

Wojciech Grzegorzcyk
Uniwersytet Łódzki

Strategie ekspansji przedsiębiorstw województwa łódzkiego na rynki zagraniczne

Streszczenie

Celem artykułu jest określenie motywów ekspansji zagranicznej, sposobu wyboru rynków zagranicznych i formy ekspansji na nie przez firmy z sektora MSP województwa łódzkiego. Działania te tworzą kolejne etapy strategii wejścia na rynki zagraniczne. Dla realizacji tego celu wykorzystano analizę wtórnych źródeł informacji oraz badania pierwotne jakościowe. Populację badaną stanowiły przedsiębiorstwa sektora MSP województwa łódzkiego prowadzące działalność na rynkach zagranicznych. Jednostką badania było pojedyncze przedsiębiorstwo, a narzędziem badania kwestionariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego z menadżerami firm sektora MSP. Wyniki badania umożliwiły postawienie wniosku, że motyw rynkowy są dominującym czynnikiem wejścia na rynki zagraniczne przez firmy sektora MSP. Wykorzystywany jest przede wszystkim eksport pośredni, a działania w/w firm na rynkach zagranicznych odbywają się zgodnie z modelem sekwencyjnym.

Słowa kluczowe: marketing na rynkach zagranicznych, sektor MSP, strategia.

Kody JEL: M21

Wstęp

Współcześnie coraz częściej w procesach internacjonalizacyjnych uczestniczą firmy sektora MSP. Celem artykułu jest określenie motywów uczestniczenia w tych procesach, podejmowania decyzji o wyborze rynków zagranicznych i formy ekspansji na nie przez firmy sektora MSP zlokalizowane w województwie łódzkim.

Specyfika procesu ekspansji małych i średnich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

Proces ekspansji tych firm obejmuje przede wszystkim decyzje dotyczące oceny i wyboru rynków zagranicznych oraz formy wejścia na nie (Grzegorzcyk 2013, s. 50-65; Wiktor, Chłipała (2012, s. 20-21; Karasiewicz 2014, s. 224). Na podstawie badań literaturowych można sformułować główne odrębności ekspansji firm z tego sektora na rynki zagraniczne. Wynikają one przede wszystkim z wielkości zasobów firm z sektora MSP, ich doświadczenia w funkcjonowaniu na rynkach zagranicznych, wiedzy i umiejętności ich personelu.

Do głównych motywów ekspansji małych i średnich firm na rynki zagraniczne zaliczyć możemy motywy rynkowe, jak możliwość wzrostu sprzedaży na nowych rynkach, wzrost zysków, silna konkurencja w kraju. Występują także motywy kosztowe, np. możliwość obniżki kosztów dzięki zakupom tańszych surowców i materiałów za granicą i osiągnięcie dzięki temu większych obrotów i zysków. Rzadziej spotykamy się z motywami prawnymi, do których można zaliczyć ułatwienia prawne, administracyjne i finansowe ze strony władz gospodarczych. Nie wydaje się, by w większym stopniu o wejściu na rynki zagraniczne przez firmy z sektora MSP decydowały motywy zaopatrzeniowe. Wymagałoby to dużych zasobów kapitałowych tych przedsiębiorstw, ich bardzo dobrej znajomości przepisów prawa obcych rynków oraz dobrej znajomości stanu koniunktury i struktury rynków surowców i materiałów. Te warunki występują jednak bardzo rzadko jednocześnie.

