman SA – kraje Europy Środkowo-Wschodniej – 31 s Atlantic Sp. z o.o. – w planach ekspansja na rynki europejskie Big Star Sp. z o.o. – Szwajcaria i inne kraje Europy Zachodniej Bytom SA – Czechy, Dania, Francja, Niemcy, Wlk. Brytania i inne kraje Europy Zachodniej CCC (Cena Czynnici Cuda) Grupa – Czechy, Rosja – 7 s Cora Garwolin ZPO SA – kraje Europy Zachodniej Gino Rossi SA – Czechy, Dania, Litwa, Łotwa, Niemcy, Słowacja, Kanada, USA, w planach Australia – 19 s Gorseteria – Mona Classic Sp. z o.o. – Niemcy, Rosja, Słowacja – 3 s Hexeline Halina Zawadzka – Czechy, Holandia, Rosja, Szwecja – 7 s Intermoda SA – USA, Niemcy, w planach inne kraje Europy Zachodniej Kan Sp. z o.o. – Czechy, Rosja, Węgry, w planach: Irlandia, kraje Beneluxu, Wlk. Brytania – 13 s Key PHS Sp. z o.o. – Białoruś, Czechy, Rosja, Słowacja, Ukraina, Węgry, USA Konsul Sp. z o.o. – w planach kraje Europy Zachodniej LPP SA – Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Rosja, Ukraina, Węgry – 60 s Modena SA – Austria, Niemcy, Szwecja, USA Modextil – Czechy, Litwa, Łotwa, Słowacja oraz kraje Europy Zachodniej</p>	<p>Grupa Empik Media & Fashion NFJ – Niemcy – 1 s; integracja kapitałowa z międzynarodowymi sieciami Zara i Sephora</p> <p>Artykuły sportowo-turystyczne (2)^{2/}</p> <p>Euromark Polska Sp. z o.o. – Czechy, Litwa, Rosja, Słowacja, Wlk. Brytania</p> <p>Intersport Polska SA – integracja sieci polskiej Max Sport z międzynarodową Intersport International</p>	<p>Chlopskie Jadło – Grupa Sphinx – Francja, Niemcy, USA Lewiatan '94 ZKIP SA – alians z europejską grupą zakupową EMD Nasz Sklep PSH SA – integracja z europejską siecią CBA International Żabka – integracja kapitałowa z międzynarodowym funduszem inwestycyjnym AIG, w planach kraje Europy Zachodniej</p> <p>Artykuły drogerijno-kosmetyczne (2)^{2/} Laboratorium Dr Irena Eris SA m.in. Czechy, Węgry, Słowacja, Litwa, Rosja, Ukraina, Wlk. Brytania, Tajwan, Kolumbia, USA, Australia – 3 su Nicole Sp. z o.o. (Eurokotra) – Czechy, Chorwacja, Ukraina</p> <p>Meble i inne artykuły do wnętrza mieszkalnych (6) Avans Sp. z o.o. – integracja z międzynarodową grupą Euronics Forté Grupa SA – Austria, Belgia, Bułgaria, Chorwacja, Czechy, Francja, Hiszpania, Słowacja, Szwajcaria, Ukraina, Wlk. Brytania – 16 s Meble Kler – kraje Europy Zachodniej i sąsiadujące z Polską, Izrael, Japonia, Kanada, USA – 44 s</p>

