

# **Badanie rynków zagranicznych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

**Ekonomia**

# **Badanie rynków zagranicznych w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw**

Agnieszka Kłysik-Uryszek

Anetta Kuna-Marszałek

Justyna Wieloch



**WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO**

Łódź–Kraków 2020

Agnieszka Kłysik-Uryszek, Anetta Kuna-Marszałek, Justyna Wieloch  
– Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Instytut Ekonomii  
Katedra Wymiany Międzynarodowej  
90-215 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. 41/43

RECENZENT

*Magdalena Godek-Brunel*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Beata Koźniewska*

REDAKCJA

*Ilona Turowska*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

PROJEKT OKŁADKI

*Michał Olewnik*

© Copyright by Authors, Łódź–Kraków 2020  
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź–Kraków 2020  
© Copyright for this edition by AGENT PR, Łódź–Kraków 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.09964.20.0.K

<http://dx.doi.org/10.18778/8220-233-5>

Ark. wyd. 9,0; ark. druk. 7,625

ISBN 978-83-8220-233-5

e-ISBN 978-83-8220-234-2

ISBN AGENT PR 978-83-64462-44-3

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. 42 665 58 63

# Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
<b>Międzynarodowe badania rynkowe i marketingowe</b>	<b>11</b>
1.1. Pojęcie badań rynkowych i badań marketingowych	11
1.2. Zakres międzynarodowych badań rynkowych i marketingowych	15
1.3. Źródła i metody pozyskiwania informacji	17
1.4. Etapy procesu badawczego	23
1.5. Znaczenie międzynarodowych badań rynkowych i marketingowych	27
1.6. Podsumowanie	29
Rozdział 2	
<b>Makrootoczenie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji</b>	<b>31</b>
2.1. Ogólna charakterystyka rynku docelowego	31
2.1.1. Model PESTLE	32
2.1.2. Badania uzupełniające	41
2.2. Analiza branżowa	45
2.3. Podsumowanie	53
Rozdział 3	
<b>Mikrootoczenie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji</b>	<b>55</b>
3.1. Znaczenie mikrootoczenia w działalności przedsiębiorstw	55
3.2. Konkurencja i pozycja konkurencyjna	56
3.3. Klienci	62
3.4. Kooperanci	66
3.5. Podsumowanie	69
Rozdział 4	
<b>Case study – analiza makroekonomiczna rynku niemieckiego</b>	<b>71</b>
4.1. Analiza rynku niemieckiego metodą PESTLE	71
4.1.1. Uwarunkowania polityczne	71
4.1.2. Uwarunkowania ekonomiczne	75
4.1.3. Uwarunkowania społeczno-kulturowe i demograficzne	83

## 6 Spis treści

4.1.4. Uwarunkowania techniczne i technologiczne	88
4.1.5. Uwarunkowania prawne	91
4.1.6. Uwarunkowania naturalne	93
4.2. Ocena ryzyka dla rynku niemieckiego	94
4.3. Uwarunkowania w handlu z Niemcami	96
4.4. Uwarunkowania kulturowe w Niemczech	98
4.4.1. Charakterystyka kultury narodowej Niemiec	99
4.4.2. Cechy charakterystyczne dla kultury Niemiec – etykieta i zachowania społeczne	100
4.4.3. Komunikacja	103
4.4.4. Zróżnicowania regionalne	104
4.5. Etykieta biznesowa i wskazówki dotyczące negocjacji biznesowych w Niemczech	104
4.6. Podsumowanie	108
Zakończenie	111
Bibliografia	115
Spis tabel	121
Spis rysunków	122

# Wstęp

Współcześnie geograficzny zasięg działania przedsiębiorstw ulega istotnym zmianom. Dzięki globalizacji i integracji rynków, otwartości handlowej oraz powszechnemu dostępowi do informacji i klientów za pośrednictwem Internetu przedsiębiorstwom znacznie łatwiej jest wejść i osiągać sukcesy na rynkach krajów trzecich.

Kierowanie i zarządzanie firmą wymaga podejmowania wielu decyzji o charakterze operacyjnym, strategicznym czy taktycznym. Liberalizacja relacji gospodarczych sprawia, że przedsiębiorcy coraz odważniej definiują swoje cele biznesowe w skali międzynarodowej. Aby móc je skutecznie realizować, a także sprostać potrzebom i oczekiwaniom konsumentów, przedsiębiorstwo musi dokładnie rozpoznać nie tylko własne zasoby i możliwości, ale także otoczenie zewnętrzne – zjawiska i procesy, które mają wpływ na realizowanie jego podstawowych funkcji. Informacje te są kluczowe, ponieważ obniżają niepewność i ryzyko funkcjonowania przedsiębiorstwa, racjonalizują proces decyzyjny, określają kierunki działania w wielu różnych obszarach aktywności (np. marketingowej), ułatwiają zrozumienie specyfiki rynku czy pomagają identyfikować okazje, które mogą się na nim pojawić. Badania rynków powinny więc być działaniem przemyślanym i zaplanowanym, które służy osiągnięciu konkretnych, wyraźnie zakreślonych celów. Trafna interpretacja uzyskanych wyników jest często niezbędna do tego, by upewnić się, czy realizowane działania przedsiębiorstwa są adekwatne do sytuacji na rynku, a także by stanowić podstawę do weryfikacji poglądów, gdy intuicja menadżera nie jest zbieżna z otrzymanymi rezultatami badań.

Do podjęcia decyzji zarówno o kierunku umiędzynarodowienia, jak i dalszych działaniach strategicznych i operacyjnych kluczowe są informacje o strukturze i cechach charakterystycznych potencjalnego rynku, a także umiejętność ich przetwarzania i analizowania. Szczegółowe badania kolejnych obszarów (od skali makro do mikro) kształtujących warunki działania przedsiębiorstw wspomagają wybór rynków docelowych, segmentów konsumentów, metod promocji i optymalnych sposobów komunikacji z interesariuszami. Konieczna wydaje się zatem znajomość wachlarza metod i technik badawczych, dzięki którym firma poznaje otoczenie międzynarodowe, staje się elastyczna i otwarta na podejmowanie ciągłych wyzwań, a umiejętnie wykorzystywana wiedza pozwala jej ograniczyć niepewność i ryzyko działalności biznesowej.

Głównym celem książki jest zatem prezentacja kluczowych zasad prowadzenia międzynarodowych badań rynkowych i marketingowych ułatwiających rozpoznanie makro- i mikrootoczenia firmy oraz podjęcie decyzji o ekspansji zagranicznej. Jej atutem jest pokazanie, jak w praktyce wyglądają badania zagranicznego otoczenia firmy, oparte na źródłach wtórnych. Jako przykład posłuży rynek niemiecki. Dzięki temu publikacja jest przydatna zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zajmujących się badaniem rynków zagranicznych, może być też wykorzystana jako podręcznik akademicki.

Książka składa się z czterech rozdziałów. Pierwszy to wprowadzenie do problematyki międzynarodowych badań rynkowych i marketingowych. Zdefiniowano oba pojęcia, wskazując ich zakresy tematyczne. Następnie dokonano charakterystyki dwóch głównych grup technik badawczych: ilościowej i jakościowej, podkreślając, że nie stanowią wobec siebie alternatywy, wręcz przeciwnie – wzajemnie się uzupełniają. Podjęte w tym rozdziale rozważania odnoszą się również do metod badawczych oraz źródeł pozyskiwania informacji o rynkach zagranicznych. Szczególną uwagę poświęcono analizie metod gromadzenia danych wtórnych, ponieważ to właśnie one stanowią najczęściej podstawę i pierwszy etap przygotowania do internacjonalizacji. Wskazano także na rolę Internetu jako narzędzia istotnie wspomagającego proces realizacji badań niezależnie od ich rodzaju. Ukazano sekwencję etapów procesu badawczego, ponieważ specyfika badań międzynarodowych wygląda inaczej na każdym z nich.

Rozdział drugi dotyczy analizy makrootoczenia firmy. W tym celu najczęściej wykorzystuje się model PESTLE, którego poszczególne składowe oraz ich wpływ na decyzje przedsiębiorstwa zostały dokładnie omówione. W dalszej części zaprezentowano katalog badań uzupełniających, które mogą stanowić istotne dopełnienie wspomnianego zestawienia. Zwrócono uwagę przede wszystkim na wiele syntetycznych wskaźników i rankingów, które w sposób obiektywny, a przede wszystkim w pełni porównywalny, pozwalają określić pozycję i atrakcyjność rynków, a także ryzyko związane z działaniem na nich. Poza tym uwagę skoncentrowano na konieczności poznania uwarunkowań kulturowych kształtujących postawy, zwyczaje i systemy wartości w społeczeństwach. Skutecznym i porównywalnym sposobem jest wykorzystanie modeli kultur narodowych: Halla, Hofstedeego, Gestelanda oraz Trompenaarsa. W kolejnym podrozdziale skupiono się na analizie branży zarówno od strony podażowej, jak i popytowej. Szczegółowo przedstawiono siły napędowe konkurencji w sektorze oraz zagrożenia z nimi związane. Uwzględniając międzynarodowy wymiar konkurencji, omówiono typologię branż ze względu na zakres ich globalizacji oraz stopień i tryb ich internacjonalizacji.

Z kolei rozdział trzeci poświęcony jest mikrootoczeniu przedsiębiorstwa oraz jego roli w procesie internacjonalizacji. Na wstępie wskazano definicję mikrootoczenia oraz klasyfikację podmiotów, które można zaliczyć do tej grupy. Ponieważ w literaturze brakuje jednoznacznie przyjętych ram podziału mikrootoczenia (dominuje podejście enumeratywne, przedstawiające szeroki katalog jednostek,



z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w bezpośrednie interakcje), zaproponowano syntetyczną klasyfikację grupującą podmioty mikrootoczenia w trzy szerokie zbioru, tj. konkurentów, klientów i kooperantów. Taki układ został przyjęty w rozdziale i to właśnie tym trzem grupom poświęcono jego kolejne części. W podrozdziale dotyczącym konkurencji dokonano konceptualizacji pojęć oraz zidentyfikowano jednostki uwzględniane w tej grupie, a także przedstawiono trzy podstawowe strategie, którymi może podążać firma oraz zewnętrzne i wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej. Ponieważ konkurencję można badać, korzystając także z narzędzi ilościowych, sporządzono syntetyczne zestawienie najważniejszych miar dotyczących koncentracji rynku. W części poświęconej klientom przedstawiono zagadnienia związane z segmentacją rynku, uwzględniając zarówno etap makro-, jak i mikrosegmentacji oraz strategię wyboru segmentów, które może przyjąć firma internacjonalizująca swoją działalność. W podrozdziale dotyczącym kooperantów wskazano, jakie podmioty należą do tej grupy (uwzględniając przy tym także dalsze otoczenie firmy), oraz co wpływa na ich siłę przetargową. Przedstawiono katalog kryteriów oceny dostawców oraz potencjalne zagrożenia, których źródłem mogą być kooperanci.

Ostatni rozdział stanowi studium przypadku rynku niemieckiego. Zachodni sąsiad Polski jest od lat jej najważniejszym partnerem handlowym, dlatego badanie otoczenia makro gospodarki niemieckiej wydaje się w pełni uzasadnione. Dodatkowo warto podkreślić, że wielu przedsiębiorców, nawet tych, którzy współpracują z partnerami z Niemiec i eksportują swoje produkty, nadal wskazuje na braki szczegółowej wiedzy o tym rynku, dającej szerszą perspektywę makro. Analizy dokonano m.in. metodą PESTLE, szczegółowo odnosząc się do każdego rodzaju uwarunkowań: politycznych, ekonomicznych, społeczno-kulturowych i demograficznych, technicznych i technologicznych, prawnych oraz naturalnych. Na podstawie bazy Coface oceniono również ryzyko dla rynku niemieckiego. W ostatnich częściach rozdziału odniesiono się do kwestii społeczno-kulturowych, aby pokazać znaczenie kultury, mentalności, priorytetów postrzegania świata przez Niemców w biznesie i transakcjach handlowych. Swoista etykieta i zachowania społeczne odgrywają dużą rolę w formułowaniu taktyk i strategii negocjacyjnych, dlatego ich znajomość ułatwia osiągnięcie celów w biznesie.

Autorki mają świadomość, że zakres tematyczny publikacji jest ograniczony, obejmuje jedynie część zagadnień, które dotyczą międzynarodowych badań rynkowych i marketingowych. Mają jednak nadzieję, że książka stanie się inspiracją do kolejnych publikacji z tej dziedziny, a Czytelnika zachęcą do skorzystania z różnych dostępnych na polskim rynku pozycji literatury na ten temat.

*Agnieszka Kłysik-Uryszek  
Anetta Kuna-Marszałek  
Justyna Wieloch*



# Rozdział 1

## Międzynarodowe badania rynkowe i marketingowe

### 1.1. Pojęcie badań rynkowych i badań marketingowych

Działalność gospodarcza ma coraz częściej wymiar międzynarodowy. Na skutek procesów globalizacyjnych, większej otwartości gospodarek, wzmacniania procesów integracyjnych na szczeblu regionalnym czy rozwoju technologii informacyjnych, wejście na rynki zagraniczne dokonuje się coraz szybciej. Poza tym poszerza się pole międzynarodowej konkurencji, co dla każdego przedsiębiorstwa ma duże znaczenie.

Ekspansja międzynarodowa wymaga od firmy poznania nowego otoczenia, w tym czynników politycznych, ekonomicznych, prawnych, demograficznych, technologicznych czy społeczno-kulturowych. Wszystkie odgrywają istotną rolę w procesie umiędzynarodawiania. Poszukiwanie nisz rynkowych czy oferowanie produktów konsumentom, których charakteryzują odmienne postawy i wzorce zachowań, wymaga szczególnej wrażliwości na elementy nowego, zagranicznego otoczenia (Żbikowska, 2009). Z tego powodu zbieranie i wykorzystywanie odpowiednich informacji odgrywa kluczową rolę w działalności przedsiębiorstw, bowiem przyczynia się znacząco do osiągnięcia sukcesu na rynkach międzynarodowych.

Warto podkreślić, że badania rynków prowadzono już w XIX w., choć stały się bardziej powszechne dopiero w latach 40–50. XX w., kiedy powstały stowarzyszenia branżowe i organizacje zajmujące się ich przeprowadzaniem (Lockey, 1950; Nunan, 2016). Współcześnie prawie każde przedsiębiorstwo, gdy wprowadza na rynek nowy produkt czy usługę, szuka nowych nabywców lub zmienia swój dotychczasowy profil działalności, poszukuje informacji, które ułatwią mu podjęcie właściwej decyzji. System informacyjny stanowi bowiem kluczowy komponent procesu decyzyjnego, który warunkuje realizację celów strategicznych firmy oraz kontrolę ich realizacji (Altkorn, 1998, s. 349).

Badania rynkowe to oparte na naukowych podstawach rozpoznanie struktury i mechanizmów określonego rynku oraz ocena stanu i kierunków ewolucji poszczególnych jego elementów (Lubiński, 2004, s. 21) w celu stworzenia przesłanek do podejmowania decyzji (Kramer, 1994, s. 40). Innymi słowy to proces systematycznego zbierania, analizowania i interpretowania danych wspomagających podejmowanie decyzji (Hague, 2006, s. 23) i jednocześnie badanie wzajemnych relacji między podmiotami rynku, przedmiotami rynku, a także między przedmiotami a podmiotami. Taka analiza powinna być diagnozą nie tylko obecnych i przeszłych stanów, ale także wskazywać określoną wizję przyszłości (Kramer, 1994, s. 40–41). Obserwacja rzeczywistości rynkowej powinna się odbywać w sposób ciągły, ponieważ przedsiębiorstwa funkcjonują w dynamicznym otoczeniu. Zebrane dane związane są z szeroko pojętym otoczeniem firmy, dotyczą m.in. kształtowania się cen, popytu i podaży, dystrybucji, podmiotów rynku (sprzedających, kupujących czy konkurencji), przedmiotów rynku (produktów, usług) czy dynamiki zmian (Pfaff, 2010, s. 12).

W literaturze przedmiotu istnieje także pojęcie badań marketingowych, które często używane jest zamiennie z pojęciem badań rynków. Zazwyczaj definicje badań marketingowych można podzielić na dwie podstawowe grupy (Szewczyk, Ciesielska, 2010, s. 11):

1) skoncentrowane na funkcjach badań marketingowych, np.:

- Green, Tull, Albaum (1985) – systematyczne i obiektywne poszukiwanie oraz analiza informacji właściwych do określenia i rozwiązywania problemów marketingowych;
- Stavkova, Turcinkova (2005, s. 17) – zbiór działań, które podejmuje się dla wsparcia menadżerskiego decydowania,

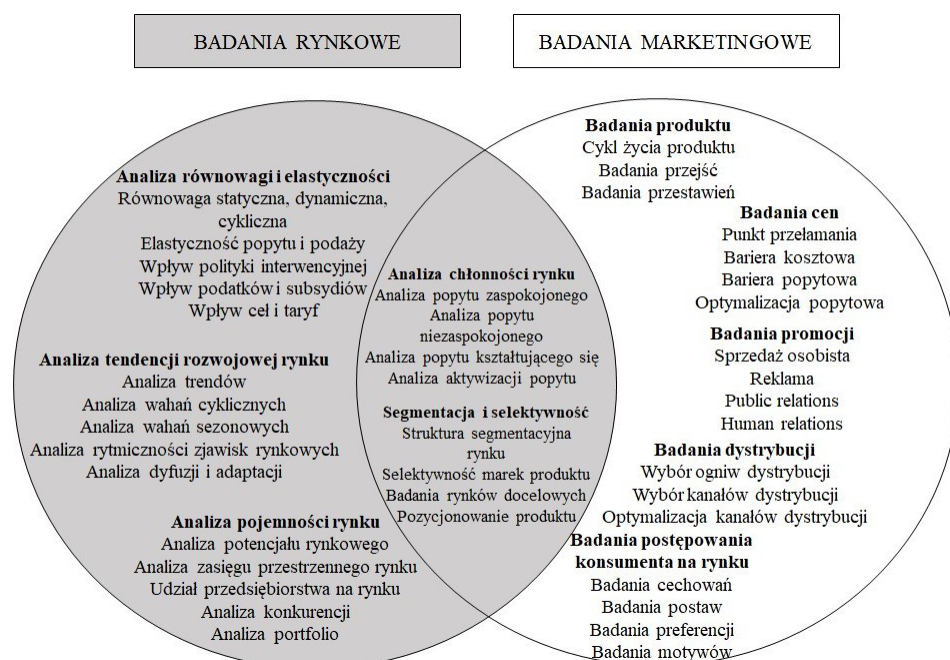
2) skoncentrowane wokół procesu badawczego, np.:

- Kotler (1994, s. 139) – systematyczne planowanie, zbieranie, analizowanie i przekazywanie danych i informacji istotnych dla sytuacji marketingowej, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo;
- Kaczmarczyk (2003, s. 15) – projektowanie badania, gromadzenie, analiza i interpretacja danych, aby pomóc kierownictwu w zrozumieniu otoczenia, identyfikowaniu problemów i sprzyjających sytuacji oraz w rozwoju i przeprowadzaniu działań na określonych rynkach;
- Kędzior i Karcz (2007, s. 21) – włączony do systemu informacji marketingowej obiektywny proces gromadzenia, przetwarzania oraz prezentacji informacji na potrzeby podejmowania decyzji marketingowych.

Hague (2006, s. 14) wskazuje na zależność obu pojęć, podkreślając, że celem badań rynkowych jest „wspomaganie podejmowania decyzji marketingowych, wskazanie optymalnego rozwiązania lub nawet określenie pewnego planu podejmowania tych decyzji poprzez wyznaczenie konkretnych problemów do rozwiązania”. Podobnego zdania jest Pfaff (2010, s. 9), stwierdzając, że badania rynków polegają na regularnym gromadzeniu, opracowywaniu i analizowaniu danych, które pod

względem strategicznym i operatywnym są powiązane z procesem zarządzania marketingowego. Traktuje je jako szczególnie przydatne podczas analizy sytuacji, prowadzenia próbnych badań marketingowych i kontroli sukcesu oraz w procesie kreowania i prowadzenia marki, choć jednocześnie podkreśla, że badanie rynku ma węższy zakres niż badanie marketingowe, gdyż ogranicza się do obserwacji zewnętrznego otoczenia firmy (Pfaff, 2010, s. 9, 11).

W literaturze przedmiotu wskazuje się jednak na określone różnice między badaniami rynkowymi i marketingowymi. Pierwsze mają charakter bardziej obiektywny, są prowadzone najczęściej w skali makro, wykorzystują metody ilościowe, a dane do analiz pochodzą ze źródeł wtórnych. Z kolei badania marketingowe mają subiektywny charakter, zazwyczaj prowadzi się je w skali mikro, a do analizy wykorzystuje się źródła pierwotne pozyskiwane metodami jakościowymi (Mynarski, 1995, s. 10). Ponadto badania rynkowe mają z reguły charakter pełny i wyczerpujący, podczas gdy marketingowe – niepełny i są oparte na próbach reprezentatywnych. Można zatem powiedzieć, że badania rynkowe stanowią przesłankę do badań marketingowych, choć czasem niełatwo postawić czytelną granicę między nimi. Poza tym praktyczny aspekt badań rynków został z pewnością wykorzystany w rozwoju marketingu i badań marketingowych (Hermaniuk, 2005, s. 19). Rysunek 1 wskazuje na podobieństwa i różnice w zakresie analizy elementów rynku w przypadku obu typów badań.



**Rysunek 1.** Obszary międzynarodowych badań rynkowych i marketingowych

**Źródło:** Mynarski (2001), s. 4.

Jak wspomniano, prowadzenie działalności gospodarczej wymaga stałego napływu różnych danych, ponieważ stanowią one podstawę do podejmowania decyzji. Jeszcze wyraźniej rola informacji zaznacza się w przypadku ekspansji przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Wówczas badanie rynków trzecich staje się znacznie bardziej skomplikowanym procesem niż badanie rynku krajowego. Wynika to z następujących przyczyn (Dorożyński, Urbaniak, 2016, s. 67–68):

- 1) badanie rynków zagranicznych wykonywane jest często dla większej, nierzadko zróżnicowanej liczby krajów,
- 2) dostęp do informacji o rynkach zagranicznych jest trudniejszy, zwłaszcza w krajach słabo rozwiniętych; poza tym w niektórych państwach część danych może być objęta klauzulami poufności,
- 3) różnice kulturowe i językowe pomiędzy poszczególnymi krajami utrudniają badanie, zwłaszcza gdy przeprowadza się je metodą pierwotną,
- 4) należy liczyć się z wysokimi kosztami i czasochłonnością badań pierwotnych,
- 5) występują trudności z porównywaniem wyników dla poszczególnych krajów w związku z różnymi systemami gromadzenia danych statystycznych.

Badania rynków zagranicznych można zatem zdefiniować jako złożone, kompleksowe i skoordynowane badania rynkowe i marketingowe, realizowane w sposób obiektywny i systematyczny na rynkach zagranicznych, w celu wspomagania procesów decyzyjnych w działalności międzynarodowej. Obejmują one gromadzenie i przetwarzanie informacji oraz analizę i interpretację uzyskanych wyników z wykorzystaniem metod ilościowych i jakościowych (Sobczak, 2003, s. 154).

**Tabela 1.** Własności funkcjonalno-strukturalne badań rynków zagranicznych

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Charakterystyka</b>
specyfika	złożoność, kompleksowość, konieczność koordynacji
struktura pojęciowa	rodzaj badań rynkowych i marketingowych
sposób realizacji	systematyczne, obiektywne
środowisko	rynki zagraniczne (lub rynek zagraniczny)
cel	wspomaganie procesów decyzyjnych w działalności międzynarodowej
procedura	gromadzenie i przetwarzanie informacji, analiza i interpretacja uzyskanych wyników
metody	ilościowe i jakościowe

**Źródło:** Sobczak (2010), s. 23.

## 1.2. Zakres międzynarodowych badań rynkowych i marketingowych

Badania rynków dostarczają informacji, które są niezbędne do podjęcia decyzji strategicznych i taktycznych. Pierwsze związane są z wyborem rynków, kierunków i form funkcjonowania na rynkach trzecich, pomagają określić bardziej obiecujący i opłacalny kierunek działania, drugie zaś dotyczą realizacji konkretnych przedsięwzięć eksportowych czy importowych, pomagają ustalić najlepsze metody podejmowania działań uznanych za obiecujące (Schroeder, 2007, s. 29; Kaden, 2008, s. 38). Decyzje strategiczne są podejmowane na podstawie badań strukturalnych, obejmujących m.in. zbieranie i analizę danych dotyczących sytuacji politycznej, gospodarczej, obowiązujących norm prawnych, form i warunków płatności oraz badania elementów rynków w skali makroekonomicznej. Z kolei podstawę do podejmowania decyzji o charakterze taktycznym stanowią badania elementów rynku w ujęciu mikroekonomicznym.

Jak wspomniano, badania strukturalne powinny odpowiedzieć na pytania związane z możliwością ekspansji na dany rynek, kierunkami geograficznymi ekspansji, jej formami itd. Z tego powodu do najczęściej pozyskiwanych w tym celu informacji należą dane dotyczące (Schroeder, 2007, s. 30–31):

- położenia i warunków geograficznych (np. klimat, zasoby naturalne, wewnętrzna sieć transportowa),
- sytuacji demograficznej (np. liczba ludności, gęstość zaludnienia, liczba ludności w miastach i poza nimi),
- dane dotyczące sytuacji politycznej (np. system polityczny, stabilizacja polityczna, orientacja ideologiczna),
- poziomu rozwoju gospodarczego (np. PKB *per capita*, podział dochodu narodowego, stopa inflacji, poziom bezrobocia, stabilność kursu walutowego),
- strategii rozwoju gospodarczego (np. programy gospodarcze, priorytety rozwojowe, zmiany strukturalne w przemyśle),
- polityki handlu zagranicznego (np. ograniczenia taryfowe i pozataryfowe, system finansowania eksportu, umowy handlowe),
- współpracy i korzystania z pomocy organizacji międzynarodowych związanych z handlem światowym,
- regulacji prawnych w sferze gospodarczej (np. ochrona patentowa, standardy jakościowe, opodatkowanie, przepływ siły roboczej),
- poziomu rozwoju społeczno-kulturalnego (np. poziom wykształcenia, uwarunkowania kulturowe).

Dla przedsiębiorstwa istotne jest także badanie poszczególnych elementów rynku takich, jak popyt na towary i usługi, podaż towarów i usług, ceny towarów i usług, jak również zależności występujące między nimi. W ramach badania



popytu analizuje się m.in. czynniki oddziałujące na jego wielkość, stopień nasyce-  
nia rynku i jego względną rentowność czy wielkość i strukturę wydatków indywi-  
dualnych ludności. Z kolei badanie podaży obejmuje m.in. analizę poziomu wy-  
korzystania mocy wytwórczych czy wielkości portfela zamówień inwestycyjnych,  
a badanie cen analizę ich poziomu, struktury, sposobu, zasad ustalania oraz reakcji  
uczestników rynku na ich zmiany (Schroeder, 2007, s. 33).

Innym ważnym aspektem badań, który ułatwia podejmowanie decyzji taktycznych  
w firmie są badania elementów marketingu. W tym przypadku zakres prac koncen-  
truje się na badaniu poszczególnych instrumentów polityki marketingowej, w tym  
przede wszystkim dotyczy polityki produktu (m.in. jego pozycji rynkowej, szcze-  
gólnych własności użytkowych), dystrybucji (m.in. analiza sieci handlowej, kosztów  
dystrybucji czy możliwych do wykorzystania kanałów), promocji (m.in. badanie  
wrażliwości konsumentów na różne formy i metody promocji) i ceny (m.in. struktu-  
ra i poziom cen produktu na danym rynku, poziom cen konkurencyjnych towarów).

**Tabela 2.** Przykładowy zakres tematyczny badania rynku w danym kraju

Lp.	Tematyka ogólna	Tematyka szczegółowa
1.	oferta rynkowa	asortyment produktów, ich jakość, cechy, serwis, gwa- rancje, marki, porównanie z własnym produktem
2.	wielkość i struktura rynku zbytu	wielkość i wartość sprzedaży, struktura sprzedaży, popyt potencjalny
3.	polityka handlowa w sto- sunku do analizowanego produktu (grupy produktów)	wykorzystywane narzędzia – taryfowe i pozataryfowe
4.	producenci krajowi	ranking, informacje na temat realizowanych strategii, konkurencyjność, dane dotyczące sprzedaży, finansowe powiązania między producentami
5.	eksportujący na dany rynek	struktura importu, udział importu w pokryciu potrzeb, charakterystyka głównych eksporterów na dany rynek
6.	odbiorcy i ich segmenty	struktura odbiorców, podstawowe segmenty rynkowe, charakterystyczne postawy i zachowania odbiorców
7.	sieci dystrybucji	kanały dystrybucji, główni dystrybutorzy, dystrybucja fizyczna
8.	ceny rynkowe	poziom i struktura cen, warunki sprzedaży, elastyczność cenowa popytu
9.	formy promocji	reklama, promocja sprzedaży, marketing bezpośredni, promocja sprzedaży, public relations

**Źródło:** Dorożyński, Urbaniak (2016), s. 74.

Podsumowując, potrzeby informacyjne przedsiębiorstw działających na ryn-  
kach międzynarodowych skłaniają do poszukiwania informacji w różnych obsza-  
rach tematycznych. Zaliczają się do nich (Żbikowska, 2009):



- ogólne informacje o kraju,
- dane potrzebne do określenia warunków działania firmy w przyszłości, które wiążą się z przewidywaniem tendencji zmian otoczenia, np. społecznego czy ekonomicznego,
- szczegółowe informacje rynkowe wykorzystywane do tworzenia planów marketingowych oraz do kształtowania polityki produktu, dystrybucji, promocji i cen.

Przedsiębiorstwa, które rozpoczynają ekspansję zagraniczną (np. podejmują działalność eksportową), koncentrują się głównie na rozpoznaniu warunków funkcjonowania. Natomiast dłuższa obecność na rynkach zagranicznych, czy chęć podjęcia innych, bardziej zaawansowanych form zaangażowania kapitałowego powoduje, że wzrasta popyt na specyficzne informacje o tych rynkach, które ograniczą ryzyko ekspansji oraz ułatwią właściwy dobór np. narzędzi marketingowych. Cechą międzynarodowych badań rynkowych i marketingowych jest zatem znacznie większa złożoność niż w przypadku badań rynku krajowego. Kompleksowość i konieczność ich koordynacji wymagają znacznie większego wysiłku, a poziom trudności wzrasta wraz z poszerzaniem zakresu przestrzennego badań (Sobczak, 2010, s. 23).

Na działalność zagraniczną przedsiębiorstwa wpływa wiele czynników mających swoje źródło w otoczeniu dalszym. W tym wypadku badania mogą obejmować dodatkowo czynniki: (1) techniczno-technologiczne (np. obserwacja postępu technologicznego i analiza jego wpływu na jakość i koszty wytwarzania produktów, rozpoznanie przesłanek wskazujących na potrzebę wdrożenia najnowszych osiągnięć), czy (2) przyrodnicze (np. badanie wpływu warunków klimatycznych na użytkowanie lub trwałość produktów).

Badania rynkowe powinny cechować się obiektywizmem, co można zapewnić poprzez stosowanie naukowych metod rozwiązywania problemów decyzyjnych, zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Ponadto realizowana procedura, obejmująca gromadzenie i przetwarzanie danych o rynkach zagranicznych oraz analizę i interpretację uzyskanych wyników, musi być wcześniej precyzyjnie zaplanowana i zorganizowana (Sobczak, 2010, s. 24). Dzięki temu zwiększy się efektywność prowadzonych badań, pozyskane informacje ułatwią podjęcie trafnych decyzji i możliwość odniesienia sukcesu na rynkach trzecich.

### 1.3. Źródła i metody pozyskiwania informacji

Zmiany, które dokonują się nieustannie w otoczeniu bliższym i dalszym firmy, powodują, że informacje stanowią rodzaj zasobu, który może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. Odpowiednio przekształcone przynoszą wiedzę, która pozwala redukować niepewność podejmowanych decyzji. Jednak, aby informacje

miały odpowiednią wartość, powinny być dokładne, wiarygodne, trafne, spójne, porównywalne, aktualne, odpowiednio zredagowane i przekazywane w prostej formie (Altkorn, 1998, s. 350).

Źródłowe podstawy badań są dwojakiego rodzaju (Karcz, 2004, s. 100–101):

- teoretyczne, tj. takie, które umożliwiają pomiar, ocenę i interpretację zebranych danych; są to np.: modele, normy, wzorce, schematy postępowania, reguły wnioskowania, paradygmaty, prawa,
- empiryczne, tj. zbiory danych, stanowiące właściwą podstawę badań, które mogą mieć charakter pierwotny lub wtórny.

Określając cel gromadzenia informacji, przedsiębiorstwo staje więc przed dylematem wyboru odpowiednich źródeł pozyskania danych. Z punktu widzenia dostępności źródła informacji dzielą się na wtórne i pierwotne. Pierwsze obejmują materiały już istniejące, na ogół przetworzone, które są dostępne w różnych miejscach i formach. Są wynikiem badań i pomiarów prowadzonych wcześniej do innych celów, zatem są tańsze i szybsze w pozyskaniu, mogą być szybciej wykorzystane do podejmowania decyzji. Natomiast źródła pierwotne to materiały, które są lub będą gromadzone po raz pierwszy w celu rozwiązania konkretnego problemu i mają formę oddzielnie zaprojektowanych i prowadzonych badań. Pozyskiwane są w drodze bezpośredniego kontaktu z podmiotami będącymi źródłem danych lub z badanymi zdarzeniami czy zjawiskami.

Dane wtórne mogą pochodzić ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Do wewnętrznych zalicza się np. dokumenty księgowości przedsiębiorstwa (dane na temat kosztów, wielkości sprzedaży, zakupów, zapasów, zamówień), raporty roczne, raporty dla akcjonariuszy, notatki służbowe, sprawozdania pracowników z negocjacji handlowych, korespondencja z klientami itd. Innymi słowy są to źródła, które w większości powstają i znajdują się wewnątrz firmy. Cenne informacje znajdują się także w działach eksportu, importu i ogólnohandlowych. Są to sprawozdania z wyjazdów zagranicznych, zbiory dokumentów transakcyjnych czy sprawozdania biur radców handlowych itd.

Do zewnętrznych źródeł danych należą m.in.: materiały statystyczne krajowe i zagraniczne, opracowania instytutów badawczych i naukowych, banków, zrzeszeń przemysłowych i handlowych, dane dostępne w wywiadowniach handlowych, agencjach i stowarzyszeniach, czasopisma branżowe, prasa codzienna, fachowa i specjalistyczna, czy źródła znajdujące się w przedsiębiorstwach konkurencyjnych i kooperujących. Podstawowym, zewnętrznym źródłem informacji są publikacje statystyczne organizacji międzynarodowych, np. Banku Światowego, Międzynarodowego Funduszu Walutowego, Unii Europejskiej, Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Biura Statystycznego i agend ONZ. Wspomniane organizacje zazwyczaj nie poprzestają na udostępnianiu surowych danych statystycznych przekazywanych przez kraje członkowskie, ale na ogół zapewniają określoną standaryzację i przetwarzają je na formę ułatwiającą przeprowadzenie międzynarodowych porównań (Karcz, 2004, s. 103). Źródłem informacji mogą

być także tzw. źródła syndykatowe, które są gromadzone jako wspólne zbiory informacji w celu ich wykorzystania przez użytkowników o podobnych potrzebach informacyjnych (Karcz, 2004, s. 105). Pochodzą z badań panelowych prowadzonych systematycznie, w stałych interwałach czasowych na próbach konsumentów, gospodarstw domowych, przedsiębiorstw z różnych branż, detalistów itd. W kontekście możliwości, jakie daje Internet, należy pamiętać, że źródłem danych wtórnych mogą być także wypowiedzi w grupach dyskusyjnych czy na portalach społecznościowych.

Zalety Internetu w badaniu rynków zagranicznych są bardzo doceniane, szczególnie w pozyskiwaniu informacji wtórnych. Internet jest źródłem danych statystycznych o rynkach w skali krajów, regionów czy subregionów świata, jak i o poszczególnych przemysłach, branżach czy produktach. Ułatwia poznanie uczestników wybranego rynku, ocenę ich wiarygodności, siły przetargowej czy skali działania (Schroeder, 2007, s. 61). Służą do tego dane statystyczne, analizy, raporty, opracowania, artykuły naukowe czy branżowe. Ograniczeniem może być jednak język publikacji, porównywanie i formatowanie oraz konieczność sprawdzania wiarygodności dostępnych informacji.

Dane pozyskane ze źródeł wtórnych mogą być wykorzystane do precyzyjnego zdefiniowania problemu decyzyjnego i celów badania pierwotnego, o ile jest ono konieczne. Przydają się wówczas do zbierania i analizy danych pierwotnych, np. w ustaleniu cech zbiorowości objętej badaniem, określenia cech i liczebności próby (Duliniec, 1997, s. 26).

Najważniejszą zaletą wykorzystania danych wtórnych są oszczędności zarówno kosztów, jak i czasu prowadzącego badanie oraz ich dyspozycyjność i dostępność (Churchill, 2002, s. 251; Dayan, 1999, s. 18). Znalezienie odpowiedzi na wiele pytań jest możliwe poprzez analizę literatury naukowej, fachowej czy danych opublikowanych przez różne instytucje, stowarzyszenia czy organizacje. Wśród najistotniejszych wad danych wtórnych należy jednak wymienić potencjalne problemy ich dopasowania do analizowanego problemu, kwestię ich wiarygodności, porównywalności oraz aktualności. Wątpliwości co do rzetelności, kompletności oraz przydatności informacji mogą przesądzić decyzję o przeprowadzeniu badań pierwotnych. Zbieranie danych odbywa się wówczas z użyciem np. metod ankietowych, poprzez obserwację czy eksperymenty lub też kombinację tych metod (Duliniec, 1997, s. 27). Można przy tym zastosować metodę ilościową i jakościową.

Badania ilościowe dostarczają obiektywnie mierzalnych cech rynku i mogą dotyczyć: obliczania wielkości rynku i jego segmentów, udziału w rynku poszczególnych konkurentów itd. Opierają się zatem o stosunkowo duże próby (reprezentujące cały rynek lub populację), które optymalizują badanie. Ponadto w badaniach tego typu wymagany jest pewien poziom dokładności (Hague, Hague, Morgan, 2005, s. 21). Z kolei badania jakościowe ukazują subiektywne cechy rynku i polegają na zbieraniu informacji dotyczących postaw i preferencji konsumentów. Koncentrują się bardziej na zrozumieniu natury problemu niż na zwykłych pomiarach

(Hague, Hague, Morgan, 2005, s. 21) W tym celu wykorzystuje się niewielkie próby badawcze i metody, tj. dyskusje grupowe, wywiady pogńębione czy fokusowe (Pfaff, 2010, s. 52). Badania jakościowe mogą stanowić zarówno część eksploracyjną badania, służąc optymalnemu zaprojektowaniu badania ilościowego, jak i osobne badanie, pozwalające podejmować określone decyzje. Z uwagi na indywidualne podejście oraz dłuższą interakcję z respondentem badania jakościowe umożliwiają lepsze zrozumienie sytuacji rynkowej (Grębosz-Krawczyk, Siuda, 2018, s. 239).

Badania ilościowe i jakościowe często się uzupełniają. Zdarza się bowiem, że w pierwszej fazie przeprowadza się badanie ilościowe, które pomaga nakreślić ogólnie sytuację na rynku, w kolejnej fazie analiz badania jakościowe dostarczają szczegółowych danych o określonym segmencie rynku czy konkretnej grupie konsumentów. Takie działanie zmniejsza ryzyko podjęcia niewłaściwych decyzji.

Schroeder (2007, s. 67–88) przedstawia szeroki wachlarz metod pozyskiwania danych ze źródeł pierwotnych, wychodząc od trzech, podstawowych sposobów: pomiar pierwotny sondażowy pośredni, pomiar pierwotny sondażowy bezpośredni i pomiar pierwotny eksperymentalny. Pierwszy obejmuje następujące metody gromadzenia informacji: ankietę pocztową, telefoniczną, prasową, telegraficzną, radiową, komputerową, opakowaniową, audytoryjną, ogólną, bezpośrednią, wywiad telefoniczny i metodę delficką. Drugi wykorzystuje takie metody gromadzenia informacji jak: wywiad osobisty i grupowy, panel bezpośredni, metody projekcyjne (testy skojarzeń słownych i tematyczne), pomiary fizjologiczne (pomiary fal mózgowych czy ruchu źrenic), metody obserwacji, rejestrację, spis, degustacje, oceny próbek. Pomiar pierwotny eksperymentalny obejmuje takie metody jak: test audytoryjny, test tachistoskopowy, testy rynkowe standardowe i kontrolowane, symulowany test rynkowy i inne metody symulacyjne.

