

Prof. Marian Gorynia
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Prezes Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego

Nagroda Kopernika Ekonomisty – Grudziądz 22 marca 2026
Wypowiedź laureata.

Szanowni Państwo, przede wszystkim chciałbym wypowiedzieć słowa mojej głębokiej wdzięczności za to niezwykle wyróżnienie. Nagrodę Kopernika Ekonomisty cenię sobie niezwykle, jednocześnie traktuję ją jako dostrzeżenie i uznanie dla całego środowiska Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, którego jestem prezesem. Z nieoficjalnych źródeł dowiedziałem się bowiem, że moja nominacja do Nagrody była przynajmniej w części związana z organizacją przez PTE XI Kongresu Ekonomistów Polskich w Poznaniu w dniach 4-5 grudnia 2025 roku.

Z laudacji Pana Prezydenta dowiedzieliśmy się wiele o moim życiorysie naukowym, nie będę więc do tego wracać. Skupię się tylko na jednym z elementów moich zainteresowań naukowych, jaki stanowi ekspansja polskich przedsiębiorstw za granicę.

Zaznaczę tylko, że w tym semestrze na mojej macierzystej Uczelni czyli Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu prowadzę wykład pt. *Strategia przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym wobec wyzwań cywilizacyjnych*. Cały przedmiot to 30 godzin wykładu – 15 razy dwie godziny lekcyjne. Postaram się więc streścić ten wykład poświęcając na to kilkanaście minut i koncentrując uwagę na osiągnięciach polskich firm w tym zakresie.

Mówiąc o sukcesach w zagranicznej ekspansji polskich przedsiębiorstw, warto podkreślić, że Polska przeszła w ostatnich dekadach drogę od gospodarki uczącej się internacjonalizacji do gospodarki, której przedsiębiorstwa coraz częściej potrafią aktywnie budować swoją pozycję na rynkach zagranicznych. Ten sukces ma co najmniej trzy wymiary: eksportowy, inwestycyjny oraz strategiczno-organizacyjny.

Po pierwsze, sukces eksportowy. Polskie przedsiębiorstwa osiągnęły bardzo wyraźny wzrost obecności na rynkach zagranicznych. Eksport stał się jednym z filarów wzrostu polskiej gospodarki. Co ważne, nie chodzi jedynie o wzrost wartości sprzedaży za granicę. Równie istotna jest zmiana jakościowa. Początkowo przewagi polskich firm miały w dużej mierze charakter kosztowy. Z czasem jednak coraz większego znaczenia nabierały przewagi jakościowe, organizacyjne, logistyczne, a w części branż także technologiczne. Oznacza to, że eksport przestał być incydentem, a stał się trwałą kompetencją polskiego biznesu.

Po drugie, sukces polega na tym, że polskie firmy coraz częściej wychodzą poza prosty model eksportowy. Dojrzałość internacjonalizacji zaczyna się wtedy, gdy przedsiębiorstwo nie tylko sprzedaje za granicę, ale organizuje tam swoją działalność. Widzimy więc rozwój przedstawicielstw handlowych, własnych sieci dystrybucji, oddziałów, spółek zależnych, aliansów strategicznych, franchisingu czy udziału w bardziej złożonych układach globalnych łańcuchów wartości. Innymi słowy, sukces polega nie tylko na zdobyciu klienta zagranicznego, ale na uzyskaniu kontroli nad coraz większym fragmentem procesu tworzenia wartości na rynku zagranicznym.

Po trzecie, ważnym wskaźnikiem dojrzałości są zagraniczne inwestycje bezpośrednie wychodzące. Oczywiście skala tych inwestycji jest mniejsza niż w największych gospodarkach europejskich, ale ich znaczenie jakościowe jest bardzo duże. Pokazują one, że część polskich przedsiębiorstw przeszła od internacjonalizacji handlowej do internacjonalizacji kapitałowej. Inwestowanie za granicą wymaga większej zdolności finansowej, większych kompetencji menedżerskich i większej gotowości do ponoszenia ryzyka. To oznacza wyższy poziom dojrzałości konkurencyjnej.

Po czwarte, sukcesem jest pojawienie się polskich firm, które nie tylko eksportują produkty, ale eksportują także własne marki, modele biznesowe i standardy organizacyjne. Widać to w wybranych branżach – od meblarstwa, żywności i kosmetyków, przez materiały budowlane i wyposażenie domu, po transport, logistykę, gry komputerowe czy usługi cyfrowe. W części tych obszarów polskie przedsiębiorstwa

przestały być wyłącznie poddostawcami, a zaczęły budować bardziej podmiotową pozycję rynkową.

Po piąte wreszcie, w ostatnich latach szczególnie ważnym sukcesem okazała się odporność polskich firm. Kryzys finansowy, pandemia, zakłócenia łańcuchów dostaw, wojna w Ukrainie czy napięcia geopolityczne pokazały, że sukces w internacjonalizacji nie polega już wyłącznie na ekspansji, ale także na zdolności do utrzymania obecności zagranicznej w warunkach niepewności. Dziś coraz wyraźniej widać, że trwała konkurencyjność międzynarodowa wymaga łączenia efektywności z rezyliencją.

Gdybym miał najkrócej podsumować sukces polskich przedsiębiorstw w zagranicznej ekspansji, powiedziałbym tak: przeszliśmy od internacjonalizacji opartej głównie na koszcie i eksporcie do internacjonalizacji coraz częściej opartej na kompetencjach, organizacji, marce i strategicznej obecności za granicą. To nie jest jeszcze pozycja największych graczy światowych, ale jest to niewątpliwie awans z roli uczestnika do roli coraz bardziej świadomego i dojrzałego gracza konkurencji międzynarodowej.

Na zakończenie jeszcze raz kieruję do Pana Prezydenta Grudziądzka słowa podziękowania za wyróżnienie mnie Nagrodą Kopernika Ekonomisty i za dostrzeżenie tym samym dorobku skromnego profesora z Poznania z perspektywy miasta, z którym taki silnie związany był nasz słynny rodak Mikołaj Kopernik. W dowód wdzięczności chciałbym przekazać na ręce Pana Prezydenta książkę przygotowaną przez zespół naukowców pod kierunkiem prof. Mirosława Bochenka z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu zatytułowaną *Polskie Towarzystwo Ekonomiczne i instytucje poprzedzające w służbie nauk ekonomicznych*, wydaną w 2025 roku z okazji 80-lecia powstania Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego.