

Organizacyjne i marketingowe aspekty internacjonalizacji przedsiębiorstw



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Ekonomia

Organizacyjne i marketingowe aspekty internacjonalizacji przedsiębiorstw

Agnieszka Dorożyńska
Agnieszka Kłysik-Uryszek
Anetta Kuna-Marszałek

Agnieszka Dorożyńska, Agnieszka Kłysik-Urtysek, Anetta Kuna-Marszałek – Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Instytut Ekonomii, Katedra Wymiany Międzynarodowej
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 nr 41/43

RECENZENT

Krystyna Żołądkiewicz

REDAKTOR INICJUJĄCY

Beata Koźniewska

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Iłona Turowska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

AGENT PR

Anna Basista

Na okładce wykorzystano grafikę

<https://pl.depositphotos.com/59933125/stock-photo-business-people-and-world-map.html>

© 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.10003.20.0.K

<http://dx.doi.org/10.18788/8220-251-9>

Ark. wyd. 9,5; ark. druk. 9,875

ISBN 978-83-8220-251-9

e-ISBN 978-83-8220-252-6

ISBN AGENT PR 978-83-64462-56-6

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Istota internacjonalizacji przedsiębiorstw	11
1.1. Pojęcie internacjonalizacji	11
1.2. Uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw	15
1.2.1. Wewnętrzne	15
1.2.2. Zewnętrzne	17
1.3. Formy internacjonalizacji	20
1.4. Motywy internacjonalizacji	26
1.5. Podsumowanie	28
Rozdział 2	
Rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw	29
2.1. Podstawowe klasyfikacje	29
2.2. Teorie handlu międzynarodowego	32
2.3. Teorie zagranicznych inwestycji bezpośrednich	34
2.4. Teorie etapowej internacjonalizacji przedsiębiorstwa	37
2.5. Teorie sieciowe	40
2.6. Teorie wczesnej internacjonalizacji	41
2.7. Alternatywne teorie internacjonalizacji	43
2.8. Podsumowanie	44
Rozdział 3	
Przygotowanie strategii wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny	45
3.1. Kryteria i metody wyboru rynku docelowego	45
3.2. Źródła informacji	50
3.3. Ocena potencjału przedsiębiorstwa do internacjonalizacji	55
3.4. Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw	60
3.5. Organizacyjno-techniczne aspekty procesu internacjonalizacji	61
3.6. Podsumowanie	64

Rozdział 4

Strategie marketingowe w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw	67
4.1. Marketing międzynarodowy	67
4.2. Przygotowanie strategii marketingowej na nowym rynku	69
4.3. Analiza marketingu-mix	73
4.4. Uwarunkowania decyzji marketingowych w ujęciu międzynarodowym	80
4.5. Rodzaje strategii w marketingu międzynarodowym	87
4.6. Podsumowanie	92

Rozdział 5

Aspekty kulturowe w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw	95
5.1. Marketing międzykulturowy	95
5.2. Kultury narodowe w marketingu międzynarodowym	96
5.3. Operacjonalizacja działań w środowisku międzynarodowym	106
5.4. Podsumowanie	115

Zakończenie	117
-------------	-----

Bibliografia	119
--------------	-----

Spis tabel	135
------------	-----

Spis rysunków	137
---------------	-----

Aneks 1. Etykieta w biznesie w wybranych krajach	139
--	-----

Aneks 2. Rekomendacje w zakresie nawiązywania kontaktów biznesowych i przygotowania działań promocji, uwzględniające specyfikę kulturową, językową i oczekiwania klientów	155
---	-----

Wstęp

Proces liberalizacji i deregulacji przepływów towarów, usług i kapitału, gwałtowny rozwój techniczno-technologiczny, wzrost powiązań gospodarczych między krajami oraz zmniejszanie się różnic w preferencjach i oczekiwaniach nabywców w skali międzynarodowej sprzyjają zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Zazwyczaj początkowo przybiera ona postać eksportu, ale z czasem może ewoluować w stronę bardziej złożonych form internacjonalizacji, np. tworzenia spółek *joint venture* czy oddziałów i filii zagranicznych. Niezależnie od przyjętego przez firmę modelu umiędzynarodowienia, wejście przedsiębiorstwa na rynki trzecie należy do najistotniejszych decyzji strategicznych w firmie. To złożony proces, który wymaga organizacyjnego i marketingowego przygotowania oraz akceptacji określonego ryzyka, które zawsze towarzyszy takim wyzwaniom.

Ekspansja zagraniczna wymusza integrację działań przedsiębiorstwa w skali międzynarodowej. Optymalizuje skalę wytwarzania, zwiększa przychody, ułatwia zachowanie oraz umocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku, sprzyja przepływowi wiedzy, technologii, metod zarządzania czy *know-how*. Tym samym może stać się źródłem wzrostu wartości rynkowej firmy. W procesach internacjonalizacji coraz częściej biorą udział nie tylko duże przedsiębiorstwa, aspirujące do grona wpływowych, międzynarodowych graczy, ale także małe i średnie firmy, które w aktywności za granicą dostrzegają nowe szanse rozwojowe. Dotyczy to także polskich przedsiębiorstw, które z powodzeniem działają na rynkach trzecich, również poza Europą w regionach bardziej odległych geograficznie, posiadających dobre perspektywy wzrostu.

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa wymaga opracowania skutecznych strategii wprowadzenia i utrzymania pozycji na rynkach innych krajów. Firma, która jest zainteresowana umiędzynarodowieniem, powinna najpierw określić kluczowe cele, które zamierza zrealizować, zidentyfikować zasoby rzeczowe, finansowe, ludzkie, innymi słowy powinna oszacować swoje atuty i źródła największych słabości. Kolejnym krokiem jest wybór rynku lub rynków ekspansji, rozpoznanie elementów otoczenia zewnętrznego oraz segmentu nabywców, dla którego przeznaczony będzie produkt. Istotne jest, aby firma potrafiła dokonać oceny swojej oferty, a także doświadczenia i umiejętności postępowania na rynkach zagranicznych. Dopiero wówczas może formułować strategie ekspansji, zarówno te organizacyjne, jak i marketingowe. Sukces rynkowy okupiony jest koniecznością równoczesnego rozwiązywania przez

przedsiębiorstwo złożonych, wieloaspektowych problemów i podejmowania trudnych decyzji. Firma, która chce skutecznie funkcjonować na rynkach trzecich, powinna charakteryzować się otwartością i kreatywnością, posiadać umiejętność współdziałania i budowania związków strategicznych, a także myśleć perspektywicznie.

Książka ma na celu ukazanie najważniejszych wyzwań organizacyjnych i marketingowych, jakie stoją przed przedsiębiorstwami internacjonalizującymi swoją działalność na etapie przygotowania strategii wejścia i obecności na rynku docelowym. Jej treść zawiera nie tylko typowo akademickie rozważania, ale także stanowi źródło licznych przykładów i odwołań do praktyki gospodarczej. Tym samym uwiarygadnia przedstawione w opracowaniu koncepcje i poglądy, szeroko omawiane w literaturze przedmiotu. Praktyczne ujęcie tematu sprawia również, że odbiorcą książki może być szerokie grono Czytelników, m.in. akademicy, studenci kierunków ekonomicznych i zarządzania, w tym specjalności o profilu międzynarodowym, czy kadra menedżerska w przedsiębiorstwach działających zarówno na rynku krajowym, jak i za granicą.

Opracowanie składa się z pięciu rozdziałów. W pierwszym omówiono teoretyczne aspekty internacjonalizacji przedsiębiorstw. Przedstawiono podstawowe pojęcia związane z ekspansją zagraniczną, wskazano na niejednoznaczność ich interpretacji. Poza tym opisano przesłanki i uwarunkowania procesu internacjonalizacji. Znaczną część rozważań stanowi identyfikacja czynników wewnętrznych i zewnętrznych odnoszących się do warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. W rozdziale pierwszym dokonano także szczegółowej klasyfikacji form internacjonalizacji przedsiębiorstw w odniesieniu do jej rodzajów (ekspansja produktowa, zasobowa, kapitałowa), oceniono ich kluczowe wady i zalety. Na koniec przedstawiono syntetyczną analizę motywów ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, najczęściej omawiane w literaturze przedmiotu.

W rozdziale drugim zaprezentowano obszerny przegląd teorii odnoszących się do procesu internacjonalizacji, aby ukazać różnorodność wykorzystywanych przez badaczy podejść do tematu. Skoncentrowano się na ujęciu procesu umiędzynarodowienia w teoriach handlu międzynarodowego, teoriach zagranicznych inwestycji bezpośrednich, teoriach etapowej internacjonalizacji przedsiębiorstwa, teoriach sieciowych, teoriach wczesnej internacjonalizacji i teoriach alternatywnych. Ewolucję podejścia teoretycznego odzwierciedla poziom analizy widoczny w koncepcjach, który przechodzi od szczebla makro- na poziom mezo- i mikroekonomiczny. Przegląd dorobku teoretycznego pozwala na stwierdzenie, że żadna z koncepcji nie wyjaśnia w sposób satysfakcjonujący, jak zachowują się przedsiębiorstwa dokonujące ekspansji zagranicznej, z uwagi na wieloaspektowość i wielowątkowość samego procesu umiędzynarodowienia. Z pewnością można dostrzec związki pomiędzy poszczególnymi podejściami teoretycznymi, a niektóre z nich wydają się wobec siebie komplementarne.

Rozdział trzeci przedstawia najważniejsze wyzwania związane z opracowaniem strategii wejścia przedsiębiorstwa na nowe rynki. Odnosi się głównie do wymiaru organizacyjnego procesu internacjonalizacji, ukazując kryteria i metody wyboru

rynku docelowego czy źródła informacji o nim. Ich rola jest niezwykle istotna w procesie internacjonalizacji, ponieważ posiadanie i przetwarzanie informacji ułatwia skuteczne zarządzanie biznesem międzynarodowym oraz podejmowanie decyzji taktycznych i strategicznych w firmie. W rozdziale przedstawiono także sposoby oceny potencjału firmy planującej ekspansję zagraniczną oraz techniczne aspekty samego procesu umiędzynaradawiania. Na koniec dokonano analizy najważniejszych barier wewnętrznych i zewnętrznych, na jakie napotykają przedsiębiorstwa internacjonalizujące swoją działalność.

W rozdziale czwartym zaprezentowano uwarunkowania marketingowe obecności firmy na rynku zagranicznym. Omówiono kluczowe strategie funkcjonowania przedsiębiorstw w skali międzynarodowej i wynikające z nich odmienne podejście do zarządzania działaniami marketingowymi. Poza tym przedstawiono wiele koncepcji podziału narzędzi marketingowych, które w różnych warunkach rynkowych mogą być wykorzystane do jak najbardziej skutecznego zaspokajania potrzeb klientów na rynku zagranicznym. Ważnym elementem rozdziału jest także prezentacja kluczowych czynników wpływających na wybór optymalnych działań marketingowych. Omówiono stosunkowo mało popularny, ale kompleksowy model kompasu 7C, a także znacznie powszechniej stosowany model PESTLE.

W ostatnim rozdziale monografii szczególną uwagę zwrócono na aspekty kulturowe, które często są niedoceniane lub wręcz pomijane w planowaniu działalności międzynarodowej. Tymczasem to właśnie one warunkują w znacznym stopniu reakcje rynku docelowego na działania firm, a zatem i końcowy efekt internacjonalizacji. Znajomość schematów kulturowych w biznesie wymusza nowe spojrzenie na kwestie związane np. z działaniami marketingowymi na rynkach trzecich. Wspomniane różnice kulturowe omówiono w oparciu o wybrane modele kultur narodowych. W ostatniej części rozdziału zaproponowano konkretne działania operacyjne ułatwiające wejście na rynek, pozyskanie odpowiednich partnerów, a także działania marketingu-mix, uwzględniając w ich kontekście znaczenie uwarunkowań kulturowych.

Opracowanie zawiera dwa aneksy, w których, na licznych przykładach, pokazano etykietę biznesową w różnych krajach oraz rekomendacje dla wybranych rynków w zakresie przygotowania strategii promocji uwzględniające specyfikę kulturową, językową i oczekiwania klientów. Wybór omówionych krajów podyktowany był przede wszystkim ich zróżnicowaniem zarówno w zakresie geograficznym, jak i społeczno-kulturowym oraz ekonomicznym. Część z nich to gospodarki dobrze znane polskim przedsiębiorcom, inne to destynacje perspektywiczne, które – ze względu na szybki rozwój i potencjał – będą zyskiwały na znaczeniu w relacjach biznesowych.

Agnieszka Dorożyńska
Agnieszka Kłysik-Uryszek
Anetta Kuna-Marszałek

Rozdział 1

Istota internacjonalizacji przedsiębiorstw

1.1. Pojęcie internacjonalizacji

Internacjonalizacja (umiędzynarodowienie) przedsiębiorstwa wiąże się z jego ekspansją na rynki zagraniczne. Ma związek z postępującymi procesami globalizacji światowej gospodarki, m.in. z liberalizacją handlu i przepływem kapitału oraz z postępem technologicznym. Współcześnie traktuje się ją jako podstawową drogę wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw, także podnoszenia ich konkurencyjności (Glinkowska, Kaczmarek, 2016). Wzrost jest kategorią o charakterze ilościowym i oznacza powiększanie się ilości i/lub wartości zasobów firmy, które przekładają się na zwiększone moce produkcyjne, osiągnięte obroty czy wielkość udziału w rynku. Z kolei rozwój jest zjawiskiem o charakterze jakościowym, które polega na opracowywaniu i wdrażaniu określonych zmian, np. wprowadzaniu nowych elementów do przedsiębiorstwa, poprawę jakości zasobów i procesów (Gorczyńska, 2008, s. 12–13).