cd. tablicy 4

<p>Odzież, obuwie, dodatki do ubiorów (23)</p> <p>Molton S.j. – Litwa Prochnik SA – kraje Europy Zachodniej, w planach Rosja, Ukraina Ravel Sp. z o.o. – Czechy, Litwa – 8 s Redan SA – Czechy, Estonia, Litwa, Łotwa, Niemcy, Słowacja – 2 s Semax SA – Litwa, w planach: Czechy, Estonia, Łotwa, Słowacja – 7 s Vistula – Wólczanka SA – Czechy, Litwa, Słowacja, Węgry, Niemcy i inne kraje Europy Zachodniej oraz Kanada i USA – 6 s Warmia ZPO – Litwa, Łotwa, Rosja, Słowacja i kraje Europy Zachodniej</p>	<p>Artykuły luksusowe, tzw. lifestyle, czyli Moda i Uroda oraz Media i Rozrywka (1)^{2/}</p> <p>Paliwa płynne, artykuły motoryzacyjne (1)^{2/}</p> <p>PKN Orlen SA – Czechy, Litwa, Niemcy, w planach Turcja – 833 sb</p>	<p>Artykuły żywnościowe i nieżywnościowe częstego zakupu (4)^{2/}</p> <p>Nowy Styl Grupa – Francja, Niemcy, Rosja, Rumunia, Słowacja, Ukraina, Wlk. Brytania, Węgry, Meksyk Polskie Składy Budowlane SA – integracja z międzynarodową grupą zakupowo-sprzedazową Euro-Mat Składy Budowlane Vox Sp. z o.o. – kraje Europy Zachodniej, USA</p>
--	--	--

1/ Przy nazwach przedsiębiorstw podano geograficzne kierunki ekspansji w formie eksportu i/tub filii (przedstawicielstwa) zagranicznej (-ego) oraz form integracji z grupami międzynarodowymi. Tam, gdzie były możliwe do uzyskania dane wstawiono liczbę: s – sklepów, sb – stacji benzynowych, su – sklepów łącznie z salonami usługowymi, uruchomionych za granicą. ^{2/} Liczba przedsiębiorstw ogółem na poszczególnych rynkach branżowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych z przedsiębiorstw

- przedsiębiorstwa z markową odzieżą damską, męską i dziecięcą (głównie marek własnych): LPP SA, Artman SA, Vistula – Wólczanka SA, Próchnik SA, Intermoda SA, Hexeline, Bytom SA, Big Star Sp. z o.o., Modena SA, Modextil, Molton S.j., Redan SA, Semax SA;
- przedsiębiorstwa oferujące bieliznę również w większości marek własnych: Kan Sp. z o.o., Key Sp. z o.o., Atlantic Sp. z o.o., Gorseteria – Mona Classic Sp. z o.o.

Trzeba podkreślić, że niektóre z wymienionych firm zanim zdecydowały się na uruchomienie filii zagranicznej intensywnie rozwijały eksport, głównie do krajów Europy Zachodniej, USA i Kanady, np. Vistula – Wólczanka SA, Bytom SA, Próchnik SA, Intermoda SA.

Największymi zagranicznymi sieciami sklepowymi aktualnie zarządzają spółki: LPP z siecią dwóch marek Reserved i Cropp, Artman z marką House, Kan z marką Tatuum. Pozostałe spółki dysponują mniej niż 10 sklepami za granicą, ale ich działalność jest ukierunkowana także na eksport markowej konfekcji i bielizny, głównie poprzez współpracujące z nimi zagraniczne przedsiębiorstwa dystrybucyjne.

Na omawianym obszarze rynku znaczące efekty w ekspansji zagranicznej osiąga także polska spółka obuwnicza wspierana kapitałem włoskim Gino Rossi, która rozwija eksport oraz filie i sieci zagraniczne na trzech kontynentach: europejskim, północnoamerykańskim i australijskim (tabl. 4).

Kolejnym obszarem rynku, na którym zaznacza się ekspansja zagraniczna rodzimych przedsiębiorstw handlowych i mieszanych jest rynek artykułów meblowych i innych do wnętrz mieszkalnych (tabl. 4). Ekspansja obejmuje zarówno uruchamianie zagranicznych filii i sieci handlowych, eksport najczęściej własnej oryginalnej (markowej) oferty produktowej, jak też uczestnictwo w międzynarodowych grupach zakupowych i marketingowych.