Nie wszystkie z wymienionych metod znajdują w praktyce szerokie zastosowanie. Zdaniem wielu ekspertów (Mruk, 2003, s. 42; Schroeder, 2007, s. 70) najpowszechniej wykorzystywanym pierwotnym źródłem informacji są badania oparte na kwestionariuszach ankietowych. W pozyskiwaniu informacji spełniają wiele ważnych funkcji, m.in. ułatwiają prowadzenie badania czy zmuszają do utrzymania dyscypliny w zakresie kolejności zadawania konkretnych pytań. Przygotowanie kwestionariusza ankietowego w badaniach międzynarodowych nie jest łatwe. Największą trudność sprawia porównywalność danych pozyskanych z badań prowadzonych na wielu rynkach zagranicznych, które różnią się warunkami kulturowymi, społecznymi czy ekonomicznymi. Te same pojęcia mogą być różnie interpretowane i rozumiane (np. honor, szacunek), bowiem każde społeczeństwo czy grupy społeczne mają swoje własne wyobrażenia, oczekiwania, zachowania, zwyczaje i rytuały. Z tego powodu nie tylko pomiar określonych zjawisk może być trudny, ale także ich porównanie w różnych krajach. Formułowanie pytań wymaga więc nie tylko bardzo dobrej znajomości różnych postaw i mentalności, ale również sposobów ich pomiaru.

Wśród technik badań ankietowych wyróżnia się m.in. wywiad bezpośredni (z udziałem ankietera), ankietę pocztową, ankietę prasową, ankietę telefoniczną i ankietę internetową. Wywiad bezpośredni polega na pozyskiwaniu informacji od respondenta przez jego bezpośredni kontakt z ankieterem lub badaczem. Jest to bardzo elastyczna metoda zbierania danych, będąca formą komunikacji, która umożliwia bezpośredni pomiar opinii respondentów w różnych miejscach, np. w domu, pracy, sklepie, na uczelni. Wywiad bezpośredni jest często wykorzystywaną techniką zbierania informacji w badaniach rynków zagranicznych, szczególnie w krajach rozwiniętych (Schroeder, 207, s. 74). Do jej kluczowych zalet można zaliczyć możliwość:

- precyzyjnego wyjaśnienia wątpliwości w czasie wywiadu,
- kontrolowania przebiegu rozmowy,
- stosowania rozbudowanego kwestionariusza i tym samym dłuższej listy pytań,
- zareagowania przez ankietera, jeśli pojawią się informacje nieściśle lub sprzeczne,
- testowania produktów; kontakt bezpośredni stwarza okazję do przekazania możliwie pełnej informacji o produkcie i sposobie jego wykorzystania.

Z kolei wśród wad tej metody pozyskiwania informacji można wskazać np. problemy natury organizacyjnej, nieufność części respondentów do obcych osób, wysokie koszty, czasochłonność i pracochłonność.

Wywiady bezpośrednie różnią się znacznie w zależności od tego, kogo dotyczą (np. konsumentów, producentów, pośredników) i mogą mieć postać wywiadu ustrukturuwanego (sztywny układ kwestionariusza, ankieter trzyma się kolejności i brzmienia pytań), wywiadu częściowo ustrukturuwanego (ankieter, posługując się kwestionariuszem, ma pewną swobodę w dostosowaniu się do respondenta, może pomijać niektóre z pytań, pogłębiać odpowiedzi), wywiadu nieustrukturuwanego (ankieter swobodnie rozmawia z respondentem, kwestionariusz ma bardziej formę listy pytań czy zagadnień do omówienia). W przypadku wywiadu istotne jest także to, że tylko ankieter może uzupełniać kwestionariusz, zasadą jest nieudostępnianie respondentowi formularza do samodzielnego wypełniania (Maison, Noga-Bogomilski, 2007, s. 79).

Ankieta pocztowa polega na samodzielnym zapoznaniu się respondenta z celami badania, udzieleniu odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu i odesłaniu go do nadawcy. Podstawową zaletą ankiety pocztowej jest możliwość objęcia badaniami szerokiej i reprezentatywnej próby, duży stopień anonimowości, względnie niskie koszty jednostkowe, możliwość dotarcia do większej grupy osób rozporoszonych na rozległym terytorium, czasem nieufnym czy niechętnym wywiadam bezpośrednim. Natomiast wadą tej techniki badania jest na ogół duży wskaźnik odmów, niewiedza badacza co do warunków, w jakich kwestionariusz został wypełniony, a nawet co do osoby, która go wypełniła, brak możliwości otrzymania wyjaśnień przez respondenta, co może prowadzić do błędów z powodu złego zrozumienia pytania lub intencji formułującego pytanie. Ankieta

pocztowa może być wykorzystywana w badaniu międzynarodowego rynku przemysłowego, z kolei w badaniu rynku artykułów konsumpcyjnych korzystanie z tej formy zbierania informacji może napotykać ograniczenia (szczególnie w krajach rozwijających się) (Schroeder, 2007, s. 70–71).

W przypadku ankiety prasowej informacje pozyskuje się od respondentów przez zamieszczanie w prasie (codziennej lub periodycznej) kwestionariusza wraz z zaproszeniem do jego wypełnienia i przesłania pod wskazany adres. Im krótszy jest kwestionariusz tym większe prawdopodobieństwo, że zostanie uzupełniony i odesłany. Dołączony do czasopisma budzącego zaufanie i sympatię wśród respondentów, jest częściej zwracany prowadzącym badanie. Należy jednak zwrócić uwagę, aby wypełnienie i odesłanie kwestionariusza nie pozbawiło czytelnika potencjalnie interesujących go treści (np. z drugiej strony kartki). W tym kontekście najlepiej sprawdza się dołączenie kwestionariusza do czasopisma jako osobnej kartki lub książeczki, albo też zakup miejsca w publikacji tak, aby na rewersie strony znalazł się materiał reklamowy lub dane adresowe umożliwiające bezpośrednie przesłanie kwestionariusza po jego złożeniu i zaklejeniu.

Ankieta telefoniczna jest odmianą wywiadu bezpośredniego. Zaletami tej metody jest znaczna oszczędność czasu zbierania informacji oraz stosunkowo niskie koszty badania. Wśród wad z kolei można wymienić konieczność rezygnacji lub ograniczenia pytań skomplikowanych, skalowanych ze względu na trudność zapamiętania przez respondenta wszystkich możliwych wariantów odpowiedzi, reżim czasowy i trudności z pogłębianiem wywiadu (Mazurek-Łopacińska, 2005, s. 106). Wykorzystanie wywiadu telefonicznego może być efektywne w badaniu zagranicznych rynków przemysłowych (Schroeder, 2007, s. 73).

W ostatnich latach szczególnie na popularności zyskuje ankieta internetowa. Charakteryzuje się ona wieloma cechami (Kaczmarczyk, 2018, s. 191), np.:

- niższym kosztem i krótszym czasem zbierania danych,
- łatwiejszym i szybszym dotarciem do respondentów,
- możliwością komunikacji globalnej oraz interaktywnej,
- brakiem wpływu ankietera i tym samym kontroli na reakcje respondentów,
- możliwością natychmiastowej analizy zebranych danych surowych,
- bogatszą zawartością przekazywanej treści (możliwość wykorzystania hiperłączy odsyłających do filmów, atrakcyjnych grafik itd.),
- większą elastycznością pomiarów.

W praktyce stosowane są najczęściej dwie techniki ankiety internetowej: (1) przesyłanie kwestionariusza przez pocztę elektroniczną i (2) umieszczenie go na stronie internetowej. Głównymi wadami tej metody jest konieczność jej ograniczenia jedynie do środowiska internautów oraz trudność związana z zapewnieniem próbie badawczej warunku reprezentatywności. Poza tym w porównaniu z technikami „klasycznymi” ankieta internetowa daje zazwyczaj mniejszy wskaźnik odpowiedzi (Siuda, 2016, s. 59; Saleh, Bista, 2017, s. 64; Kaczmarczyk, 2018, s. 192), choć w dobie coraz większej popularności i ekspansji sieci internetowej wydaje się, że w niedługim



czasie jej znaczenie wzrosło. Coraz więcej firm zajmujących się badaniami rynków oferuje własne programy służące przeprowadzaniu badań za pośrednictwem Internetu lub oferuje oprogramowanie umożliwiające samodzielne ich przeprowadzenie.

## 1.4. Etapy procesu badawczego

Jednym z warunków prawidłowego prowadzenia badań przez przedsiębiorstwo jest właściwe zorganizowanie tej działalności poprzez powierzenie badań do wykonania wyspecjalizowanym wewnętrznym komórkom, sekcjom, działom itp. Jest to zadanie dla sztabu osób, który projektuje kwestionariusze, przeprowadza wywiady, digitalizuje dane, przeprowadza analizę czy interpretuje wyniki. W przedsiębiorstwach, w których zaangażowanie dużej grupy pracowników jest niemożliwe lub zbyt czasochłonne i kosztowne, firmy decydują się zlecić badania częściowo lub w pełni jednostkom spoza przedsiębiorstwa, np. agencji badawczej. Nierzadko zdarza się również, że przedsiębiorstwo wykorzystuje oba rodzaje prowadzenia badań jednocześnie.

Za skorzystaniem z usług agencji badawczej przemawia przede wszystkim (Bartosik-Purgat, Schroeder, 2012):

- konieczność przeprowadzenia ilościowych badań rynków (wymóg zaangażowania stałego zespołu ankierów za granicą),
- konieczność przeprowadzenia badań wysoce specjalistycznych,
- brak doświadczenia lub małe doświadczenie przedsiębiorstwa wynikające z kontaktów z danym rynkiem zagranicznym,
- przewidywanie, że pojawią się trudności językowe lub w komunikacji, wynikające np. z różnic kulturowych,
- ograniczoność zasobów kadrowych firmy lub zaangażowanie kadry specjalistycznej do innych prac badawczych;
- potrzeba uzyskania niezależnej oceny rynku zagranicznego w przypadku rozważania utworzenia spółki *joint venture* na tym rynku i przy określaniu opłacalności wejścia na ten rynek,
- potrzeba zachowania anonimowości przedsiębiorstwa w trakcie wchodzenia na rynek.

Przedsiębiorstwo może zdecydować się na samodzielne prowadzenie badań w sytuacji, gdy:

- posiada wyszkolony i wyspecjalizowany dział badawczy, mający odpowiednie przygotowanie językowe i doświadczenie w prowadzeniu badań na rynkach zagranicznych,
- posiada rozeznanie rynku i zna jego specyfikę,
- pojawiają się trudności ze znalezieniem kompetentnej agencji badawczej lub istnieje możliwość powstania trudności z realizacją przez nią celów badawczych,

- produkt jest technologicznie zaawansowany i złożony, istnieje wąska grupa osób, która jest w stanie właściwie zaprezentować go odbiorcom (ważne w przypadku badań marketingowych).

Badania rynków zagranicznych oraz badania marketingowe najczęściej przeprowadza się systematycznie, rzadziej sporadycznie lub okazjonalnie. Wyróżnić można następujące etapy badania, które są takie same dla rynku krajowego i zagranicznego:

- 1) określenie problemu przedsiębiorstwa,
- 2) sporządzenie planu badania zawierającego: cel główny, cele szczegółowe, metody badawcze, koszt, czas,
- 3) gromadzenie danych,
- 4) analiza danych,
- 5) sporządzenie raportu.

Określenie problemu badania to opis celów i uwarunkowań danego problemu. Zdaniem Hague, Hague i Morgan (2004, s. 29) jest to szczególnie ważny etap, ponieważ ogólna zasada mówi, że „badanie rynku będzie dobre, jeśli dobrze określono problem”. Wpływa to bowiem na wybór metod oraz określenie realnego celu badania. Na tym etapie przedsiębiorstwo powinno odpowiedzieć sobie na kilka ważnych pytań, m.in.: *Dlaczego badanie powinno być przeprowadzone? Co firma zrobi po jego zakończeniu? Co jest przyczyną danego problemu lub co doprowadziło do pojawienia się danej możliwości? Co już wiadomo o badanej dziedzinie? Jakie są docelowe grupy badania? Jakich konkretnych informacji ma dostarczyć badanie? Jaki jest proponowany budżet? Czy są już jakieś koncepcje dotyczące metody badania? Czy są określone wymagania dotyczące raportu z badania? Kiedy należy przedstawić wyniki?* (Hague, Hague, Morgan, 2004, s. 30–31).

W kolejnym etapie należy określić szczegółowo główny cel badania oraz cele dodatkowe, przy jednoczesnym założeniu, że w miarę postępu prac i zdobywania nowych informacji mogą one nieznacznie ulec zmianie. Ustalenie celu pozwala na sformułowanie wstępnej hipotezy, która wyznaczy kierunek w badaniach oraz w analizie ich rezultatów. Podstawowe decyzje podejmowane na tym etapie dotyczą także wyboru: (1) typu badań (eksploracyjne, opisowe, przyczynowo-skutkowe), (2) zmiennych do obserwowania i pomiaru, (3) źródeł informacji, (4) metod gromadzenia (analiza danych wtórnych, obserwacje, metody ankietowe, eksperymentalne, badań jakościowych) i rejestrowania informacji, (5) instrumentów pomiarowych oraz metod analizy informacji (Mazurek-Łopacińska, 2005, s. 26–30). Istotne jest także oszacowanie kosztów, potrzeb kadrowych i czasowych. Planując badanie, zawsze należy ocenić potencjalne korzyści, jakie mają z niego wynikać, i porównać je z kosztami, po to aby mieć pewność, że badanie rzeczywiście warto podjąć (Churchill, 2002, s. 127).

Dalszy etap, zazwyczaj trwający najdłużej, stanowi gromadzenie danych. Stając wobec nowego problemu, prowadzący badanie powinien w pierwszej kolejności skoncentrować się na przeglądzie dostępnych danych wtórnych, które są źródłem



szybkiej i niekosztownej informacji badawczej. Niemniej, jak zauważono w poprzednim podrozdziale, takie dane nieczęsto dają pełne rozwiązanie problemu. Z tego powodu prowadzący badanie podejmują wysiłek zorganizowania badań pierwotnych, wykorzystując do tego różne techniki, m.in. wywiady, obserwacje, eksperymenty.

Dane pochodzące z badań muszą być przetworzone, aby mogły stać się podstawą analizy i interpretacji. Ten przedostatni, bardzo ważny etap badania stanowi więc nie tylko analiza zgromadzonych informacji, ale także sprawdzenie ich kompletności, logiczności oraz tego, czy zostały zebrane zgodnie z wytycznymi. Od tego, jak zostanie przeprowadzony, zależy w dużym stopniu jakość całego badania (Maison, 2005, s. 243). W przetwarzaniu danych kluczowa jest wiedza z zakresu statystyki opisowej i wnioskowania statystycznego, szczególnie wówczas, gdy firma ma do czynienia z badaniami ilościowymi. Natomiast w przypadku badań jakościowych kluczową rolę przy ich analizie odgrywają doświadczenie i intuicja badacza, np. w przypadku metod projekcyjnych, gdzie brakuje wyraźnych standardów postępowania przy obróbce materiału zebranego w badaniu (Dąbrowski, 2009, s. 58). Samą analizę danych poprzedza ich kodowanie (proces identyfikacji i weryfikacji każdej odpowiedzi przez przydzielanie jej numeru bądź symbolu) i tabulacja (umieszczanie poukładanych, kolejnych danych w tabelach lub w innych formach). Tak przygotowane dane mogą stać się postawą analizy, która obejmuje zespół czynników mających na celu charakterystykę badanego zjawiska, procesu i sytuacji (Mazurek-Łopacińska, 2005, s. 31–32). Uzyskane w wyniku analizy informacje wymagają zinterpretowania. W tym celu przeprowadza się dedukcję, indukcję, analogię czy syntezę.

Analiza danych ilościowych i jakościowych wiąże się z określonymi regułami. W przetwarzaniu informacji wykorzystuje się różne metody statystyczne, ekonometryczne. Zdecydowanie trudniejsza wydaje się analiza danych jakościowych, w której duże znaczenie odgrywa globalny obraz wyników, a jedną z najważniejszych kwestii jest otwartość na wiele możliwości interpretacji. Analiza jakościowa w znacznym stopniu opiera się na intuicji badacza, wspartej doświadczeniem (Maison, Noga-Bogomilski, 2007, s. 19). Nierzadko zdarza się, że jest on pewny słuszności opinii, choć trudno jest logicznie wyjaśnić, dlaczego w ten sposób je sformułował.

Ostatni etap stanowi sporządzenie raportu z badań, który jest prezentacją końcowych wyników i rzeczywistym, konkretnym produktem prac badawczych. Powinien charakteryzować się pewnymi stałymi cechami, tzn. kompletnością, ścisłością, jasnością i zwięzłością (Churchill, 2002, s. 884), oraz uwzględniać oczekiwania odbiorców wyników badań. Ma zawierać informacje, o których użyteczności użytkownik jest przekonany, a przy tym określoną formę, dzięki której najważniejsze wnioski są wypuklone. Do prezentacji wyników badań wykorzystuje się formy graficzne, tekstowe itd., których głównym celem jest zwiększenie komunikatywności treści raportu. Końcowe wnioski stanowią podstawę do formułowania diagnoz, dalszych zaleceń czy rekomendacji i podejmowania decyzji rynkowych.

W tabeli 3 przedstawiono niektóre typowe zagadnienia do rozwiązania na każdym z etapów procesu badawczego.

**Tabela 3.** Pytania, którymi należy się zająć na różnych etapach procesu badawczego

Etap procesu	Typowe pytania
Sformułowanie problemu	<p>Jaki jest cel studium? Rozwiązanie problemu?            Identyfikacja szans?            Czy potrzebna jest dodatkowa informacja ogólna?            Jaka informacja jest potrzebna do podjęcia decyzji?            W jaki sposób zostanie ta informacja wykorzystana?            Czy należy przeprowadzić badanie marketingowe?</p>
Określenie projektu badania, w tym metody i form zbierania danych	<p>Co już wiadomo?            Czy można sformułować hipotezę?            Na jakie typy pytań należy odpowiedzieć?            Jakiego typu studium najlepiej będzie pasowało do pytań badawczych?            Czy można wykorzystać istniejące dane?            Co będzie mierzone? W jaki sposób?            Jakie jest źródło danych?            Czy są jakieś czynniki kulturowe, które należy uwzględnić przy projektowaniu metody zbierania danych? Co to za czynniki?            Czy są jakieś prawne przeszkody względem zastosowania metod zbierania danych? Co to za przeszkody?            Czy można uzyskać obiektywne odpowiedzi w wyniku wypytywania ludzi?            W jaki sposób należy pytać ludzi?            Czy kwestionariusze powinny być rozprowadzane osobiście, przez telefon czy pocztą?            Czy należy zastosować jakieś środki elektroniczne lub mechaniczne?            Jakie szczególne zachowania powinni rejestrować obserwatorzy?            Czy do zbierania danych należy używać ankiet ustrukturyzowanych czy nieustrukturyzowanych?            Czy cel badania powinien być znany respondentom?            Czy w kwestionariuszach należy użyć skali ocen?</p>
Projekt próby i zebranie danych	<p>Jaka jest badana populacja?            Czy dostępna jest lista elementów populacji?            Czy potrzebna jest próba?            Jak wielka powinna być próba?            Jak należy dobrać próbę?            Czy pożądana byłaby próba losowa?            Kto będzie gromadzić dane?            Jak długo potrwa zbieranie danych?            Jaki zakres nadzoru jest potrzebny?            Jakie procedury operacyjne będą stosowane?            Jakie metody zostaną użyte w celu zapewnienia jakości zebranych danych?</p>

Etap procesu	Typowe pytania
Analiza i interpretacja danych	Kto będzie się zajmować redagowaniem danych? W jaki sposób dane zostaną zakodowane? Kto będzie nadzorował kodowanie? Czy wykorzystana zostanie tabelaryzacja komputerowa czy ręczna? Jakie będą stosowane tabele? Jakie techniki analityczne zostaną użyte?
Przygotowanie sprawozdania z badań	Kto przeczyta sprawozdanie? Jaki jest stopień technicznego jego wyrefinowania? Czy będą zalecenia dla kierownictwa? Jaki będzie format pisemnego sprawozdania? Czy potrzebny będzie raport ustny? Jaką powinien mieć on strukturę?

**Źródło:** Churchill (2002), s. 102.

## 1.5. Znaczenie międzynarodowych badań rynkowych i marketingowych

Międzynarodowe badania rynkowe i marketingowe mają coraz większe znaczenie dla przedsiębiorstw. Są źródłem wiedzy, która urasta współcześnie do rangi jednego z ważniejszych, strategicznych zasobów firmy, warunkującego jej funkcjonowanie i stały rozwój. Umiejętne jej wykorzystanie zwiększa prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu na rynkach trzecich oraz zmniejsza ryzyko niepowodzenia. Wiedza jest zatem kluczowym czynnikiem pozyskania przewagi konkurencyjnej, ponieważ (Kaczmarek, Walczak, 2009, s. 14–17):

- stanowi źródło kreowania wartości i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej,
- dostarcza odpowiedzi na pytania o cel i kierunek działań przedsiębiorstwa,
- umożliwia zarządzanie terażniejszością i kształtowanie przyszłości firmy,
- warunkuje sprawność działania kanałów komunikacji, podejmowanie trafnych decyzji i wzrost efektywności organizacji,
- stanowi podstawę kreowania procesów innowacyjnych,
- wspiera rozwijanie kluczowych kompetencji konkurencyjności.

Pozyskiwanie wiedzy staje się więc nieodzownym procesem w każdym przedsiębiorstwie, a badania rynkowe mogą stanowić istotną pomoc w tym zakresie. Umożliwiają otrzymanie zasobu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, przygotowania planów oraz lepszego zrozumienia otoczenia prowadzonego biznesu i zachodzących w nim zmian. Poszerzają wiedzę o zjawiskach i procesach, mają wartość decyzyjną i poznawczą (Kalińska-Kula, 2013, s. 138). Pozwalają uniknąć kosztownych błędów, wynikających z zastosowania niewłaściwej strategii

rynkowej, jak również zapobiec niewykorzystaniu szans rynkowych. Pokazują, jak umiejętnie komunikować się z otoczeniem, a to jest czynnikiem nierzadko przesądającym o sukcesie współczesnych firm (Janeczek, 2013, s. 22). Konkurencja rynkowa zmusza przedsiębiorstwa do szukania rozwiązań zwiększających efektywność dotarcia z przekazem do odbiorców, badania ułatwiają konstruowanie optymalnych strategii.

Poza tym badania umożliwiają przedsiębiorstwu obiektywną ocenę swoich możliwości i wybór tych kierunków działalności, w których osiągnięcie postawionych celów staje się realne. Wykorzystanie naukowych metod, technik i narzędzi daje możliwość szybszej adaptacji do zmian rynkowych a także opracowania prognoz rynkowych i perspektyw działalności. Można zatem powiedzieć, że dobre rozeznanie rynków ułatwia tworzenie modeli biznesowych, które są podstawą i inspiracją do określenia odpowiedniej strategii i przygotowania planu strategicznego przedsiębiorstwa. Wskazuje, jak posiadane zdolności i potencjał działalności przedsiębiorstwa zmieniać poprzez klientów i możliwości rynkowe w rezultaty ekonomiczne (Nogalski, Czapiewski, 2019, s. 130).

Prowadzenie badań na rynkach zagranicznych nie jest zadaniem łatwym. Zazwyczaj większość elementów otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa różni się od tych, z jakimi przedsiębiorstwo spotyka się w otoczeniu krajowym. Dotyczy to np.: uwarunkowań demograficznych, kulturowych, ekonomicznych, technologicznych czy polityczno-prawnych. Między poszczególnymi rynkami występują różnice w dostępności do infrastruktury np. marketingowej (możliwości transportowe, sieć dystrybucji, środki przekazu itd.), co pociąga za sobą konieczność obszerniejszych badań niż na rynku krajowym (Schroeder, 2007, s. 10). Problemy wynikają również z organizacji badań, ich kosztu (szczególnie w przypadku konieczności zbierania danych pierwotnych) czy potrzeby zapewnienia porównywalności wyników. Trudność może także sprawić koordynacja badań prowadzonych w wielu krajach jednocześnie oraz fakt, że najczęściej pojawia się konieczność zebrania znacznie większej ilości informacji, które należy wziąć pod uwagę. Metody badawcze przetestowane i sprawdzone w jednym kraju nie zawsze mogą być zastosowane w innych. Synteza ostatecznych wniosków wymaga więc od badacza dużych umiejętności. Należy także pamiętać, że decyzje związane z rynkami zagranicznymi mają często charakter inwestycji rynkowych, dlatego wymagają przeprowadzania badań o dłuższym zasięgu czasowym. Poza tym, jeśli międzynarodowe badania rynkowe i marketingowe mają cechować się obiektywnością i niezależnością wyników, to trzeba zastosować naukowe metody rozwiązywania problemów decyzyjnych, zarówno ilościowych, jak i jakościowych (Sobczak, 2010, s. 24).

W przyszłości badacze muszą zatem sprostać następującym wyzwaniom (Sobczak, 2010, s. 24–25):

- 1) objąć pracą badawczą rynki o największym potencjale wzrostu gospodarczego, w tym rynki tzw. wschodzące lub słabo rozwinięte,

- 2) dostosować warsztat do możliwości prowadzenia i koordynowania badań w zróżnicowanym środowisku,
- 3) rozwijać kreatywne podejścia do analizy kulturowych uwarunkowań zachowania konsumentów,
- 4) zastosować osiągnięcia technologiczne w procesie badawczym dla ułatwienia i przyspieszenia badań w przekroju globalnym.

## 1.6. Podsumowanie

Sukces przedsiębiorstwa zależy od regularnego dostępu do wyczerpujących informacji o rynku oraz o potrzebach i oczekiwaniach różnych podmiotów z nim związanych. Szczególnie istotne wydaje się to z perspektywy firmy internacjonalizującej swoją działalność, która zamierza funkcjonować na słabo rozpoznanych lub zupełnie nieznanymi dotąd rynkach. Niepewność i ryzyko związane z ekspansją mogą ograniczać systematycznie prowadzone badania rynkowe i marketingowe, polegające na gromadzeniu, analizowaniu i ocenie informacji na temat uwarunkowań demograficznych, kulturowych, ekonomicznych, technologicznych czy polityczno-prawnych, a także związanych z instrumentami marketingu.

Istnieją dwie główne grupy technik badawczych: ilościowa i jakościowa, a podział wynika z charakteru pozyskiwanych informacji. W badaniach ilościowych kładzie się nacisk na pomiar danego zjawiska, określenie jego natężenia. Takie badania umożliwiają wnioskowanie statystyczne i modelowanie ekonometryczne, a także mogą służyć ukazaniu związków przyczynowo-skutkowych. Z kolei w badaniach jakościowych dąży się do wyjaśnienia i zrozumienia analizowanych zjawisk. Przebieg badania jest sformalizowany w ograniczonym zakresie, przy ich realizacji często używa się niewystandaryzowanych narzędzi. Badania ilościowe i jakościowe nie stanowią wobec siebie alternatywy, wręcz przeciwnie – uzupełniają się wzajemnie.

Badanie rynku zagranicznego można wykonać z wykorzystaniem źródeł pierwotnych i/lub wtórnych (np. ogólnie charakteryzując rynek jakiegoś kraju). Dane wtórne mogą stanowić pierwszą część procesu badawczego, tworząc podstawę do dalszych, efektywnych badań o charakterze pierwotnym poprzez lepsze zrozumienie problemu i możliwość precyzyjniejszego sformułowania celu. Zaczętkowanie badania poprzez analizę danych wtórnych daje także możliwość pogłębionej interpretacji wniosków z badania pierwotnego. Odpowiedni wybór metod i technik badawczych ma zasadniczy wpływ na powodzenie całego projektu i tym samym na osiągnięcie zamierzonych jego celów. Firma powinna wziąć pod uwagę ograniczenia kadrowe, czasowe, możliwości budżetowe oraz harmonogram całego działania.

Chociaż każdy problem badawczy jest inny, na projekt badań można spojrzeć jak na logiczną sekwencję pewnych etapów, które obejmują: (1) określenie problemu przedsiębiorstwa, (2) sporządzenie planu badania (zawiera cel główny, cele szczegółowe, metody badawcze, koszt, czas), (3) gromadzenie danych, (4) analizę danych i (5) sporządzenie raportu. Wszystkie etapy są ważne i wzajemnie ze sobą powiązane, choć najtrudniejsze jest zazwyczaj określenie problemu badawczego, który determinuje kolejne kroki w procesie badawczym. Ponadto przed rozpoczęciem badań zawsze należy oszacować potencjalne korzyści, jakie z nich wynikają, i porównać je z kosztami, żeby przedsiębiorstwo zyskało pewność, że badania warto podjąć.

## Rozdział 2

# Makrootoczenie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji

### 2.1. Ogólna charakterystyka rynku docelowego

Przygotowanie ekspansji zagranicznej wiąże się z koniecznością dokładnego rozpoznania charakterystyki rynku docelowego. Choć podstawą udanej internacjonalizacji jest potencjał samego eksportera, to jednak o sukcesie w znacznym stopniu decydują także uwarunkowania docelowych rynków zagranicznych. Warto głębiej pochylić się nad specyfiką zarówno otoczenia makro-, jak i mikro, zwłaszcza że badanie rynków zagranicznych pod kątem ich atrakcyjności, zarówno jako rynków eksportowych, jak i rynków lokalizacji produkcji, jest zadaniem wielowątkowym. Należy zwrócić uwagę, iż zakres potrzebnych informacji zależy od założonej formy i skali ekspansji.

Pierwszym krokiem jest najczęściej analiza uwarunkowań makroekonomicznych rynku docelowego. Obok „twardych” czynników opisujących sytuację gospodarki, regulacji prawnych, politycznych czy technicznych, warto uwzględnić także charakterystyki „miękkie”. Do takich zaliczyć należy przede wszystkim uwarunkowania demograficzne i kulturowe, na podstawie których można próbować wskazać kluczowe obszary kolejnych, pogłębionych badań struktury konsumentów, preferencji i postaw zakupowych potencjalnych klientów, aż wreszcie segmentacji.

Drugim krokiem analizy rynku docelowego jest szczegółowe zbadanie sytuacji w branży, do której firma chce wejść. Istotne znaczenie odgrywa charakter i intensywność konkurencji, struktura rynku oraz jego specyficzne uwarunkowania (np. bariery wejścia, dostępność substytutów, siła przetargowa dostawców i odbiorców). Ważnym czynnikiem jest także poziom internacjonalizacji branży pokazujący m.in. skalę handlu międzynarodowego w branży oraz jej udział w międzynarodowej produkcji i globalnych łańcuchach tworzenia wartości.

Badania zarówno makrootoczenia, jak i branży mają przeważnie charakter badań wtórnych. Wykorzystuje się głównie źródła statystyczne o charakterze międzynarodowym oraz lokalnym, a także dostępne raporty i opracowania. Warto tu

wspomnieć o możliwości zakupu całości lub części danych (a także już pełnych opracowań) od firm i organizacji specjalizujących się w analizach rynków międzynarodowych.

### 2.1.1. Model PESTLE

Najczęściej wykorzystywanym schematem analizy makrootoczenia jest model PESTLE (Kotler, 1994, s. 140–158; Perera, 2017, s. 5–20). Jest to syntetyczne zestawienie opisujące czynniki o charakterze politycznym, ekonomicznym, społecznym (w tym również demograficznym i kulturowym), technologicznym, prawnym i naturalnym (uwzględniającym również kwestie ekologiczne) (tabela 4). W literaturze można również odnaleźć uproszczoną wersję – model PEST, uwzględniający czynniki polityczne w połączeniu z prawnymi, ekonomiczne, społeczne i technologiczne (Dare, 2006; Gupta, 2013) oraz STEPE (czynniki społeczne, technologiczne, ekonomiczne, prawne i środowiskowe) (Richardson, 2006). Oczywiście należy mieć świadomość, że uwarunkowania gospodarki są wielopłaszczyznowe, stąd istnieje trudność jednoznacznego przypisania pewnych elementów do konkretnego, jednego z elementów otoczenia. Jednak w ujęciu modelowym istnieje propozycja klasyfikacji, która wydaje się dobrym punktem wyjścia dla analizy. Znajomość poniżej opisanych elementów składających się na poszczególne obszary makrootoczenia pozwala odpowiednio dostosować działania firmy w zakresie marketingu mix. Ma to kluczowe znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa. Może się bowiem okazać, że drobny, niepozorny element otoczenia, nieuwzględniony w działaniach marketingowych przyczyni się do porażki rynkowej producenta.

**Tabela 4.** Elementy makrootoczenia według modelu PESTLE

P	E	S	T	L	E
otoczenie polityczne	otoczenie ekonomiczne	otoczenie społeczno-kulturowe	otoczenie technologiczne i techniczne	otoczenie prawne	otoczenie naturalne

**Źródło:** opracowanie własne.

Analiza PESTLE ma najczęściej charakter jakościowy – jest to pogłębiony opis charakterystyki otoczenia rynkowego w poszczególnych sześciu aspektach makro. Przedsiębiorstwa wykorzystują ten model do zbadania elementów, które są niekontrolowalne i nieuniknione (Baines, Fill, Rosengren, Antonetti, 2017, s. 84–85). Dzięki możliwości zidentyfikowania, zbadania i sklasyfikowania wpływu wszystkich tych zmiennych, menadżerowie mogą łatwiej zdiagnozować ewentualne zagrożenia, które generują potencjalne, wysokie ryzyko. Dzięki temu mogą z wyprzedzeniem analizować różne scenariusze i rozważać ewentualne rozwiązania.



Model PESTLE jest wykorzystywany, zarówno gdy firmy opracowują nowe produkty lub rozwijają się w nowych krajach lub rynkach, jak i do bieżącego zrozumienia dynamiki rynków i cykli (Baker, 2014, s. 169–193). Warto bowiem zauważyć, że daje on możliwości wprowadzenia uszczegółowień oraz uzupełnień. Jednym z nich może być włączenie perspektywy długookresowej oraz predykcji (Kochkina, 2019, s. 250–265). Wybrane charakterystyki można nie tylko przeanalizować w okresie kilku (rzadziej kilkunastu) lat wstecz, ale także, z użyciem metod prognozowania matematycznego lub ekonometrycznego, podjąć próbę oszacowania przyszłych zmian: trendów i kierunków oraz dynamiki (Yuksel, 2012).

Drugim sposobem rozbudowy analizy PESTLE jest połączenie jej z analizą SWOT (*Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats*). Część OT analizy SWOT jest *de facto* analizą elementów otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa, zatem bazując na postępowaniu metodycznym macierzy SWOT, poszczególne elementy PESTLE można nie tylko opisać (w sposób pozytywny), ale i ocenić oraz nadać im ważność w sposób normatywny. Wówczas zbiorczym zestawieniem wyników analizy PESTLE może być macierz, w której hasłowo wskazane, poszczególne charakterystyki otoczenia makro są ocenione w skali ważności – na ile stanowią szansę lub zagrożenie dla planowanego przedsięwzięcia. Jednak z uwagi na normatywny charakter analiza taka ma zastosowanie do konkretnego przypadku i powinna być poprzedzona badaniem otoczenia wewnętrznego i określeniem celów ekspansji.

Atutem modelu PESTLE jest jego uniwersalny charakter, szeroki zakres merytoryczny oraz względna łatwość wykonania. Analiza opiera się bowiem głównie na źródłach wtórnych, zatem kwerenda źródeł statystycznych i prawnych, raportów i analiz, a często także stron internetowych jest wystarczająca.

### Otoczenie polityczne

Celem analizy elementów otoczenia politycznego jest przede wszystkim zbadanie stabilności, przejrzystości i otwartości systemu administracji państwowej. Znaczenie mają takie czynniki jak: system polityczny, ustrój, działanie (kompetencje, efektywność sprawowania funkcji, stabilność realizowanej polityki) rządu, instytucji państwowych, a także administracji centralnej i lokalnej. Duże znaczenie ma także przynależność danego kraju do organizacji i ugrupowań międzynarodowych i ponadnarodowych. Zwiększają one stabilność i przewidywalność działań rządów, a co za tym idzie – zmniejszają w sposób istotny ryzyko polityczne. Ważnym czynnikiem oceny sytuacji danego rynku w aspekcie politycznym jest też respektowanie wolności i swobód obywatelskich, rola i zakres działania grup interesu i grup nacisku (formalnych i ewentualnie nieformalnych) oraz poziom korupcji (tabela 5).

**Tabela 5.** Otoczenie polityczne w analizie PESTLE

<b>Czynniki polityczne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilność rządu</li> <li>• poziom korupcji</li> <li>• polityka podatkowa</li> <li>• wolność prasy</li> <li>• regulacje rządowe (poziom ingerencji rządu w gospodarkę)</li> <li>• specjalne taryfy i ulgi podatkowe</li> <li>• ustrój polityczny</li> <li>• bilateralne i wielostronne umowy handlowe, ugrupowania integracyjne</li> <li>• regulacje dotyczące reguł konkurencji</li> <li>• wskaźniki frekwencji wyborczej</li> <li>• skala protestów antyrządowych</li> <li>• wydatki na obronność</li> <li>• skala (wartość) subsydiów rządowych</li> <li>• polityka handlowa, regulacje import-eksport, restrykcje w handlu zagranicznym</li> <li>• aktywność grup interesu, lobbystów i aktywistów</li> <li>• wielkość budżetu rządu (wydatki rządowe)</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne.

Czynniki uwzględniane w tym obszarze analizy PESTLE mają charakter głównie jakościowy, choć należy wskazać także na pewne miary, które pozwalają zobiektywizować ocenę. Mogą do tego służyć przede wszystkim rankingi i oceny instytucji międzynarodowych, takich jak: Freedom House, Reporters Without Borders (RSF), Transparency International, w szczególności ich Corruption Perception Index (CPI) itp.

### Otoczenie ekonomiczne

Analizę czynników kształtujących makrootoczenie ekonomiczne należy przeprowadzać dwupoziomowo (tabela 6). Po pierwsze ważne są parametry funkcjonowania gospodarki: wartość i dynamika PKB, PKB *per capita*, a także – co szczególnie ważne dla marketerów i ustalania możliwości pozycjonowania oferty produkcyjnej na rynku – PKB *per capita* mierzone według parytetu siły nabywczej (PPP). Sytuację makroekonomiczną charakteryzują również wskaźniki struktury gospodarki (udział poszczególnych sektorów w tworzeniu PKB, poziom nowoczesności przemysłu, konkurencyjność, innowacyjność), jej otwartość, poziom inflacji oraz sytuacja na rynku pracy (w pewnym stopniu analiza ta zahacza także o elementy otoczenia prawnego i politycznego, gdyż np. stabilność zatrudnienia, wynagrodzenie minimalne, warunki zwolnienia pracownika, prawo do urlopu, ochrona socjalna itp. są determinowane przepisami prawa). Ważnym aspektem analizy jest również sytuacja na rynku finansowym – stabilność kursu i warunki wymiwalności waluty, funkcjonowanie banków i instytucji finansowych, płynność rynku finansowego; a także – wynikające z prowadzonej polityki handlowej – wartość, struktura i uwarunkowania handlu zagranicznego.

Drugim poziomem badania otoczenia ekonomicznego jest sytuacja finansowa społeczeństwa – finalnie to ona bowiem wpływa bezpośrednio na możliwości konsumpcyjne klientów. Należy tu uwzględnić poziom dochodów, ich rozkład w społeczeństwie (mierzone np. indeksem Giniego), przeciętne obciążenia dochodu (podatki, opłaty stałe) oraz wreszcie dochód rozporządzalny. Do szybkiego porównania siły nabywczej walut marketerzy wykorzystują często indeks Big Maca („The Economist”) – syntetyczny miernik oparty na międzynarodowym porównaniu uśrednionych cen popularnej kanapki z McDonald’s, pozwalający określić realną wartość waluty. Oczywiście należy zastrzec, że jest to miara zbyt ogólna i nieprecyzyjna do szczegółowych międzynarodowych porównań ekonomicznych, jednak jako wstępna metoda oceny sytuacji na rynku, wykorzystana na potrzeby decyzji marketingowych, sprawdza się wystarczająco. Możliwości konsumpcyjne społeczeństwa determinowane są także w znacznej mierze poprzez poziom oszczędności, łatwość przyznania/zaciągnięcia i dostępność kredytów, a także indywidualne preferencje co do wyboru oszczędzanie/zakup na kredyt. Warto zwrócić uwagę, że w Europie, w krajach tzw. Zachodu, przeciętne zadłużenie gospodarstw domowych jest kilkukrotnie wyższe niż w krajach byłego bloku wschodniego (Wałęga, Wałęga, 2018). Wynika to m.in. z doświadczeń historycznych, wzorców konsumpcyjnych i kulturowych, a w znacznym stopniu także ze skali finansowania hipotecznego.