Geneza teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa wywodzi się z koncepcji bezpośrednio związanych z biznesem międzynarodowym, które początkowo dotyczyły głównie międzynarodowych przepływów dóbr i usług (np. Smitha, Ricardo czy Ohlina), wskazując na efekty międzynarodowej wymiany handlowej oraz dobra będące jej przedmiotem. Badacze koncentrowali się wówczas na poziomie makro- i mezoekonomicznym (np. branże). Dopiero później w centrum ich zainteresowania znalazły się także przedsiębiorstwa. Zagadnieniom ekspansji zagranicznej poświęcone są m.in. teoria przewagi monopolistycznej, teoria reakcji oligopolistycznej, teoria internalizacji czy koncepcja cyklu życia produktu (Gorynia, Jankowska, 2007). Różnorodność i wielość koncepcji, które próbują wyjaśnić proces internacjonalizacji, pokazuje, że problematyka ekspansji zagranicznej stanowi „multidyscyplinarny fenomen” (Aaltonen, 2020) od wielu dekad opisywany i wyjaśniany przez szerokie grono badaczy.

Wśród nich szczególną rolę odegrali szwedzcy i fińscy naukowcy (Bjorkman, Forsgren, 2000). Na tworzone przez nich modele czy koncepcje wpływ wywarły m.in. behawioralne teorie przedsiębiorstwa (np. Cyerta i Marcha), teorie wzrostu przedsiębiorstwa (np. Penrose'a) czy badania nad motywami decyzji o podejmowaniu zagranicznych inwestycji (np. prace Aharoniego) (Karlsen i in., 2003).

Zatem z uwagi na złożoność zjawiska internacjonalizacji jego pojęcie w literaturze przedmiotu jest ujmowane w różny sposób. Zależy m.in. od motywów czy skłonności podmiotów gospodarczych do umiędzynarodowienia i wynika z angażowania własnych zasobów lub włączania się w różne formy współpracy z partnerami zagranicznymi. Internacjonalizacja może dotyczyć sprzedaży i marketingu międzynarodowego, a także zaopatrzenia, produkcji oraz prac badawczo-rozwojowych (Cerrato, Crosato, Depperu, 2016, s. 287). Poza tym może być analizowana na różnych płaszczyznach, poziomach, wymiarach i z uwzględnieniem różnych perspektyw (Aaltonen, 2020; Daszkiewicz, Wach, 2012, s. 7), co odzwierciedlają definicje tego zjawiska przedstawiane w literaturze przedmiotu. I tak na przykład Witek-Hajduk (2010, s. 17) utożsamia internacjonalizację z: (1) geograficznym rozszerzaniem zakresu działania przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne, (2) umiędzynarodowieniem łańcucha tworzenia wartości, (3) zaangażowaniem zasobów przedsiębiorstwa za granicą, (4) rozwojem firmy poprzez umiędzynarodowienie, (5) konkretnymi formami umiędzynarodowienia oraz (6) wchodzeniem przedsiębiorstwa w relacje w ramach sieci biznesowych. Internacjonalizacja jest więc procesem, w wyniku którego dokonuje się zmiana sfery działalności przedsiębiorstwa. Koncepcja umiędzynarodowienia firmy opiera się na przekonaniu, że proces ten stwarza zupełnie nowe szanse funkcjonowania na rynkach trzecich, przy założeniu, że charakteryzują się one wyraźną odmiennością w porównaniu z otoczeniem krajowym (Fernandez, Nieto, 2005).

Internacjonalizację można interpretować także (Rymarczyk, 2004):

1. Procesualnie (dynamicznie) – charakteryzuje się fazowym układem form: eksportu, licencjonowania, franchisingu, *joint venture*, zagranicznych inwestycji bezpośrednich.
2. Instytucjonalnie (statycznie) – polega na zastosowaniu określonych wskaźników do oceny intensywności internacjonalizacji (np. liczba obsługiwanych rynków zagranicznych, udział wartości obrotów zagranicznych w całości obrotów przedsiębiorstwa, wartość zagranicznych inwestycji bezpośrednich itp.).
3. Behawioralnie – wiąże się z określonymi postawami oraz zachowaniami menedżerów przedsiębiorstw umiędzynaradawiających działalność.

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że internacjonalizacja przedsiębiorstwa rozpoczyna się, gdy przedsiębiorstwo wchodzi w relacje z jakimikolwiek podmiotami będącymi poza granicami kraju, w którym rozpoczęło działalność. Johanson i Vahlne (1977), Johanson i Mattsson (1993), Calof i Beamish (1995) traktują internacjonalizację jako proces zwiększania zaangażowania międzynarodowego i dostosowywania działań firmy (w zakresie strategii, struktury, zasobów itp.) do specyfiki środowiska

międzynarodowego. Z kolei Welch i Luostarinen (1988) przedstawiają umiędzynarodowienie jako zaangażowanie się przedsiębiorstwa w działalność gospodarczą, która obejmuje zarówno wewnętrzne (m.in. import, zakup licencji, korzystanie z franchisingu), jak i zewnętrzne (m.in. eksport, zagraniczne inwestycje bezpośrednie) formy umiędzynarodowienia firmy. Warto przytoczyć również koncepcję przedstawioną przez Dunninga (1981), gdzie internacjonalizacja jest traktowana jako model inwestowania za granicą, w którym przedsiębiorstwo wykorzystuje swoje przewagi: własnościowe, internalizacji i lokalizacji.

Poniżej przedstawiono wybrane przykładowe definicje internacjonalizacji, dostępne w literaturze przedmiotu.

Tabela 1. Definicje internacjonalizacji według wybranych autorów

Autor (rok publikacji)	Definicja
Pierścionek (2003)	Internacjonalizacja przedsiębiorstwa w ogólnym ujęciu oznacza każdą formę i zakres powiązań jego różnych działalności (np. produkcji, marketingu, sprzedaży i dystrybucji itp.) z rynkami zagranicznymi.
Rymarczyk (2004)	Internacjonalizacja to każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą, czego przejawem staje się wzrost liczby oraz stopnia intensywności powiązań gospodarczych na różnych poziomach – państw, ugrupowań czy firm.
Gorynia (2007)	O internacjonalizacji można mówić wtedy, gdy choć jeden produkt (usługa) w portfelu produktów-rynków firmy jest związany z rynkiem zagranicznym.
Fonfara (2009)	Internacjonalizacja rozumiana jest jako ekspansja przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne powiązana z wychodzeniem z działalnością gospodarczą poza rynek lokalny. Obejmuje ona nie tylko bezpośrednie relacje handlowe z klientami, ale również inne z ważnymi podmiotami na rynkach zagranicznych, jak np. z dostawcami i konkurentami.
Witek-Hajduk (2010)	Internacjonalizacja jest utożsamiana z umiędzynarodowieniem i oznacza proces formowania powiązań pomiędzy różnymi elementami łańcucha wartości przedsiębiorstwa a rynkami zagranicznymi w celu pozyskiwania (internacjonalizacja bierna) lub angażowania zasobów (internacjonalizacja czynna).
Kozioł-Nadolna (2013)	Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa lub inaczej umiędzynarodowienia jego działalności gospodarczej oznacza podejmowanie przez firmę działań w różnorodnych obszarach poza granicami państwa pochodzenia podmiotu. W tym procesie aktywność przedsiębiorstwa jest rozszerzana poza krajowe rynki.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując ujęcia procesu internacjonalizacji, trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem Knight (2012, s. 28), w opinii której „internacjonalizacja jest pojęciem, które oznacza różne rzeczy dla różnych ludzi”. Współcześnie w definicjach zwraca się również uwagę na znaczenie podejmowania przez przedsiębiorstwo za granicą działań B+R. Takie podejście widać m.in. u Hollensena (2011, s. 41), który uważa, że o internacjonalizacji można mówić, gdy firma rozszerza swoją produkcję, sprzedaż, działania B+R oraz inne aktywności na rynki zagraniczne. Hitt i in. (2001) w swoich rozważaniach idą jeszcze dalej, stwierdzając, że internacjonalizacja jest pojawiającą się w sposób naturalny domeną działalności firmy. Taka obserwacja dotyczy jednak tylko tych przedsiębiorstw, które realizują cele przedsiębiorczości strategicznej.

Internacjonalizację obrazują zazwyczaj trzy składowe (Thomas, Eden, 2004):

1. Stopień penetracji rynków zagranicznych, ukazujący zależność przedsiębiorstwa od sytuacji na rynkach trzecich.
2. Umieędzynarodowienie produkcji lub stopień zaangażowania w działalność produkcyjną za granicą.
3. Zakres geograficzny ekspansji.

Dwa pierwsze komponenty określają głębię internacjonalizacji, czyli pokazują, jaki procent działalności firmy obejmuje aktywność poza granicami kraju macierzystego. Trzecia składowa przedstawia rozpiętość działań przedsiębiorstwa. Określenie stopnia internacjonalizacji firmy jest przydatnym miernikiem, informującym o intensywności i zasięgu jej międzynarodowej działalności biznesowej. Wskazuje tym samym na poziom zaangażowania zasobów firmy poza granicami kraju macierzystego. W polskiej literaturze przedmiotu problematykę tę podejmuje m.in. Przybylska (2006), która w sposób szczegółowy opisuje różne wskaźniki pomiaru stopnia umieędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

Warto wspomnieć, że proces umieędzynarodowienia powinno się rozpatrywać także w kontekście zjawiska deinternacjonalizacji (Welch, Luostarinen, 1988; Calof, Beamish, 1995; Turner, 2012), która może przyjąć formę dywesticji. Najczęściej wiąże się ją ze zmianą strategii firmy (ograniczenie liczby zagranicznych filii w celu poprawy efektywności) lub stanowi ona naturalny element rozwoju i zmian zachodzących w przedsiębiorstwach. Welch i Welch (2009) opisują z kolei zjawisko reinternacjonalizacji jako proces umieędzynarodowienia firmy, w którym decyduje się ona na czasowe opuszczenie rynku zagranicznego, w konsekwencji zakończone udanym na niego powrotem. Z kolei Vissak i Francioni (2013) łączą oba pojęcia, proponując koncepcję „nieliniowych ścieżek internacjonalizacji”, gdzie deinternacjonalizacja może prowadzić do reinternacjonalizacji.

Z internacjonalizacją wiąże się również pojęcie przedsiębiorstwa międzynarodowego. Jego definicje na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci ulegały modyfikacjom, zarówno ze względu na proces ewolucji zachodzący w samych organizacjach, jak i rosnącą świadomość oraz zrozumienie funkcjonowania biznesu międzynarodowego (Zorska, 2007, s. 121). Najczęściej wskazuje się na określone cechy przedsiębiorstw międzynarodowych (Brach, 2014, za: Schaub, 2004):

- są to podmioty prowadzące działalność biznesową, produkujące dobra czy świadczące usługi w celu osiągnięcia zysku;
- opierają się na hierarchicznym porządku i centralizacji, co oznacza, że każda jednostka organizacyjnie wydzielona znajduje się pod kontrolą scentralizowanej hierarchii;
- organizacyjnie wydzielone jednostki zależne jak np. filie, oddziały rozlokowane są i działają w różnych krajach;
- znajdują się wśród czołowych firm w krajach, w których prowadzą działalność i tym samym odgrywają tam istotną rolę w gospodarce.

1.2. Uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw

Uwarunkowania internacjonalizacji odnoszą się do warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Najczęściej można je podzielić na wewnętrzne (endogeniczne, tkwiąc w przedsiębiorstwie, np. jego potencjał czy rola menedżera) i zewnętrzne (egzogeniczne, związane z otoczeniem ogólnym oraz konkurencyjnym, w wymiarze zarówno krajowym, jak i międzynarodowym). Pierwsze określane są poprzez posiadane zasoby, formułowane cele i charakter oferowanych wartości kompozycji marketingu-mix. Stanowią uwarunkowania rozwoju o charakterze podstawowym i odzwierciedlają posiadane aktywa, majątek trwały o charakterze rzeczowym i finansowym oraz wartość rynkową firmy, m.in. stopy zwrotu kapitału czy zyskowność. Z kolei zmienne egzogeniczne dotyczą otoczenia krajowego oraz zagranicznego i są opisywane przez rozmiary, potencjał i dynamikę wzrostu rynku, kluczowe atrybuty obsługiwanego segmentu w kraju i za granicą, a także specyfikę konkurencji w sektorach działania przedsiębiorstwa.

1.2.1. Wewnętrzne

Uwarunkowania wewnętrzne internacjonalizacji wynikają z zasobów materialnych i niematerialnych posiadanych oraz kontrolowanych przez przedsiębiorstwo. Materialne składniki zasobów firmy mają formę rzeczową bądź finansową, ich wartość można precyzyjnie określić. Stanowią je wszelkie rzeczowe składniki majątku, tj. surowce, materiały, budynki, wyposażenie techniczne, produkty przedsiębiorstwa oraz zasoby finansowe, jak gotówka, środki na rachunkach bankowych, papiery dłużne itp. Kluczowy dla przedsiębiorstwa jest nie tylko stan zasobów w określonym czasie, ale także ich elastyczność, czyli możliwość dostosowania ich wielkości i jakości do aktualnych potrzeb firmy (Oczkowska, 2007, s. 60).

