

Małgorzata Rembiasz

Rodzaje strategii małych i średnich przedsiębiorstw : wyniki badań empirycznych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 50, 327-335

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MALGORZATA REMBIASZ

Politechnika Poznańska

RODZAJE STRATEGII MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Wstęp

Strategia internacjonalizacji to program działań przedsiębiorstwa w stosunku do otoczenia zagranicznego. Na poziomie całej firmy o internacjonalizacji można mówić, gdy choć jeden produkt lub usługa przez nią oferowana jest związana z rynkiem zagranicznym¹. Wybór odpowiedniej strategii internacjonalizacji jest bardzo istotny z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem. Dla przedsiębiorstw małych i średnich zadanie to stanowi często znacznie większy problem niż dla dużych. Źle podjęta decyzja, dotycząca tego: czy podjąć działania dystrybucyjne i/lub produkcyjne poza krajem macierzystym, czy bronić się przed konkurencją z zagranicy na rynku krajowym, może prowadzić nawet do upadku przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyodrębnionych, na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, rodzajów strategii internacjonalizacji stosowanych przez MSP w sektorze meblarskim.

Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

W celu zgromadzenia informacji o charakterze ilościowym i jakościowym przeprowadzono w drugiej połowie 2007 roku badanie w 90 małych i średnich przedsiębiorstwach meblarskich z Wielkopolski, w której sektor meblarski jest bardzo dobrze rozwinięty i ma wielowiekowe tradycje. W regionie funkcjonuje ponad 3000 zakładów produkujących meble i produkty dla meblarstwa, a pro-

¹ M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 35.

dukcja wyrobów meblarskich jest jednym z dziesięciu najważniejszych produktów eksportowych regionu². W Poznaniu ma siedzibę Instytut Technologii Drewna, a od 1982 roku na Międzynarodowych Targach poznańskich odbywają się największe imprezy branżowe. Osobami udzielającymi odpowiedzi zawartych w ankiecie badawczej byli w większości właściciele firm lub osoby zajmujące się w nich eksportem.

Wśród badanych przedsiębiorstw największą grupę (56,8%) stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, które są często pomijane w oficjalnych statystykach dotyczących sektora meblarskiego.

Instrumenty internacjonalizacji stosowane przez badane przedsiębiorstwa

Zdaniem N. Daszkiewicz istnieje konieczność oddzielenia instrumentów (form) od strategii internacjonalizacji. Pierwsze z nich określają sposób, w jaki firma może przenosić swoje produkty, technologię i wiedzę na obce rynki. Strategia dotyczy natomiast działań międzynarodowych podejmowanych w celu realizacji celów firmy. W ramach jednej strategii firma może zatem stosować wiele różnych instrumentów³.

W literaturze przedmiotu występują różne klasyfikacje instrumentów internacjonalizacji. Można je wyróżnić, na przykład podzielić na zewnętrzne⁴ związane z ekspansją zagraniczną (często określane jako czynne⁵) oraz wewnętrzne związane z wchodzeniem w związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia poza granice kraju lokalizacji danej firmy (inaczej bierne). Wyniki badań dotyczących instrumentów internacjonalizacji, które w swoich strategiach stosowały badane przedsiębiorstwa zgromadzono w tabeli 1.

Badane przedsiębiorstwa stosowały często jednocześnie kilka instrumentów internacjonalizacji, na przykład różne rodzaje eksportu oraz importu, jednak żadna z firm nie wykorzystywała specyficznej formy eksportu bezpośredniego jaką jest sprzedaż na zagranicznych aukcjach internetowych. Ponadto wszystkie przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją mebli dla firmy międzynarodowej zlo-

² <http://www.klastermeblarski.warp.org.pl>, (dostęp w dniu 14.06.2009).

³ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 68–69.

⁴ R. Fletcher, *A holistic approach to internationalization*, *International Business Review*, 2001, Vol. 10, oraz R. Luostarinen, H. Hellman, *The internationalization processes and strategies of Finnish family firms*, CIBR Research Papers 1995, Series Y-1.