Najbardziej rozwiniętą działalnością zagraniczną charakteryzują się spółki: Meble Kler, Grupa Forte i Grupa Nowy Styl. Rozwijają one eksport produktów marek własnych (wytwarzanych we własnych zakładach produkcyjnych w kraju i za granicą) oraz organizują sieci handlowe nie tylko w wielu krajach europejskich, ale również na innych kontynentach: Ameryki Północnej, Azji. Największe sieci salonów meblowych uruchomiły firmy: Meble Kler i Grupa Forte.

Na innych rynkach branżowych obserwuje się pojedyncze przypadki umiędzynarodowienia działalności rodzimych przedsiębiorstw handlowych.

Najbardziej jednak z ekspansją zagraniczną wiąże się oferta oryginalnych produktów żywnościowych o walorach smakowych, zdrowotnych, a jednocześnie kultywujących tradycje staropolskiej kuchni. Na tym obszarze rynku rozwijana jest współpraca polskich firm z partnerami zagranicznymi przede wszystkim z krajów sąsiadujących z Polską (Niemiec, Czech), ale również Europy Zachodniej (np. Francja, Wielka Brytania). Uczestniczy w tym prawdopodobnie wiele małych i średnich przedsiębiorstw, ale ze względu na brak danych, niemożliwe jest określenie skali tego zjawiska. Z badań Instytutu wynika, że w ekspansji zagranicznej tego sektora rynku uczestniczy niewiele rodzimych firm handlowych o znaczącej pozycji rynkowej. Należą do nich przede wszyst-

kim: Grupa Chłopskie Jadło kooperująca ze spółką giełdową Sphinx (operatora sieci restauracji o tej samej nazwie). Rozwija ona eksport wytwarzanych według własnych receptur tradycyjnych produktów garmażeryjnych kuchni staropolskiej. Ponadto organizuje własne sklepy za granicą. Wśród innych polskich przedsiębiorstw na uwagę zasługują spółki akcyjne: Lewiatan '94 ZKiP oraz Nasz Sklep zarządzające sieciami sklepów ogólnospożywczych w Polsce, które nawiązały współpracę z europejskimi grupami zakupowymi. Do ekspansji zagranicznej (na kraje Europy Zachodniej) przygotowuje się także spółka akcyjna Żabka, zarządzająca ogólnokrajową siecią sklepów typu convenience (wygody), powiązana kapitałowo z międzynarodowym funduszem inwestycyjnym AIG.

Wśród rodzimych przedsiębiorstw handlowych uczestniczących w procesie internacjonalizacji na innych rynkach branżowych na wyróżnienie zasługują: koncern paliwowy PKN Orlen SA zajmujący pozycję lidera na rynku paliwowym krajów Europy Środkowo-Wschodniej; grupa Empik Media & Fashion (wspierana kapitałem holenderskim) dynamicznie rozwijająca się na rynku dóbr luksusowych oraz po dwie polskie firmy; oferujące markowe artykuły sportowo-turystyczne: Euromark Polska Sp. z o.o. (marki Alpinus, Campus) i Intersport Polska SA (powiązana kapitałowo z międzynarodową siecią Intersport International) oraz artykuły drogerijno-kosmetyczne: Laboratorium Dr Irena Eris SA i Nicole Sp. z o.o.

Podstawowe formy ekspansji

Internacjonalizujące się przedsiębiorstwa handlowe mogą kształtować swoją obecność i pozycję na rynkach zagranicznych w różnych formach organizacyjnych. Do podstawowych form internacjonalizacji należą:

- bezpośredni eksport do wybranych klientów rynków zagranicznych,
- przedstawicielstwo lub filia macierzystego przedsiębiorstwa (spółka) za granicą z mniej lub bardziej rozwiniętą siecią dystrybucji (sklepów i innych punktów sprzedaży detalicznej, centrów dystrybucji lub usług logistycznych wraz z magazynami handlowymi) i serwisem obsługi,
- rozwijanie sieci handlowych poprzez „sprzedaż” licencji franchisingowej;
- spółka joint venture z partnerem zagranicznym,
- inne formy kooperacji i integracji, jak licencja, alians asocjacyjny (bez udziału kapitałowego) i kapitałowy, często z międzynarodowymi sieciami handlowymi lub grupami zakupowymi.

