

Jak wzmocnić konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych?

Opracował Zespół w składzie:

dr Błażej Lepczyński

dr Marta Penczar

Monika Liszewska

Raport został przygotowany w ramach współpracy na podstawie umowy zawartej z Fundacją Citi Handlowy im. LEOPOLDA KRONENBERGA.

Centrum Myśli Strategicznych
ul. Powstańców Warszawy 19,
81-718 Sopot

Gdańsk, 2026

Executive summary	5
Wstęp	13
Luka konkurencyjności polskich przedsiębiorstw względem przedsiębiorstw z innych krajów UE	17
Bariery i dźwignie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych – wyniki badania EKF Research	37
Dystans rozwojowy polskich przedsiębiorstw w zakresie internacjonalizacji na tle liderów UE	38
Dźwignie i bariery ekspansji zagranicznej	46
Innowacje jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej w ekspansji zagranicznej	54
Wpływ wzrostu ryzyka geopolitycznego na strategię ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw	58
Działania państwa w ramach polityki gospodarczej, regulacyjnej i podatkowej wspierające międzynarodową konkurencyjność polskich przedsiębiorstw	66
Strategie polskich przedsiębiorstw w ekspansji zagranicznej i ich wpływ na profil ryzyka	69
Rola banków w procesie internacjonalizacji	71

A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers with glass facades. The buildings are arranged in a way that creates a sense of height and scale. The sky is a clear, pale blue. A semi-transparent teal rectangle is overlaid on the upper right portion of the image, containing the text "Executive summary" in white.

Executive summary

1. Polska gospodarka jest silnie umiędzynarodowiona, ale przede wszystkim poprzez eksport

Polska gospodarka jest silnie umiędzynarodowiona. W 2025 r. działalność eksportową prowadziło 55,0% badanych przez GUS przedsiębiorstw, a udział eksportu w PKB Polski w IV kwartale 2025 r. wyniósł 46,4%. Problemem pozostaje jednak nadal niewielka skala ekspansji kapitałowej polskich przedsiębiorstw. Zasadnicza luka konkurencyjności wobec liderów UE pod względem internacjonalizacji przedsiębiorstw nie dotyczy zatem samej zdolności do sprzedaży na rynkach zagranicznych, lecz jakości i dojrzałości internacjonalizacji – zdolności do budowania trwałej obecności właścicielskiej poza Polską.

Kolejnym etapem rozwoju powinno być przejście od modelu opartego przede wszystkim na eksporcie i uczestnictwie w międzynarodowych łańcuchach dostaw, do modelu, w którym polskie przedsiębiorstwa w większym stopniu kontrolują aktywa, dystrybucję, relacje z klientami oraz procesy decyzyjne za granicą.

2. Największa luka wobec liderów UE dotyczy zaawansowanych form internacjonalizacji

Wyniki badania EKF Research wśród ekspertów wskazują, że dystans polskich przedsiębiorstw wobec liderów UE rośnie wraz z przechodzeniem od prostszych do bardziej zaawansowanych form obecności międzynarodowej. W badaniu uwzględniono pięć wymiarów dojrzałości internacjonalizacji: udział sprzedaży zagranicznej w przychodach ogółem, geograficzną dywersyfikację działalności zagranicznej, zdolność do długoterminowego utrzymania pozycji na rynkach zagranicznych, zdolność do przejęć i realizacji inwestycji kapitałowych za granicą oraz rozpoznawalność marki, jakość i trwałość relacji z partnerami zagranicznymi.

Najmniejszy dystans odnotowano w zakresie udziału sprzedaży zagranicznej w przychodach ogółem – średnia ocena wyniosła 3,03 w skali 1-5. Większy dystans dotyczy dywersyfikacji geograficznej działalności oraz zdolności do długoterminowego utrzymania pozycji na rynkach zagranicznych, a największy – zdolności do przejęć i inwestycji kapitałowych poza granicami Polski oraz budowy rozpoznawalnej marki i trwałych relacji z partnerami.

3. Technologia, innowacyjność i własne aktywa będą decydować o zdolności do przejmowania wartości

Technologiczne zaawansowanie polskiego eksportu systematycznie rośnie, ale dystans wobec bardziej innowacyjnych gospodarek UE pozostaje znaczący. Udział produktów wysokiej technologii w eksporcie wyrobów przetworzonych wzrósł z około 4% w 2007 r. do około 14% w 2024 r. Jednocześnie średnie nakłady na B+R w latach 2020–2024 wynosiły w Polsce 1,44% PKB, wobec 3,53% w Szwecji, 3,09% w Niemczech i 3,05% w Finlandii. W 2025 r. polscy innowatorzy złożyli do Europejskiego Urzędu Patentowego (EPO) 621 wniosków patentowych, czyli około 17 na milion mieszkańców. Pod względem liczby złożonych wniosków klasyfikuje to nasz kraj na 12 pozycji w UE.

Trwałe wzmocnienie konkurencyjności wymaga zatem przesuwania źródeł przewagi w stronę własnych technologii, produktów, marek i kanałów sprzedaży. Eksport daje skalę, ale to zdolność przedsiębiorstw do tworzenia i kontrolowania własnych aktywów pozwoli zwiększać udział przedsiębiorstw w wartości dodanej.

4. Ekspansja zagraniczna wymaga jednoczesnego połączenia kompetencji, innowacyjności i kapitału

Skuteczna ekspansja zagraniczna wymaga wykorzystania kilku grup zasobów jednocześnie. W badaniu EKF Research najwyższe wagi – wśród dźwigni internacjonalizacji – uzyskały jakość kadr i kompetencji menedżerskich (17,8 pkt.), innowacyjność i zdolność komercjalizacji (16,2 pkt.) oraz dostęp do kapitału i finansowania (16,0 pkt.).

Zbliżone oceny tych trzech czynników wskazują, że trwałą przewagę na rynkach zagranicznych trudno budować w oparciu o jeden dominujący zasób. W najbliższych latach kluczowe znaczenie będzie miała zdolność przedsiębiorstw do łączenia kapitału, kompetencji menedżerskich i innowacyjności w spójny model ekspansji.

5. Ekspansja w bardziej zaawansowanych formach wymaga większego zaangażowania kapitałowego i wiąże się z wyższym ryzykiem

W badaniu EKF Research eksperci zostali poproszeni o ocenę poszczególnych strategii ekspansji zagranicznej pod względem poziomu ryzyka. Oceniano m.in. eksport bezpośredni, współpracę

z lokalnym partnerem, modele asset light, joint venture, utworzenie oddziału lub spółki zależnej, przejęcia zagranicznych podmiotów oraz inwestycje greenfield.

Najwyższy poziom ryzyka przypisano inwestycjom typu greenfield – 4,7 w skali 1–5, następnie M&A – 4,0 oraz utworzeniu oddziału lub spółki zależnej – 3,9. Dla eksportu bez inwestycji kapitałowej było to 2,4, a dla modeli asset light – 2,3.

Wyniki pokazują, że wraz z przechodzeniem przedsiębiorstw do bardziej zaawansowanych form obecności zagranicznej rosną wymagania finansowe i organizacyjne oraz znaczenie zarządzania ryzykiem. Wybór strategii ekspansji powinien więc uwzględniać zarówno skalę potrzeb kapitałowych, jak i poziom ryzyka oraz zdolność przedsiębiorstwa do utrzymania trwałej obecności na zagranicznym rynku docelowym.

6. Geopolityka zmienia zarówno wybór rynków, jak i formę ekspansji

Geopolityka stała się trwałym elementem rachunku ekonomicznego związanego z ekspansją zagraniczną. W badaniu EKF Research dotyczącym rodzajów ryzyka związanych z internacjonalizacją polskich przedsiębiorstw najwyżej oceniono ryzyko polityczne i regulacyjne (7,5 w skali 1–10) oraz ryzyko kosztowe energii i surowców (7,4). Kolejne miejsca zajęły zakłócenia dostaw i logistyki (6,6) oraz cyberbezpieczeństwo i ataki hybrydowe (6,5).

Rosnąca niepewność wpływa także na samą formę ekspansji: 62% ekspertów wskazało na preferowanie eksportu zamiast bardziej kapitałochłonnych form obecności, 57% na wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem, a 48% na bardziej ostrożny wybór rynków. W praktyce oznacza to większą ostrożność przy angażowaniu kapitału za granicą.

Wzrost ryzyka geopolitycznego przesuwają strategię internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w stronę bezpieczeństwa, regionalizacji i większej elastyczności. Rynki UE uzyskały najwyższą ocenę atrakcyjności w warunkach rosnącej niepewności – 4,1 w skali 1–5. Wśród zmian w globalnych łańcuchach dostaw największy wpływ przypisano near-shoringowi (3,7). Najczęściej wskazywanym długoterminowym podejściem do internacjonalizacji była koncentracja na bezpiecznych rynkach, głównie Europy Zachodniej (41%); dywersyfikację geograficzną wskazało 32% ekspertów. Taka struktura odpowiedzi

pokazuje, że odporność i możliwość szybkiego reagowania zyskują na znaczeniu, choć może to spowalniać przechodzenie do bardziej kapitałochłonnych form internacjonalizacji.

7. Rola państwa powinna polegać przede wszystkim na ograniczaniu niepewności i ryzyka

Przewidywalność otoczenia regulacyjno-podatkowego jest w ocenie ekspertów EKF Research najważniejszym obszarem działań państwa wspierającym międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw. Otrzymała najwyższą wagę – 14,6 pkt. Na kolejnych miejscach znalazły się wsparcie wejścia na nowe rynki, zwłaszcza poza UE (12,6 pkt.), rozwój instrumentów ograniczających ryzyko (11,4 pkt.) oraz wsparcie B+R, innowacji i komercjalizacji oraz lepsza koordynacja instytucjonalna – po 11,3 pkt.

Wynika z tego zatem, że skuteczna polityka publiczna powinna obniżać koszty niepewności i ryzyka, których przedsiębiorstwa nie są w stanie efektywnie ograniczyć samodzielnie. Skuteczna polityka publiczna powinna jednocześnie ułatwiać wejście na nowe rynki oraz wzmacniać zdolność przedsiębiorstw do tworzenia i komercjalizacji własnych technologii.

8. Ekspansja kapitałowa zwiększa znaczenie uwarunkowań podatkowych i regulacyjnych

Znaczenie kwestii podatkowych i regulacyjnych rośnie wraz ze złożonością zagranicznej obecności przedsiębiorstwa. W badaniu EKF Research w zakresie obszarów podatkowo-regulacyjnych generujących największe problemy, ryzyka lub dodatkowe koszty największą wagę przypisano opodatkowaniu przepływów finansowych, w tym dywidend, odsetek i należności licencyjnych (12,8 pkt.). Kolejne miejsca zajęły ceny transferowe i dokumentacja rozliczeń wewnątrzgrupowych oraz lokalne różnice regulacyjne w kraju docelowym – po 11,2 pkt. Przy tworzeniu spółek zależnych, przejęciach i inwestycjach zagranicznych coraz większego znaczenia nabiera więc właściwe zaprojektowanie struktury podatkowej, przepływów finansowych i rozliczeń między podmiotami działającymi w różnych jurysdykcjach.

9. Ekspansja kapitałowa przedsiębiorstw stawia nowe wyzwania przed sektorem bankowym

Postępująca internacjonalizacja przedsiębiorstw wpływa na oczekiwany model bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej. W badaniu EKF Research zapytano ekspertów również o to, które obszary wsparcia bankowego mają największe znaczenie dla poprawy warunków ekspansji zagranicznej i budowania trwałej obecności polskich przedsiębiorstw poza krajem (Eksperci mogli wskazać 3 priorytowe obszary wsparcia). Najczęściej wskazywano potrzebę wsparcia przez banki w zarządzaniu ryzykiem walutowym, płynnościowym i rynkowym. Ten obszar wybrało 65% ekspertów. Kolejne miejsca zajęły: finansowanie inwestycji zagranicznych, przejęć i procesów M&A (55%), finansowanie bieżącej ekspansji zagranicznej (50%) oraz instrumenty ograniczające ryzyko handlowe i ryzyko kontrahenta (45%). Można zatem wskazać, że oczekiwania przedsiębiorstw wobec banków koncentrują się przede wszystkim na dwóch funkcjach. Pierwszą z nich jest zapewnienie finansowania ekspansji, drugą natomiast ograniczanie ryzyka finansowego i transakcyjnego związanego z działalnością na rynkach zagranicznych.

Wyniki badania EKF Research wskazują ponadto na potrzebę przesuwania obsługi bankowej od finansowania eksportu w stronę finansowania zagranicznych aktywów, przejęć i trwałych struktur kapitałowych przedsiębiorstw poza Polską. Najważniejsze obszary wsparcia bankowego związane są z finansowaniem łańcuchów dostaw oraz wsparciem w strukturyzacji transakcji, na co wskazuje po 30% ekspertów. Bankowe współfinansowanie internacjonalizacji powinno także uwzględnić doradztwo banków dotyczące wejścia na nowe rynki (15% ekspertów) oraz wsparcie w analizie rynku i poszukiwaniu lokalnych partnerów (10%). Widać zatem wyraźnie, że przedsiębiorstwa oczekują od banków przede wszystkim kompetencji finansowych, transakcyjnych i w zarządzaniu ryzykiem, a funkcje doradcze mają charakter uzupełniający.

Kolejnym etapem rozwoju bankowości korporacyjnej powinno być zatem przejście od modelu skoncentrowanego na finansowaniu eksportu do kompleksowej obsługi finansowej ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw.



Piotr Kosno
Dyrektor Bankowości Korporacyjnej
Citi Handlowy

Polska siła na globalnym rynku: Jak skutecznie finansować międzynarodową ekspansję?

Polska gospodarka wkracza w nową, ekscytującą erę. Czas, gdy naszą obecność na świecie mierzyliśmy głównie skalą eksportu, powoli mija. Dziś polscy czempioni biznesu z odwagą ruszają na podbój globalnych rynków – nie tylko oferując swoje produkty, ale budując fabryki, przejmując zagraniczne firmy i tworząc międzynarodowe struktury operacyjne. To naturalny i pożądany etap rozwoju, który stawia przed nami fundamentalne pytanie: czy polski system finansowy jest gotów, by stać się paliwem dla tych globalnych ambicji?

Nowy horyzont. Od eksportu do globalnych inwestycji

Liczby mówią same za siebie. W ciągu zaledwie czterech lat, od końca 2020 do końca 2024 roku, wartość polskich inwestycji bezpośrednich za granicą wzrosła o niemal 65% – z ponad 100 mld zł do 165 mld zł. Tylko w 2024 roku polskie firmy zainwestowały za granicą 14,7 mld zł. To nie są już pojedyncze transakcje, ale potężny strumień kapitału, który pokazuje siłę i determinację polskiego biznesu. Z perspektywy Citi, globalnej instytucji finansowej obecnej w ponad 180 krajach i terytoriach, obserwujemy ten trend z bliska. Pomagamy firmom realizować odważne przejęcia i inwestycje od Ukrainy po rynki w Azji czy w obu Amerykach.

W Citi wykorzystujemy naszą globalną obecność, łącząc dostęp do finansowania i rozwiązań transakcyjnych z lokalną wiedzą oraz wsparciem ekspertów na poszczególnych rynkach.

Więcej niż kapitał. Rola globalnych przewodników

Sukces w międzynarodowej ekspansji to jednak coś więcej niż tylko dostęp do finansowania. To sztuka łączenia kapitału z banków komercyjnych ze wsparciem instytucji rozwoju, takich jak Bank Gospodarstwa Krajowego, Polski Fundusz Rozwoju, KUKI i Polska Agencja Inwestycji i Handlu oraz administracji publicznej. Banki komercyjne zapewniają kapitał, znajomość branży, doświadczenie transakcyjne oraz dostęp do rynków finansowych. Instytucje rozwoju mogą natomiast wspierać podziały ryzyka, zapewniać gwarancje i ubezpieczenia oraz w ten sposób mobilizować dodatkowe finansowanie prywatne.

W tym procesie kluczową rolę odgrywają banki o globalnym zasięgu. Ich potencjał – lokalna wiedza, globalna sieć i doświadczenie – może stać się potężnym narzędziem w rękach polskich przedsiębiorstw. Dostęp do banku, który jest „na miejscu” w USA, na Bliskim Wschodzie czy w Ameryce Łacińskiej, to dla polskiej firmy bezcenny atut, który może zdecydować o powodzeniu inwestycji.

Od krajowych liderów do globalnych gigantów

Przekształcanie krajowych liderów w globalnych graczy to strategiczne wyzwanie dla całej polskiej gospodarki. Wymaga ono synergii działań, zaufania i nowego spojrzenia na rolę instytucji finansowych. W tym raporcie przedstawiamy, jak stworzyć ekosystem, który nie tylko sfinansuje, ale i skutecznie wesprze polskich przedsiębiorców w ich drodze na światowe szczyty.

Piotr Kosno ma ponad 27-letnie doświadczenie w bankowości korporacyjnej, finansowaniu przedsiębiorstw i zarządzaniu ryzykiem. Specjalizuje się w finansowaniu strategicznych projektów i transakcji w kluczowych sektorach gospodarki, w tym energetyce, przemyśle, sektorze TMT i sektorze publicznym, w szczególności w obszarze transformacji energetycznej, bezpieczeństwa energetycznego i obronności.

A wide-angle, high-angle photograph of a busy container port at night. The foreground and middle ground are filled with numerous stacks of intermodal containers in various colors (red, blue, green, yellow, white). Several large gantry cranes are visible, some with their lights on, indicating active operations. The port is situated along a body of water, with the city lights and structures visible in the background under a dark, cloudy sky. A semi-transparent blue rectangle is overlaid on the upper right portion of the image, containing the text 'Wstęp' in white.

Wstęp

O przewadze konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw i powodzeniu ich ekspansji zagranicznej decydują obecnie już nie tylko tradycyjne czynniki, takie jak cena czy jakość oferowanych produktów i usług. Coraz większe znaczenie ma zdolność przedsiębiorstw do przechodzenia od prostych form sprzedaży zagranicznej do trwałej obecności na rynkach międzynarodowych, opartej na własnych kanałach dystrybucji, marce, relacjach z klientami, aktywach oraz strukturach organizacyjnych za granicą. Proces ten nazwano w raporcie dojrzewaniem internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Polska należy do czołowych gospodarek Unii Europejskiej. Dlatego w większym niż obecnie stopniu o międzynarodowej konkurencyjności powinno decydować umiędzynarodowienie kapitałowe, obejmujące m.in. przejęcia zagranicznych przedsiębiorstw lub udziałów w nich oraz tworzenie od podstaw własnych aktywów i struktur działalności za granicą. Przechodzenie na wyższe szczeble dojrzałości strategicznej w procesie internacjonalizacji wymaga jednak odpowiednich zasobów oraz sprzyjających warunków instytucjonalnych. Dużego znaczenia nabierają takie elementy jak dostęp do kapitału i instrumentów zarządzania ryzykiem. W ekspansji zagranicznej ważne jest także stabilne i przewidywalne otoczenie regulacyjno-podatkowe. Sukces na rynkach zagranicznych zależy również od zdolności przedsiębiorstw do tworzenia innowacji i skutecznej komercjalizacji wynalazków. Zmiana paradygmatu ekspansji zagranicznej oznacza również redefinicję roli banków. Klienci korporacyjni oczekują od banków ewolucji od tradycyjnej obsługi transakcji eksportowych do pełnienia funkcji partnera wspierającego i doradczącego w ekspansji kapitałowej.

Głównym celem raportu jest ocena uwarunkowań międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw oraz identyfikacja barier i czynników sprzyjających przechodzeniu do bardziej dojrzałych form internacjonalizacji. Chodzi przede wszystkim o przechodzenie w kierunku trwalszych form ekspansji, które pozwalają przejmować większą część wartości powstającej w międzynarodowych łańcuchach wartości oraz sprawować kontrolę nad aktywami, relacjami i procesami decyzyjnymi za granicą. Analiza koncentruje się na wpływie finansowania, otoczenia regulacyjno-podatkowego, zdolności innowacyjnych i kompetencji organizacyjnych na tempo, trwałość i jakość ekspansji zagranicznej.

Raport pokazuje również, jak w procesie internacjonalizacji zmieniają się potrzeby przedsiębiorstw wobec banków oraz jakie elementy oferty z zakresu bankowości korporacyjnej powinny być rozwijane, aby skutecznie wspierać zagraniczny wzrost klientów i ich ekspansję kapitałową.

Przygotowane w ramach EKF Research opracowanie opiera się na koncepcji konkurencyjności *ex ante*, czyli podejściu prospektywnym. W konsekwencji raport koncentruje się na determinantach przyszłej przewagi konkurencyjnej, a nie na analizie dotychczasowych rezultatów internacjonalizacji.

Zakres analizy wyznaczają następujące pytania badawcze:

- 1) Jak na tle przedsiębiorstw z pozostałych krajów UE przedstawia się ekspansja zagraniczna polskich firm? Jaki dystans dzieli je od przedsiębiorstw z krajów przodujących w UE?
- 2) Co ogranicza, a co realnie wspiera międzynarodową konkurencyjność polskich przedsiębiorstw oraz ich przechodzenie do bardziej dojrzałych form internacjonalizacji?
- 3) Jak innowacje (produktowe, procesowe, cyfrowe) przekładają się na skalę i rentowność ekspansji? Jakie bariery ograniczają ich komercjalizację?
- 4) Jaką rolę we wzmacnianiu międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw może odegrać system podatkowy oraz szerzej polityka państwa?
- 5) Jaki wpływ na ekspansję zagraniczną polskich przedsiębiorstw ma kontekst geopolityczny?
- 6) Jakie strategie wybierają polskie przedsiębiorstwa podczas ekspansji zagranicznej i jak wpływają one na profil ryzyka oraz potrzeby kapitałowe?
- 7) Jakie są najważniejsze oczekiwania przedsiębiorstw wobec banków w obszarze finansowania internacjonalizacji, zarządzania ryzykiem, wsparcia procesów M&A, finansowania łańcuchów dostaw oraz doradztwa dotyczącego wejścia na nowe rynki?

Podstawą raportu są wyniki badania opinii 21 ekspertów przeprowadzonego z wykorzystaniem ustrukturyzowanego kwestionariusza. Kwestionariusz skierowano do specjalistów i naukowców reprezentujących obszary związane z internacjonalizacją przedsiębiorstw oraz budową przewagi konkurencyjnej. Kwestionariusz obejmował wspólny zestaw zagadnień dotyczących modelu internacjonalizacji przedsiębiorstw, barier ekspansji zagranicznej, czynników wspierających rozwój międzynarodowy oraz potrzeb finansowych związanych z procesem internacjonalizacji. Badanie zostało zrealizowane w okresie od kwietnia do czerwca 2026 r.

W raporcie wykorzystano również dane statystyczne dotyczące międzynarodowej aktywności przedsiębiorstw, cyklicznie publikowane przez krajowe i międzynarodowe instytucje, w tym Główny Urząd Statystyczny, Eurostat, Bank Światowy, International Institute for Management Development (IMD), Konferencję Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD) oraz Europejski Urząd Patentowy.

An aerial photograph of a large container ship, heavily loaded with multi-colored shipping containers, moving through a body of water. Two tugboats are assisting the ship. In the background, a port area with numerous stacked containers and cranes is visible, along with a cityscape and distant mountains under a clear sky. A semi-transparent blue rectangle is overlaid on the upper right portion of the image, containing white text.

Luka konkurencyjności polskich przedsiębiorstw względem przedsiębiorstw z innych krajów UE

Przedsiębiorstwa podejmują ekspansję zagraniczną najczęściej w celu zwiększenia skali działalności, dywersyfikacji źródeł przychodów oraz wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Polski rynek często nie wystarcza do dalszego wzrostu, dlatego eksport staje się naturalną ścieżką rozwoju. W 2025 r. sprzedaż na eksport wykazało 55,0% przedsiębiorstw badanych przez GUS (54,6% rok wcześniej)¹. Udział sprzedaży na eksport w przychodach netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów ogółu podmiotów był zbliżony do notowanego w 2024 r. (23,3% wobec 23,4%)². Choć nieco ponad połowa badanych przedsiębiorstw (55,0%) wykazuje aktywność eksportową, to w skali całego sektora sprzedaż zagraniczna generuje niespełnia jedną czwartą łącznych przychodów (23,3%). Naszym zdaniem wskazuje to na znaczne zróżnicowanie dojrzałości eksportowej. Cały czas dla relatywnie dużej części polskich przedsiębiorstw działalność zagraniczna pozostaje ciągle aktywnością marginalną.

Udział eksportu w PKB w proc. jest jedną z najważniejszych miar otwartości gospodarki. W przypadku Polski od dłuższego czasu utrzymuje się on na bardzo wysokim poziomie. Według danych GUS w IV kwartale 2025 r. wyniósł 46,4%. Mimo spadku udziału eksportu w PKB względem 2023 r. wskaźnik ten pozostaje nadal wysoki. Wskazany spadek można częściowo wiązać z aprecjacją PLN oraz słabszą koniunkturą u głównych partnerów handlowych.

Wysoki udział eksportu w PKB potwierdza silne włączenie Polski w handel międzynarodowy, ale sam w sobie nie przesądza o trwałości przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. W latach 2020–2024 Polska osiągnęła średni poziom wyższy niż największe gospodarki „starej” UE. Wynika to zarówno z większej otwartości gospodarek średniej wielkości, jak i z silnego powiązania polskiego przemysłu z europejskimi łańcuchami dostaw (por. rysunek 2.). Kluczowe jednak znaczenie ma to, jaka część eksportu powstaje w segmentach o wysokiej wartości dodanej, pod własną marką oraz przy zachowaniu kontroli nad technologią, dystrybucją i kanałami sprzedaży.

Polski eksport jest relatywnie dobrze zdywersyfikowany pod względem branżowym. Jego struktura nadal jednak wskazuje na istotną rolę modelu kooperacyjnego³. Świadczy o tym wysoki udział sektorów przemysłowych powiązanych z międzynarodowymi łańcuchami wartości oraz silna koncentracja eksportu na rynkach UE, zwłaszcza na rynku niemieckim.

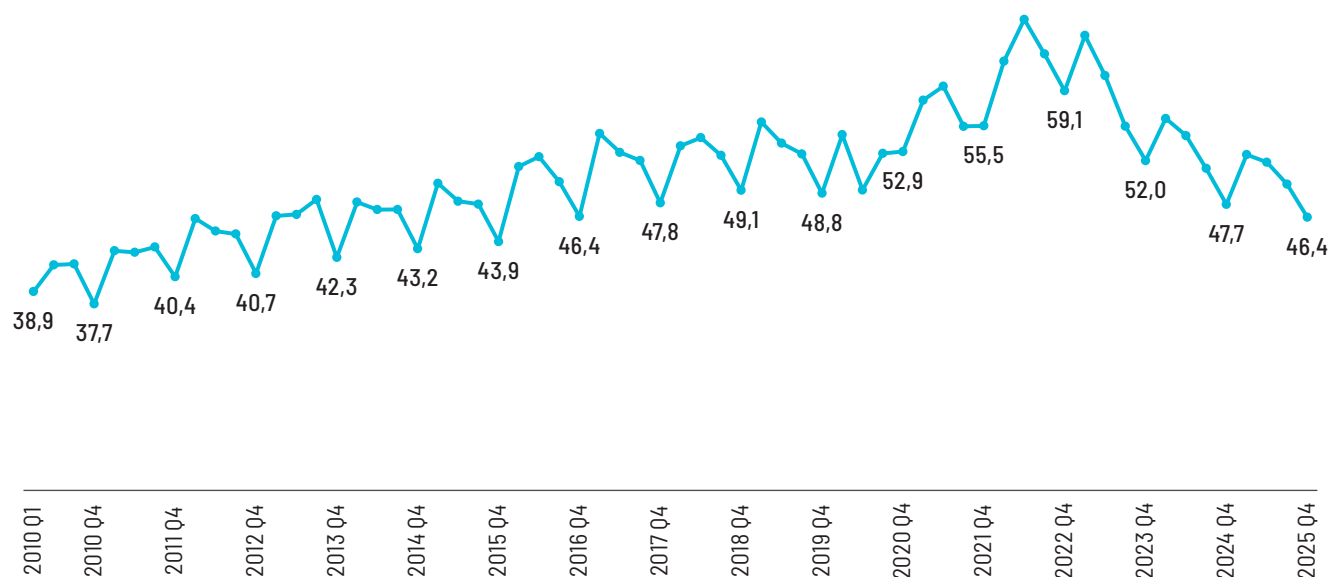
Od stycznia do grudnia 2025 r. kraje rozwinięte odpowiadały za 87,1% wartości polskiego eksportu towarowego, z czego sama Unia Europejska za 74,8%⁴ (zob. rysunek 3.). Udział krajów rozwijających się wyniósł 8,1%, a krajów Europy

1 Wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych, Główny Urząd Statystyczny, https://ssgk.stat.gov.pl/03.2026/Wyniki_finansowe_przedsiębiorstw_niefinansowych.html [dostęp: 28.04.2026].

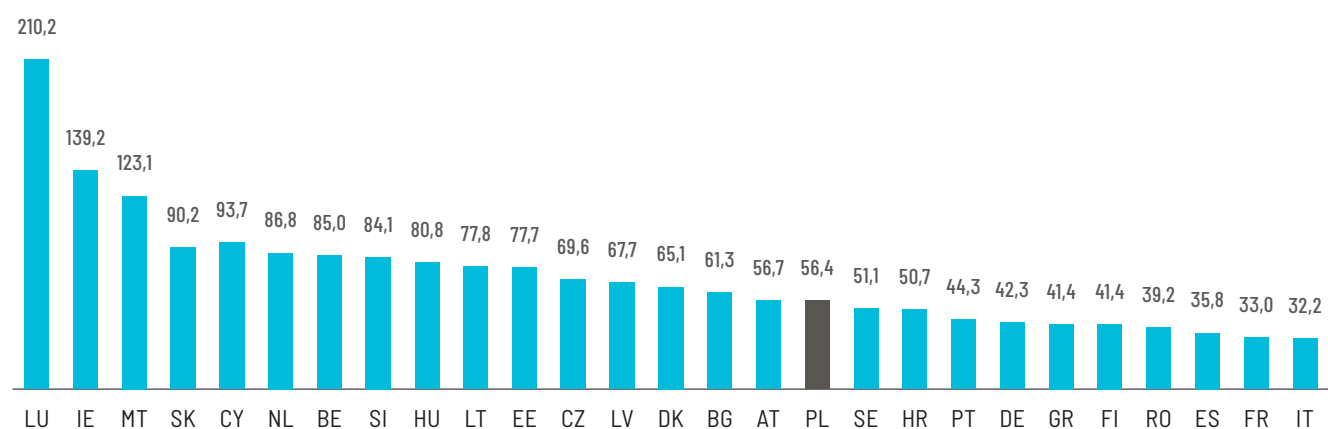
2 Tamże.

3 W raporcie przez model kooperacyjny rozumie się udział przedsiębiorstw w międzynarodowych łańcuchach wartości głównie w roli poddostawców dla większych odbiorców zagranicznych.

4 Obroty towarowe handlu zagranicznego ogółem i według krajów w styczniu – grudniu 2025 r., GUS, s. 2.

Rysunek 1. Udział eksportu w PKB w Polsce w latach 2010–2025 (w proc.)


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS dostępnych pod adresem: https://ssgk.stat.gov.pl/Produkt_Krajowy_Brutto.html [dostęp: 20.04.2026].

Rysunek 2. Eksport dóbr i usług jako odsetek PKB – średnia pięcioletnia w okresie 2021–2025 w krajach UE-27 (w proc.)


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych World Bank.

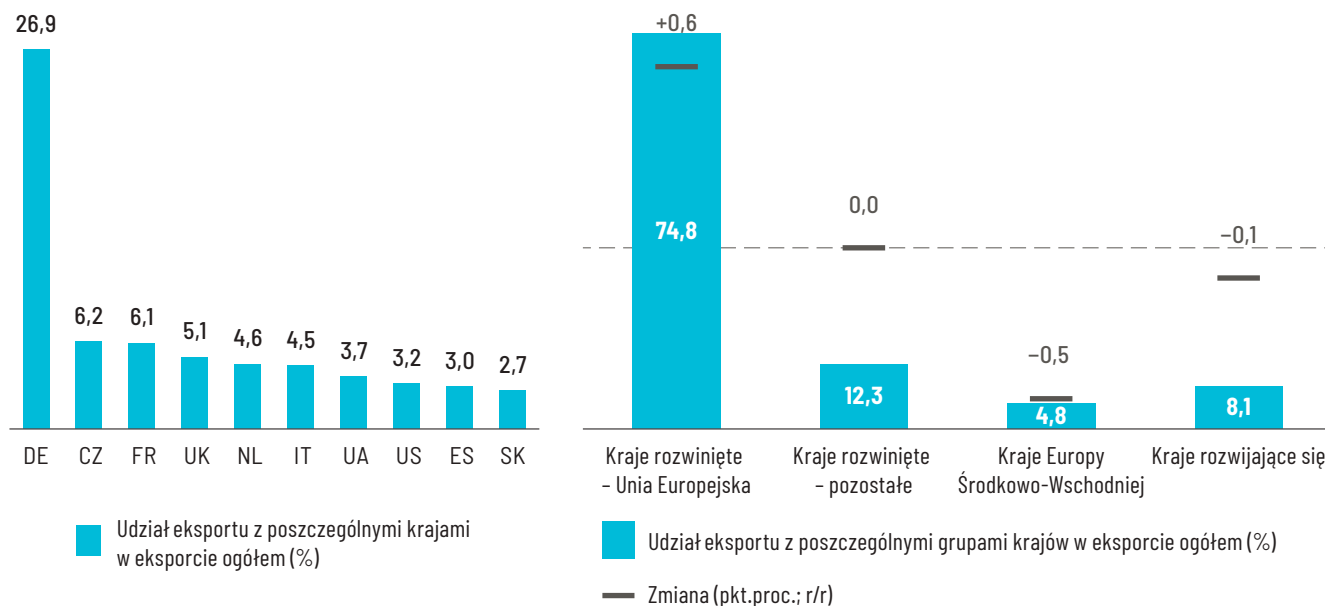
Środkowo-Wschodniej 4,8%⁵. Dane te potwierdzają, że polski eksport jest silnie zakorzeniony w gospodarce europejskiej. Koncentracja jest przy tym znaczna. Największym rynkiem pozostawały Niemcy, do których trafiło 26,9% polskiego eksportu, tj. towary o wartości 418,5 mld zł⁶.

W 2025 r. kraje rozwinięte należące do UE były jedyną grupą, której udział w polskim eksporcie wzrósł o ok. 0,6 pkt proc. (zob. rysunek 3.). Potwierdza to rosnące znaczenie jednolitego rynku europejskiego jako głównego obszaru ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw. Wzrost udziału jest miarą względną i nie

⁵ Tamże.

⁶ Tamże, s. 3.

Rysunek 3. Struktura polskiego eksportu według głównych grup krajów oraz głównych partnerów handlowych w 2025 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji statystycznych GUS.

przesądza o bezwzględny wzroście wartości eksportu do danej grupy krajów. Oznacza to jednak, że polskie przedsiębiorstwa podejmują ekspansję zagraniczną przede wszystkim w najbliższym otoczeniu geograficznym i instytucjonalnym. Z jednej strony sprzyja to ograniczaniu kosztów i ryzyka ekspansji zagranicznej, ale z drugiej może utrzymywać zależność od cyklu koniunkturalnego w Unii Europejskiej.

Struktura polskiego eksportu według Międzynarodowej Standardowej Klasyfikacji Handlu (Standard International Trade Classification, SITC)⁷ potwierdza dominację przemysłu przetwórczego i sektorów powiązanych z międzynarodowymi łańcuchami wartości. W 2025 r. największą pozycję w eksporcie stanowiły maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy, które odpowiadały za 37,1% eksportu. Istotne znaczenie miały także różne wyroby przemysłowe (17,9%), towary przemysłowe sklasyfikowane głównie według surowca (16,0%), żywność i zwierzęta żywe (13,2%) oraz chemikalia i produkty pokrewne (9,3%)⁸. Dużą część eksportu towarowego realizują przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej, maszynowej, meblarskiej i elektronicznej, a także z sektora rolno-spożywczego. Eksport trafia głównie do krajów o wysokiej wiarygodności kredytowej, co może ograniczać część ryzyka płatniczego i politycznego, ale nie eliminuje np. ryzyka koncentracji, kursowego ani

⁷ Klasyfikacja SITC (ang. Standard International Trade Classification) to standardowy system porządkowania towarów w handlu międzynarodowym, opracowany przez Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ) w celu umożliwienia porównywalności statystyk obrotów handlowych na poziomie globalnym (United Nations Statistics Division (UNSD), Standard International Trade Classification, Revision 4, Statistical Papers, Series M No. 34/Rev.4, New York 2006, s. iii-v).

⁸ Obroty towarowe, op. cit., s. 6.

cyklicznego. Szczególnie dużą rolę odgrywają Niemcy. Z jednej strony zapewniają one dostęp do dużego, chłonnego rynku oraz do łańcuchów dostaw firm globalnych. Z drugiej strony silna ekspozycja na rynek niemiecki oznacza, że pogorszenie koniunktury w Niemczech może mieć bezpośrednie przełożenie na spadek zamówień, przychodów i inwestycji polskich eksporterów. Ryzyko to jest szczególnie istotne dla firm będących częścią niemieckich łańcuchów dostaw i uzależnionych od kilku dużych odbiorców.

Analiza SWOT przedstawia najważniejsze czynniki wspierające rozwój polskiego eksportu, bariery utrudniające przedsiębiorstwom przechodzenie do bardziej zaawansowanych form obecności międzynarodowej oraz szanse i zagrożenia wynikające z otoczenia zewnętrznego (tabela 1.).

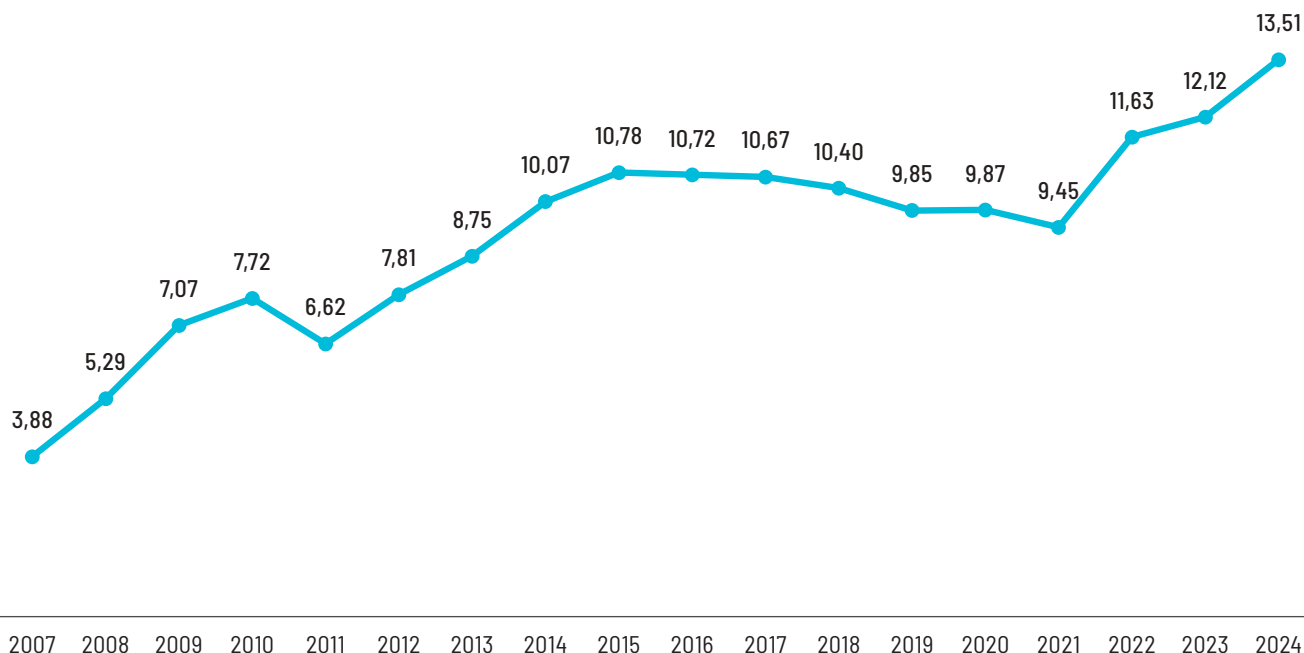
Tabela 1. Analiza SWOT polskiego eksportu i uwarunkowań ekspansji zagranicznej

Obszar	Opis
Mocne strony	• Wysoka otwartość gospodarki • Zdolność do dostosowywania produkcji do potrzeb zagranicznych odbiorców • Relatywnie dobra jakość produkcji • Silna integracja z jednolitym rynkiem Unii Europejskiej • Doświadczenie w obsłudze wymagających odbiorców przemysłowych
Słabe strony	• Koncentracja eksportu na wybranych rynkach • Zależność części firm od relacji podwykonawczych • Ograniczona liczba silnych marek międzynarodowych • Ograniczona zdolność części przedsiębiorstw do tworzenia, ochrony i komercjalizacji własnych technologii • Niedostateczna skala kapitałowa części przedsiębiorstw
Szanse	• Near-shoring • Odbudowa Ukrainy* • Transformacja energetyczna • Cyfryzacja gospodarki i rozwój eksportu usług cyfrowych • Rosnące znaczenie bezpieczeństwa i odporności łańcuchów dostaw
Zagrożenia	• Protekcyjizm • Zmienność kursów walutowych • Wzrost kosztów pracy i energii • Napięcia geopolityczne • Możliwe zaburzenia w międzynarodowych łańcuchach dostaw

* według danych PAIH z 26 czerwca 2026 r. do prowadzonej przez Agencję bazy przedsiębiorstw zainteresowanych działalnością na rynku ukraińskim zgłosiło się ponad 3,6 tys. polskich przedsiębiorstw (https://www.paih.gov.pl/en/news/paih-strengthens-the-position-of-polish-business-in-ukraines-reconstruction-key-outcomes-of-the-ukraine-recovery-conference-2026/?utm_source=chatgpt.com)

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 4. Udział eksportu produktów wysokiej technologii w eksporcie wyrobów przemysłowych w Polsce w latach 2007–2024 (w proc.)



Źródło: World Bank, World Development Indicators, wskaźnik TX.VAL.TECH.MF.ZS, na podstawie UN Comtrade / WITS.

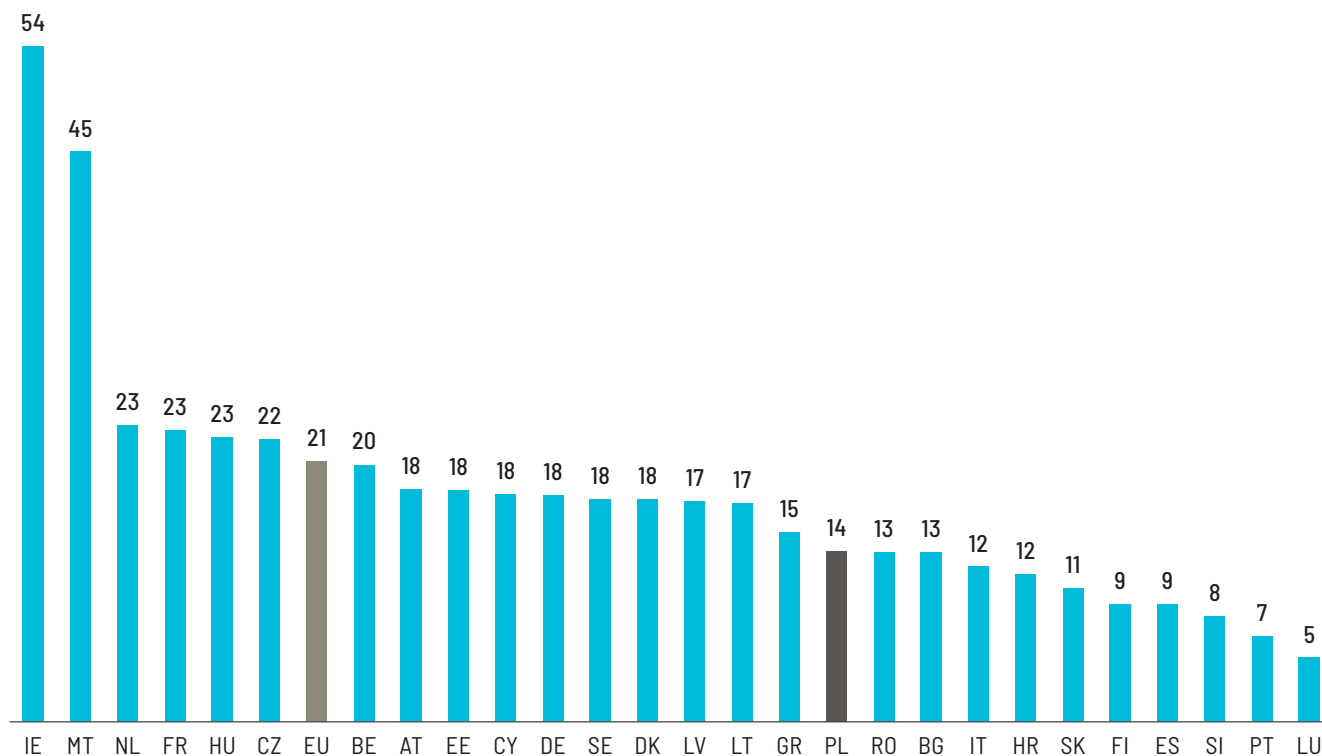
W wielu branżach polskie przedsiębiorstwa konkurują jako sprawni, elastyczni i kosztowo atrakcyjni dostawcy komponentów, produktów przetworzonych lub usług dla większych odbiorców zagranicznych. Taki model umożliwił szybki wzrost eksportu. Ogranicza jednak przejmowanie najwyższych marż, które powstają zwykle w obszarze projektowania produktu, własnej technologii, marki, dystrybucji i obsługi posprzedażowej.

Do oceny technologicznego zaawansowania struktury eksportu wykorzystano wskaźnik udziału produktów wysokiej technologii w strukturze eksportu. Wskaźnik ten pokazuje udział produktów klasyfikowanych jako produkty wysokiej technologii, ale nie przesądza o krajowym pochodzeniu technologii ani własności intelektualnej.

Udział eksportu high-tech w polskim eksporcie wzrasta, ale luka wobec najbardziej innowacyjnych gospodarek UE pozostaje duża. Według danych GUS przywoływanych przez portal Trade.gov.pl w 2024 r. eksport produktów high-tech z Polski osiągnął poziom 37,25 mld EUR, a ich udział w eksporcie ogółem wzrósł do 10,6%. To wyraźny postęp wobec 3% w 2007 r.

Biorąc natomiast pod uwagę udział produktów high-tech wyłącznie w eksporcie wyrobów przemysłowych ich udział wzrósł z około 4% do około 14% (patrz rysunek 4). W strukturze eksportu zwiększyło się zatem znaczenie produktów zaliczanych do wysokiej technologii ze względu na dużą intensywność działalności badawczo-rozwojowej. Wskazuje to na stopniowe przesuwanie eksportu w stronę

Rysunek 5. Udział produktów wysokiej technologii w eksporcie wyrobów przemysłowych w krajach UE w 2024 r. (w proc.)



Źródło: World Bank, World Development Indicators, <https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS> [dostęp: 6.08.2026].

bardziej zaawansowanych technologicznie segmentów produkcji. Jednak jest to wciąż poziom znacznie niższy niż w gospodarkach, w których przewaga konkurencyjna opiera się na własnej technologii, patentach, markach i globalnej dystrybucji. Nie oznacza jednak, że wykorzystywane technologie i własność intelektualna mają krajowe pochodzenie ani że większa część wartości dodanej pozostaje w polskiej gospodarce.

Polska, z udziałem produktów wysokiej technologii na poziomie ok. 14% eksportu wyrobów przemysłowych w 2024 r., znajduje się w dolnej części zestawienia państw UE (rysunek 5.). Dla porównania, w najbardziej zaawansowanych technologicznie gospodarkach UE udział ten przekracza 20%, a w przypadku części państw sięga 30–40%. Polska pozostaje więc wyraźnie poniżej poziomu obserwowanego m.in. w Irlandii, Francji, Holandii czy Belgii.

Polski eksport charakteryzuje się ponadto wysokim poziomem koncentracji wokół grupy eksporterów wyspecjalizowanych⁹. Udział przychodów z eksportu w przychodach ogółem tej grupy eksporterów wynosił co najmniej 50 proc.¹⁰ Choć stanowili

9 Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2026, s. 39.

10 Tamże.

oni w 2024 r. 33,9% ogółu eksporterów, odpowiadali za 71,5% wartości eksportu przedsiębiorstw¹¹. Istotną rolę w eksporcie odgrywają również przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, które generowały w 2024 r. 64,7% wartości polskiego eksportu¹². Oznacza to, że znacząca część umiędzynarodowienia polskiej gospodarki opiera się na dużych, silnie wyspecjalizowanych podmiotach, często powiązanych kapitałowo z zagranicznymi grupami przedsiębiorstw¹³.