⁵ Patrz na przykład: M. Gorynia *Strategie...*, *op.cit.*, s. 35–36.

kalizowanej w Polsce były również eksporterami. Zaawansowane instrumenty internacjonalizacji były prawie niewykorzystywane. Żadne z przedsiębiorstw nie produkowało w oparciu o licencję z zagranicy, ani też nie sprzedało licencji zagranicznej firmie, nie było również uczestnikiem *joint-venture* ani w kraju, ani za granicą. Wszystkie przedsiębiorstwa produkowały swoje wyroby jedynie na terenie Polski. Tylko jedna firma posiadała sklep firmowy za granicą. Zgodnie z wynikami badań 57,8% przedsiębiorstw nie wykorzystywało żadnego z instrumentów internacjonalizacji.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem stosowanych instrumentów internacjonalizacji

Instrumenty internacjonalizacji	Liczba przedsiębiorstw*	Udział w %*
import zaopatrzeniowy przez pośrednika	15	16,67
import zaopatrzeniowy bez pośrednika	10	11,22
produkcja w oparciu o licencje z zagranicy	0	0,00
uczestnictwo w <i>joint venture</i> w Polsce	0	0,00
produkcja dla firmy międzynarodowej zlokalizowanej w Polsce	5	5,56
eksport przez pośrednika zagranicznego	12	13,33
eksport przez pośrednika krajowego	16	17,78
eksport bez pośrednika	22	24,44
sprzedaż na zagranicznych aukcjach internetowych	0	0,00
biuro handlowe (sklep firmowy) za granicą	1	1,11
sprzedaż patent lub licencji za granicę	0	0,00
uczestnictwo w <i>joint venture</i> za granicą	0	0,00
zakład produkcyjny za granicą	0	0,00
żaden z instrumentów	52	57,78

*możliwość udzielenia kilku odpowiedzi.

Źródło: badania własne.

Klasyfikacja strategii internacjonalizacji stosowanych w badanych MSP

Na podstawie przeprowadzonych badań przyjęto sześć poziomów internacjonalizacji wewnętrznej – IW (tabela 2) oraz internacjonalizacji zewnętrznej – IZ (tabela 3).

Zamiast dość – jak już wspomniano – często używanych w literaturze przedmiotu terminów internacjonalizacja bierna i czynna zostały użyte określenia wewnętrzna i zewnętrzna, które – jak się wydaje – lepiej opisują zjawisko internacjonalizacji przedsiębiorstw. Zakup surowców, maszyn do produkcji lub technologii za granicą jest sposobem na zwiększenie efektywności

przedsiębiorstwa wskutek wykorzystania tańszych i/lub lepszych jakościowo niż zasobów. Trudno zatem taką postawę przedsiębiorstwa określić jako bierną. Bierna postawa oznacza raczej brak zaangażowania w jakąkolwiek formę współpracy z zagranicą.

Tabela 2. Poziomy internacjonalizacji wewnętrznej badanych MSP sektora meblarskiego

Poziom internacjonalizacji wewnętrznej	Liczba przedsiębiorstw	Udział w %
IW0 – brak importu zaopatrzeniowego	67	74,44
IW1 – planowany import zaopatrzeniowy	5	5,56
IW2 – słabo rozwinięty import (do 10% wartości zakupów firmy)	9	10,00
IW3 – rozwinięty import (od 11% do 25% wartości zakupów firmy)	7	7,78
IW4 – dobrze rozwinięty import (od 26% do 50% wartości zakupów firmy)	1	1,11
IW5 – wysoko rozwinięty import (powyżej 50% wartości zakupów firmy)	1	1,11
	90	100,00

Źródło: badania własne.

Tabela 3. Poziomy internacjonalizacji zewnętrznej badanych MSP sektora meblarskiego

Poziom internacjonalizacji zewnętrznej	Liczba przedsiębiorstw	Udział w %
IZ0 – brak eksportu	47	52,22
IZ1 – planowany eksport	10	11,11
IZ2 – słabo rozwinięty eksport (do 10% wartości sprzedaży) lub – produkcja dla międzynarodowej firmy w kraju	11	12,22
IZ3 – rozwinięty eksport (od 11% do 25% wartości sprzedaży)	9	10,00
IZ4 – dobrze rozwinięty eksport (od 26% do 50% wartości sprzedaży)	4	4,44
IZ5 – wysoko rozwinięty eksport (powyżej 50% wartości sprzedaży) lub salon firmowy za granicą	9	10,00
	90	100,00

Źródło: badania własne.

Przyjęte poziomy internacjonalizacji nie uwzględniają rodzaju eksportu, ani importu w podziale na pośredni i bezpośredni z uwagi na wcześniej opisany fakt częstej, jednoczesnej sprzedaży lub zakupu przez pośrednika i bezpośrednio. Poza tym trudno jest ocenić czy firma sprzedająca swoje produkty bezpośrednio do zagranicznych odbiorców, w której udział eksportu wynosi zaledwie 5% wartości jest bardziej zinternacjonalizowana niż nie zajmująca się samodzielnie dystrybucją zagraniczną, w której jednak udział eksportu wynosi ponad 40% wartości sprzedaży. Wydaje się również, że w dobie rozwoju Internetu i spedycji międzynarodowej przedsiębiorstwo wcale nie musi rozpoczynać ekspansji zagranicznej poprzez eksport pośredni.