Najprostsza forma ekspansji – eksport – jest oparta na wymianie transakcyjnej podlegającej mechanizmom rynkowym, a przede wszystkim cenom rynkowym. Ze względu na niskie zaangażowanie inwestycyjne charakteryzuje się ograniczonym ryzykiem, ale jednocześnie nie pozwala na uzyskanie pełnych korzyści z tytułu internacjonalizacji działalności. Zapewnia jedynie uzyskanie dostępu do nowych nabywców produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo na rynkach zagranicznych.

Natomiast skrajnie przeciwna w stosunku do eksportu forma ekspansji zagranicznej, polegająca na uruchomieniu przedstawicielstwa (filii) i sieci

dystrybucji za granicą, oznacza pełne zaangażowanie kapitałowe przedsiębiorstwa przy jednoczesnym przeniesieniu zarządzania operacyjnego do kraju goszczącego. Działalność taka wymaga zaangażowania w bezpośrednie inwestycje zagraniczne, narażone zarówno na ryzyko ekonomiczne, jak i polityczne. Wiąże się ona z dążeniem przedsiębiorstwa handlowego do objęcia kontrolą wszystkich operacji biznesowych za granicą i ograniczeniem w ten sposób ryzyka zachowań ze strony potencjalnych partnerów zagranicznych. Podejmujące tę formę ekspansji przedsiębiorstwa tracą często elastyczność działań w warunkach zmieniającego się globalnego otoczenia rynkowego. Skłania to wówczas do pośrednich form internacjonalizacji, jak: joint-ventures, licencje, alianse, które pozwalają uzyskać te same korzyści, nie pozbawiając elastyczności i możliwości specjalizacji przedsiębiorstw [Światowiec, 2005].

Na bezkapitałową formę wejścia na rynki zagraniczne pozwala franchising, czyli „sprzedaż” licencji bezpośrednio biorcom. Forma ta, jak wynika z badań prowadzonych przez Instytut, jest wciąż mało wykorzystywana. Trzeba podkreślić, że firmy franchisingowe (czyli takie w działalności których dominuje franchisingowa forma współpracy) coraz częściej uruchamiają własne jednostki, które służą im do pilotażu rynku.

Jak już podkreślano, internacjonalizujące się przedsiębiorstwa handlowe i mieszane ekspansję rozpoczynają od eksportu, który jest traktowany jako główna forma zaangażowania biznesowego za granicą. Dotyczy to szczególnie przedsiębiorstw wyspecjalizowanych (odzieżowych, obuwniczych), które rozwijają dwie formy eksportu: 1) przerobowy, czyli dotyczący własnej oferty produktowej, często opatrzonej własnymi markami handlowymi lub markami współpracujących producentów (np. Próchnik SA, Bytom ZPO) i 2) uszlachetniony, w ramach którego oferta obejmuje produkty wytworzone na zlecenie firm renomowanych marek światowych, np. Vistula – Wólczanka SA eksportująca odzież wytworzoną na zlecenie znanych marek: Kenzo, Givenchy, Azzaro, De Fursac.

Zdecydowana większość internacjonalizujących się przedsiębiorstw handlowych uruchomiła już sieci handlowe i przedstawicielstwa lub filie zagraniczne, najczęściej w postaci spółek z o.o. Na ogół działalność operacyjna we własnej sieci handlowej za granicą jest łączona z eksportem oferowanych produktów za pośrednictwem obcych firm dystrybucyjnych – partnerów zagranicznych. Z danych zawartych w tabl. 4 wynika, że największe zagraniczne sieci handlowe mają polskie przedsiębiorstwa funkcjonujące na poszczególnych rynkach branżowych:

- odzieżowym i obuwniczym: LPP SA z sieciami odzieżowymi Reserved i Cropp, Artman SA z siecią odzieżową House, Gino Rossi SA z salonami obuwniczymi, CCC z dyskontową siecią obuwniczą tej samej nazwy, Hexeline z salonami mody damskiej, Semax z sieciami sklepów odzieżowych Vabbi Faktory (fabrycznych z obniżonymi cenami) i Hot Oil, Vistula – Wólczanka z siecią sklepów modnej konfekcji i koszul o tych samych nazwach;
- mebli i wyposażenia wnętrz mieszkalnych: Meble Kler i Grupa Forte z sieciami salonów meblowych;
- paliw płynnych i artykułów motoryzacyjnych: PKN Orlen SA z sieciami stacji benzynowych i towarzyszących im w większości przypadków sklepów

typu convenience oraz zakładów gastronomicznych i innych usługowych na terenie Niemiec, Czech i Litwy.

Na pozostałych rynkach branżowych, między innymi drogerijno-perfume-ryjnymi, ekspansja z sieciami handlowymi została ledwie zapoczątkowana, co wynika z ograniczonych możliwości zaangażowania przedsiębiorstw w BIZ.

Ponadto niektóre z tych przedsiębiorstw preferują mniej ryzykowną formę ekspansji w postaci umów joint ventures, jak i zawieranych aliansów z partnerami zagranicznymi. Z badań Instytutu wynika bowiem, że występuje nieliczna grupa przedsiębiorstw, które nawiązały taką współpracę. Na uwagę zasługują alianse zawarte z międzynarodowymi grupami zakupowymi i innymi zintegrowanymi sieciami handlowymi spółek: Avans Polska z grupą zakupową Euronics, Lewiatan '94 ZKiP z grupą zakupową EMD (European Marketing Distribution AG), Polskie Składy Budowlane z grupą zakupowo-sprzedażową Euro-Mat, Nasz Sklep z międzynarodową siecią handlową CBA International oraz PKN Orlen z europejskim stowarzyszeniem EUROPIA.

Sp. z o.o. Avans jest ogólnopolską siecią zintegrowaną (franchisingową) z artykułami gospodarstwa domowego i radiowo-telewizyjnymi, koncentrującą – według szacunków ekspertów – około 20% detalicznego rynku agd-rtv w Polsce. Pragnąc zapewnić uczestnikom sieci korzystne warunki zakupów i stosowanie polityki konkurencyjnych cen na rynku, przy jednoczesnym zagwarantowaniu relatywnie wysokiego poziomu obsługi, spółka ta zawiązała współpracę z międzynarodowym zrzeszeniem niezależnych przedsiębiorstw pod nazwą Euronics. Zrzeszenie to pozwala na rozszerzenie oferty asortymentowej z importu oraz na promowanie wielu produktów polskich, a także na uczestniczenie spółki Avans w różnych programach marketingowych na rynku europejskim.

Kolejnym interesującym przykładem międzynarodowej kooperacji jest alians asocjacyjny (bezkapitałowy) zintegrowanej Polskiej Sieci Handlowej (PSH) Lewiatan z największą w Europie grupą zakupową EMD (European Marketing Distribution)AG. PSH Lewiatan skupia największą w Polsce sieć sklepów ogólnospożywczych na terenie wszystkich województw. Będący integratorem tej sieci ZKiP Lewiatan '94 Holding SA zarządza nią za pośrednictwem 17 operatorów regionalnych (spółek z o.o.). Dzięki uczestnictwu w EMD Lewiatan '94 uzyskuje korzyści z europejskich kontraktów zakupowych, mając przy tym dostęp do marek własnych wszystkich członków tej organizacji. Ponadto może promować polskich producentów i realizować z tego tytułu niewielką prowizję. Grupa EMD zrzesza 1,1 tys. członków reprezentując ich interesy w 20 krajach Europy. Udział EMD w europejskim rynku artykułów żywnościowych wynosi 11,5% (dane z 2005 roku).