Poza działalnością eksportową, o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym decyduje skala zaangażowania w kapitałowe formy internacjonalizacji. Eksport stanowi bowiem często impuls do bardziej kapitałochłonnych form ekspansji zagranicznej. Przedstawiony w latach 70. XX w. model upsalski, który stanowi obecnie klasykę internacjonalizacji przedsiębiorstw, zakłada etapowe podejście rozpoczynające się od nieregularnej działalności eksportowej, następnie eksport za pośrednictwem niezależnych pośredników, utworzenie filii/oddziału handlowego, a na końcu utworzenie filii/oddziału produkcyjnego¹⁴. Jednak współczesne praktyki rynkowe pokazują, że trajektoria ta nie ma charakteru uniwersalnego i coraz rzadziej przybiera charakter liniowy. Przedsiębiorstwa coraz częściej modyfikują ten tradycyjny wzorzec, omijając poszczególne etapy lub podejmując równoległe decyzje o akwizycjach i inwestycjach typu greenfield na rynkach zagranicznych.

Badania przedsiębiorstw pokazują rosnącą gotowość do dalszej ekspansji kapitałowej. W raporcie dotyczącym zagranicznych inwestycji polskich firm przygotowanym przez PwC i PFR TFI we współpracy z KUKE, 49,4% ankietowanych przedsiębiorstw zadeklarowało plany nowych przedsięwzięć zagranicznych w perspektywie kolejnych trzech lat. Oznacza to, że coraz większa grupa przedsiębiorstw postrzega internacjonalizację nie tylko jako eksport, lecz także jako budowę trwalszej obecności kapitałowej, operacyjnej i sprzedażowej poza Polską¹⁵.

Polska pozostaje znaczącym odbiorcą zagranicznych inwestycji bezpośrednich, natomiast jej rola jako źródła kapitału inwestowanego za granicą jest nadal relatywnie niewielka. Na koniec 2024 r. stan polskich bezpośrednich inwestycji za granicą wyniósł 164,9 mld zł¹⁶. Ich głównym kierunkiem była Europa. Polska należy do państw Unii Europejskiej o najniższym poziomie bezpośrednich

11 Tamże.

12 Tamże.

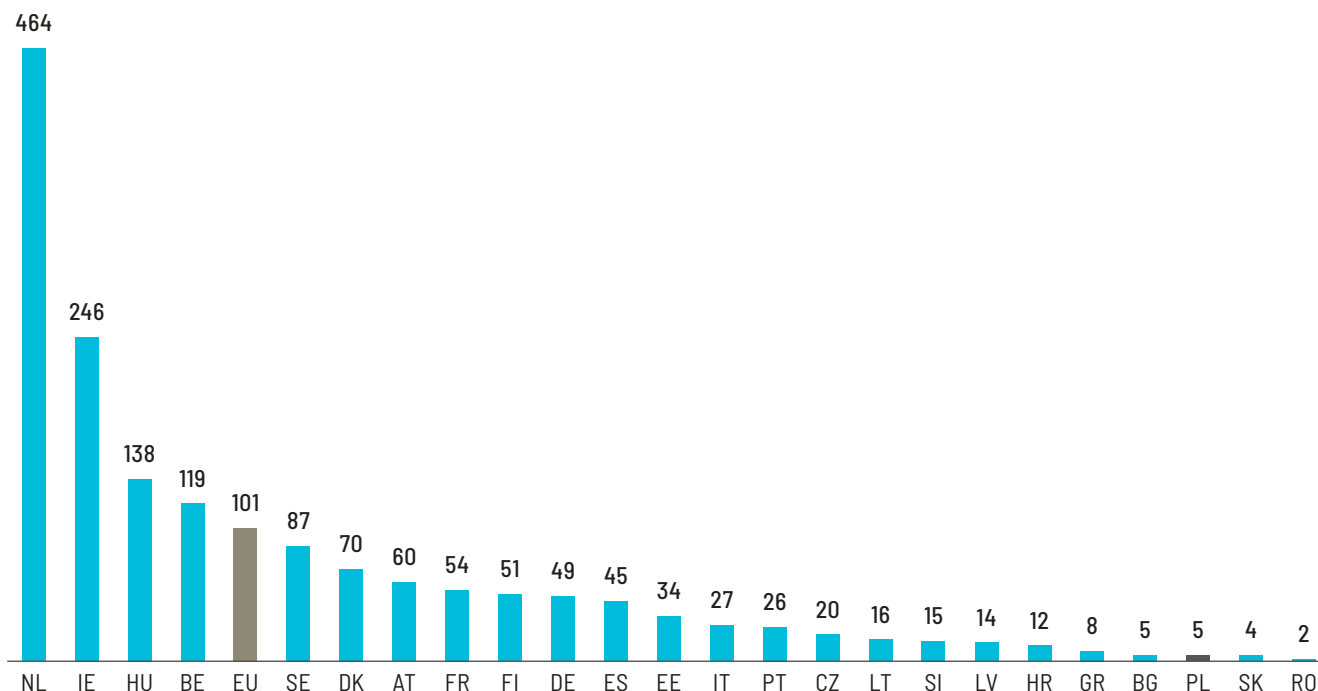
13 Tamże.

14 Szerzej: M. Gorynia, B. Jankowska, Teorie internacjonalizacji, *Gospodarka Narodowa*, nr 10/2007, s. 22-24.

15 Globalne horyzonty polskich inwestycji. Atrakcyjne okazje inwestycyjne w warunkach niepewności, Raport opracowany przez PwC i PFR TFI we współpracy z KUKE, <https://www.pfrtfi.pl/document/2637> [dostęp: 3.05.2026], s. 31. Badanie zostało przeprowadzone na przełomie lipca i sierpnia 2025 r. metodą CATI na próbie 240 średnich i dużych polskich przedsiębiorstw: 120 firm inwestujących za granicą oraz 120 firm, które dotychczas nie podejmowały inwestycji zagranicznych.

16 A. Hałka (red.) *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2024 roku*, NBP, Warszawa 2025, s. 9.

Rysunek 6. Stan bezpośrednich inwestycji zagranicznych wychodzących w relacji do PKB – średnia wartość wskaźnika z lat 2020–2024 (w proc.)



Źródło: Obliczenia własne na podst. danych Eurostat, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/BOP_FDI6_IND__custom_6475021/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=604b8812-1343-4945-a09e-6364fdfa8080&c=171264711939 [dostęp: 6.08.2026].

inwestycji zagranicznych wychodzących w relacji do PKB. Średnia wartość wskaźnika w latach 2020–2024 wyniosła zaledwie 5% PKB (rysunek 6.), co plasuje Polskę w gronie krajów takich jak Słowacja, Rumunia i Bułgaria. Jednocześnie wynik ten pozostaje wielokrotnie niższy od średniej dla całej UE (ok. 100% PKB) oraz państw Europy Zachodniej. Najwyższe wartości odnotowano w Holandii (ponad 450% PKB) i Irlandii (ok. 245% PKB), a także w Belgii i na Węgrzech, gdzie wskaźnik przekraczał 100% PKB. Nawet wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej Polska wypada relatywnie słabo, pozostając wyraźnie poniżej Węgier, Czech czy Estonii. Oznacza to, że polskie przedsiębiorstwa w ograniczonym stopniu angażują się w ekspansję kapitałową za granicą, a gospodarka Polski nadal pełni przede wszystkim rolę odbiorcy bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a nie ich znaczącego eksportera. Taka struktura wskazuje na stosunkowo niski poziom umiędzynarodowienia krajowych przedsiębiorstw w porównaniu z większością państw członkowskich UE.

Pomocnym miernikiem stopnia dojrzałości internacjonalizacji gospodarki jest relacja wartości netto pozycji bezpośrednich inwestycji zagranicznych wychodzących do wartości netto pozycji inwestycji napływających. Wskaźnik ten pokazuje, czy gospodarka pełni przede wszystkim rolę odbiorcy kapitału zagranicznego, czy też krajowe przedsiębiorstwa i inwestorzy w istotnej skali lokują kapitał za granicą.

W latach 2020–2024 średnia wartość netto pozycji polskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych wychodzących stanowiła zaledwie 11,2% średniej wartości netto pozycji BIZ napływających do Polski. Był to czwarty najniższy wynik wśród państw UE i poziom wyraźnie niższy od wartości wskaźnika dla całej Unii Europejskiej, wynoszącej 117,7%. Wyniki te potwierdzają, że Polska pozostaje przede wszystkim odbiorcą kapitału zagranicznego, natomiast skala zagranicznej ekspansji kapitałowej polskich przedsiębiorstw jest nadal relatywnie niewielka.

Polskie przedsiębiorstwa coraz częściej dokonują ekspansji, nabywając przedsiębiorstwa za granicą (*brownfield investment*). Internacjonalizacja może również przyjmować formę projektów *greenfield* lub *joint venture*, aczkolwiek współczesne ścieżki internacjonalizacji są zróżnicowane. Część firm rozwija obecność międzynarodową poprzez akwizycje, platformy cyfrowe, kontrakty projektowe, sieci dystrybucyjne lub partnerstwa strategiczne. W przypadku niektórych przedsiębiorstw, zwłaszcza technologicznych, cyfrowych i niszowych, ekspansja zagraniczna jest wpisana w model biznesowy już od bardzo wczesnej fazy rozwoju.

W przygotowaniu i realizacji ekspansji zagranicznej rośnie rola technologii cyfrowych i sztucznej inteligencji. Narzędzia te wspierają wybór rynków docelowych, ocenę potencjalnych partnerów, analizę ryzyka, monitorowanie otoczenia regulacyjnego oraz przygotowanie strategii wejścia. Badanie HSBC *The Business of Expansion* z 2026 r.¹⁷ pokazuje, że 41% firm wskazało narzędzia AI jako główne źródło informacji przy wyborze nowych rynków, a decydenci korzystali średnio z 3,1 narzędzi AI podczas oceny potencjalnych partnerów. Z perspektywy dużych polskich przedsiębiorstw¹⁸ oznacza to, że przewaga konkurencyjna w ekspansji zagranicznej będzie coraz silniej zależeć nie tylko od kosztów, jakości produkcji i dostępu do finansowania, ale również od zdolności analitycznych, kompetencji cyfrowych oraz umiejętności wykorzystywania danych w podejmowaniu decyzji strategicznych.

Według Polskiego Instytutu Ekonomicznego 2025 r. był bardzo dobrym okresem pod względem zagranicznych fuzji i przejęć realizowanych przez polskie przedsiębiorstwa¹⁹.

Z danych bazy Orbis wynika, że w 2025 r. przedsiębiorstwa z Polski przeprowadziły 45 zagranicznych akwizycji, z czego 34 na rynkach europejskich²⁰. Ponad 30% transakcji zrealizowano w Niemczech i Stanach Zjednoczonych²¹. Według ekspertów z Polskiego Instytutu Ekonomicznego „akwizycje pozwalają tym samym skrócić proces uczenia się oraz ograniczyć ryzyko i koszty ekspansji w porównaniu

17 <https://www.business.hsbc.com/en-gb/insights/international-business-expansion> [dostęp: 24.06.2026].

18 Badanie HSBC objęło 18 rynków, bez Polski.

19 Tygodnik Gospodarczy PIE 5 lutego 2026 r., s. 3.

20 Tamże, s. 4.

21 Tamże.

Tabela 2. Relacja wartości pozycji BIZ wychodzących (FDI Outward) do wartości pozycji BIZ napływających (FDI Inward) w krajach UE – średnia z lat 2020–2024 (w proc.)

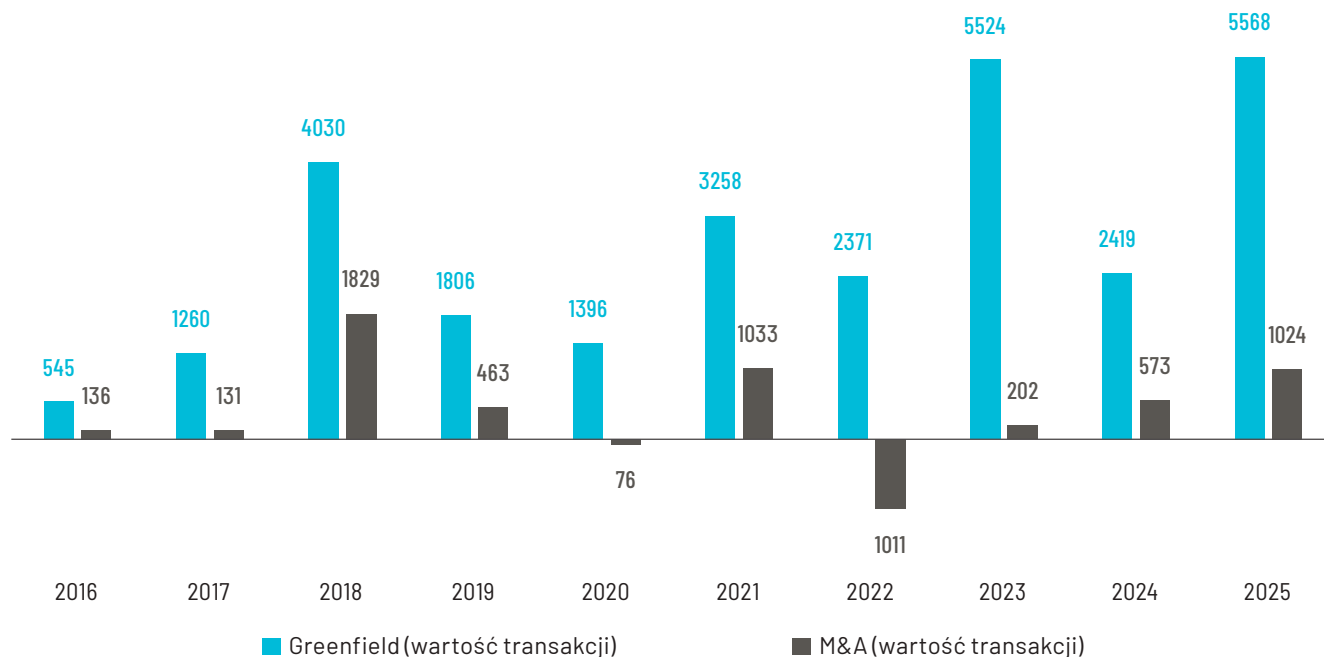
Kraje	Outward/Inward FDI* w proc.
Niemcy	185,3
Finlandia	168,1
Francja	162,3
Dania	157,9
Austria	135,6
Luksemburg	131,5
Włochy	124,4
Holandia	123,4
Belgia	120,9
Szwecja	120,7
Unia Europejska	117,7
Cypr	100,1
Irlandia	97,7
Malta	94,4
Węgry	79,5
Hiszpania	75,6
Słowenia	43,1
Portugalia	35,9
Estonia	35,7
Litwa	32,6
Grecja	32,6
Czechy	30,1
Łotwa	22,8
Chorwacja	18,2
Polska	11,2
Słowacja	8,7
Bułgaria	7,3
Rumunia	4,8

*Wskaźnik obliczono jako iloraz średniej wartości netto pozycji bezpośrednich inwestycji zagranicznych wychodzących oraz średniej wartości netto pozycji bezpośrednich inwestycji zagranicznych napływających w latach 2020–2024, pomnożony przez 100. Wartości bazowe wyrażono w mln euro, a wynik wskaźnika – w procentach.

Źródło: Obliczenia własne na podst. danych Eurostat,

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/bop_fdi6_pos/default/table?lang=en&category=bop_6.bop_fdi6

Rysunek 7. Wartość transakcji typu greenfield i M&A (w mln USD) w Polsce w latach 2016-2025



Źródło: Tygodnik Gospodarczy PIE, 5 lutego 2026 r., s. 4.

z projektami typu greenfield, czyli inwestycjami realizowanymi od podstaw²². Projekty greenfield mogą być bardziej wymagające kapitałowo i organizacyjnie niż transakcje M&A. Obejmują bowiem wybór lokalizacji, procedury administracyjne, rekrutację, budowę aktywów i uruchomienie działalności od podstaw.

Dane dotyczące ogłoszonych projektów greenfield oraz transgranicznych fuzji i przejęć netto pokazują jednak, że Polska pozostaje krajem o relatywnie ograniczonej skali zagranicznej ekspansji inwestycyjnej. W 2024 r. wartość projektów greenfield przypisanych Polsce wyniosła 2,4 mld USD, a wartość transakcji M&A 573,1 mln USD. Na tle największych gospodarek UE są to niewielkie kwoty. Dla porównania wartość projektów greenfield w Niemczech i Francji przekraczała 71 mld USD, w Holandii wynosiła 52 mld USD, we Włoszech 33,7 mld USD, a w Hiszpanii 31,4 mld USD. Jeszcze większa luka występuje w przypadku transakcji M&A, które są jedną z bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji. Wartość polskich transakcji M&A, była wielokrotnie niższa niż w Irlandii, Danii, Szwecji, Luksemburgu, Francji czy we Włoszech. Nie każda skuteczna internacjonalizacja musi polegać na przejęciu zagranicznego podmiotu. Skala wykorzystania transakcji M&A pozostaje jednak jednym z mierników dojrzałości ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw i ich zdolności do trwałego zakorzenienia się na rynkach międzynarodowych. Niewielka aktywność w zakresie zagranicznych przejęć wskazuje, że polskie przedsiębiorstwa rzadziej niż ich europejscy konkurenci wykorzystują ten instrument do przyspieszania ekspansji zagranicznej.

22 Tamże.

Tabela 3. Wartość zagranicznych inwestycji typu greenfield i M&A realizowanych przez inwestorów z państw UE w 2024 r. (mln USD)

Kraje	Greenfield	M&A***
Austria	5 082	207,0
Belgia	8 605	2 819,1
Bułgaria	280	15,2*
Chorwacja	177	5,4
Cypr	1 198	173,0
Czechy	1 934	2 246,5
Dania	23 444	15 734,4
Estonia	622	131,9
Finlandia	3 330	2 497,6
Francja	71 101	4 107,8
Niemcy	71 507	-1 644,6
Grecja	794	1 494,0
Węgry	315	53,9
Irlandia	9 864	28 178,7
Włochy	33 711	3 304,5
Łotwa	376	b.d.
Litwa	766	-8,2
Luksemburg	40 116	9 186,6
Malta	184	1 197,6
Holandia	52 043	-2 548,3
Polska	2 419	573,1
Portugalia	8 735	-712,9
Rumunia	281	220,5
Słowacja	597	189,0
Słowenia	138	-2,6**
Hiszpania	31 397	556,3
Szwecja	10 478	11 878,1

* dane za 2023 rok

** dane za 2022 rok

*** Wartość ujemna w kolumnie M&A oznacza, że w danym roku wartość dezinwestycji, odsprzedaży udziałów lub innych transakcji zmniejszających zagraniczne zaangażowanie kapitałowe inwestorów z danego kraju była wyższa niż wartość nowych przejęć transgranicznych. Wskaźnik ma charakter netto, dlatego ujemny wynik nie oznacza braku transakcji M&A, lecz przewagę transakcji prowadzących do ograniczenia posiadanych aktywów zagranicznych nad nowymi zakupami.

Źródło: UN Trade and Development (UNCTAD), <https://unctad.org/unctad-nonofficial-documents?page=68>;
<https://unctad.org/unctad-nonofficial-documents?page=67>

W porównaniu z Niemcami, Holandią, Francją, Danią czy Szwecją Polska nadal charakteryzuje się znacznie słabiej rozwiniętą ekspansją właścicielską przedsiębiorstw. Wskazane kraje wyróżniają się znacznie większą skalą trwałej obecności zagranicznej przedsiębiorstw, polegającą na tworzeniu oddziałów, spółek zależnych, centrów sprzedaży, logistyki, serwisu lub B+R. Ich umiędzynarodowienie obejmuje nie tylko eksport towarów, lecz także eksport usług o wysokiej wartości dodanej, rozwój silnych marek własnych oraz inwestowanie kapitału na rynkach globalnych. Dzięki temu przedsiębiorstwa z tych krajów częściej kontrolują większą część łańcucha wartości (od projektowania produktu i technologii, przez produkcję, po dystrybucję, relacje z klientem i obsługę posprzedażową).

Znaczenie ekspansji właścicielskiej podkreśla również przywoływany raport PIE. *„Dla rozwoju umiędzynarodowienia krajowych przedsiębiorstw przez wzrost skali realizowanych przez nie inwestycji bezpośrednich za granicą istotne znaczenie miałyby podjęcie działań w zakresie polityki gospodarczej i instytucjonalnej. Odnosi się to do wsparcia rozwoju instytucji społecznych i gospodarczo-rynkowych wpływających na poziom kosztów transakcyjnych, a w konsekwencji na przewagi internalizacyjne oraz własnościowe krajowych przedsiębiorstw”²³.*

Na niewielką skalę internacjonalizacji właścicielskiej i organizacyjnej wskazują również dane GUS dotyczące podmiotów posiadających jednostki zagraniczne. Według GUS w 2023 r. liczba przedsiębiorstw z kapitałem polskim posiadających jednostki zagraniczne wyniosła 1978²⁴. Skala ekspansji właścicielskiej polskich przedsiębiorstw za granicą pozostaje relatywnie ograniczona, choć jej znaczenie gospodarcze jest istotne. Na koniec 2023 r. przedsiębiorstwa te posiadały zaangażowanie w 4608 jednostkach zagranicznych, zlokalizowanych w 115 krajach, z czego 62% działało w państwach UE²⁵. Zatrudniały one 196,6 tys. osób i osiągnęły 483,2 mld zł przychodów netto ze sprzedaży, przy czym najwyższe przychody generowały podmioty działające w handlu oraz przetwórstwie przemysłowym²⁶. Najważniejszymi kierunkami obecności kapitałowej były Niemcy, Czechy, Stany Zjednoczone i Ukraina²⁷. Jednocześnie przedsiębiorstwa posiadające jednostki zagraniczne stanowiły jedynie niewielki odsetek firm prowadzących działalność w Polsce (wśród podmiotów powyżej 9 pracujących firmy bez udziału kapitału zagranicznego posiadające jednostki za granicą odpowiadały za 1,3% populacji, a firmy z udziałem kapitału zagranicznego za 0,9%)²⁸. Oznacza to, że mimo widocznej obecności polskich firm na rynkach zagranicznych, internacjonalizacja wła-

23 D. Ciesielska-Maciągowska, J. Gniadek, H. Kępka, Zagraniczna ekspansja inwestycyjna polskich przedsiębiorstw – tendencje, perspektywy, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa, grudzień 2019, <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2020/02/PIE-Raport-BIZ.pdf> [dostęp: 11.05.2026].

24 Działalność przedsiębiorstw posiadających jednostki zagraniczne w 2023 r., GUS, Warszawa 2025, s. 1.

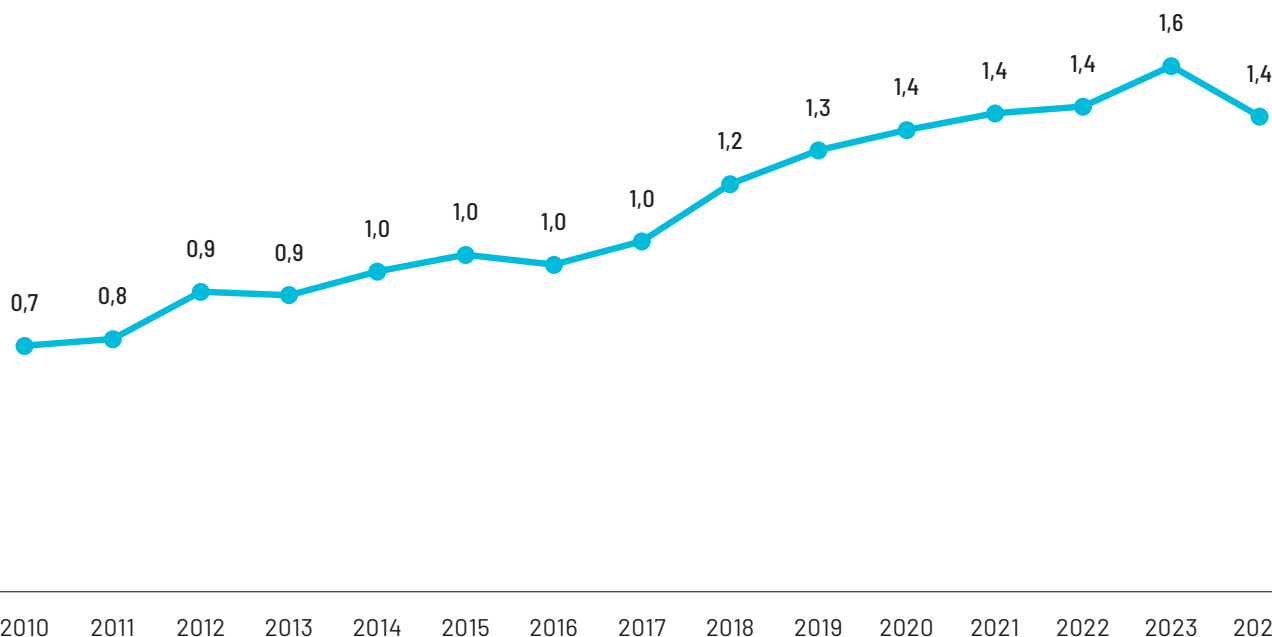
25 Tamże, s. 3-4.