Według wyników badań przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji zewnętrznej stanowiły 36,37%. Prawie 63% z nich eksportowało swoje produkty regularnie, reszta sporadycznie. Ponadto prawie wszystkie eksportujące przedsiębiorstwa sprzedawały wyprodukowane meble do krajów tzw. „starej Unii” (tabela 4).

Tabela 4. Liczba i struktura badanych przedsiębiorstw pod względem kierunku internacjonalizacji zewnętrznej

Rynki eksportowe	Liczba przedsiębiorstw*	Udział w %
Kraje należące do UE przed jej rozszerzeniem w 2004 r. (tzw. kraje „starej Unii”)	31	94,94
Kraje należące do UE dopiero po jej rozszerzeniu w 2004 r.	14	42,42
Rynek wschodni (Rosja, Ukraina, Białoruś)	4	12,12
Pozostałe kraje świata	6	18,18

* możliwość udzielenia kilku odpowiedzi.

Źródło: badania własne.

Z kolei przedsiębiorstwa zaangażowane w internacjonalizację wewnętrzną najczęściej importowały z krajów „starej unii”, a dwa z nich dokonywało zakupu w Chinach (tabela 5). W imporcie zaopatrzeniowym dominowały surowce i materiały – sprowadzało je 88,9% firm oraz maszyny i urządzenia do produkcji (55,6%).

Tabela 5. Liczba i struktura badanych przedsiębiorstw pod względem kierunku internacjonalizacji wewnętrznej

Rynki importowe	Liczba przedsiębiorstw*	Udział w %
Kraje należące do UE przed jej rozszerzeniem w 2004 r. (tzw. kraje „starej Unii”)	16	88,88
Kraje należące do UE dopiero po jej rozszerzeniu w 2004 roku	2	11,11
Rynek wschodni (Rosja, Ukraina, Białoruś)	3	16,66
Pozostałe kraje świata	2	11,11

* możliwość udzielenia kilku odpowiedzi.

Źródło: badania własne.

Jednoczesne uwzględnienie poziomów wewnętrznej i zewnętrznej internacjonalizacji pozwoliło na stworzenie pewnego „obrazu internacjonalizacji” badanej grupy przedsiębiorstw w formie macierzy (rysunek 1) oraz na wyznaczenie czterech podstawowych rodzajów strategii (rysunek 2). Do wyodrębnienia strategii internacjonalizacji wykorzystano między innymi klasyfikację B. Plawgo⁶.

IZ5	3		4	2		
IZ4	3					1
IZ3	7			2		
IZ2	7		3	1		
IZ1	6	3		1		
IZ0	41	2	2	1	1	
	IW0	IW1	IW2	IW3	IW4	IW5

Rys. 1. Poziomy internacjonalizacji zewnętrznej i wewnętrznej w badanych MSP sektora meblarskiego

Źródło: badania własne.

⁶ B. Plawgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2004, s. 99–109.

IZ5	III strategia internacjonalizacji zewnętrznej		IV strategia internacjonalizacji pełnej			
IZ4						
IZ3						
IZ2						
IZ1	I strategia braku internacjonalizacji		II strategia internacjonalizacji wewnętrznej			
IZ0						
	IW0	IW1	IW2	IW3	IW4	IW5

Rys. 2. Rodzaje strategii internacjonalizacji badanych MSP sektora meblarskiego

Źródło: badania własne.

W przedstawionej klasyfikacji strategii internacjonalizacji MSP jako jedną z nich przyjęto strategię braku internacjonalizacji. Powstaje tutaj pytanie, czy brak internacjonalizacji można uznać za jedną ze strategii. Wydaje się jednak, że obronę przed konkurencją z zagranicy na rynku krajowym również należy uznać za strategię internacjonalizacji⁷.