Wachlarz posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów może być unikatowy i, tym samym, stanowić ważne źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej i kluczowych kompetencji firmy. Szczególnie istotne są zasoby niematerialne, ponieważ najczęściej są rdzenne i ograniczone. Utożsamiane zwykle z aktywami intelektualnymi, są niełatwe do uchwycenia i zmierzenia oraz trudne do obiektywnej wyceny. To swego rodzaju ekskluzywna, wyłączna własność firmy, która pozwala jej na ciągłe doskonalenie procesu rozwoju proporcjonalnie do rozwoju otoczenia (Isaac, Herremans, 2009, s. 81). Urbanek (2008, s. 35–36) definiuje je jako niemające fizycznej postaci źródła ekonomicznych korzyści, w tym zjawiska ekonomiczne niezależne od przedsiębiorstwa, jak też i te będące skutkiem jego działań.

Zasoby niematerialne są klasyfikowane w różny sposób (Urbanek, 2008, s. 31–44) i najczęściej są rozpatrywane w kategoriach dynamicznych, co oznacza, że firmy podejmują działania do tworzenia wewnątrz lub przejścia z zewnątrz zasobów, ich poprawy, monitorowania i mierzenia. Najczęściej dzieli się je na trzy kategorie: zasoby ludzkie, rynkowe i organizacyjne (Jarugowa, Fijałkowska, 2002, s. 69). Zasoby ludzkie to ludzkie kompetencje, czyli wiedza, doświadczenie, umiejętność twórczego myślenia i rozwiązywanie problemów, przywództwo, zdolności menedżerskie i przedsiębiorcze, umiejętność pracy i adaptacji do określonej grupy oraz warunków panujących w otoczeniu. Trafnie opisuje je Gorczyńska (2008, s. 22), stwierdzając, że „zasoby ludzkie warunkują postawę antycypacyjną przedsiębiorstwa, a więc ekspansję [...], warunkują również powstawanie i rozwój pozostałych zasobów”. Z tego powodu ludzie powinni być traktowani jak najcenniejsze atuty przedsiębiorstwa, ponieważ w odróżnieniu od innych aktywów, które z upływem czasu mogą ulegać deprecjacji, mają zdolność do powiększania swojej wartości (proces uczenia się) i tworzenia coraz większej wartości dodanej.

Zasoby rynkowe odnoszą się do relacji przedsiębiorstwa z dostawcami i odbiorcami. Stanowią je m.in.: marka handlowa, reputacja firmy, kanały dystrybucji, lojalni klienci, umiejętność współpracy z partnerami handlowymi, kontrakty, porozumienia licencyjne. Dzięki zasobom rynkowym konsumenci identyfikują przedsiębiorstwo, łatwiej odróżniają produkty i usługi od oferty konkurencyjnej. Niektóre elementy zasobów, jak np. marka, zapewniają wartości dodane, które są cenione przez konsumentów, oddziałują na ich uczucia, wyobrażenia i oczekiwania. Pomagają wejść na rynki trzecie szybciej, minimalizują koszty wprowadzania nowych produktów oraz umożliwiają kształtowanie jednolitego międzynarodowego wizerunku przedsiębiorstwa, co zwiększa jego rozpoznawalność.

Ważną, ostatnią grupę zasobów niematerialnych tworzą zasoby organizacyjne, do których zalicza się technologie, kulturę organizacji oraz modele i procesy umożliwiające zarządzanie firmą. Warunkują one realizację zadań związanych z umiędzynarodowieniem przedsiębiorstwa. Zasoby organizacyjne ulegają najczęściej zmianie wraz ze wzrostem skali i zakresu działania firmy oraz zróżnicowaniem otoczenia, w jakim funkcjonuje. Każdy nowy rynek to nowe wyzwanie i wymaga wytworzenia odpowiednich struktur, innych od tych, w ramach których firma funkcjonuje

w kraju. Owe struktury są bardziej złożone, ze względu na rozproszenie i koncentrację pewnych dziedzin działalności w łańcuchu wartości rozsianym po całym świecie, współtworzenie wartości w sieciach, przemieszczanie zasobów i zacieranie się granic między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem (Zdziarski, 2014, s. 132).

Odpowiednia kombinacja zasobów wewnętrznych ułatwia budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez przekazywanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje firmy, dostosowując się do zmieniającego się otoczenia i generując nowe produkty (Hamel, Prahalad, 1994). Można to określić mianem „kluczowych kompetencji”, czyli wyjątkowych umiejętności firmy, pozwalających na dostęp do wielu rynków. Wpływają one na postrzeganą przez klienta wartość produktów oraz są trudne do imitacji przez konkurentów (Prahalad, Hamel, 1990). Stanowią zdolność firmy do uczenia się, kumulowania wiedzy w zakresie koordynowania różnych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych, a także integrowania strumieni technologii. Przyczyniają się one w istotny sposób do tworzenia wartości dla końcowego nabywcy, tworzą podstawę do ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa i zdobywania nowych rynków (Śliwiński, 2011, s. 6). Stanowią korzenie, wyznaczające bazę dla kreowania produktów, które mają sprostać oczekiwaniom obecnych i potencjalnych klientów oraz tworzą spoiwo łączące elementy składowe w jedną całość dostarczającą wartość dla odbiorcy (Prahalad, Hamel, 1990). Są źródłem przewagi konkurencyjnej, wpływając na podniesienie rentowności przedsiębiorstwa, co z kolei sprzyja pogłębianiu internacjonalizacji.

Ponadto korzystanie z zasobów niematerialnych umożliwia przedsiębiorstwom (Kaplan, Norton, 2001, s. 23): (1) sprawne produkowanie wysokiej jakości wyrobów i usług, dopasowanych do potrzeb odbiorców; (2) łatwiejsze znalezienie nowych grup klientów oraz utrzymanie dobrych relacji z obecnymi; (3) produkowanie innowacyjnych wyrobów i usług oraz elastyczne reagowanie na oczekiwania docelowych grup klientów; (4) tworzenie technologii informatycznych, systemów informacyjnych i baz danych; (5) efektywniejszą motywację pracowników do rozwoju zawodowego, doskonalenia kompetencji, wzbogacania procesów i polepszenia jakości, jak również skracania czasu reakcji na sygnały z otoczenia.

1.2.2. Zewnętrzne

W procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw istotną rolę odgrywają także uwarunkowania zewnętrzne, czyli elementy otoczenia przedsiębiorstwa. Stanowią one zbiór różnego rodzaju uwarunkowań społeczno-politycznych, ekonomiczno-prawnych, organizacyjnych, techniczno-technologicznych, kulturowych oraz demograficznych o charakterze tak krajowym, jak międzynarodowym, oddziałujących w sposób bezpośredni i pośredni na zachowanie się podmiotów gospodarczych stwarzających z jednej strony szanse rozwoju, z drugiej narzucających pewne ograniczenia dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa (Beleniak, 2017, s. 44, za: Kotler, 1991).

To zbiór stale zmieniających się czynników i procesów, które bezpośrednio i pośrednio wpływają na cele, struktury, plany, procedury, operacje i rynki przedsiębiorstw (Hadrian, 2006, s. 7).

Wach (2008, s. 29–36) dzieli otoczenie przedsiębiorstwa na: otoczenie ogólne (makrootoczenie), otoczenie konkurencyjne (mikrootoczenie) oraz mezootoczenie (otoczenie pośrednie pomiędzy poziomem mikro a makro, utożsamiane z otoczeniem regionalnym), choć większość autorów poprzestaje na pierwszych dwóch. Makrootoczenie to zbiór wszelkich jednostek, organizacji i czynników wpływających na działalność przedsiębiorstw i osiągnane przez nie rezultaty. Jego specyfika sprawia, że zachodzące procesy nie mają bezpośredniego wpływu na realizację zadań przez firmę, lecz budują warunki działania znaczące dla powodzenia w biznesie (Jelonek, 2009, s. 14). Przedsiębiorstwo odczytuje sygnały płynące z otoczenia jako szanse lub zagrożenia, bez możliwości aktywnego reagowania na nie.

Najczęściej typologie makrootoczenia opierają się na analizie PEST (cztery wymiary makrootoczenia), SLEPT (pięć wymiarów), PESTLE (sześć wymiarów), czy PLESCET (siedem wymiarów) (Daszkiewicz, Wach, 2013, s. 119). Klasyczna analiza PEST bada uwarunkowania ekonomiczne, socjokulturowe, technologiczne i polityczne, każda kolejna jest poszerzona odpowiednio o inne uwarunkowania, np. prawne, ekologiczne, czy osobno uwzględnia uwarunkowania społeczne i kulturowe (PLESCET). Zaprezentowany podział dominuje w literaturze przedmiotu, choć wielu autorów przyjmuje inne, bardziej subiektywne kryteria podziału. W wymiarze międzynarodowym elementy makrootoczenia przedsiębiorstwa wykraczają poza granice kraju.

Otoczenie ekonomiczne przedsiębiorstwa wyznaczane jest przez kondycję gospodarki, a jej podstawowymi wskaźnikami są: stopa wzrostu ekonomicznego i zwrotu kapitału, poziom inflacji, stopa spożycia, stopa procentowa, kursy wymiany walut, poziom bezrobocia i zadłużenie, poziom zamożności i siły nabywczej ludności itp. (Chyłek, 2014, s. 43–44). Każdy z tych czynników ma istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Otoczenie społeczno-kulturowe to zwyczaje, kultura, normy społeczne, tradycje, wartości i normy zachowań, wykształcenie itd. Są to także trendy widoczne w społeczeństwach, np. świadomość ekologiczna, zachowania etnocentryczne konsumentów czy nastawienie do produktów zagranicznych, popularyzacja niektórych wzorców światowych, zmiany w modelu życia, aktywizacja zawodowa kobiet. Wyzwaniem dla firm jest także dostrzeżenie różnorodności kulturowej rynków. Zrozumienie ich pozwala określić różne potrzeby, preferencje i wzorce zachowań konsumentów.

Otoczenie techniczno-technologiczne przedsiębiorstwa obejmuje zbiór rozwiązań technicznych i procesowych, w tym zasoby wiedzy technicznej i technologicznej oraz instrumenty wykorzystywane w transformacji zasobów w produkty. Zalicza się do nich: innowacje technologiczne, możliwości przesyłania i przetwarzania informacji, poziom rozwoju systemu bankowego i instytucji finansowych, rozwój niektórych sektorów usługowych, infrastrukturę transportową, środki masowego przekazu – rodzaj, zasięg i dostęp, parametry sieci energetycznej itd. (Beleniak, 2014,

s. 71). Otoczenie techniczno-technologiczne w poszczególnych krajach jest różne, podobnie jak proces akumulacji wiedzy technologicznej ma różną dynamikę i przebieg. Współzależność między zmianami technologicznymi a cechami kulturowymi i instytucjonalnymi w danym kraju jest przyczyną różnic we wskaźnikach wynalazczości i wzrostu gospodarczego między krajami (Wisła, 2018, s. 78). Determinuje to wybory rynkowe przedsiębiorstwa umiędzynaradawiającego swoją działalność.

Otoczenie polityczno-prawne to warunki polityczne i prawne (zbiór nakazów oraz regulacji prawnych) w kraju pobytu przedsiębiorstwa. Trendy w polityce wywierają wpływ na działalność i rozwój podmiotów gospodarczych za pośrednictwem przepisów prawnych ją regulujących. Poza tym chronią interesy konsumentów oraz innych interesariuszy przedsiębiorstwa, np. inwestorów czy kontrahentów. Z tego powodu odpowiednia polityka państwa, jakość instytucji publicznych czy sprawnie działający wymiar sprawiedliwości stanowią ważny atut każdego rynku. Istotną kwestią jest też poziom ryzyka politycznego, który zazwyczaj jest odwrotnie proporcjonalny do poziomu rozwoju gospodarczego krajów, jak również przynależność państw do różnych ugrupowań integracyjnych czy organizacji.

Otoczenie ekologiczne (przyrodnicze) obejmuje m.in. zasoby naturalne i ich dostępność, jakość gleby, klimat, ukształtowanie terenu, zasoby wodne. Współcześnie dla przedsiębiorstw istotny jest także aspekt zanieczyszczenia środowiska, co sprawia, że powinny one wdrażać koncepcje ekologicznie, społecznie odpowiedzialnego biznesu czy implementować instrumenty zarządzania środowiskowego. Przyroda i jej elementy determinują funkcjonowanie i rozwój podmiotów gospodarczych w coraz większym stopniu, co w dobie kryzysu ekologicznego musi mieć dla podmiotów gospodarczych jeszcze większe znaczenie. Każde przedsiębiorstwo określa i przyjmuje własną strategię wobec ochrony środowiska, niezależnie od tego, czy jest obecne na rynku krajowym czy zagranicznym. Specyfika działalności na rynku międzynarodowym polega jednak na tym, że firmy muszą dostosować produkty i metody ich wytwarzania do wymogów często odmiennych regulacji prawnych, dodatkowo muszą mieć na uwadze to, jaki wpływ wywierają np. ich filie na środowisko. Nierzadko więc uwzględnienie kwestii ekologicznych w modelu transgranicznego zarządzania stanowi wyzwanie dla przedsiębiorstwa.

Należy pamiętać, że między poszczególnymi elementami otoczenia istnieją zależności, np. otoczenie gospodarcze jest powiązane z politycznym i prawnym czy technologicznym, a otoczenie technologiczne ze społeczno-kulturowym itd. Podobnie jest w przypadku związków, jakie zachodzą między makrootoczeniem krajowym i zagranicznym, tu też można wskazać na ścisłe zależności. Światowa gospodarka, wydarzenia polityczne czy rozwiązania technologiczne oddziałują na przedsiębiorstwa poprzez sieci powiązań, jakie tworzą z innymi podmiotami. W dobie globalizacji firmy nie są „bezludnymi wyspami”, wręcz przeciwnie – muszą stale reagować na pojawiające się szanse, wyzwania i zagrożenia, które napotykają na ścieżce swojego rozwoju.