26 Tamże, s. 4.

27 Tamże, s. 3.

28 Tamże.

Rysunek 8. Nakłady krajowe brutto na B+R (GERD) jako odsetek PKB w Polsce w latach 2010–2024



Źródło: Główny Urząd Statystyczny, Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2024 r., <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-badawcza-i-rozwojowa-w-polsce-w-2024-r-,8,14.html> [dostęp: 6.08.2026].

ścielska ma nadal charakter selektywny i koncentruje się w ograniczonej grupie przedsiębiorstw. Wzmocnienie konkurencyjności wymaga więc nie tylko wzrostu eksportu, lecz także zwiększenia liczby firm zdolnych do budowy zagranicznych struktur sprzedaży, produkcji, dystrybucji i usług, a tym samym do przejmowania większej części wartości dodanej w międzynarodowych łańcuchach wartości.

Jak widać, zasadniczym problemem nie jest dziś brak eksportu, ale przede wszystkim ograniczona kontrola nad kluczowymi elementami łańcucha wartości. Zgodnie z koncepcją M.E. Portera łańcuch wartości stanowi układ powiązanych działań generujących wartość dla odbiorcy²⁹. Dotychczasowy model rozwoju polskiej gospodarki był w dużej mierze oparty na napływie BIZ, integracji z europejskim przemysłem i przewadze kosztowo-jakościowej, przejawiającej się m.in. w niskich kosztach pracy. Umożliwiło to rozwój produkcji średniozaawansowanej oraz budowę silnych kompetencji wykonawczych, utrwalając zarazem pozycję wielu przedsiębiorstw jako poddostawców pierwszego i drugiego rzędu. W takim modelu najważniejsze elementy łańcucha wartości, takie jak B+R, projektowanie, własna technologia i decyzje produktowe znajdują się często poza Polską. Podobnie końcowe elementy łańcucha, czyli marka, dystrybucja, obsługa klienta i serwis, również są najczęściej pod kontrolą zagranicznych właścicieli marek lub integratorów.

²⁹ Por. M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985, s. 36–40.

Przez wiele lat niższe koszty pracy, bliskość Niemiec i dobra jakość produkcji stanowiły ważną przewagę komparatywną Polski. Znaczenie tych przewag maleje wraz z konwergencją kosztów pracy, presją energetyczną oraz rosnącą rolą automatyzacji i technologii w konkurencji międzynarodowej. W związku z tym konieczne jest przesunięcie od samej produkcji w stronę własnych produktów, technologii i marek.

Polska ma duży potencjał przemysłowy, ale nie przekłada go jeszcze w pełni na technologie, patenty i globalnie skalowalne produkty. Atutem polskiego eksportu pozostaje stosunkowo dobra dywersyfikacja branżowa. Nie zastąpi ona jednak kontroli nad kluczowymi ogniwami łańcucha wartości. Utrwalenie modelu poddostawczego oznacza niższe marże, większą podatność na decyzje dużych odbiorców, odpływ części zysków i kompetencji do centrali zagranicznych grup przemysłowych oraz ryzyko pozostania w modelu opartym na niższej wartości dodanej. Przedsiębiorstwa pełniące rolę wykonawców zleceń produkcyjnych czerpią korzyści przede wszystkim z efektywności operacyjnej, nie zaś z wiedzy, marki, własności intelektualnej ani bezpośredniego dostępu do odbiorcy końcowego. W warunkach braku kontroli nad marką, technologią i relacją z odbiorcą końcowym, decyzja kluczowego kontrahenta o relokacji produkcji może w krótkim czasie zdestabilizować lokalne ekosystemy dostawców, pozbawiając je zarówno przychodów, jak i bodźców do dalszego rozwoju kompetencji.

Jedną z barier ekspansji jest również wielkość polskich przedsiębiorstw³⁰. Budowa zagranicznych struktur sprzedaży, przejęcia, projekty greenfield, własne centra B+R czy globalna dystrybucja wymagają aktywów, kapitału, kompetencji menedżerskich i zdolności do zarządzania ryzykiem. W przypadku mniejszych przedsiębiorstw ograniczeniem jest nie tylko dostęp do finansowania, lecz także zasoby organizacyjne potrzebne do prowadzenia działalności na wielu rynkach jednocześnie.

Kolejnym istotnym ograniczeniem jest relatywnie niska skala nakładów na działalność badawczo-rozwojową. Krajowe nakłady brutto na działalność badawczo-rozwojową – GERD (ang. *Gross Domestic Expenditure on Research and Development*) dobrze pokazują lukę w nakładach na B+R Polski względem liderów UE. W latach 2020–2024 średni udział GERD w PKB Polski wyniósł 1,44%. Dla porównania w Szwecji wskaźnik ten wynosił 3,53%, w Belgii 3,32%, w Austrii 3,22%, w Niemczech 3,09%, w Finlandii 3,05%, a w Danii 2,94%. Jak widać gospodarki budujące przewagę na technologii, wiedzy i własności intelektualnej przeznaczają na B+R ponad dwukrotnie więcej środków w relacji do PKB niż Polska.

30 K. Popławski, Polska na zawsze „montownią”? Bez polityki przemysłowej tego nie zmienimy, <https://klubjagiellonski.pl/2026/03/20/polska-na-zawsze-montownia-bez-polityki-przemyslowej-tego-nie-zmienimy/> [dostęp: 7.05.2026].

Tabela 4. Nakłady krajowe brutto na B+R (GERD) jako odsetek PKB – średnia z lat 2020–2024

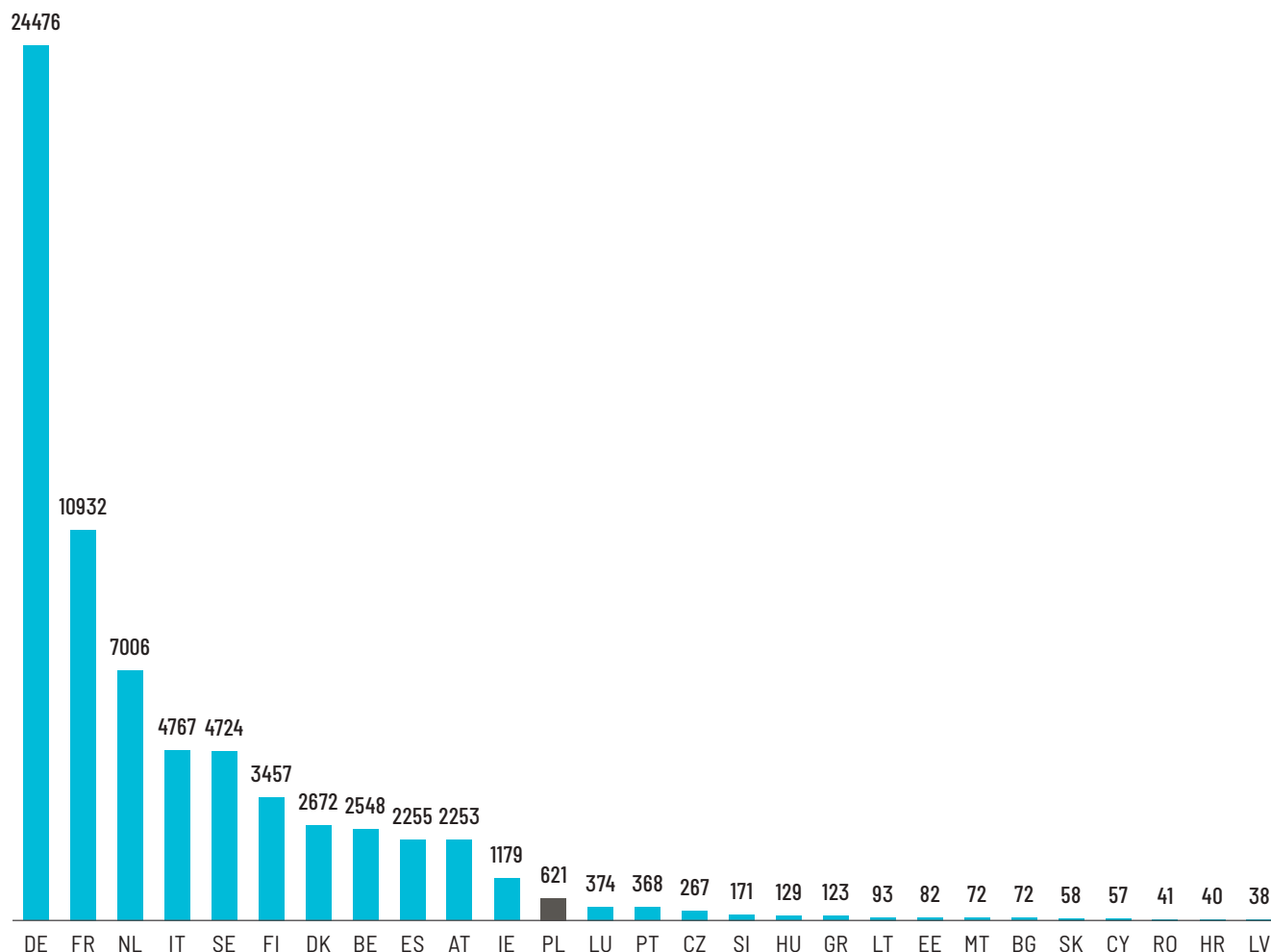
Kraj	Średnia GERD (2020–2024)	Kraj	Średnia GERD (2020–2024)
Korea Południowa	4,73	Węgry	1,46
Szwecja	3,53	Polska	1,44
Stany Zjednoczone	3,45	Hiszpania	1,44
Japonia	3,35	Włochy	1,41
Belgia	3,32	Turcja	1,37
Austria	3,22	Irlandia	1,33
Szwajcaria	3,13	Chorwacja	1,32
Niemcy	3,09	Litwa	1,07
Finlandia	3,05	Luksemburg	1,05
Dania	2,94	Słowacja	0,96
Islandia	2,56	Serbia	0,91
Chiny (bez Hongkongu)	2,45	Łotwa	0,82
Holandia	2,25	Bułgaria	0,79
Francja	2,21	Cypr	0,72
Słowenia	2,14	Malta	0,58
Czechy	1,88	Rumunia	0,48
Estonia	1,81	Macedonia Północna	0,37
Norwegia	1,80	Czarnogóra	0,37
Portugalia	1,68	Bośnia i Hercegowina	0,20
Grecja	1,49	Albania	0,20

Źródło: Eurostat, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/rd_e_gerdfund__custom_21887070/default/table [dostęp: 6.08.2026].

Polskie przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają znaczenie ochrony własności intelektualnej, jednak aktywność patentowa pozostaje na relatywnie niskim poziomie w porównaniu z najbardziej innowacyjnymi gospodarkami Europy. Według EPO Technology Dashboard 2025 polscy innowatorzy złożyli 621 wniosków patentowych do Europejskiego Urzędu Patentowego (The European Patent Office, EPO), co odpowiada ok. 17 zgłoszeniom na milion mieszkańców³¹. Polska zajęła 12. miejsce w UE pod względem liczby zgłoszeń, ale dystans do Niemiec, Holandii, Danii czy Szwecji

31 <https://www.epo.org/en/about-us/statistics/statistics-centre#/countrydashboards> [dostęp: 11.05.2026].

Rysunek 9. Liczba wniosków patentowych do Europejskiego Urzędu Patentowego w wybranych krajach w 2025 roku



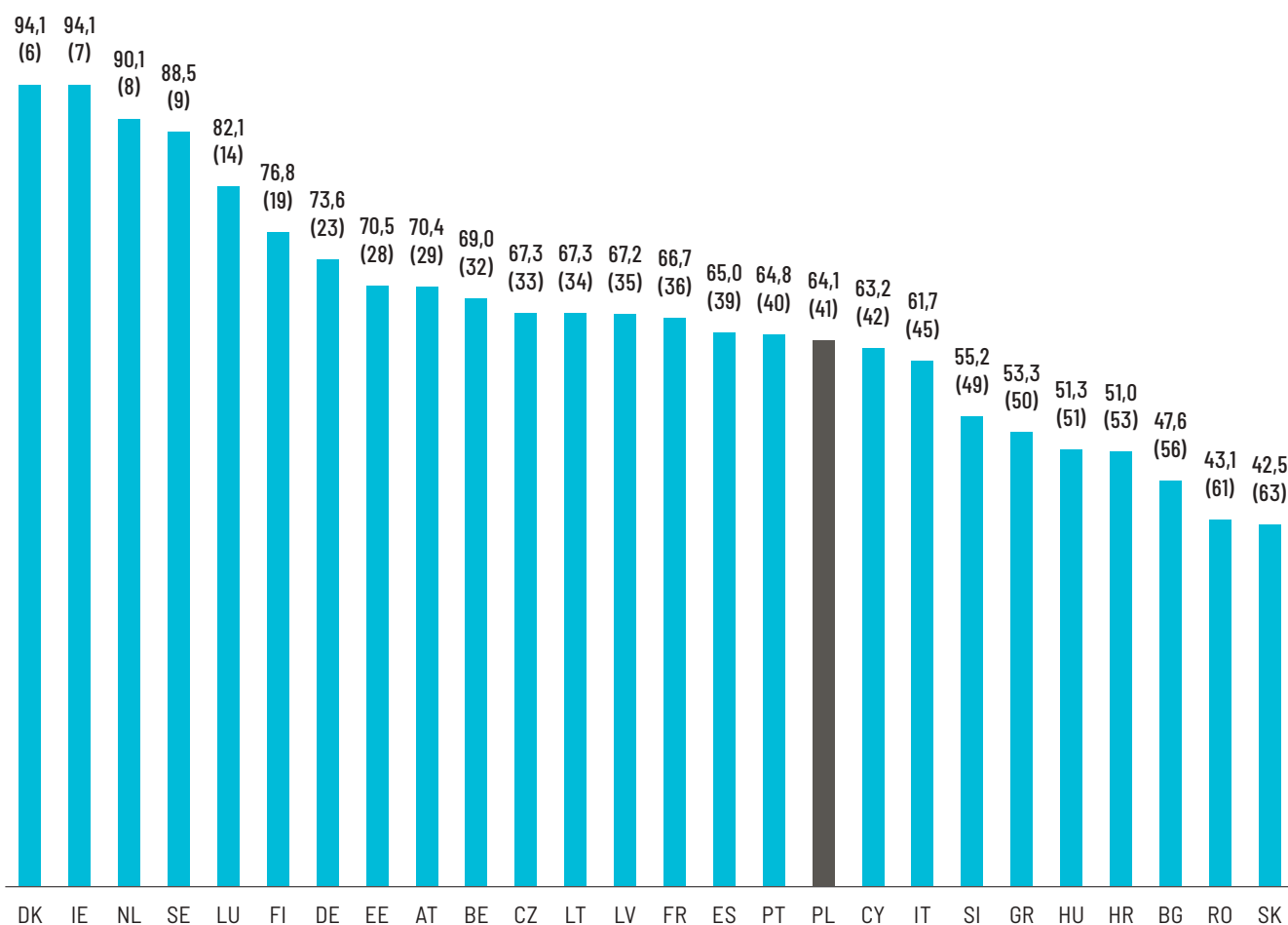
Źródło: <https://www.epo.org/en/about-us/statistics/statistics-centre#/customchart> [dostęp: 6.08.2026].

pozostaje bardzo duży³². Patentowanie jest swoistym barometrem zdolności do tworzenia i ochrony rozwiązań, które mogą być komercjalizowane na rynkach zagranicznych. Liczba zgłoszeń do EPO nie obejmuje całej aktywności innowacyjnej, ale jest użytecznym wskaźnikiem umiędzynarodowionej ochrony technologii.

Szerszego kontekstu dla przedstawionych wyników dotyczących eksportu, ekspansji kapitałowej i innowacyjności dostarcza IMD World Competitiveness Ranking. Warto w tym miejscu podkreślić, że ranking ten ma znacznie szerszy zakres niż analizowane wcześniej mierniki i ocenia relatywną pozycję konkurencyjną gospodarek w czterech obszarach: wynikach gospodarczych, efektywności administracji publicznej, efektywności biznesu oraz jakości infrastruktury. Po wyraźnym pogorszeniu pozycji Polski w edycji z 2025 r., kiedy zajęła ona 52. miejsce wśród 69 gospodarek, tracąc 11 pozycji względem 2024 r., w 2026 r. nastąpił awans na 41. miejsce wśród 70 gospodarek.

³² Tamże.

Rysunek 10. Ocena wybranych krajów UE w IMD World Competitiveness Ranking 2026*



* Liczby w nawiasach oznaczają miejsce uzyskane w rankingu.

Źródło: World Competitiveness Ranking, <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/> [dostęp: 24.06.2026].

Awans Polski w 2026 r. nie podważa jednak wniosków płynących z analizy bardziej szczegółowych wskaźników. Ocena konkurencyjności gospodarki nie jest jednoznaczna, ale jej trwała poprawa nadal zależy od usuwania barier strukturalnych: poprawy jakości regulacji, sprawności instytucji publicznych, produktywności przedsiębiorstw, innowacyjności, cyfryzacji, kompetencji pracowników i odporności energetycznej. Są to zarazem warunki sprzyjające przechodzeniu polskich przedsiębiorstw do bardziej dojrzałych form internacjonalizacji.

Podsumowując, Polska gospodarka jest silnie umiędzynarodowiona i otwarta. Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw odbywa się przede wszystkim w ramach jednolitego rynku UE, gdzie bariery regulacyjne, celne i logistyczne są relatywnie niskie. Ważne jest jednak, że wysoka dynamika eksportu nie jest już dzisiaj wystarczającym warunkiem trwałego wzrostu konkurencyjności międzynarodowej gospodarki. O długookresowej pozycji konkurencyjnej decyduje zdolność przedsiębiorstw do zwiększania udziału w tworzonej wartości dodanej, a nie wyłącznie

skala sprzedaży zagranicznej. Wymaga to rozwoju firm posiadających własne marki, technologie i prawa własności intelektualnej, a także zdolnych do budowania trwałej obecności na rynkach zagranicznych poprzez sieci dystrybucji, centra usług, działalność inwestycyjną lub akwizycje. Tego rodzaju aktywa wzmacniać będą odporność przedsiębiorstw na presję kosztową i umożliwią osiągnięcie wyższych marż, co przekładać się będzie na bardziej trwałe źródła wzrostu gospodarczego i przewagi konkurencyjnej kraju.

Bariery i dźwignie
konkurencyjności
polskich przedsiębiorstw
na rynkach zagranicznych –
wyniki badania EKF Research

Dystans rozwojowy polskich przedsiębiorstw w zakresie internacjonalizacji na tle liderów UE

Pierwszy obszar badania EKF Research dotyczył oceny dystansu rozwojowego, rozumianego jako relatywna pozycja polskich przedsiębiorstw względem przedsiębiorstw z państw uznawanych za liderów w poszczególnych wymiarach internacjonalizacji. Punktem odniesienia były przedsiębiorstwa z krajów europejskich o wysokiej dojrzałości internacjonalizacji.

Za gospodarki referencyjne w Unii Europejskiej uznano Niemcy, Holandię, Szwecję, Danię oraz Finlandię. Nie chodziło jednak o bezpośrednie porównywanie Polski z każdym z tych krajów, lecz o wskazanie wzorca dojrzałej internacjonalizacji, opartej na trwałym zakorzenieniu przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Gospodarki te wyróżniają się wysokim stopniem umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, znajdującym odzwierciedlenie m.in. w liczbie grup wielonarodowych, znaczeniu inwestycji zagranicznych, silnym uczestnictwie w międzynarodowych łańcuchach wartości oraz posiadaniem marek globalnych.

Celem tej części badania było określenie miejsca polskich przedsiębiorstw na ścieżce dojrzewania internacjonalizacji.

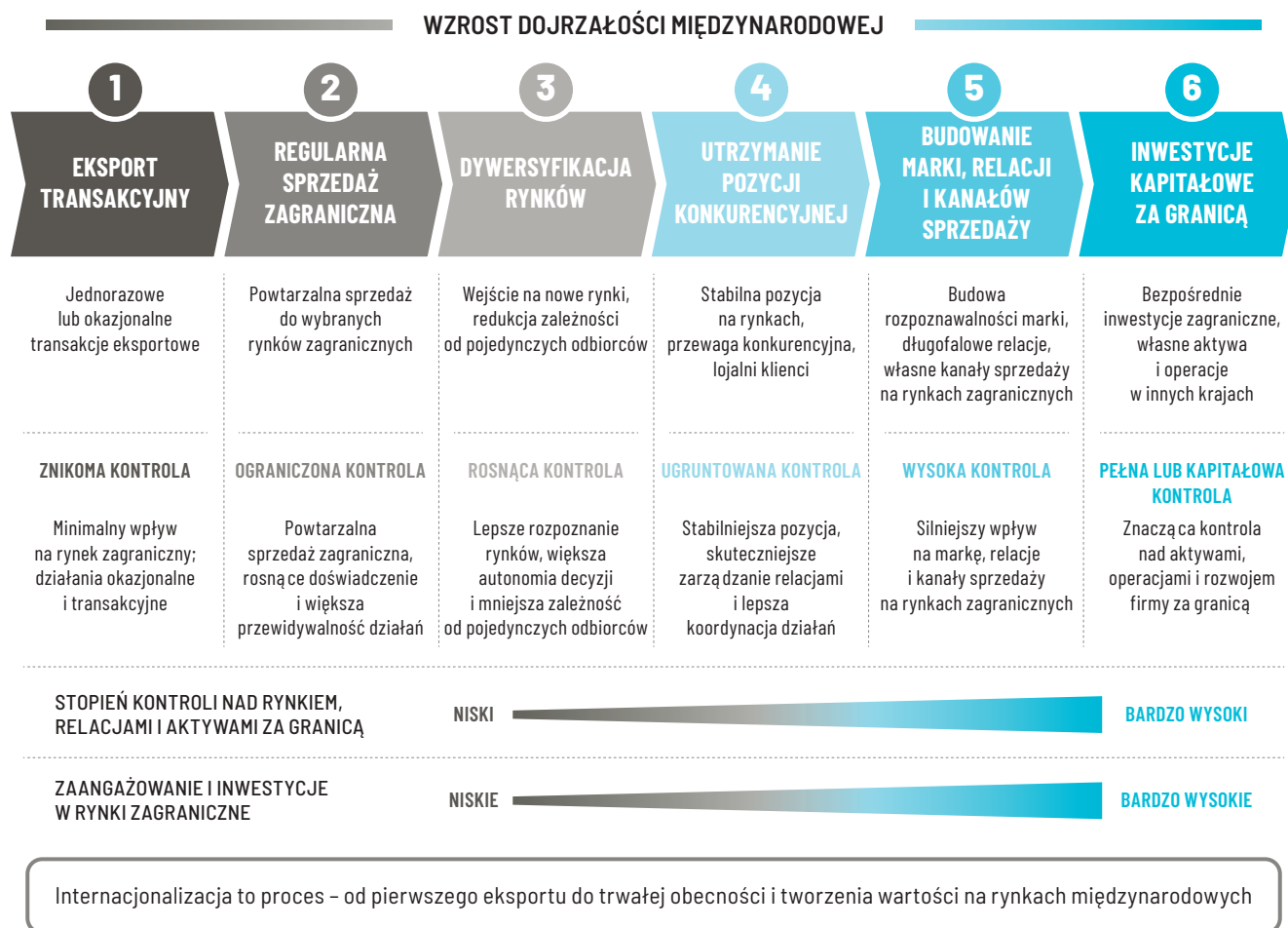
Ocenie poddano pięć wymiarów internacjonalizacji (od najmniej do najbardziej zaawansowanego):

- 1) udział sprzedaży zagranicznej w przychodach ogółem,
- 2) geograficzną dywersyfikację działalności zagranicznej,
- 3) zdolność do trwałego utrzymania pozycji na rynkach zagranicznych,
- 4) zdolność do dokonywania przejęć i realizacji inwestycji kapitałowych za granicą,
- 5) rozpoznawalność marki, jakość i trwałość relacji z partnerami zagranicznymi.