Z przeprowadzonych badań wynika, że większość badanych MSP czyli 57,78% realizowało strategię I – braku internacjonalizacji, chociaż 19,23% z nich planowała podjęcie internacjonalizacji zewnętrznej mając w planach eksport, a 9,62% – rozpoczęcie importu zaopatrzeniowego. Niewielka grupa badanych firm (5,56%) korzystała z zagranicznych źródeł zaopatrzenia, lecz swoje produkty sprzedawała tylko w kraju, stosowała zatem strategię II – internacjonalizacji wewnętrznej. Jak już wspomniano 36,67% badanych przedsiębiorstw aktywnie uczestniczyła w procesie internacjonalizacji, przy czym jedna piąta badanych (22,22%) sprzedawała swoje produkty za granicę lub międzynarodowym firmom w ramach podwykonawstwa, lecz zaopatrywała się tylko w kraju stosowała zatem strategię III – internacjonalizacji zewnętrznej, a 14,44% produkowało część swoich wyrobów na eksport, wykorzystując przy tym również zasoby sprowadzone z zagranicy, wybrało zatem strategię IV – internacjonalizacji pełnej.

Dla porównania badania przeprowadzone w 2008 roku w województwie pomorskim dotyczące działalności eksportowej MSP dowiodły, że 25,52% przebadanych firm stanowili eksporterzy, 2,36% eksportowała wcześniej, ale zaprzestała, 4,19% zamierza rozpocząć sprzedaż zagraniczną w ciągu najbliższych

⁷ Por. N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja...*, *op. cit.*, s. 61–62 i 68.

dwóch lat, a 61,39% nie eksportowała i nie miała tego w planach⁸. Z kolei badania empiryczne przeprowadzone w 2005 roku wśród małych i średnich przedsiębiorstw z krajów UE dowodzą, że przeciętnie zaledwie 8% z nich było zaangażowanych w sprzedaż zagraniczną. W mikroprzedsiębiorstwach wskaźnik ten wynosił 7%, w przedsiębiorstwach małych 13%, a w firmach średniej wielkości 24%. Najwięcej przedsiębiorstw eksportujących z sektora MSP było w Estonii – 23%, Słowenii – 21%, Finlandii – 19% i Danii – 17%, a najmniej na Cyprze – 3% i w Bułgarii – 4%. Wśród polskich MSP (a także włoskich i rumuńskich) ich udział wynosił 7%. Dochody z eksportu w badanych przedsiębiorstwach stanowiły przeciętnie 4,6% dochodów ze sprzedaży⁹.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań własnych świadczą o niewysokim poziomie internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw w sektorze meblarskim. Przedsiębiorstwa stosujące aktywne strategie – związane z ekspansją zagraniczną – stanowiły 36,37%, a najczęściej stosowanym instrumentem internacjonalizacji zewnętrznej przez małe i średnie przedsiębiorstwa w sektorze meblarskim był eksport.

Warto tu zauważyć, że w tradycyjnych sektorach gospodarki proces internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw przebiega raczej w sposób etapowy. Wiele polskich firm meblarskich rozpoczyna ekspansję od sporadycznej sprzedaży za granicę, potem stopniowo zwiększa jej rozmiary i rozszerza liczbę krajów eksportu.

Należy również stwierdzić, że globalizacja gospodarki światowej powoduje, że firmy zainteresowane trwałym rozwojem powinny włączyć się w wymianę międzynarodową. MSP mogą być czasem nawet bardziej konkurencyjne od firm dużych, ponieważ potrafią szybciej dostosowywać się do zmieniających się wymagań na rynkach zagranicznych oraz do zindywidualizowanych potrzeb nabywców. Dodatkowo występujący w Polsce umiarkowany popyt wewnętrzny skłania do poszukiwania zagranicznych rynków zbytu. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw powinni jednak pamiętać, że w celu zdobycia pozycji na rynku

⁸ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw na Pomorzu w świetle badań empirycznych*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, A. Herman i K. Poznańska (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, tom 3, s. 13.

⁹ *SME Observatory Survey. Summary*, Flash EB No. 196, European Commission, May 2007, s. 16–17.

zagranicznym należy stale rozwijać wybraną strategię internacjonalizacji i dostosowywać ją do zmieniających się warunków otoczenia.

TYPES OF STRATEGIES OF SME'S INTERNATIONALIZATION – RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary

Choosing an appropriate strategy for internationalization is very important from the perspective of business management. This article aims to present - extracted on the basis of empirical studies – four types of strategies used by the internationalization of SMEs in the furniture sector.

The studies show that most respondents (57.78%) of SMEs was pursuing a strategy I – no internationalization. A small group of surveyed companies (5.56%) used foreign sources of supply, but it sold its products only in the country, therefore, applied the strategy II – internal internationalization. Over one fifth of respondents (22.22%) sold their products abroad, but supplied only in the country, therefore, applied the strategy III – external internationalization. Group companies, which chose the full internationalization strategy (IV), sold their products abroad, using the foreign sources of supply. 14.44% of respondents declared their participation in this group

Translated by Tomasz Maik