Także interesującym przedsięwzięciem integracyjnym jest uczestnictwo spółki Polskie Składy Budowlane (PSB) w międzynarodowej grupie zakupowo-sprzedażowej Euro-Mat z siedzibą w Luksemburgu. Spółka PSB jest ogólnokrajową siecią składów budowlanych, integrujących niezależnych przedsiębiorstw oraz sklepów tej samej branży o nazwie Mrówka. Sieć składów i sklepów budowlanych PSB realizując w 2005 roku przychody w wysokości 2770 mln zł, uzyskała 15% udział w rynku materiałów budowlanych w Polsce. Uczestnictwo PSB w Euro-Mat pozwala na optymalne wykorzystanie warunków, jakie stwa-

rza rynek krajowy w działalności operacyjnej. Zapewnia to wspólna strategia działania i lojalność wszystkich uczestników Euro-Mat. W 2005 roku grupa Euro-Mat skupiała 23 członków z 20 krajów europejskich, realizując łączny obrót w wysokości 18,5 mld €.

Nieco inny charakter ma integracja regionalnej sieci handlowej ogólnospożywczej (funkcjonującej według zasad franchisingu) Nasz Sklep z międzynarodową siecią tej samej branży CBA International, o rodowodzie węgierskim. Alians sieci Nasz Sklep z CBA pozwala jej na wprowadzanie na rynek europejski produktów własnej marki o uniwersalnym (globalnym) charakterze, a także na planowanie wspólnych akcji marketingowych, promujących oryginalne produkty narodowe uczestników CBA. Dzięki tej współpracy spółka Nasz Sklep mogła podjąć realizację planów przyspieszenia rozwoju sieci i rozszerzenia jej terytorialnego zasięgu działania na obszar całego kraju.

Międzynarodowa sieć CBA z siedzibą zarządu w Zurychu skupia sieci handlowe (około 6 tys. sklepów ogólnospożywczych) z dwunastu krajów Europy Środkowo-Wschodniej i Południowej.

Interesującym przykładem międzynarodowej integracji jest również członkostwo polskiego koncernu paliwowego PKN Orlen w stowarzyszeniu EUROPIA, zrzeszającym europejskie firmy rafineryjne reprezentujące ponad 90% rynku naftowego Unii Europejskiej. Członkostwo to zapewnia koncernowi bezpośredni dostęp do aktualnych informacji oraz możliwość opiniowania projektów nowych regulacji prawnych dotyczących tego rynku. Dzięki współpracy ze stowarzyszeniem EUROPIA ma również możliwość wykorzystania funduszy UE, zwłaszcza do przedsięwzięć mających na celu wzrost innowacyjności i konkurencyjności koncernu na europejskim rynku.

Interesujące wydają się również inne formy ekspansji zagranicznej oparte na związkach integracyjnych, takie jak:

- grupy Empik Media & Fashion NFJ (dobra luksusowe) z międzynarodowymi sieciami Zara (modne artykuły odzieżowe) i Sephora (markowe produkty perfumeryjno-drogerijne) poprzez wykup udziałów kapitałowych w spółkach zarządzających tymi sieciami,
- Intersport Polska SA, która uzyskując wsparcie kapitałowe z Intersport International może rozwijać standardy asortymentowo-usługowe polskiej sieci Max Sport,
- Żabka Polska S.A. – operator sklepów convenience (wygody) w Polsce – która planuje je uruchamiać na rynku europejskim dzięki wsparciu kapitałowemu z międzynarodowego funduszu inwestycyjnego AIG o rodowodzie amerykańskim.

Na szczególną uwagę zasługuje współpraca spółki z o.o. Key zarządzającej siecią sklepów bielizniarskich marki własnej z partnerem zagranicznym. Spółka ta zawarła bowiem umowę partnerską z centralą Du Pont w USA. Następnie uzyskała Certyfikat Rekomendowanych Zakładów Odzieżowych sieci Lycra Assured firmy Du Pont, potwierdzający wysoką jakość wyrobów konfekcjonowanych z materiałów z włóknem lycra, produkowanych i oferowanych przez Key na rynkach polskim i zagranicznych.

Podsumowanie i wnioski

Badania ujawniły, że proces internacjonalizacji rodzimych przedsiębiorstw handlowych znajduje się w początkowej fazie rozwoju. Uczestniczy w nim bowiem niewielka grupa przedsiębiorstw, a ich zaangażowanie inwestycyjne jest marginalne. Odnotowuje się również mało znaczący udział polskich firm handlowych w wymianie zagranicznej.

Charakterystyczna dla tej fazy internacjonalizacji jest ekspansja zagraniczna ukierunkowana głównie na rynki sąsiadujące z Polską. Występują też przypadki zaangażowania niektórych przedsiębiorstw na bardziej odległych rynkach zagranicznych, czemu sprzyjają promocja i dystrybucja oryginalnej oferty produktów markowych o powszechnie uznanej jakości i relatywnie niższej cenie.

Internacjonalizacja rodzimych przedsiębiorstw handlowych rozpoczyna się od eksportu a następnie na stopniowym przechodzeniu do bardziej zaawansowanych form ekspansji, głównie polegających na podejmowaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, tj. uruchamianiu przedstawicielstw lub filii i sieci dystrybucji (głównie sklepów) na rynkach zagranicznych. Mniejszą rolę spełniają natomiast inne formy ekspansji, jak: joint venture, sprzedaż licencji, franchising, alianse strategiczne, przejęcia i fuzje. Wydaje się, że przy licznych ograniczeniach kapitałowych polskich firm handlowych należałoby propagować ekspansję opartą na porozumieniach kooperacyjnych i integracyjnych. Także z powodu ograniczeń kapitałowych marginalne znaczenie w procesie internacjonalizacji ma ekspansja oparta na przejęciach i fuzjach. Jedynym znaczącym przykładem tego kierunku ekspansji jest działalność koncernu paliwowego PKN Orlen, który dzięki niej aspiruje do pozycji lidera sektora rynku paliwowego w Europie Środkowo-Wschodniej.

W procesie internacjonalizacji rodzimego handlu, jak dotychczas największą rolę spełniają przedsiębiorstwa branży: odzieżowej – LPP, Vistula-Wólczanka; obuwniczej – Gino Rossi; meblowej i artykułów do wnętrz mieszkalnych – Grupa Forte, Meble Kler, Nowy Styl; dóbr luksusowych – Empik Media and Fashion; paliw – PKN Orlen.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia firm i zarysowujące się nowe trendy rozwojowe należy sądzić, że proces internacjonalizacji rodzimego handlu przyspieszy głównie dzięki pogłębiającej się integracji polskiej gospodarki z rynkiem europejskim.

Wydaje się, że głównym kierunkiem ekspansji będą bezpośrednio inwestycje zagraniczne i organiczny rozwój sieci handlowej oraz struktur zagranicznych polskich przedsiębiorstw. Plany rozwojowe niektórych firm wskazują na znaczne przyspieszenie dynamiki ekspansji zarówno na rynki sąsiadujące z Polską, jak też bardziej odległe. Należy sądzić, że ekspansję zagraniczną podejmie wiele nowych przedsiębiorstw, umacniających swoją pozycję na rynku krajowym, a także wchodzących w nisze rynkowe.

Zdynamizowanie procesu internacjonalizacji rodzimych przedsiębiorstw wymaga podjęcia przede wszystkim szerokiej popularyzacji i promocji wyróżników polskiego (narodowego) asortymentu towarów, wiążąc go z oryginalną

aranżacją i wystrojem sklepów uruchamianych za granicą. Przyspieszenie ekspansji, a także wchodzenie przedsiębiorstw na nowe rynki zagraniczne, pociąga za sobą konieczność nie tylko rozszerzenia informacji, promocji i doradztwa inwestycyjnego, ale także wsparcia kredytowego ze strony banków i instytucji promujących przedsiębiorczość.