Dla przedsiębiorstwa ważne jest także mikrootoczenie, nazywane otoczeniem bliższym lub rynkowym. Tworzą je wszystkie podmioty gospodarcze, z którymi firma

wchodzi w bezpośrednie lub pośrednie relacje, tzn. nabywcy (obecni i potencjalni), konkurenci, dostawcy surowców i materiałów, niezbędnych dla funkcjonowania firmy czy pośrednicy. Oddziałują na siebie wzajemnie, między mikrootoczeniem a przedsiębiorstwem zachodzi sprzężenie zwrotne. 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 też nie, jest wpływ, jaki wywiera on na przedsiębiorstwa. Analizując otoczenie bliższe, można wykorzystać model Portera (1994, s. 22), który zakłada podział mikrootoczenia na pięć obszarów: dostawców, odbiorców, substytuty, konkurencję w obsługiwanym sektorze oraz podmioty nowo wchodzące do sektora. Można też pójść w rozważaniach znacznie dalej, uznając za mikrootoczenie sieci biznesowe, które wywierają istotny wpływ na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw, np. na tempo, model czy strategię umiędzynarodowienia oraz wybory związane ze sposobem wejścia na rynki.

1.3. Formy internacjonalizacji

W literaturze przedmiotu w różnorodny sposób klasyfikuje się formy międzynarodowej ekspansji firmy. Różnice wynikają przede wszystkim z odmiennych interpretacji samego pojęcia internacjonalizacji, jej wąskiego lub szerokiego ujęcia oraz stosowania różnych klasyfikacji typów powiązań między przedsiębiorstwami (Witek-Hajduk, 2010, s. 128).

Według Rymarczyka (2012, s. 270) formy ekspansji przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych najogólniej można podzielić na: funkcjonalne, instytucjonalne i pośrednie. Pierwsze są związane z umowami noszącymi cechy kontraktów handlu zagranicznego, drugie zaś dotyczą inwestycji bezpośrednich. Z kolei formy pośrednie obejmują alianse strategiczne, które mogą odnosić się zarówno do handlu zagranicznego, jak i mieć formę kontraktu lub postać zinstytucjonalizowaną.

Niektórzy autorzy akcentują w swoich podziałach relacje kooperacyjne z partnerami zagranicznymi i w związku z tym wyróżniają (Hadryś, 2011, s. 125; Gorynia, 2007, s. 109):

1. Transakcje rynkowe, np. transakcje importowe i eksportowe, które mogą być realizowane z różnym nasileniem i w różnych układach, a także handel tranzytowy.
2. Powiązania kooperacyjne z partnerem zagranicznym, np. kooperacja kapitałowa (*joint venture*, konsorcja), kooperacja niekapitałowa (obróć uszlachetniający, licencje, franchising, leasing, kontrakty menedżerskie, kontrakty na

inwestycje „pod klucz” czy kontrakty na poddostawy), a także międzynarodowe sojusze strategiczne oraz sieci przedsiębiorstw.

3. Działania zmierzające do objęcia działalności własnym układem organizacyjnym i własnościowym, np. fuzje czy przejęcia przedsiębiorstw, a także samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej, zakładanie oddziału lub filii.

Podobny podział można znaleźć u Witek-Hajduk (2010, s. 132), która wyróżnia dodatkowo bierne (pasywne) i czynne (aktywne) formy umiędzynarodowienia (tabela 2).

Tabela 2. Klasyfikacja form internacjonalizacji przedsiębiorstw

Typy form		Bierne formy internacjonalizacji	Czynne formy internacjonalizacji
Niekapitałowe	Formy niekooperacyjne	formy handlowe: <ul style="list-style-type: none"> • import pośredni • import bezpośredni 	formy handlowe: <ul style="list-style-type: none"> • eksport pośredni • eksport bezpośredni
	Formy kooperacyjne – alianse strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> • umowa z partnerem zagranicznym dotycząca zakupu kompletnego obiektu „pod klucz” realizowana w kraju macierzystym odbiorcy • kontrakt na zarządzanie z partnerem zagranicznym jako zleceniobiorcą • kontrakt na poddostawy z partnerem zagranicznym w charakterze zleceniobiorcy • zakup licencji od partnera zagranicznego • umowa franczyzowa z partnerem zagranicznym w charakterze franczyzobiorcy • inne niekapitałowe alianse strategiczne z partnerem zagranicznym związane z działalnością na rynku krajowym 	<ul style="list-style-type: none"> • umowa z partnerem zagranicznym dotycząca sprzedaży kompletnego obiektu „pod klucz” realizowana na rynku zagranicznym • kontrakt na zarządzanie z partnerem zagranicznym jako zleceniodawcą • kontrakt na poddostawy z partnerem zagranicznym w charakterze zleceniodawcy • sprzedaż licencji partnerom zagranicznym • umowa franczyzowa z partnerem zagranicznym w charakterze franczyzodawcy • inne niakapitałowe alianse strategiczne z partnerami zagranicznymi związane z działalnością na rynku zagranicznym
Kapitałowe	Formy kooperacyjne – alianse strategiczne	wspólne przedsiębiorstwo z partnerami zagranicznymi utworzone na rynku krajowym	wspólne przedsiębiorstwo z partnerem zagranicznym utworzone na rynku zagranicznym
	Formy niekooperacyjne	sprzedaż przedsiębiorstwa podmiotowi zagranicznemu	własne przedsiębiorstwo za granicą

Źródło: Witek-Hajduk (2010), s. 132.

Formy międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstw można też przedstawiać w odniesieniu do jej rodzajów, czyli można mówić o międzynarodowej ekspansji produktowej (eksport, kontrakty), zasobowej (licencjonowanie, franchising, aliance strategiczne) i kapitałowej (*joint venture*, samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą).

Niezależnie od ujęcia i klasyfikacji, eksport stanowi najczęściej wybieraną i zarazem tradycyjną metodę ekspansji zagranicznej firmy. W porównaniu z innymi formami odznacza się stosunkowo dużą elastycznością. Jest definiowany jako sprzedaż towarów i usług za granicę, choć może przybierać także formy niepieniężne (wymiana towaru za towar) lub mieszane. Wyróżnia się dwa rodzaje eksportu: pośredni (prowadzony przez pośredników) i bezpośredni. W pierwszym przypadku można wskazać na pięć podstawowych metod eksportu: kampania zarządzająca eksportem, kampania eksportowa, agent eksportowy, *piggy-back* i eksport kooperacyjny (Gorczyńska, 2008, s. 71–72). Eksport pośredni wymaga niewielkiego zaangażowania zasobów firmy w dane przedsięwzięcie, a producent ponosi małe ryzyko rynkowe. Z kolei eksport bezpośredni to samodzielne podjęcie przez producenta czynności związanych z przekroczeniem granicy przez towar i jego zbytem za granicą. Sposobem realizacji eksportu bezpośredniego jest utworzenie za granicą biura lub działu eksportu, ewentualnie własnej filii handlowej. Wybór określonej formy zależy od celu, rodzaju produktów, dostępnych kanałów dystrybucji, zdolności czy planów dalszego funkcjonowania i rozwoju. Powinien być zgodny z celami przedsiębiorstwa oraz spójny z istniejącą siecią niezależnych i zintegrowanych kanałów rynku.

Inną formą ekspansji zasobowej są kontrakty, czyli umowy między dwoma lub więcej kontrahentami z różnych krajów, w której jedna ze stron zobowiązuje się do wykonania określonej usługi (jednorazowo lub powtarzalnie) na rzecz drugiej strony. Ze względu na charakter usługi wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje kontraktów o charakterze międzynarodowym: kontrakty na poddostawy, kontrakty na inwestycje „pod klucz” oraz kontrakty menedżerskie (Gorczyńska, 2008, s. 79). W praktyce ekspansja produktowa wymaga dostosowania oferty do potrzeb docelowych rynków zagranicznych i wiąże się z koniecznością restrukturyzacji produktów, finansów, majątku czy pracowników. Powoduje powiększenie aktywów rynkowych przedsiębiorstwa, pojawienie się nowych źródeł zysków, które powstają na skutek wyższych przychodów osiąganych poza granicami kraju (pomniejszonych o koszty ekspansji).

Formy ekspansji zasobowej obejmują użyczenie bądź sprzedaż zasobów. Jak wspomniano, zalicza się do nich licencjonowanie, franchising czy aliance strategiczne. Transfer zasobów może przebiegać jednokierunkowo lub partnerzy transferują zasoby między sobą, nie łącząc kapitałów. Na przykład podstawą transferu licencji jest umowa, zgodnie z którą firma (licencjobiorca) nabywa prawo do wytwarzania i sprzedawania produktów na podstawie licencji otrzymanej od innego przedsiębiorstwa (licencjodawcy). Przedmiotem umowy mogą być np. wynalazki, znaki towarowe czy *know-how*. Z kolei franchising to system sprzedaży towarów, usług lub technologii, oparty na ścisłej i ciągłej współpracy prawnie i finansowo

odrębnymi oraz niezależnymi przedsiębiorstwami. Jest formą zbliżoną do licencjonowania. Formą ekspansji zasobowej są także alianse strategiczne, czyli długookresowe powiązania kooperacyjne pomiędzy przedsiębiorstwami (przynajmniej dwoma) w celu połączenia i/lub wymiany specyficznych zasobów partnerów dla osiągnięcia założonego celu. Partnerzy zobowiązują się do transferu części swoich aktywów (materialnych i niematerialnych), aby zrealizować wspólny projekt. Jednocześnie zachowują autonomię w zakresie sfer, które nie są objęte umową partnerską, utrzymują niezależność strategiczną i chronią swoje interesy. Współdziałanie ułatwia przynajmniej jednemu partnerowi dostęp do rynku zagranicznego.

Formy ekspansji kapitałowej, wymagające zaangażowania własnych środków mogą przybierać postać wspólnego przedsięwzięcia (*joint venture*) lub samodzielnie prowadzonej działalności na rynku zagranicznym. Jest to najbardziej zaawansowana forma ekspansji, która wymaga większego zaangażowania przedsiębiorstwa i wiąże się z inwestycjami rzeczowymi, które mogą być powiązane z restrukturyzacją produktową, technologiczną, personalną i finansową. Stanowi płaszczyznę realizacji inwestycji bezpośrednich. Przedsiębiorstwo zyskuje w ten sposób nie tylko nowy rynek zbytu, ale także dostęp do konkurencyjnych zasobów oraz możliwości rozwoju zasobów niematerialnych. Ma możliwość poprawy swojej pozycji w otoczeniu międzynarodowym, zwiększa penetrację i kontrolę rynku. Formą inwestycji bezpośredniej jest *joint venture*, która opiera się na prowadzeniu działalności w ramach wspólnego przedsiębiorstwa na podstawie zawartej umowy przez niezależnych partnerów. Ograniczone wymagania związane z zaangażowaniem kapitału mogą stworzyć szanse rozwoju działalności na rynku zagranicznym dla przedsiębiorstw, których zasoby nie są wystarczające na tworzenie własnych filii. Oprócz dostępu do aktywów rynkowych pojawia się możliwość obniżenia ryzyka politycznego, jeśli w przedsięwzięciu weźmie udział partner lokalny.

Inwestycje bezpośrednie mogą przyjąć także formę samodzielnego prowadzenia działalności za granicą. Firma może więc utworzyć (Gorczyńska, 2008, s. 127–128):

- oddział lub przedstawicielstwo – nie posiada osobowości prawnej, podlega prawu kraju pochodzenia przedsiębiorstwa,
- filię – ma osobowość prawną, jest wyodrębnionym podmiotem, działającym według prawa kraju lokalizacji, może przyjąć formę:
 - filii handlowej – zwykle zajmuje się importem na rynek zagraniczny wyrobów przedsiębiorstwa macierzystego,
 - filii montażowej – obejmuje montaż wyrobów za granicą, z użyciem części i materiałów pochodzących z kraju macierzystego,
 - filii produkcyjnej – w jej ramach następuje realizacja całego procesu produkcyjnego za granicą; jest inwestycją najbardziej kapitałochłonną i skomplikowaną.

Filia zagraniczna może zostać utworzona poprzez wybudowanie od podstaw nowego (*greenfield investments*) lub poprzez nabycie już istniejącego (*brownfield investments*) przedsiębiorstwa. Filie aktywnie uczestniczą w operacjach kapitałowych, a przedsiębiorstwo macierzyste ponosi odpowiedzialność za ich zobowiązania jedynie do wysokości zainwestowanego majątku (Posadzińska, 2012, s. 59).