**Tabela 6.** Otoczenie ekonomiczne w analizie PESTLE

<b>Czynniki ekonomiczne</b>
<p>Poziom ogólnogospodarczy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wartość i stopa wzrostu PKB (PKB <i>per capita</i>, wg PPP)</li> <li>• struktura gospodarki</li> <li>• konkurencyjność</li> <li>• stopy procentowe</li> <li>• wskaźniki inflacji</li> <li>• kurs walutowy</li> <li>• deficyt budżetowy i poziom długu publicznego</li> <li>• wskaźnik i trendy na rynku pracy i w bezrobociu</li> <li>• funkcjonowanie rynku finansowego i giełdy</li> <li>• wartość i struktura handlu zagranicznego</li> <li>• wartość przepływów kapitałowych, szczególnie w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich</li> </ul>
<p>Ocena możliwości finansowych społeczeństwa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dochody <i>per capita</i></li> <li>• struktura dochodów (dystrybucja bogactwa, indeks Giniego)</li> <li>• poziom dochodów rozporządzalnych</li> <li>• fluktuacje cen</li> <li>• dostępność kredytów</li> <li>• poziom zadłużenia i oszczędności gospodarstw domowych</li> <li>• skłonność konsumentów do zakupów (wydatki vs. oszczędzanie)</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne.

### Otoczenie społeczne (demograficzne i kulturowe)

Analiza uwarunkowań o charakterze społecznym odgrywa szczególną rolę w przygotowaniu procesu internacjonalizacji. Charakterystyka demograficzna opisuje wielkość i strukturę rynku, a czynniki społeczno-kulturowe kształtują oczekiwania, postawy i wzorce zachowań konsumpcyjnych (tabela 7). W badaniach marketingowych czynniki te są trudne do przecenienia, gdyż bezpośrednio wpływają na każdą decyzję przedsiębiorstwa – od cech jakościowych produktu i opakowania (składu, jakości, kolorystyki) przez kształtowanie cen, dystrybucję, po działania z zakresu *brandingu* i komunikacji marketingowej. Prowadzenie operacyjnej działalności gospodarczej w kraju o odmiennych standardach i wzorcach zachowań wymaga ich respektowania i dostosowywania kultury organizacji. Stąd, dla przedsiębiorców lokujących w danym kraju produkcję, czynniki te będą ważne ze względu na możliwości integracji nowych pracowników z istniejącym już zespołem, doboru odpowiednich zasad wynagrodzeń i systemów motywacyjnych czy organizacji czasu pracy i podziału lub delegowania odpowiedzialności. Wzory postępowania oraz postawy indywidualne i społeczne bezpośrednio determinują także konkurencyjność gospodarki i wydajność pracowników.

Opis demograficzny obejmuje liczbę ludności i jej zmiany, strukturę społeczeństwa (pod względem wieku, płci, rasy, pochodzenia, wykształcenia, zamieszkania, klasy społecznej) oraz charakterystykę gospodarstw domowych (wielkość, strukturę, rolę). Z kolei czynniki kulturowe, które oddziałują na zachowanie klientów, dzieli się najczęściej na trzy poziomy: łatwe do obserwacji zachowania codzienne (język ciała, nawyki żywieniowe, codzienne przyzwyczajenia, styl życia, sposoby spędzania wolnego czasu, podejście do ubioru itp.), wartości i zasady moralne (role społeczne, role płci, hierarchia wartości, relacje) oraz fundamentalne podstawy kulturowe (tożsamość narodowa, religia, wzorce kultury narodowej) (Hollensen, 2011, s. 235).

**Tabela 7.** Otoczenie społeczno-kulturowe w analizie PESTLE

<b>Czynniki społeczno-kulturowe</b>
<p>Czynniki demograficzne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wielkość populacji, dynamika zmian</li> <li>• wskaźnik urodzeń i śmiertelność</li> <li>• liczba małżeństw i rozwodów</li> <li>• wskaźnik oczekiwanej długości życia</li> <li>• struktura wieku i płci</li> <li>• poziom urbanizacji</li> <li>• poziom wykształcenia</li> <li>• język</li> <li>• klasy społeczne (istnienie, rola, poziom formalizacji)</li> <li>• wielkość i struktura rodziny (gospodarstwa domowego)</li> <li>• wskaźniki migracji</li> <li>• struktura etniczna</li> </ul>

<b>Czynniki społeczno-kulturowe</b>
<p>Czynniki kulturowe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• normy i wartości kulturowe</li> <li>• kultura narodowa (modele kultur: model Halla, model Hofstedeego, model Gestelanda, model Trompenaarsa, model Lewisa)</li> <li>• role płci, podział obowiązków</li> <li>• religia i przekonania (symbole, wierzenia, tradycje ludowe)</li> <li>• kwestie etyczne</li> <li>• równość rasowa, postawy wobec obcokrajowców</li> <li>• przyzwyczajenia</li> <li>• normy kontaktów międzyludzkich, mowa ciała, gesty</li> <li>• stosunek do czasu wolnego, sposoby spędzania wolnego czasu</li> <li>• styl życia</li> <li>• świadomość zdrowotna (podejście do zdrowia, dbałości o zdrowie)</li> <li>• postrzeganie roli jednostki w społeczeństwie</li> <li>• nawyki zakupowe</li> <li>• stosunek do pieniędzy (do oszczędzania, inwestowania, bogactwa)</li> <li>• stosunek do emerytury</li> <li>• postawa wobec jakości produktu</li> <li>• stosunek do obsługi klienta</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne.

### **Otoczenie technologiczne**

Klasyczne ujęcie analizy otoczenia technologicznego odwołuje się przede wszystkim do poziomu zaawansowania technologicznego gospodarki wyrażającego się zarówno poprzez automatyzację, innowacyjność i nowoczesność technologii wykorzystywanych w sferze produkcji, jak i poziom nowoczesności rozwiązań technologicznych dostępnych i używanych w gospodarstwach domowych. Pierwszy aspekt jest szczególnie ważny dla organizacji procesu produkcji w przypadku zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB) – determinuje możliwości współpracy z lokalnymi kooperantami (zarówno dostawcami, jak i dystrybutorami) oraz wpływa na koszty. Drugi zaś, ma większe zastosowanie w planowaniu działalności marketingowej. Określa bowiem, na jakie produkty będzie popyt (ogólnie mówiąc – „mniej” czy „bardziej” zaawansowane technicznie), jakie technologie i rozwiązania techniczne będą kompatybilne z już wykorzystywanymi w gospodarstwach domowych, jakie będą oczekiwania społeczne co do częstotliwości pojawiania się nowości (długość cyklu życia) itp. Oczywiście charakterystyki te będą się znacznie różniły w zależności od kategorii produktu, sektora gospodarki czy segmentu konsumentów. Warto jednakże podkreślić, że dzięki globalizacji wykorzystywana technologia (szczególnie w ujęciu konsumenckim) ulega ogólnosiwiatowej homogenizacji. Ujednolicenie obejmuje m.in. systemy komunikacji (języki programowania, systemy zapisu i przesyłu informacji), co znacząco upraszcza internacjonalizację i obniża jej koszty.

Istotnym uzupełnieniem analizy stricte technologicznej jest także infrastruktura (w tym komunikacyjna i transportowa) oraz charakterystyka przyjętych

w danej gospodarce rozwiązań technicznych (napięcie elektryczne, kształt kontaktów i wtyczek, umiejscowienie układu kierowniczego w pojazdach – wynikające z ruchu lewo- lub prawostronnego itp.). W pewnym stopniu za element otoczenia technicznego, można uznać także gabaryty (wielkość) produktów oferowanych na danym rynku. Klasycznym przykładem może być wielkość sprzętów domowych, wyposażenia czy aut dostępnych w USA i Japonii. Z kolei sieć infrastruktury transportowej może przyczyniać się do poprawy jakości przewozów i świadczenia usług logistycznych, skutkując sprawniejszymi przepływami towarowymi.

Obok ogólnych cech opisujących poziom zaawansowania technicznego gospodarki, warto – szczególnie z punktu widzenia przygotowania strategii marketingowej – przyjrzeć się także wskaźnikom pokazującym otwartość, przyzwyczajenia i styl życia konsumentów w tym aspekcie. Najistotniejszy wydaje się dziś poziom cyfryzacji (dostęp do Internetu i urządzeń mobilnych, sposób ich wykorzystania, preferencje co do poszukiwanych treści, akceptacja dla płatności online, popularność zakupów przez Internet itp.), te informacje są bowiem kluczowe dla decyzji w zakresie wyboru optymalnych sposobów komunikacji marketingowej i strategii dotarcia do klienta.

Zbiorcze zestawienie elementów otoczenia technologicznego (i technicznego) prezentuje tabela 8.

**Tabela 8.** Otoczenie technologiczne w analizie PESTLE

<b>Czynniki technologiczne</b>
Charakterystyka gospodarki <ul style="list-style-type: none"> <li>• innowacyjność gospodarki</li> <li>• zachęty technologiczne</li> <li>• poziom automatyzacji</li> <li>• działalność badawczo-rozwojowa</li> <li>• zmiany technologiczne (cykl życia technologii)</li> <li>• dostęp do nowych technologii (źródła innowacji, koszt dostępu, powszechność rozwiązań)</li> <li>• świadomość technologiczna</li> <li>• infrastruktura internetowa</li> <li>• infrastruktura komunikacyjna i transportowa (sieć dróg, autostrad, kolei, lotnisk itp.)</li> <li>• rozwiązania techniczne (napięcie elektryczne, kształt wtyczek, parametry i gabaryty sprzętów domowych)</li> </ul>
Charakterystyka gospodarstw domowych <ul style="list-style-type: none"> <li>• poziom cyfryzacji</li> <li>• dostęp do internetu i łączy mobilnych</li> <li>• wyposażenie gospodarstw domowych w sprzęt komputerowy (w tym urządzenia mobilne)</li> <li>• wykorzystanie mobilnych transakcji bankowych i płatności online</li> <li>• e-commerce (wykorzystanie, przyzwyczajenia, oczekiwania, zaufanie)</li> <li>• popularność portali społecznościowych (które, ile czasu dziennie, jakie formy aktywności)</li> <li>• popularne technologie i urządzenia (sprzęty)</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne.

### Otoczenie prawne

Zakres analizy otoczenia prawnego jest silnie uzależniony od formy internacjonalizacji oraz reprezentowanej branży (tabela 9). Jeśli przedsiębiorstwo decyduje się jedynie na eksport, wówczas najistotniejszymi czynnikami będą techniczne uwarunkowania handlu międzynarodowego (procedury, cła i inne ograniczenia taryfowe i pozataryfowe, dokumenty, przepisy i regulacje, licencje i pozwolenia itp.). Dodatkowo należy szczegółowo zbadać regulacje odnośnie funkcjonowania danej branży – np. konieczne świadectwa, certyfikaty, uprawnienia, ewentualne ograniczenia w handlu, dystrybucji czy promocji (reklamie), a także ogólnie przyjęte zasady funkcjonowania na rynku – np. ochrona konsumentów, etyka reklamy, zasady konkurencji, prawa autorskie, ochrona danych itp., oraz regulacje dotyczące funkcjonowania sfery logistyczno-transportowej. W sytuacji, gdy inwestor planuje ulokowanie w danym kraju działalności gospodarczej (w formie oddziału, przedstawicielstwa czy spółki zależnej), należy szczegółowo pochylić się także nad uwarunkowaniami prowadzenia działalności – od przepisów związanych z rejestracją, przez przepisy podatkowe, prawo pracy, licencjonowanie i ograniczenia, po ewentualne programy wsparcia i pomoc oferowaną przedsiębiorcom.

W kontekście analizy otoczenia prawnego, podobnie jak w otoczeniu politycznym, istotnym czynnikiem jest uczestnictwo kraju w ugrupowaniach integracyjnych oraz przynależność do organizacji międzynarodowych i ponadnarodowych. Gwarantuje to większą stabilność regulacji prawnych, przewidywalność i podobieństwo stosowanych rozwiązań do innych systemów prawnych.

**Tabela 9.** Otoczenie prawne w analizie PESTLE

<b>Czynniki prawne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• system prawny, jego stabilność i przejrzystość</li> <li>• warunki i formy prowadzenia działalności gospodarczej</li> <li>• cła, taryfy i inne bariery handlowe</li> <li>• licencjonowanie działalności, certyfikacje, normy, procedury</li> <li>• podatki i systemy ulg/wsparcia dla inwestorów</li> <li>• przepisy branżowe regulujące funkcjonowanie danej gałęzi gospodarki</li> <li>• przepisy antymonopolowe</li> <li>• prawo pracy, przepisy dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy</li> <li>• przepisy dotyczące ochrony konsumentów</li> <li>• regulacje co do etyki reklamy i mediów</li> <li>• prawa autorskie i prawa patentowe</li> <li>• przepisy o ochronie danych</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne.

### Otoczenie naturalne (środowiskowe)

Na podstawowy opis uwarunkowań naturalnych składa się położenie geograficzne, cechy klimatu (temperatura, nasłonecznienie, opady deszczu, wilgotność, wiatr, zmienność klimatu), ukształtowanie terenu, zasoby naturalne (odnawialne



i nieodnawialne), źródła energii, ryzyko wystąpienia kataklizmów naturalnych itp. Czynniki te determinują warunki funkcjonowania rynku (np. eksploatacja zasobów, ograniczenia w zakresie dystrybucji produktów), oczekiwania konsumentów (wydajna klimatyzacja vs. ogrzewanie), dostępność określonych zasobów naturalnych (zarówno dla celów produkcyjnych, jak i zaspokojenia preferencji i potrzeb społecznych), zagrożenie wystąpieniem zjawisk nadzwyczajnych (tabela 10). Jednak analiza czynników środowiskowych, obok opisu otoczenia naturalnego, powinna dotyczyć także aspektów ekologicznych, ochrony środowiska czy zrównoważonego rozwoju. Ważne jest tu nie tylko zbadanie przepisów i regulacji prawnych co do np. segregacji i utylizacji odpadów, emisji zanieczyszczeń itp. (co zresztą jest elementem łączącym otoczenie naturalne i prawne), ale także, a z marketingowej perspektywy – przede wszystkim, postaw społecznych, przyzwyczajajeń i oczekiwań wobec ochrony środowiska i klimatu. Współcześnie ta tematyka jest bardzo popularna zarówno w kontekście powinności przedsiębiorstw wobec gospodarki i społeczeństwa, jak i zmian postaw i zachowań konsumentów. Nie może więc pozostać bez wpływu na strategię internacjonalizacji.

**Tabela 10.** Otoczenie środowiskowe w analizie PESTLE

<b>Czynniki naturalne (środowiskowe)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• położenie geograficzne</li> <li>• cechy klimatu, pogoda</li> <li>• zmiana klimatu</li> <li>• zasoby naturalne (kopaliny, szata roślinna, system hydrologiczny)</li> <li>• zanieczyszczenie środowiska</li> <li>• główne/dostępne źródła pozyskanie energii</li> <li>• ryzyko wystąpienia kataklizmów i klęsk żywiołowych</li> <li>• polityka ochrony środowiska</li> <li>• naciski ze strony organizacji pozarządowych</li> <li>• normy recyklingu</li> <li>• postawy wobec produktów ekologicznych</li> <li>• wsparcie dla energii odnawialnej</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne.

Sumując rozważania dotyczące analizy PESTLE, należy podkreślić, że jest to podejście uogólnione i istnieje prawdopodobnie o wiele więcej czynników, które mogą mieć wpływ na sytuację konkretnej branży czy przedsiębiorstwa. Ponadto znaczenie poszczególnych elementów analizy PESTLE jest różne dla różnych krajów i różnych rodzajów działalności. Należy zatem każdorazowo dokonać krytycznej adaptacji modelu, tak aby wykonana analiza otoczenia faktycznie przyczyniła się do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej, pozwoliła rzetelnie zidentyfikować szanse i zagrożenia oraz ułatwiła nawiązanie długofalowej satysfakcjonującej relacji z konsumentami i produktywnej współpracy z innymi firmami.



### 2.1.2. Badania uzupełniające

Analiza PESTLE, choć popularna, nie jest w pełni wyczerpującą metodą opisu sytuacji na rynku docelowym. W wielu przypadkach wymaga istotnych uzupełnień. Skuteczną i relatywnie obiektywną metodą badania rynków zagranicznych jest wykorzystanie istniejących już opracowań: międzynarodowych rankingów, klasyfikacji i wskaźników opracowywanych przez międzynarodowe organizacje. Kilka z nich zostało już wspomnianych, ponieważ idealnie wpisują się w poszczególne obszary analizy PESTLE, jednak warto uwzględnić dodatkowo:

- Indeks potencjału rynkowego (Market Potential Index – MPI) – składa się na niego kilka subindeksów: wielkość rynku, rynkowa stopa wzrostu, zdolność nabywcza, możliwości konsumpcyjne, infrastruktura handlowa, swoboda ekonomiczna, otwartość rynku oraz ryzyko kraju. Szczegółowe analizy znajdują się na stronie GlobalEdge (<https://globaledge.msu.edu/>).
- Mapa potencjału eksportowego (Export Potential Map) – szczegółowe opracowanie identyfikuje produkty, rynki i dostawców o niewykorzystanym potencjale eksportowym, a także możliwości dywersyfikacji eksportu dla ponad 220 krajów i terytoriów oraz blisko 4500 produktów (Export Potential Map). Podobnych informacji dostarcza także Trade Competitiveness Map – również opracowywana przez Intracen (International Trade Centre).
- Ryzyko kraju i branży – opracowanie Coface – światowego lidera zarządzania ryzykiem i ubezpieczeń kredytów kupieckich w handlu międzynarodowym. Coface oferuje nie tylko usługi komercyjne, ale także dostępne dla każdego szczegółowe analizy ryzyka związanego z transakcjami w danym kraju lub branży. Ryzyko oceniane jest w ośmiostopniowej skali od A1 do E (wraz ze szczegółowymi wyjaśnieniami) i aktualizowane na bieżąco. Analizy dostępne są na stronie: <http://www.coface.pl/Analizy-ekonomiczne>. Informacje o ryzyku kraju udostępniają m.in. także bazy:
  - OECD,
  - Dun and Bradstreet (w Polsce w strategicznej kooperacji z Bisnode: <https://www.bisnode.pl/produkty/raporty-o-krajach/>),
  - Credendo (<https://www.credendo.com/country-risk>),
  - Kompas (<https://pl.kompass.com/selectcountry/>),
  - A.M.Best (<http://www3.ambest.com/ratings/cr/crisk.aspx>).
- Oceny ratingowe – publikacje i rankingi agencji ratingowych cieszą się niesłabnącą popularnością wśród przedsiębiorców. Do najbardziej znanych agencji można z pewnością zaliczyć Moody's, Standard & Poor's, Fitch itp.
- Wskaźniki konkurencyjności międzynarodowej krajów i gospodarek – wskaźniki te oraz tworzone na ich podstawie rankingi są opracowywane przez wiele renomowanych instytucji międzynarodowych. Ich atutem jest syntetyczny charakter. Powstają bowiem w oparciu o zagregowane zbiory informacji opisujących różne aspekty sytuacji społeczno-gospodarczej analizowanych krajów (Oczkowska, 2010, s. 73–93.) Jako jeden z najbardziej

popularnych (choć niepozbawiony krytycznych ocen (szerzej zobacz: Adamkiewicz, 2018), wskazać można indeks IC (International Competitiveness) rekomendowany przez Światowe Forum Ekonomiczne (World Economic Forum) oraz Międzynarodowy Instytut Rozwoju Zarządzania (Institute For Management Development).

Dla inwestorów bezpośrednich szczególnie istotne są także badania i oceny klimatu inwestycyjnego. W tym obszarze spośród bardziej znanych należy wymienić opracowany i udostępniony przez Business Environment Risk Intelligence (na podstawie wskaźnika BERI – Business Environment Risk Index) index POR (Profit Opportunity Recommendation). Jest to syntetyczne zestawienie uwzględniające trzy ważne obszary: ORI (Operation Risk Index), PRI (Political Risk Index) i R-factor (Repayment factor) (szerzej zobacz: Schroeder, Bartosik-Purgat, Mruk, 2013, s. 207–208). Wskaźniki i rankingi klimatu biznesowego opracowywane są odrębnie przez wiele międzynarodowych instytucji: m.in. Coface, „The Economist” Intelligence Unit, „Forbes”, Milken Institute, Komisję Europejską. Ta ostatnia opracuje popularny wskaźnik BCI (European Union’s Business Climate Indicator).

Jako drugi, ważny – choć wciąż jeszcze niedoceniany – nurt uzupełnień w badaniach rynku docelowego należy wskazać uszczegółowione badania związane z uwarunkowaniami społecznymi i kulturowymi. Jest to istotne zarówno od strony przygotowania procesu negocjacyjnego i realizacji transakcji z partnerami zagranicznymi, zarządzania międzynarodowym zespołem pracowników, jak i dostosowania narzędzi marketingowych (szczególnie komunikacji marketingowej) do oczekiwań i przyzwyczajzeń lokalnych konsumentów. Na szczególną uwagę zasługują w tym kontekście modele kultur narodowych: model Edwarda T. Halla (Hall, 1978; Hall, Hall, 1990a, 1990b) (tabela 11), model Geerta Hofstede (Hofstede, 1983, 2001, 2007) (tabela 12), model Richarda R. Gestelanda (Gesteland, 1999, 2000) (tabela 13), model Fonsa Trompenaarsa (Trompenaars, 1993; Hampden-Turner, Trompenaars, 2004; Trompenaars, Hampden-Turner; 2002) (tabela 14). Pozwalają one usystematyzować do pewnego stopnia stereotypową, ale jednak statystycznie wiarygodną wiedzę o zachowaniach, reakcjach i oczekiwaniach przedstawicieli różnych kultur w wybranych sytuacjach codziennych i biznesowych.

**Tabela 11.** Model E. Halla

<b>Charakterystyka</b>	<b>Kultury niskokontekstowe (LC)</b>	<b>Kultury wysokokontekstowe (HC)</b>
Sposób komunikacji	Ceni się prostolinijność i bezpośredniość, jednoznaczność komunikację werbalną i tekst pisany, wymianę faktów i informacji. Dominuje myślenie logiczne, nastawienie na rozwiązywanie problemów.	Dominuje pośredni, aluzyjny sposób formułowania i wyrażania myśli. Komunikacja jest pełna dwuznaczności, opiera się o sygnały niewerbalne. Dominuje myślenie holistyczne, dedukcyjne, symulacyjne, akceptacja dla faktu istnienia trudności i problemów.

<b>Charakterystyka</b>	<b>Kultury niskokontekstowe (LC)</b>	<b>Kultury wysokokontekstowe (HC)</b>
Cechy dodatkowe, współistniejące	Indywidualizm, jednozadaniowość, punktualność i szybkość, konfrontacja z problemem, zarządzanie konfliktem, egalitaryzm, kwestionowanie autorytetów, odpowiedzialność za własne ścieżki życiowe, kultura młodości, samorealizacja. Przestrzeń prywatna jest większa, preferuje się utrzymanie dystansu między jednostkami. Ubiór postrzegany jest jako kwestia indywidualna i prywatna.	Kolektywizm, wielozadaniowość, punktualność nie jest najważniejsza, liczą się relacje, harmonia, unikanie konfliktów. Hierarchiczność, szacunek dla autorytetów, lojalność wobec grupy, wiek i doświadczenie są wysoko cenione, akceptacja przeznaczenia. Bliskość przestrzenna między jednostkami jest akceptowana i postrzegana jako naturalna. Ubiór i wygląd odzwierciedlają pozycję i rolę w społeczeństwie. Spożywanie posiłków jest wydarzeniem towarzyskim.
Zwyczaje w biznesie	Szybkie przechodzenie do sedna sprawy, osiągnięcia decydują o pozycji w grupie i nagrodach, praca ma wartość, negocjacje typu wygrany-przegrany, kontrakty o dużym stopniu szczegółowości.	Relacja i zaufanie przed transakcją, wiek i doświadczenie decydują o pozycji w grupie, praca jest koniecznością, negocjacje typu wygrany-wygrany, zachowanie dobrych relacji jest ważniejsze od kontraktu.
Przykłady krajów	Szwecja, Niemcy, USA i Kanada.	Kraje arabskie, kraje Ameryki Łacińskiej, większość państw azjatyckich (Chiny, Japonia, kraje Azji Południowo-Wschodniej).

**Źródło:** Hollensen (2001), s. 238.

**Tabela 12.** Model G. Hofstede

<b>Model G. Hofstede</b>	
Dystans władzy (Power Distance Index – PDI)	Określa stopień akceptacji dla nierówności społecznych, relacje między przełożonymi i podwładnymi oraz między władzą a obywatelem.
Kolektywizm i indywidualizm (Individualism – IDV)	Określa, na ile istotne jest realizowanie interesu jednostki lub grupy i społeczeństwa, określa sposób samoidentyfikacji jednostki oraz hierarchię wartości.
Męskość i kobiecość (Masculinity – MAS)	Wskazuje na dominację i wartości przykładane do cech tradycyjnie męskich (asertywność, „przebojowość”, osiąganie celów, sukces finansowy) lub kobiecych (dbanie o sferę uczuć, zachowanie harmonii, empatię, skłonność do kompromisu, dbałość o starszych).
Unikanie niepewności (Uncertainty Avoidance Index – UAI)	To stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych. Określa stopień, w jakim członkowie danej kultury są skłonni zaakceptować nieprzewidywalność stosunków społecznych i niepewność przyszłości.

Tabela 12 (cd.)

Model G. Hofstede	
Orientacja długoterminowa (Long Term Orientation – LTO)	To nastawienie na długoterminowy, odroczone w czasie, stabilny sukces i osiąganie celów, budowanie relacji lub krótkoterminowe cele, szybki sukces, bieżące osiągnięcia i przyjemności.
Pobłażliwość vs. Restrykcyjność/ Powściągliwość (Indulgence Index – IND)	Ukazuje, na ile w danym społeczeństwie akceptowane są postawy tolerancyjne wobec naturalnych zachowań ludzkich, jakimi są demonstrowanie radości życia, zabawa, potrzeba odpoczynku, „małych przyjemności”.

**Źródło:** Hollensen (2001), s. 245–246.

Tabela 13. Model R. Gestelanda

Model R. Gestelanda	
<b>kultury propartnerskie</b> nastawienie na relacje, zaufanie, dobro ogółu, „dogadanie się”	<b>kultury protransakcyjne</b> nastawienie na zadanie, szybkie i korzystne osiągnięcie założonych celów, zysk
<b>kultury ceremonialne</b> przywiązanie do konwenansów, okazywania statusu społecznego, szacunku, hierarchii, zasad <i>savoir vivre</i> 'u	<b>kultury nieceremonialne</b> bezpośredniość w relacjach, brak nacisku na manifestowanie starszeństwa i statusu, równe traktowanie wszystkich*
<b>kultury polichroniczne</b> czas jest mało ważny, liczą się relacje i tradycja, brak punktualności nie jest wadą i nie wynika z braku szacunku	<b>kultury monochroniczne</b> bardzo szanują czas, „czas to pieniądz”, przestrzegają harmonogramów, ustaleń
<b>kultury powściągliwe</b> ograniczona ekspresja i komunikacja niewerbalna, zachowują większy dystans osobisty, cisza nie jest dla nich krępująca	<b>kultury ekspresyjne</b> używają ekspresyjnych sygnałów niewerbalnych, mówią głośno, gestykują, skracają dystans osobisty

\* Nie oznacza to faktycznego braku szacunku dla starszych czy przełożonych, jedynie brak konieczności manifestowania go w sposób przesadny i społeczną zgodę na równe prawa udziału w dyskusji, wyrażaniu własnego zdania itp.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Sadowska (2004), s. 274–284.

Tabela 14. Model F. Trompenaarsa

Model F. Trompenaarsa	
<b>uniwersalizm</b> – bezkompromisowe traktowanie wszelkich zasad i umów, „umowa to umowa”	<b>partykularyzm</b> – skłonność do modyfikowania przyjętych zasad i przepisów w zależności od zaistniałych okoliczności, relacje międzyludzkie, empatia i zrozumienie są ważniejsze niż umowa i „suchy” przepis

<b>Model F. Trompenaarsa</b>	
<b>indywidualizm</b> – orientacja na siebie, „ja”, jako podstawowy punkt odniesienia dla decyzji, wyborów i oceny sytuacji	<b>kolektywizm</b> – orientacja na wspólne cele i zadania, „my” (grupa, społeczeństwo), jako podstawowy punkt odniesienia dla decyzji, wyborów i oceny sytuacji
<b>wycinkowe postrzeganie świata</b> – określa ścisły podział na życie zawodowe i prywatne, te sfery mało się przenikają	<b>całościowe postrzeganie świata</b> – życie człowieka traktowane jest całościowo, poszczególne sfery znacznie się przenikają
<b>neutralność/powściągliwość</b> – dominują zachowania chłodne, opanowane, niezbyt ekspresyjne, brak okazywania emocji	<b>afektywność/emocjonalność</b> – postawy i komunikacja ekspansywna, głośna, nawet gwałtowna, żywa gestykulacja
<b>osiąganie</b> – pozycja zawodowa i społeczna uzależniona jest od pracowitości, osiągnięć i wysiłku, przekonanie, że każdy może osiągnąć wszystko, niezależnie od pochodzenia	<b>przypisanie</b> – pozycja zawodowa i społeczna uzależniona jest od statusu urodzenia, pochodzenia, wieku, koneksi
<b>sekwencyjność</b> – czas jest ważny, mierzalny; przestrzega się terminów, harmonogramów, planów, robi się jedną rzecz naraz	<b>synchroniczność</b> – czas określa ciągłość pomiędzy przeszłością, teraźniejszością i przyszłością; czas (i terminy) są określane w przybliżeniu, relacje są ważniejsze niż plany, robi się wiele rzeczy naraz
<b>wewnątrzsterowalność</b> – przekonanie, że otoczenie jest podporządkowane człowiekowi, że to jednostka dominuje/kształtuje otoczenie	<b>zewnątrzsterowalność</b> – przekonanie, że to człowiek powinien podporządkować się otoczeniu, dominuje postawa elastyczna, skłonność do kompromisów, dostosowanie do innych (partnera, klienta, współpracownika)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Tĩmbalari (2019).

## 2.2. Analiza branżowa

Przygotowanie przedsiębiorstwa do wejścia na rynki zagraniczne wymaga określenia i analizy otoczenia uwzględniającej branżę, w której przyjdzie mu konkurować. W tym kontekście należy zaznaczyć, że branżę można definiować zarówno od strony podaźowej, jak i popytowej. W pierwszym podejściu punkt ciężkości jest położony na homogeniczność technologii wykorzystywanej do produkcji określonych dóbr. Jako pierwszy ten aspekt branży uwypuklił Marshall (1972). W podejściu popytowym uwzględnione są potrzeby konsumentów, które mogą być zaspokajane przez różne produkty o charakterze substytucyjnym, wykonane z użyciem różnych materiałów czy technologii.

Na homogeniczność potrzeb zwraca także uwagę Robinson (1969, s. XIII–X). Według niej branża reprezentuje obszar, w którym firma w miarę wzrostu może

stosunkowo łatwo się rozwijać. Autorka punktuje słabość podejścia podażowego, wskazując, że do produkcji najbardziej różnorodnych produktów można wykorzystywać podobne procesy, a także oszczędzać, stosując produkty uboczne „pod jednym dachem”. Dzięki wiedzy i powiązaniom handlowym ustanowionym dla jednego asortymentu łatwiej rozszerzyć działalność o inne produkty o tym samym charakterze technicznym, niż dodawać wzajemnie zastępowalne towary wykonane z różnych materiałów bądź wytwarzane lub sprzedawane z wykorzystaniem całkowicie innych metod. Uczestnicy branży łączą wspólne zainteresowania i język, mają poczucie swego rodzaju patriotyzmu, wspólnoty, nawet gdy ze sobą konkurują. Robinson zauważa, że znacznie łatwiej jest zorganizować kontrolę nad jedną branżą obsługującą wiele rynków niż jednym rynkiem obsługiwanym przez produkty kilku branż. Autorka podkreśla jednak, że już w latach 80. XX wieku definicja tego pojęcia ewoluowała, gdyż coraz więcej wielkich firm działało w wielu gałęziach i na kilku kontynentach, a ich inicjatywy nie były związane z *know-how* czy marketingiem, ale z siłą finansową.

Podejście popytowe reprezentuje Porter (1992, s. 23), który definiuje sektor jako grupę firm wytwarzających wyroby będące substytutami. Warto zauważyć, że do grupy konkurentów zaliczani są: klienci, dostawcy, firmy oferujące substytuty oraz ewentualni nowi gracze rynkowi. Siłami napędowymi konkurencji w sektorze jest tzw. pięć sił konkurencyjnych, tj.: siła przetargowa dostawców, siła przetargowa nabywców, rywalizacja wewnątrz sektora, groźba pojawienia się nowych producentów i groźba pojawienia się substytutów, które łącznie określają natężenie konkurencji i rentowność w danym sektorze.

Gorynia (2007, s. 52) wyszczególnia zagrożenia wynikające z powyższych komponentów. Siła przetargowa dostawców to między innymi możliwość podniesienia cen bądź obniżenia jakości sprzedawanego asortymentu. Natężenie zagrożenia wynika przede wszystkim z dominacji kilku podmiotów oraz ich wysokiej koncentracji (im mniejsza koncentracja branży, tym większy stopień rywalizacji). Do istotnych zmiennych kształtujących presję zalicza także istnienie produktów substytucyjnych w stosunku do tych dostarczanych przez dostawców, udział branży w sprzedaży dostawców, wysokość kosztów zmiany dostawców oraz zagrożenie integracją w przód ze strony dostawców.

Na siłę przetargową nabywców wpływają podobne czynniki jak na siłę przetargową dostawców, z tym że następuje odwrócenie ról. W przypadku nabywców są to takie determinanty jak: koncentracja i relatywna wielkość sprzedaży, udział danych produktów w strukturze ich kosztów, stopień jednorodności i znormalizowania produktów w strukturze kosztów przez daną branżę, a także zagrożenie integracją wstecz przez nabywców. Rywalizację wewnątrz sektora kształtują natomiast takie zmienne jak: liczba i relatywna wielkość konkurentów, tempo wzrostu branży i struktura jej kosztów, a także zróżnicowanie produktów w sektorze, wysokość kosztów zmiany dostawców przez nabywców, skokowe przyrosty zdolności produkcyjnych, różnorodność strategii konkurentów oraz wysokość barier

wyjścia z branży. Zagrożenie pojawieniem się nowych producentów uzależnione jest od istniejących barier wejścia, takich jak: korzyści skali, zróżnicowanie asortymentu, zapotrzebowanie na kapitał, dostęp do kanałów dystrybucji, niekorzystna sytuacja kosztowa niezależna od rozmiarów produkcji oraz realizowana polityka państwa. Innym elementem są działania odwetowe, które mogą podjąć istniejący gracze rynkowi. Ostatnią siłą jest zagrożenie ze strony produktów substytucyjnych. Ich ceny stanowią bowiem maksymalny poziom, którego nie mogą przekroczyć produkty z branży, a im są one niższe, tym większa presja na ograniczanie zysków w branży.

Zasadniczą wadą pięciu sił Portera jest to, że odnoszą się one do gospodarki zamkniętej, a zatem uwzględniają krajowe siły konkurencyjne. Nie oznacza to jednak, że nie można ich wykorzystywać do badania sił pochodzących z zagranicy, przy czym należy pamiętać, że występowanie i natężenie poszczególnych elementów może być typowe dla konkretnego kraju i kształtować się zupełnie inaczej aniżeli w otoczeniu krajowym. W tym kontekście warto przytoczyć założenia modelu, który odwołuje się do gospodarki otwartej. Zidentyfikowano w nim cztery grupy czynników, które obejmują uwarunkowania potencjału internacjonalizacji branży<sup>1</sup>. Należą do nich czynniki rynkowe, kosztowe, rządowe oraz konkurencyjne (Yip, 2004, s. 44–45).

Wśród czynników rynkowych znajdują się takie zmienne jak: PKB *per capita*, ujednoclenie stylów życia i gustów, rozwój turystyki oraz tworzenie w następstwie klienta globalnego, pojawienie się organizacji działających jako klient globalny, wzrost regionalnych i globalnych sieci dystrybucji, pojawienie się marek globalnych oraz rozwój reklamy globalnej, a także istnienie mediów o zasięgu regionalnym i globalnym. Biorąc pod uwagę dynamicznie zmieniające się realia gospodarcze, należy także dodać rosnącą rolę Internetu i cyfryzacji, a w konsekwencji pojawienie nowych rynków i produktów, przedefiniowanie możliwości dystrybucyjnych, marketingowych, komunikacyjnych itd., a także zmniejszenie roli klasycznych barier wejścia na rynek.

W grupie czynników kosztowych wyróżniono: stałe dążenie do realizacji korzyści skali, odbywające się kosztem elastyczności produkcji, przyspieszenie tempa innowacji technologicznych, pojawienie się nowo uprzemysłowionych krajów o dużych możliwościach produkcyjnych i niskich kosztach pracy, wzrost kosztów opracowywania produktu w relacji do długości jego życia rynkowego, a także postęp w zakresie transportu. W przypadku tego ostatniego warto wskazać nie tylko na rosnącą efektywność transportu, ale także nasilającą się konkurencję w branży, jej komercjalizację i umiędzynarodowienie oraz rozwój centrów logistycznych. W ostatnich latach widoczny jest także trend polegający na „uberyzacji” transportu, a zatem współdzielenia środków transportu w myśl zasady, że nie ma potrzeby posiadania dóbr, aby z nich korzystać. Tendencja ta dotyczy zresztą nie tylko

1 Yip nazywa ją strategią globalizacji, jednak Gorynia wskazuje, że jest to raczej internacjonalizacja aniżeli globalizacja.



transportu, tak pasażerskiego, jak i towarowego, ale także innych sfer życia gospodarczego (np. „uberyzacja” rynku pracy).

Trzecią kategorią są determinanty rządowe, takie jak: liberalizacja przepływów towarowych, integracja handlowa i regionalizacja, wzrost instytucjonalizacji handlu światowego, ograniczenie roli rządów jako producentów i konsumentów, prywatyzacja, transformacja gospodarcza, wzrost udziału dwóch najludniejszych krajów świata, Chin i Indii, w gospodarce światowej.

Czynnikami konkurencyjnymi są stały wzrost wolumenu handlu, rosnąca liczba krajów angażujących się w walkę konkurencyjną, wzrost udziału podmiotów zagranicznych w strukturze własności, pojawianie się nowych podmiotów o ambicjach globalnych oraz takich, które powstały przez globalizację, intensyfikacja międzynarodowych powiązań, coraz częstsze wybieranie przez przedsiębiorstwa orientacji globalnej, a nie krajowej oraz coraz liczniejsze alianse strategiczne o charakterze globalnym.

Do ostatniej grupy (czynników dodatkowych) zakwalifikowano rewolucję w informacji i komunikacji, globalizację rynków finansowych oraz udogodnienia w podróżach biznesowych.

Yip opracował kompleksowy model mający wymiar międzynarodowy i uwzględniający czynniki jakościowe. Istnieje także inny schemat, opracowany przez Makhija, Kima i Williamsona (1997), w którym utrzymano perspektywę międzynarodową, ale wprowadzono zmienne o charakterze ilościowym. Pierwszą z nich jest miara poziomu powiązań międzynarodowych branży (*Level of International Linkages* – LIT), która określa proporcję handlu międzynarodowego do ogólnej konsumpcji w branży (odzwierciedlająca wielkość lokalnego rynku). Całkowitą konsumpcję mierzy się, biorąc pod uwagę całkowitą produkcję i import branży, pomniejszoną o eksport branży. LIT definiuje się jako:

$$LIT_{it} = (X_{it} + M_{it}) / (P_{it} + M_{it} - X_{it}), \quad 1$$

gdzie dla branży  $i$  w roku  $t$ ,  $LIT_{it}$  to wskaźnik rozmiarów międzynarodowych powiązań dla tej branży,  $X_{it}$  to eksport,  $M_{it}$  to import, a  $P_{it}$  to poziom produkcji.