Internacjonalizację rozumiano w badaniu jako proces stopniowego dojrzewania przedsiębiorstwa, prowadzący do budowania trwałej obecności na rynkach międzynarodowych. W takim ujęciu eksport stanowi tylko punkt wyjścia, natomiast kolejne poziomy dojrzałości wymagają większej kontroli przedsiębiorstwa nad rynkiem, relacjami i aktywami za granicą. Dojrzałość ta wzrasta wraz z przechodzeniem od eksportu transakcyjnego i regularnej sprzedaży zagranicznej do bardziej zaawansowanych form obecności, obejmujących dywersyfikację rynków, utrzymywanie trwałej pozycji konkurencyjnej, budowanie marki, relacji i kanałów sprzedaży, a w dalszej kolejności także inwestycje kapitałowe za granicą (por. rysunek 1.).

Rysunek 1. Dojrzewanie przedsiębiorstwa i budowanie trwałej obecności na rynkach międzynarodowych

Od eksportu transakcyjnego do inwestycji i trwałej obecności za granicą



Źródło: Opracowanie własne.

Ekspertów poproszono o ocenę każdego wymiaru internacjonalizacji w skali od 1 do 5. Ocena 1 oznaczała pozycję zbliżoną do liderów Unii Europejskiej, 3 – umiarkowany dystans, a 5 – wyraźne oddalenie od liderów.

Uzupełnieniem oceny stanu obecnego była prognoza zmian w horyzoncie 3–5 lat. Eksperti wskazywali, czy w danym wymiarze należy oczekiwać zmniejszenia dystansu rozwojowego, braku większych zmian, czy też zwiększenia tego dystansu. Dzięki temu możliwe było zestawienie diagnozy bieżącej pozycji przedsiębiorstw z oceną prawdopodobnego kierunku zmian. Ocenę dystansu polskich przedsiębiorstw wobec liderów internacjonalizacji w UE przedstawiono na rysunku 2.

Uzyskane wyniki wskazują, że polskie przedsiębiorstwa znajdują się na przejściowym etapie w zakresie dojrzałości internacjonalizacji. Dystans wobec liderów UE ma złożony charakter. Jest relatywnie najmniejszy w obszarze sprzedaży zagranicznej, natomiast rośnie wraz z przechodzeniem do bardziej zaawansowanych

Rysunek 2. Dystans polskich przedsiębiorstw wobec liderów internacjonalizacji – średnia ocen ekspertów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania eksperckiego EKF Research.

form obecności międzynarodowej. W pięciostopniowej skali, w której wyższa wartość oznaczała większe oddalenie od liderów, średnie oceny we wszystkich analizowanych wymiarach przekroczyły 3. Oznacza to, że w żadnym z analizowanych wymiarów eksperci nie uznali pozycji polskich przedsiębiorstw za porównywalną z pozycją przedsiębiorstw z najbardziej dojrzałych gospodarek europejskich.

Najmniejszy dystans odnotowano w odniesieniu do udziału sprzedaży zagranicznej w przychodach ogółem (średnia 3,0). W logice trajektorii dojrzałości jest to wymiar najbliższy podstawowemu poziomowi internacjonalizacji, czyli regularnej obecności sprzedażowej na rynkach zagranicznych. Wynik ten wymaga jednak ostrożnej interpretacji, ponieważ wysoki udział eksportu w przychodach informuje przede wszystkim o skali transakcyjnej obecności, a niekoniecznie o samodzielnej zdolności do kształtowania pozycji konkurencyjnej za granicą. Może on odzwierciedlać specjalizację produkcyjną, rolę kooperanta w globalnych łańcuchach wartości, położenie geograficzne lub wielkość rynku krajowego. Mimo tych zastrzeżeń właśnie w tym obszarze prognozy należą do najbardziej korzystnych: 68% ekspertów przewidywało zmniejszenie dystansu w perspektywie 3–5 lat a 32% zakładało brak większych zmian.

Kolejne wymiary dojrzałości internacjonalizacji wiążą się z dywersyfikacją geograficzną działalności zagranicznej (ocena dystansu – średnia 3,5) oraz zdolnością do długoterminowego utrzymania pozycji na rynkach zagranicznych (średnia 3,1). Bardziej zaawansowana internacjonalizacja wymaga bowiem przejścia od samej sprzedaży zagranicznej do stabilnej obecności rynkowej, opartej na szerszym portfelu kierunków ekspansji i trwałych relacjach z odbiorcami. Wyniki wskazują, że wyzwaniem pozostaje nie tylko wejście na rynki zagraniczne, lecz także geograficzne rozszerzanie działalności i utrzymywanie pozycji konkurencyjnej w dłuższym okresie. Ograniczona dywersyfikacja geograficzna zwiększa wrażliwość polskich przedsiębiorstw na zmiany koniunktury, regulacji i warunków konkurencji

Tabela 1. Prognoza zmiany dystansu polskich przedsiębiorstw wobec liderów internacjonalizacji w perspektywie 3–5 lat

Wyszczególnienie	Prognoza zmiany dystansu		
	Zmniejszenie	Bez zmian	Zwiększenie
Udział sprzedaży zagranicznej w przychodach ogółem	68%	32%	0%
Dywersyfikacja geograficzna działalności zagranicznej	68%	32%	0%
Zdolność do długoterminowego utrzymania pozycji na rynkach zagranicznych	58%	37%	5%
Zdolność do przejęć i inwestycji kapitałowych na rynkach zagranicznych	58%	42%	0%
Rozpoznawalność marki, jakość i trwałość relacji z partnerami zagranicznymi	63%	37%	0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania eksperckiego EKF Research.

na najważniejszych kierunkach ekspansji. Prognozy wskazują na możliwość stopniowego przechodzenia przedsiębiorstw na wyższy poziom dojrzałości, ale nie na szybkie domknięcie luki wobec liderów. Zmniejszenia dystansu w perspektywie kilkuletniej w zakresie dywersyfikacji geograficznej oczekiwało 68% ekspertów, a jej utrzymania na dotychczasowym poziomie 32%.

Największy dystans rozwojowy odnotowano w dwóch najbardziej zaawansowanych wymiarach internacjonalizacji. W przypadku zdolności polskich przedsiębiorstw do przejęć i inwestycji kapitałowych na rynkach zagranicznych średnia ocen wyniosła 3,8, natomiast w przypadku rozpoznawalności marki, jakości i trwałości relacji z partnerami zagranicznymi 3,7. Są to najwyższe poziomy trajektorii dojrzałości internacjonalizacji, ponieważ wymagają zdolności finansowania ekspansji, kompetencji organizacyjnych, lokalnego zakorzenienia, przejmowania i integrowania aktywów oraz samodzielnego budowania pozycji rynkowej. Słabsza pozycja kapitałowa ogranicza możliwość przechodzenia od roli eksportera do roli właściciela zagranicznych aktywów. Z kolei niewystarczająca rozpoznawalność marek oraz słabsze relacje partnerskie utrwalają pozycję wielu polskich przedsiębiorstw jako wykonawców lub poddostawców, a nie podmiotów zdolnych samodzielnie kształtować warunki obecności rynkowej.

Prognozy dla tych dwóch wymiarów również wskazują, że zmniejszanie dystansu będzie procesem stopniowym. W obszarze przejęć i inwestycji kapitałowych zmniejszenia dystansu oczekuje 58% ekspertów, natomiast 42% przewiduje brak większych zmian. W odniesieniu do rozpoznawalności marek i relacji zagranicznych poprawy spodziewa się 63% ekspertów, przy 37% wskazań na stabilizację.

W badaniu EKF Research eksperci wskazali także obszary, które ich zdaniem najlepiej obrazują rzeczywisty dystans polskich przedsiębiorstw wobec liderów internacjonalizacji.

W opinii ekspertów, ważnym obszarem ilustrującym dystans rozwojowy jest umiędzynarodowienie kapitałowe: zagraniczne inwestycje bezpośrednie, przejęcia, budowę sieci spółek zależnych oraz dostęp do aktywów za granicą. Jak wskazano w jednej z wypowiedzi, „prawdziwy lider internacjonalizacji buduje wartość poprzez posiadanie aktywów za granicą, a nie tylko wysyłkę towarów z polskich fabryk”. Podobny wniosek pojawił się w stwierdzeniu, że polskie przedsiębiorstwa „częściej pozostają eksporterami lub dostawcami w łańcuchach wartości niż właścicielami zagranicznych aktywów, co ogranicza trwałość pozycji i możliwość budowania marż”. Bardziej dojrzała internacjonalizacja wymaga więc zdolności finansowania ekspansji, przejmowania zasobów, ich organizacyjnej integracji oraz wykorzystywania do trwałego wzmacniania pozycji na rynkach zagranicznych.

Drugim ważnym obszarem obrazującym różnice w poziomie internacjonalizacji były marka, reputacja oraz trwałość relacji z partnerami zagranicznymi. Eksperci podkreślali brak silnych, rozpoznawalnych polskich marek oraz ograniczoną zdolność wychodzenia poza model konkurencji kosztowej lub poddostawczej. Jeden z ekspertów wskazał wprost na „brak własnych marek” oraz trudności z uzyskaniem rentowności powyżej średnich rynkowych. Podkreślano także dość słabą rozpoznawalność marek, która jest barierą utrudniającą ekspansję poza UE i zakotwiczającą krajowe firmy w niskokosztowym modelu konkurowania. Problem ten jest ściśle związany z kapitałowym wymiarem internacjonalizacji, ponieważ budowanie marki, zaufania partnerów i stabilnych kanałów sprzedaży wymaga lokalnej obecności, znajomości uwarunkowań kulturowych i społecznych oraz dłuższego horyzontu inwestycyjnego.

W tym kontekście ważne jest znaczenie tzw. efektu kraju pochodzenia (*country-of-origin effect*). Korzystna reputacja kraju może ułatwić przedsiębiorstwom wejście na nowe rynki, natomiast jej brak może utrwalać i ograniczać zdolność przedsiębiorstw do konkurowania jakością oraz zaufaniem, a nie wyłącznie ceną³³. Mechanizm ten analizowali Cagé i Rouzet. W ich modelu, gdy konsument nie może ocenić jakości produktu przed zakupem, jego oczekiwania dotyczące jakości

33 Cagé J., Rouzet D. (2015), Improving “National Brands”: Reputation for Quality and Export Promotion Strategies, *Journal of International Economics*, Vol. 95, No. 2, s. 274–290; Peterson R.A., Jolibert A.J.P. (1995), A Meta-Analysis of Country-of-Origin Effects, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 4, s. 883–900.

Rzeczywisty dystans internacjonalizacji ujawnia się nie w eksporcie, lecz w zdolności do posiadania aktywów, marek i relacji za granicą.

kształtowane są m.in. na podstawie reputacji kraju pochodzenia. Asymetria informacji może prowadzić do dwóch możliwych, samopodtrzymujących się stanów równowagi: wysokiej i niskiej jakości, którym odpowiada odmiennie kształtująca się reputacja kraju³⁴. W efekcie nawet identyczne produkty mogą być wyceniane przez nabywców odmiennie w zależności od reputacji kraju pochodzenia. Autorzy wskazują Niemcy jako przykład kraju kojarzonego z wysoką jakością produktów, natomiast Chiny jako przykład gospodarki, w przypadku której niekorzystna reputacja może utrzymywać specjalizację w eksporcie dóbr postrzeganych jako produkty niższej jakości³⁵.

Ekspert zwrócił także uwagę na kwestie finansowania i instytucjonalnego wsparcia ekspansji jako obszarów, w których uwidacznia się dystans wobec liderów internacjonalizacji. Ekspert wiązał niski poziom zagranicznych przejęć i inwestycji z ograniczoną akumulacją kapitału krajowego, wskazując, że zdolność do przejęć pozostaje umiarkowana ze względu na stosunkowo niski poziom krajowego kapitału. W tym kontekście podkreślono również potrzebę rozwoju instrumentów publicznych i prywatnych, które realnie wspomogłyby ekspansję krajowych firm. Duże nadzieje są pokładane w sprawności takich instytucji jak Polski Fundusz Rozwoju. Problemem jest również niedostatecznie rozwinięty sektor prywatnych funduszy inwestycyjnych, inwestujących w spółkach z potencjałem rozwojowym. Opinie te wskazują, że realny dystans wobec liderów internacjonalizacji wynika także z niedostatecznie rozwiniętego ekosystemu finansowania ekspansji kapitałowej.

Część uczestników badania zwróciła również uwagę, że wskaźniki takie jak udział sprzedaży zagranicznej w przychodach czy stopień dywersyfikacji geograficznej należy interpretować z uwzględnieniem wielkości rynku krajowego, położenia geograficznego i struktury gospodarki. Relatywnie duży rynek wewnętrzny – taki jak Polska – może zmniejszać presję na ekspansję zagraniczną, ponieważ przedsiębiorstwa są w stanie osiągać skalę działania bez szybkiego wychodzenia na wiele rynków zewnętrznych. Z tego powodu wysoki udział eksportu nie zawsze oznaczał zaawansowaną strategię umiędzynarodowienia, a niższy udział sprzedaży zagranicznej nie musi automatycznie świadczyć o słabości konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Podsumowując, rzeczywisty dystans Polski do liderów internacjonalizacji przejawia się nie tyle w samej skali sprzedaży zagranicznej, ile w zdolności do przejścia od eksportu do trwałej, kapitałowo i organizacyjnie zakorzenionej obecności

34 Cagé J., Rouzet D. (2015), op. cit.

35 Tamże.

na rynkach zagranicznych. Oznacza to, że kluczowe bariery dotyczą akumulacji kapitału, dostępu do finansowania, doświadczenia akwizycyjnego, kompetencji zarządczych, budowy marek oraz zdolności do tworzenia długotrwałych relacji biznesowych na rynkach zagranicznych.

Z drugiej strony, proces umiędzynarodowienia może być dodatkowo osłabiany przez relatywnie dużą chłonność rynku krajowego. Rozbudowany rynek wewnętrzny stwarza przedsiębiorstwom możliwości wzrostu i osiągania satysfakcjonujących wyników bez konieczności ponoszenia kosztów oraz ryzyka związanego z ekspansją zagraniczną. W konsekwencji presja konkurencyjna oraz motywacja do internacjonalizacji działalności są często słabsze niż w krajach o mniejszych rynkach wewnętrznych, gdzie możliwości dalszego wzrostu na rynku krajowym szybciej się wyczerpują, skłaniając przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych klientów, partnerów oraz możliwości inwestycyjnych za granicą.



prof. dr hab. Marian Gorynia
Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Wzrost PKB Polski przez 30 lat był napędzany napływem FDI i integracją w zachodnioeuropejskich łańcuchach wartości jako podwykonawcy. Czy ten model wyczerpał swój potencjał?

Polski model wzrostu gospodarczego, oparty na napływie bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz integracji z zachodnioeuropejskimi łańcuchami wartości, przyniósł w ostatnich trzech dekadach bardzo dobre rezultaty. Umożliwił modernizację gospodarki, transfer technologii, wzrost eksportu, tworzenie miejsc pracy oraz stopniowe zmniejszanie dystansu rozwojowego wobec krajów wysoko rozwiniętych. W interesie Polski leży więc kontynuacja korzystania z pozytywnych stron tego modelu, a nie jego odrzucenie.

Jednocześnie coraz wyraźniej widać, że dotychczasowa formuła wymaga ewolucyjnej korekty. Zmieniają się uwarunkowania geopolityczne, technologiczne i demograficzne, a konkurencja kosztowa przestaje być wystarczającą podstawą długookresowego rozwoju. Polska powinna większy nacisk położyć na dywersyfikację kierunków współpracy gospodarczej, zarówno w wymiarze geograficznym, jak i sektorowym, tak aby ograniczać ryzyka wynikające z nadmiernej koncentracji powiązań.

Równocześnie konieczne jest stopniowe przesuwanie się w kierunku tych ogniw łańcucha wartości, w których powstaje najwyższa wartość dodana – obejmujących badania i rozwój, projektowanie, nowoczesne usługi biznesowe, własne technologie, marki oraz kompetencje organizacyjne. Oznacza to, że dotychczasowy model nie wyczerpał całkowicie swojego potencjału, ale jego stopniowa transformacja wydaje się nieunikniona. Kluczowym wyzwaniem staje się dziś nie odejście od integracji międzynarodowej, lecz bardziej zaawansowane i podmiotowe uczestnictwo Polski w gospodarce światowej.

Dźwignie i bariery ekspansji zagranicznej

Drugi obszar badania dotyczył czynników sprzyjających i ograniczających zdolność polskich przedsiębiorstw do ekspansji zagranicznej i budowania przewagi konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych.

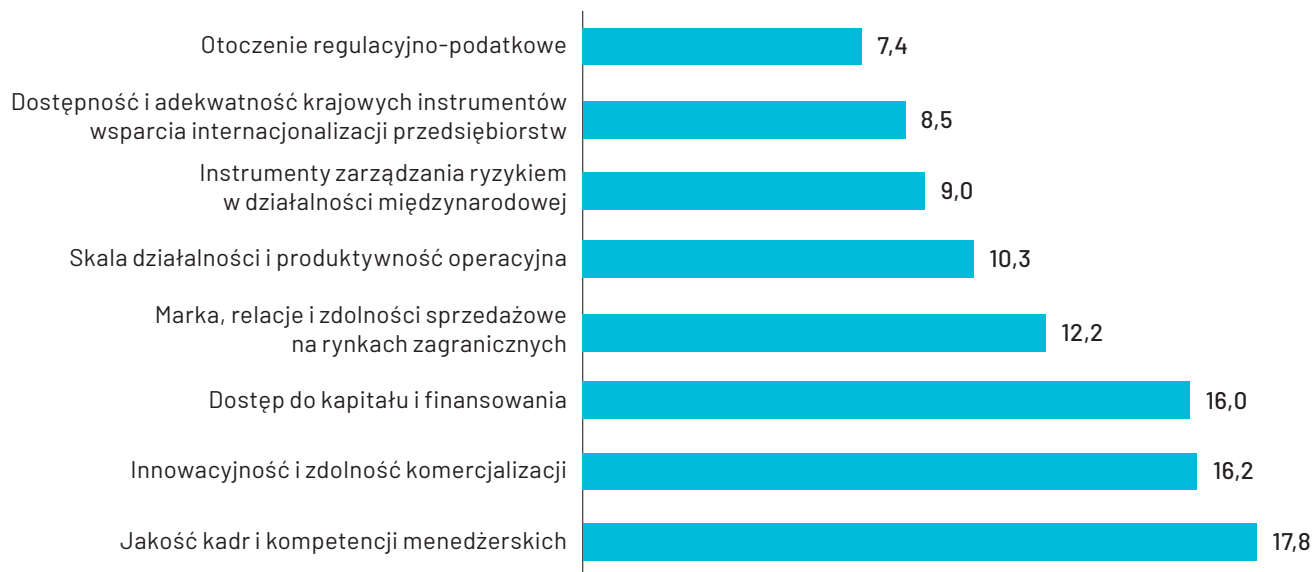
Za najważniejszą dźwignię ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw eksperci uznali jakość kadr i kompetencji menedżerskich (17,8 pkt.), wskazując tym samym, że sukces ekspansji zagranicznej wymaga specjalistycznej wiedzy i zdolności zarządzania działalnością w zróżnicowanym otoczeniu kulturowym, regulacyjnym i konkurencyjnym. Zbliżoną wagę eksperci przyznali innowacyjności i zdolności komercjalizacji (16,2 pkt.) oraz dostępowi do kapitału i finansowania (16,0 pkt.).

Ekspansja wymaga bowiem zarówno umiejętności przekształcania wiedzy i technologii w produkty i usługi, które można z powodzeniem rozwijać na innych rynkach, jak i środków pozwalających sfinansować wejście na nowe rynki, rozwój sieci sprzedaży, inwestycje oraz dłuższy okres oczekiwania na zwrot z poniesionych nakładów. Nakłady inwestycyjne ponoszone są bowiem z wyprzedzeniem, a dodatkowo przepływy pojawiają się znacznie później, po zdobyciu klientów. Ekspansja zagraniczna jest również znacznie bardziej ryzykowna niż inwestycje na rynku krajowym. Dostęp do stabilnego finansowania pozwala zatem przedsiębiorstwu utrzymać działalność w okresie podwyższonych kosztów i ograniczonych wpływów, bez konieczności przedwczesnego wycofania się z rynku zagranicznego.

Istotne, choć mniejsze znaczenie przypisano marce, relacjom i zdolnościom sprzedażowym na rynkach zagranicznych (12,2 pkt.) oraz skali działalności i produktywności operacyjnej (10,3 pkt.). Niższe średnie wagi uzyskały instrumenty zarządzania ryzykiem w działalności międzynarodowej (9,0 pkt.), dostępność i adekwatność krajowych instrumentów wsparcia internacjonalizacji (8,5 pkt.) oraz otoczenie regulacyjno-podatkowe (7,4 pkt.).

Z drugiej strony, za najważniejszą barierę ekspansji zagranicznej eksperci uznali niestabilność regulacyjno-podatkową na rynkach zagranicznych, której średnia waga wyniosła 18,5 pkt. (zob. rysunek 4.). Wysoka waga tego czynnika pokazuje, że przewidywalność otoczenia instytucjonalnego jest warunkiem szczególnie istotnym dla decyzji o ekspansji zagranicznej. Umiędzynarodowienie wymaga długiego horyzontu planowania, znacznych nakładów kapitałowych i zarządzania wieloma rodzajami ryzyka. Zmienność regulacyjna i podatkowa może więc ograniczać skłonność przedsiębiorstw do podejmowania bardziej zaawansowanych form obecności na rynkach zagranicznych.

Rysunek 3. Dźwignie ekspansji zagranicznej i międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw – średnie wagi wskazań (suma = 100 pkt.)*



* Ekspertcy przypisywali poszczególnym czynnikom względne wagi. Suma wskazań każdego eksperta wynosiła 100. Średnie wagi przedstawione na rysunku należy zatem interpretować jako miarę relatywnego znaczenia poszczególnych czynników w strukturze ocen ekspertów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania eksperckiego EKF Research.

Z badań wynika, że istotne znaczenie dla skali ekspansji zagranicznej ma również niewystarczająca rozpoznawalność marek za granicą (18,0 pkt.). Wynik ten jest spójny z wcześniejszą diagnozą dotyczącą dystansu w obszarze marki, reputacji i relacji z partnerami. Słaba rozpoznawalność ogranicza zdolność do konkurowania jakością, reputacją i zaufaniem, a tym samym utrudnia przechodzenie od pozycji wykonawcy lub poddostawcy do roli podmiotu samodzielnie kształtującego warunki obecności rynkowej.

Kolejną grupę barier tworzą niedobór kadr i kompetencji menedżerskich w internacjonalizacji (13,0 pkt.), słaba komercjalizacja innowacji (12,4 pkt.) oraz ograniczona skala działalności przedsiębiorstw (11,9 pkt.). Natomiast ograniczony dostęp do finansowania ekspansji zagranicznej (11,7 pkt.) oraz wysoki koszt kapitału (11,6 pkt.) należą do najniżej ocenianych barier ekspansji zagranicznej, co sugeruje, że przedsiębiorstwa w mniejszym stopniu postrzegają czynniki finansowe jako przeszkodę dla umiędzynarodowienia niż ograniczenia związane z kompetencjami, skalą działalności czy budową pozycji konkurencyjnej na rynkach zagranicznych.

Zestawienie wyników dotyczących dźwigni i barier internacjonalizacji przedsiębiorstw prowadzi do wniosku, że wsparcie ekspansji zagranicznej powinno mieć charakter kompleksowy. Sama dostępność kapitału lub pojedynczych instrumentów publicznych nie wystarczy, jeżeli nie towarzyszy jej rozwój kompetencji menedżerskich, zdolności komercjalizacji innowacji, zarządzania ryzykiem, budowy marek i relacji zagranicznych oraz stabilizacja otoczenia regulacyjnego. W ocenie ekspertów

Rysunek 4. Bariery ekspansji zagranicznej i międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw – średnie wagi wskazań (suma = 100 pkt.)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania eksperckiego EKF Research.

przewaga międzynarodowa polskich przedsiębiorstw zależy więc od połączenia zasobów finansowych, kompetencji organizacyjnych i reputacyjnych oraz przewidywalnych warunków prowadzenia działalności.