Ze względu na aktywność firm w procesach internacjonalizacji wydaje się, że przedsiębiorstwa z sektora MSP zaliczyć można do grupy tzw. przedsiębiorstw uległych, a w pewnym zakresie także tzw. niezależnych i nieufnych. Te pierwsze poddają się procesom internacjonalizacji, ale często nie dokonują same analizy opłacalności różnych form wejścia na rynki zagraniczne. Natomiast firmy niezależne uczestniczą w procesach internacjonalizacji, ale dążą do zachowania niezależności od partnerów zagranicznych. Podejmują one samodzielną działalność na rynku międzynarodowym po wcześniejszych badaniach marketingowych i przygotowaniu strategii działania na rynkach zagranicznych. Firmy z sektora MSP dążą do zachowania swojej niezależności w kontaktach z firmami zagranicznymi, ale bardzo rzadko prowadzą badania marketingowe rynków zagranicznych. Wynika to przede wszystkim z powodu braku środków finansowych lub umiejętności personelu. Dlatego tylko w nieznacznym zakresie można je zaliczyć do firm niezależnych. Przedsiębiorstwa nastawione nieufnie do procesów internacjonalizacji i ograniczające w nich swój udział (Fonfara 2007) czynią tak głównie z powodu skromnych zasobów własnych, umiejętności załogi i doświadczenia. Wydaje się, że większość firm z sektora MSP może zostać zaliczona do tej grupy.

Małe i średnie firmy realizują strategię późnego wejścia na rynki zagraniczne. Niezwykle rzadko firmy te można zaliczyć do firm typu *born global*. Postępują one z reguły zgodnie z modelem internacjonalizacji Uniwersytetów w Helsinkach i Uppsali i sekwencyjnie dokonują ekspansji na kolejne rynki. Ryzyko i koszty działania są głównymi wyznacznikami wyboru jednego rynku, z którego po osiągnięciu założonych celów dokonywana jest ekspansja na kolejne rynki zagraniczne. Ich strategię należy zaliczyć do strategii koncentracji polegających na wyborze (według określonych kryteriów) jednego lub niewielu rynków spośród dużej ich liczby. Niezwykle rzadko spotykamy się z działaniem firm z sektora MSP od początku na wielu rynkach zagranicznych (strategia rozproszenia).

Małym i średnim firmom zalecana jest *orientacja etnocentryczna lub policentryczna*. W przypadku tej pierwszej podstawowym miejscem funkcjonowania pozostaje rynek krajowy, a rynki zagraniczne stanowią jego uzupełnienie. Zakłada się, że potrzeby nabywców na rynku międzynarodowym są podobne do potrzeb nabywców krajowych. Najczęstszą formą wejścia na rynek międzynarodowy jest eksport pośredni, a następnie bezpośredni, ewentualnie różne formy handlu wymiennego. Wejście na rynki zagraniczne może następować sekwencyjnie lub w przypadku przedsiębiorstw wysoko wyspecjalizowanych pod wzglę-

dem oferty można zalecać jednoczesne wprowadzanie swoich produktów na wiele rynków zagranicznych. Dla małych i średnich firm zaleca się wybór rynków o podobnej strukturze jak w kraju macierzystym, a w szczególności wybór sąsiednich krajów. Realizacja orientacji policentrycznej zakłada natomiast traktowanie każdego rynku zagranicznego odrębnie ze względu na jego specyfikę. W konsekwencji rynek międzynarodowy to zbiór wielu odrębnych rynków narodowych i dlatego należy do każdego z nich dostosować formę wejścia i strategię marketingową. Konieczne są więc badania marketingowe każdego z rynków zagranicznych. Ich badania wymagają jednak dużej wiedzy, doświadczenia i dużych nakładów środków finansowych. W zdecydowanej większości firmy z sektora MSP nie są w stanie spełnić tych warunków. Dlatego najczęściej badania rynków zagranicznych ograniczają się do badań wtórnych i koncentracji na ich niewielkiej liczbie (lub jednym rynku), najczęściej w najbliższym sąsiedztwie kraju macierzystego. Jest to więc raczej modyfikacja orientacji policentrycznej, którą można określić mianem orientacji policentrycznej skoncentrowanej krajowo.

Ocena i wybór rynku zagranicznego ze względu na specyfikę małych i średnich firm może być wykonana w sposób bardzo uproszczony. Główne kryteria wyboru to odległość tych rynków od kraju macierzystego, popyt na produkty tych firm, dostęp do systemu dystrybucji, niewielka liczba konkurentów.