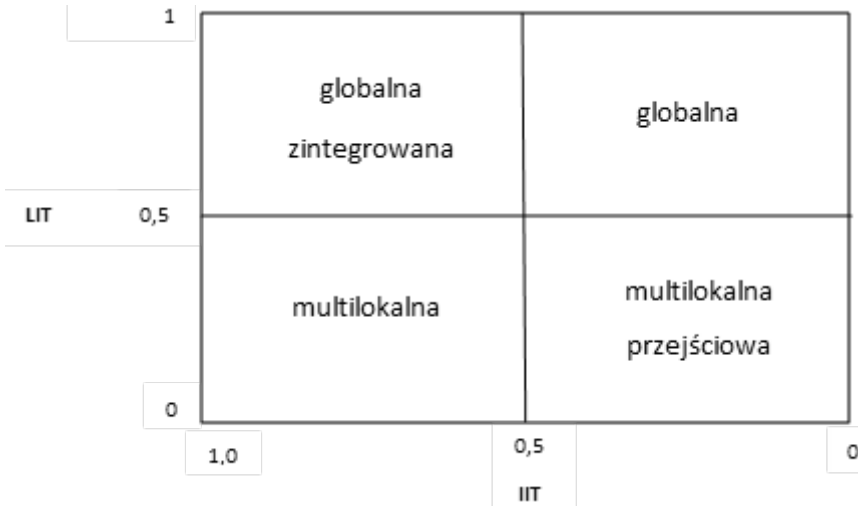
Drugą miarą jest wskaźnik integracji branżowej w łańcuchach wartości branży (*Integration of Industry Value-Added Activities* – IIT). Do określenia stopnia globalnej integracji łańcucha wartości branży stosowany jest standardowy wskaźnik Grubela-Lloyda w handlu wewnątrzgałęziowym, mierzący wartość bezwzględnie eksportu w danej branży, który jest kompensowany przez import w tej samej branży i wyraża handel wewnątrzgałęziowy w branży jako odsetek całkowitego handlu w tej właśnie branży. IIT definiuje się jako:

$$IIT_{it} = 1 - [|(X_{it} - M_{it})| / (X_{it} + M_{it})], \quad 2$$

gdzie dla branży  $i$  w roku  $t$ ,  $IIT_{it}$  to handel wewnątrzgałęziowy,  $X_{it}$  to eksport, a  $M_{it}$  to import.  $|X_{it} - M_{it}|$  odnosi się do wartości bezwzględnej netto eksportu



pomniejszonej o import. Z definicji IIT mieści się w przedziale od zera do jednego, przy czym 0 oznacza brak handlu wewnątrzgałęziowego (handel obejmuje wyłącznie wywóz lub przywóz), a 1 oznacza „pełny” handel wewnątrzgałęziowy (wywóz równy przywózowi w ramach branży).



**Rysunek 2.** Typologia branż ze względu na stopień globalizacji  
**Źródło:** Makhija, Kim, Williamson (1997).

Kompleksowe spojrzenie na miary LIT i IIT pomaga rozróżnić cztery typy międzynarodowych branż (Makhija, Kim, Williamson, 1997; Mroczek-Dąbrowska, 2018):

1. Multilokalna (*multidomestic*), w której konkurencja w jednym kraju jest w dużej mierze niezależna od konkurencji na innych rynkach. W takim przypadku zdecydowana większość działań w łańcuchu wartości firmy jest realizowana w jednym kraju. Międzynarodowe firmy czerpią przewagę konkurencyjną dzięki realizacji w znacznej części niepowiązanych zagranicznych inwestycji bezpośrednich w wielu krajach. Taki przemysł odzwierciedla niska wartość LIT (niskie powiązania międzynarodowe) wraz z wartością IIT (brak dominacji eksportu lub importu). Łącznie miary LIT i IIT wskazują, że przywóz i wywóz, choć zrównoważony, stanowi niewielką część całego rynku krajowego. Stosunkowo niski poziom handlu nie daje dużych możliwości znaczącej integracji działań w łańcuchu wartości firmy.
2. Przejściowa multilokalna (*multidomestic transitional*), charakteryzująca się koncentracją na przemyśle krajowym wraz ze znaczącą, choć nieskoordynowaną orientacją eksportową. Dla takiej branży typowy jest zdecentralizowany marketing wyrobów gotowych w stosunkowo niewielu krajach. W tym przypadku niska wartość LIT (niskie powiązania międzynarodowe) wraz z niską wartością IIT (przewaga eksportu) identyfikuje wzrost eksportu w innej multilokalnej branży i świadczy o wyższym stopniu globalizacji.

3. Globalna (*simple global*), w której konkurencja wykracza poza granice krajowe. Rynek lokalny wykorzystywany jest jako platforma eksportowa, aby dotrzeć na rynki międzynarodowe, zwykle w formie dóbr finalnych (co wskazuje na to, że firmy charakteryzuje koncentracja geograficzna). Taką branżą cechuje wysoki poziom standaryzacji produktów, przy znacznie mniejszym ich dostosowaniu do określonych rynków. Na taki typ gałęzi wskazuje wysoka wartość LIT (wysokie powiązania międzynarodowe) oraz niska wartość IIT (w handlu dominuje eksport). Pomimo znaczenia handlu w takiej gałęzi import nie odgrywa znaczącej roli.
4. Globalna zintegrowana (*integrated global*), w której również wstępuje wysoki poziom międzynarodowej konkurencji, ale przewagę konkurencyjną firmy czerpią ze skoordynowanych w wysokim stopniu, rozproszonych geograficznie działań w łańcuchu wartości. W przeciwieństwie do branży globalnej, w globalnej zintegrowanej wykorzystanie pojedynczego kraju jako platformy eksportowej nie wystarczy do osiągnięcia efektywności wszystkich działań w łańcuchu wartości. Podczas gdy niektóre działania mogą być wysoce znormalizowane, inne są dostosowane do konkretnych rynków. Ten rodzaj branży jest zatem najbardziej złożony ze względu na potrzebę zarządzania skomplikowanymi powiązaniem między operacjami zagranicznymi przez firmy; jest również najbardziej globalny. W przemyśle krajowym dominuje handel międzynarodowy obejmujący wysoki poziom zarówno importu, jak i eksportu. W odniesieniu do opisywanych powyżej miar ten rodzaj branży charakteryzuje wysoki poziom wskaźników LIT i IIT.

Niezależnie od typu międzynarodowej branży internacjonalizacja zwykle oznacza, że charakteryzuje się ona intensywniejszą konkurencją i niższą rentownością. Do analizy wpływu internacjonalizacji na te dwa aspekty (konkurencję i rentowność) można wykorzystać pięć sił Portera. Jeśli zdefiniujemy branżę w kategoriach rynku krajowego, internacjonalizacja ma bezpośredni wpływ na trzy z pięciu sił konkurencji:

- Konkurencję ze strony potencjalnych graczy rynkowych. Należy zauważyć, że współcześnie bariery wejścia na rynki zagraniczne są znacznie niższe, przynajmniej w wymiarze ograniczeń taryfowych. Ponadto coraz mniejsze rzeczywiste koszty transportu, znoszenie kontroli przepływu towarów, umiędzynarodowienie, coraz powszechniejsza standaryzacja norm i standardów oraz konwergencja preferencji klientów w dużym stopniu ułatwiły producentom zaopatrywanie klientów na rynkach zagranicznych. Wiele barier wejścia, skutecznych wobec potencjalnych podmiotów krajowych, może okazać się nieefektywnych w odniesieniu do podmiotów zagranicznych.
- Rywalizację między istniejącymi firmami. Internacjonalizacja intensyfikuje przede wszystkim wewnętrzną rywalizację, ponieważ zwiększa liczbę firm konkurujących na rynku krajowym, a zatem zmniejsza koncentrację tych

sprzedawców. Wzrostowi globalnej koncentracji (masowej konsolidacji światowych branż) często towarzyszy spadek koncentracji na rynkach krajowych. Ghemawat i Ghadar (2006) zauważają, że nawet w branżach, w których globalna konsolidacja przebiegała szybko (na przykład telekomunikacyjnej czy linii lotniczych), globalna koncentracja spadła w wyniku wejścia krajowych producentów na rynek globalny. Ponadto internacjonalizacja nasila rywalizację, po pierwsze, zwiększając różnorodność konkurentów pod względem celów, strategii i struktury kosztów, a po drugie, kiedy internacjonalizacja następuje poprzez bezpośrednie inwestycje w nowe zakłady, zwiększa się nadwyżka mocy produkcyjnych.

- Zwiększenie siły przetargowej nabywców. Implikacją internacjonalizacji biznesu jest możliwość znacznie efektywniejszego wykorzystania siły nabywczej przez dużych klientów. Globalne zaopatrzenie stanowi kluczowe narzędzie redukcji kosztów przez producentów. Rozwój internetowych rynków komponentów i materiałów zwiększa siłę przetargową nabywców przemysłowych.

Jak zauważa Grant (2018, s. 271–272), internacjonalizacja odbywa się poprzez handel, czyli dostarczanie towarów i usług z jednego kraju do drugiego oraz bezpośrednio inwestycje, rozumiane jako budowanie lub nabywanie aktywów produkcyjnych w innym kraju. Na tej podstawie, biorąc pod uwagę stopień i tryb internacjonalizacji branż, Grant dokonał ich klasyfikacji, wyróżniając:

- Branże chronione, zarówno przed importem, jak i napływającymi inwestycjami bezpośrednimi poprzez regulacje i bariery handlowe. Ze względu na lokalny charakter oferowanych towarów i usług, rynek obsługiwany jest przez rodzime firmy. Rosnące umiędzynarodowienie powoduje, że z czasem znaczenie tej branży stopniowo maleje. Pozostałe chronione gałęzie przemysłu to zazwyczaj fragmentaryczne sektory usługowe (fryzjerstwo, naprawa samochodów), niektóre małe sektory produkcyjne (rękodzieło, budownictwo mieszkaniowe) oraz gałęzie wytwarzające produkty, które nie podlegają wymianie handlowej, ponieważ łatwo się psują (świeże mleko, pieczywo) lub są trudne do przenoszenia (łóżka, wiaty ogrodowe).
- Branże handlowe, czyli takie, w których internacjonalizacja odbywa się głównie poprzez import i eksport. Eksport z jednej lokalizacji jest najbardziej efektywnym sposobem eksploracji rynków zagranicznych dla produktów, które można transportować, wobec których można realizować korzyści skali i które nie są zróżnicowane na poziomie krajowym oraz takie, do których komponenty są dostępne tylko w kilku lokalizacjach.
- Branże multilokalne, czyli umiędzynarodowione przez bezpośrednie inwestycje w sytuacji, gdy handel jest niemożliwy (np. branże usługowe takie jak bankowość, doradztwo) lub gdy produkty są zróżnicowane na poziomie krajowym (np. mrożone dania gotowe, wydawanie książek).
- Branże globalne, które charakteryzują się wysokim poziomem handlu i inwestycji bezpośrednich. Należy do nich większość głównych gałęzi przemysłu wydobywczego zagospodarowanych przez międzynarodowe korporacje.

Jedną z najbardziej znanych i najtrwalszych koncepcji marketingowych jest cykl życia produktu. Zgodnie z nią, produkty rodzą się, rosną, osiągają dojrzałość i ostatecznie umierają. Podobnego cyklu doświadcza branża, która te produkty dostarcza (Grant, 2018, s. 191). Gdy wytwarzanych jest w niej wiele generacji produktu, cykl życia całej branży będzie prawdopodobnie trwać dłużej niż pojedynczego dobra. Cykl życia branży i jego etapy są określone przede wszystkim przez zmiany tempa wzrostu gałęzi w czasie, który napędzany jest przez dwie siły: wzrost popytu oraz kreowanie i dyfuzję wiedzy. Obejmuje on cztery fazy: wprowadzenie (lub pojawienie się), wzrost, dojrzałość i spadek.

Na etapie wprowadzania sprzedaż jest niewielka, a wskaźnik penetracji rynku niski, ponieważ produkty z branży są mało znane, a klientów jest niewielu. Z powodu zastosowania nowych technologii, małej skali produkcji i braku doświadczenia koszty produkcji towarów są wysokie, a ich jakość niska. Klienci nowych dóbr są zwykle zamożni, otwarci na nowinki technologiczne i gotowi do podejmowania ryzyka. Etap wzrostu charakteryzuje się zwiększeniem penetracji rynku, ponieważ ulepszenia techniczne i zwiększona efektywność otwierają rynek masowy. Zwiększenie nasycenia rynku prowadzi do etapu dojrzałości. Po nasyceniu rynku nie ma perspektywy na dalszy wzrost sprzedaży. Gdy pojawiają się nowe produkty zastępcze, branża wchodzi w fazę spadku.

Wejście na dany rynek, oprócz ogólnej diagnozy opartej na omówionych powyżej cechach, wymaga także analizy pewnych ogólnych wskaźników, takich jak (Godlewska-Majkowska, Płonka, Skrzypek, 2016, s. 17):

- Potencjał rynku, czyli maksymalna, możliwa do osiągnięcia wielkość sprzedaży wszystkich oferentów w określonym czasie, przy danych nakładach na marketing i w danym otoczeniu marketingowym.
- Udział w rynku (segmente), czyli relacja sprzedaży realizowanej przez dany podmiot odniesiona do potencjału rynku. W tym zakresie można także wykorzystać wskaźnik względnego udziału w rynku, czyli stosunek sprzedaży danego podmiotu do sprzedaży podmiotu bądź podmiotów stanowiących grupę odniesienia. Wskaźnik ten uwzględnia efekty interakcji między uczestnikami branży.
- Dynamika rynku, czyli wskaźnik zmiany danego parametru w określonych odstępach czasu; wskaźniki dynamiki mogą być narzędziem diagnozy stopnia dojrzałości rynku i oceny perspektyw jego rozwoju.
- Chłonność rynku, który jest miarą jakościową i określa stopień natężenia potrzeb rynkowych w stosunku do istniejącego stanu ich zaspokojenia. Pozwala ona na identyfikację nisz rynkowych.

## 2.3. Podsumowanie

Umiejdzynarodowienie działalności firmy wiąże się z dodatkowym ryzykiem, na które jest ona narażona. Nieznane dotychczas otoczenie biznesowe, odmienne zasady działania rynku bądź branży, wynikające także z różnic kulturowych, zwiększają niepewność i rodzą dodatkowe problemy w funkcjonowaniu w obcym środowisku. Ich przezwyciężenie może jednak pozwolić firmie na osiągnięcie sukcesu biznesowego, tak operacyjnego, jak i marketingowego czy wizerunkowego. Internacjonalizacja działań umożliwi odblokowanie potencjału i czerpanie dodatkowych korzyści z posiadanych zasobów.

Firma rozważająca internacjonalizację powinna dokonać dogłębnej, wieloetapowej analizy otoczenia, w którym przyjdzie jej prowadzić działalność. Realizując takie badanie zgodnie z zasadą „od ogółu do szczegółu”, najpierw należy określić warunki makroekonomiczne wpływające na klimat prowadzenia biznesu. Można w tym celu wykorzystać model PESTLE, a także analizę różnorodnych rankingów, klasyfikacji i wskaźników wskazujących na potencjalne trudności, które można napotkać na wybranym rynku docelowym. Ponieważ biznes tworzą ludzie, warto także poznać okoliczności społeczno-kulturowe potencjalnego rynku. Można w tym celu wykorzystać modele kultur narodowych, które, choć generalizują, dostarczają ogólnego obrazu norm zachowań, pozwalając tym samym odpowiednio przygotować strategię komunikacji, w tym także marketingowej.

W kolejnym etapie zalecane jest rozpoznanie odpowiedniej branży, bowiem to ona tworzy podstawowy ekosystem, w którym firma będzie konkurować o uznanie konsumentów. Branżę tworzą klienci, dostawcy, firmy oferujące substytuty oraz ewentualni nowi gracze rynkowi. Każdy z tych komponentów niesie ze sobą możliwe ryzyko, o którym należy pamiętać. Wyróżnia się także uwarunkowania potencjału internacjonalizacji branży, do których należą czynniki rynkowe, kosztowe, rządowe oraz konkurencyjne. W zależności od sytuacji w danej branży oraz stopnia jej umiejdzynarodowienia można opracować ogólną charakterystykę, syntetycznie opisującą zasady jej funkcjonowania.



## Rozdział 3

# Mikrootoczenie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji

### 3.1. Znaczenie mikrootoczenia w działalności przedsiębiorstw

Zbadawszy uwarunkowania makroekonomiczne, przedsiębiorstwo jest najczęściej w stanie określić atrakcyjność rynku oraz zdecydować o wejściu na niego bądź nie. Kolejnym krokiem jest zazwyczaj analiza mikrootoczenia, nazywanego otoczeniem bliższym. Tworzą je wszystkie jednostki, z którymi firma wchodzi w bezpośrednie lub pośrednie relacje, tzn. nabywcy (obecni i potencjalni), konkurenci, dostawcy surowców, materiałów i usług niezbędnych dla funkcjonowania firmy czy pośrednicy. Definicję mikrootoczenia można też ująć znacznie szerzej, wskazując, że są to nie tylko podmioty, ale także zjawiska, procesy, które oddziałują na przedsiębiorstwo i są przedmiotami jego oddziaływań (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004, s. 105). Innymi słowy najważniejszym czynnikiem decydującym o tym, czy dany obszar można zaliczyć do mikrootoczenia firmy czy nie, jest wpływ, jaki wywiera on na przedsiębiorstwo.

Warto podkreślić, że o ile makrootoczenie jest wspólne dla wszystkich podmiotów działających w określonej branży na danym rynku, o tyle mikrootoczenie jest unikatowe dla każdego przedsiębiorstwa. Implikuje to konieczność dostosowania metod badawczych do jego specyfiki. Choć nadal możliwe jest wykorzystanie źródeł wtórnych w postaci raportów i opracowań, to jednak częściej pojawia się potrzeba ich uzupełnienia, także badaniami pierwotnymi – szczególnie w zakresie analizy grup docelowych konsumentów i segmentacji.

Wszystkie podmioty tworzące mikrootoczenie oddziałują na siebie wzajemnie – kształtują warunki działania i możliwości osiągnięcia sukcesu rynkowego. Wypracowanie sieci korzystnych relacji w mikrootoczeniu może skutecznie wzmocnić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, poprawić jego efektywność czy zyskowność (Kotler, 1994, s. 73). Trudno dokonać jednoznacznej klasyfikacji

elementów mikrootoczenia przedsiębiorstwa. Na podstawie najczęściej wymienianych w literaturze elementów wydaje się zasadne wyodrębnienie trzech grup: klientów (obecnych i potencjalnych, dostępnych segmentów), konkurentów oraz kooperantów. Ta ostatnia grupa jest szczególnie pojemna, gdyż obejmuje wszystkie podmioty, z jakimi firmy wchodzą w bezpośrednie relacje – obok dostawców i odbiorców (dystrybutorów) należy wspomnieć także o wszystkich instytucjach otoczenia biznesu, instytucjach finansowych, jednostkach administracji publicznej, rządowej i samorządowej, czy organizacjach pozarządowych.

## 3.2. Konkurencja i pozycja konkurencyjna

Na wstępie rozważań dotyczących identyfikowania konkurencji oraz pozycji konkurencyjnej, należy dokonać konceptualizacji podstawowych pojęć. Kraszewska (2017, s. 8–11) wyróżnia w tym zakresie takie terminy jak: konkurencja, konkurencyjność i przewaga konkurencyjna. Najprościej i zarazem najbardziej ogólnie można zdefiniować konkurencję jako rywalizację między podmiotami zorientowanymi na ten sam cel. Jej intensywność zależy od takich zmiennych dotyczących dóbr i usług będących przedmiotem konkurowania jak: ich rodzaj, struktura branży i nabywców oraz stosowane instrumenty konkurowania. Efektem konkurencji jest konkurencyjność, czyli sposób rywalizacji o klientów. Stanowi ona o umiejętności firmy do utrzymania się na rynku, rozwoju oraz walki z innymi podmiotami o przychyłność klientów. Konkurencyjność świadczy o łatwości dystansowania konkurentów, czyli budowania przewagi konkurencyjnej, również na rynku zagranicznym. Przewagę konkurencyjną można zatem określić jako zbiór atutów przedsiębiorstwa, które z perspektywy klienta odróżniają je od konkurentów. Do budowania przewagi nad pozostałymi graczami rynkowymi konieczne jest zdefiniowanie strategii konkurencyjnej, którą Porter (1992, s. 50) opisuje jako podejmowanie działań o charakterze zaczepnym lub obronnym, których celem jest utrzymanie pozycji na rynku, skuteczne radzenie sobie z pięcioma siłami konkurencyjnymi oraz realizowanie przez firmę wyższej stopy zysku. W tym kontekście istnieją trzy ścieżki, którymi może podążać firma (rysunek 3) (Porter, 1992, s. 50–55):

- przywództwo kosztowe,
- zróżnicowanie,
- koncentracja.

Strategia przywództwa kosztowego polega na zdobyciu w wybranym obszarze rynku pozycji lidera pod względem kosztów całkowitych. Wymaga ona inwestowania w sprzęt produkcyjny na efektywną skalę, dążenia do obniżenia kosztów poprzez zdobywanie doświadczenia, kontroli kosztów, unikania klientów



o marginalnym znaczeniu, a także minimalizacji wydatków na badania i rozwój, reklamę, przedstawicieli działu sprzedaży oraz obsługę posprzedażną. Wszystkie te działania mają na celu osiągnięcie kosztów produkcji niższych od tych osiągniętych przez konkurencję. Mimo presji kosztowej firma nie może iść na kompromis w kwestii jakości produktów oraz obsługi.

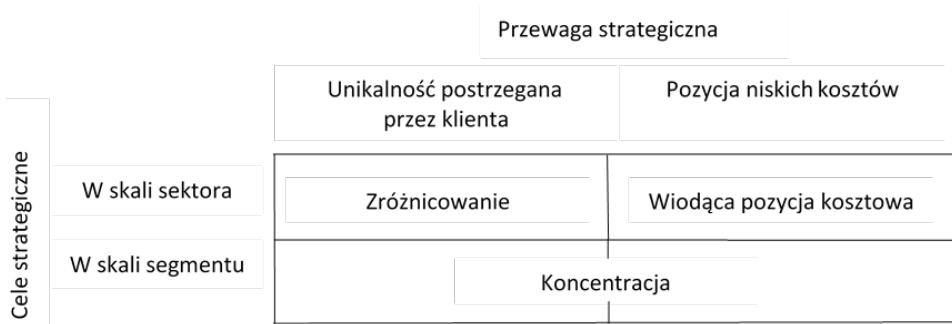
Realizując taką strategię, firma może generować ponadprzeciętne zyski pomimo występowania istotnych sił konkurencyjnych. Nawet jeśli na rynku istnieje rywalizacja, która doprowadzi do spadku cen, niskie koszty produkcji pozwolą firmie na dalsze uzyskiwanie zysków, a także sprawne konkurowanie z substytutami. Jako lider pod względem kosztów, a zarazem cen oferowanych na rynku, przedsiębiorstwo jest także odporne na presję ze strony popytowej, tj. nabywców, którzy będą dążyli do wynegocjowania lepszych warunków cenowych. Wynika to z faktu, że najniższym poziomem cen będzie ten oferowany przez drugiego, najefektywniejszego gracza na rynku. Obniżenie cen do jego poziomu utrzymuje przewagę kosztową i pozwala realizować zyski, natomiast obniżenie cen poniżej tego poziomu spowoduje, że konkurencja nie będzie rentowna. Z drugiej strony niskie koszty stanowią ochronę od strony podażowej. Przywództwo kosztowe zapewnia większą elastyczność w sytuacji, gdy dostawcy chcieliby podwyższyć ceny dostarczanych komponentów.

Obecność lidera pod względem kosztów skutecznie odstrasza potencjalnych konkurentów, ponieważ stwarza bariery wejścia dotyczące skali działania czy przewagi cenowej. Źródłem przewagi konkurencyjnej jest bowiem duży udział w rynku, a więc skala prowadzonych działań albo np. korzystny dostęp do zasobów, źródeł surowców. Kolejnym elementem, który ma potencjał obniżenia kosztów, jest takie projektowanie produktów, aby były łatwe w produkcji i modyfikacji. Dzięki temu możliwe będzie zaspokojenie potrzeb wszystkich najważniejszych (największych) grup nabywców, a tym samym zwiększenie udziału w rynku i wolumenu sprzedaży. To z kolei umocni pozycję negocjacyjną wobec dostawców i może przyczynić się do obniżenia cen kupowanych komponentów. Osiągnięte zyski można, jeśli nie trzeba, inwestować w nowoczesny technologicznie park maszynowy, który dodatkowo wzmocni efektywność produkcyjną i kosztową.

Drugą strategią, którą można realizować do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku zagranicznym jest strategia zróżnicowania, a więc oferowania takich produktów bądź usług, które pozwolą wyróżnić ją spośród oferty konkurencji. Unikalność oferty może polegać na wzorze oraz cechach produktu, marce, stosowanej technologii, obsłudze posprzedażnej czy sieci sprzedaży, przy czym najlepiej, jeśli oferta stanowi kombinację kilku tych cech dystynktywnych. Dzięki temu budowana jest lojalność klientów, która zmniejsza ich wrażliwość na wzrost cen. Klienci są bowiem gotowi ponieść wyższe koszty, otrzymując w zamian produkt, który będzie się wyróżniał spośród dostępnych na rynku. W przypadku strategii dyferencjacji możliwe jest osiągnięcie wyższej marży, obniżanie kosztów nie jest kluczowe. Bariery wejścia dla potencjalnych konkurentów stanowi lojalność

klientów oraz konieczność przewyższenia unikalności produktu. Wyjątkowość oferty ogranicza także siłę przetargową nabywców, którzy nie znajdą podobnego produktu, a zatem będą mniej wrażliwi na wzrost ceny. Natomiast dzięki wyższym marżom możliwa jest skuteczna walka z siłą przetargową dostawców. Produkt wyróżniający się na rynku nie będzie także łatwo zastępowalny przez istniejące dobra substytucyjne. Z drugiej strony, gdy nacisk położony jest na jakość, wyjątkowość projektu czy intensywną promocję, w sposób naturalny ogranicza to możliwość obniżania ceny i konkurowania tym atutem. Dodatkowo dywersyfikacja może wymagać zrezygnowanie z masowej sprzedaży oraz ograniczać zdobycie dużego udziału w rynku, które jednak będzie rekompensowane wyższą marżą.

Trzecią strategią jest koncentracja, czyli skupienie na wybranej grupie klientów, rodzaju asortymentu lub rynku geograficznym. Dzięki zawężeniu obszaru działania firma stosująca taki sposób budowania przewagi konkurencyjnej jest w stanie lepiej, sprawniej i skuteczniej obsługiwać wybrany przez siebie wycinek rynku zagranicznego, aniżeli robią to rywale, którzy działają w szerszej skali. Koncentracja pozwala bowiem na podniesienie jakości prowadzonych działań albo na obniżenie kosztów z tym związanych, albo też czerpanie korzyści na obydwu frontach z perspektywy wybranego segmentu rynku. Niezależnie od wybranej opcji koncentracja wiąże się z ograniczeniem możliwego do osiągnięcia udziału w całym rynku i wymaga rezygnacji z części wolumenu sprzedaży w zamian za zwiększoną rentowność.



**Rysunek 3.** Podstawowe rodzaje strategii

**Źródło:** Porter (1992), s. 54.

Podobne spostrzeżenia ma Grant (2018, s. 211–212), który zauważa, że w długim okresie konkurencja znosi różnice w rentowności rywalizujących ze sobą przedsiębiorstw, a o sukcesie decyduje przewaga konkurencyjna, stanowiąca konsekwencję zmiany działania poszczególnych firm chcących tę przewagę wypracować. Zmiany mogą mieć swoje źródła w specyfice branży lub poza nią. Zewnętrzne przyczyny kreujące przewagę konkurencyjną oznaczają, że procesy w branży w różny sposób oddziałują na poszczególne przedsiębiorstwa w zależności od ich zasobów oraz umiejętności budowania pozycji strategicznej. Do tej grupy katalizatorów należą

zmiany oczekiwań klientów, zmiany cen oraz zmiany technologiczne. Zdywersyfikowany katalog wykorzystywanych przez firmy zasobów oznacza, że procesy te w różny sposób i z różnym natężeniem wpływają na przedsiębiorstwo. Ponadto część firm szybciej i bardziej efektywnie je wykorzystuje – potrafią przewidywać zmiany w otoczeniu zewnętrznym oraz szybko na nie reagować.

W przypadku wewnętrznych źródeł tych procesów fundamentem jest zdolność kreatywnego i innowacyjnego realizowania przedsięwzięć, i to właśnie te zasoby pozwalają firmie na budowanie przewagi nad rywalami rynkowymi, a także stanowią podstawę do obalenia przewagi innych. Innowacje strategiczne zazwyczaj obejmują tworzenie wartości dla klientów dzięki nowatorskim produktom, doświadczeniom lub sposobom dostarczania dóbr. Innowacje strategiczne mogą również opierać się na przeprojektowanych procesach i nowatorskich projektach organizacyjnych, które obejmują tworzenie całkowicie nowego rynku, segmentu klientów lub źródeł przewagi konkurencyjnej.

Siła wpływu na pozycję konkurencyjną na rynku zagranicznym zależy od skali zmian oraz dystansu między firmami w zakresie ich różnic strategicznych. Im bardziej niespokojne jest środowisko branżowe, tym większa liczba źródeł zmian, oraz im większe różnice w zasobach i możliwościach firm, tym większe rozproszenie rentowności w branży.

Wybór strategii konkurencyjnej oraz budowanie fundamentów przewagi względem rywali rynkowych wymagają analizy, kim oni są, jakie są ich zasoby oraz potencjał budowania pozycji na rynku, a także możliwe zachowanie w przyszłości. Celem takiego badania jest prognozowanie przyszłych strategii i decyzji konkurencji; przewidywanie ich prawdopodobnych reakcji na strategiczne inicjatywy firmy oraz określenie, w jaki sposób można wpłynąć na zachowanie konkurentów, aby były one bardziej korzystne z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa.

W analizie konkurentów na rynku zagranicznym ważne jest uwzględnienie zarówno firm z branży, które aktualnie świadczą podobne usługi bądź dostarczają podobne produkty, ale także potencjalnych konkurentów, którzy ze względu na istnienie oczywistych korzyści mogą wejść na dany rynek. Zalicza się do nich firmy (Porter, 1992, s. 65):

- spoza branży, które dość łatwo mogą przewyciężyć bariery wejścia,
- dla których wejście na dany rynek zapewni efekt synergii,
- dla których wejście na dany rynek stanowi naturalny rozwój strategii,
- które są obecnie klientami, jednak mogą dokonać integracji w przód lub wstecz.

Oprócz grup wymienionych przez Portera, warto także wskazać, że wśród konkurentów znajdują się firmy, które rozwijając swoją działalność biznesową, mogą stanowić konkurencję na rynku pracy czy też półproduktów. Realizując strategię internacjonalizacji, firma może na przykład zdecydować się na otwarcie oddziału czy jednostki produkcyjnej, zwiększając zgłaszany na danym rynku popyt na pracę, surowce, komponenty czy też konkretne usługi.

Uwzględniając wszystkich powyższych konkurentów, można przeprowadzić ich wielowymiarową, jakościową analizę, odpowiadając na pięć kluczowych pytań dotyczących: strategii, celów, zasobów i możliwości. Zrozumienie tych obszarów pozwala na prognozę schematu reakcji konkurenta, odpowiadającą na zasadnicze pytania, tj. czy konkurent jest zadowolony z obecnej strategii; jakich zmian w jego strategii można się spodziewać; w jakich dziedzinach jest on mało odporny oraz co wywoła najsilniejsze i najbardziej efektywne działania odwetowe ze strony konkurenta.

Oprócz badań jakościowych dostępne są także narzędzia o charakterze ilościowym, które dotyczą koncentracji rynku. Wysoki poziom koncentracji po stronie podażowej występuje na rynkach o wysokich i trwałych barierach wejścia, a im wyższy jej poziom, tym większe prawdopodobieństwo braku efektywnej konkurencji. Z drugiej strony niska koncentracja wskazuje na brak siły rynkowej. Nie ma jednego, najlepszego sposobu pomiaru koncentracji (Kwiatkowska, 2016, s. 80). Na jej poziom mają wpływ dwie wielkości, tj. liczba przedsiębiorców na rynku i nierównomierność ich udziałów, tzn. nierówność rozkładu oferowanych przez nich towarów lub usług. Wskaźnik koncentracji powinien uwzględniać je obie. Miary, które można wykorzystać do badania koncentracji rynku, to między innymi:

- wskaźnik koncentracji,
- indeks Herfindahla-Hirschmana (HHI),
- delta HHI,
- współczynnik koncentracji Giniego,
- średnia i odchylenie standardowe udziałów w rynku, a także klasyczny współczynnik zmienności,
- współczynnik Rosenblutha.

Syntetyczny opis wybranych wskaźników koncentracji zaprezentowano w tabeli 15.

**Tabela 15.** Wybrane wskaźniki koncentracji

Wskaźnik	Opis	Wzór i opis zmiennych	Interpretacja
Wskaźnik koncentracji (OECD, 1993)	Wskaźnik koncentracji dla czterech firm (CR4) mierzy względny udział w całkowitej produkcji przemysłu, reprezentowany przez cztery największe firmy. Podobnie można obliczyć miary CR3, CR5, CR8 itp. Wadą wskaźnika koncentracji jest to, że nie wskazuje on całkowitej liczby firm, które mogą działać i konkurować w branży.	$CR_N = \sum_{i=1}^N u_i$ $u_i$ – udział i-tego przedsiębiorcy w rynku. Wybór $N$ jest arbitralny i zależy od celu badania i liczby przedsiębiorców na rynku.	Wskaźnik koncentracji określa procent całkowitej produkcji przemysłu (lub inny taki rodzaj działalności gospodarczej, np. przychody ze sprzedaży, zatrudnienie), który stanowi dana liczba dużych firm.

Wskaźnik	Opis	Wzór i opis zmiennych	Interpretacja
Indeks Herfindahla-Hirschmana (HHI) (OECD, 1993)	Indeks określa szacunkowy poziom zagęszczenia w danej branży oraz poziom konkurencji na danym rynku. Miara oparta na całkowitej liczbie i rozkładzie wielkości firm w branży. Obliczana jako suma kwadratów względnej wielkości wszystkich firm w branży.	$HHI = \sum_{i=1}^n p_i^2$ <p><math>p_i</math> oznacza relatywny udział w rynku i przedsiębiorstwa;  <math>n</math> oznacza liczbę przedsiębiorstw.</p>	$HHI \leq 750$ – niska koncentracja, $750 < HHI \leq 1800$ – koncentracja średnia, $1800 < HHI \leq 5000$ – koncentracja wysoka, $5000 < HHI$ – koncentracja bardzo wysoka.
Delta HHI (Kwiatkowska, 2014)	Współczynnik pokazuje, jak koncentracja może wpłynąć na sytuację konkurencyjną. Zdefiniowany jest jako różnica wartości indeksu HHI po koncentracji i przed koncentracją.	$\Delta HHI = HHI_2 - HHI_1$ <p><math>HHI_1</math> i <math>HHI_2</math> – odpowiednio wartości indeksu HHI przed koncentracją i po koncentracji.</p>	$\Delta HHI$ będzie tym większa, im wyższy jest łączny udział łączących się podmiotów.
Współczynnik koncentracji Giniego (Econex, 2012)	Współczynnik Giniego jest względną miarą koncentracji, która mierzy nierówność między firmami na właściwym rynku.	$G = \frac{1}{n} \left( n + 1 - 2 \left( \frac{\sum_{i=1}^n (n+1-i)s_i}{\sum_{i=1}^n s_i} \right) \right)$ <p><math>s_i</math> reprezentuje udział w rynku firmy <math>i</math>, z firmami uszeregowanymi od najmniejszego do największego udziału.  Wartość współczynnika mieści się w przedziale od 0 do 1.</p>	Jeśli dostawcy na rynku mają prawie równy w nim udział, współczynnik Giniego jest bliski zeru. Jeśli większość dostawców ma bardzo niski udział w rynku, ale istnieje jeden lub kilku dostawców zapewniających większość udziału w rynku, wówczas współczynnik Giniego jest bliski jedności.
Klasyczny współczynnik zmienności (Olejnik, 2015)	Współczynnik zmienności informuje o zmienności wyników, obserwacji w odniesieniu do wielkości średniej. Informuje o rozproszeniu wyników, ale w odniesieniu do tego, jak duża jest średnia.	$V = \frac{s}{\bar{x}} * 100$ <p><math>s</math> – odchylenie standardowe z próby  <math>\bar{x}</math> – średnia arytmetyczna z próby</p>	Wysokie wartości współczynnika świadczą o niejednorodności badanej zbiorowości statystycznej.

Tabela 15 (cd.)

Wskaźnik	Opis	Wzór i opis zmiennych	Interpretacja
Klasyczny współczynnik zmienności (Olejnik, 2015)	Pozwala na określenie względnej miary rozproszenia i ułatwia porównanie zmienności danych cech wśród tej samej grupy bądź dwóch badanych grup pod względem tej samej cechy.	$V = \frac{s}{\bar{x}} * 100$ s – odchylenie standardowe z próby $\bar{x}$ – średnia arytmetyczna z próby	Wysokie wartości współczynnika świadczą o niejednorodności badanej zbiorowości statystycznej. $20\% \leq V < 40\%$ – zróżnicowanie jest średnie $40 \leq V < 60\%$ – duże zróżnicowanie $V \geq 60\%$ – zróżnicowanie jest bardzo duże.
Współczynnik Rosenblutha (Econex, 2012)	W indeksie Rosenblutha uwzględniona jest zasada, że im więcej podmiotów działa na rynku, tym większe znaczenie posiadają mniejsi udziałowcy. Dlatego ten indeks jest bardziej wrażliwy na ich liczbę niż udziały. Można wykazać, że gdy podmiot ma ponad 50% udziału w rynku i jednocześnie, gdy liczba podmiotów rośnie, wartość wskaźnika ROS szybko zbliża się do zera. Zatem pomimo ewidentnego monopolistycznego charakteru rynku, pokazano zniekształcony obraz faktycznej koncentracji rynku.	$ROS = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n i P_i} - 1$ i – pozycja firmy w porządku malejącym według wielkości oznacza pozycję firmy w porządku malejącym według wielkości. Wskaźnik może przyjmować wartości z przedziału od 1/n do 1	Wskaźnik przyjmuje wartość 1/n w przypadku równomiernego rozkładu wartości cechy, a więc udziału każdego z podmiotów na poziomie 1/n. Wskaźnik osiąga maksymalną wartość równą 1 w sytuacji odwrotnej, tj. maksymalnego skupienia cechy – występowania jej wartości tylko u jednego podmiotu.

**Źródło:** opracowanie własne.

### 3.3. Klienci

Poznanie i wybór właściwych grup klientów oraz adresowanie usług lub produktów do odpowiedniego segmentu<sup>2</sup> odbiorców pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej. Działanie na rzecz precyzyjnie określonej grupy nabywców stwarza szanse i możliwości lepszego dostosowania oferty do oczekiwań konkretnych konsumentów, opracowania optymalnego programu działania na rynku,

2 Segmentacja to „podział rynku według określonych kryteriów na jednorodne grupy nabywców (segmenty rynku), które wyznaczają firmie obszar ekspansji oraz stanowią punkt odniesienia w formułowaniu celów rynkowych” (Kramer, 2004, s. 71) lub „podział na względnie jednorodne (homogeniczne) grupy konsumentów, różniące się między sobą reakcjami na dany produkt i inne instrumenty oddziaływania na rynek” (Altkorn, 1998, s. 90).

a w konsekwencji skuteczniejszego i bardziej efektywnego prowadzenia działalności gospodarczej (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 2000, s. 168–169).

W kontekście uwarunkowań internacjonalizacji proces wyboru rynku docelowego ma charakter wieloetapowy. Międzynarodowa segmentacja rynku to „proces identyfikacji specyficznych segmentów w postaci grup krajów oraz – w ich obrębie – grup nabywców reprezentujących potencjalnych klientów o jednorodnych właściwościach i podobnych zachowaniach” (Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 83–84). Jest to zadanie znacznie bardziej złożone w porównaniu z segmentacją rynku krajowego. Wynika to z ogromnej różnorodności uwarunkowań działalności na rynkach zagranicznych.