Dodatkowo eksperci podkreślili, że jednym z niedostatecznie dostrzeganych obszarów w dyskusji o konkurencyjności zagranicznej krajowych przedsiębiorstw jest sposób, w jaki państwo może tworzyć długookresowy popyt na nowe zdolności produkcyjne i technologiczne przedsiębiorstw. Szczególnie wyraźnie wybrzmiał problem konstrukcji zamówień publicznych. Jak wskazano, obecny model często opiera się na logice krótkoterminowego zakupu: przetarg na ostatnią chwilę jest w istocie zapytaniem o dostępne: stany magazynowe, zdolności importowe lub istniejące moce wytwórcze. W takiej formule przedsiębiorstwa konkurują tym, czym już dysponują, a nie tym, co mogłyby zbudować w odpowiedzi na przewidywalny, strategicznie zaprojektowany popyt. W rezultacie firmy nie dostają bodźca do inwestycji, zwiększania skali, systemowego wykorzystania innowacji. Z perspektywy konkurencyjności międzynarodowej istotna jest zatem nie tylko sama skala wydatków publicznych, lecz także ich horyzont czasowy i zdolność do kreowania rynku dla nowych kompetencji. Postulowanym rozwiązaniem są zamówienia publiczne z dużym wyprzedzeniem, rozumiane jako zamówienie na strumień dostaw zaczynający się za 2-5 lat i trwający dekadę, które umożliwiłoby przedsiębiorstwom budowę nowych mocy wytwórczych, w skali odpowiadającej przyszłemu zamówieniu, rozwój kompetencji pracowników oraz budowę know-how dostosowanego do konkretnego, długoterminowego zapotrzebowania, a także osiąganie bardziej konkurencyjnych kosztów dzięki większej skali i dłuższemu horyzontowi inwestycji.

Drugim niedostatecznie eksponowanym czynnikiem była konieczność wychodzenia poza najbliższe, europejskie otoczenie rynkowe. Eksperci zwrócili uwagę, że przyszłe źródła wzrostu gospodarczego będą w coraz większym stopniu przesuwane

Kapitał jest potrzebny, ale niezbędna jest również zdolność do łączenia różnorodnych kompetencji – menedżerskich, w zakresie innowacji, marki i relacji zagranicznych – w jedną spójną i skuteczną strategię.

w kierunku rynków pozaeuropejskich. Procesy demograficzne i aktualne tempo rozwoju wskazują, że przyszłe źródła wzrostu gospodarczego przesuwają się będą w kierunku Azji, Afryki i Ameryki Łacińskiej. Oznacza to, że trwała poprawa pozycji konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw nie może opierać się wyłącznie na obecności w Unii Europejskiej ani na eksporcie do geograficznie i instytucjonalnie najbliższych partnerów. Wymaga ona budowania zdolności wejścia na rynki bardziej odległe, trudniejsze regulacyjnie, kulturowo i logistycznie, ale zarazem istotne z punktu widzenia przyszłego popytu globalnego.

Według zestawienia Visual Capitalist opartego na danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego, w 2026 r. region Azji i Pacyfiku odpowiada za blisko 60% wzrostu światowego PKB, podczas gdy łączny udział Stanów Zjednoczonych i Unii Europejskiej wyniósł około 16%³⁶. Rośnie również znaczenie Afryki, gdzie do głównych motorów wzrostu należą Nigeria, Egipt i Etiopia³⁷. Bank Światowy w raportach Global Economic Prospects wskazuje ponadto, że gospodarki wschodzące i rozwijające się rosną obecnie szybciej niż gospodarki rozwinięte, mimo podwyższonej niepewności geopolitycznej i handlowej³⁸. Strategia internacjonalizacji oparta wyłącznie na rynku europejskim może zatem z czasem ograniczać dostęp polskich przedsiębiorstw do współcześnie najbardziej dynamicznych źródeł globalnego popytu. Nie oznacza to jednak, że każdy rynek pozaeuropejski jest atrakcyjny dla polskich przedsiębiorstw, ale silnie uzasadnia uwzględnianie Azji, Afryki i Ameryki Łacińskiej w strategiach długoterminowej dywersyfikacji ekspansji zagranicznej.

Kolejnym czynnikiem niedostatecznie eksponowanym w debacie o pozycji konkurencyjnej polskich firm na rynku zagranicznym jest dostęp do finansowania długoterminowego i bardziej ryzykownej ekspansji zagranicznej, szczególnie na rynkach pozaeuropejskich. W opiniach ekspertów wskazywano na ograniczony dostęp do finansowania ekspansji, a także znaczenie instrumentów pozwalających przedsiębiorstwom ponosić wyższe ryzyko wejścia na nowe rynki, przejmowania aktywów, budowania lokalnej obecności oraz utrzymywania działalności w dłuższym horyzoncie. Brak takiego finansowania ogranicza możliwości rozwoju działalności za granicą i utrudnia

36 Who's Powering Global Economic Growth in 2026?, <https://www.visualcapitalist.com/who-is-powering-global-economic-growth-in-2026/> [dostęp: 25.08.2026].

37 Tamże.

38 World Bank (2026), Global Economic Prospects, styczeń 2026, World Bank, Washington, D.C.

Niestabilność regulacyjna i słaba rozpoznawalność marek to podstawowe bariery ekspansji zagranicznej i międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

przechodzenie od modelu opartego głównie na eksporcie do bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji, wymagających trwałej obecności kapitałowej i organizacyjnej za granicą.

Ekspertcy podkreślali również znaczenie stabilności otoczenia regulacyjnego i podatkowego jako czynnika często niedostatecznie uwzględnianego w analizach zdolności przedsiębiorstw do planowania długookresowej ekspansji. Szczególne znaczenie ma więc przewidywalność warunków prowadzenia działalności. Niestabilność regulacyjna może bowiem utrudniać planowanie inwestycji, ogranicza skłonność do podejmowania ryzyka oraz osłabia wiarygodność przedsiębiorstw w kontaktach z partnerami zagranicznymi.

Oddzielny wątek dotyczył ochrony i komercjalizacji innowacji. Ekspertcy zwracali uwagę, że problemem dla wzrostu konkurencyjności krajowych firm za granicą nie jest wyłącznie tworzenie nowych rozwiązań technologicznych, lecz także zdolność do ich długookresowej ochrony prawnej i wykorzystania na rynkach zagranicznych. W Polsce koszt uzyskania ochrony patentowej na etapie wstępnym jest relatywnie niski, jednak w kolejnych latach koszty jej utrzymania gwałtownie rosną. Może to ograniczać opłacalność ochrony patentowej, a w konsekwencji osłabiać zdolność przedsiębiorstw do trwałej komercjalizacji innowacji poza krajem. Szerszy problem dotyczy także słabej komercjalizacji rozwiązań technologicznych. Przedsiębiorstwa mają relatywnie do skali swojego działania niskie nakłady na innowacje, a ich aktywność często koncentruje się „na poprawie efektywności prowadzonej działalności, a mniej na innowacyjności oferowanych produktów. W efekcie luka innowacyjna wobec bardziej zaawansowanych gospodarek może się utrzymywać, szczególnie jeżeli rozwój nowych branż nie jest odpowiednio wspierany instrumentami regulacyjnymi, certyfikacyjnymi i finansowymi.

Kolejnym niedostatecznie eksponowanym czynnikiem w dyskusji o konkurencyjności zagranicznej jest zdolność przedsiębiorstw do zarządzania ryzykiem w działalności międzynarodowej. Wypowiedzi ekspertów wskazują, że w praktyce powodzenie ekspansji zagranicznej zależy nie tylko od produktu, ceny i zdolności sprzedażowych, lecz także od umiejętności bezpiecznego prowadzenia transakcji. Mowa tu o zarządzaniu ryzykiem handlowym i finansowym w ekspansji zagranicznej, obejmującym ryzyko kontrahenta, należności, walutowe, prawne/kontraktowe. W tym ujęciu niedostatecznie wykorzystanie takich narzędzi jak ubezpieczenia należności, gwarancje, akredytywy, hedging walutowy czy profesjonalne standardy

umów może powodować, że nawet przedsiębiorstwo dysponujące dobrym produktem pozostaje wrażliwe na pojedyncze zdarzenia finansowe lub kontraktowe. Jak trafnie wskazano, *„pojedynczy problem z płatnością lub nagła zmiana kursu może „zjeść” marżę i zatrzymać rozwój na rynkach zagranicznych”*.

Istotne miejsce w opiniach ekspertów zajmowały także często niedoceniane kompetencje menedżerskie oraz praktyczne doświadczenie w przygotowywaniu i prowadzeniu ekspansji zagranicznej. Ekspertcy wskazywali na brak kompetencji menedżerskich w internacjonalizacji oraz brak doświadczeń w ekspansji zagranicznej zarówno w firmach krajowych i zagranicznych. Problem ten dotyczy nie tylko etapu wyboru rynku i strategii wejścia, ale i późniejszego zarządzania relacjami, ryzykiem, regulacjami oraz odmienną kulturą biznesową. Niedobór kadr i kompetencji menedżerskich w internacjonalizacji może prowadzić do stworzenia złej strategii wejścia na dany rynek oraz błędów wynikających z nieznamośności lokalnych regulacji prawnych czy kultury biznesowej.

Z opinii ekspertów wyłania się również problem ograniczonej gotowości części przedsiębiorstw do ekspansji, zwłaszcza poza Unię Europejską. Ekspertcy wskazywali na przyzwyczajenie firm do obecności przede wszystkim na lokalnym (polskim) rynku, który zapewniał wzrost w ostatnich trzech dekadach, a także na mentalność i brak doświadczenia w ekspansji. Duży w skali europejskiej i dynamicznie rozwijający się rynek krajowy praktycznie od początku transformacji gospodarczej zmniejszał presję na szybkie umiędzynarodowienie, co z jednej strony sprzyjało wzrostowi przedsiębiorstw w Polsce, ale z drugiej opóźniło budowę kompetencji potrzebnych do działania na bardziej wymagających rynkach zagranicznych.

Ważnym uzupełnieniem tej diagnozy jest słaba pozycja polskich przedsiębiorstw w globalnych sieciach decyzyjnych, właścicielskich i biznesowych. Ekspertcy wskazują, że mamy bardzo ograniczone wpływy na procesy decyzyjne w globalnym biznesie, co wynika z wciąż bardzo słabej ekspansji kapitałowej. Ograniczona obecność właścicielska i inwestycyjna za granicą zmniejsza możliwość wpływania na kierunki rozwoju międzynarodowych łańcuchów wartości.

Do czynników zaliczanych przez ekspertów do zbyt rzadko uwzględnianych w dyskusji o konkurencyjności zagranicznej polskich przedsiębiorstw można zaliczyć również zdolność do budowania reputacji, zaufania oraz trwałych relacji biznesowych i instytucjonalnych na rynkach zagranicznych. W jednej wypowiedzi podkreślono, że polskie podmioty często są technicznie bardzo dobre, ale jednocześnie brakuje im reputacji i kompetencji relacyjnych. W konsekwencji walkę konkurencyjną mogą wygrywać przedsiębiorstwa z krajów postrzeganych jako bardziej przewidywalne i mniej ryzykowne. Ekspertcy zwracali uwagę, że konkurencję wygrywają czasem firmy niemieckie, skandynawskie czy holenderskie nie dlatego, że są tańsze lub lepsze technologicznie, ale dlatego, że globalny klient postrzega je jako mniej ryzykowne.

Biorąc pod uwagę wszystkie opinie ekspertów, można przyjąć, że w debacie o konkurencyjności zagranicznej polskich przedsiębiorstw zbyt rzadko uwzględnia się czynniki warunkujące przejście od eksportu do dojrzałej obecności międzynarodowej. Chodzi przede wszystkim o strategiczne wykorzystanie zamówień publicznych, ochronę patentową i komercjalizację innowacji, zarządzanie ryzykiem, kompetencje menedżerskie, zdolność do budowania zaufania, pozycję w globalnych sieciach decyzyjnych oraz gotowość do wejścia na rynki bardziej odległe geograficznie i instytucjonalnie.



prof. dr hab. Marian Gorynia
Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Jak przekształcić model wzrostu oparty na kosztach i podwykonawstwie w aktywną ekspansję kapitałową polskich firm za granicą? Dlaczego polskie firmy wciąż zbyt rzadko budują przewagi w obszarach najwyższej marżowości (R&D, marce, własności intelektualnej i marketingu)? Czy barierą są kompetencje, kapitał, czy po prostu brak strategicznej ambicji?

Pytanie o przekształcenie modelu wzrostu opartego na kosztach pracy i podwykonawstwie w model aktywnej ekspansji kapitałowej polskich przedsiębiorstw jest ściśle związane z kwestią budowania przewag konkurencyjnych w obszarach najwyższej wartości dodanej – takich jak badania i rozwój, marka, własność intelektualna czy marketing. Są to w istocie dwa aspekty tego samego procesu dojrzewania gospodarki.

Warto podkreślić, że ekspansja zagraniczna polskich firm już postępuje. Być może wolniej, niż wielu by oczekiwało, ale jednak systematycznie rośnie liczba przedsiębiorstw inwestujących za granicą, poszukujących nowych rynków zbytu, dostępu do zasobów, technologii czy wyższej efektywności działania. Rozwój gospodarczy ma jednak charakter ewolucyjny i wymaga czasu. Trudno oczekiwać, aby gospodarka, która przez dekady budowała swoją konkurencyjność głównie na relatywnie niższych kosztach i absorpcji zagranicznego kapitału, w krótkim czasie stała się gospodarką opartą na globalnych markach i własnych technologiach.

W debacie publicznej dominuje przekonanie, że państwo powinno aktywnie wspierać przedsiębiorców, skoro podobnie postępują inne kraje. Jest w tym wiele racji, zwłaszcza w kontekście polityki przemysłowej czy wspierania innowacyjności. Warto jednak postawić także inne pytanie: czy państwo przede wszystkim nie powinno po prostu nie przeszkadzać? Fundamentem trwałej konkurencyjności pozostaje bowiem swoboda prowadzenia działalności gospodarczej, klimat przedsiębiorczości i innowacyjności oraz warunki sprzyjające bogaceniu się i akumulacji kapitału.

Pozycja Polski w międzynarodowych rankingach wolności gospodarczej nadal nie jest satysfakcjonująca. Jej poprawa mogłaby przynieść podwójną korzyść. Z jednej strony zwiększałaby atrakcyjność kraju dla inwestorów zagranicznych, których udział – przy ograniczonych zasobach krajowych – pozostaje ważny dla dalszego awansu gospodarczego i technologicznego. Z drugiej strony, co być może jeszcze ważniejsze, mogłaby uruchomić uspione pokłady przedsiębiorczości Polaków: zakumulowane oszczędności, pomysły biznesowe i gotowość do podejmowania ryzyka. W istocie właśnie o to toczy się dziś najważniejsza gospodarcza gra.

Niepokojącym zjawiskiem jest natomiast sytuacja, w której polskie firmy przenoszą część działalności za granicę nie z powodów strategicznych, lecz w reakcji na niekorzystne regulacje podatkowe, niestabilność prawa czy nadmierne obciążenia administracyjne. Oznaczałoby to, że część energii przedsiębiorczej jest wypychana poza krajowy system gospodarczy.

Niestety, kolejne inicjatywy mające zwiększyć zakres wolności gospodarczej często przynoszą jedynie częściowe efekty. Nie zmienia to jednak faktu, że kierunek tych działań pozostaje słuszny. Kluczowe znaczenie ma tutaj szeroko rozumiana edukacja ekonomiczna społeczeństwa, w tym także klasy politycznej. Zrozumienie mechanizmów przedsiębiorczości, inwestowania i konkurencyjności jest warunkiem prowadzenia bardziej racjonalnej polityki gospodarczej. A tego rodzaju zmiana mentalna i instytucjonalna wymaga czasu, cierpliwości i konsekwencji.

Innowacje jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej w ekspansji zagranicznej

Kolejny obszar badania dotyczył innowacji, które w perspektywie kilkuletniej mogą w największym stopniu sprzyjać budowaniu przez polskie przedsiębiorstwa trwałej przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych. Znaczenie innowacji jako źródła ekspansji zagranicznej można osadzić w tradycji schumpeterowskiej, zgodnie z którą rozwój gospodarczy dokonuje się poprzez wprowadzanie „nowych kombinacji”³⁹. Obejmują one nowe produkty i metody produkcji, otwieranie nowych rynków, pozyskiwanie nowych źródeł zaopatrzenia oraz tworzenie nowych form organizacji działalności.

Na potrzeby badania wyróżniono sześć zasadniczych kategorii innowacji, które poddano ocenie ekspertów:

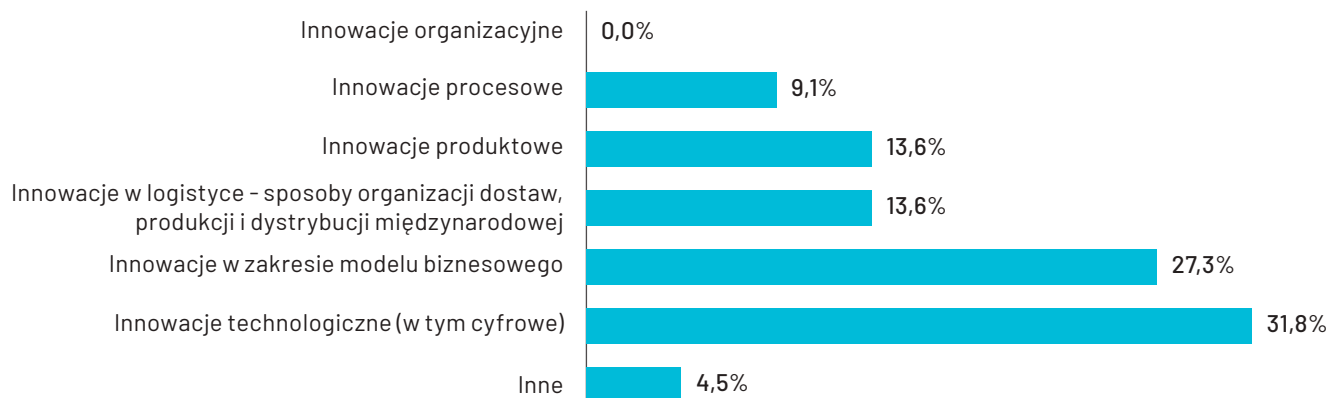
- 1) produktowe,
- 2) technologiczne,
- 3) modelu biznesowego,
- 4) procesowe,
- 5) logistyczne,
- 6) organizacyjne.

Pierwsza kategoria innowacji – innowacje produktowe – odnosi się do nowych lub wyraźnie ulepszonych wyrobów i usług. Innowacje technologiczne z kolei dotyczą wdrażania nowych lub istotnie ulepszonych technologii, w tym rozwiązań cyfrowych. Innowacje modelu biznesowego obejmują skoordynowane zmiany w propozycji wartości dla klienta oraz w modelu operacyjnym przedsiębiorstwa, w tym w sposobie dostarczania wartości i generowania przychodów⁴⁰. Innowacje procesowe dotyczą sposobu wytwarzania, organizacji produkcji lub świadczenia usług. Innowacje logistyczne obejmują nowe rozwiązania w zakresie dostaw, magazynowania, transportu, dystrybucji i obsługi łańcuchów dostaw. Innowacje organizacyjne polegają natomiast na zmianach w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, zarządzaniu, kulturze pracy oraz formach współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa i z partnerami zewnętrznymi.

39 J.A. Schumpeter (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge, MA, s. 65-66.

40 Business Model Innovation, <https://www.bcg.com/capabilities/innovation-strategy-delivery/business-model-innovation> [dostęp: 9.07.2026].

Rysunek 5. Rodzaje innowacji tworzące największą szansę budowy trwałej przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych – odsetek wskazań



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania eksperckiego EKF Research.

Badania empiryczne pokazują, że innowacje produktowe zwiększają zarówno prawdopodobieństwo wejścia przedsiębiorstwa na rynki eksportowe, jak i intensywność eksportu. Dowodów na to, że innowacje są nośnikiem eksportu, dostarczyli m.in. Roper i Love, którzy na podstawie danych dotyczących brytyjskich i niemieckich przedsiębiorstw produkcyjnych wykazali, że innowacje produktowe silnie wpływają zarówno na prawdopodobieństwo podjęcia działalności eksportowej, jak i skłonność do eksportu⁴¹.

W opinii ekspertów EKF, największe znaczenie dla budowania trwałej przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych przypisano innowacjom technologicznym, w tym cyfrowym, które uzyskały 31,8% wskazań. Ich wysoka ocena wynika z tego, że mogą one jednocześnie zwiększać produktywność, poprawiać jakość i unikatowość oferty, ograniczać koszty skalowania działalności oraz ułatwiać dostosowanie produktów i procesów do wymagań różnych rynków.

Na drugim miejscu znalazły się innowacje w zakresie modelu biznesowego (27,3%). Rozkład odpowiedzi pokazuje, że w ocenie ekspertów trwała przewaga konkurencyjna na rynkach zagranicznych będzie w największym stopniu zależała od zdolności łączenia nowych technologii z nowymi sposobami tworzenia, dostarczania i monetizowania wartości. Sama technologia nie jest więc wystarczająca, jeżeli nie zostanie powiązana z odpowiednim modelem sprzedaży, obsługi klienta, dystrybucji, skalowania działalności oraz ochrony know-how.

Wysoka pozycja innowacji technologicznych potwierdza znaczenie cyfryzacji, automatyzacji, analityki danych, rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji oraz technologii podnoszących produktywność i jakość oferty w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych. Dla przedsiębiorstw działających

⁴¹ S. Roper, J.H. Love, „Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants”, *Research Policy*, 2002, 31(7).

**Innowacje technologiczne pomagają polskim przedsiębiorstwom
w ekspansji zagranicznej, ponieważ pozwalają wyjść
poza konkutowanie ceną i rolę poddostawcy.**

na rynkach zagranicznych technologie te mogą skracać czas reakcji na potrzeby klientów oraz wzmacniać kontrolę nad procesami. Jednocześnie technologie cyfrowe sprzyjają budowaniu bardziej zintegrowanych relacji z klientami i partnerami, co ma szczególne znaczenie wtedy, gdy przedsiębiorstwo próbuje wyjść poza rolę poddostawcy lub wykonawcy.

Z wypowiedzi ekspertów wynika również, że przewaga konkurencyjna polskich przedsiębiorstw nie może dłużej opierać się głównie na imitacji, niższych kosztach i elastyczności. Jak ujęto to w jednej z wypowiedzi: „kopiujemy produkty konkurencji, produkujemy taniej i efektywniej (...)”, lecz „to źródło się wyczerpuje”.

Eksperci podkreślali także, że „dobry produkt” pozostaje warunkiem koniecznym, bo „bez dobrego produktu (...) wszystkie pozostałe innowacje są tylko półśrodkami”. Jednocześnie sama jakość produktu nie wystarcza, jeśli nie towarzyszą jej marka, kanały dystrybucji i efektywny model generowania przychodów. Szczególnie mocno wybrzmiała teza, że „przewagę buduje się poprzez nowatorski sposób dostarczania wartości”, co ilustruje wykorzystanie modeli subskrypcyjnych oraz platformizacji. Szczególnie interesujący w wypowiedziach ekspertów był wątek innowacji modelu biznesowego. Jak wskazano w jednej z odpowiedzi, „innowacje w zakresie modelu biznesowego tworzą przewagę trudniejszą do skopiowania niż sama cecha produktu – obejmują sposób sprzedaży, monetyzacji i obsługi klienta (np. abonament, serwicyzacja, „product as a service”). Dzięki temu firmy mogą wyjść z konkurencji cenowej, podnieść marże i zwiększyć powtarzalność przychodów, co ułatwia skalowanie na wielu rynkach”.

Sukces skutecznej komercjalizacji innowacji za granicą zależy jednocześnie od kilku aspektów: kapitału, dopasowania do lokalnych potrzeb, serwisu, logistyki, ochrony własności intelektualnej oraz zarządzania ryzykiem. Eksperti wskazywali również na konieczność budowania zaufania. Na rynkach zagranicznych coraz częściej wygrywa nie najniższy koszt, lecz stabilność, przewidywalność i długoterminowa współpraca.



prof. dr hab. Marian Gorynia
Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Czy Polska powinna systemowo angażować wysoko wykwalifikowaną diasporę jako narzędzie ekspansji zagranicznej polskich firm na wzór Izraela, Tajwanu?

Polska diaspora należy do największych na świecie, a jej potencjał gospodarczy, intelektualny i organizacyjny pozostaje nadal wykorzystany jedynie częściowo. W wielu krajach żyją Polacy zajmujący wysokie stanowiska w biznesie, nauce, finansach czy nowych technologiach, dysponujący nie tylko kapitałem i kompetencjami, ale również cennymi sieciami kontaktów. Z tego punktu widzenia bardziej systemowe angażowanie diasporę jako instrumentu wspierania ekspansji zagranicznej polskich firm wydaje się kierunkiem bardzo racjonalnym.

Przykłady takich państw jak Izrael czy Tajwan pokazują, że diaspora może odgrywać istotną rolę w umiędzynarodowieniu gospodarki, transferze wiedzy, budowie kanałów inwestycyjnych oraz promocji rodzimych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Oczywiście nie da się mechanicznie kopiować cudzych rozwiązań, ale czerpanie z zagranicznych doświadczeń i ich umiejętna adaptacja do polskich warunków jest jak najbardziej wskazane.