Nie bez znaczenia dla rozwoju procesu internacjonalizacji jest popularyzowanie korzyści płynących z różnych form integracji rodzimych przedsiębiorstw handlowych z firmami zagranicznymi (grupy zakupowe, sojusze strategiczne, fuzje), zwłaszcza przy wykorzystaniu pozycji Polski w ramach współpracy gospodarczej Trójkąta Weimarskiego (Niemcy, Francja, Polska), Grupy Wyszehradzkiej (Czechy, Węgry, Słowacja, Polska), jak i w krajach nadbałtyckich (Litwa, Łotwa, Estonia, Szwecja, Dania). Podkreśla się właśnie te kierunki geograficzne, gdyż z tych krajów płyną sygnały i inicjatywy i tam właśnie występują największe możliwości kooperacji z przedsiębiorstwami polskimi.

Bibliografia

- Alexander N., [1995], *Internationalisation: Interpreting the Motives*, [w:] *International Retailing: Trends and Strategies*, (eds.) P. Mc Goldrick, G. Davies, Pitman, London.
- Borusiak B., [2006], *Przyczyny niepowodzenia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego*, „Handel Wewnętrzny”, nr 1.
- Czarna Lista Barier, [styczeń 2006], PKPP Lewiatan, Warszawa.
- Hollander S., [1970], *Multinational Retailing*, Michigan State University, Michigan.
- Hymer S., [1976], *The International Operations of National Firms, A Study of Direct Investment*, Cambridge.
- Investieren in Ausland*, [1981], DIHT, Bonn.
- Maleszyk E., [2004], *Internacjonalizacja handlu po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej – stan i oczekiwania*, [w:] *Podmioty rynkowe w integrującej się gospodarce Europy. Doświadczenia polskie i ukraińskie*, opracowanie zbiorowe, IRWiK, Warszawa.
- Maleszyk E., [2006], *Proces internacjonalizacji rodzimych przedsiębiorstw handlowych* (maszynopis powiel.), IRWiK, Warszawa.
- Maleszyk E., Pokorska B., [2005], *Uwarunkowania i kierunki internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw handlowych*, [w:] *Polski konsument i przedsiębiorstwo na jednolitym europejskim rynku*, (red. naukowa) J. Karwowski, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Pokorska B., [2006], *Ekspansja polskich systemów franchisingowych na rynki zagraniczne*, [w:] *Rynek i Konsumpcja. Raporty z badań – rok 2005*, IRWiK, Warszawa.
- Polska inwestuje w krajach Unii Europejskiej*, www.mgip.gov.pl
- Rymarczyk J., [2004], *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Świątowiec J., [2005], *Partnerstwo w procesie internacjonalizacji działań przedsiębiorstw*, [w:] *Polski konsument i przedsiębiorstwo na jednolitym europejskim rynku*, (red. naukowa) J. Karwowski, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

THE INTERNATIONALIZATION OF POLAND'S RETAIL COMPANIES

Summary

The paper examines the conditions that determine the internationalization of Poland's retail companies and other businesses, and it also evaluates the scope and forms of this process. The author analyzes these issues on the basis of desk research, or studies that collate the findings of previously published data and evaluate them in new ways. Another method used by the author is direct research involving a selected group of major enterprises that either already operate on foreign markets or plan to expand abroad. The analysis made it possible to identify the most important motives behind the internationalization of business operations as well as the directions of expansion in terms of both geographical regions and individual business sectors. Maleszyk also describes the organizational forms of internationalization (such as foreign direct investment and various forms of cooperation and integration) as well as barriers to decision-making on business expansion and development. The analysis reveals that the process of internationalization applies to a limited group of companies and is at an early stage of development. To accelerate internationalization, it is necessary to strengthen the market position of Polish enterprises and more intensely promote Polish brand-name products abroad. Other priorities include expanding the system for providing investment advice and supporting institutions that promote entrepreneurship, as well as facilitate lending from banks.

Keywords: internationalization, competitiveness, desk research, direct research, foreign direct investment, expansion, cooperation, integration