Zachodzące w gospodarce światowej procesy globalizacyjne nie pozostają bez wpływu na konsumentów. Zauważyć można rozprzestrzenianie się tych samych bądź podobnych wzorców konsumpcji (tzw. homogenizacja konsumpcji) (Bywalec, Rudnicki, 2002, s. 136–137). Skutkuje to powstawaniem w różnych krajach grup konsumentów charakteryzujących się podobnymi właściwościami, np. oczekiwaniami, preferencjami, stylem życia, światopoglądem. Stąd pierwszy etap wyodrębniania rynku docelowego dla działalności przedsiębiorstwa dotyczy makrosegmentacji (segmentacji pierwotnej). Proces ten odbywa się w oparciu o przekrojowe kryteria makro i polega na identyfikacji specyficznych segmentów w postaci grup krajów podobnych pod względem kluczowych dla przedsiębiorstwa cech (Limański, 2015). Zatem wstępna selekcja rynków zagranicznych w oparciu o model PESTLE, poszerzona o konieczne dodatkowe badania, dostosowane do specyfiki branży lub kraju, ma charakter wstępnej analizy segmentacyjnej.

Kolejnym krokiem jest mikrosegmentacja (segmentacja wtórna), która prowadzi do identyfikacji w wybranych krajach grup nabywców o jednorodnych właściwościach i podobnych zachowaniach. Mimo wspomnianej homogenizacji wzorców konsumpcyjnych trudno bowiem mówić o istnieniu konsumenta „przeciętnego”, który mógłby być punktem odniesienia dla ustalenia uniwersalnych programów marketingowych. Mikrosegmentacja jest zatem oparta na wewnętrznym zróżnicowaniu rynków poszczególnych krajów. Do jej przeprowadzenia wykorzystuje się zmienne charakteryzujące samego klienta (zmienne opisowe) lub uwarunkowania procesu zakupu (zmienne behawioralne). Kryteria opisujące klientów pozwalają odpowiedzieć na pytanie, kto kupuje dany produkt. Występują wśród nich czynniki z grupy zmiennych geograficznych, demograficznych, ekonomicznych oraz społecznych (np. wiek, płeć, wykształcenie, zawód, dochód, położenie geograficzne, wielkość rodziny i faza cyklu jej rozwoju oraz klasa społeczna). Kryteria behawioralne z kolei służą odpowiedzi na pytania: co, gdzie, kiedy, jak i dlaczego kupują nabywcy i jak reagują na instrumenty marketingu mix. Poszczególne kryteria są wykorzystywane w zależności od rodzaju analizowanego rynku (dóbr podstawowych oraz dóbr i usług wyższego rzędu, krajów rozwiniętych i rozwijających się<sup>3</sup>). Warto przy tym zaznaczyć, że segmentacja w oparciu o kryteria opisowe jest łatwiejsza do przeprowadzenia ze względu na łatwość pomiaru i dostępność danych (w głównej mierze

3 Szerzej: Oczkowska (2007).



statystycznych). Segmentacja na podstawie kryteriów behawioralnych wymaga często zastosowania metod pomiaru pierwotnego w drodze badań bezpośrednich oraz specjalistycznej wiedzy z zakresu nauk społecznych i psychologii.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa operującego na wielu rynkach ważne jest finalnie wyodrębnienie segmentów transnarodowych (Oczkowska, 2007, s. 90–96), które powstają dzięki łączeniu podobnych mikrosegmentów, znajdujących się w różnych krajach lub regionach, w jedną grupę konsumentów o względnie jednorodnym przekroju i preferencjach. Do ich analizy wykorzystywane są czynniki demograficzne, społeczno-psychologiczne i geograficzne. Wyróżnienie segmentów transnarodowych możliwe jest w przypadku dóbr akceptowanych w skali globalnej, jak np. elektronika czy samochody, ale także produkty spożywcze, czy nawet ubrania (globalne koncerty odzieżowe), które odpowiadają oczekiwaniom ponadnarodowym. Segmenty transnarodowe zwykle dotyczą konsumentów o wyrafinowanych potrzebach, których gust jest bardziej zbliżony do globalnych standardów.

Dla przykładu badania rynkowe przeprowadzone przez amerykańską firmę Roper Starch Worldwide w roku 2000<sup>4</sup>, pozwoliły wyodrębnić sześć grup konsumentów różniących się ze względu na styl życia, a przez to również zwyczaje i oczekiwania zakupowe (Miller, 1998, s. 11):

- Wojownicy („Strivers”) (23%) cenią sobie dobra materialne, status społeczny, ambicję oraz władzę. Grupę tę w większości tworzy populacja męska w wieku średnim z państw wysoko rozwiniętych oraz rozwijających się krajów Azji i regionu Pacyfiku. Grupę tę cechują wartości męskie wg Hofstedeego.
- Gorliwcy („Devouts”) (22%) to grupa klientów, dla których wielką wartością jest religia i wiara, respekt dla starszych i posłuszeństwo. Takie wartości można odnaleźć wśród konsumentów z państw kolektywistycznych o dużym dystansie władzy. Do grupy zaliczają się państwa Azji, Afryki i Środkowego Wschodu. Ta grupa konsumentów jest przywiązana do lokalnych wyrobów i chętniej wybiera lokalne marki.
- Altruści („Altruists”) (18%) obejmują segmenty z państw, w których konsumenci są doskonale wykształceni i zaangażowani w sprawy społeczne. Grupa ta jest zdominowana przez kobiety w średnim wieku. Ta grupa konsumentów jest często spotykana w krajach Ameryki Łacińskiej, Ameryki Północnej i w Rosji.
- Bliscy („Intimates”) (15%) cenią sobie więzy rodzinne, towarzyskie i pracownicze. Połowa z nich to intensywni użytkownicy mediów, szczególnie telewizji. Tę grupę konsumentów można znaleźć w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Europie Środkowej.
- Poszukiwacze przygód („Fun seekers”) (12%) wywodzą się z krajów wysoko rozwiniętych, są najmłodsi, cenią sobie rozrywkę i zabawę. Ta grupa najbardziej reprezentuje to, co nazywamy globalnym stylem życia.
- Kreatywni odkrywcy („Creatives”) (10%) ta grupa szybko przyswajająca nowinki techniczne i technologiczne. Tworzą ją w większości zaawansowani użytkownicy Internetu, wywodzący się z krajów rozwiniętych.

4 Badania objęły 35 tys. konsumentów dorosłej populacji z 35 państw.



Wybór segmentów, na których firma chce skupić swoją działalność, może okazać się kluczowy z punktu widzenia budowania jej pozycji i potencjalnego sukcesu. Istotne są takie zmienne dotyczące segmentu jak: jego wielkość, potencjał wzrostu, stabilność, koszt dotarcia, a także czynniki typowe dla danego rynku, czyli: wielkość i tempo wzrostu popytu, intensywność konkurencji, koszty obsługi oraz spójność z celami, zasobami i kompetencjami firmy. Dodatkowo, decydując o wyborze konkretnego segmentu działania, należy uwzględnić nie tylko możliwość jego skutecznej obsługi, ale także takie pytania strategiczne, jak na przykład:

- jakie są koszty obsługi klienta; czy klient dokonuje zakupów detalicznych, czy hurtowych,
- czy klient ma perspektywy rozwojowe,
- czy klient ma szczególne, specyficzne potrzeby,
- jaką jest naturalna siła przetargowa nabywców oraz skłonność do jej wykorzystania.

Odpowiedź na powyższe pytania określa jakość nabywców. Koszty obsługi klienta są w dużej mierze stałe, a zatem jeśli zamówienia mają charakter detaliczny, mogą istotnie wpływać na opłacalność prowadzonych operacji. Perspektywy rozwojowe klienta przekładają się na możliwość zwiększenia wolumenu sprzedaży oraz rozszerzenia jej o szerszy katalog produktów. Firma buduje swoją przewagę konkurencyjną, jeśli jest w stanie zaspokoić potrzeby klientów inaczej niż konkurencja lub lepiej adresuje ich szczególne wymagania. Ostatnią kwestią jest naturalna siła przetargowa klientów, czyli potencjalny nacisk, jaki mogą wyrzucić na sprzedających, uwzględniając siłę uderzenia i dostępne źródła zaopatrzenia. Należy jednak zaznaczyć, że skłonność do wykorzystania posiadanego potencjału może się różnić między nabywcami.

Uwzględniając liczbę krajów i segmentów, Oczkowska (2007, s. 95) wyróżnia cztery strategie wyboru segmentów, które firma może przyjąć, decydując się na ekspansję zagraniczną (rysunek 4).

Liczba krajów	mała	Strategia podwójnej koncentracji	Strategia koncentracji krajowej
	duża	Strategia koncentracji segmentowej	Strategia podwójnej dywersyfikacji
		mała	duża
		Liczba segmentów rynku	

**Rysunek 4.** Strategie segmentacji w ekspansji zagranicznej

**Źródło:** Oczkowska (2007), s. 95.

Strategie segmentacji w ekspansji zagranicznej różnią się poziomem ryzyka. Najmniejszym obciążona jest taktyka podwójnej koncentracji, polegająca na selekcji zarówno kilku krajów, jak i segmentów rynku. Rekomendowana jest firmom

o ograniczonych zasobach i małym doświadczeniu w działalności na rynkach zagranicznych w przypadku, gdy wybrane segmenty są na tyle duże, że gwarantują odpowiednią skalę działań i zysku. Strategia koncentracji krajowej polega na skupieniu działań w niewielu krajach, przy jednoczesnej dywersyfikacji segmentów. Zwykle wybrane rynki są znane firmie, co ogranicza ryzyko ekspansji w nieznanym środowisku, a do segmentów kierowana jest szeroka oferta produktów. Odwrotną polityką charakteryzuje się koncentracja segmentowa, a zatem prowadzenie działalności w wielu krajach, ale na nielicznych segmentach. Skierowana jest do firm wyspecjalizowanych w produkcji określonych dóbr, dedykowanych konkretnym nabywcom. Skoro przedsiębiorstwo obsługuje tylko wyselekcjonowane fragmenty rynku, rozszerzenie sprzedaży na rynki zagraniczne jest konieczne dla osiągnięcia odpowiedniej skali działań, które zapewnią wystarczające zyski. Ostatnia, najbardziej ryzykowna, jest strategia podwójnej dywersyfikacji. Jest ona odwrotnością podwójnej koncentracji i polega na podejmowaniu działań w wielu krajach i segmentach. Wymaga ona wielu zasobów, doświadczenia i wiedzy o rynkach zagranicznych oraz różnorodnego asortymentu, który zaspokoi potrzeby konsumentów z różnych segmentów, ale dzięki rozproszeniu działalności umożliwia dywersyfikację ryzyka.

### 3.4. Kooperanci

Kooperanci to szeroka grupa podmiotów współpracujących i wspierających biznes, do której należą dostawcy, dystrybutorzy, firmy branży TSL (transport-spedycja-logistyka), firmy doradcze i marketingowe, usługowe, serwisowe. Ich siła przetargowa bezpośrednio wpływa nie tylko na sytuację firmy, ale determinuje atrakcyjność całej gałęzi rynku. Jeśli partnerzy są niezawodni, jakość dostarczanych towarów i usług jest zgodna z oczekiwaniami, a ceny pozostają konkurencyjne, pozwala to na budowanie pozycji firmy na rynku. Zbyt silne uzależnienie od kooperantów lub wysokie marże mogą natomiast tę atrakcyjność zmniejszać. Szczególną rolę w tej grupie zajmują dostawcy, a analiza ich siły oddziaływania dostarcza wielu informacji i wskazówek, jak choćby o możliwości integracji pionowej wstecz, czyli włączenia do przedsiębiorstwa działalności dotychczas prowadzonej przez jego dostawców. Powinna ona obejmować takie elementy dotyczące rynku dostawcy jak: relacja popytu i podaży, stopień koncentracji czy ostrość i rodzaj walki konkurencyjnej. Istotne są także czynniki związane z wyrobem dostawcy, tj. jego unikalność oraz uzależnienie jakości produktu firmy od jakości wyrobu dostawcy, a także łatwość i koszt zmiany dostawcy oraz możliwość integracji pionowej.

Najbardziej korzystna z punktu widzenia firmy jest sytuacja, w której na rynku jest wielu dostawców i są oni rozdrobnieni. Taki układ sił zwiększa rywalizację i skłonność do ustępstw po stronie zaopatrzenia. Dobrze, jeśli oferowane przez

dostawców produkty są jednorodne, konkurencja przenosi się bowiem ze sfery samego produktu w kierunku innych atrybutów, w tym zwłaszcza ceny. Siłę przetargową dostawców osłabia też możliwość ich odbiorców do integracji wstecz, a więc włączenia etapu produkcji surowców i komponentów, pozyskiwania materiałów. Zagrożenie takim posunięciem ze strony firm powinno skutecznie mobilizować dostawców do utrzymywania cen i usług na takim poziomie, aby odbiorcy nie widzieli sensu w konkutowaniu z własnymi dostawcami. Pozycję konkurencyjną dostawców osłabiają także niskie koszty ich ewentualnej zmiany, które zwiększają skłonność do poszukiwania nowych źródeł zaopatrzenia.

W zależności od rodzaju działalności firmy, wybranej strategii czy segmentu rynku, inne czynniki dotyczące dostawców mogą być dla niej kluczowe. Katalog kryteriów oceny dostawców (ale też innych kooperantów) nie jest listą zamkniętą, jednak wydaje się, że do najbardziej ogólnych zaliczyć można takie parametry jak (Nowakowski, Werbińska-Wojciechowska, 2012, s. 4):

- cena,
- jakość dostarczanych wyrobów,
- lokalizacja dostawcy,
- terminowość dostaw,
- czas realizacji zleceń,
- udzielane rabaty,
- warunki płatności,
- sposób opakowania,
- ocena dotychczasowej współpracy,
- komunikacja z dostawcą,
- sposób postępowania z reklamacjami,
- warunki dostawy,
- relacje z kadrą zarządzającą,
- innowacyjność,
- elastyczność.

Dla wielu nowych dostawców towarów konsumpcyjnych główną barierą wejścia na rynek jest dystrybucja. Ograniczone miejsce „na półce”, awersja do ryzyka i koszty przewozu dodatkowego produktu powodują, że detaliści niechętnie wprowadzają do swojej oferty asortyment nowego producenta. Sklepy wielkopowierzchniowe stosują, mimo zakazu, tzw. opłaty półkowe, czyli należności za obecność produktów danego dostawcy w swojej ofercie. Im więcej takich barier stosują dystrybutorzy, tym trudniej wejść na wybrany rynek. Jednocześnie, jeśli firma działa w określonym obszarze geograficznym i współpracuje z sieciami dystrybucyjnymi, może wykorzystać tę współpracę i rozwinąć ją na inne rynki, na których jej pośrednik jest już obecny. W zależności od charakteru prowadzonej działalności powyższe ograniczenie można obejść, wykorzystując sprzedaż internetową. Choć sprzedaż online wydaje się atrakcyjną alternatywą, tutaj także ważne

są jej parametry, takie jak: dostępność infrastruktury, intensywność konkurencji, poziom penetracji rynku przez sklepy internetowe czy stopień rozwoju płatności bezgotówkowych. Dostępność platform sprzedażowych, operatorów płatności, ale także kultura zakupowa na danym rynku i w wybranym segmencie może sugerować zaangażowanie lub zaniechanie działań w tym obszarze. Niezależnie od tego, czy firma decyduje się na sprzedaż w formie tradycyjnej, przez Internet czy też podąży drogą omnikanałowości, będzie współpracować z firmami branży TSL, realizując takie podstawowe zadania jak: zaopatrzenie, magazynowanie czy transport/spedycja. Warto zwrócić uwagę na dostępność i poziom rozwoju tej branży, intensywna konkurencja bowiem sugeruje niższą cenę, lepszą dostępność tego typu usług, ale także wyższą jakość. Wszystkie te trzy czynniki bezpośrednio przełożą się na cenę i jakość oferowanych przez firmę dóbr.

Zasadne wydaje się pytanie o możliwość integracji pionowej, zarówno firmy, jak i jej kooperantów. Jak wskazano wcześniej, możliwość integracji pionowej zwiększa siłę przetargową. Włączenie do swojej działalności określonych operacji do tej pory zleczanych na zewnątrz niesie za sobą wiele potencjalnych korzyści, ale też zagrożeń. Do zalet zaliczyć można (Grant, 2018, s. 259–261):

- ekonomiczne korzyści z fizycznej integracji procesów,
- unikanie kosztów transakcyjnych przy kontraktach pionowych,
- możliwość koordynacji działań i zadań.

Natomiast wśród potencjalnych wad należy wskazać:

- różnice w optymalnej skali między różnymi etapami produkcji,
- konieczność rozwinięcia charakterystycznych, kluczowych dla danego procesu możliwości,
- potencjalne problemy związane z zarządzaniem strategicznie różnymi firmami,
- problemy motywacyjne w relacji wewnętrzny dostawca-klient,
- zagrożenie utraty pozycji konkurencyjnej w głównym obszarze biznesowym,
- ograniczenie elastyczności w dostosowaniu zarówno do wahań popytu, jak i do wymagań poszczególnych projektów,
- inwestowanie w biznes, który z natury jest nieatrakcyjny ze względu na np. niskie marże,
- złożone ryzyko, gdyż problemy na dowolnym etapie produkcji zagrażają produkcji i rentowności na wszystkich innych etapach.

Oprócz uwzględnionych powyżej kooperantów należy także dostrzec dalsze otoczenie firmy, w tym administrację publiczną: lokalne urzędy i jednostki samorządu terytorialnego, instytucje finansowe, w tym banki, firmy ubezpieczeniowe, leasingodawców oraz organizacje pozarządowe. Władze lokalne mogą tworzyć przyjazny inwestorowi klimat poprzez np.: specjalne strefy ekonomiczne, ulgi podatkowe, odpowiednią infrastrukturę, a także wsparcie administracji: wykwalifikowaną i dostępną kadrę, współpracę samorządu z instytucjami otoczenia biznesu i uczelniami, czy wysoką jakość usług publicznych. Przedsiębiorstwo niezależnie

od skali swoich przedsięwzięć działa w pewnym środowisku lokalnym. To ono, wraz ze swoimi uregulowaniami, preferencjami, kulturą i zasobami, tworzy mikroklimat, który bezpośrednio oddziałuje na daną firmę. Warto o tym pamiętać, ponieważ nawet koncerny międzynarodowe muszą budować sieć powiązań w lokalnych strukturach.

Analizując otoczenie mikroekonomiczne na rynku docelowym, należy także uwzględnić wszystkie kategorie podmiotów, dzięki którym firmie łatwiej będzie budować korzystne i długoterminowe relacje z klientami: agencje marketingowe, domy mediowe, agencje public relations, ale także np. fundacje czy organizacje charytatywne, z którymi lokalnie można nawiązać współpracę w ramach CSR (społecznie odpowiedzialnego biznesu). To od skuteczności i dopasowania komunikacji marketingowej do lokalnych uwarunkowań społecznych i kulturowych zależy wizerunek przedsiębiorstwa i zainteresowanie produktami. Mimo iż koncerny międzynarodowe często stosują strategię globalną, ujednolicając ofertę marketingu mix (w tym i działań promocyjnych), to jednak na znaczeniu znacząco zyskuje w ostatnich latach tzw. globalizacja. Klienci oczekują, że przedsiębiorstwa wykażą zainteresowanie ich społecznością, lokalnymi problemami – i dostosują swoje działania do lokalnych przyzwyczajeń, oczekiwań czy priorytetów społecznych.

### 3.5. Podsumowanie

Odpowiednie przygotowanie do wejścia na nowe rynki wymaga zbadania mikrootoczenia przedsiębiorstwa, które tworzą jego konkurenci, klienci oraz kooperanci. Wszystkie te trzy siły w zależności od zdolności przetargowych, koordynacji działań wewnątrz grupy oraz determinacji biznesowej oddziałują na strategię i politykę działania firmy, a także w znacznym stopniu warunkują jej pozycję w wybranym obszarze rynku. Biorąc pod uwagę znaczenie, jakie dla przedsiębiorstwa ma jego najbliższe otoczenie, kluczowe wydaje się jego wnikliwe zbadanie, tzn. analiza jego funkcjonowania, a w szczególności identyfikacja tych obszarów, które mogą przyczynić się do sukcesu bądź porażki firmy.

W przypadku konkurentów podstawę powinna stanowić identyfikacja stosowanej przez nich strategii, ich cele rynkowe, pozycja rynkowa, słabe i mocne strony, a także ich liczba i struktura. Jeśli przedsiębiorstwo planuje ekspansję kapitałową (ulożenie w danej gospodarce produkcji), istotne jest również szersze spojrzenie na konkurencję – stanowić ją będą także wszystkie podmioty zgłaszające popyt na te same ograniczone zasoby (prace, kapitał, surowce i materiały, półprodukty itp.).

Badanie konsumentów to przede wszystkim określenie możliwości wywierania przez nich nacisku na daną firmę oraz segmentację. Przedsiębiorstwo powinno szczególnie rozpoznać preferencje i oczekiwania nabywców, przebieg procesu

zakupowego (przyzwyczajenia i motywacje), a także zbadać, jak odbierane są produkty firmy i – w miarę możliwości – jaki jest jej wizerunek i reputacja.

W grupie kooperantów znajdują się podmioty współpracujące i wspierające biznes, a także inne, przyczyniające się do budowania korzystnych i długoterminowych relacji z klientami. Badanie obejmuje analizę ich dostępności i koszt współpracy, ich efektywność, stabilność i znajomość rynku, oraz skalę powiązań lokalnych ułatwiających wejście w struktury działających sieci.

## Rozdział 4

# ***Case study* – analiza makroekonomiczna rynku niemieckiego**

Niemcy od lat są największym partnerem handlowym Polski, a także odbiorcą największej liczby polskich inwestycji bezpośrednich<sup>5</sup> (GUS, 2020). Można byłoby się więc spodziewać, że makrouwarunkowania gospodarki niemieckiej są dobrze rozpoznane, a mechanizmy powodujące niemieckimi przedsiębiorcami i konsumentami (ich oczekiwania, preferencje, priorytety) jasne i zrozumiałe. Jednak, o ile w przypadku dużych polskich przedsiębiorstw, od lat działających na rynku niemieckim jest to prawdą, o tyle mniejsi inwestorzy i eksporterzy, mniej doświadczeni w procesie internacjonalizacji, często wskazują na braki wiedzy i zrozumienia dla specyfiki gospodarki sąsiada.

Dlatego przykład gospodarki niemieckiej wydaje się najlepszy dla analizy otoczenia makro, ponieważ może okazać się przydatny dla wielu polskich przedsiębiorców chcących rozwijać działalność właśnie na tym rynku. Na szczególną uwagę zasługuje – często niedoceniany – aspekt społeczno-kulturowy. Zrozumienie kultury, mentalności, priorytetów i postrzegania świata partnerów biznesowych, handlowych i przede wszystkim klientów bezpośrednio przyczynia się do zwiększenia szansy na sukces rynkowy przedsięwzięcia.

### **4.1. Analiza rynku niemieckiego metodą PESTLE**

#### **4.1.1. Uwarunkowania polityczne**

Republika Federalna Niemiec (RFN, Niemcy) jest demokratyczną republiką z unikalnym systemem kanclersko-parlamentarnym. Stolicą państwa jest Berlin, choć

---

<sup>5</sup> Pod względem wartości zainwestowanego kapitału Niemcy również plasują się w czołówce, jednak podium należy do Luksemburga, Czech i Niderlandów (dane za rok 2018, NBP 2020).

niektóre instytucje, urzędy i ministerstwa zlokalizowane są także w Bonn, Lipsku czy Karlsruhe. Jest państwem federalnym – dobrowolną federacją krajów związkowych, zwanych landami. Landów jest 16:

- Badenia-Wirtembergia (stolica: Stuttgart),
- Bawaria (stolica: Monachium),
- Berlin (stolica: Berlin),
- Brandenburgia (stolica: Poczdam),
- Brema (stolica: Brema),
- Dolna Saksonia (stolica: Hanower),
- Hamburg (stolica: Hamburg),
- Hesja (stolica: Wiesbaden),
- Meklemburgia-Pomorze Przednie (stolica: Schwerin),
- Nadrenia Północna-Westfalia (stolica: Düsseldorf),
- Nadrenia-Palatynat (stolica: Moguncja),
- Saara (stolica: Saarbrücken),
- Saksonia (stolica: Drezno),
- Saksonia-Anhalt (stolica: Magdeburg),
- Szlezwik-Holsztyn (stolica: Kilonia),
- Turyngia (stolica: Erfurt).

Władzę ustawodawczą RFN stanowi dwuizbowy parlament, choć rzeczywiste uprawnienia prawotwórcze posiada głównie Izba niższa (Izba Związku). Jest to reprezentacja ogólnopaństwowa, a jej członkowie (deputowani) wybierani są na czteroletnią kadencję w wyborach mieszanych, proporcjonalno-większościowych z 5-procentową klauzulą zaporową. Konstytucja nie określa liczby deputowanych. Każdorazowo wynika ona z zapisów ordynacji wyborczej. Wyższa Izba parlamentu – Izba Związkowa (Bundesrat) składa się z delegatów rządów poszczególnych krajów związkowych i pełni głównie rolę kontrolną.

Formalnie głową państwa jest prezydent, jednak w praktyce pełni on funkcje głównie reprezentacyjne. Posiada także pewną władzę nad systemem sadowym. Jego władza nabiera większego znaczenia tylko w czasie kryzysów gabinetowych, kiedy to ma on prawo wskazać kandydata na kanclerza oraz rozwiązać parlament. Prezydent wybierany jest na pięcioletnią kadencję przez Zgromadzenie Federalne (Bundesversammlung) – gremium składające się w połowie z członków Bundestagu i w połowie z członków wybranych przez przedstawicielstwa krajów związkowych na zasadzie wyborów proporcjonalnych.

W rzeczywistości główna władza wykonawcza skupiona jest w rękach szefa rządu – kanclerza. Jest on wybierany przez izbę niższą parlamentu (Bundestag) na wniosek prezydenta. Ministrowie z kolei powoływani są przez prezydenta na wniosek kanclerza. Dodatkowo, każdy land ma swój rząd i parlament (landtag), których uprawnienia w zakresie tworzenia prawa i sprawowania władzy są dość szerokie.

System partyjny w Niemczech jest relatywnie stabilny. Najważniejsze partie polityczne obecnie to:



- Unia Chrześcijańsko-Demokratyczna (Christlich Demokratische Union Deutschlands, CDU),
- Unia Chrześcijańsko-Społeczna (Christlich-Soziale Union in Bayern, CSU),
- Socjaldemokratyczna Partia Niemiec (Sozialdemokratische Partei Deutschlands, SPD),
- Wolna Partia Demokratyczna (Freie Demokratische Partei, FDP),
- Lewica (Die Linke),
- Sojusz 90/Zieloni (Bündnis 90/Die Grünen).

Ponadto funkcjonuje jeszcze kilkanaście mniejszych partii i ugrupowań, które mają swoje reprezentacje w landtagach.

System sędowniczy w RFN opiera się na zasadzie niezawisłości sędziów i minimum dwuinstancyjnym orzekaniem spraw. Jest to system prawa kontynentalnego, oparty na prawie rzymskim z kilkoma odniesieniami do prawa germańskiego. Władza sędownicza składa się z trzech rodzajów sądów:

- sądy zwykłe – zajmujące się najpopularniejszymi sprawami karnymi i cywilnymi. W przypadku tych spraw sądem najwyższej instancji jest Federalny Trybunał Sprawiedliwości,
- sądy wyspecjalizowane – zajmujące się sprawami administracyjnymi z zakresu prawa pracy, finansów i prawa patentowego (np. Federalny Sąd Pracy, Federalny Sąd Socjalny, Federalny Trybunał Finansowy oraz Federalny Sąd Administracyjny),
- sądy konstytucyjne – skupiają się na badaniu hierarchicznej zgodności ze sobą aktów prawnych, również z konstytucją. Sądem Najwyższym, odpowiedzialnym za sprawy dotyczące konstytucji państwa, z uprawnieniem kontroli działalności agencji administracyjnych jest Federalny Trybunał Konstytucyjny.

System administracyjny Niemiec jest dość skomplikowany, gdyż jednostki administracji zarówno rządowej, jak i samorządowej nie są w każdym kraju związkowym takie same (wynika to z uwarunkowań historycznych i kulturowych). W uproszczeniu hierarchia jednostek administracyjnych jest następująca:

- kraje związkowe (Länder) – Federacja zrzesza 16 krajów związkowych, na ich terytorium funkcjonuje tzw. ograniczona państwowość (kraje posiadają parlamenty, rządy, sądy krajowe, trybunały konstytucyjne),
- powiaty (Kreise) – przede wszystkim ziemskie (Landkreise lub Kreise – w zależności od regionu), ale także grodzkie (Stadtkreise lub Kreisfreie Städte), liczące od 60 do 600 tys. mieszkańców. Obecnie jest 439 powiatów (z czego ziemskich – 323). Powiaty mają charakter jednostek jednocześnie samorządowych, jak i rządowych. Na czele każdego stoi starosta (Landrat lub, jeśli jest to kobieta, Landrätin), będący jednocześnie przedstawicielem zarówno władz rządowych, jak i organem samorządu terytorialnego,
- gminy (Gemeinde) – jednostki samorządu terytorialnego. Gminy mogą posiadać status gmin zwykłych (wiejskich), miast (Stadt) lub prawa targowe (Markt, Flecken) – poza nazwą nie wiążą się z tym jednak żadne przywileje.

W gminach organem legislacyjnym są rady (Rat), pochodzące z wyborów powszechnych. Na czele rady w gminie stoi burmistrz (Bürgermeister). W Niemczech północnych burmistrz jest jednocześnie przewodniczącym rady, wybieranym przez nią. Natomiast w Niemczech południowych burmistrz wybierany jest przez obywateli i nie stoi na czele rady. W przypadku gmin miejskich bywa kilku burmistrzów, najważniejszy z nich nosi tytuł nadburmistrza (Oberbürgermeister) lub pierwszego burmistrza (Erster Bürgermeister); w niektórych miastach pierwszy burmistrz jest zastępcą nadburmistrza. Co ciekawe, istnieją także terytoria nienależące do żadnej gminy (Güter), podlegające bezpośrednio powiatom.

W niektórych krajach związkowych ponad powiatami znajdują się jeszcze rejencje (Regierungsbezirke), które są przedstawicielstwami administracji rządowej. Wyjątkiem jest Bawaria, gdzie równoległe do rejencji istnieją identyczne terytorialnie okręgi (Bezirke), będące jednostkami samorządowymi.

Ponadto istnieją dwa kraje o charakterze miast wydzielonych (Berlin i Hamburg), które nie dzielą się na powiaty ani gminy. Zadania wszystkich jednostek do szczebla krajowego są zunifikowane. Kraj związkowy Brema dzieli się natomiast tylko na dwa powiaty grodzkie.

Republika Federalna Niemiec stanowi część strefy Schengen i strefy euro. Jako jedno z najsilniejszych państw na świecie należy do wielu międzynarodowych organizacji i zrzeżeń. Do najważniejszych można zaliczyć:

- Unię Europejską (UE) – członek założyciel EWWiS, Euroatomu oraz EWG,
- grupę Banku Światowego,
- Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW),
- Europejski Bank Centralny (EBC),
- Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ),
- Organizację Paktu Północnoatlantyckiego (NATO),
- Radę Europy,
- Światową Organizację Handlu (WTO),
- Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD),
- G7, G20,
- Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (EBRD),
- Europejski Bank Inwestycyjny (EIB),
- Bank Rozrachunków Międzynarodowych (BIS),
- Komitet Bazylejski ds. Nadzoru Bankowego (BCBS),
- Radę Państw Morza Bałtyckiego (CBSS).

Niemcy są krajem liberalnym i demokratycznym. Wolność obywatelska jest na bardzo wysokim poziomie, gwarantowanym zapisami konstytucji o niezawisłości sądów. W 2019 r. wartość wskaźnika wolności prasy uplasowała RFN na 13 pozycji na tle 180 badanych krajów (o dwie pozycje wyżej niż w 2018 r.) (Reporters without borders, 2020). Wskaźnik wolności politycznej określa natomiast sytuację

w kraju jako „wolną” z liczbą punktów 94 na 100 możliwych do uzyskania<sup>6</sup> i najwyższą możliwą notą (1/7) we wszystkich głównych kategoriach: wskaźnika swobody politycznej, wolności i swobody obywatelskiej (Freedom House, 2019).

#### 4.1.2. Uwarunkowania ekonomiczne

Gospodarka Niemiec jest największą gospodarką zarówno w strefie euro, jak i w UE. Należy do najbardziej rozwiniętych na świecie, stanowi obecnie czwartą na świecie (pod względem PKB) siłę ekonomiczną<sup>7</sup>, która opiera się głównie na przemysłowej produkcji towarów oraz na usługach. W 2018 r. PKB Niemiec wyniósł blisko 4 bln USD, co w przeliczeniu na mieszkańca (PKB *per capita*) dało około 47,6 tys. USD (tabela 16). Dynamika wzrostu PKB utrzymywała się w ostatnich latach na dodatnim poziomie, choć przyrost PKB (w cenach stałych) sukcesywnie malał. Prognozy na 2019 r. mówią o wzroście PKB na poziomie jedynie około 0,5%, ale już od 2020 r. dynamika ma stopniowo zwiększać się. Przyczyny osłabienia koniunktury są głównie polityczne: Brexit, pogarszające się relacje z USA i zastój w reformach systemowych w Niemczech (brak obiecanych postępów w cyfryzacji). Na wzrost pesymizmu wśród przedsiębiorców i klientów wpływają także coraz droższe importowane nośniki energii i rosnące koszty pracy. Nie bez znaczenia jest groźba finansowych obciążeń ekologicznych dla niemieckiego biznesu.

Niemcy są jednak nadal jednym z najzamożniejszych krajów świata, z PKB *per capita* liczoną wg PPP na poziomie ponad 50 tys. USD. Jednak w ostatnich latach podział PKB stał się bardziej nierównomierny, rozwarły się nożyce między grupą najzamożniejszą i najbiedniejszą. W 2017 r. około 19% społeczeństwa było zagrożone ubóstwem. Poza tym:

- Współczynnik Giniego (wskazuje nierówności w dystrybucji dochodów) dla Niemiec (30,1%) jest podobny jak dla całej UE (UE-28 – 31%, strefa euro – 30,1%).
- Indeks HDI<sup>8</sup> kształtuje się na poziomie 0,916/1, co plasuje RFN na 6 miejscu spośród 188 analizowanych krajów świata.
- Wskaźnik wolności gospodarczej wynosi 73,5/100 (Heritage Foundation, 2019), co plasuje Niemcy na 24 pozycji w rankingu 178 państw świata i na 14 miejscu wśród krajów UE, w grupie krajów określanych, jako „Mostly Free”.
- W rankingu otoczenia biznesowego RFN uplasowała się na 12 pozycji (na 82 kraje) z wynikiem 7,98 („The Economist”, 2014–2018).

<sup>6</sup> Wskaźnik dla Polski to 84/100.

<sup>7</sup> Po USA, Chinach i Japonii. PKB Niemiec stanowi 4,64% światowego PKB.

<sup>8</sup> HDI (Human Development Index) to wskaźnik syntetyzujący kilka obszarów badania: wskaźnik długości życia, poziom edukacji, możliwości rozwoju kariery zawodowej, dostęp do kultury itp.

Największy udział w tworzeniu PKB miał w 2018 r. sektor usług (61,5%), który jest także wiodącym pracodawcą – generuje 71% miejsc pracy. Jego rozwój w ostatnich latach był spowodowany przede wszystkim silnym popytem na usługi związane z biznesem oraz rozwojem nowych technologii, które przyczyniły się do powstania zupełnie nowych gałęzi w tym sektorze. Niemiecki model gospodarczy opiera się w dużej mierze na gęstej sieci małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), często bardzo otwartych na środowisko międzynarodowe.

Niemcy są najbardziej uprzemysłowionym krajem w Europie. Sektor produkcji przemysłowej wytwarza 28% PKB (bez sektora budownictwa, który generuje około 4,5% PKB), z czego na przemysł przetwórczy przypada ponad 20,8% PKB. Gospodarka jest bardzo zróżnicowana: przemysł motoryzacyjny jest największym w kraju, ale do wiodących należą także inne wyspecjalizowane branże, w tym inżynieria mechaniczna, sprzęt elektryczny i elektroniczny oraz produkty chemiczne. Działalność przemysłowa koncentruje się głównie w landach Badenia-Wirtembergia i Nadrenia Północna-Westfalia, gdzie ponad połowa z 1600 niemieckich firm produkcyjnych jest uznawana za liderów rynku światowego.

Rolnictwo odpowiada za około 0,6% niemieckiego PKB. Główne produkty rolne to: mleko, wieprzowina, buraki cukrowe, ziemniaki, pszenica, jęczmień i zboża. Według głównego urzędu statystycznego Destatis, w Niemczech istnieje około 275 tys. gospodarstw rolnych, z których większość to firmy jednoosobowe. To oznacza znaczne rozdrobnienie produkcji, większość rolników prowadzi działalność gospodarczą samodzielnie lub jako gospodarstwa rodzinne.

Za siłę napędową gospodarczego potencjału Niemiec uważa się innowacyjność gospodarki, co jest skutkiem podejmowanych wysiłków, aby zintensyfikować prace na rzecz badań i rozwoju. Decydujący impuls dała tutaj strategia rządu niemieckiego dotycząca nowoczesnych technologii. Cyfryzacja postrzegana jest jako kluczowe narzędzie w kontekście zapewnienia stałego wzrostu innowacyjności gospodarki niemieckiej, która już dzisiaj należy do najbardziej innowacyjnych w Europie. Świadczy o tym chociażby fakt, iż wpływy z eksportu towarów średnio i wysoko zaawansowanych technologicznie stanowią 9,2% całości wpływów z eksportu Niemiec. Nakłady na prace badawcze i rozwojowe w Niemczech wyniosły w 2017 r. około 3,04% PKB (The GlobalEconomy.com), podczas gdy w 2016 r. było to 2,6% PKB. Zgodnie z unijną strategią Europa 2020 wydatki te mają osiągnąć 3,5% do 2025 roku (Mazur, Sobolewski, 2017, s. 1).

**Tabela 16.** Główne wskaźniki makroekonomiczne Niemiec

Wyszczególnienie	2014	2015	2016	2017	2018*	2019*	2020*	2021*
PKB (w mld USD)	3 885,4	3 365,3	3 466,6	3 664,5	3 951,3	3 863,3	3 982,2	4 158,7
PKB <i>per capita</i> (w tys. USD)	47,9	41,2	41,9	44,3	47,7	46,6	48,0	50,1
Dynamika PKB <i>r/r</i>	1,6	1,5	1,8	1,6	1,5	0,5	1,2	1,4
Dług publiczny (jako % PKB)	74,9	71,2	67,6	65,2	61,7	58,6	55,7	53,1

Wyszczególnienie	2014	2015	2016	2017	2018*	2019*	2020*	2021*
Stopa inflacji	0,8	0,1	0,4	1,7	1,9	1,5	1,7	1,7
Stopa bezrobocia	5,0	4,6	4,2	3,8	3,4	3,2	3,3	3,4

\* wartość prognozowana.

**Źródło:** IMF.

Niemcy są producentem i eksporterem wielu złożonych dóbr, ich silnym atutem jest posiadanie wysoko wykwalifikowanej siły roboczej. Jednym z głównych problemów, jakie stają przed gospodarką niemiecką, są nadchodzące wyzwania związane z demografią (niskim przyrostem naturalnym, imigracją), niedoborem ludności w wieku produkcyjnym i systemem socjalnym. Jednym ze sposobów zaradzenia tej sytuacji było uchwalenie przez niemiecki parlament w dniu 7.06.2019 r. ustawy o imigracji pracowników wykwalifikowanych spoza UE, która weszła w życie 1.03.2020 r. Nowe przepisy mają ułatwić dostęp do rynku pracy cudzoziemcom, którzy będą mogli podjąć zatrudnienie w każdym zawodzie (a nie jak dotąd w wybranych branżach), bez konieczności wcześniejszego sprawdzenia dostępności lokalnej siły roboczej przez pracodawcę (Michalska, 2019).

Ważną rolę w gospodarce Niemiec odgrywa handel zagraniczny, co sprawia, że jest ona w dużej mierze uzależniona od sytuacji gospodarczej na świecie (tabela 17). Niemcy były drugim największym eksporterem i trzecim największym importerem na świecie w 2017 r. Obecnie wartość niemieckiego eksportu stanowi około 8% światowego eksportu. W roku 2017 przychody Niemiec z tytułu eksportu wyniosły 1,3 biliona USD (The Observatory of Economic Complexity). Kraj jest zdecydowanie największym na świecie eksporterem samochodów, ale eksportuje również maszyny, towary chemiczne, produkty elektroniczne, sprzęt elektryczny i farmaceutyki. Biorąc pod uwagę lata 2000–2017, wartość eksportu Niemiec zwiększyła się ponad dwukrotnie.