Spśród spotykanych form ekspansji na rynki zagraniczne dla małych i średnich firm najbardziej odpowiednia jest działalność eksportowa lub/i importowa. W przypadku firm średnich można rozważyć dodatkowo formy kooperacji niekapitałowej, tj. franchising. Pozostałe formy wejścia na rynki zagraniczne (kooperacja kapitałowa, inwestycje bezpośrednie) ze względu na konieczność bardzo dobrej znajomości rynku, dużych zasobów finansowych i wykształconego personelu mogą być wykorzystane w bardzo ograniczonym zakresie.

Działalność eksportowa i importowa może być realizowana w sposób pośredni lub bezpośredni. Małe i średnie firmy najczęściej nie są w stanie samodzielnie dotrzeć do ostatecznych odbiorców swoich produktów (znacznie rzadziej odnosi się to do rynku dóbr inwestycyjnych). Dlatego zaleca się wykorzystanie przez nie eksportu pośredniego, a po dłuższej obecności na rynkach zagranicznych mogą one przechodzić do eksportu bezpośredniego. Wymaga to jednak posiadania własnego przedstawicielstwa za granicą. Wejście na rynki zagraniczne przez eksport może być efektem inicjatywy przedsiębiorstwa (postawa aktywna). Mamy także do czynienia z ich pasywną postawą. Wtedy decyzja o wejściu na rynki zagraniczne i nawiązaniu współpracy z zagranicznymi kontrahentami wynika z propozycji otrzymanych z zagranicy (tzw. zapytania ofertowe i oferty wywołane).

Formy ekspansji polskich firm na rynki zagraniczne – analiza źródeł wtórnych i wyników badań jakościowych

Analiza wtórnych źródeł informacji pozwala na postawienie wniosku, że udział polskich przedsiębiorstw w procesach internacjonalizacji jest relatywnie niewielki, ale systematycznie rosnący (*Polski Czempion...* 2012; *Polskie firmy na globalnej scenie...* 2012; *Ekspansja*

międzynarodowa polskich przedsiębiorstw... 2014). Podstawowe formy ekspansji to działania eksportowe lub/i importowe, rzadko spotyka się formy kooperacji niekapitałowej i kapitałowej oraz inwestycje bezpośrednie.

Działania eksportowe

Główne formy wejścia na rynki zagraniczne wykorzystywane przez polskie przedsiębiorstwa to eksport i obrót uszlachetniający. Według badań PARP, w całości przychodów z różnych form działalności na rynkach zagranicznych polskich przedsiębiorstw nieco ponad 98% to przychody z eksportu i obrotu uszlachetniającego, 0,75% to przychody z umów licencyjnych i ok. 0,3% z kontaktów menadżerskich i ok. 1% z pozostałych form ekspansji (*Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce...* 2014). Bardzo szybki rozwój eksportu ograniczał się jednak do średnich i dużych przedsiębiorstw. Mimo wzrostu, ogólna liczba eksporterów jest nadal niewielka. Według danych GUS i PARP, w 2015 roku było ok. 82 tys. firm eksporterów produktów i ponad 18 tys. eksporterów usług. Stanowili więc oni ok. 4,4 % ogółu przedsiębiorstw w Polsce (*Raport o stanie sektora MSP...* 2017). Wśród mikrofirm tylko 3,1% prowadzi eksport, dla małych firm wskaźnik ten wynosi nieco ponad 30%, dla firm średnich to ponad 46,3%, a dla dużych i wielkich firm 66,3%. Średnia wartość eksportu polskiej firmy wynosiła wtedy ok. 2,1 mln euro, co stanowiło ok. 68% średniej w UE. Dla sektora MSP wartość ta wynosiła niewiele ponad 0,63 mln euro. Udział eksportu w przychodach mikrofirm stanowił zaledwie 4,2%, małych przedsiębiorstw – 9,7%, średnich- 14,5%, a dużych ponad 22,2% (*Raport o stanie sektora MSP...* 2017).