Trzeba jednak pamiętać, że wykorzystaniu potencjału polskiej diaspory nie sprzyja wysoki poziom polaryzacji politycznej – zarówno w kraju, jak i wśród Polaków żyjących za granicą. Utrudnia to budowanie trwałych sieci współpracy opartych na zaufaniu i długofalowym myśleniu strategicznym. Dlatego minimalnym warunkiem skutecznego działania powinno być świadome, przemyślane i systemowe podejście państwa, połączone z próbą ograniczania wewnątrzdiaporowych napięć politycznych. Tylko wówczas diaspora może stać się realnym zasobem wspierającym rozwój gospodarczy i międzynarodową pozycję Polski.

Wpływ wzrostu ryzyka geopolitycznego na strategię ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw

Kolejny blok badania dotyczył wpływu czynników geopolitycznych na decyzje polskich przedsiębiorstw o podjęciu ekspansji zagranicznej, jej kierunku i skali w perspektywie 3-5 lat⁴². W ostatnich latach geopolityka stała się jednym z istotnych uwarunkowań działalności międzynarodowej przedsiębiorstw, wpływając na ocenę atrakcyjności rynków, bezpieczeństwo transakcji, stabilność łańcuchów dostaw, dostęp do finansowania oraz koszty prowadzenia działalności za granicą.

Według think tanku Bruegel „(...) wzrost napięć w ciągu ostatniej dekady, a zwłaszcza od czasu inwazji Rosji na Ukrainę w 2022 roku i powrotu prezydenta Trumpa do Białego Domu, wydaje się inny niż wszystko, czego doświadczyły europejskie i inne rozwinięte demokracje od końca lat 40. XX wieku”⁴³. „W przeciwieństwie do poprzednich epizodów geopolitycznych, sam porządek międzynarodowy jest obecnie kwestionowany”⁴⁴. W analizach Chatham House⁴⁵ wskazuje się, że liberalny porządek międzynarodowy, który dominował od 1945 r., jest obecnie kwestionowany w stopniu bezprecedensowym, a erozja przewidywalności dotyczy zarówno relacji między mocarstwami, jak i stabilności instytucji oraz reguł współpracy międzynarodowej⁴⁶.

Do zrozumienia źródeł obaw przedsiębiorstw pomocna jest koncepcja podwójnej geografii ryzyka geopolitycznego (ang. *dual geography of risk*)⁴⁷. Zgodnie z nią podatność przedsiębiorstwa na ryzyko zależy jednocześnie od lokalizacji jego siedziby głównej, która osadza firmę w określonych ramach politycznych, prawno-regulacyjnych oraz od geografii działalności operacyjnej, obejmującej rynki sprzedaży, dostawców, aktywa, infrastrukturę logistyczną, źródła finansowania i ekspozycję walutową⁴⁸. W tej koncepcji przedsiębiorstwa europejskie przyjmują normatywną interpretację, skoncentrowaną na erozji praworządności,

42 Eksperti oceniali siłę oddziaływania poszczególnych czynników w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało wpływ marginalny, a 5 wpływ krytyczny.

43 A. Sapir, J. F. Kirkegaard, J. Zettelmeyer, Geopolitical shifts and their economic impacts on Europe: short-term risks, medium-term scenarios and policy choices, Bruegel Report, 28 September 2025, s. 5.

44 Tamże.

45 Chatham House to jeden z najważniejszych i najbardziej prestiżowych think tanków na świecie. Specjalizuje się w polityce międzynarodowej (zob. Public Policy Research Think Tanks: Top Think Tanks – Worldwide (US and non-US; <https://guides.library.upenn.edu/c.php?g=1035991&p=7509972>).

46 Vinjamuri, L. et al., *Competing visions of international order: Responses to US power in a fracturing world*, Chatham House, London, 27 March 2025.

47 T. Gomart, L. Mielle, What Do Companies Fear? The New Geography of Geopolitical Risk, IFRI Studies, May 2026, s. 4.

48 Tamże.

Rysunek 6. Rodzaje ryzyka związane z internacjonalizacją polskich przedsiębiorstw w warunkach niestabilności geopolitycznej – średnia ocena w skali 1–10



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania eksperckiego EKF Research.

wycofywaniu się z multilateralizmu i osłabieniu przewidywalności regulacyjnej⁴⁹. W przypadku polskich przedsiębiorstw oznacza to konieczność łączenia oceny potencjału popytowego rynku z analizą bezpieczeństwa operacyjnego.

Aby pogłębić ocenę wpływu niestabilności geopolitycznej na internacjonalizację polskich przedsiębiorstw, ekspertów poproszono o wskazanie, na jakie rodzaje ryzyka są one najbardziej narażone, kiedy podejmują ekspansję zagraniczną. Wyniki badania przedstawiono na rysunku 6.

Najwyższe oceny w badaniu przeprowadzonym przez EKF Research uzyskały ryzyko polityczne i regulacyjne (7,5) oraz ryzyko kosztowe energii i surowców (7,4). Wysoko oceniono również ryzyko zakłóceń dostaw i logistyki (6,6), cyberbezpieczeństwa i ataków hybrydowych (6,5) oraz ryzyko utraty rynku lub ograniczenia dostępu do rynku (6,2). Ryzyko sankcyjne i zgodności z przepisami oraz ryzyko kontrahenta uzyskały po 5,9, ryzyko inwestycyjne związane z aktywami za granicą 5,8, walutowe i finansowe 5,5, a reputacyjne 4,3.

⁴⁹ Tamże.

Rysunek 7. Znaczenie czynników geopolitycznych dla decyzji dotyczących ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw w perspektywie 3–5 lat – średnia ocena w skali 1–5



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania eksperckiego EKF Research.

Rozkład odpowiedzi wskazuje, że niestabilność geopolityczna przekłada się na szeroki katalog rodzajów ryzyka. Z punktu widzenia dojrzałości internacjonalizacji ma to szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw posiadających aktywa i trwałe struktury za granicą, ponieważ ich ekspozycja na ryzyko jest większa i trudniejsza do ograniczenia przez szybkie wycofanie się z rynku.

Badanie EKF Research wskazuje, że w perspektywie kilkuletniej w obszarze ryzyka geopolitycznego największe znaczenie dla podjęcia decyzji o kierunku i skali ekspansji zagranicznej będzie miało ryzyko niestabilności politycznej i utraty bezpieczeństwa w regionie docelowym ekspansji (średnia 4,4). Ekspansja zagraniczna może być także ograniczana w wyniku napięć handlowych i politycznych między mocarstwami (4,1), potencjalnej zmienności kosztów energii i surowców (3,8), a także na skutek zakłóceń w łańcuchach dostaw (3,7).

Nie ulega wątpliwości, że wzrost ryzyka geopolitycznego będzie miał istotny wpływ na strategię internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w perspektywie 3–5 lat.

W opinii 62% ekspertów EKF będzie to szczególnie widoczne w preferowaniu eksportu kosztem bardziej kapitałochłonnych form obecności. W warunkach podwyższonej niepewności przedsiębiorstwa dążą bowiem z reguły do minimalizacji trwałego zaangażowania kapitałowego. Jest to o tyle istotne, że może utrwalać transakcyjny model internacjonalizacji i ograniczać bardziej zaawansowane formy internacjonalizacji przedsiębiorstw. Drugą najczęściej wskazywaną konsekwencją wzrostu ryzyka geopolitycznego (57%) był wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem w strategii ekspansji zagranicznej. Na trzecim miejscu, blisko połowa ekspertów (48%) wskazała możliwość bardziej ostrożnego podejścia do wyboru rynków ekspansji zagranicznej. Ekspertów rzadziej wskazywali natomiast na skrajne

Tabela 2. Skutki wzrostu ryzyka geopolitycznego dla strategii ekspansji zagranicznej w perspektywie 3–5 lat*

Konsekwencje wzrostu ryzyka geopolitycznego	Odsetek wskazań
Preferowanie eksportu zamiast bardziej kapitałochłonnych form obecności	62%
Wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem w strategii internacjonalizacji	57%
Bardziej ostrożny wybór rynków ekspansji zagranicznej	48%
Przesunięcie ekspansji w stronę rynków o niższym ryzyku, ale o mniejszym potencjale rentowności	29%
Większa dywersyfikacja kierunków ekspansji	29%
Odsuwanie ekspansji w czasie lub całkowita rezygnacja z niej pod wpływem czynników geopolitycznych	29%
Ograniczenie inwestycji zagranicznych i przejęć	24%
Bardziej selektywne podejście do kierunków ekspansji zagranicznej	14%

* Ekspert mógł wskazać dwa skutki wzrostu ryzyka geopolitycznego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania eksperckiego EKF Research.

scenariusze, takie jak odsuwanie ekspansji w czasie lub całkowita rezygnacja z niej (29%), a także na bezpośrednie ograniczanie inwestycji zagranicznych i przejęć (24% wskazań).

Wzrost ryzyka geopolitycznego przekłada się na rosnące koszty ryzyka geopolitycznego, sankcyjnego i politycznego. Największym wyzwaniem dla ekspansji zagranicznej staje się destabilizacja instytucjonalno-prawnych ram wymiany międzynarodowej. Zmienność regulacji, ryzyko objęcia sankcjami oraz niestabilność polityczna na rynkach zagranicznych zwiększają niepewność prowadzenia działalności i ograniczają skłonność przedsiębiorstw do podejmowania długoterminowych zobowiązań. W szczególności dotyczy to inwestycji kapitałowych i przejęć, które wymagają długiego okresu zwrotu. W warunkach podwyższonego ryzyka projekty tego typu są częściej odraczane, realizowane w mniejszej skali lub zastępowane mniej kapitałochłonnymi formami ekspansji.

Badaniu poddano również wpływ wzrostu ryzyka geopolitycznego na postrzeganie atrakcyjności poszczególnych kierunków geograficznych ekspansji polskich przedsiębiorstw.

Tabela 3. Ocena zmiany atrakcyjności kierunków ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw pod wpływem wzrostu ryzyka geopolitycznego (średnia ocena w skali 1–5)*

Kierunek ekspansji	Średnia ocena
Rynki UE	4,1
Ameryka Północna	3,3
Indie i Azja Południowo-Wschodnia (np. Wietnam, Malezja, Tajlandia)	3,1
Ukraina (perspektywa odbudowy i integracji)	3,0
Europa Wschodnia poza UE i Azja Centralna np. (Kazachstan)	2,9
Ameryka Łacińska	2,9
Afryka	2,8
Chiny i Azja Wschodnia	2,5
Bliski Wschód (państwa Zatoki Perskiej)	2,2

* Ekspertcy oceniali ten wpływ w skali 1–5, gdzie 1 oznacza, że kierunek stał się wyraźnie mniej atrakcyjny – 3 – atrakcyjność nie uległa istotnej zmianie, 5 – kierunek stał się wyraźnie bardziej atrakcyjny.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania eksperckiego EKF Research.

Wyniki badania wskazują, że rosnąca niestabilność geopolityczna wyraźnie różnicuje ocenę poszczególnych kierunków ekspansji, zwiększając atrakcyjność rynków postrzeganych jako bardziej stabilne pod względem instytucjonalnym i bezpieczeństwa. Najwyższą ocenę uzyskały rynki Unii Europejskiej, dla których średnia wyniosła 4,1. W warunkach podwyższonej niepewności geopolitycznej bliskość instytucjonalna, regulacyjna i polityczna UE staje się zatem dla polskich przedsiębiorstw istotnym czynnikiem ograniczającym ryzyko związane z ekspansją zagraniczną.

Zmiany zachodzące w globalnych łańcuchach dostaw są postrzegane przez ekspertów jako jeden z istotnych czynników kształtujących strategię internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Szczególnego znaczenia nabierają procesy reorganizacji produkcji i sieci dostaw, które są odpowiedzią na rosnącą niepewność geopolityczną, zakłócenia logistyczne oraz potrzebę zwiększania odporności operacyjnej firm. W tym kontekście oceniono znaczenie trzech kierunków reorganizacji łańcuchów dostaw: *near-shoringu*, *friend-shoringu* oraz *reshoringu*. Pierwszy z nich – *near-shoring*, rozumiany jest jako przenoszenie produkcji lub procesów

Tabela 4. Ocena wpływu trendów w globalnych łańcuchach dostaw na strategię internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw (średnia ocena w skali 1–5)*

Trend w globalnych łańcuchach dostaw	Średnia ocena
Near-shoring – przenoszenie procesów biznesowych/produkcji do krajów bliskich geograficznie	3,7
Friend-shoring – lokowanie inwestycji i budowanie łańcuchów dostaw w krajach sojuszniczych	3,3
Reshoring (backshoring) – wycofywanie operacji z odległych rynków (np. Azji) i przenoszenie ich z powrotem do Polski	2,7

* Ekspertcy oceniali ten wpływ w skali 1–5, gdzie 1 oznaczało wpływ marginalny, natomiast 5 – wpływ krytyczny (bardzo duży).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania eksperckiego EKF Research.

biznesowych do lokalizacji położonych bliżej kraju macierzystego przedsiębiorstwa lub jego głównych rynków zbytu⁵⁰. *Friend-shoring* to lokowanie inwestycji i budowa łańcuchów dostaw wyłącznie w krajach sojuszniczych. Z kolei *reshoring* rozumie się jako przeniesienie działalności produkcyjnej do kraju macierzystego⁵¹.

Zdaniem ekspertów największy wpływ na strategię internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw będzie miał *near-shoring*, który uzyskał najwyższą średnią ocenę (3,7). Można oczekiwać, że w najbliższych latach internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw może w większym stopniu opierać się na ich włączaniu w skracane, europejskie łańcuchy dostaw niż na samodzielnej ekspansji na odległe rynki. Near-shoring tworzy zatem szansę na wzrost obecności międzynarodowej poprzez przejmowanie procesów relokowanych bliżej rynków zbytu, ale będzie wymagał od polskich przedsiębiorstw spełnienia szeregu wymagań, w tym: zapewnienia jakości, skali, terminowości, elastyczności i wiarygodności operacyjnej. Mniejsze znaczenie przypisano *friend-shoringowi* (3,3), a najmniejsze *reshoringowi* (2,7). Oznacza to, że reorganizacja łańcuchów dostaw może sprzyjać Polsce głównie jako lokalizacji bliskiej najważniejszym rynkom europejskim, nie zaś jako miejsca masowego powrotu działalności wcześniej przeniesionej za granicę.

Nie ulega wątpliwości, że w warunkach rosnącej niepewności geopolitycznej, krajowe podmioty będą musiały zredefiniować przyjęte strategię dotyczące internacjonalizacji. Badanie EKF wskazuje, że preferowana strategia na niepewne czasy to

50 De Backer K., Menon C., Desnoyers-James I., Moussiégt L. (2016), *Reshoring: Myth or Reality?*, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 27, OECD Publishing, Paris.

51 Zob. L. Fratocchi, C. DiMauro, P. Barbieri, G. Nassimbeni, A. Zanoni, *When manufacturing moves back: Concepts and questions*, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20 (2014).

Tabela 5. Preferowane strategie ekspansji i główne powody ich wyboru

Preferowana strategia	Odsetek wskazań	Przypisane powody wyboru strategii
Podejście regionalne koncentracja ekspansji na rynkach o niskim ryzyku – głównie w Europie Zachodniej	41%	• Potrzeba ograniczenia ryzyka politycznego i regulacyjnego • Rosnące znaczenie bezpieczeństwa łańcuchów dostaw • Ograniczona skłonność firm do kapitałochłonnych inwestycji • Presja na większą elastyczność i zmianę kierunków
Dążenie do dywersyfikacji rozpraszanie obecności na większą liczbę rynków w celu redukcji ryzyka	32%	• Chęć zmniejszenia zależności od jednego rynku lub regionu • Potrzeba ograniczenia ryzyka politycznego i regulacyjnego • Rosnące znaczenie bezpieczeństwa łańcuchów dostaw • Presja na większą elastyczność i możliwość zmiany kierunków
Ograniczanie ekspansji i większa ostrożność odkładanie wejścia na nowe rynki lub zmniejszanie skali obecności	14%	• Potrzeba ograniczenia ryzyka politycznego i regulacyjnego • Ograniczona skłonność firm do kapitałochłonnych inwestycji
Selektywna obecność na rynkach wysokiego ryzyka utrzymywanie obecności wyłącznie tam, gdzie wysoki potencjał rynkowy uzasadnia podejmowane ryzyko	14%	• Potrzeba ograniczenia ryzyka politycznego i regulacyjnego • Ograniczona skłonność firm do kapitałochłonnych inwestycji • Utrzymanie obecności na rynkach wysokiego potencjału

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania eksperckiego EKF Research.

strategia regionalna, co przewiduje 41% ekspertów. Strategia ta, polegająca na koncentracji na bezpiecznych rynkach Europy Zachodniej, jest motywowana dwojakim zestawem czynników. Z jednej strony odpowiada ona na potrzebę stabilizacji operacyjnej, z drugiej zaś stanowi odpowiedź na bariery wewnętrzne przedsiębiorstw, takie jak ograniczona skłonność do angażowania dużego kapitału oraz rosnąca presja na elastyczność i możliwość szybkiego przegrupowania sił rynkowych.

Drugą najczęściej wskazywaną strategią (32%) było dążenie do dywersyfikacji poprzez rozpraszanie obecności geograficznej. Głównym, spójnym powodem przypisywanym tej strategii jest potrzeba zmniejszenia zależności od jednego rynku lub regionu zbytu. Podobnie jak w przypadku regionalizacji, jako motywacje uzupełniające wskazano tu potrzebę ograniczenia ryzyka politycznego oraz dążenie do zapewnienia ciągłości dostaw, jednak w tym scenariuszu remedium na kryzysy ma stanowić nie ucieczka do bezpiecznej strefy, lecz rozproszenie ryzyka na wiele alternatywnych kierunków.

Strategie bardziej defensywne, takie jak ograniczanie ekspansji i większa ostrożność oraz selektywna obecność na rynkach wysokiego ryzyka, uzyskały po 14% wskazań. Wyniki te pokazują, że rosnąca niepewność nie musi prowadzić do całkowitej rezygnacji z internacjonalizacji, lecz do jej regionalizacji, większej dywersyfikacji i selektywności. Może to zwiększać odporność przedsiębiorstw na szoki zewnętrzna, ale jednocześnie utrwaląć koncentrację na bliższych rynkach i spowalniać przechodzenie do bardziej dojrzałych form ekspansji zagranicznej.

Działania państwa w ramach polityki gospodarczej, regulacyjnej i podatkowej wspierające międzynarodową konkurencyjność polskich przedsiębiorstw

Kolejny obszar badania dotyczył działań państwa w ramach polityki gospodarczej, regulacyjnej i podatkowej, które mogą mieć największe znaczenie dla wzmacniania międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

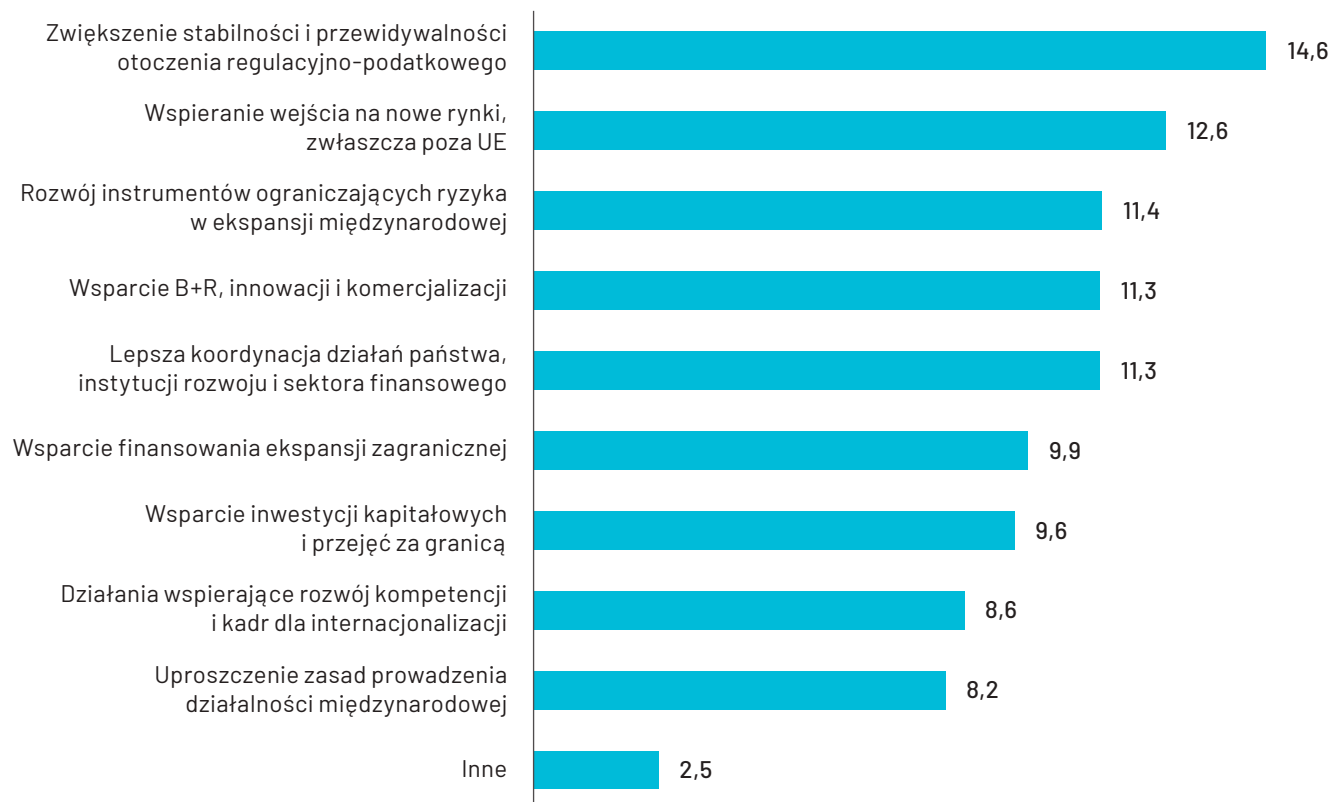
Najwyższą wagę eksperci przypisali zwiększeniu stabilności i przewidywalności otoczenia regulacyjno-podatkowego (14,6 pkt.). Wynik ten potwierdza wcześniejsze ustalenia, że przewidywalność warunków prowadzenia działalności jest głównym warunkiem podejmowania długoterminowych decyzji inwestycyjnych i ekspansji zagranicznej. Z punktu widzenia przedsiębiorstw, częste zmiany przepisów zwiększają niepewność, skracają horyzont planowania i mogą ograniczać skłonność do angażowania kapitału na nowych rynkach.

Na drugim miejscu znalazło się wspieranie wejścia na nowe rynki, zwłaszcza poza Unię Europejską (12,6 pkt.). Wsparcie państwa może w tym obszarze obejmować dostarczanie pogłębionej informacji rynkowej, pomoc w identyfikowaniu partnerów, aktywność placówek dyplomatycznych i instytucji rozwoju, organizowanie misji gospodarczych, wspieranie procesów certyfikacyjnych oraz ograniczanie ryzyka politycznego i handlowego.

Na kolejnych miejscach znalazły się rozwój instrumentów ograniczających ryzyka w ekspansji międzynarodowej (11,4 pkt.), wsparcie B+R, innowacji i komercjalizacji (11,3 pkt.) oraz lepsza koordynacja działań państwa, instytucji rozwoju i sektora finansowego (11,3 pkt.).

Z punktu widzenia przyjętej w raporcie koncepcji dojrzewania internacjonalizacji szczególne znaczenie ma to, że potrzeby przedsiębiorstw zmieniają się wraz z przechodzeniem do bardziej zaawansowanych form obecności zagranicznej. Instrumenty wystarczające na etapie eksportu nie muszą odpowiadać potrzebom przedsiębiorstwa tworzącego zagraniczną spółkę zależną, dokonującego przejęcia lub realizującego inwestycję typu greenfield. Polityka państwa wspierająca internacjonalizację powinna zatem uwzględniać różny poziom dojrzałości przedsiębiorstw i związane z nim odmienne potrzeby finansowe, regulacyjne i organizacyjne.

Rysunek 8. Działania państwa o największym znaczeniu dla wzmacniania międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw – średnie wagi wskazań (suma = 100)*

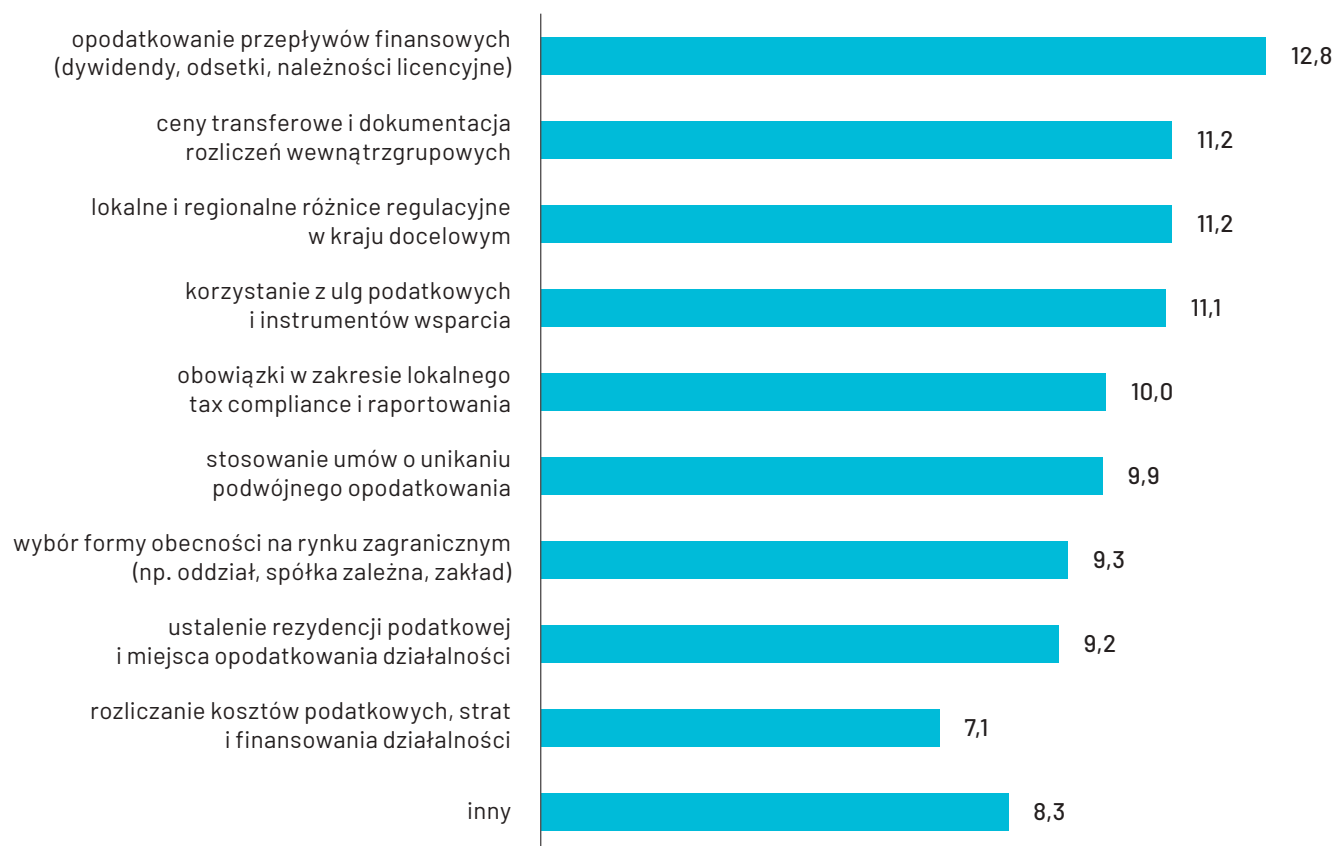


* Suma wskazań każdego eksperta wynosiła 100 punktów, a średnie wartości pokazują relatywne znaczenie poszczególnych obszarów wsparcia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania eksperckiego EKF Research.

Badanie EKF Research wskazuje ponadto, że w obszarze wyzwań podatkowo-regulacyjnych związanych z ekspansją zagraniczną największe wyzwania stojące przez przedsiębiorstwami związane są z opodatkowaniem transgranicznych przepływów finansowych oraz funkcjonowaniem przedsiębiorstw w zróżnicowanym otoczeniu regulacyjnym. Najczęściej jako źródło problemów, ryzyk lub dodatkowych kosztów wskazywano opodatkowanie dywidend, odsetek i należności licencyjnych (12,8%). Wysokie znaczenie przypisano również cenom transferowym i dokumentacji rozliczeń wewnątrzgrupowych (11,2%), a także lokalnym i regionalnym różnicom regulacyjnym w krajach docelowych (11,2%). Znaczącą rolę odgrywają także kwestie związane z korzystaniem z ulg podatkowych i instrumentów wsparcia (11,1%). Główne bariery podatkowo-regulacyjne w procesie internacjonalizacji mają charakter transgraniczny i wynikają przede wszystkim z konieczności dostosowania się do odmiennych systemów podatkowych i regulacji obowiązujących na rynkach zagranicznych. Wpływa na bezpośrednio na opłacalność dokonywanych transakcji, wzrost kosztów obsługi prawno-podatkowej jak również na samą skłonność przedsiębiorstw do podejmowania długoterminowych zobowiązań inwestycyjnych poza krajem.

Rysunek 9. Obszary podatkowo-regulacyjne najczęściej będące źródłem problemów, ryzyka lub dodatkowych kosztów w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw – średnie wagi wskazań (suma = 100)*



* Suma wskazań każdego eksperta wynosiła 100 punktów, a średnie wartości pokazują relatywne znaczenie poszczególnych obszarów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania eksperckiego EKF Research.

Strategie polskich przedsiębiorstw w ekspansji zagranicznej i ich wpływ na profil ryzyka

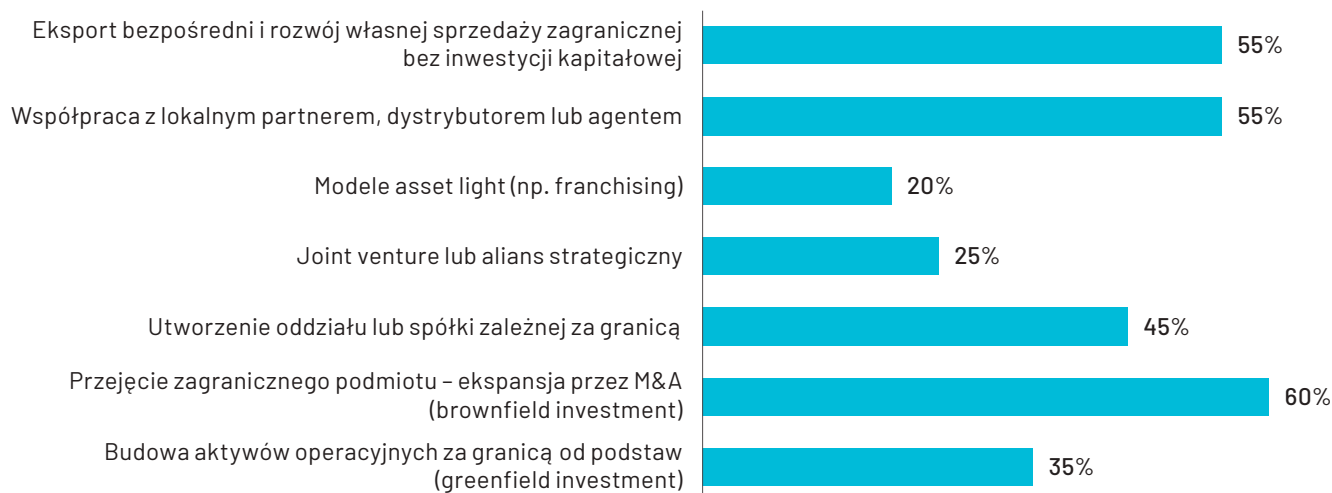
Przedsiębiorstwa podejmujące ekspansję zagraniczną mogą wykorzystywać różne strategie wejścia i ekspansji na rynkach docelowych. W ramach badania eksperci oceniali następujące strategie:

- 1) eksport bezpośredni i rozwój własnej sprzedaży zagranicznej bez inwestycji kapitałowej,
- 2) współpraca z lokalnym partnerem, dystrybutorem lub agentem,
- 3) modele asset light (np. franchising),
- 4) joint venture lub alians strategiczny,
- 5) utworzenie oddziału lub spółki zależnej za granicą
- 6) przejęcie zagranicznego podmiotu – ekspansja przez M&A (brownfield investment),
- 7) budowa aktywów operacyjnych za granicą od podstaw (greenfield investment).

W opinii ekspertów preferowaną strategią ekspansji zagranicznej, która umożliwiłaby szybkie zwiększenie skali działalności oraz dostęp do istniejących zasobów i pozycji rynkowej, jest formuła przejęcia zagranicznych podmiotów (60% wskazań). Wskazuje to na rosnące znaczenie ekspansji poprzez M&A jako sposobu na przyspieszenie wejścia na nowe rynki i ograniczenie części ryzyk związanych z budowaniem obecności od podstaw. Jednocześnie wysoki odsetek wskazań w zakresie preferowanej strategii internacjonalizacji dotyczył eksportu bezpośredniego oraz współpracy z lokalnymi partnerami, dystrybutorami lub agentami (po 55% wskazań), co świadczy o nadal dużym znaczeniu mniej kapitałochłonnych modeli umiędzynarodowienia. Relatywnie wysoko uplasowała się strategia polegająca na utworzeniu oddziału lub spółki zależnej za granicą (45%), która otwiera drogę do budowania trwałej obecności na rynkach o większym potencjale strategicznym.

Dodatkowo eksperci ocenili każdą strategię z punktu widzenia profilu ryzyka.

Za najbardziej ryzykowne formy ekspansji eksperci uznali inwestycje typu greenfield (4,7) oraz przejęcia zagranicznych podmiotów w ramach transakcji M&A (4,0), a zatem do najbardziej kapitałochłonnych form internacjonalizacji. Nisko kapitałochłonne formy ekspansji zagranicznej takie jak eksport bezpośredni czy współpraca z lokalnym partnerem charakteryzowały się najniższym poziomem ryzyka (odpowiednio 2,4 oraz 2,6 pkt.).

Rysunek 10. Preferowane strategie polskich przedsiębiorstw w ekspansji zagranicznej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania eksperckiego EKF Research.

Tabela 6. Ryzyko strategii ekspansji zagranicznej

Wybrana strategia	Profil ryzyka Skala Likerta od 1 do 5 1 – ryzyko bardzo niskie 5 – ryzyko bardzo wysokie
Eksport bezpośredni i rozwój własnej sprzedaży zagranicznej bez inwestycji kapitałowej	2,4
Współpraca z lokalnym partnerem, dystrybutorem lub agentem	2,6
Modele asset light (np. franchising)	2,3
Joint venture lub alians strategiczny	3,0
Utworzenie oddziału lub spółki zależnej za granicą	3,9
Przejęcie zagranicznego podmiotu – ekspansja przez M&A (brownfield investment)	4,0
Budowa aktywów operacyjnych za granicą od podstaw (greenfield investment)	4,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania eksperckiego EKF Research.

Rola banków w procesie internacjonalizacji

Odrębny obszar badania dotyczył roli banków w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Ekspertów zapytano, które obszary wsparcia bankowego mogą poprawić warunki ekspansji zagranicznej i sprzyjać trwałej obecności polskich przedsiębiorstw poza krajem.

Ocenie poddano finansowanie bieżącej działalności eksportowej i inwestycji zagranicznych, wsparcie procesów M&A i łańcuchów dostaw, instrumenty zarządzania ryzykiem oraz doradztwo związane z wejściem na nowe rynki.

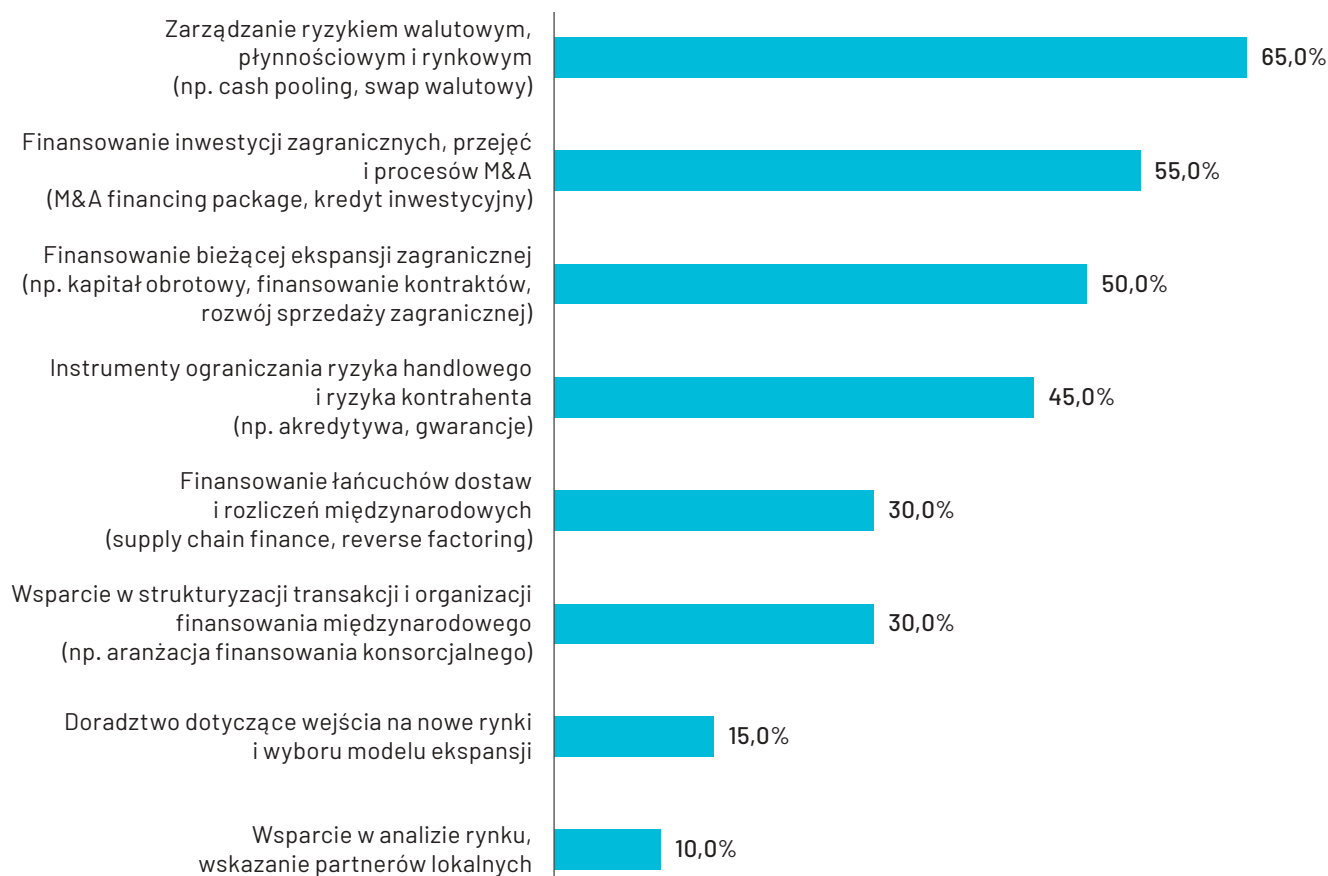
Najwyższy odsetek wskazań dotyczył zarządzania ryzykiem walutowym, płynnościowym i rynkowym (65%). Eksperci wysoko ocenili również finansowanie inwestycji zagranicznych, przejęć i procesów M&A (55%), finansowanie bieżącej ekspansji zagranicznej (50%) oraz instrumenty ograniczania ryzyka handlowego i ryzyka kontrahenta (45%). Wysoka pozycja zarządzania ryzykiem jest spójna z wcześniejszymi wynikami badania, w których niestabilność otoczenia regulacyjnego i podatkowego oraz wzrost ryzyka geopolitycznego należały do najważniejszych czynników ograniczających ekspansję zagraniczną.

Wyniki te pokazują, że rola banków w procesie internacjonalizacji wykracza poza zapewnienie dostępu do finansowania dłużnego. Banki mogą jednocześnie wspierać przedsiębiorstwa w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym, finansowym i transakcyjnym, a tym samym ograniczać niepewność towarzyszącą ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Znaczenie takiego wsparcia rośnie w przypadku bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji, takich jak przejęcia zagranicznych przedsiębiorstw, tworzenie spółek zależnych czy budowa lokalnych struktur sprzedaży i dystrybucji. Niższe, choć nadal istotne znaczenie przypisano finansowaniu łańcuchów dostaw i rozliczeń międzynarodowych oraz wsparciu w strukturyzacji transakcji i organizacji finansowania międzynarodowego (po 30%). W opinii ekspertów mniejsze znaczenie ma dziś doradztwo dotyczące wejścia na nowe rynki i wyboru modelu ekspansji (15%) oraz wsparcie w analizie rynku i wskazaniu partnerów lokalnych (10%).

Przedstawiony rozkład odpowiedzi wskazuje, że eksperci postrzegają banki przede wszystkim jako partnerów zapewniających finansowanie, ograniczających ryzyko finansowe i transakcyjne oraz wspierających obsługę operacyjną ekspansji zagranicznej. Funkcje doradcze są natomiast traktowane jako ważne, lecz uzupełniające wobec finansowania, zabezpieczeń i rozwiązań transakcyjnych.

Zakres potrzeb przedsiębiorstwa wobec banku zmienia się wraz z poziomem dojrzałości internacjonalizacji. Na początkowych etapach ekspansji dominują potrzeby związane z finansowaniem eksportu, rozliczeniami, zabezpieczeniem ryzyka

Rysunek 11. Priorytetowe obszary wsparcia bankowego w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – odsetek wskazań*



* eksperci mogli wskazać 3 priorytetowe obszary wsparcia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania eksperckiego EKF Research.

kursowego i ryzyka kontrahenta. Wraz z przechodzeniem do bardziej trwałych form obecności zagranicznej rośnie znaczenie finansowania długoterminowego, finansowania przejęć i inwestycji, zarządzania płynnością w wielu krajach, gwarancji, instrumentów zabezpieczających oraz doradztwa dotyczącego struktury transakcji i wejścia na nowe rynki. Istotę tej zmiany przedstawiono na rysunku 12.

Wraz z przechodzeniem przedsiębiorstw w kierunku bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji wyraźnie wzrasta znaczenie kompetencji z zakresu bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej. Jeżeli polskie przedsiębiorstwa mają w przyszłości zwiększać skalę zagranicznych przejęć, tworzyć spółki zależne i budować aktywa za granicą, banki komercyjne powinny w większym stopniu rozwijać ofertę wspierającą ekspansję kapitałową. Oznacza to potrzebę wzmacniania zdolności do organizowania finansowania akwizycyjnego i konsorcjalnego, finansowania pomostowego, emisji obligacji, pozyskiwania współfinansujących oraz łączenia finansowania z instrumentami zabezpieczającymi ryzyko walutowe, stopy procentowej i ryzyko transakcyjne. Istotne znaczenie ma również rozwój kompetencji doradczych dotyczących przygotowania, wyceny, strukturyzowania i przeprowadzania transakcji M&A.

Rysunek 12. Ewolucja potrzeb finansowych i roli banku wraz z dojrzewaniem internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Zakres potrzeb zmienia się wraz z dojrzałością internacjonalizacji: od płynności i zabezpieczenia do finansowania inwestycji, M&A i lokalnej obecności.

	1 Początek ekspansji (eksport incydentalny)	2 Rozwój eksportu (regularna sprzedaż zagraniczna)	3 Budowa obecności na rynkach zagranicznych (lokalna obecność operacyjna)	4 Ekspansja kapitałowa (inwestycje M&A)	5 Dojrzała internacjonalizacja (ekspansja i integracja międzynarodowa)
	Pojedyncze kontrakty eksportowe, sprzedaż nieregularna	Stać sprzedaż na kilku rynkach, rosnąca skala	Własne kanały sprzedaży, magazyny, centra serwisowe, zakłady, spółki zależne	Przejęcia przedsiębiorstw, budowa zakładów, integracja aktywów	Zintegrowana obecność na wielu rynkach, zarządzanie globalną grupą kapitałową
Charakterystyka etapu	- Płynność w realizacji kontraktów - Rozliczenia międzynarodowe - Zabezpieczenie należności - Ograniczenie ryzyka kursowego i ryzyka kontrahenta	- Finansowanie kapitału obrotowego - Finansowanie należności i zapasów - Obsługa wielu walut - Zarządzanie płynnością - Zabezpieczenie ryzyk	- Finansowanie inwestycji za granicą - Finansowanie aktywów i spółek zależnych - Zarządzanie płynnością w grupie - Finansowanie długoterminowe	- Finansowanie M&A i przejęć - Finansowanie pomostowe i refinansowanie - Strukturyzacja transakcji - Zabezpieczenie ryzyk finansowych	- Zarządzanie płynnością globalnie - Optymalizacja struktury finansowania - Finansowanie rozwoju i innowacji - Zarządzanie ryzykiem w skali grupy
Kluczowe potrzeby przedsiębiorstwa	- Rachunki walutowe - Akredytywy, gwarancje - Faktoring, forfaiting - Finansowanie kontraktów eksportowych - Instrumenty zabezpieczające kurs walutowy	- Kredyty w rachunku bieżącym - Finansowanie należności - Finansowanie łańcuchów dostaw (SCF) - Cash pooling, notional pooling - Forwardy, opcje walutowe	- Kredyty inwestycyjne - Leasing, finansowanie aktywów - Finansowanie spółek zależnych - Linia wielowalutowa - Trade finance w skali grupy	- Finansowanie M&A (kredyty, mezzanine, equity bridge) - Konsorcja kredytowe - Due diligence finansowe - Strukturyzacja finansowania międzynarodowego - Zabezpieczenie ryzyka walutowego i ryzyka stopy procentowej	- Zintegrowanie zarządzanie płynnością - Finansowanie strategicznych inwestycji grupy - Emisje obligacji, finansowanie hybrydowe - Kompleksowe zarządzanie ryzykiem w grupie
Przykładowe rozwiązania bankowe	Umożliwienie bezpiecznej realizacji transakcji i ochrona płynności	Wspieranie skalowania eksportu i finansowanie bieżącej działalności	Wsparcie trwałego zakorzenienia i finansowanie obecności zagranicznej	Strukturyzacja złożonych transakcji i finansowanie ekspansji kapitałowej	Partner strategiczny w zarządzaniu finansami międzynarodowej grupy
Ewolucja roli banku	Bank transakcyjny	Bank wspierający rozwój	Bank finansujący obecność	Bank wspierający transakcje kapitałowe	Bank partner strategiczny
Potencjalny efekt dla przedsiębiorstwa	Bezpieczne rozpoczęcie eksportu i ochrona marży	Wzrost skali sprzedaży i efektywności operacyjnej	Wsparcie trwałej obecności za granicą	Wsparcie inwestycji i przejęć	Wzmacnianie wartości i pozycji konkurencyjnej

Banki mogą odgrywać kluczową rolę na każdym etapie dojrzewania internacjonalizacji, dostarczając narzędzi finansowych, ograniczając ryzyko i wspierając przejście od eksportu transakcyjnego do trwałej, zintegrowanej obecności międzynarodowej.

Dojrzwaniu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw powinno towarzyszyć dojrzwianie modelu ich obsługi bankowej – od finansowania eksportu do finansowania i obsługi zagranicznych aktywów, przejęć oraz struktur kapitałowych.

Przedsiębiorstwo dokonujące zagranicznego przejęcia lub realizujące inwestycję typu greenfield potrzebuje często jednocześnie finansowania dłużnego, doradztwa transakcyjnego, instrumentów rynku kapitałowego, zabezpieczenia ryzyka oraz dostępu do wiedzy o rynku docelowym. W praktyce oznacza to potrzebę silniejszego powiązania bankowości korporacyjnej z bankowością inwestycyjną, rynkiem kapitałowym oraz instrumentami oferowanymi przez instytucje rozwoju.

Znaczenie ma również międzynarodowa obecność samych banków. Wraz z ekspansją polskich przedsiębiorstw banki powinny w większym stopniu podążać za swoimi klientami na rynki zagraniczne. W polskim sektorze bankowym funkcjonują zarówno banki z dominującym kapitałem krajowym, jak i banki należące do międzynarodowych grup finansowych, dlatego możliwe są różne modele obsługi ekspansji zagranicznej. Zdolność banku do podążania za klientem może być rozwijana zarówno poprzez tworzenie własnej obecności zagranicznej, jak i poprzez wykorzystanie infrastruktury międzynarodowej grupy bankowej.

Dojrzwaniu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw powinna zatem towarzyszyć ewolucja modelu ich obsługi finansowej. Jeżeli jednym z problemów polskiej gospodarki jest niewielka skala zagranicznej ekspansji kapitałowej przedsiębiorstw, odpowiedzią sektora bankowego musi być stopniowe przesuwanie części potencjału bankowości korporacyjnej w kierunku finansowania przejęć, zagranicznych aktywów i trwałej obecności przedsiębiorstw poza krajem.