Podobne tendencje zauważyć można także w imporcie. Obecnie około 6,7% światowego importu trafia do gospodarki niemieckiej. Import obejmuje pojazdy silnikowe, przyczepy i naczepy, produkty komputerowe, elektroniczne i optyczne, maszyny i produkty chemiczne.

**Tabela 17.** Wskaźniki handlu zagranicznego Niemiec

Wskaźniki handlu zagranicznego	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
import towarów (w mld USD)	1 154, 85	1 181,23	1 207,04	1 050, 03	1 054,90	1 167,04	1 292,8
eksport towarów (w mld USD)	1 401,11	1 445,07	1 494,61	1 329,47	1 339,65	1 448,3	1 562,6
import usług (w mld USD)	292,14	324,69	329,35	289,48	312,07	321,7	b.d.

Tabela 17 (cd.)

Wskaźniki handlu zagranicznego	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
eksport usług (w mld USD)	242,02	261,18	272,44	247,31	272,79	299,8	b.d.
dynamika importu towarów i usług	-0,1	3,0	3,7	5,6	4,1	4,8	3,3
dynamika eksportu towarów i usług	2,8	1,9	4,1	5,3	2,3	4,6	2,0
import towarów i usług (% PKB)	39,9	39,5	39,1	38,9	38,1	39,5	40,2
eksport towarów i usług (% PKB)	46,0	45,5	45,6	46,9	46,0	47,0	47,0
bilans handlowy (w mld USD)	257,4	282,4	258,0	255,2	256,6	260,5	239,5
wartość handlu zagranicznego (% PKB)	85,9	85,0	84,8	85,7	84,0	86,5	87,2

Źródło: WTO; World Bank.

Główne towary eksportowane z Niemiec w 2018 r. (International Trade Center):

- pojazdy (inne niż tabor kolejowy lub tramwajowy) oraz ich części i akcesoria,
- produkty farmaceutyczne,
- samoloty oraz ich części i akcesoria,
- maszyny, urządzenia mechaniczne i ich części,
- maszyny i urządzenia elektryczne i ich części,
- krew i preparaty krwiopochodne.

Główne towary importowane do Niemiec w 2018 r.:

- pojazdy (inne niż tabor kolejowy lub tramwajowy) oraz ich części i akcesoria,
- paliwa mineralne, oleje mineralne i produkty ich destylacji,
- sprzęt i urządzenia elektroniczne,
- produkty farmaceutyczne.

Główne usługi eksportowane z Niemiec w 2016 r.:

- pozostałe usługi biznesowe,
- transport,
- turystyka i podróże,
- usługi informatyczne i komputerowe,
- licencje i prawa własności,
- usługi finansowe.

Główne usługi importowane do Niemiec w 2016 r.:

- pozostałe usługi biznesowe,
- turystyka i podróże,



- transport,
- usługi informatyczne i komputerowe,
- licencje i prawa własności,
- usługi finansowe.

Główne kierunki eksportu Niemiec w 2018 r. to: Stany Zjednoczone (8,6%), Francja (8,0%), Chiny (7,1%), Holandia (6,4%), Wielka Brytania (6,2%). Warto zauważyć, że głównym partnerem Niemiec są kraje europejskie (66% eksportu), w tym z UE (ponad 57%). Do strefy euro trafia tylko nieco ponad 1/3 eksportu Niemiec. Rosnący udział mają kraje spoza Unii. Można zatem przypuszczać, że obecnie niemieckie firmy będą stawały się bardziej wrażliwe na koniunkturę m.in. w Azji niż w Europie. Coraz większego znaczenia nabierają bowiem stosunki handlowe i gospodarcze z Chinami, Brazylią czy Indiami.

Główne kierunki importu Niemiec w 2018 r. to: Chiny (9,8%), Holandia (8,1%), Stany Zjednoczone (6,1%), Francja (6,0%), Włochy (5,5%). Niemcy są jednym ze światowych liderów w imporcie. W 2017 r. zajęły trzecie miejsce pod względem ilości importowanych towarów i usług spośród wszystkich krajów na świecie (The Observatory of Economic Complexity). Tak samo jak w przypadku eksportu, około 2/3 importu Niemiec pochodzi z Europy.

Rozwój gospodarki niemieckiej zależy także w znacznej mierze od aktywności inwestycyjnej. Niemcy są jednym z większych światowych inwestorów, ich inwestycje (odpowiadające 41% PKB w 2018 r.) były znacznie większe niż inwestycje przychodzące (23% PKB w 2018 r.) (OECD). W 2018 r. niemieckie przedsiębiorstwa najchętniej inwestowały przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych (361 mld EUR), Wielkiej Brytanii (138 mld EUR), Chinach (86 mld EUR) i w krajach strefy euro, w tym w Luksemburgu (86 mld EUR), Austrii (45 mld EUR) i Francji (45 mld EUR) ([www.bundesbank.de](http://www.bundesbank.de)).

Równocześnie Niemcy są atrakcyjnym rynkiem dla inwestorów zagranicznych. Jest tutaj ponad 500 największych firm świata, łącznie działa ponad 50 tys. zagranicznych firm (Portal Promocji Eksportu). Według oficjalnych danych Bundesbanku za 2014 r., 60% (około 278 mld EUR) wszystkich zasobów zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Niemczech pochodzi z terytorium UE, kolejne 7% z pozostałych krajów Europy. Globalna recesja i kryzys w strefie euro w 2012 r. zahamowały napływ ZIB do Niemiec. Po osiągnięciu poziomu 33,3 mld USD w 2015 r., w kolejnym roku inwestycje spadły do 9,5 mld USD, co stanowiło drugi najniższy poziom od 2009 r. Obecnie pod względem atrakcyjności inwestycyjnej Niemcy są dziesiątym miejscem docelowym (UNCTADstat) ZIB (10 miejsce w 2019 r., wyżej plasują się Wielka Brytania i Francja). Inwestycjom w Niemczech nie sprzyjają stosunkowo wysokie podatki, prawo pracy (w tym płaca minimalna) czy rosnące koszty energii.

### **Waluta Niemiec**

Republika Federalna Niemiec należy do strefy euro – oficjalną walutą jest euro (EUR). Jest to jedna z głównych walut światowych. Jej kurs jest płynny i dość stabilny. Za politykę pieniężną odpowiada Europejski Bank Centralny.

Średni kurs EUR na 27.12.2019 r. wynosił:

1 EUR = 4,26 PLN, 1 PLN = 0,23 EUR

1 EUR = 1,12 USD, 1 USD = 0,9 EUR

1 EUR = 0,85 GBP, 1 GBP = 1,17 EUR

Około 99% społeczeństwa niemieckiego ma konto bankowe, a 53% posiada kartę kredytową. Wykonywanie internetowych transakcji finansowych (przelewy, płatności, zakupy) deklaruje 81% osób powyżej 15 r.ż.

## Relacje gospodarcze Polska-Niemcy

### Obroty handlowe

Od 20 lat RFN pozostaje pierwszym partnerem handlowym Polski. Ze względu na bliskość geograficzną obu krajów oraz dążenie do wspólnych interesów, wzajemna współpraca gospodarcza jest bardzo dobra, a od pierwszej dekady XXI wieku rozwija się wyjątkowo dynamicznie. Według danych na lata 2015, 2016 i 2017 Polska zajmuje odpowiednio 8, 6 i 9 miejsce wśród partnerów handlowych Niemiec oraz 1 miejsce wśród gospodarek krajów Europy Środkowo-Wschodniej, wyprzedzając tym samym gospodarkę rosyjską. Również wśród krajów Grupy Wyszehradzkiej Polska wykazuje największą dynamikę eksportową do Niemiec. Ponadto niemiecki eksport do państw Grupy Wyszehradzkiej uległ nasileniu, przy czym dynamika wzrostu tego eksportu do Polski była najwyższa (Rogaczewski, 2017).

Wymiana handlowa między Niemcami i Polską jest kluczowa dla obu państw. Docelowy popyt na polskie produkty i usługi na rynku niemieckim był istotny dla polskiej gospodarki, wyniósł bowiem aż 10% polskiego PKB, ponad 9% zatrudnienia (1,4 mln miejsc pracy) oraz 8% wynagrodzeń brutto w Polsce. W Polsce natomiast końcowy popyt na niemieckie produkty i usługi ukształtował około 1,3% PKB, 1,3% zatrudnienia (0,5 mln miejsc pracy) oraz 1,3% wynagrodzeń Niemiec (Ambroziak, 2019, s. 5).

W 2016 r. obroty w handlu bilateralnym wzrosły o około 5% do 101 mld EUR. Eksport z Niemiec do Polski wyniósł około 55 mld EUR, import z Polski do Niemiec około 46,5 mld EUR. Nadwyżka Niemiec w handlu z Polską według danych GUS wyniosła ponad 8 mld EUR, przy eksporcie równym 50,2 mld EUR i imporcie 41,7 mld EUR. Eksport Polski do Niemiec od 2012 r. stale rośnie. W 2013 r. stanowił 25% całości polskiej działalności eksportowej, a w 2017 r. 27,48%. Rekordowy pod tym względem był jednak 2004 r., kiedy udział Niemiec w polskim eksporcie wyniósł 30,5%.

Od 2005 r. można wskazać na następujące zjawiska charakterystyczne dla wzajemnego handlu: wzrost udziału dóbr wysoko przetworzonych we wzajemnych obrotach, reinwestowanie uzyskanych zysków z działalności eksportowej oraz zmniejszanie się dysproporcji w skali wzajemnych relacji handlowych.

Wysokie przyrosty polskiego eksportu odnotowano zarówno w dobrach inwestycyjnych, surowcowych i przetworzonych towarach przemysłowych, jak i w niektórych pozycjach dóbr konsumpcyjnych (produkty rolno-spożywcze, meble, samochody). Według danych niemieckich najważniejsze grupy towarowe w polskim



eksportcie do RFN stanowiły w 2016 r.: pojazdy inne niż kolejowe lub tramwajowe, tabor kolejowy oraz ich części i akcesoria (13,00%); maszyny, urządzenia mechaniczne, reaktory jądrowe, kotły, ich części (12,59%); maszyny i urządzenia elektryczne i ich części, rejestratory i odtwarzacze dźwięku (10,99%); meble; pościel, materace, stelaże pod materace, poduszki i podobne (8,67%); tworzywa sztuczne i artykuły z nich (4,85%).

Gdy wziąć pod uwagę okres od akcesji Polski do UE do końca 2017 r., wówczas struktura towarowa polskiego eksportu do Niemiec wygląda następująco: maszyny (22,5%), pojazdy (14,3%), metale nieszlachetne (13%), artykuły przemysłowe (8,7%), tworzywa sztuczne (7,4%), materiały włókiennicze (5,2%), produkty mineralne (3%), inne (25,8%) (System Wspomagania Analiz i Decyzji).

Z kolei import z Niemiec do Polski w 2016 r. stanowiły głównie: maszyny, urządzenia mechaniczne, reaktory jądrowe, kotły, ich części (14,93%); pojazdy inne niż kolejowe lub tramwajowe, tabor kolejowy oraz ich części i akcesoria (14,78%); maszyny i urządzenia elektryczne i ich części, rejestratory dźwięku i odtwarzacze (9,27%); tworzywa sztuczne i artykuły z nich (8,9%); żelazo i stal (4%). W okresie 2004–2017 struktura towarowa niemieckiego importu do Polski kształtowała się zaś następująco: maszyny (23,6%), metale nieszlachetne (14,3%), pojazdy (14,0%), tworzywa sztuczne (10,9%), chemia (10,4%), wyroby celulozowe (4,2%), produkty mineralne (3,5%), inne (19,1%) (System Wspomagania Analiz i Decyzji).

O ile procentowy udział Niemiec w eksporcie towarów z Polski rośnie, o tyle w przypadku usług systematycznie maleje. W 2004 r. stanowił on 39,8%, podczas gdy w 2017 r. 22,9%. Najważniejszymi usługami eksportowymi z Polski do Niemiec w latach 2004–2017 były podróże i transport (40,9%), dalej plasowały się usługi transportowe (26,6%). Z kolei udział importu usług z Niemiec w bilansie handlu zagranicznego Polski ma zdecydowanie tendencję rosnącą. W 2004 r. stanowił 3,4%, a w 2017 r. 8,3%. W latach 2004–2017 największy udział miały podróże (32,8%) i transport (22%).

### **Inwestycje bezpośrednie (Informator ekonomiczny)**

Według danych Narodowego Banku Polskiego skumulowana wartość niemieckich inwestycji bezpośrednich w Polsce na koniec 2018 r. wyniosła 34,9 mld EUR. W Polsce działało około 5400 firm z niemieckim kapitałem, które zatrudniały ponad 360 tys. pracowników (GUS, 2020). Wartość skumulowanych polskich inwestycji bezpośrednich w Niemczech wyniosła w 2018 r. 1,4 mld EUR (NBP, 2020). W Niemczech działało 580 spółek z udziałem kapitału polskiego, które zatrudniały blisko 34 tys. pracowników (GUS, 2020).

Do największych polskich inwestorów w RFN zaliczają się:

- PKN Orlen SA – zakup sieci stacji benzynowych – wartość inwestycji 350 mln EUR (2003/2011),
- Comarch SA – utworzenie centrum kompetencyjnego w Dreźnie – 9 mln EUR, przejęcie firmy SoftM Software und Beratung GmbH – 11,2 mln EUR (2008),

- Sanplast Sp. z o.o. – Hoesch Design – 20 mln EUR (2005),
- CIECH SA – zakup Sodawerk Staßfurt GmbH – 120 mln EUR (2007),
- Ergis Eurofilms SA – przejęcie firm MKF-Folien GmbH i Schimanski GmbH – 27,4 mln EUR (2007),
- Asseco Germany AG – przejęcie firm: A+P AG – 11,5 mln EUR (2007), Matrix24 AG – 26,2 mln EUR (2008), update4u Software AG – 4,8 mln EUR (2008),
- KOPEX SA – Hansen Sicherheitstechnik AG – 26,3 mln EUR (2007),
- ZA Tarnów SA – przejęcie firmy Unylon Polymers GmbH – 4 mln EUR (2010),
- Boryszew SA – YMOS GmbH, YMOS Ubrig GmbH i YMOS Prenzlau GmbH – 9,8 mln EUR (2012),
- Track Tec – przejęcie ThyssenKrupp GfT Gleistechnik – około 5 mln EUR (2014).

Z kolei największe niemieckie inwestycje w Polsce realizowane są głównie w przemyśle motoryzacyjnym oraz budowy maszyn, chemicznym i farmaceutycznym, w sektorze bankowym i ubezpieczeniowym, handlu hurtowym i detalicznym oraz energetyce. Wyraźna poprawa w zakresie infrastruktury drogowej oraz atuty polskiej gospodarki sprzyjają decyzjom o dalszym inwestowaniu w Polsce. Do największych inwestorów niemieckich w Polsce można zaliczyć:

- Volkswagen AG – Volkswagen Bank Polska SA Warszawa; Volkswagen Serwis Ubezpieczeniowy Sp. z o.o. Warszawa; SEBNorth Netze Polska Sp. z o.o. Gorzów Wielkopolski; Volkswagen Leasing Polska Sp. z o.o. Warszawa; Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. Polkowice; Volkswagen Poznań Sp. z o.o. Poznań; Sitech Sp. z o.o. Polkowice,
- Daimler – inwestycja Mercedesa w Jaworze,
- ThyssenKrupp AG – ThyssenKrupp Krause Sp. z o.o. Gdańsk; ThyssenKrupp Energostal F.A Toruń; Thyssen Krupp Presta Steertec Poland Sp. z o.o. Międzyrzecz; Thyssenkrupp Sofedit Polska Sp. z o.o. Wrocław,
- Siemens AG – Fujitsu Siemens Computers Sp. z o.o. Warszawa; OSRAM Sp. z o.o. Warszawa; Siemens Fabryka Izolatorów Polska Sp. z o.o. Jedlina-Zdrój; Siemens Finance Sp. z o.o. Warszawa; Siemens Finance Sp. z o.o. Warszawa; Siemens Sp. z o.o. Warszawa; Westinghouse Modelpol Sp. z o.o. Warszawa; Alarmcom Bielski Sp. z o.o. Warszawa,
- Metro Group AG – METRO Group Warszawa; MGA METRO Group Advertising Polska Warszawa; MGB METRO Group Buying Polska Sp. z o.o. i Spółka Sp. k. Warszawa; MGI Metro Group Information Technology Polska Sp. z o.o. Warszawa; MGL Metro Group Logistics Polska Sp. z o.o. Sp. k. Warszawa; Makro Cash & Carry Polska SA Warszawa; Media Markt Polska Sp. z o.o. Warszawa,
- Deutsche Telekom AG – PTC SA,
- Commerzbank AG – BRE Bank SA Warszawa,

- RWE AG – RWE Stoen SA Warszawa,
- MAN Nutzfahrzeuge AG – MAN – Star Trucks Sp. z o.o. – Wolica; MAN Star Truck & Busses Sp. z o.o. – Tarnowo Podgórne; MAN Star Trucks Sp. z o.o. Czeladź,
- MTU Aero Engines – MTU Aero Engines Jasionka,
- Deutsche Bank AG - DWS Polska TFI SA Warszawa; DIL Polska Baumanagement Sp. z o.o. Warszawa; Deutsche Bank Polska SA Warszawa; Deutsche Bank PBC SA Warszawa; DB Securities SA Warszawa; DB Real Estate Investment GmbH Sp. z o.o. Oddział w Polsce Warszawa; ARX Equity Partners Sp. z o.o. Warszawa,
- ALBA International GmbH - Alba Przedsiębiorstwo Techniki Sanitarnej Sp. z o.o. Zduńska Wola; ALBA Dolny Śląsk Sp. z o.o. Wałbrzych; ALBA Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Czeladź Sp. z o.o. Czeladź,
- Allianz AG – TU Allianz Polska SA Warszawa; Towarzystwo Ubezpieczeniowe Allianz Życie Polska SA Warszawa,
- BSH Bosch und Siemens – BSH Sprzęt Gospodarstwa Domowego Sp. z o.o. Warszawa; BSH Sp. z o.o. Łódź; Zelmer Rzeszów,
- Südzucker AG – Südzucker Polska Group Warszawa; Südzucker Polska – Cukrownia Strzyżów Strzyżów; Cukrownia Ropczyce SA Ropczyce; Cukier Małopolski SA Kazimierza Wielka; Südzucker Polska Polska Cerekiew; Cukrownia Przeworsk SA Przeworsk,
- Steinhoff Europe AG – KPM-Meble Kłodzko Sp. z o.o. Kłodzko; ICM Meble Sp. z o.o. Wołów; Fabryka Mebli Prudnik Sp. z o.o. Prudnik; Steinpol Polska Sp. z o.o. Rzepin,
- Remondis International GmbH – Remondis Sp. z o.o. Warszawa; Remondis Bydgoszcz Sp. z o.o. Bydgoszcz,
- Pfeiderer AG – Pfeiderer Service Sp. z o.o. Grajewo; Pfeiderer Prospan SA Wieruszów; Pfeiderer Grajewo SA Grajewo.

#### 4.1.3. Uwarunkowania społeczno-kulturowe i demograficzne

Populacja Republiki Federalnej Niemiec wynosi blisko 82,74 mln osób. Niemcy są najludniejszym państwem w UE, drugim w Europie i szesnastym na świecie. Pręciętą gęstość zaludnienia wynosi 237 os./km<sup>2</sup>, a wskaźnik urbanizacji – 75,5% osób. Największe miasta (w których liczba ludności przekracza 0,5 mln osób) to:

1. Berlin (Berlin) 3 275 000,
2. Hamburg (Hamburg) 1 686 100,
3. Monachium (Bawaria) 1 429 584,
4. Kolonia (Nadrenia Północna-Westfalia) 1 007 100,
5. Frankfurt nad Menem (Hesja) 688 700,

6. Stuttgart (Badenia-Wirtembergia) 606 600,
7. Düsseldorf (Nadrenia Północna-Westfalia) 598 800,
8. Dortmund (Nadrenia Północna-Westfalia) 580 400,
9. Essen (Nadrenia Północna-Westfalia) 574 600,
10. Brema (Brema) 547 400,
11. Drezno (Saksonia) 523 100,
12. Lipsk (Saksonia) 522 900,
13. Hanower (Dolna Saksonia) 522 700,
14. Norymberga (Bawaria) 505 700.

Najwięcej miast liczących powyżej 100 tys. mieszkańców znajduje się na terenie kraju związkowego Nadrenia Północna-Westfalia, co związane jest ze znajdującym się tam restrukturyzowanym Zagłębiem Ruhry. W sumie w 300 największych niemieckich miastach mieszka 37 milionów Niemców, co stanowi około 45% całej populacji.

Warto jednak podkreślić, że duże skupiska osób zamieszkują także obszary bezpośrednio przylegające do miast. Dla przykładu obszar metropolitalny Berlina zamieszkuje około 4,38 mln osób, Hamburga – 3 mln osób, a Monachium – 2,9 mln osób.

Społeczeństwo RFN jest w większości niemieckiego pochodzenia. Około 91% obywateli ma niemieckie korzenie. Od upadku muru berlińskiego i zakończenia zimnej wojny około 3 milionów etnicznych Niemców wróciło z byłych krajów radzieckich. Niemcy są drugim co do wielkości miejscem migracji na świecie (United Nations Population Division, 2015). Wśród imigrantów największą grupę stanowią Turcy (ponad 3% populacji), a 6% stanowią łącznie imigranci z różnych krajów europejskich (Polski, Federacji Rosyjskiej, Grecji, Włoch, Hiszpanii, Bałkanów itd.). W ostatnim okresie dużą grupę nowych mieszkańców stanowią imigranci z Syrii, Iraku i Afganistanu. W 2015 r. Niemcy przyjęli ich ponad milion, co stanowi około 1,5% populacji. Obecnie szacuje się, że ponad 16 mln mieszkańców Niemiec (około 20%) to osoby z tłem migracyjnym, z których jednak około 7,4 mln nie posiada niemieckiego obywatelstwa. Migracja ta powoduje spore napięcia społeczne i polityczne.

Wskaźnik przyrostu naturalnego jest relatywnie wysoki – wynosi 1,19%. Jego wartość w znacznym stopniu wynika z przyrostu naturalnego odnotowywanego wśród imigrantów. Z drugiej strony istotnym wyzwaniem dla gospodarki jest starzejące się społeczeństwo. Ponad 20 mln mieszkańców Niemiec (około 25%) to emeryci i renciści.

Średnia oczekiwana długość życia mężczyzn wynosi 77,8 roku, a kobiet 83,1 roku. Warto zauważyć, że społeczeństwo niemieckie jest średnio jednym z najstarszych na świecie. Sukcesywnie rośnie przeciętna długość życia, a co za tym także – średni wiek, który w 2010 r. wynosił 44 lata, a w 2018 już 47 lat. Szczegóły struktury demograficznej prezentuje tabela 18.

**Tabela 18.** Średnia długość życia w Niemczech w 2018 roku

Średnia wieku	47 lat
poniżej 5:	4,1%
6 do 14:	9,3%
16 do 24:	11,2%
25 do 69:	60,7%
powyżej 70:	14,7%
z czego powyżej 80:	5,1%

**Źródło:** United Nations.

Językiem urzędowym w RFN jest język niemiecki, ale w kraju występują liczne dialekty, np. bawarski, saksoński, berliński. Warto też podkreślić, że większość Niemców mówi także w języku angielskim i w sferach biznesowych jest on powszechnie akceptowany obok języka niemieckiego.

Dominującą religią jest chrześcijaństwo (62,5% społeczeństwa), mniej więcej po równo podzielone między katolików (31,4%) i protestantów (31,1%). Protestantyzm dominuje na północy i wschodzie państwa, a katolicyzm na południu i zachodzie. Regularnie wzrasta liczba wyznawców islamu (obecnie to już ponad 4 mln osób, tj. około 5,5% obywateli). Blisko 30% populacji nie deklaruje przynależności do żadnej religii. W RFN panuje rozdział instytucjonalny Kościoła od państwa. Każda grupa wyznaniowa ma prawo pobierania podatku kościelnego (8–9% wartości podatku od dochodów), w zależności od kraju związkowego.

Liczbę gospodarstw domowych w RFN szacuje się na około 42,2 mln (tabela 19). Większość niemieckich gospodarstw domowych jest niewielka i składa się wyłącznie z rodziny dwupokoleniowej (rodziców i ich dzieci). Dalsza rodzina na ogół mieszka osobno. Średnia wielkość gospodarstwa domowego zmniejsza się sukcesywnie. Jeszcze kilka lat temu było to 2,2 osoby, obecnie (w 2020 r.) szacuje się, że są to niespełna 2 osoby. Dość dużym (i rosnącym) przyzwoleniem społecznym cieszą się mniej konwencjonalne formy: pary z wyboru bezdzietne, konkubiny, rodziny zawierające relacje LGBT. Wiele osób decyduje się na życie samotnie, szczególnie w Berlinie, Hamburgu, Bremie i Saksonii.

**Tabela 19.** Liczba gospodarstw domowych w Niemczech w 2020 roku

Liczba gospodarstw domowych	42,2 miliona (100%)
gospodarstwa 1-osobowe	41,8%
gospodarstwa 2-osobowe	34,8%
gospodarstwa 3-osobowe	11,7%
gospodarstwa 4-osobowe	8,7%
gospodarstwa 5-osobowe i większe	3,0%

**Źródło:** Statistisches Bundesamt.

Dla większości Niemców rodzina ma fundamentalne znaczenie. Ludzie często identyfikują rodzinę i bliskie relacje z jej członkami jako swoje główne źródło wartości. Dla Niemców dom rodzinny stanowi miejsce, w którym można w pełni odkryć swoje „ja”, gdzie jednostka uzyskuje wsparcie, aby mogła w pełni wykorzystać swój potencjał. Jednak ogólnie młodych Niemców zachęca się do samodzielności przez całe dzieciństwo, aby byli przygotowani na niezależność jako dorośli. Większość dzieci wyprowadza się z domu rodziców, gdy idą na studia lub gdy tylko mają możliwości finansowe.

W ujęciu tradycyjnym za głowę rodziny uważany był mężczyzna, ale należy podkreślić, że podejście to mocno ewoluuje. Obecnie płeć nie dyktuje roli czy obowiązku wobec rodziny, jak to miało miejsce w przeszłości. Kobiety mają równe prawa i możliwość wyboru ról i zadań zarówno w gospodarstwie domowym, jak i w życiu zawodowym. W pełni współdzielą również uprawnienia decyzyjne.

**Tabela 20.** Wydatki konsumpcyjne według kategorii produktów w 2017 roku  
(% ogólnych wydatków)

Wydatki konsumpcyjne wg kategorii produktów	Udział w wydatkach (w %)
czynsz, woda, elektryczność, paliwo	23,5
transport	14,6
dobry i usługi różne	12,6
żywność i napoje bezalkoholowe	10,7
rekreacja i kultura	9,2
umeblowanie, artykuły wyposażenia wnętrza i środki utrzymania czystości w domu	6,8
restauracje i hotele	5,5
zdrowie	5,2
odzież i obuwie	4,8
napoje alkoholowe, papierosy i inne używki	3,3
komunikacja	2,9
edukacja	0,9

**Źródło:** OECD Statistics.

Niemcy jako konsumenci w pierwszej kolejności zwracają uwagę na jakość i cenę. Często porównują ceny, skład, pochodzenie dóbr konsumpcyjnych, szukają promocji i są skłonni często zmieniać miejsca dokonywania zakupów zgodnie z tym, gdzie w danej chwili mogą uzyskać lepszą cenę (są rozważnymi łowcami promocji). Według niektórych badań niemieccy konsumenci są jednymi z najbardziej wymagających na świecie. Są skłonni zapłacić więcej za produkt lepszej jakości, jednak są także względnie lojalni wobec marek, jeśli oferują one produkty wysokiej jakości (około 60% populacji jest skłonnych kupić tę samą markę kilka

razy, o ile oferuje sprawdzony produkt bardzo dobrej jakości). Konsumenci są stosunkowo otwarci na produkty międzynarodowych firm, jednak czasami mogą preferować produkty lokalne, krajowe bądź europejskie.

Do oceny (i wyboru) dóbr trwałego użytku wykorzystywane są powszechnie następujące kryteria (wg ważności): bezpieczeństwo użytkowania, jakość, prestiż, komfort, wygoda dostępu i cena. Takie podejście do zakupów sprawia, że bardzo popularnym sposobem robienia zakupów jest sprzedaż za pośrednictwem katalogów. W dobie Internetu również i ta forma dotarcia do klienta nabiera znaczenia. Zakupy online stały się normą w Niemczech, a kraj ten jest największym rynkiem internetowym w Europie. Internet jest także na pierwszym miejscu, jeśli chodzi o kontakt klientów z nowymi markami (szerzej zob. tabela 21), i – co ciekawe – badania wskazują, że to klienci aktywnie poszukują nowych informacji, a nie są ich biernymi odbiorcami – sugeruje to znaczącą zmianę w strategii komunikacji marketingowej przedsiębiorstw.

**Tabela 21.** Źródła poznania nowych marek wśród internautów w wieku 16–64 lat

<b>Źródła poznania nowej marki</b>	<b>Udział (w %)</b>
wyszukiwarki internetowe	39
reklamy w TV	35
marketing szeptany/rekomendacje	30
strony sklepów detalicznych	30
reklamy w prasie drukowanej	21
porównywarki internetowe	19
direct mail/e-mail	19
materiały promocyjno-reklamowe w sklepach	19
reklama zewnętrzna	18
reklama w mediach społecznościowych	18

**Źródło:** GlobalWebIndex.

Świadomość ekologiczna jest powszechna wśród niemieckich konsumentów. Niemcy są krajem, który jako jeden z pierwszych w Europie zaczął stosować system ekooznaczeń (m.in. ekoznak der Blaue Engel). Takie działania znajdują odzwierciedlenie w konsumpcji – stale rośnie zainteresowanie produktami ekologicznymi, wegańskimi, energooszczędnymi itp. Ponadto doceniana jest konsumpcja produktów lokalnych – konsumenci są skłonni zapłacić za nie więcej. Rynek wtórny jest bardzo rozpowszechniony w Niemczech, szczególnie w dużych miastach, ze względów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych. Przekłada się to na zakup w sklepach z artykułami użytkowymi, odzieżą używaną, ale także z wymianami online. Gospodarka dzielenia się jest szeroko rozwinięta, zarówno z platformami VTC, wynajmowaniem mieszkań, jak i carpoolingiem.



Dni świąteczne w RFN można podzielić na ogólnokrajowe oraz takie, które obowiązują tylko w poszczególnych landach. Na terenie całego kraju dni wolne to:

- Nowy Rok (1 stycznia),
- Wielki Piątek,
- Poniedziałek Wielkanocny,
- Dzień Pracy (1 maja),
- Wniebowstąpienie Pańskie,
- drugi dzień Zielonych Świątek,
- Święto Zjednoczenia Niemiec (3 października),
- Boże Narodzenie (25 grudnia),
- drugi dzień Bożego Narodzenia, czyli dzień św. Szczepana.

Pozostałe święta obchodzone jako dni wolne w wybranych landach to:

- Święto Objawienia Pańskiego (6 stycznia),
- Boże Ciało,
- Wniebowzięcie Najświętszej Maryi Panny,
- Dzień Reformacji (31 października),
- Wszystkich Świętych (1 listopada),
- Dzień Pokuty (20 listopada).

#### 4.1.4. Uwarunkowania techniczne i technologiczne

##### Infrastruktura

Niemcy posiadają jeden z bardziej rozwiniętych systemów komunikacyjnych na świecie. Mają ponad 640 tys. km dróg, w tym blisko 13 tys. km autostrad. Największe skupisko autostrad występuje w zachodniej części kraju, w Zagłębiu Ruhry i okolicach Frankfurtu nad Menem.

W Niemczech rozwinięty jest także transport kolejowy. Pod względem długości linii kolejowych, Niemcy są szóstym państwem na świecie i drugim w Europie. Posiadają około 42 tys. km linii kolejowych, z czego połowę zelektryfikowanych. Warto podkreślić, że do niemieckich miast dociera wiele połączeń międzynarodowych, np. Frankfurt nad Menem ma połączenia z Austrią, Belgią, Francją, Holandią, Irlandią, Wielką Brytanią i Szwajcarią. Niemieckimi kolejami zarządza Deutsche Bahn, który posiada ponad 5600 dworców.

W RFN działa ponad 150 linii lotniczych, wśród których największe to Lufthansa i Air Berlin. Na terenie Niemiec funkcjonuje ponad 540 lotnisk, największe zlokalizowane są we Frankfurcie nad Menem, w Berlinie, Hamburgu, Hanowerze, Kolonii, Monachium, Norymberdze, Stuttgartcie.

W Niemczech działają także 22 heliporty.

Niemcy mają sieć śródlądowych dróg wodnych o długości 7,3 tys. km. Nie jest ona zbyt gęsta. Główny port rzeczny to Duisburg. Żegluga śródlądowa w Niemczech odbywa się głównie po Renie i jego dopływach (Mozela i Men). Istotne kanały to:



- Kanał Kiloński,
- Wezera-Łaba,
- Men-Dunaj,
- Łaba-Hawela.

Z kolei najważniejsze porty morskie to:

- Hamburg,
- Wilhelmshaven,
- Brema,
- Lubeka,
- Rostok,
- Stralsund.

Niemiecka flota handlowa posiada około 430 statków, przy czym najwięcej jest kontenerowców (około 300). Niemcy mają blisko 3500 statków zarejestrowanych w innych krajach, np. w Liberii, na Wyspach Marshalla, na Malcie, w Antigui i Barbudzie, na Cyprze czy na Gibraltarze.

### **Innowacyjność**

Niemiecka gospodarka jest wysoko innowacyjna i zaawansowana technologicznie. W rankingu Global Innovation Index 2019 (Global Innovation Index, 2019) uplasowała się na 9 miejscu na świecie i 7 w Europie. Spośród subindeksów najwyższą oceniono RFN w kategorii „kapitał ludzki i badania” (3 miejsce na świecie) głównie za sprawą znacznej liczby dużych firm działających w obszarze B+R (2 miejsce na świecie) oraz dużej liczby studentów oraz wysoko wykwalifikowanych absolwentów studiów o profilu inżynierskim (4 lokata). Do atutów gospodarki niemieckiej zaliczone zostały również: poziom cyfryzacji gospodarki, w tym głównie dostęp do usług ICT; efektywność logistyczna; potencjał rynku, konkurencyjność i handel; kreatywność i aktywa niematerialne mierzone liczbą rejestrowanych patentów i znaków towarowych; a także produkcja branży wysokich i średniowysokich technologii.

Interesującym pomysłem wcielania w życie idei innowacyjności i cyfryzacji jest tworzenie specjalnych platform, które skupiają przedstawicieli rozmaitych środowisk i grup interesów: gospodarki, nauki, społeczeństwa obywatelskiego i polityków. Instytucje takie jak Komisja Ekspercka ds. Badań i Innowacji (Expertenkommission Forschung und Innovation), Hightech-Forum czy Dialog w sprawie innowacji między rządem, gospodarką i wiedzą (Innovationsdialog zwischen Bundesregierung, Wirtschaft und Wissenschaft), to przykłady jednostek zajmujących się badaniem konkretnych zagadnień i tworzeniem rekomendacji dla nowoczesnych rozwiązań. Ponadto co roku odbywa się krajowy szczyt IT (Nationale IT-Gipfel, od 2017 roku Digital Gipfel) (Mazur, Sobolewski, 2017, s. 4).

Według rankingu Komisji Europejskiej na temat innowacyjności poszczególnych państw UE (Komisja Europejska, 2019) gospodarka Niemiec zaliczona została do grupy krajów określanych jako „silny innowator” (8 lokata). Wartość syntetycznego wskaźnika innowacyjności wynosi 126,9 i w ostatnich 3–4 latach

dynamicznie wzrasta (będąca liderem UE Szwecja – 147,7, a średnia dla EU28 – 102)<sup>9</sup>. Do atutów niemieckiej innowacyjności zaliczono „aktywa intelektualne”, „inwestycje firm” i „innowatorów”. Szczególnie dobre wyniki zanotowano także w zakresie wniosków patentowych PCT, wspólnych publikacji publiczno-prywatnych, liczby absolwentów szkół doktorskich oraz prywatnego współfinansowania publicznych wydatków na badania i rozwój. Efektywność systemów badawczych i zasoby ludzkie to najsłabsze wymiary innowacji. Najniższe wartości wskaźników w Niemczech dotyczą zagranicznych doktorantów, populacji z wyższym wykształceniem i inwestycji typu *venture capital*.

### Cyfryzacja

Społeczeństwo RFN ma swobodny dostęp do infrastruktury komunikacyjnej. Już w 2015 r. 91% gospodarstw domowych posiadało komputer, a ponad 90% dostęp do Internetu. Przeciętnie 88% osób używało komputerów, dostęp do Internetu miało 89,6% osób, w tym 88,6% do łączy mobilnych. Jednocześnie abonentów telefonii komórkowej było ponad 94,4 mln, co oznacza, że przeciętnie na 100 mieszkańców przypadało 114,4 telefonu komórkowego (International Telecommunication Union).

Obecnie (w 2020 r.) poziom cyfryzacji jest jeszcze wyższy. Na 100 mieszkańców przypada średnio około 132 łącza telefonii komórkowej, z Internetu korzysta 93% społeczeństwa (czyli blisko 78 mln osób), a około połowa z nich jest też użytkownikami mediów społecznościowych (około 38 mln osób) (Kemp, 2020). Najwyższą dynamiką cechuje się liczba użytkowników mediów społecznościowych. W okresie kwiecień 2019-styczeń 2020 ich liczba zwiększyła się o 6,5%. Korzystanie z sieci jest niezmiernie popularne także w ujęciu jednostkowym – użytkownicy Internetu spędzają przeciętnie blisko 5 godzin ( godz. 52 min.) dziennie na surfowaniu po sieci.

W styczniu 2020 r. było zarejestrowanych 110,7 mln łączy mobilnych (co oznacza poziom penetracji niemieckiego społeczeństwa na poziomie 132%), z czego 84% to były łącza szerokopasmowe (3G-5G). W stosunku do stycznia 2019 r. nastąpił wzrost liczby łączy mobilnych o 1,8%, czyli około 2 mln.

Ze względu na znaczny poziom rozwoju dostępności mobilnej dużą popularnością cieszą się także zakupy online. Ponad 90% społeczeństwa deklaruje, że odwiedza strony internetowe sklepów, a 82% dokonało zakupu online. Najczęstsze zakupy wg kategorii prezentuje tabela 22. Najpopularniejszą formą płatności w sektorze *e-commerce* pozostaje tradycyjny przelew bankowy (52% płatności), na drugim miejscu plasują się płatności poprzez e-portfel (25%), a na trzecim kartą kredytową (11%).

9 Włączając do rankingu pozostałe kraje europejskie, pozycja Niemiec ostabia się – liderem wyprzedzającym nawet Szwecję jest Szwajcaria, ponadto lepsza niż Niemcy jest także Norwegia.

**Tabela 22.** Zakupy online według kategorii w 2019 roku. Wydatki roczne (w mld USD)

Kategoria wydatków	Wartość wydatków (w mld USD)	Zmiana w stosunku do 2018 (w %)
podróże (łącznie z zakwaterowaniem)	41,75	4,6
elektronika	19,88	15
moda i kosmetyki	18,82	8,6
zabawki, rękodzieło, hobby	15,84	7
meble i wyposażenie wnętrz	10,85	10
jedzenie i higiena osobista	8,84	16
gry wideo	1,62	5
muzyka	0,75	8,3

**Źródło:** Kemp (2020).

Niemieckie firmy także stawiają na technologie cyfrowe. Około 87% przedsiębiorstw (zatrudniających powyżej 10 osób) posiada stronę internetową, 47% – wykorzystuje system CRM (system wspomagający procesy na styku klient-organizacja), 38% – posiada system ERP (oprogramowanie do kompleksowego zarządzania firmą), 20% – sprzedaje przez Internet, 16% – korzysta z chmury, a 6% z technologii *big data* (SpotData, 2019, s. 10).