Wykorzystanie franchisingu na rynkach zagranicznych

Jednak mimo rozwoju poziom tej formy ekspansji polskich firm na rynki zagraniczne jest nadal niski. W 2016 roku poza granicami Polski funkcjonowały sieci franchisingowe 45 polskich firm, w tym 35 z nich sprzedawało licencje zagranicznym franchisobiorcom, a pozostałe posiadają tylko jednostki własne. Polskie firmy tworzą łańcuchy franchisingowe głównie w Czechach, na Słowacji Litwie, w Rosji, na Ukrainie i w Rumunii. Nie ma jednak wśród nich firm z sektora MSP (*Zagraniczna kariera polskich sieci...* 2017). Niezwykle rzadko spotykamy także sprzedaż licencji i kontrakty menadżerskie.

Inwestycje bezpośrednie

W 2010 roku polskie inwestycje bezpośrednie wyniosły ponad 29,2 mld euro i stanowiły ok. 21,6% polskich aktywów zagranicznych. W 2016 roku wartość polskich inwestycji zagranicznych przekroczyła kwotę ok. 58 mld euro (240 mld zł) i 24,7% aktywów zagranicznych (Woźniak 2017; *Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w...* 2015). Według danych GUS, tylko 1437 polskich przedsiębiorstw miało udziały w 3194 podmiotach gospodarczych za granicą (Radło, Ciesielska 2017). W porównaniu z ogólną liczbą polskich

eksporterów (ponad 100 tys.) jest to bardzo skromna liczba. Wśród tych firm były jednak tylko duże przedsiębiorstwa.

Podobnie jak w odniesieniu do całego kraju, także firmy zlokalizowane w województwie łódzkim dokonują ekspansji na rynki zagraniczne przede wszystkim przy pomocy eksportu. Wartość eksportu firm województwa łódzkiego wyniosła w 2014 roku ponad 5,5 mld euro, w 2015 roku – ponad 6,3 mld euro, co dało udział w eksporcie kraju w wysokości 3,5% i szóste miejsce wśród województw w Polsce. Jest on jednak istotnie niższy niż województwa w PKB kraju, który wynosił 6,1% (*Handel zagraniczny w województwie łódzkim...* 2015). Liczba przedsiębiorstw podejmujących działalność na rynkach zagranicznych jest bardzo trudna do jednoznacznego oszacowania. Według PARP, udział firm województwa łódzkiego wśród polskich firm prowadzących działania na rynkach zagranicznych wyniósł 7,55%, co daje ok. 12,5 tys. firm. Ponad 94% tych firm podejmowało działalność eksportową lub/i importową. Natomiast udział firm sektora MSP w województwie łódzkim podejmujących działania na rynkach zagranicznych dla małych przedsiębiorstw wynosił 32,8% (tj. 1400 firm), a wśród średnich firm ponad 38% (tj. ok. 500 firm). Łączna liczba firm sektora MSP w województwie łódzkim działających na rynkach zagranicznych wynosiła więc w 2015 roku ok. 1900 (*Ewaluacja...* 2014, s. 10, 31, 48, 85-86). Z badań firmy badawczo-konsultingowej Bisnode (przedstawiciel Dun&Bradstreet na Europę Środkowo-Wschodnią) w 2016 roku było w województwie łódzkim 2673 firm-eksporterów (*Handel zagraniczny w Polsce i Małopolsce...* 2015; Frąk 2017; *Rocznik statystyczny...* 2015). Pod tym względem województwo łódzkie plasowało się na szóstym miejscu w kraju, a pierwsze miejsce zajmowało województwo mazowieckie (8808 eksporterów), następnie wielkopolskie (5052 eksporterów) i śląskie (4959). Główne kierunki eksportu firm z województwa łódzkiego to Ukraina, RFN Rosja, Białoruś, Czechy i Litwa. Wśród towarów eksportowych dominują tekstylia, odzież, artykuły spożywcze, wyroby gumowe i tworzywa sztuczne, maszyny i urządzenia (Frąk 2017).