Najważniejsze zalety i wady wybranych form internacjonalizacji przedsiębiorstw w zależności od rodzaju ekspansji przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Zalety i wady wybranych form internacjonalizacji przedsiębiorstw

Forma	Zalety	Wady
1	2	3
Ekspansja produktowa		
eksport pośredni	<ul style="list-style-type: none"> • zerowe koszty wejścia, • niskie ryzyko finansowe, • trudności wejścia pokonuje pośrednik krajowy, • nie ma konieczności tworzenia działu eksportu, • brak kosztów marketingowych na rynkach zagranicznych, • stosunkowo proste poszerzenie rynków zbytu 	<ul style="list-style-type: none"> • słaba opłacalność transakcji, • pełna zależność od pośrednika krajowego, • brak zdobywania wiedzy o rynku zagranicznym, • niemożność zdobywania doświadczenia zagranicznego, • pośrednik krajowy może znaleźć lepszego dostawcę, • pośrednik krajowy może sam uruchomić własną produkcję w kraju
eksport bezpośredni	<ul style="list-style-type: none"> • niskie koszty wejścia, • umiarkowane ryzyko finansowe, • brak kosztów marketingowych 	<ul style="list-style-type: none"> • niemożność zdobywania doświadczenia zagranicznego, • wyższe wymagania kadrowe (własny dział eksportowy), • konieczność stosowania bardziej skomplikowanych form finansowania
kontrakty menedżerskie	<ul style="list-style-type: none"> • niskie zaangażowanie kapitałowe, • niskie ryzyko, • zdobycie doświadczenia na rynku zagranicznym przez menedżerów krajowych 	<ul style="list-style-type: none"> • relatywnie niska opłacalność
Ekspansja zasobowa		
licencjonowanie	<ul style="list-style-type: none"> • niskie koszty wejścia, • niskie ryzyko finansowe, • zapewnienie stałego dochodu, • silna obecność na rynku zagranicznym przez markę handlową i logo, • licencjobiorca zna warunki lokalne, • utrzymanie pewnego zakresu kontroli nad działalnością, • nie wymaga dużego zaangażowania personelu 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość utraty kontroli nad technologią, • brak kontroli nad utrzymaniem jakości na rynku zagranicznym, • groźba nielejalności licencjobiorcy, • relatywnie niskie dochody licencyjne w porównaniu z innymi formami ekspansji

1	2	3
franchising	<ul style="list-style-type: none"> • niskie koszty wejścia, • możliwość szybkiej ekspansji, • możliwość łatwej ekspansji na odległe i rozległe rynki 	<ul style="list-style-type: none"> • koszty kontroli, • podział zysku z rynku zagranicznego, • wymaga odpowiednich franczyzobiorców, • ewentualne konflikty między partnerami, • ewentualne trudności z utrzymaniem jednolitego standardu i jakości, • nielojalność franczyzobiorcy
alianse strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> • łatwość wycofania się ze współpracy, • korzyści skali, • rozkład ryzyka na partnerów, • wzajemne wzbogacenie B+R 	<ul style="list-style-type: none"> • potencjalnie nierówny podział korzyści, • nierówność zaangażowania i motywacji wśród partnerów, • koszty koordynacji
Ekspansja kapitałowa		
<i>joint venture</i>	<ul style="list-style-type: none"> • efekt synergii przez połączenie wiedzy partnerów, • rozłożenie ryzyka między partnerami, • dobry wizerunek spółki na rynku miejscowym 	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie koszty wejścia, • wysokie ryzyko działalności, • ewentualny konflikt interesów eksportera i partnera, • skomplikowana procedura rejestracyjna
oddział zagraniczny	<ul style="list-style-type: none"> • pełna kontrola, zachowanie kontroli centralnej, • relatywnie dobry wizerunek oddziału na rynku miejscowym 	<ul style="list-style-type: none"> • relatywnie skomplikowana procedura rejestracyjna
filia produkcyjna	<ul style="list-style-type: none"> • pełna kontrola, zachowanie kontroli centralnej, • dobry wizerunek spółki na rynku miejscowym, • potencjalnie największa opłacalność finansowa 	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie koszty wejścia, • wysokie ryzyko działalności, • skomplikowana procedura rejestracyjna

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wach (2012), s. 77–81.

1.4. Motywy internacjonalizacji

Na pytanie, dlaczego przedsiębiorcy decydują się na wymianę lub rozpoczęcie produkcji za granicą, znajdując tam rynki zbytu, miejsca świadczenia usług, czy też dokonując inwestycji bezpośredniej, ekonomiści udzielają różnych odpowiedzi (Dorożyński, 2014, 2018). Wydaje się, że determinantów internacjonalizacji jest tyle, ile podmiotów, które ją podejmują. Motywy dokonywania ekspansji sprowadzają się do realizowania celów firmy i mogą stanowić odpowiedź na szanse i okazje pojawiające się na rynku.

W literaturze przedmiotu zaprezentowano wiele klasyfikacji motywów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Zazwyczaj uzależnione są one od formy i etapu internacjonalizacji, ale także od wielkości przedsiębiorstwa czy też jego fazy rozwoju i poziomu innowacyjności (np. *born globals*). Najczęściej wyróżnia się cztery podstawowe grupy motywów umiędzynarodowienia (Rymarczyk, 2004; Witek-Hajduk, 2009; Bednarz, 2010; Hadryś-Nowak, 2014): (1) rynkowe, (2) kosztowe, (3) zasobowe, (4) prawno-polityczne.

Motywy rynkowe wiążą się zarówno z poszukiwaniem nowych rynków, jak i z utrzymaniem oraz zwiększaniem udziałów w rynkach już eksplorowanych przez dany podmiot. Kierując się nimi, przedsiębiorstwo decyduje się podjąć działalność za granicą przede wszystkim ze względu na: niewystarczający popyt na rynku krajowym, silną konkurencję, stagnację lub recesję czy też niewykorzystane moce produkcyjne. Głównymi czynnikami ekonomicznymi determinującymi wybór są potencjał (wielkość) rynku, tempo wzrostu gospodarczego, struktura czy też specyficzne preferencje konsumentów.

Motywy kosztowe związane są z chęcią lub potrzebą obniżenia kosztów produkcji (świadczenia usług), a w konsekwencji zwiększenia stopy zysku i wzrostu rentowności przedsiębiorstwa. Cele te można osiągnąć poprzez wykorzystanie korzyści skali, jak również przez podział czy przemieszczenie części cyklu produkcyjnego za granicę. W zależności od formy ekspansji zagranicznej motywy kosztowe mogą być związane z niższymi kosztami pracy, surowców, materiałów, gruntów, energii, transportu, a także niższymi wydatkami na dostosowanie produkcji do obowiązujących w danym kraju wymagań w zakresie ochrony środowiska. Istotną rolę mogą odegrać zachęty finansowe i fiskalne, np.: łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, niższe podatki oraz funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych.

Przedsiębiorca może również poszukiwać korzystniejszych niż na rynku krajowym możliwości zakupu czynników produkcji, np. surowców mineralnych, rolniczych, ale też siły roboczej czy nowoczesnych technologii. Ich wybór będzie przesądzał o tym, czy motywy zasobowe spowodują przeniesienie aktywności, np. do krajów rozwiniętych czy też rozwijających się. Dostęp do nowoczesnej wiedzy, zaawansowanych technologii, marketingu i zarządzania oraz rozwiniętego rynku kapitałowego

zapewne przyczyni się do wyboru państw rozwiniętych. Poszukiwanie relatywnie tańszych i obfitych zasobów siły roboczej czy też surowców naturalnych może skłonić przedsiębiorców do przeniesienia aktywności w regiony rozwijające się.

Czwartą grupą są motywy prawne i polityczne. Jak wskazuje Hadryś-Nowak (2014), motywy te mogą wynikać z polityki, jaką prowadzi kraj macierzysty i potencjalny kraj goszczący. Władze państw mogą zarówno wspierać, jak i hamować ekspansję zagraniczną. Umiedzynarodowienie może być podyktowane np. chęcią skorzystania ze wsparcia dla inwestycji bezpośrednich (zachęty inwestycyjne) oraz z narzędzi polityki wspierania eksportu za granicą (ubezpieczenia kredytów eksportowych, ulgi podatkowe, zwrot ceł, a także promocja i informacja). Internacjonalizacja może wynikać z chęci uniknięcia restrykcyjnych regulacji prawnych w kraju macierzystym, poszukiwania przez przedsiębiorstwa stabilizacji i bezpieczeństwa politycznego oraz ograniczenia ryzyka. A zatem podejmując decyzję o ekspansji, przedsiębiorstwa wybierają przede wszystkim te rynki, na których istnieje większa niż na innych stabilność polityczna oraz gospodarcza. Preferowane będą lokalizacje, gdzie występują wszelkiego rodzaju zachęty finansowe i pozafinansowe oraz gdzie aktywność gospodarcza napotyka na stosunkowo niewielkie bariery prawne i administracyjne.

Najbardziej zaawansowaną formą umiedzynarodowienia są zagraniczne inwestycje bezpośrednie. W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne klasyfikacje przyczyn ich podejmowania, np.: nierównowagi rynkowe, zniekształcenia będące konsekwencją działalności instytucji krajowych i międzynarodowych, niedoskonałość struktury rynku oraz niesprawność rynku (Witkowska, 1996; Kłysik-Uryszek, 2010, s. 60). Najczęściej cytowaną taksonomią determinantów podejmowania zagranicznych inwestycji bezpośrednich jest ta zaproponowana przez Dunninga (2000). Wyodrębnił on cztery podstawowe grupy motywów: poszukiwania rynku (*market seeking*), poszukiwania zasobów (*resource seeking*), poszukiwania efektywności (*efficiency seeking*), poszukiwania aktywów strategicznych (*strategic asset seeking*). Takie ujęcie wydaje się dość ogólne, dlatego wielu autorów koncentruje się na szczegółowym badaniu wybranej grupy determinantów. Wśród nich dominują prace na temat (Buczowski i in., 2015, s. 30–31): (1) rozmiarów rynku oraz tempa jego wzrostu; (2) kosztów siły roboczej i jej jakości; (3) niskich podatków; (4) rozwiniętej infrastruktury; (5) otwartości handlu; (6) ryzyka politycznego; (7) jakości systemu instytucjonalnego; (8) poziomu korupcji. Niektórzy autorzy przypisują duże znaczenie także pieniężnym czynnikom zewnętrznym jako potencjalnym determinantom inwestycji. Przykładem mogą być niskie koszty transportu, które wraz ze znacznymi rozmiarami sektora produkcyjnego i związanymi z tym korzyściami skali sprzyjają koncentracji produkcji i odwrotnie.

1.5. Podsumowanie

Internacjonalizacja przedsiębiorstw, inaczej umiędzynarodowienie, postrzegana jest jako naturalny element rozwoju współczesnych firm. Ma służyć przede wszystkim zwiększeniu ich znaczenia i rozpoznawalności na rynku krajowym i za granicą, poprawiać konkurencyjność oraz efektywność działania, stanowić źródło przepływu technologii, wiedzy i *know-how*. W literaturze przedmiotu internacjonalizacja najczęściej jest definiowana jako proces, poprzez który firmy zwiększają swoje zaangażowanie w działalność na rynkach trzecich. Strategie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw są zawsze zindywidualizowane, stanowią wypadkową uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, w jakich działa przedsiębiorstwo, doświadczenia, wiedzy i cech menedżera, motywów, celów i polityki działania firmy. Zależą także od stopnia ryzyka, jakie charakteryzuje określony rynek, możliwości zaangażowania zasobów oraz dostępności źródeł finansowania. Z tego powodu strategie ekspansji na rynki trzecie należy traktować jako unikatowe i niepowtarzalne, szczególnie jeśli dotyczą firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Proces internacjonalizacji może przebiegać poprzez różne etapy zaangażowania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych oraz przybierać określone formy wejścia. Ich wybór należy zaliczyć do najważniejszych elementów procesu decyzyjnego przedsiębiorstwa internacjonalizującego swoją działalność. Zakres możliwych form umiędzynarodowienia jest szeroki, firma może podjąć decyzje o międzynarodowej ekspansji produktowej (eksport, kontrakty), zasobowej (licencjonowanie, franchising, alianse strategiczne) czy kapitałowej (*joint venture*, samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej za granicą). Przedsiębiorstwo może zwiększać lub zmniejszać swoje zaangażowanie, co wiąże się ze zmianą formy lub jednoczesną realizacją innych. Internacjonalizacja powinna być zatem traktowana jako dynamiczny proces, a uczestnicząca w nim firma powinna umiejętnie i szybko reagować na nowe okoliczności, które pojawiają się w jej otoczeniu rynkowym. Przedsiębiorstwo bowiem nie jest w stanie zaplanować wszystkich możliwych scenariuszy działania ani przewidzieć każdego możliwego kroku. Na niektóre elementy otoczenia nie jest w stanie wywierać wpływu (np. na czynniki naturalne, polityczne czy demograficzne). Aby osiągnąć sukces, musi zatem elastycznie reagować na pojawiające się szanse i zagrożenia.

Rozdział 2

Rozwój teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw

2.1. Podstawowe klasyfikacje

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do klasyfikacji teorii wyjaśniających zjawisko internacjonalizacji przedsiębiorstw z uwagi na złożoność i wielowymiarowość samego procesu. Przybylska (2005) dzieli je na cztery grupy: teorie handlu międzynarodowego, teorie zagranicznych inwestycji bezpośrednich, teorie międzynarodowych sieci korporacyjnych oraz teorie etapowego rozwoju międzynarodowego przedsiębiorstwa. Z kolei Misala (2003, s. 43) uważa, że teorie internacjonalizacji stanowią część teorii międzynarodowej wymiany gospodarczej. Wśród nich wyodrębnia grupę teorii biznesu międzynarodowego na szczeblu przedsiębiorstw, do których zalicza: współczesne teorie handlu międzynarodowego (w tym teorie neoczynnikowe, neotechnologiczne oraz popytowo-podażowe), teorie i hipotezy funkcjonowania wielkich korporacji transnarodowych, teorie wzrostu gospodarczego i międzynarodowej konkurencyjności oraz teorie lokalizacji. Jeszcze innej klasyfikacji teorii internacjonalizacji dokonuje Wach (2012, s. 99). Dzieli je na grupy w zależności od tego, czy dominuje w nich podejście:

- etapowe (model uppsalski, modele innowacyjne, modele fińskie, modele hybrydowe),
- zasobowe (modele zasobowe, modele kompetencyjne, modele zasobowo-kompetencyjne),
- sieciowe (modele sieciowej internacjonalizacji),
- szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej (ogólne modele przedsiębiorczości międzynarodowej, model międzynarodowych nowych przedsięwzięć, model urodzonych globalistów, modele przyspieszonej internacjonalizacji),
- zarządczo-strategiczne (modele podejścia strategicznego, modele decyzyjne, modele organizacyjne),
- protoholistyczne (modele ogólne, modele oparte na wiedzy),
- alternatywne (alternatywne modele internacjonalizacji).