#### 4.1.5. Uwarunkowania prawne

W RFN działalność gospodarczą mogą zakładać i prowadzić zarówno obywatele Niemiec, jak i obcokrajowcy z innych krajów UE. Wymóg posiadania specjalnych uprawnień dotyczy niewielu zawodów, w tym m.in. adwokatów czy lekarzy.

Zarejestrowanie działalności gospodarczej oznacza automatycznie prawo pobytu w Niemczech. Zgłoszenie działalności odbywa się w Urzędzie ds. Gospodarki (Gewerbeamt). Niezbędne jest także uzyskanie zezwolenia, czyli Karty Rzemieślniczej (Handwerkskarte) lub np. wpisu do Rejestru Rzemiosła (obejmuje m.in. przedsiębiorców budowlanych).

Zasady prowadzenia działalności gospodarczej są w Niemczech podobne do tych, które obowiązują w Polsce. Należy: zarejestrować firmę, otrzymać numer identyfikacji podatkowej, założyć konto bankowe, prowadzić rachunkowość i płacić odpowiednie podatki.

W Niemczech można prowadzić działalność gospodarczą, korzystając z następujących form organizacyjno-prawnych (Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy):

- działalność na własny rachunek, przedsiębiorstwo jednoosobowe (Einzelunternehmen, selbstständige Erwerbstätigkeit),

- oddział (Zweigniederlassung),
- filia, przedstawicielstwo (Betriebsstätte, unselbständige Zweigstelle),
- spółka cywilna (Gesellschaft bürgerlichen Rechts – GbR),
- spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (Gesellschaft mit beschränkter Haftung – GmbH),
- spółka jawna (offene Handelsgesellschaft – oHG),
- spółka komandytowa (Kommanditgesellschaft – KG),
- spółka akcyjna (Aktiengesellschaft – AG),
- przedstawicielstwo (Repräsentanz).

Spośród wymienionych najpopularniejszą jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH), którą może tworzyć nawet jedna osoba (wówczas obowiązuje uproszczona procedura zakładania spółki). Zalety tej formy prowadzenia działalności to elastyczność i duże możliwości dopasowania postanowień umowy do rodzaju działalności i potrzeb wspólników. Minimalny kapitał zakładowy tego typu spółki to 25 tys. EUR.

Prostsze i generujące na początek mniej kosztów jest założenie samodzielnej działalności gospodarczej. Nie musi być ona wpisana do rejestru handlowego oraz nie wymaga prowadzenia pełnej księgowości czy sporządzania bilansu. Jednoosobowe przedsiębiorstwo podlega regulacjom Kodeksu cywilnego i działa na podstawie wpisu do rejestru prowadzonego przez gminy i dzielnice. Oczywiście za każdym razem wymaga się udokumentowania odpowiednich kwalifikacji zawodowych.

Koleją formą działalności na rynku niemieckim jest tzw. biuro przedstawicielskie, nazywane reprezentacją (unselbständige Zweigniederlassung). Nie ma ono własnej osobowości prawnej i jego utworzenie nie podlega wpisowi do rejestru handlowego. Takie biuro musi jednak mieć zarejestrowaną w Polsce nazwę i należy je zgłosić we właściwym urzędzie ds. gospodarczych.

Ostatnią omawianą formą działalności gospodarczej jest oddział przedsiębiorstwa funkcjonującego w Polsce. Jego nazwa może być taka sama jak w Polsce, dodaje się do niej jedynie określenie „Zweigniederlassung”. Oddział podlega wpisowi do rejestru handlowego, na podstawie notarialnie potwierdzonego wniosku, który zawiera m.in.:

- adres siedziby,
- przedmiot działalności,
- dane osoby kierującej oddziałem,
- dane o kapitale,
- informację o rejestrze i numerze wpisu firmy matki,
- formę prawną przedsiębiorstwa i właściwe dla niego prawo,
- przetłumaczoną na język niemiecki umowę spółki,
- przedmiot działalności firmy matki,
- dane osób uprawnionych do reprezentowania przedsiębiorstwa.

Osoby fizyczne i prawne prowadzące działalność gospodarczą w Niemczech zobowiązane są do zapłaty podatku od działalności gospodarczej. Nie dotyczy to

jedynie osób, które wykonują wolne zawody. Wysokość podatku jest zależna od wysokości dochodu, formy prawnej firmy oraz od regionu (gminy), na terenie którego prowadzona jest działalność. W Niemczech obowiązuje kwota wolna od podatku w wysokości 24 500 EUR, ale przysługuje tylko osobom fizycznym oraz spółkom osobowym.

Zasady opodatkowania Polaków prowadzących firmy w Niemczech reguluje umowa w sprawie unikania podwójnego opodatkowania. Polscy przedsiębiorcy muszą płacić podatek dochodowy w Niemczech, nie muszą natomiast rozliczać dochodów uzyskanych za granicą w Polsce.

Zasady współpracy gospodarczej pomiędzy Polską a RFN reguluje przede wszystkim traktat akcesyjny ze wspólnotami europejskimi i ich krajami członkowskimi podpisany 16.04.2003 r., który wszedł w życie 1.05.2004 r. (wstąpienie Polski do UE). Poza tym wiele kwestii regulują też bilateralne umowy międzyrządowe. Są to np.:

- *Umowa w sprawie unikania podwójnego opodatkowania w zakresie podatków od dochodu i od majątku* (Dz.U. z 2005 r., Nr 12, poz. 90),
- *Umowa w sprawie popierania i wzajemnej ochrony inwestycji z 1991 r.; Protokół uzupełniający do umowy z 2003 r.* (Dz.U. z 1991 r., Nr 27, poz. 116; Dz.U. z 2006 r., Nr 13, poz. 84).

Relacje gospodarcze, zarówno prywatne, jak i publiczne (w tym także w zakresie współpracy z administracją i urzędami), są jasne i przejrzyste. Indeks wolności od korupcji (Corruption Perceptions Index – CPI) sukcesywnie wzrasta i dla Niemiec wynosi 80, co plasuje ten kraj na 9 miejscu w światowym rankingu Transparency International w 2019 r. (Transparency International).

#### 4.1.6. Uwarunkowania naturalne

Republika Federalna Niemiec jest różnie klasyfikowana ze względu na położenie – w Europie Zachodniej lub Środkowej. Znajduje się między Morzem Północnym i Morzem Bałtyckim na północy a Alpami na południu. Graniczy z Polską, Czechami, Austrią, Szwajcarią, Francją, Luksemburgiem, Belgią, Holandią i Danią. Powierzchnia kraju zajmuje 357 tys. km<sup>2</sup>. Jest to czwarte pod względem wielkości państwo w UE (po Francji, Hiszpanii i Szwecji) i 62 na świecie.

Na terenie Niemiec można wydzielić cztery wielkie regiony geograficzne: Nizinę Północnoniemiecką, Średniogórze Niemieckie, przedgórze Alp (Wyżyna Bawarska) i Alpy. Dominującą część powierzchni zajmują niziny (w części północnej) i wyżyny (w części środkowej). Najwyższy szczyt Niemiec, Zugspitze (2962 m n.p.m.), wznosi się na południu kraju, w Alpach Bawarsko-Tyrolskich.

W Niemczech panuje klimat umiarkowany. Zimy są stosunkowo łagodne, a lata dość ciepłe, jednak występuje przewaga dni pochmurnych i wilgotnych. Dominują wiatry zachodnie. Na wschodzie widać przejawy klimatu kontynentalnego.

Najcieplejszym regionem Niemiec jest południowo-zachodni zakątek kraju: Deutsche Weinstraße i Nizina Górnoreńska.

Około 31% powierzchni Niemiec zajmują lasy (około 11,1 mln hektarów), z czego większość (61%) stanowią lasy iglaste, jednak w najbliższych dziesięcioleciach przewiduje się wzrost udziału lasów liściastych. Obecnie najczęściej występującym drzewem jest świerk, który stanowi około 29% populacji wszystkich drzew. Łąki i pastwiska zajmują 14,8% powierzchni kraju – koncentrują się one głównie w dolinach wielkich rzek (np. Łaby i Renu), a także w Bawarii oraz Brandenburgii.

Niemieckie rolnictwo ma charakter intensywny, jest wysoko zmechanizowane i schematyzowane. Ważną rolę odgrywa uprawa żyta, jęczmienia i owsa, a także buraków cukrowych oraz rzepaku i chmielu (Niemcy są największym na świecie producentem chmielu). Plony charakteryzuje wysoka wydajność, jednak uprawę rolną utrudniają słabe gleby i niesprzyjający klimat. Zwierzęta hodowlane to głównie trzoda chlewna i bydło.

Najważniejsze bogactwa naturalne to: węgiel kamienny, piąte co do wielkości na świecie złoża węgla brunatnego, bogate złoża soli potasowej i kamiennej, rudy żelaza, drewno, potas. Kraj posiada ponadto nieduże zasoby ropy naftowej i gazu ziemnego oraz stosunkowo małe złoża rud cynku i ołowiu, uranu, miedzi i niklu.

## 4.2. Ocena ryzyka dla rynku niemieckiego

Relacje biznesowe z partnerami z Niemiec są oceniane jako bezpieczne i stabilne. Według agencji Coface (specjalizującej się w ocenie ryzyka w handlu międzynarodowym) ogólny poziom „ryzyka kraju” (niedotrzymania umowy) w Niemczech oceniany jest na A2, natomiast „klimat biznesowy” na A1 (Coface)<sup>10</sup>. Na oceny składa się wiele czynników: parametry makroekonomiczne oraz opinie o funkcjonowaniu rynku w podziale na aspekty gospodarcze i polityczne kształtujące ogólne perspektywy działalności biznesowej w kraju (tabela 23).

**Tabela 23.** Czynniki kształtujące ocenę ryzyka w Niemczech

Atuty	Słabości
<ul style="list-style-type: none"> <li>• silna baza przemysłowa (ponad 30% PKB);</li> <li>• niskie bezrobocie strukturalne;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• starzejące się społeczeństwo, zmniejszająca się liczba ludności pracującej począwszy od 2020 r. (pomimo znaczącej imigracji);</li> </ul>

<sup>10</sup> Oceny ryzyka Coface dla 160 krajów obejmują 8-stopniową skalę w porządku rosnącym: A1 – ryzyko bardzo niskie (*very low*), A2 – ryzyko niskie (*low*), A3 – ryzyko raczej akceptowalne (*satisfactory*), A4 – ryzyko akceptowane (*reasonable*), B – ryzyko istotne (*fairly high*), C – ryzyko wysokie (*high*), D – ryzyko bardzo wysokie (*very high*), E – ryzyko ekstremalne (*extreme*).

Atuty	Słabości
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobrze rozwinięty system przyuczania do zawodu;</li> <li>• znaczenie rodzinnych MŚP eksportujących (<i>Mittelstand</i>);</li> <li>• integracja Europy Środkowej i Wschodniej w procesie produkcyjnym;</li> <li>• znaczenie portów w Hamburgu, Bremerhaven i Kilonii;</li> <li>• system instytucjonalny promujący reprezentatywność.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opieka we wczesnym dzieciństwie i oferta zajęć w szkole ponadpodstawowej są nadal niewystarczające;</li> <li>• niska rentowność banków;</li> <li>• dominujący udział przemysłu motoryzacyjnego i mechanicznego, szczególnie w eksporcie (48% PKB);</li> <li>• wschodnie kraje związkowe wciąż pozostają w tyle, choć luka się zmniejsza;</li> <li>• ograniczenia wydajności – niewystarczające inwestycje i <i>venture capital</i> ograniczają wzrost wydajności.</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Coface.

Według analiz Coface w 2019 r. niemiecki przemysł znalazł się w recesji, co wynikało z kilku przyczyn, m.in.:

- konfliktu handlowego między Stanami Zjednoczonymi a Chinami (niższy popyt na produkty z Europy),
- niepewności związanej z Brexitem,
- trudności w niemieckim przemyśle motoryzacyjnym (następstwa skandalu z silnikami wysokoprężnymi i transformacji technicznej w kierunku nowych technologii napędowych), co ma wpływ na wszystkie gałęzie przemysłu związane z łańcuchem dostaw, np. przemysł metalurgiczny, maszynowy oraz chemiczny,
- zmiany klimatyczne ostatnich lat, które obciążają rolnictwo, jak również gałęzie przemysłu o wyższych kosztach energii.

Do pozytywnych informacji na temat rynku niemieckiego zaliczyć można nie-słabnącą konsumpcję prywatną (53% PKB w 2019 r.) oraz stale aktywną branżę budowlaną.

W najbliższym czasie nie należy spodziewać się zmiany tych tendencji. Czynniki globalnej niepewności nadal mogą się utrzymywać, dlatego analitycy oczekują ograniczonego ożywienia w działalności handlowej. Nadal głównym motorem gospodarki niemieckiej pozostanie konsumpcja prywatna, o ile spowolnienie gospodarcze nie dotknie sektora usług. Szacuje się, że inflacja powinna pozostać na poziomie zbliżonym do 2019 r. (1,4%), a wzrost PKB powinien pozostać stabilny.

W 2020 r. niemiecki rząd planuje rekordowe inwestycje o wartości 39,8 mld EUR (1,2% PKB), które powinny wspierać głównie edukację, zmiany strukturalne związane z wycofaniem się z górnictwa węgla brunatnego, ochronę środowiska i przemysł obronny. W tym samym czasie dochody z podatków powinny być skromniejsze, zatem nadwyżka budżetowa będzie się zmniejszać. To samo dotyczy nadwyżki na rachunku obrotów bieżących, która zgodnie z oczekiwaniami będzie maleć. Saldo usług powinno pozostać deficytowe głównie ze względu na wydatki niemieckich turystów.



### 4.3. Uwarunkowania w handlu z Niemcami

Niemcy (podobnie jak Polska) jako członek UE współtworzą jednolity rynek UE oraz objęte są wspólną polityką handlową, którą stosuje się wobec państw trzecich. Między krajami Unii obowiązuje swoboda przepływu towarów. Jest ona jedną z czterech podstawowych swobód jednolitego rynku zagwarantowanych Traktatem o UE. Trzy pozostałe to:

- swobodny przepływ usług,
- swobodny przepływ pracowników,
- swobodny przepływ kapitału.

Wprowadzenie swobody przepływu towarów wiązało się z zapewnieniem wymiany towarów nieograniczonej barierami celnymi, podatkowymi, prawnymi i technicznymi na całym terytorium Wspólnoty. Prawodawstwo wspólnotowe nie podaje jednak definicji towaru. W tym celu wykorzystywane jest orzecznictwo Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. Kluczowy jest tu wyrok sformułowany w sprawie dotyczącej podatku od eksportu dzieł sztuki. W uzasadnieniu wyroku za towar uznano każdy przedmiot posiadający wartość pieniężną, który może być przedmiotem transakcji handlowych (do towarów nie należą np. pieniądze w obiegu, nieruchomości, zbywalne prawo do połowu ryb, emisja programu telewizyjnego, licencje, rozmowy telefoniczne, losy loterii promocyjnych – w tych przypadkach stosuje się przepisy o swobodzie świadczenia usług lub swobodzie przepływu kapitału).

Na rynku unijnym towary podzielić można na:

- wspólnotowe, czyli w całości wytworzone na obszarze wspólnotowym lub przetworzone na nim w znacznej części;
- z państw trzecich, czyli takie, w stosunku do których dopełniono wszelkich formalności wwozowych i uiszczono wszystkie należności celne oraz opłaty graniczne.

Swoboda przepływu towarów na obszarze UE realizowana jest za pomocą następujących środków:

- zakazu stosowania ceł<sup>11</sup> i opłat o skutku podobnym<sup>12</sup>;
- zakazu dyskryminacji i protekcjonizmu podatkowego;

11 Cłem w rozumieniu wspólnotowym są opłaty pieniężne z tytułu przekroczenia granicy przez towar, liczone od wartości, ilości lub wagi. Cła dzielą się na fiskalne, stanowiące dodatkowe wpływy budżetowe oraz protekcjonistyczne, będące instrumentem ochrony rynku krajowego przed importem.

12 Opłatami, które nie są cłami, ale mają skutki podobne do cła, są też takie świadczenia pieniężne, które zostały jednostronnie nałożone przez państwo członkowskie w związku z przekroczeniem granicy przez towar – bez względu na ich wysokość, sposób pobrania i cel (np. przy odpłatach za rozładowanie towaru na granicy).

- zakazu wprowadzania ograniczeń ilościowych<sup>13</sup> i środków o skutku podobnym<sup>14</sup> (barier pozataryfowych);
- nakazu reorganizacji państwowych monopolii handlowych.

W celu stworzenia jednolitego rynku usunięto setki barier technicznych, prawnych i biurokratycznych, które ograniczały wolny handel i swobodny przepływ między państwami członkowskimi UE. W związku z tym przedsiębiorstwa z krajów należących do UE rozszerzyły zasięg swojej działalności. Konkurencja umożliwiła obniżenie cen i dała konsumentom większy wybór. Równocześnie UE, przy wsparciu wielu europejskich organów regulacyjnych i organów ds. konkurencji, stara się pilnować, aby zwiększona swoboda nie wpływała negatywnie na uczciwość, ochronę konsumentów lub równowagę ekologiczną.

Nadal można zidentyfikować wiele przeszkód w obszarach, w których proces integracji jest powolniejszy:

- rozdrobnione krajowe systemy podatkowe hamują integrację i skuteczność rynkową,
- wciąż utrzymuje się rozdrobnienie na rynki krajowe w dziedzinie usług finansowych, energii i transportu,
- rozwój handlu elektronicznego między krajami UE jest słabszy niż na poziomie krajowym, występują też znaczne różnice między przepisami, normami i praktykami stosowanymi przez poszczególne kraje,
- sektor usług ma opóźnienie w stosunku do rynków towarowych (pomimo tego, że od 2006 r. firmy mogą oferować wiele usług w krajach innych niż kraj siedziby firmy),
- zasady uznawania kwalifikacji zawodowych muszą zostać uproszczone, aby ułatwić wykwalifikowanym pracownikom znalezienie pracy w innym kraju UE.

W aspekcie techniczno-organizacyjnym międzynarodowy handel towarami jest objęty regułami Incoterms®, które określają obowiązki sprzedających i kupujących w zakresie dostawy towarów w ramach międzynarodowych umów sprzedaży. Międzynarodowe Warunki Handlowe opracowane zostały przez Międzynarodową Izbę Handlową (ICC), stanowią miarodajne zasady podziału kosztów i ryzyka dla stron umów sprzedaży.

Bardzo ważnym etapem każdej transakcji handlowej jest jej rozliczenie. Rozliczenia w obrocie międzynarodowym również zostały szczegółowo uregulowane. Najważniejsze z regulacji to:

<sup>13</sup> Ograniczeniem ilościowym jest każdy przepis, środek państwowy ograniczający częściowo lub zupełnie import lub eksport towarów na podstawie kryteriów takich jak: waga, ilość, objętość, wartość lub czas (np. kontyngent, kwota przywozowa i wwozowa).

<sup>14</sup> Środkami równoważnymi (o skutku podobnym do ograniczeń ilościowych) są środki jawnie dyskryminujące produkty importowane oraz stosowane w odniesieniu do wszystkich produktów, bez względu na pochodzenie, jednak ukrycie dyskryminujące produkty importowane. Do przykładów takich środków można zaliczyć: licencje eksportowe lub importowe, dyskryminację produktów importowanych, wymóg określonego oznaczenia produktów czy zachęcanie do kupowania produktów krajowych.

- UCP 600 – Jednolite zwyczaje i praktyka dotyczące akredytyw dokumentowych,
- eUCP – Jednolite zwyczaje i praktyka dotyczące akredytyw dokumentowych w zakresie prezentacji elektronicznej,
- URC 522 – Jednolite zwyczaje dotyczące inkasa,
- URDG 458 – Jednolite reguły dotyczące gwarancji kontraktowych,
- DOCDEX 811 – Zwyczaje dotyczące rozstrzygania sporów w zakresie instrumentów dokumentowych Międzynarodowej Izby Handlowej w Paryżu (dotyczy UCP 600; URC 522; URDG 458),
- ISBP 681 – Międzynarodowy Standard Praktyki Bankowej dotyczący badania dokumentów w akredytywie dokumentowej Międzynarodowej Izby Handlowej w Paryżu.

W obrotach handlowych z Niemcami (podobnie jak z innymi krajami) obowiązują dokumenty powszechnie stosowane w handlu międzynarodowym, tj. faktura, dokument przewozowy, dokument ubezpieczeniowy, dokumenty pomocnicze (certyfikaty i zaświadczenia) oraz dokument celny. Podstawowym dokumentem używanym przy kontroli celnej towarów na rynki krajów trzecich jest jednolity dokument administracyjny SAD (Single Administrative Document), który obowiązuje również przy transzycie towarów.

## 4.4. Uwarunkowania kulturowe w Niemczech

Różnice kulturowe wywierają silny wpływ na relacje w biznesie i negocjacjach międzynarodowych. Ludzie są nośnikami wartości, poglądów i zachowań, które nabyli w drodze wychowania, edukacji oraz aktywności życiowej. Sposób, w jaki zostały im przekazane te informacje, wiąże się ściśle z otoczeniem kulturowym, które miało najsilniejszy i najtrwalszy wpływ na zachowanie. Stąd też negocjatorzy uczestniczący w rozmowach międzynarodowych emanują specyficznymi cechami kulturowymi (Komunikacja międzykulturowa). Skuteczne przygotowanie do negocjacji i prowadzenia biznesu z przedstawicielami innych kultur obejmuje poznanie ich wzorców kulturowych, schematów postępowania, etyki, wartości i oczekiwań. W biznesie międzynarodowym obowiązują dwie żelazne zasady:

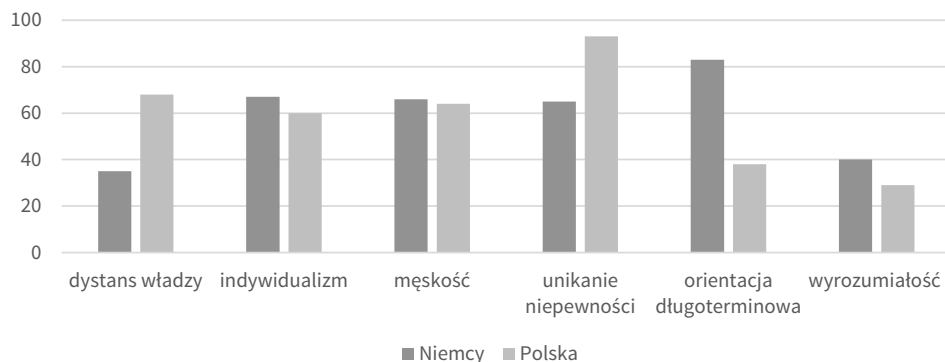
1. Oczekuje się, że sprzedający dostosuje się do kupującego,
2. Oczekuje się, że gość będzie szanował kulturę gospodarza i dostosuje się do miejscowych zwyczajów – trzeba być sobą, ale równocześnie mieć świadomość różnic kulturowych.

Poniżej przedstawione zostaną najważniejsze cechy kultury niemieckiej – w pierwszej kolejności charakterystyka niemieckiej kultury narodowej według wybranych modeli klasyfikacji kultur narodowych, a następnie najważniejsze

cechy wraz ze wskazaniem, jak wpływają one na podejście Niemców do biznesu. Szczegółowo nakreślone zostaną także najważniejsze wskazówki, jak należy postępować z przedstawicielami kultury niemieckiej, aby jak najlepiej dopasować się do ich oczekiwań i preferencji, a przez to zwiększyć szanse powodzenia relacji biznesowej.

#### 4.4.1. Charakterystyka kultury narodowej Niemiec

Jak wspomniano w podrozdziale 2.1.2, jednym z najczęściej wykorzystywanych modeli opisujących różnice kulturowe jest model opracowany przez G. Hofstede (Hollensen, 2001, s. 245). Na podstawie wieloletnich badań, przeprowadzonych na ponad 110 tys. respondentów (pracowników korporacji międzynarodowych), wyróżnił on sześć różnicujących kategorii: dystans władzy, indywidualizm, męskość, unikanie niepewności, orientacja długoterminowa oraz wyrozumiałość (pobłażliwość). Wartość każdego z indeksów wyrażona jest w punktach (max. 100 punktów). Kultura narodowa Niemiec na wielu płaszczyznach jest zbliżona do polskiej („indywidualizm”, „męskość”, „pobłażliwość”), jednak na uwagę zasługuje dużo niższy od polskiego „dystans władzy” (czego nie należy mylić z brakiem poszanowania dla hierarchii, stanowisk czy doświadczenia<sup>15</sup>) i wskaźnik „unikania niepewności” (Niemcy są bardziej skłonni do akceptacji „inności”, zgody na występowanie sytuacji nowych, zmieniających się, szczególnie w perspektywie makro). Dużo bardziej niż Polacy są za to nastawieni na relacje i efekty długoterminowe. Ważniejsze jest dla nich bezpieczeństwo i zaufanie, także do partnerów biznesowych, niż bieżąca, ale niepewna szansa na „intratny” biznes. Szczegóły prezentuje wykres 1.



**Wykres 1.** Porównanie Polski i Niemiec – wymiary kultur wg G. Hofstede  
**Źródło:** Hofstede Insights.

<sup>15</sup> Niski dystans władzy tłumaczy, dlaczego Niemcy preferują bezpośredni i partycypacyjny styl komunikacji, a przywództwo (i stanowiska) muszą opierać się na specjalistycznej wiedzy i doświadczeniu, a nie układach i znajomościach.

Kolejnym modelem, uzupełniającym informacje o różnicach kulturowych, jest model R. Gestelanda. Wedle tej klasyfikacji Niemcy są przedstawicielami kultur protransakcyjnych, ceremonialnych, monochronicznych i powściągliwych, a zatem można oczekiwać, że będą mocno skoncentrowani na transakcji, biznesie i realizacji założonego celu, będą oczekiwali punktualności, działania według określonego wcześniej harmonogramu oraz formalnego stylu komunikacji (zarówno w zakresie stroju, jak i używanego języka oraz zwrotów grzecznościowych).

Z kolei według klasyfikacji przyjętej w modelu F. Trompenaarsa Niemcy reprezentują podejście:

- 1) uniwersalistyczne – cenią precyzyjnie przygotowane i egzekwowane umowy, schematy, plany, nie uznają odstępstw od przyjętych reguł i obowiązujących przepisów,
- 2) indywidualistyczne – są samodzielni i akceptują osobistą odpowiedzialność, oczekują decyzyjności zespołu negocjacyjnego w trakcie spotkania,
- 3) powściągliwe – nie ujawniają bezpośrednio swoich emocji i odczuć, są zachowawczy, nie akceptują nadmiernego kontaktu fizycznego, gestykulacji czy podniesionego głosu, ale także luźnych żartów dla rozładowania napiętej atmosfery,
- 4) sekwencyjne – życie, spotkania, relacje są podporządkowane harmonogramowi, wykazują silne preferencje dla punktualności, realizacji pierwotnie ustalonych szczegółowych planów,
- 5) wewnątrzsterowalne – skupiają się na osiągnięciu swoich celów, wierzą, że od nich zależy otoczenie, przyszłość, powodzenie i sukces,
- 6) nastawione na osiągnięcia – pozycja zawodowa i społeczna jednostki zależy od jej wykształcenia, doświadczenia, pracowitości,
- 7) wycinkowe – sprawy prywatne w niewielkim stopniu przenikają się z życiem zawodowym.

Z kolei według modelu E.T. Halla, który stanowi swoistą syntezę badań nad różnicami kulturowymi, szczególnie w kontekście sposobu komunikacji (model wyróżnia kultury niskiego i wysokiego kontekstu), Niemcy są klasyfikowani jako najbardziej „modelowi” przedstawiciele kultur niskokontekstowych. Oznacza to, że ich sposób komunikacji jest bezpośredni, prosty, jasny, cenią twarde ustalenia, argumenty merytoryczne, wiedzę i doświadczenie, są punktualni i niezależni (Hollensen, 2001, s. 237–238).

#### **4.4.2. Cechy charakterystyczne dla kultury Niemiec – etykieta i zachowania społeczne**

Najbardziej charakterystyczne cechy Niemców, to:

- pragmatyzm,
- szczerłość,
- poszanowanie prywatności,

- myślenie krytyczne,
- sprawna/efektywna organizacja,
- pacyfizm i stoicyzm.

W Niemczech bardzo ceniona jest prywatność. Ludzie niechętnie dzielą się swoimi sprawami czy danymi prywatnymi, przeważnie nie dyskutują o swoich poglądach politycznych i społecznych podczas pierwszego spotkania z nieznanymi. Odwiedziny w domach zarezerwowane są raczej dla bliskich znajomych. Obcokrajowcy mogą odbierać Niemców jako zdystansowanych i wycofanych także dlatego, że bardzo restrykcyjnie przestrzegają oni podziału na życie prywatne i zawodowe. Te sfery życia nie przenikają się – w biznesie oczekuje się profesjonalizmu w kontaktach i nie ma zwyczaju szybkiego przechodzenia od znajomości formalnej do przyjacielskiej. Z kolei, jeśli na drodze zawodowej spotykają się znajomi, ich kontakty – na niwie biznesu – również przechodzą na poziom bardziej formalny, aby wyeliminować wpływ emocji na pracę.

Niemcy są znani ze swojej szczerości i uczciwości, nawet jeśli nie zgadzają się z rozmówcą – w kontaktach międzyludzkich umieją otwarcie krytykować działania innych. Jednak, gdy znajdują z kimś nić porozumienia i wspólny język, zwykle stają się bardzo otwarci i przyjacielscy. Rezerwują ciepłe relacje i przyjazną energię dla tych, którzy są dla nich naprawdę ważni, to nadaje ich przyjaźni większą wartość. Czas, szczerość i zaangażowanie w budowanie takich relacji czynią je szczególnie cennymi, trwałymi i lojalnymi.

Niemcy są znani z pracowitości, porządku i punktualności. Niemieckie wyrażenie *Ordnung muss sein* (porządek musi być) odzwierciedla preferencje kulturowe dotyczące organizacji i metodycznego planowania. Wyjaśnia również preferencję posiadania jasnych granic społecznych i w relacjach. Niemcy na ogół lubią rozumieć kontekst sytuacji i to, czego się od nich w danym momencie oczekuje lub wymaga. Zazwyczaj umawiają się na spotkanie, wyjaśniając dokładnie, kiedy i gdzie będą się spotykać, na jak długo i co będą robić. Rzeczy rzadko są pozostawione przypadkowi. Niemcy postrzegani są przez to jako wysoce wydajni i rzeczowi. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że takiej organizacji towarzyszy bardzo bezpośrednie podejście. W kulturach zorientowanych na zadania, takich jak Niemcy, ludzie nie zawsze oczekują budowania osobistych relacji w celu osiągnięcia wspólnego celu. Mimo że są uprzejmi, nie odczuwają potrzeby sztucznego podtrzymywania przyjacielskiej pogawędki. Wydają się wyjątkowo szczerzy i bezpośredni.

Przywitania i pozdrowienia na ogół różnią się formalnością w zależności od tego, czy Niemiec dobrze zna drugą osobę, czy nie:

- Najczęstszym pozdrowieniem jest uścisk dłoni z bezpośrednim kontaktem wzrokowym.
- Mężczyźni zwykle najpierw witają kobiety i czekają, aż te wyciągną rękę.
- Bliscy przyjaciele mogą przytulić się na powitanie, a młodszy ludzie mogą całować się w policzek. „Guten Tag” (Dzień dobry) lub „Hallo” (Cześć) to najczęstsze słowne pozdrowienia używane w kraju. Na południu niektórzy

ludzie mogą powiedzieć „Grüß Gott” (dosłownie tłumacząc jako „Pozdrów Boga”).

- W sytuacjach formalnych należy zwrócić się do innej osoby z tytułem i nazwiskiem: „Herr” (Pan) w przypadku mężczyzn i „Frau” (Pani) w przypadku kobiet. Uprzejme jest używanie formalnych tytułów, dopóki osoba nie zaproponuje przejścia na „ty”.

Należy pamiętać, że Niemcy komunikują się w sposób bezpośredni i zarówno słowa, jak i gesty interpretują dosłownie, nawet jeśli są one wykonane jako wyraz grzeczności czy konwenansów. W związku z tym najlepiej jest udzielać prostych, uczciwych odpowiedzi zgodnych ze stanem faktycznym. Na przykład, jeśli Niemiec zapyta, czy osoba z jego otoczenia chce zjeść, i usłyszy odpowiedź odmowną, to może uznać ją za wiążącą i nie zapytać ponownie. To samo działa w drugą stronę, jeśli Niemiec udzielił już odpowiedzi, nie należy naciskać (ponawiać pytania czy prosić o zrewidowanie poglądu/decyzji), gdyż może to zostać odebrane jako działanie natrętne, taka osoba może poczuć się niezręcznie lub odnieść wrażenie, że jest na nią wywierana presja.

Zasady podstawowej etykiety:

- W większości sytuacji zawodowych i społecznych oczekuje się ścisłej punktualności (*Pünktlichkeit*).
- Należy bezwzględnie unikać spóźniania się lub anulowania rezerwacji w ostatniej chwili. O przewidywanym spóźnieniu należy jak najszybciej powiadomić partnera, podając obiektywną, trudną do przewidzenia przyczynę.
- Na spotkania (zarówno prywatne, jak i biznesowe) należy ubierać się starannie i odpowiednio do okazji. Bardzo swobodne ubrania, takie jak podkoszulki czy krótkie spodenki, nie są akceptowane w sytuacjach formalnych.
- Głośne i ekstrawaganckie zachowanie nie jest dobrze postrzegane. Należy zachowywać się z umiarem.
- Niegrzeczne jest żucie gumy lub trzymanie rąk w kieszeniach podczas rozmowy.
- Nieuprzejmie jest opierać stopy na meblach.
- Niemcy doceniają proekologiczne zachowania – należy przetwarzać lub ponownie wykorzystywać materiały i ograniczyć do minimum odpady, jeśli to możliwe.
- Należy pukać przed wejściem do pokoju, jeśli ktoś zamknął drzwi. Niemcy często chętnie przyjmują ludzi, nawet jeśli ich drzwi są zamknięte, ale należy wejść z poszanowaniem ich prywatności.
- Niemcy często dzielą się stolikami z nieznanymi w miejscach publicznych, pytając: „Ist dieser Platz noch frei?” (Czy to miejsce jest wolne?).
- Nie należy przechodzić przez ulicę, gdy światła są czerwone. *Jaywalking* jest źle postrzegany.

## Wizyty

Na ogół Niemcy preferują spotkania (także biznesowe) w miejscach publicznych. Zaproszenia do domu są raczej rzadkie i świadczą o dużej zażyłości. Należy



bezwzględnie pamiętać o poszanowaniu prywatności gospodarzy (nie wchodzić do innych pomieszczeń bez zaproszenia, nie poruszać zbyt osobistych tematów). Na spotkanie należy przyjść punktualnie (opóźnienie około 10 czy 15 minut można wybaczyć po odpowiednim usprawiedliwieniu się). Przyniesienie kwiatów, wina lub słodczy podczas odwiedzin w niemieckim domu jest postrzegane jako miły gest. Gospodarze zwykle serwują napoje, nawet jeśli wizyta będzie krótka. Nie należy składać wizyt bez zapowiedzi.

### 4.4.3. Komunikacja

#### Wербalna

Komunikacja bezpośrednia: Niemiecki styl komunikacji jest dość bezpośredni, funkcjonalny, nastawiony na przekazanie informacji. Ludzie na ogół mówią uczciwie, jasno i wyraźnie, aby dojść do meritum. Chociaż ważne jest, aby być grzecznym i dyskretnym, to absolutnie priorytetowa jest uczciwość i szczerość. Niemcy na ogół mówią otwarcie o tym, co jest dla nich ważne, nawet jeśli są to tematy trudne. Interpretują słowa i wypowiedzi innych dosłownie, należy więc unikać aluzji, owijania w bawełnę czy dwuznaczności.

*Small talk*: Ponieważ niemiecka komunikacja jest przede wszystkim funkcjonalna, ludzie spędzają mniej czasu na luźnych konwersacjach. Szybkie przecho-dzenie do konkretów nie jest uważane za niegrzeczne. Oczywiście Niemcy są bardzo uprzejmi i podejmują *small talk*, gdy widzą, że ich rozmówca tego potrzebuje, ale sami raczej jej nie zainicjują.

Humor: Niemcy często śmieją się z ironii sytuacji, gry słów i insynuacji. Jednak wiele z tych żartów przestaje być wesołych po przetłumaczeniu na angielski. Co więcej, ponieważ są dość bezpośrednimi komunikatorami, mogą żartować dosłownie – na przykład z pominięciem sarkazmu w tonie mówcy. To sprawia, że naród ten jest stereotypowo oceniany jako pozbawiony humoru i poważny. Należy ostrożnie żartować, ponieważ postawy „żartownisia” i „wesółka” są rzadziej spotykane. Należy też unikać dowcipów, które mówią o niepowodzeniu innej osoby.

Cisza: Niemcy zwykle mówią, gdy mają coś ważnego do powiedzenia i już prze-myśleli swoją opinię. Cisza nie jest więc krępującym fragmentem rozmowy, tylko jej naturalną częścią.

#### Niewerbalna

Przestrzeń osobista: Podczas rozmowy Niemcy zwykle pozostają między sobą w odległości ramienia, a czasem trochę większej. Zbyt mały dystans fizyczny może być postrzegany jako naruszenie prywatności. Przeważnie mają dość poważny wy-gład na pierwszym spotkaniu. Uśmiech zachowują dla przyjaciół.

Kontakt fizyczny i gesty: Niemcy na ogół nie dotykają się podczas komunikacji, chyba że są bliskimi przyjaciółmi. Poklepywanie po ramieniu czy wskazywanie pal-cem nie jest dobrze widziane. Należy uważać również na niechciany kontakt fizyczny

z kobietami, gdyż może zostać on odebrany w kontekście seksualnym. Znany w Polsce symbol „OK” wyrażany poprzez złączenie kciuka i palca wskazującego może w Niemczech być źle rozumiany (gest ten może zostać odebrany jako obraźliwy).

Kontakt wzrokowy: Oczekuje się bezpośredniego kontaktu wzrokowego, szczególnie w przypadku poważnej sprawy. Komunikuje to szczerłość i przystępność. Unikanie kontaktu wzrokowego może być postrzegane jako przejaw nieuczciwości lub braku zaufania. Należy od czasu do czasu przerywać kontakt wzrokowy, ponieważ trzymanie go przez dłuższy czas może powodować dyskomfort u rozmówcy. Rozmawiając z grupą, należy pamiętać o równym kontakcie wzrokowym ze wszystkimi obecnymi.

#### 4.4.4. Zróżnicowania regionalne

Generalizując cechy narodowe w przypadku Niemców, należy jednak pamiętać o pewnych ograniczeniach – można bowiem zaobserwować znaczne różnice regionalne, wynikające nie tylko z tradycji kulturowych różnych landów, ale także doświadczeń historycznych części wschodniej i zachodniej. Dla przykładu, typowe symbole kulturowe Bawarii to piwo, Oktoberfest i kiełbasa. Niemcy często opisują ludzi z południowego zachodu jako skąpych, a z kolei mieszkańców Nadrenii na zachodzie uważa się za bardzo swobodnych i bezpośrednich.

Należy też pamiętać, że postawy społeczne, przekonania religijne, tradycje i praktyki różnią się również między mieszkańcami miast i wsi. Na przykład niektóre (szczególnie duże) niemieckie metropolie słyną z nowoczesnego stylu życia i tolerancyjnych postaw społecznych. Przyciągają bardziej niekonwencjonalnych mieszkańców, a także migrantów. Tymczasem w rejonach wiejskich i małych miasteczkach dominuje bardziej konserwatywny styl życia, zgodny z naturą i tradycją.

Niemcy są ogólnie bardzo dumni ze swojej tożsamości regionalnej i wykazują więcej patriotyzmu i lojalności wobec swojej okolicy niż swojego narodu. Każde miasto i państwo niemieckie ma swój własny emblemat. W samym tylko kraju związkowym Nadrenia Północna-Westfalia istnieje 50 herbów dla dzielnic miejskich i wiejskich. Flagi regionalne i herby widuje się w miejscach publicznych częściej niż flagi narodowe.

### 4.5. Etykieta biznesowa i wskazówki dotyczące negocjacji biznesowych w Niemczech

Prowadząc rozmowy biznesowe z partnerami z Niemiec, warto zwrócić uwagę na kilka kwestii. Właściwe przygotowanie do negocjacji stanowi fundament, na którym można budować powodzenie dalszej współpracy. Jeśli kontakt został

nawiązany pisemnie, należy bezwzględnie odpowiedzieć na wiadomość, niezależnie od naszego zainteresowania. Jeśli kontakt został nawiązany podczas spotkania (np. na targach), należy pisemnie potwierdzić chęć współpracy. Niemcy preferują styl formalny, przywiązując dużą wagę do nazwisk (należy je zapamiętać i dobrze wymawiać) oraz stopni, tytułów i stanowisk. Warto o tym pamiętać i zwracać się do kontrahenta, używając nazwiska i tytułu lub stanowiska.