Wyniki badań jakościowych

Badanie zostało zrealizowane w okresie styczeń-grudzień 2017 roku i obejmowało badania jakościowe na pierwotnych źródłach informacji. Populację badaną stanowiły firmy prowadzące działalność na rynkach międzynarodowych, zlokalizowane w Łodzi. Jednostką badania było pojedyncze przedsiębiorstwo, a przedmiotem określenie motywów podejmowania działań za granicą, wyboru rynków i formy ekspansji. Badanie zostało zrealizowane przy pomocy wywiadu pogłębionego z menadżerami odpowiedzialnymi za działania firm na rynkach zagranicznych na próbie badawczej wynoszącej 50 podmiotów dobranych celowo spośród firm z sektora MSP. Jako narzędzie pomiaru wykorzystano kwestionariusz wywiadu. Próba badawcza została wyodrębniona spośród firm, które prowadziły działania eksportowe/importowe, a ich adresy zostały zakupione w WUS w Łodzi (ok. 900) i zarejestrowane w PKD 2007 w sekcji C (przetwórstwo przemysłowe). Ich weryfikacji dokonano z punktu widzenia funkcjonowania na rynku, prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych i chęci uczestnictwa w badaniu.

Pierwsza część wywiadu koncentrowała się na wyborze formy wejścia i działaniach na rynkach zagranicznych. Wszyscy respondenci (50) wskazali na podejmowanie ekspansji wyłącznie w formie eksportu. Spośród nich 15 firm prowadziło tylko eksport bezpośredni, a pozostałe eksport pośredni i bezpośredni. Bardzo nieznaczna część firm (cztery) działała krótko na rynkach zagranicznych – tj. mniej niż 4 lata. Pozostałe funkcjonowały na nich ponad 9 lat. Wszystkie badane firmy prowadziły działalność w krajach Unii Europejskiej. Ponadto w czterech przypadkach działały w USA, w krajach Azji (Chiny, Iran, Malesja) i Bliskiego Wschodu, a 6 w krajach WNP (Rosja, Białoruś, Kazachstan). W jednym przypadku badane przedsiębiorstwo eksportowało swoje produkty do 72 krajów świata.

Z wywiadów wynika, że badane firmy wchodziły na rynki sekwencyjnie – najpierw na jeden wybrany, a następnie na kolejne, przede wszystkim ze względu na chęć ograniczenia kosztów ekspansji i ryzyka. Zaledwie dwa przedsiębiorstwa ograniczyły się do funkcjonowania tylko na jednym rynku (RFN). Można więc postawić wniosek, że stosowany przez nie model ekspansji na rynki zagraniczne odpowiada modelowi Uniwersytetu w Helsinkach. Nie spotkano przedsiębiorstwa typu *born global*. Po zdobyciu wiedzy i doświadczenia badane firmy funkcjonują obecnie na kilku lub kilkunastu rynkach zagranicznych (krajach).

Za główny cel ekspansji na rynki zagraniczne wszystkie badane firmy wskazywały rozwój firmy możliwy do osiągnięcia przez wzrost sprzedaży i zysków na rynkach zagranicznych. W zaledwie kilku przypadkach pojawił się także dodatkowy cel w postaci dywersyfikacji rynków zbytu.

Następne pytania dotyczyły badań marketingowych rynków zagranicznych prowadzonych przez firmy sektora MSP przed ich wejściem na te rynki.

Spośród nich prawie dwie trzecie (32 firmy) nie prowadziło badań rynków zagranicznych przed ekspansją na nie. Pozostałe firmy (18) prowadziły badania, w tym samodzielnie przy pomocy własnych pracowników ponad jedna czwarta ogółu (13), czyli 3/4 prowadzących badania i tylko 1/4 z nich (czyli jedna dziesiąta wszystkich firm - 5) dodatkowo zlecała badania zewnętrznym firmom badawczym. Wśród firm, które prowadziły badania, wszystkie wskazały Internet jako główne źródło informacji, następnie czasopisma branżowe, prasę gospodarczą i codzienną (wskazania prawie połowy firm prowadzących badania), raporty firm badawczych (ok. połowy firm prowadzących badania) i informacje od kontrahentów zagranicznych (jedna czwarta firm prowadzących badania). Natomiast na informacje uzyskane podczas pobytu na targach handlowych wskazało tylko ponad 1/4 firm prowadzących badania. Należy także podkreślić, że wśród firm, które nie prowadziły badań rynków zagranicznych przed decyzją o ich wyborze odnotowano wskazania prawie co ósmej firmy o korzystaniu przez nie z Internetu, raportów firm badawczych i informacji od odbiorców przy podjęciu decyzji o wejściu na rynki zagraniczne. Takie odpowiedzi można wyjaśnić prawdopodobnie niskim stanem wiedzy firm z sektora MSP o badaniach marketingowych, ich celach i instrumentach. Sumując te dwie kategorie odpowiedzi można sformułować wniosek, że prawie połowa badanych firm gromadziła informacje o rynkach zagranicznych przed decyzją o ekspansji na nie. Dla firm nie prowadzących badań rynków zagranicznych podstawową przesłanką dla podjęcia decyzji o ekspansji była informacja od potencjalnych

nabywców ich produktów. Korzystali oni ze stron internetowych firm z sektora MSP, na których zamieszczone były oferty sprzedaży. Na tej podstawie składali zapytania ofertowe, w wyniku których polskie firmy formułowały tzw. oferty wywołane dla odbiorców zagranicznych. Wejście na rynki zagraniczne przez firmy sektora MSP nie wynikało więc z inicjatywy tych firm, ale było następstwem otrzymania oferty zakupu z zagranicy.

Wszystkie badane firmy jako najważniejsze motywy ekspansji na rynki zagraniczne wskazały motywy rynkowe, a w następnej kolejności kosztowe (1/5 wskazań). W kilku przypadkach (1/10 badanych firm) wskazano także na motywy zaopatrzeniowe. Jako najważniejsze motywy rynkowe uznano kłopoty ze sprzedażą produktów w kraju i ekspansję zagraniczną partnerów biznesowych (po jednej piątej wskazań). Mniejsze natężenie konkurencji za granicą i wysokie natężenie konkurencji w kraju jako najistotniejsze czynniki rynkowe zostały wskazane przez co siódmą firmę. Wśród motywów kosztowych do najważniejszych zaliczone zostały niższe koszty siły roboczej i niższe koszty wytworzenia (po jednej trzeciej wskazań). Natomiast do motywów zaopatrzeniowych zaliczono łatwiejszą dostępność do surowców i niższe koszty surowców i materiałów (po jednej trzeciej wskazań).

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa sektora MSP w województwie łódzkim coraz aktywniej uczestniczą w procesach ekspansji na rynki zagraniczne. Odbywa się to w zasadzie tylko przez eksport pośredni i bezpośredni. Można odnotować systematyczny wzrost jego wartości. Stosunkowo rzadko wykorzystują badania marketingowe w celu wyboru najkorzystniejszych rynków zagranicznych. Główne motywy wejścia na rynki zagraniczne to motywy rynkowe, tj. narastająca konkurencja w kraju i korzystna sytuacja konkurencyjna dla polskich firm na tych rynkach. Strategiczny cel wejścia na obce rynki to rozwój firmy mierzony wzrostem obrotów i zysków. Firmy sektora MSP w województwie łódzkim reprezentują wobec procesów internacjonalizacyjnych postawę reaktywną i pasywną. Najczęściej wyczekują bowiem na oferty zakupu firm z zagranicy, a rozwój ich działań na rynkach zagranicznych odbywa się zgodnie z sekwencyjnym modelem internacjonalizacji. Dla zwiększenia obecności tych firm na rynkach zagranicznych konieczna jest zmiana ich postawy wobec internacjonalizacji na proaktywną. Można to osiągnąć przez znacznie większe wykorzystywanie dostępnych wyników badań marketingowych tych rynków. Niezbędne jest także aktywne uczestnictwo w zagranicznych targach i wystawach. Nie są to działania kosztowne, ale w dużej części refundowane przez państwowe urzędy wspierające eksport (np. Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości).

Bibliografia

Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw - Raport Business Consulting MDDP (2014), Warszawa, <http://www.mddp.pl>. [dostęp: 12.07.2017].

- Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce, Raport końcowy* (2014), PARP, Warszawa, <https://badania.parp.gov.pl/images/badania.pdf> [dostęp: 12.07.2017].
- Fonfara K. (2007), *Zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji-próba poszukiwania teorii marketingu międzynarodowego*, „Marketing i Rynek”, nr 1.
- Frań M. (2017), *Łódzkie szóste pod względem exportu. Wysoko handel i tekstylia*, <http://www.wyborcza.pl/akcje-specjalne> [dostęp: 12.07.2017].
- Grzegorzczak W. (2013), *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Handel zagraniczny w Polsce i Małopolsce w 2014 roku* (2015), Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Kraków.
- Handel zagraniczny w województwie łódzkim, Raport końcowy* (2015), WUS w Łodzi, Łódź.
- Karasiewicz G. (2014), *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2016 roku* (2017), NBP, Warszawa, <http://www.nbp.pl/statystyka/dwn/iip2016/pdf> [dostęp: 12.07.2017].
- Polski Czempion - Doświadczenia polskich firm inwestujących na rynkach zagranicznych, Raport PWC* (2012), Wrocław-Warszawa, <http://www.polskiczempion.pl> [dostęp: 12.07.2017].
- Polskie firmy na globalnej scenie. Ekspansja w fazie wzrostu - Raport Badawczy* (2012), <http://www.polandglobal.pl> [dostęp: 12.07.2017].
- Radło M.J., Ciesielska D.A. (2017), *W ciągu dekady polskie spółki przejęły za granicą kilkaset firm*, <http://www.obserwatorfinansowy.pl> [dostęp: 12.07.2017].
- Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polski 2015* (2015), GUS, Warszawa.
- Raport o stanie sektora MSP w Polsce w Polsce* (2017), PARP, Warszawa, http://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2017 [dostęp: 06.02.2018].
- Wiktor J.W., Chlipała P. (red.) (2012), *Strategie marketingowe na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa.
- Woźniak A. (2017), *Inwestycje polskich firm za granicą rosą, choć powoli*, „Rzeczpospolita” 14.02.

Strategies for Expansion into Foreign Markets of Lodz Voivodeship Companies

Summary

The aim of this article is to define the motivations for foreign expansion, its forms, and the methods of international markets selection with respect to small and medium-sized enterprises (SME) of Lodz Voivodeship. This purpose has been achieved with the use of the secondary source information analysis and primary qualitative research. The companies surveyed were small and medium-sized enterprises operating in international markets. The research unit was a single enterprise and the research was conducted on the territory of Lodz Voivodeship. The research tool used was a questionnaire of an in-depth interview with the SME sector managers. The research findings allow drawing the conclusion that the dominant factor for international expansion of the SME sector is market motivations. To enter interna-

tional markets the small and medium-sized companies primarily use indirect export and their activities in international markets follow the sequential model.

Key words: marketing in international markets, SME sector, strategy.

JEL codes: M31

Стратегии экспансии предприятий Лодзинского воеводства на зарубежные рынки

Резюме

Цель представляемой статьи – определить мотивы зарубежной экспансии, способ выбора зарубежных рынков и форму экспансии на них фирмы из сектора МСП Лодзинского воеводства. Эти действия создают очередные этапы стратегии выхода на зарубежные рынки. Для осуществления этой цели использовали анализ вторичных источников информации и первичные качественные исследования. Обследуемую популяцию составляли предприятия сектора МСП Лодзинского воеводства, осуществляющие деятельность на зарубежных рынках. Единицу изучения составляло индивидуальное предприятие, инструментом же изучения составляло интервью с менеджерами фирм сектора МСП. Результаты изучения дали возможность сделать вывод, что рыночные мотивы – доминирующий фактор выхода на зарубежные рынки фирмами сектора МСП. Используется прежде всего косвенный экспорт, а действия указанных фирм на зарубежных рынках осуществляются в соответствии с последовательной моделью.

Ключевые слова: маркетинг на зарубежных рынках, сектор МСП, стратегия.

Коды JEL: M21

Artykuł zaakceptowany do druku w kwietniu 2018 roku

Afiliacja:
prof. dr hab. Wojciech Grzegorzczak
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu
ul. J. Matejki 22/26
90-237 Łódź
e-mail: wojciech.grzegorzczak@uni.lodz.pl