Przeglądu teorii internacjonalizacji dokonała także Witek-Hajduk (2010), wyróżniając: teorie handlu międzynarodowego, teorie zagranicznych inwestycji bezpośrednich, teorie etapowej internacjonalizacji przedsiębiorstwa, teorie sieciowe, teorie wczesnej internacjonalizacji i alternatywne teorie internacjonalizacji. Takie ujęcie tematu przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Zestawienie teorii wyjaśniających proces internacjonalizacji przedsiębiorstw

Grupa teorii		Teoria	Przedstawiciele
1		2	3
teorie handlu międzynarodowego		teorie neotechnologiczne, w tym teoria luki technologicznej i teoria cyklu życia produktu	Posner (1961), Vernon (1966, 1971), Hirsch (1975)
teorie zagranicznych inwestycji bezpośrednich	nurt monopolu	teoria monopolistycznej przewagi przedsiębiorstwa	Hymer (1976)
		teoria reakcji przedsiębiorstwa na warunki konkurencji typu oligopolistycznego (teoria oligopolistycznej reakcji)	Knickerbrocker (1973)
	nurt efektywności	teoria internacjonalizacji	Buckley i Casson (1976, 1985), Buckley (1982, 1988)
		teoria kosztów transakcyjnych	Williamson (1985)
		model analizy kosztów transakcyjnych	Anderson i Gatignon (1986)
teorie eklektyczne	eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej	Dunning (1980 i późniejsze modyfikacje)	
teorie etapowej internacjonalizacji przedsiębiorstwa		model uppsalski	Johanson i Wiedersheim-Paul (1975), Johanson i Vahlne (1977)
		innowacyjne modele internacjonalizacji	Bilkey i Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981), Wortzel i Wortzel (1981), Czinkota (1982), Lim, Sharkey i Kim (1991), Rao i Naldu (1992)
		modele fińskie	Luostarinen (1980), Larimo (1985), Luostarinen i Hellman (1993)

1	2	3
teorie sieciowe	teorie sieciowej internacjonalizacji	Johanson i Mattsson (1988), Håkansson i Johanson (1992)
teorie wczesnej internacjonalizacji	model powstawania międzynarodowych nowych przedsiębiorstw (<i>international new ventures</i>)	McDougall i B.M. Oviatt (1994)
alternatywne teorie internacjonalizacji	model podejścia strategicznego	Young (1989)
	model procesu podejmowania decyzji	Root (1994), Kumar i Subramaniam (1997), Pan i Tse (1999), Eicher i Kang (2002)
	model możliwości organizacyjnych	Aulakh i Kotabe (1997), Madhok (1998)

Źródło: Witek-Hajduk (2010), s. 29.

Przedstawione teorie podejmują wiele różnych zagadnień odnoszących się do międzynarodowej działalności przedsiębiorstw, w tym m.in. proces podejmowania decyzji o umiędzynarodowieniu działalności przedsiębiorstwa, sam proces jego umiędzynarodowienia, wybór formy internacjonalizacji i motywy tego wyboru, cechy przedsiębiorstw, które internacjonalizują swoją działalność, lokalizacja zagranicznej działalności przedsiębiorstw czy przyczyny przemieszczania produktów między krajami (Witek-Hajduk, 2010, s. 29–30).

Zaprezentowany przegląd teorii internacjonalizacji wskazuje na różnorodność wykorzystywanych przez badaczy podejść do tematu. W opinii Jarosińskiego (2013, s. 38) nie jest możliwe wypracowanie jednej koherentnej teorii ze względu na złożoność samego zjawiska, a także wielość procesów i zjawisk zachodzących ponad granicami. Teorie internacjonalizacji próbują znaleźć odpowiedzi na trzy podstawowe pytania (Przybylska, 2018, s. 22):

1. Dlaczego przedsiębiorstwo wchodzi na ścieżkę umiędzynarodowienia swojej działalności? Odpowiedź pozwala zrozumieć motywy, które skłaniają firmy do internacjonalizacji.
2. Jaką formę internacjonalizacji przyjmuje przedsiębiorstwo? Odpowiedź na to pytanie pozwala poznać strategię wyboru formy wejścia i rozwoju firmy na rynkach trzecich.
3. Na jakich rynkach zagranicznych działa przedsiębiorstwo? Odpowiedź na to pytanie umożliwia analizę czynników wpływających na wybór rynków ekspansji zagranicznej.

2.2. Teorie handlu międzynarodowego

Klasyczna teoria handlu międzynarodowego odnosi się głównie do sfery makroekonomicznej, a jako główną płaszczyznę analizy przyjmuje poziom kraju i branży. Nie pokazuje roli przedsiębiorstw w handlu i brakuje w niej wyjaśnienia wielu zjawisk zachodzących w obszarze międzynarodowej wymiany towarowej, np. dominacji handlu między krajami rozwiniętymi (Serwach, 2011). Dopiero pojawienie się teorii neotechnologicznych ułatwia zrozumienie roli przedsiębiorstwa i determinantów jego działalności na rynkach trzecich. Koncepcje te zwracają uwagę na fakt, że jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej firmy nie są jej atuty, które wynikają z wyposażenia kraju w czynniki wytwórcze, ale czynniki zależne głównie od aktywności przedsiębiorstwa, np. wdrażanie nowych technologii czy możliwości różnicowania produktów.

Internacjonalizacja przedsiębiorstw jest wyjaśniana np. w teorii luki technologicznej, sformułowanej przez Posnera (1961), a następnie rozwiniętej m.in. przez Hufbauera (1970). Zgodnie z tą koncepcją na wybór kierunków i strukturę międzynarodowego handlu towarami wpływają opóźnienia poszczególnych krajów w wykorzystywaniu osiągnięć postępu technologicznego. W państwach, gdzie firmy, branże i gospodarki odznaczają się przewagą technologiczną, dużą innowacyjnością i które tym samym potrafią sprostać wymogom wyścigu technicznego na świecie, obserwuje się łatwiejszy dostęp do zagranicznych rynków zbytu. W przeciwieństwie do nich, kraje o mniejszej zdolności innowacyjnej muszą konkurować w eksporcie innych wyrobów i dążyć do zdobycia rynków, stosując np. strategię niskiej ceny (Misala, 2003, s. 53–54). Wyższy poziom zaawansowania technicznego osiągają tylko nieliczne kraje, które eksportują nowe produkty do krajów opóźnionych pod względem rozwoju technicznego do czasu, aż zostanie tam wdrożona nowa technologia.

Posner wyróżnia następujące etapy okresu utrzymywania się przewagi technologicznej przedsiębiorstwa nad partnerami krajowymi i zagranicznymi (Misala, 2003, s. 55):

1. Etap wewnątrz krajowej luki imitacyjnej – utrzymuje się przewaga technologiczna przedsiębiorstwa-innowatora nad innymi firmami krajowymi.
2. Etap międzynarodowej luki popytu – ma miejsce do czasu pojawienia się w innych krajach popytu na dany produkt.
3. Etap międzynarodowej luki imitacyjnej – okres, który upływa od momentu wprowadzenia innowacji w kraju do momentu pełnego dysponowania danym produktem przez inne kraje, przy czym w ramach tego etapu występuje:
 - a) okres uczenia się – czas niezbędny producentom zagranicznym do wdrożenia nowej technologii, rozpoczęcia produkcji nowego produktu i jego sprzedaży na rynku wewnętrznym,
 - b) okres zwiększania rozmiarów produkcji wewnętrznej – czas do rozpoczęcia eksportu na rynek kraju przodującego w wyścigu technologicznym.

Innym przykładem koncepcji neotechnologicznych, ukazujących determinanty ekspansji międzynarodowej, jest teoria cyklu życia produktu Vernona (1966), do której wkład wnieśli tacy ekonomiści jak np. Hirsch (1967, 1975), Magee (1980) czy Porter (1980). Teoria ma charakter dynamiczny, zakłada zmienność technik produkcji i samych produktów. Prezentuje model ekspansji za granicę, który służy do wyjaśnienia lokalizacji produkcji oraz kierunków eksportu i importu przedsiębiorstwa. Opiera się na założeniu, że wiedza technologiczna nie jest dobrem wolnym, stworzenie nowej technologii jest kosztowne i wymaga poniesienia wielu nakładów. Poza tym nierównomiernie rozprzestrzenia się w świecie na skutek np. prawa patentowego. Rozwojowi handlu wewnętrznego i międzynarodowego towarzyszy zatem przechodzenie produktu przez trzy fazy: innowacyjną, dojrzewania i standaryzacji.

W wyniku zmian zachodzących w gospodarce światowej wspomniana koncepcja traciła stopniowo na aktualności, dlatego Vernon (1979) poddał ją modyfikacji, wzbogacając o elementy teorii konkurencji oligopolistycznej. Wkład w rozwój tej teorii miał również Hirsch (1967, 1975), który powiązał trzy etapy cyklu życia produktu z różnymi poziomami wiedzy technologicznej, a także ze zróżnicowanym wyposażeniem krajów w czynniki wytwórcze. Dostosowując do cyklu życia produktu cykl życia gałęzi gospodarki, zauważył on, że istnieje zależność między poziomem rozwoju kraju macierzystego przedsiębiorstwa podejmującego działalność międzynarodową a fazami cyklu życia gałęzi, w której funkcjonuje. Innymi słowy, im bardziej rozwinięty gospodarczo kraj, tym większy w nim udział gałęzi innowacyjnych oraz większa skłonność podmiotów gospodarczych do rozpoczęcia czy pogłębiania procesu internacjonalizacji.

Istotę działania przedsiębiorstw międzynarodowych lepiej objaśniają tzw. nowe teorie handlu, uwzględniające istnienie konkurencji niedoskonałej, rosnących przychodów czy zróżnicowanie produktów. Internacjonalizacja firmy (najczęściej etap zagranicznych inwestycji bezpośrednich) postrzegana jest w nich przede wszystkim w kategoriach ustanawiania kontroli zarządczej nad działalnością gospodarczą prowadzoną na rynkach trzecich.

Jedną z pierwszych prób wprowadzenia problematyki przedsiębiorstw międzynarodowych do nowej teorii handlu międzynarodowego i określenia bodźców ich internacjonalizacji podjął Krugman (1983, 1990). Wyniki jego analiz sprowadzały się do stwierdzenia, że jeśli różnice w produktywności między zakładami są niewielkie, a koszty handlu wysokie, wówczas preferowaną formą wejścia na rynki trzecie są zagraniczne inwestycje bezpośrednie i produkcja międzynarodowa. Z kolei w modelu Markusena (1984) główną determinantą dokonywania ekspansji zagranicznej jest istnienie korzyści skali.

Nowe podejście charakteryzuje także model Melitza (2003), który uwzględnia różnice w produktywności między przedsiębiorstwami (zmienna egzogeniczna, od której zależy zyskowność) oraz wprowadza do analizy koszty utopione, wynikające z podjęcia działalności eksportowej. Jego zdaniem handel prowadzi do ekspansji eksporterów, korzystających z efektów skali produkcji i zwabionych obietnicą korzyści,

jakie płyną z wymiany handlowej. Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa odniosą sukces, ponieważ rywalizacja o stałe zasoby pracy doprowadzi do wzrostu płac realnych i wyparcia z rynku najmniej produktywnych podmiotów. Innymi słowy, jedynie najbardziej konkurencyjne firmy będą w stanie efektywnie funkcjonować za granicą, podczas gdy pozostałe będą musiały zadowolić się posiadaniem udziałów w rynku lokalnym. Rozszerzeniem tego modelu jest praca Helpmana, Melitza i Yeaple'a (2004), w której autorzy pokazują, że ekspansja zagraniczna udaje się jedynie najbardziej efektywnym przedsiębiorstwom. Tylko najlepsze z nich decydują się na zagraniczne inwestycje bezpośrednie, mniej produktywne zostają na etapie eksportu, natomiast pozostałe obsługują rynek wewnętrzny.

Problem produktywności pojawił się również w pracy Cieślaka i Ryana (2012), którzy w swoim modelu uwzględnili strategiczne interakcje między firmami działającymi na wielu rynkach oraz możliwości zawierania różnego typu porozumień o charakterze *joint venture*. Według autorów w sytuacji, gdy poziom produktywności w firmach zagranicznych jest znacznie wyższy niż w krajowych, te pierwsze będą raczej skłonne wyprzeć z rynku przedsiębiorstwa krajowe (chęć uzyskania pozycji monopolistycznej), niż zawierać porozumienia typu *joint venture*. Od wysokości relatywnych kosztów handlu oraz inwestycji bezpośrednich w kraju goszczącym zależy, czy rynek krajowy będzie obsługiwany przez produkcję prowadzoną w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych, czy też za pośrednictwem eksportu. W przypadku występowania niewielkich różnic w produktywności między firmami zagranicznymi i lokalnymi będą one w większym stopniu zainteresowane zawieraniem porozumień typu *joint venture*.