Bardzo duże znaczenie mają hierarchia i pozycja społeczna. Autorytet i szacunek wzbudzają osoby posiadające wiedzę specjalistyczną, wykształcenie i duże doświadczenie. Stopnie, stanowiska i tytuły służbowe oraz pozycja odgrywają istotną rolę. Do negocjacji międzynarodowych powinno się wysyłać przedstawicieli o tytułach służbowych takich samych, jakie posiadają partnerzy. Od zespołu negocyjnego oczekuje się decyzyjności.

Niemcy cenią sobie bezpieczeństwo w zakresie relacji biznesowych. Zaufanie do partnera ma większe znaczenie niż intratna finansowo propozycja od nieznanego. Dlatego kluczowe znaczenie ma uwiarygodnienie swojej firmy jako rzetelnego i wiarygodnego kontrahenta. Mało skuteczne są zatem próby nawiązania kontaktu poprzez bezosobowy mailing. Lepiej nawiązać relację bezpośrednią np. na targach lub w trakcie misji gospodarczych, a dodatkowo zostać przedstawionym przez wiarygodnego wspólnego znajomego (może to być również rekomendacja od dotychczasowych partnerów biznesowych lub przedstawicieli władz lokalnych). To sprawi, że niemieccy biznesmeni chętniej zwrócą uwagę na ofertę i umówią spotkanie.

W rozmowach czy negocjacjach należy dość szybko przejść do konkretów. Niemcy na ogół nie potrzebują *small talk* dla przełamania sztywnej atmosfery. Doceniają, gdy inni są bezpośredni, stąd należy udzielać możliwie szczerych odpowiedzi nawet na poważne pytania i unikać wprowadzania humoru dla rozluźnienia atmosfery. Planując spotkanie biznesowe, należy podać wszystkie istotne szczegóły, aby zapewnić jasność i przejrzystość zamiarów. Naród ten nie bez przyczyny kojarzy się z porządkiem, niezwykle ceni bowiem przepisy prawa oraz ich przestrzeganie, poukładaną, uporządkowaną komunikację oraz punktualność (kultura niskokontekstowa, nieceremonialna, uniwersalistyczna), ważne jest, aby potwierdzić merytoryczne przygotowanie do negocjacji. Niemcy lubią jasną, klarowną i bezpośrednią komunikację, która powinna być prowadzona otwarcie i szczerze. Podczas rozmowy biznesowej ważne są fakty, konkretne dane liczbowe, które dobrze przedstawić w formie wykresów, tabel, zestawień. To właśnie one, a nie argumenty emocjonalne, czy granie niezaradnego, zagubionego, przemówią do niemieckiego partnera.

Należy się spodziewać, że Niemiec będzie otwarty i szczery, nawet gdy się nie zgadza z partnerem biznesowym. Będzie na ogół uprzejmy, ale nie czuje konieczności wyrażania swojej dezaprobaty w sposób pośredni, poprzez dwuznaczne aluzje i niedopowiedzenia. Nie należy się zatem obrażać, jeśli bezpośrednio poinformuje o popełnionym błędzie. Od partnerów oczekuje tego samego.

Niemcy (nie tylko negocjatorzy, ale ogólnie – społeczeństwo) zwracają uwagę na to, czy produkt jest ekologiczny, są także patriotami ekonomicznymi, tzn. preferują produkty rodzimego pochodzenia. Aby zdobyć przychylność potencjalnych klientów, dobrze jest podkreślać właśnie te cechy oferowanych przez siebie towarów. Nie należy lekceważyć szczególnie tego drugiego aspektu, gdyż Niemcy, obok Francuzów i Brytyjczyków, najsilniej manifestują swój etnocentryzm konsumencki. Warto zatem uwypuklić takie cechy oferowanego produktu, tym bardziej że konsumenci są gotowi za niego zapłacić więcej.

Należy jednocześnie mieć na uwadze, że negocjatorzy z Niemiec często stosują taktykę „rzutem na taśmę”. Oznacza ona, że gdy rozmowy zbliżają się ku końcowi, nagle przedstawiają oni nowe żądanie. Nie musi być ono duże czy nawet bardzo ważne dla strony, która je przedstawia, chodzi raczej o zdobycie dodatkowej korzyści na sam koniec rozmów. W tej taktyce partner wykorzystuje fakt, że rozmowy się już prawie zakończyły, co oznacza, że poświęcono na nie dużo czasu, energii, pracy oraz nakładów finansowych, a więc szkoda byłoby nie zawrzeć kontraktu z powodu odmowy na to jedno, ostatnie i drobne żądanie. Chcąc zakończyć negocjacje i mając przed oczami wizję sukcesu prowadzonych rozmów, negocjatorzy skłonni są zaakceptować ten jeden, dodatkowy postulat.

Można się bronić przed tą taktyką, tłumacząc partnerowi, dlaczego przyjęcie oferty przedstawionej w ostatniej chwili jest niemożliwe, np. wskazując, że skoro nie pojawiła się ona wcześniej, nie była uwzględniana w naszej wersji umowy, a jej akceptacja będzie oznaczała rozpoczęcie rozmów od nowa, ponieważ całkowicie zmieni się dystrybucja korzyści wynikających z kontraktu. Taktyki „rzutem na taśmę” nie należy mylić z prowadzeniem negocjacji na ostatnią chwilę, czyli maksymalne opóźnianie rozmów, których Niemcy nie lubią. Nie należy także przesadnie przeszacowywać pierwszej oferty po to, aby stworzyć sobie margines do negocjacji. Lepiej, aby warunki otwierające negocjacje były realistyczne, choć oczywiście nie były tożsame z ostatecznymi.

### **Spotkania – kluczowe wskazówki**

- Niemcy bardzo poważnie podchodzą do punktualności.
- Na spotkania (do pomieszczenia) osoby wchodzą według pozycji i ważności w firmie, pierwszeństwo mają osoby najwyżej w hierarchii. To samo dotyczy przedstawiania się i powitań.
- Należy przestrzegać ustalonych wcześniej miejsc siedzenia na spotkaniu.
- Niemcy bardzo szybko przechodzą do sedna.
- Początkowo spotkania będą prawdopodobnie formalne, a ich głównym celem będzie zdobycie zaufania i wiarygodności. Niemcy zwracają uwagę na informacje potwierdzające wiedzę, kompetencje i uprawnienia partnera (a nie jego osobowość i prywatne sympatie). Atmosfera zwykle rozluźnia się w miarę postępu negocjacji.
- Należy unikać rozmów na tematy kontrowersyjne: historia, polityka, imigranci.

- Spotkania i negocjacje odbywają się wedle ściśle określonych planów, zarówno jeśli chodzi o ramy czasowe, jak i cel spotkania.
- Oczekuje się, że wszystkie strony będą uczestniczyć w dyskusji w jednako-  
wym stopniu.
- Dyskusja jest dobrze przemyślana. Niemcy raczej nie artykułują pomysłów,  
które nie są w pełni wiążące, mają tendencję do wypowiedzania myśli, gdy są  
one gotową opinią.
- Wiele czasu poświęca się na kompleksowe wyjaśnienie wszystkich elemen-  
tów umowy. To może wydawać się drobiazgowe, ale ma zapewnić dokładne  
zrozumienie wszystkich elementów umowy/kontraktu.
- Chociaż Niemcy są dobrymi słuchaczami, może się okazać, że niełatwo ich  
przekonać.
- Po uzgodnieniu ostatecznych decyzji są one zapisywane w dokumentach  
szczegółowo wyjaśniających plan działania.

### **Planowanie i zorientowanie na cel**

Niemcy zazwyczaj dążą do znalezienia najbardziej efektywnego sposobu osiągnięcia jak najlepszego rezultatu. Dokładają starań, aby planować metodycznie, dlatego spędzają dużo czasu na analizowaniu wszystkich czynników wpływających na końcową decyzję. W biznesie przywiązują ogromną wagę do przejrzystości wszystkich działań, dzięki czemu można je na bieżąco analizować i kontrolować. Wszelkie niedomówienia lub aluzje muszą zostać dokładnie wyjaśnione. Ponadto po podjęciu ostatecznej decyzji wykazują bardzo małą elastyczność. Ogólnie oczekuje się, że uzgodniony plan będzie przestrzegany z precyzją i konsekwencją.

### **Zorientowanie na zadania, a nie na relacje**

Relacje biznesowe są formalne, ponieważ Niemcy nie czują potrzeby budowania osobistych relacji przed rozpoczęciem współpracy gospodarczej. Są bardziej zainteresowani doświadczeniem partnera, referencjami i historią/tradycją firmy. Biznes postrzegany jest ściśle profesjonalnie, bez związku z życiem osobistym. W związku z tym uznają, że nadmiernie uprzejmy język i zwyczaje są niepotrzebne i przeszkadzają w realizacji zadania. Podczas gdy w innych kulturach ludzie najpierw budują więź, zanim odważą się zadawać kontrowersyjne pytania, Niemcy oczekują, że najpierw zostaną poruszone najtrudniejsze i najbardziej palące kwestie. Choć są uprzejmi, często dochodzą do rzeczy bez owijania w bawełnę. Dotyczy to również wyrażania braku zgody, dezaprobaty czy wskazywania błędów. Z ich punktu widzenia pośrednia, eufemistyczna i niejednoznaczna komunikacja utrudnia i niepotrzebnie wydłuża proces negocjacji. Pomimo tego ściśle biznesowego podejścia są otwarci na rozwijanie przyjaźni biznesowych – szczególnie w perspektywie długoterminowej. Lubią budować relacje, o ile nie komplikuje to biznesu.

### Uwagi dodatkowe

Niemcy często postrzegają siebie jako krytycznych myślicieli, stale zadających pytania i szukających nowych perspektyw, które pomogą im w podejmowaniu decyzji. Mogą być elastyczni i zabiorą głos, aby zasugerować nowy pomysł, jeśli uważają, że jest lepszy od aktualnie ustalonego.

Firmy z tego kraju często są mocno przywiązane do własnych rozwiązań, mimo, iż te nie są najlepsze. Niemcy są generalnie bardzo pewni siebie, co nie oznacza, że są zamknięci na nowe pomysły – o ile nowy będzie bardziej racjonalny, efektywny i zyskowny.

Miejsca pracy w Niemczech są zhierarchizowane w oparciu o doświadczenie i stanowisko. Chociaż szanują osoby sprawujące władzę, nie lubią kontroli lub przywództwa opartego wyłącznie na statusie, a nie wiedzy specjalistycznej.

Niemcy okazują wiele szacunku dla osób z wykształceniem i doświadczeniem i będą starali się dowiedzieć, jak dane stanowisko, kompetencje i doświadczenie odnoszą się do ich stanowiska, kompetencji i doświadczenia. Jako przedstawiciele kultur uniwersalistycznych ściśle przestrzegają wszelkich przepisów i zasad. Mogą być niechętni współpracy z tymi, którzy wykazują tendencję do partykularyzacji oceny sytuacji i szukania uzasadnienia dla łamania lub naginania przepisów/ustaleń.

Prowadząc interesy, mogą dążyć do szczegółowego opisywania wszystkich ustaleń podczas negocjacji, aby uniknąć niepewności i niespójności, a także zapewnić sobie wiarygodność.

Podczas negocjacji komunikacja pisemna służy do rejestrowania dyskusji i podtrzymywania umów. Nadmierna emocjonalność, przesada lub obietnice, które brzmią zbyt dobrze, aby mogły być prawdziwe, mogą wzbudzić czujność, a nawet niechęć i w rezultacie sprawić, że Niemcy będą się wahać lub nie zdecydują się na dany biznes.

## 4.6. Podsumowanie

Niemcy od lat są największym partnerem handlowym Polski nie tylko ze względu na bliskość geograficzną, rozmiary rynku wewnętrznego oraz potencjał gospodarczy. Łączy nas także wspólny rynek UE oraz długie tradycje relacji społecznych.

Jednak pomimo intensywnej współpracy, znajomość szczegółowej charakterystyki rynku niemieckiego nie jest wśród przedsiębiorców powszechna. Tymczasem, dla skutecznej kooperacji biznesowej ważna jest nie tylko wiedza o reprezentowanej branży, ale także szerszy kontekst społeczno-gospodarczy, prawno-legislacyjny czy kulturowy. Dlatego zasadne wydaje się przedstawienie sposobu badania makrootoczenia na rynku zagranicznym właśnie na przykładzie Niemiec. Podstawą jest struktura modelu PESTLE, dzięki której prowadzone analizy mają charakter

systematyczny i uporządkowany. Pozwalają zidentyfikować podobieństwa i różnice w otoczeniu gospodarczym, politycznym, kulturowym i naturalnym występujące między Polską a Republiką Federalną Niemiec, dzięki czemu możliwe jest przygotowanie skutecznych strategii, zasad i planów budowania relacji z interesariuszami na rynku niemieckim. Można także wskazać na potencjalne szanse i zagrożenia wynikające z zacieśniania wzajemnych relacji.

W związku z intensywną współpracą w zakresie wymiany towarowej istotne jest także rozpoznanie uwarunkowań w handlu. Dotyczy to nie tylko udogodnień wynikających z członkostwa w strukturach unijnych, ale także procedur i zwyczajów oraz – co ważniejsze – przeszkód w obszarach, w których proces integracji jest powolniejszy.

Z uwagi na to, że *biznes robi się z ludźmi, a nie z firmami*, warto poznać także ogólną specyfikę kultury, wartości i zachowań charakteryzującą Niemców oraz zasady, preferencje i oczekiwania dotyczące relacji biznesowych. Przy pełnej świadomości uogólnień wynikających z przyjęcia za punkt wyjścia analizy istniejących zestawień i modeli kultur, ich znajomość może znacznie ułatwić porozumienie, pomóc w zrozumieniu reakcji, zachowań i oczekiwań partnerów, mechanizmów i postaw nimi kierujących, a także pozwolić uniknąć nieporozumień czy niezręczności. W efekcie to właśnie dobre przygotowanie kulturowe może przyczynić się nie tylko do sukcesu negocjacyjnego, ale i biznesowego oraz marketingowego.





# Zakończenie

Z jednej strony umiędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa może być dla niego dużą szansą na szybszy rozwój, z drugiej jednak strony niesie ze sobą także wiele zagrożeń. Aby przygotować strategię wejścia firmy na rynek zagraniczny, konieczne jest jego dokładne rozpoznanie. Przeprowadzenie badań rynkowych i marketingowych powinno dać odpowiedź na fundamentalne pytania dotyczące wyboru najkorzystniejszych kierunków ekspansji, uwarunkowań prowadzenia działalności na potencjalnym rynku, jego organizacji i struktury oraz optymalnych instrumentów polityki marketingowej firmy i komunikacji z interesariuszami. Wyniki analizy rynku pozwalają także na oszacowanie oraz zminimalizowanie ryzyka, a w razie konieczności przygotowanie strategii zarządzania nim.

Badania rynkowe i marketingowe mogą mieć charakter ilościowy oraz jakościowy i być oparte o źródła pierwotne i wtórne. Wybór sposobów i metod badawczych uwarunkowany jest celem prowadzenia badań, dostępnością informacji, możliwościami finansowymi oraz ewentualną presją czasu. Często badania wtórne są pierwszym etapem rozpoznania rynku i stanowią bazę dla uszczegółowionych i pogłębionych badań pierwotnych. Należy jednak podkreślić, że wyniki obu należy traktować komplementarnie, a im więcej źródeł zostanie wykorzystanych oraz im bardziej różnorodnie metody się zastosuje, tym pełniejszy obraz problemu można uzyskać.

Badanie kierunku ekspansji zagranicznej powinno mieć charakter wieloetapowy i wielowątkowy. Punktem wyjścia może być zestawienie uwarunkowań makrootoczenia, do którego zwykle wykorzystuje się dane wtórne. Niezależnie od rodzaju aktywności gospodarczej do jej przeprowadzenia można wykorzystać model PESTLE, który pozwala na rozeznanie w ogólnej sytuacji panującej na danym rynku. Dzięki niemu można zidentyfikować i ocenić czynniki kształtujące możliwości i perspektywy, a także niedogodności i zagrożenia dla działalności biznesowej w sześciu wymiarach: politycznym, ekonomicznym, społeczno-kulturowym, technologicznym i technicznym, prawnym oraz naturalnym. Każdy z tych elementów składa się z wielu czynników, które można odpowiednio poddać bardziej szczegółowej weryfikacji w zależności od celu konkretnego badania, pytań, na jakie ma ono odpowiedzieć, oraz tego, który z obszarów jest zidentyfikowany jako kluczowy dla konkretnej branży czy kraju. Doskonałym uzupełnieniem będzie wykorzystanie istniejących analiz i opracowań różnych międzynarodowych instytucji, agend

rządowych, urzędów statystycznych, czy banków, dotyczących np. potencjału rynkowego i eksportowego, ryzyka kraju i branży, ratingów czy wskaźników konkurencyjności międzynarodowej krajów i gospodarek.

Niedocenianym nurtem są badania związane z uwarunkowaniami społecznymi i kulturowymi, które dostarczają ogólnej wiedzy o zachowaniach, wartościach, preferencjach czy oczekiwaniach przedstawicieli różnych kultur. Dają one możliwość odpowiedniego przygotowania do prowadzenia działalności w międzynarodowym środowisku, np. negocjacji biznesowych, komunikacji marketingowej itd. Modeli kultur narodowych jest wiele, jednak do najważniejszych zaliczyć można te opracowane przez Halla, Hofstedeego, Gestelanda oraz Trompenaarsa. Pomimo znacznej generalizacji dostarczają one istotnych informacji o różnicach kulturowych między krajami, dzięki czemu przedsiębiorstwo względnie łatwo może się z nimi zapoznać i uwzględnić je w strategii budowania relacji na rynku docelowym.

Kolejnym etapem przygotowania do wejścia na wybrany rynek jest analiza branży, czyli ekosystemu, w którym firma będzie zabiegać o uwagę konsumentów, nawiązywać relacje biznesowe z kooperantami oraz rywalizować z firmami konkurencyjnymi. Funkcjonowanie branży istotnie wpływa na możliwości rozwoju przedsiębiorstwa, zatem badania jej struktury, obowiązujących zasad kooperacji, poziomu koncentracji, barier wejścia, pozycji konkurencyjnej jej najważniejszych graczy czy skali umiędzynarodowienia są naturalną potrzebą.

Należy jednak rozróżnić analizę branży, wykonywaną niejako na poziomie mezo, od analizy mikrootoczenia, czyli tych jednostek, z którymi firma wchodzi w bezpośrednie relacje na rynku docelowym. Badanie otoczenia bliższego jest ostatnią fazą procesu badania rynku. Zarówno klienci, jak i kooperanci czy konkurenci mogą tworzyć presję na danym przedsiębiorstwie i mogą być źródłem zarówno szans, jak i zagrożeń. Świadomość ich siły przetargowej i oddziaływania pozwala firmie dobrać odpowiednią strategię postępowania, ułatwić wybór partnerów i uniknąć ryzykownych relacji.

W przypadku analizy konkurencji chodzi przede wszystkim o identyfikację podmiotów, które należą do tej grupy, a więc nie tylko istniejących graczy rynkowych, ale także potencjalnych, nowych jednostek czy konsumentów, którzy mogą integrować się wstecz. Kluczowe jest także określenie stosowanej przez konkurencję strategii, która determinuje np. politykę cenową, dystrybucyjną, komunikację marketingową oraz grupę docelową. Dla rozeznania układu sił wśród konkurentów można wykorzystać ilościowe badania koncentracji rynku bazujące na różnego rodzaju wskaźnikach koncentracji.

Wśród kooperantów z kolei wyróżnić można podmioty, które bezpośrednio wpływają na firmę, ale także jej otoczenie dalsze. Jest to grupa niezwykle pojemna i w zależności od charakteru działalności prowadzonej przez konkretne przedsiębiorstwo, inne jednostki mogą być dla niego istotniejsze i silniej wpływać na jego sukces rynkowy.

Przygotowanie strategii firmy w zakresie postępowania w relacji z klientami wymaga przeprowadzenia segmentacji i selekcji najkorzystniejszych segmentów spośród wszystkich istniejących na rynku. Pierwszym krokiem może być rozpoznanie grup krajów podobnych pod względem kluczowych dla przedsiębiorstwa cech konsumentów (makrosegmentacji), a następnie identyfikacji w wybranych krajach grup nabywców o jednorodnych właściwościach i podobnych zachowaniach (mikrosegmentacji). Istnieją różne strategie wyboru segmentów, jednak niezależnie od tego, którą z nich przyjmie firma, to właśnie ta decyzja może okazać się kluczowa z punktu widzenia budowania jej pozycji i potencjalnego sukcesu.

Przygotowany *case study* dotyczy rynku niemieckiego. Wybór tego kraju nie jest przypadkowy. Niemcy należą do grup G-7 oraz G-20, są także jednym z państw założycielskich najważniejszych organizacji międzynarodowych, takich jak Unia Europejska, czy Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju. Gospodarka Niemiec to największa gospodarka Europy oraz czwarta co do wielkości na świecie, a jednym z jej motorów napędowych jest handel zagraniczny. Jednocześnie Niemcy są dla Polski najważniejszym partnerem handlowym. Intensywnej współpracy sprzyja członkostwo w Unii Europejskiej, ale także bliskość geograficzna czy podobieństwo preferencji konsumentów. Jednak pomimo znaczącej aktywności polskich przedsiębiorstw na rynku niemieckim wiedza o ogólnych uwarunkowaniach czy świadomość fundamentalnych wartości oraz zasad funkcjonowania społeczeństwa jest często niewystarczająca. Zatem przedstawiony przykład może okazać się przydatny zarówno dla przedsiębiorstw, które pomimo posiadanych doświadczeń we współpracy z rynkiem niemieckim nadal napotykają bariery przy próbie jej rozbudowy i poszerzenia, jak i dla przedsiębiorców, którzy dopiero chcą wejść na ten rynek i potrzebują drogowskazu, jak efektywnie do tej działalności się przygotować.



# Bibliografia

## Pozycje książkowe i artykuły z czasopism

- Adamkiewicz H.G. (2018), *Koncepcja międzynarodowej konkurencyjności makrootoczenia przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka”, nr 4(27), s. 65-74.
- Altkorn J. (red.) (1998), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków.
- Ambroziak Ł. (2019), *Nowe oblicze handlu Polski z Niemcami*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
- Baines P., Fill C., Rosengren S., Antonetti P. (2017), *Fundamentals of marketing*, Oxford University Press, United Kingdom.
- Baker M.J. (2014), *Marketing strategy and management*, 5<sup>th</sup> ed., Palgrave Macmillan, United Kingdom.
- Bartosik-Purgat M., Schroeder J. (2012), *Organizacja badań rynków zagranicznych w świetle wyzwań współczesnego rynku światowego – wyniki badania polskich eksporterów*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego. Wyzwania gospodarki globalnej”, nr 31, s. 445–460.
- Bywalec Cz., Rudnicki L. (2002), *Konsumpcja*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Churchill G.A. (2002), *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dare C. (2006), *The UK tour-operating industry: A competitive analysis*, „Journal of Vacation Marketing”, Vol. 6(4), s. 357–367.
- Dayan A. (1999), *Badania rynku*, Presses Universitaires de France, Kraków.
- Dąbrowski D. (2009), *Informacje rynkowe w rozwoju nowych produktów*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- Dorożyński T., Urbaniak W. (2016), *Foreign market research*, [w:] T. Dorożyński, J. Świerkocki (red.), *Practical aspects of doing business*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 64–86.
- Duliniec E. (1997), *Badania marketingowe w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Econex (2012), *The use of concentration indices to measure competition in South Africa's medical services markets*, Trade, Competition & Applied Economics, South Africa. [https://econex.co.za/wp-content/uploads/2015/04/occasional-note\\_-april-2012.pdf](https://econex.co.za/wp-content/uploads/2015/04/occasional-note_-april-2012.pdf). (data dostępu: 1.07.2020).
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (2000), *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gesteland R.R. (1999), *Cross-cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating, and Managing Across Cultures*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Gesteland R.R. (2000), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ghemawat P., Ghadar F. (2006), *Global Integration ≠ Global Concentration*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 15(4), s. 595–623.

- Godlewska-Majkowska H., Płonka M., Skrzypek E. (2016), *Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie. Sektor – Wiedza – Przestrzeń*, Texter, Warszawa.
- Gorynia M. (2005), *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gorynia M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Grant R.M. (2018), *Contemporary strategy analysis*, 10th ed., Wiley & Sons, New York.
- Green P., Tull D., Albaum D. (1985), *Research for Marketing Decisions*, Prentice Hall, New York.
- Grębosz-Krawczyk M., Siuda D. (2018), *Wykorzystanie metod badań jakościowych w identyfikacji postaw młodych konsumentów wobec marek nostalgicznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 525, s. 237–247.
- Gupta A. (2013), *Environmental and PEST analysis: An approach to external business environment*, „Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities”, Vol. 1(2), s. 13–17.
- Hague P. (2006), *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*, Helion, Gliwice.
- Hague P., Hague N., Morgan C.A. (2005), *Badania rynkowe w praktyce*, Helion, Gliwice.
- Hall E.T. (1978), *Ukryty wymiar*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Hall E.T., Hall M.R. (1990a), *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*, Anchor Press – Doubleday, Garden City NY.
- Hall E.T., Hall M.R. (1990b), *Understanding Cultural Differences, Germans, French and Americans*, Intercultural Press, Yarmouth.
- Hampden-Turner C., Trompenaars F. (2004), *Managing People Across Cultures*, Capstone, Oxford.
- Hermaniuk T. (2005), *Podstawy badań rynkowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Hofstede G. (1983), *National cultures in Four Dimension*, „Studies of Management and Organisation”, Vol. 13(1–2), s. 46–74.
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Sage, Thousand Oaks Ca.
- Hofstede G. (2007), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Trompenaars F. (1993), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealy Publishing, London.
- Hollensen S. (2001), *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*, 2nd ed., Pearson Education Limited, London.
- Hollensen S. (2011), *Global marketing. A decision-oriented approach*, 5th ed., Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Janeczek U. (2013), *Strategie komunikacji marketingowej przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych*, [w:] A. Bajdak (red.), *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice, s. 22–41.
- Kaczmarczyk S. (2003), *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kaczmarczyk S. (2018), *Zalety i wady metod zbierania danych przez Internet w badaniach marketingowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 129, s. 188–200.
- Kaczmarek B., Walczak W. (2009), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kaden R.J. (2008), *Badania marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kalińska-Kula M. (2013), *Rola badań marketingowych w pozyskiwaniu wiedzy na potrzeby marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] W. Grzegorzczak (red.), *Marketing w obliczu*



- nowych wyzwań rynkowych*. Księga jubileuszowa z okazji 70-lecia Profesora Gregora, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 129–139.
- Makasiński G. (2013), *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Karcz K. (2004), *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kędzior Z., Karcz K. (2007), *Badania marketingowe w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kochkina N. (2019), *Dynamics of Pestle Factors of Ukrainian Market Environment*, [w:] D. Bele, L. Weis, N. Maher (eds.), *Sustainable development under the conditions of European integration. Part I*, Ljubljana School of Business, Ljubljana, s. 250–265.
- Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Kramer J. (red.) (1994), *Badania rynkowe i marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kramer T., *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Kraszewska M., Pujer K. (2017), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante, Wrocław.
- Krugman P. (1979), *A Model of innovation, technology transfer, and the world distribution of Income*, „Journal of Political Economy”, Vol 87(2), s. 253–266.
- Kwiatkowska E.M. (2013), *Mierzalne kryteria oceny konkurencyjności rynków telekomunikacyjnych. Aspekty praktyczne*, „iKAR – Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny”, nr 8(2), s. 74–87.
- Kwiatkowska E.M. (2014), *Miary koncentracji – teoria a praktyka ich wykorzystania przez organy regulacyjne na rynkach telekomunikacyjnych*, „Metody ilościowe w badaniach ekonomicznych, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego”, nr 15(3), s. 189–198.
- Limański A. (2015), *Metody wyboru rynków docelowych w strategii umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 32(105), s. 113–128.
- Lockey L. (1950), *Notes on the history of marketing research*, „Journal of Marketing”, Vol. 14(5), s. 733–736.
- Lubiński M. (2004), *Analiza koniunktury i badanie rynków*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Maison D. (2010), *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Maison D., Noga-Bogomilski A. (2007), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Makhija M., Kim K., Williamson S. (1997), *Measuring Globalization of Industries Using a National Industry Approach: Empirical Evidence across Five Countries and over Time*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 28(4), s. 679–710.
- Marshall A. (1972), *Principles of Economics*, Macmillan, London.
- Mazur J., Sobolewski M. (2017), *Systemowe wsparcie dla cyfryzacji gospodarki. Przykład Niemiec*, Digital Economy Lab, Uniwersytet Warszawski.
- Mazurek-Łopacińska K. (red.) (2005), *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Michalska K. (2019), *Otwarcie niemieckiego rynku pracy na pracowników spoza UE – konsekwencje dla Polski*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych.
- Miller T. (1998), *Global segments from “Strivers” to “Creatives”*, „Marketing News”, Vol. 30(15), s. 11.
- Mroczek-Dąbrowska K. (2018), *Wymiary internacjonalizacji branży w badaniach jej efektywności*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne”, nr 367, s. 24–34.

- Mruk H. (red.) (2003), *Analiza rynku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Mynarski S. (1995), *Badania rynkowe w warunkach konkurencji*, Fogra, Kraków.
- Mynarski S. (2001), *Metody ilościowe i jakościowe badań rynkowych i marketingowych*, www.stat-soft.pl.
- Nogalski B., Czapiewski R. (2019), *Wykorzystanie działań marketingowych w kształtowaniu modelu biznesu w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 173, s. 123–139.
- Nowakowski T., Werbińska-Wojciechowska S. (2012), *Porównanie metod oceny i wyboru dostawców w przedsiębiorstwie – case study*, „Logistyka”, nr 2, s. 935–944.
- Nunan D. (2016), *The declining use of the term market research. An empirical analysis*, „International Journal of Market Research”, Vol. 58(4), s. 503–522.
- Oczkowska R. (2007), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym: uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków.
- Oczkowska R. (2010), *Rankingi konkurencyjności krajów jako przesłanka wyboru przez polskich eksporterów kierunków zagranicznej ekspansji*, [w:] A. Czubała, R. Niestrój, J. W. Wiktor (red.), *Strategie marketingowe eksporterów*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 73–93.
- OECD (1993), *Glossary of industrial organisation economics and competition law*.
- Olejnik R.M. (2015), *Miara ryzyka w cechach respondentów na bazie mapy stabilności analizowanej klasycznie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 19, s. 89–102.
- Perera R. (2017), *The PESTLE Analysis*, Nerdynaut.
- Pffaf D. (2010), *Badania rynku. Jak pozyskiwać najistotniejsze dla firmy informacje marketingowe*, Wydawnictwo BC.edu, Warszawa.
- Porter M. (1992), *Metody analizy sektorów i konkurentów*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Porter M. (1994), *Strategia konkurencji metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Richardson Jr. J.V. (2006), *The library and information economy in Turkmenistan*, „IFLA Journal”, Vol. 32(2), s. 131–139.
- Robinson J. (1969), *The Economics of Imperfect Competition*, 2nd ed., St. Martin's Press, London.
- Rogaczewski R. (2017), *Wybrane aspekty handlu międzynarodowego na przykładzie Polski i Niemiec*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici”, Vol. 44(2), s. 87–100.
- Sadowska A. (2004), *Różnice kulturowe w biznesie*, [w:] A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wyższa Szkoła Biznesu w Tarnowie, Tarnów, s. 274–284.
- Saleh A., Bista K. (2017), *Examining Factors Impacting Online Survey Response Rates in Educational Research: Perceptions of Graduate Students*, „Journal of MultiDisciplinary Evaluation”, Vol. 13(29), s. 63–74.
- Schroeder J. (2007), *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Schroeder J., Bartosik-Purgat M., Mruk H. (2013), *Międzynarodowe badania marketingowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Siuda P. (2016), *Metody badań online*, Wydawnictwo Naukowe Katedra, Gdańsk.
- Sobczak E. (2003), *Międzynarodowe badania marketingowe – zakres pojęciowy i specyfika*, [w:] T. Orzeszko (red.), *Zarządzanie i marketing*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej”, nr 997, Wrocław, s. 152–157.
- Sobczak E. (2010), *Segmentacja rynków zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stavkova J., Turcinkova J. (2005), *Badania marketingowe. Poznajemy rynek*, Wyższa Szkoła Zarządzania „Edukacja”, Wrocław.

- Szewczyk M., Ciesielska M. (2010), *Podstawy statystyczne badań marketingowych. Skrypt dla studentów*, Skrypt 290, OW, Opole.
- Ťimbalari C. (2019), *Dimensions of National Culture – Crosscultural Theories*, „Studies in Business and Economics” Vol. 14(3), s. 220–230.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2002), *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wałęga A., Wałęga G., (2018), *O badaniach zadłużenia gospodarstw domowych w Polsce*, „Wiadomości Statystyczne”, R. LXIII, 9(688), s. 5–26.
- Wiktor J.W., Oczkowska R., Źbikowska A. (2008), *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Yip G.S. (2004), *Strategia globalna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Yuksel I. (2012), *Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis*, „International Journal of Business and Management”, Vol. 7(24), s. 52–66.
- Źbikowska A. (2009), *Badania marketingowe rynków zagranicznych – obszary i procedury badawcze*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 804, s. 41–56.

### Źródła internetowe

- Coface, *Economic Studies*, <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Germany> (data dostępu: 1.07.2020).
- The Economist (2014–2018), *Business Environment Rankings*, <https://www.iberglobal.com/> (data dostępu: 15.05.2020).
- Export Potential Map, <https://exportpotential.intracen.org/en/> (data dostępu: 1.07.2020).
- Freedom House (2019), *Freedom in the World Report*, <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2019/germany> (data dostępu: 15.06.2020).
- The GlobalEconomy.com, *Germany Economic Indicators*, <https://www.theglobaleconomy.com/Germany/> (data dostępu: 1.07.2020).
- Global Innovation Index (2019), *The Global Innovation Index (GII): Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation*, <https://www.globalinnovationindex.org/home> (data dostępu: 15.11.2019).
- GlobalWebIndex (Q32019), [www.globalwebindex.com](http://www.globalwebindex.com) (data dostępu: 30.11.2019).
- Heritage Foundation (2019), *Index of Economic Freedom* (data dostępu: 30.11.2019).
- Hofstede Insights, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,poland/> (data dostępu: 15.06.2020).
- IMF, World Economic Outlook Database. (data dostępu: 15.06.2020).
- Informator ekonomiczny, <http://www.informatorekonomiczny.msz.gov.pl/pl/europa/niemcy/niemcy> (data dostępu: 15.06.2020).
- International Telecommunication Union, <http://www.itu.int/en/ITU/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (data dostępu: 1.07.2019).
- International Trade Center, *Trade Map- International Trade Statistics*, [http://www.trademap.org/tradestat/Product\\_SelCountry\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/tradestat/Product_SelCountry_TS.aspx) (data dostępu: 1.07.2020).
- Kemp S. (2020), *Digital 2020: Germany*, DataReportal, <https://datareportal.com/reports/digital-2020-germany?rq=germany> (data dostępu: 30.05.2020).
- Komisja Europejska (2019), *Innovation Union Scoreboard*, [http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_pl](http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_pl) (data dostępu: 30.11.2019).
- Komunikacja międzykulturowa, *Trudności wynikające z różnic kulturowych (2). Przykłady z historii*, [http://komunikacja-miedzykulturowa.blogspot.com/2013/10/trudnosci-wynikajace-z-roznic\\_29.html](http://komunikacja-miedzykulturowa.blogspot.com/2013/10/trudnosci-wynikajace-z-roznic_29.html) (data dostępu: 15.05.2020).
- The Observatory of Economic Complexity, <https://oec.world/en/profile/country/deu/> (data dostępu: 30.04.2020).

- OECD Statistics, <https://stats.oecd.org/> (data dostępu: 15.06.2020).
- OECD, *FDI flows*, <https://data.oecd.org/fdi/fdi-flows.htm> (data dostępu: 1.07.2020).
- Portal Promocji Eksportu, <https://germany.trade.gov.pl/> (data dostępu: 15.06.2020).
- Reporters without borders, *Germany*, <https://rsf.org/en/germany> (data dostępu: 1.06.2020).
- Serwis informacyjno-usługowy dla przedsiębiorcy, <https://www.biznes.gov.pl/> (data dostępu: 1.07.2020).
- SpotData (2019), *Cyfryzacja to więcej niż technologia*, 2019, [https://psik.org.pl/images/publikacje-i-raporty---publikacje/cyfryzacja\\_to\\_wi%C4%99cej\\_ni%C5%BC\\_technologia\\_spotdata.pdf](https://psik.org.pl/images/publikacje-i-raporty---publikacje/cyfryzacja_to_wi%C4%99cej_ni%C5%BC_technologia_spotdata.pdf) (data dostępu: 15.12.2019).
- Statistisches Bundesamt, *Household projections in Germany*, <https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Population/Households-Families/Tables/projection-household.html#fussnote-1-54112> (data dostępu: 1.07.2020).
- System Wspomagania Analiz i Decyzji, [swaid.stat.gov.pl](http://swaid.stat.gov.pl). (data dostępu: 1.07.2020).
- Transparency International, *Corruption Perceptions Index*, <http://www.transparency.org/cpi2016> (data dostępu: 1.07.2020).
- UNCTADstat, <https://unctadstat.unctad.org/EN/> (data dostępu: 1.07.2020).
- Unia Europejska, oficjalna strona, [https://europa.eu/european-union/topics/single-market\\_pl](https://europa.eu/european-union/topics/single-market_pl) (data dostępu: 1.07.2020).
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. (data dostępu: 1.06.2020).
- World Bank, <https://www.worldbank.org/> (data dostępu: 1.06.2020).
- World Trade Organisation, <https://www.wto.org/index.htm>. (data dostępu: 1.07.2020).

# Spis tabel

Tabela 1.	Własności funkcjonalno-strukturalne badań rynków zagranicznych	14
Tabela 2.	Przykładowy zakres tematyczny badania rynku w danym kraju	16
Tabela 3.	Pytania, którymi należy się zająć na różnych etapach procesu badawczego	26
Tabela 4.	Elementy makrootoczenia według modelu PESTLE	32
Tabela 5.	Otoczenie polityczne w analizie PESTLE	34
Tabela 6.	Otoczenie ekonomiczne w analizie PESTLE	35
Tabela 7.	Otoczenie społeczno-kulturowe w analizie PESTLE	36
Tabela 8.	Otoczenie technologiczne w analizie PESTLE	38
Tabela 9.	Otoczenie prawne w analizie PESTLE	39
Tabela 10.	Otoczenie środowiskowe w analizie PESTLE	40
Tabela 11.	Model E. Halla	42
Tabela 12.	Model G. Hofstede	43
Tabela 13.	Model R. Gestelanda	44
Tabela 14.	Model F. Trompenaarsa	44
Tabela 15.	Wybrane wskaźniki koncentracji	60
Tabela 16.	Główne wskaźniki makroekonomiczne Niemiec	76
Tabela 17.	Wskaźniki handlu zagranicznego Niemiec	77
Tabela 18.	Średnia długość życia w Niemczech w 2018 roku	85
Tabela 19.	Liczba gospodarstw domowych w Niemczech w 2020 roku	85
Tabela 20.	Wydatki konsumpcyjne według kategorii produktów w 2017 roku (% ogólnych wydatków)	86
Tabela 21.	Źródła poznania nowych marek wśród internautów w wieku 16–64 lat	87
Tabela 22.	Zakupy online według kategorii w 2019 roku. Wydatki roczne (w mld USD)	91
Tabela 23.	Czynniki kształtujące ocenę ryzyka w Niemczech	94

# Spis rysunków

Rysunek 1.	Obszary międzynarodowych badań rynkowych i marketingowych	13
Rysunek 2.	Typologia branż ze względu na stopień globalizacji	49
Rysunek 3.	Podstawowe rodzaje strategii	58
Rysunek 4.	Strategie segmentacji w ekspansji zagranicznej	65
Wykres 1.	Porównanie Polski i Niemiec – wymiary kultur według G. Hofstede	99