2.3. Teorie zagranicznych inwestycji bezpośrednich

Wśród teorii zagranicznych inwestycji zagranicznych należy wskazać na dwa wiodące nurty: monopolu i efektywności oraz teorie eklektyczne. Do pierwszego nurtu zalicza się m.in. teorię monopolistycznej przewagi (przewagi własnościowej) przedsiębiorstwa sformułowanej przez Hymera (1960), Kindlebergera (1969), Cavesa (1971) i Knickerbrockera (1973). Uwzględniając założenia o istnieniu konkurencji niedoskonałej oraz akcentując występujący w tych warunkach proces internacjonalizacji przedsiębiorstw, autorzy założyli, że kluczową przesłanką podejmowania decyzji o ekspansji zagranicznej jest posiadanie unikatowej (*quasi-monopolistycznej*) przewagi oraz możliwości trwałego jej wykorzystywania (zawłaszczania). Przedsiębiorstwo podejmuje inwestycje zagraniczne wówczas, gdy jest w stanie: (1) wykorzystać swoje atuty w ten sposób, że skompensują one koszty podjęcia działalności

za granicą, przy czym atrybuty przewagi mogą wynikać np. ze zróżnicowania produktów w wyniku posiadanych patentów, technologii wytwarzania, *know-how*, czy niższych kosztów; (2) podjęcie produkcji za granicą jest korzystniejsze niż przekazanie licencji czy eksport.

Uzupełnieniem wyżej wymienionej teorii może być teoria oligopolistycznej reakcji opracowana przez Knickerbockera (1973), który twierdził, że przedsiębiorstwa dokonują zagranicznych inwestycji bezpośrednich w warunkach konkurencji oligopolistycznej, a wówczas optymalną strategią przedsiębiorstwa jest podążanie za przedsiębiorstwem-liderem, który dokonuje zagranicznych inwestycji bezpośrednich na tych rynkach. Zdaniem autora inwestycje zagraniczne firm oligopolistycznych są skoncentrowane w czasie i w określonych gałęziach gospodarki kraju goszczącego, co określa jako „efekt naśladownictwa”. Zjawisko to polega na naśladowaniu postępowania lidera na rynkach zagranicznych, pozwala na szybką reakcję na posunięcia rywali, a w przypadku niepowodzenia przedsiębiorstwo traci tyle samo, co lider. Ponadto firmy więcej zyskują, gdy grupują się w przestrzeni, ponieważ wtedy dodatkowo występują między nimi pozytywne efekty zewnętrzne.

W wyjaśnieniu internacjonalizacji przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma również nurt efektywności, który odwołuje się w znacznym stopniu do teorii kosztów transakcyjnych Coase'a (1937). Uważa się go za twórcę koncepcji internalizacji, rozumianej jako dokonywanie transakcji wewnętrznych w ramach tego samego przedsiębiorstwa, co następuje przez przejęcie kontroli nad dostawcą lub odbiorcą. Zdaniem Coase'a dokonywanie transakcji międzynarodowych powoduje określone koszty (np. koszt ustalenia ceny, koszty administracyjne, koszty ryzyka transakcji, koszt określenia obowiązków między partnerami), dlatego w niektórych przypadkach korzystniejsze jest internalizowanie działalności gospodarczej, czyli dokonywanie transakcji wewnętrznych w ramach tego samego przedsiębiorstwa. Jest to możliwe, gdy firma kontroluje dostawcę lub odbiorcę.

Do tego nurtu zalicza się także teorię transakcji wewnętrznych (teoria internalizacji) Buckleya i Cassona (1976), do której istotny wkład wnieśli Magee (1980) i Rugman (1980). Zdaniem autorów kluczową zmienną wyjaśniającą motywę zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw jest przewaga własnościowa i technologiczna oraz przewaga wynikająca ze znajomości rynku zbytu, stabilnych źródeł zaopatrzenia czy rozwiniętych kanałów dystrybucji. Skłonność firmy do internalizacji zależy od siły i kierunków oddziaływania różnych czynników (Misala, 2003, s. 223):

- specyfiki gałęzi (np. struktura rynku, charakter produktu),
- specyfiki regionalnej (np. odległość geograficzna, dystans kulturowy),
- specyfiki narodowej (np. system polityczny, uwarunkowania ekonomiczne),
- specyfiki przedsiębiorstwa (np. doświadczenia menedżerskie i marketingowe).

Jeśli podstawą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest innowacja techniczna czy *know-how*, wówczas preferowaną formą wejścia na rynki trzecie są zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Z kolei udzielanie licencji jest bardziej uzasadnione, gdy dochody ze sprzedaży praw będą przewyższać koszty kontroli nad wykorzystaniem

licencji przez licencjobiorcę, powiększone o skapitalizowane koszty ryzyka utraty przewagi konkurencyjnej wynikającej z posiadania praw do technologii.

Do nurtu efektywności zaliczana jest także teoria kosztów transakcyjnych opracowana przez Williamsona (1975, 1985), która zakłada, że przedsiębiorstwo podejmując decyzje, kieruje się dążeniem do minimalizacji kosztów transakcyjnych, co prowadzi do zmian w strukturze zarządzania procesem produkcyjno-handlowym. Analiza kosztów transakcyjnych pokazuje, które transakcje powinny być realizowane w ramach struktur hierarchicznych, które w ramach struktur mieszanych, a które na rynku (Witek-Hajduk, 2010, s. 38). Do tej teorii nawiązuje także model analizy kosztów transakcyjnych opracowany przez Andersona i Gatignona (1985). Zdaniem autorów przy wyborze formy ekspansji na rynki zagraniczne przedsiębiorstwo powinno kierować się długoterminową efektywnością, której podstawową determinantą jest stopień kontroli przedsiębiorstwa nad danym przedsięwzięciem. W ten sposób wyróżniono aż 17 form ekspansji zagranicznej. Ocena ich efektywności wymaga analizy różnych czynników determinujących poziom kontroli nad operacjami zagranicznymi: specyficznych zasobów transakcyjnych; zewnętrznej niepewności, nieprzewidywalności otoczenia; wewnętrznej niepewności; siły napędowej, czyli zdolności zagranicznych partnerów firmy do uzyskiwania nadzwyczajnych korzyści związanych np. z wykorzystywaniem marki będącej własnością przedsiębiorstwa bez ponoszenia kosztów (Witek-Hajduk, 2010, s. 39). Model analizy kosztów transakcyjnych był wielokrotnie weryfikowany empirycznie i rozwijany przez licznych badaczy (Nakos, Brouthers, 2002; Chen, Hu, 2002; Hill, Hwang, Chan, 1990; Klein, Frazier, Roth, 1990).

Trzecią grupę teorii, wchodzącą w skład teorii zagranicznych inwestycji zagranicznych, stanowią teorie eklektyczne, w tym eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej Dunninga (1979, 1980). Doczekała się ona wielu uzupełnień i modyfikacji poczynionych przez samego autora oraz innych badaczy (np. Guisinger, 2001). Teoria OLI (*Ownership, Location, Internalization*) wyjaśnia podjęcie zagranicznych inwestycji bezpośrednich jako efektu działania trzech warunków: (1) posiadania przez firmę przewag własnościowych (przewag oligopolistycznych); (2) występowania korzystnych czynników lokalizacyjnych (przewag kraju goszczącego); (3) posiadania przewagi internalizacji działalności nad transakcjami rynkowymi (eksport, sprzedaż licencji). Przewagi nie tylko są konieczne i decydują o sposobie internacjonalizacji, lecz także są względem siebie komplementarne, wzajemnie się wzmacniają.

Najistotniejsze dla przedsiębiorstwa są przewagi własnościowe, które z jednej strony stanowią specyficzne zasoby i umiejętności firmy, z drugiej zaś – korzyści wynikające ze wspólnego zarządzania korporacją transnarodową i jej filiami zagranicznymi. Przewagi lokalizacyjne to przede wszystkim specyficzne własności kraju, w którym potencjalnie może być zlokalizowane dane przedsiębiorstwo. Z kolei przewagi wynikające z internalizacji dotyczą chęci zmniejszenia, np. kosztów transakcyjnych poprzez internalizację działalności na rynkach zagranicznych. W myśl teorii Dunninga rozpoczęcie zagranicznych inwestycji bezpośrednich jest zatem

splotem trzech zależnych od siebie grup przewag składających się na paradygmat: własność – lokalizacja – internalizacja. Wnioski płynące z rozważań sprowadzają się też do spostrzeżenia, że przedsiębiorstwo podejmujące zagraniczne inwestycje to takie, które charakteryzuje się silną i ustabilizowaną pozycją w kraju siedziby oraz posiada wiele atutów ułatwiających odniesienie sukcesu na rynku międzynarodowym. Podstawowe znaczenie mają te z jego zasobów, które najłatwiej można przenieść za granicę i tam są eksploatowane w połączeniu z lokalnymi zdolnościami, np. technologia czy *know-how*.

2.4. Teorie etapowej internacjonalizacji przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu ekspansję przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne wyjaśnia się często w kontekście określenia kolejnych faz (etapów) jego internacjonalizacji. Wśród modeli opisujących sekwencyjne wejście na rynki zagraniczne najczęściej wymienia się model uppsalski, modele innowacyjne oraz fińskie. Pierwszy z wymienionych jest jedną z najwcześniejszych, a jednocześnie najpopularniejszą z koncepcji, która zakłada stopniowy wzrost zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność na zagranicznym rynku (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson, Vahlne, 1977). W opinii autorów internacjonalizacja jest procesem powolnym i długotrwałym. Jest konsekwencją wcześniejszego rozwoju i sukcesów na rynku macierzystym, a następnie ekspansji na rynki krajów najbliższych geograficznie, charakteryzujących się podobną kulturą i poziomem wiedzy. Konieczność stopniowego rozwoju internacjonalizacji i wybór rynków zagranicznych są wyjaśniane przez koncepcję „dystansu psychicznego”, który wynika m.in. z różnic kulturowych czy praktyk biznesowych kraju macierzystego firmy i kraju goszczącego. Minimalizując ryzyko związane z prowadzeniem działalności za granicą, firmy najpierw dokonują ekspansji na rynki, które są im „psychicznie” bliższe, a tym samym charakteryzują się mniejszym prawdopodobieństwem niepowodzenia. Zdobyte tam doświadczenie wykorzystują, wchodząc na rynki o większym dystansie psychicznym.

Kontrolę nad procesem sprzedaży i produkcji przedsiębiorstwo zwiększa stopniowo, przechodząc przez cztery etapy: sporadyczny eksport, eksport realizowany przez niezależnych pośredników, utworzenie filii lub oddziału handlowego, produkcję na rynku zagranicznym. Z chwilą, gdy firma nabywa doświadczenie i wiedzę, przycięża bariery swojego rozwoju i efektywniej działa na innych rynkach.

Wspomniana wiedza stała się ważnym elementem dynamicznego, etapowego modelu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, odwołującego się do behawioralnej teorii przedsiębiorstwa oraz do teorii zasobowej (Johanson, Vahlne, 1977).

Autorzy wyodrębnili dwa aspekty internacjonalizacji przedsiębiorstwa: stan i zmianę, a następnie określili występujące między nimi zależności. Uznali, że wiedza o rynku zagranicznym jest kluczową determinantą decyzji o zaangażowaniu zasobów przedsiębiorstw za granicą, które w procesie umiędzynarodowienia wykorzystują różne rodzaje wiedzy: (1) wiedzę o możliwościach i ograniczeniach wejścia na rynki zagraniczne, która determinuje decyzję o ekspansji, oraz wiedzę o rynku zagranicznym warunkującą wybór formy internacjonalizacji; (2) wiedzę obiektywną, stosunkowo łatwą do pozyskania, oraz doświadczenie, które jest rezultatem zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność zagraniczną; (3) wiedzę ogólną, którą firma może wykorzystywać na innym rynku, i wiedzę specyficzną dotyczącą konkretnego rynku. Autorzy podkreślili sekwencyjny, stopniowy charakter procesu internacjonalizacji, będący konsekwencją ryzyka wynikającego z ograniczonej wiedzy o rynku zagranicznym.

Model uppsalski stanowił inspirację dla wielu ekonomistów, którzy nawiązywali w swoich koncepcjach do idei etapowego charakteru procesu internacjonalizacji. Cechą charakterystyczną kolejnych teorii było proponowanie odmiennych etapów ekspansji zagranicznej oraz inne spojrzenie na determinanty samego procesu. Model ten był zarówno rozwijany (m.in. przez Kortha, 1985; Cavusgila, 1984; Luostarinen, 1980), weryfikowany (Vahlne, Johanson, 2013, 2017; Welch, Nummela, Liesch, 2016; Oliveira, Figueira, Pinhanez, 2018; Vahlne, 2020), jak i wielokrotnie krytykowany (Reid, 1983; Andersen, 1993; O'Grady, Lane, 1996; Forsgren, 1989; Bridgewater, 2000; Whitelock, 2002). Jednak pomimo krytyki zarzucającej modelowi uppsalskiemu nieprzydatność w obliczu zmieniających się warunków gospodarowania, wielu autorów przyznaje, że jego założenia mogą znaleźć zastosowanie także w przypadku firm typu *born global* (Madsen, Servais, 1997), a w uaktualnionych w ostatnich latach wersjach modelu uppsalskiego pojawiają się elementy charakterystyczne dla innych teoretycznych podejść, np. widoczne w modelach sieciowych (Vahlne, Johanson, 2002; Johanson, Vahlne, 2009).

Wśród modeli ukazujących sekwencyjność procesu umiędzynarodowienia warto wspomnieć również o grupie modeli innowacyjnych, traktujących internacjonalizację jako innowację z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Odnoszą się one do koncepcji procesu adaptacyjnego Rogersa (1962). Rozpoczęcie przez firmę działań eksportowych jest tu tłumaczone teorią dyfuzji innowacji, a kluczowe w tych koncepcjach jest utożsamianie internacjonalizacji z adaptacją innowacji, która ma charakter sekwencyjnego procesu uczenia się przedsiębiorstwa. Modele innowacyjne różnią się od siebie liczbą etapów internacjonalizacji, a większość z nich koncentruje się na ukazaniu znaczenia eksportu i motywów jego podjęcia. Poza tym podkreśla się również zjawiska zachodzące wewnątrz firmy i stopniowe umiędzynarodawianie niektórych jego funkcji (np. marketing, produkcja).

Do najbardziej znanych modeli innowacyjnych należą modele Cavusgila (1980), Reida (1981), Bilkeya i Tesara (1977) oraz Czinkoty (1982). Podsumowanie najważniejszych wniosków z omawianych modeli zawiera tabela 5.

Tabela 5. Etapy internacjonalizacji przedsiębiorstw w modelach innowacyjnych

Autor/autorzy (rok wydania publikacji)	Etapy internacjonalizacji przedsiębiorstw
Bilkey i Tesar (1977)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zarząd nie jest zainteresowany podejmowaniem działalności eksportowej. 2. Zarząd jest skłonny podjąć realizację spontanicznych zamówień z zagranicy, ale nie rozważa możliwości aktywnej działalności eksportowej. 3. Zarząd rozważa możliwość aktywnej działalności eksportowej. 4. Firma eksperymentuje z działalnością eksportową do krajów o bliskim dystansie psychicznym. 5. Firma staje się doświadczonym eksporterem. 6. Zarząd rozważa możliwość eksportu także do innych krajów, odleglejszych pod względem dystansu psychicznego.
Cavusgil (1980)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing krajowy: firma sprzedaje tylko na rynku krajowym. 2. Faza przedeksportowa: firma poszukuje informacji i rozważa możliwość podjęcia eksportu. 3. Zaangażowanie eksperymentalne: firma zaczyna działalność eksportową do bliskich psychologicznie krajów. 4. Aktywne zaangażowanie: firma eksportuje do większej liczby krajów – eksport bezpośredni, wzrasta sprzedaż eksportowa. 5. Całkowite zaangażowanie: zarząd stale podejmuje decyzje o lokowaniu ograniczonych zasobów na rynku lokalnym i zagranicznym.
Czinkota (1982)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Firma nie jest zainteresowana rynkami zagranicznymi. 2. Firma jest częściowo zainteresowana rynkami zagranicznymi. 3. Firma odkrywa rynki zagraniczne. 4. Firma eksperymentuje na rynkach zagranicznych. 5. Firma staje się doświadczonym, niewielkim eksporterem. 6. Firma staje się doświadczonym, dużym eksporterem.
Reid (1981)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Firma jest świadoma eksportu, ma jednak problem z rozpoznaniem swoich możliwości. 2. Firma zamierza eksportować. Ważne stają się motywy ekspansji, podejście i oczekiwania. 3. Firma podejmuje próby eksportu. Zdobywa doświadczenie wynikające z ograniczonej działalności eksportowej. 4. Firma rozwija eksport, widać efekty zaangażowania w działalność eksportową. 5. Firma akceptuje działalność eksportową. Przyjmuje lub odrzuca tę formę działalności.

Źródło: Buczkowski i in. (2015), s. 36, za: Andersen (1993).

Wkład modeli innowacyjnych w teorii internacjonalizacji polega na próbie wyjaśnienia przesłanek rozpoczęcia tego procesu oraz roli menedżerów podejmujących decyzje o zainicjowaniu ekspansji. Ich postawa, rola i oczekiwania co do efektów

pierwszych etapów internacjonalizacji jest bardzo istotna, dlatego decyzję o wejściu na obce rynki powierza się „innovatorom” w firmie (Hermannsdottir, 2008). Poza tym wiedza o motywach wyboru metod ekspansji, rynków sprzedaży, jak również świadomość swoich możliwości i ograniczeń to kolejne czynniki decydujące o rozpoczęciu działalności za granicą.

Interesujące podejście do sekwencyjności procesu internacjonalizacji można znaleźć w tzw. fińskich modelach internacjonalizacji. Badacze (Luostarinen, Hellman, 1994) wyróżniają w nich „wewnętrzny etap” internacjonalizacji, który uwypukla znaczenie procesów dokonujących się wewnątrz firmy. Dopiero kolejny etap, „zewnątrznej internacjonalizacji”, obejmuje m.in. eksport, utworzenie filii handlowej i produkcyjnej za granicą, sprzedaż licencji. Przejście na ostatni z etapów oznacza powiązania kooperacyjne (pionowe, poziome). Firma może pogłębić internacjonalizację poprzez stosowanie różnorodnych form współpracy z zagranicznymi przedsiębiorstwami, oferowanie szerokiego asortymentu produktów i dywersyfikowanie działalności na różnych rynkach.

2.5. Teorie sieciowe

Kolejną grupę modeli wyjaśniających proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstw stanowią modele sieciowe, w których analizuje się przede wszystkim wielopłaszczyznowe układy zależności między podmiotami, zasobami i działaniami (Zydlowska, 2004, s. 164). Dominuje w nich podejście koncentrujące się głównie na wskazywaniu motywów i metod internacjonalizacji. W odróżnieniu od modelu uppsalskiego, w teorii sieci biznesowych sposób wejścia na rynek zagraniczny nie jest najważniejszy, zdecydowanie większą rolę odgrywają bliskie i wzajemne związki między niezależnymi podmiotami. Zachodzące pomiędzy nimi relacje determinują decyzje o zaangażowaniu w proces internacjonalizacji, zaś „sieciovosc” oznacza skoncentrowanie uwagi na relacjach występujących pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. W tym kontekście ważne są wszystkie związki, także te wykraczające poza typowe struktury organizacyjne i kontakty formalne.

Kluczowe w tym kontekście jest pojęcie sieci biznesowych. Najczęściej definiuje się je jako zestaw dwóch lub więcej więzi (ekonomicznych) między firmami a innymi uczestnikami rynku, którzy na siebie oddziałują, powodując tym samym powstanie wzajemnych zależności (Anderson, Håkansson, Johanson, 1994; Blankenburg Holm, Eriksson, Johanson, 1997). Johanson i Vahlne (2009, s. 1414) określają sieci biznesowe jako „związek relacji”, co w praktyce oznacza, że jakakolwiek zmiana więzi pociąga za sobą rewizję stosunków biznesowych między poszczególnymi uczestnikami.

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie sieci w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwłaszcza w przypadku firm *born global* oraz małych i średnich

przedsiębiorstw (Mort, Weerawardena, 2006; Coviello, 2006; Johanson, Vahlne, 2009; Kontinen, Ojala, 2011, 2012). Badacze często odnoszą się do wpływu czynników kulturowych, znaczenia powiązań nieformalnych, dostarczania informacji o rynku oraz otwartości firmy na nawiązywanie współpracy. Szczególne miejsce zajmują też publikacje, które uwypuklają znaczenie wiedzy i jej transferu między oddziałami przedsiębiorstw transnarodowych w procesie internacjonalizacji. Nierzadko podkreśla się również, że uczestnictwo firmy w sieci ma konkretną wartość strategiczną i może stanowić jej istotną wartość niematerialną (Glückler, 2006).

W organizacji sieciowej promuje się tworzenie interpersonalnych więzi między pracownikami przedsiębiorstw wchodzących w skład sieci (O'Donnell i in., 2001; Hoang, Antoncic, 2003; Eberhard 2013). Stanowi to czynnik przyczyniający się do sukcesu na rynkach międzynarodowych. Osłabia zależności hierarchiczne i struktury władzy, a efektem jest wzrost poziomu elastyczności i adaptacyjności oraz wsparcie dla przedsiębiorczych reakcji na nowe okazje (Goold, Campbell, 2002). Istotą tych powiązań jest też umiejętność szybkiego reagowania na potrzeby zgłaszane przez partnerów działających w sieci.

Podjmując różne formy działalności na rynkach zagranicznych, firma kreuje i wzmacnia relacje z kontrahentami. W opinii Johansona i Mattssona (1988) jest to możliwe poprzez: (1) tworzenie powiązań z partnerami w krajach, które są nowe dla firmy (rozszerzanie działalności międzynarodowej); (2) wzrastające zaangażowanie w dotychczas utworzone zagraniczne sieci biznesowe (strategia penetracji); (3) integrację relacji biznesowych w sieciach w różnych krajach (integracja międzynarodowa). Zwiększanie zasięgu sieci odbywa się na drodze podejmowania różnych form inwestycji zagranicznych, czego rezultatem jest przyjmowanie do sieci nowych uczestników.

Teorie sieciowe stanowią ważne koncepcje internacjonalizacji przedsiębiorstw i wielokrotnie poddawane były empirycznej weryfikacji (Hadley, Wilson, 2003; Fletcher, Barret, 2001; Fonfara, 2009; Ciravegna, Majano, Zhan, 2014). Pokazują zestaw zróżnicowanych wielostronnych powiązań i zależności, odpowiadających często istocie kooperacji produkcyjnej i usługowej (Posadzińska, 2012).

2.6. Teorie wczesnej internacjonalizacji

Koncepcje wczesnej internacjonalizacji powstały w odpowiedzi na słabości modelu uppsalskiego, jak również pojawiające się zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Podają w wątpliwość sekwencyjność procesu i wskazują zarówno na możliwość przeskakiwania jego etapów, jak i równoczesnego podejmowania przez firmę działań na wielu rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwa jednocześnie wchodzi na wiele rynków, wykorzystując różne

formy internacjonalizacji (Andersson, Wictor, 2003; Sharma, Blomstermo, 2003), wykazując przy tym znaczną elastyczność w ich wyborze i łatwość adaptacji do potrzeb klientów i wymagań konkurencji (Rialp, Rialp, Knight, 2005).

Modele wczesnej internacjonalizacji kwestionują również znaczenie dystansu psychicznego i geograficznego oraz fakt, że ekspansja zagraniczna jest najczęściej poprzedzona sukcesem na rynku wewnętrznym. Tego typu przedsiębiorstwa są określane w literaturze przedmiotu jako *born global*, *global/early start ups*, *international new ventures*. Najczęściej definiuje się¹ je jako firmy, które:

- w przeciągu pierwszych 2–3 lat swojej działalności osiągają udział eksportu w całości swoich obrotów na poziomie co najmniej 25% (Knight, Cavusgil, 2004; Jantunen i in., 2008),
- od początku uzyskują znaczącą przewagę konkurencyjną wynikającą z wykorzystania zasobów i sprzedaży produkcji w wielu krajach (Oviatt, McDougall, 1994; Andersson, Wictor, 2003),
- rozwijają się dynamicznie m.in. dzięki: (1) aktywności firmy w branżach i segmentach rynku, które są niszowe; (2) specyficznej wiedzy posiadanej przez założyciela/menedżerów; (3) wprowadzaniu innowacyjnych produktów i dążeniu do bycia innowacyjnym; (4) dostępowi do sieci (Baronchelli, Cassia, 2010).

Nierzadko są to firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw reprezentujące branże zaawansowanych technologii, obecne na dynamicznie rozwijających się rynkach charakteryzujących się ciągłymi zmianami. Mogą przyjmować strategię działania w niszach i poszukiwać przewagi konkurencyjnej, używając zasobów z różnych krajów. Mają do zaoferowania unikalne i wysoce specjalistyczne produkty/usługi, wykorzystują oryginalne *know-how* i wiedzę. Szybko pochłaniają wiedzę, proces uczenia się oraz dostosowywania do wymagań rynku ewoluuje i jest zazwyczaj krótki (Ciszewska-Mlinariča, Wójcik, Oblój, 2020). W niektórych technologicznie intensywnych sektorach, takich jak elektronika czy technologie informacyjne i komunikacyjne, produkt posiada szczególne cechy (np. skalowalność), które mogą ułatwić szybką internacjonalizację przedsiębiorstw (Cannone, Ughetto, 2014). Do najważniejszych wewnętrznych determinant firm *born global* można zaliczyć (Przybylska, 2018, s. 11) *know-how*, dużą innowacyjność, specjalizację oraz elastyczność działania.

W ciągu kilku lat od rozpoczęcia działalności firmy typu *born global* dokonują ekspansji zagranicznej, pomijając np. etap eksportu. Przedsiębiorcy, którzy go jednak uwzględniają, oferują swoje produkty na wielu rynkach jednocześnie, odnotowując przyrost sprzedaży znacznie większy niż „tradycyjni eksporterzy”, jednocześnie cały czas pogłębiając swoje zaangażowanie (Głowik, Sadowski, 2014; Sleuwaegen, Onkelinx, 2014). Część z nich podejmuje różne formy współpracy z zagranicznymi partnerami i jest zorientowana na działalność w skali globalnej.

1 Szczegółową analizę wielu definicji firm typu *born global* można znaleźć w pracy Badera i Mazarola (2009). Wielość ujęć i definicji firm *born global* wielokrotnie była przedmiotem krytyki (Paul, Rosado-Serrano, 2019).

Czynnikiem sprzyjającym szybszej zagranicznej ekspansji jest też specyfika rynku wewnętrznego. Z badań wynika, że firmy typu *born global* pojawiły się najpierw na małych, nasyconych rynkach krajowych (Knight, Cavusgil, 2004; McDougall, Oviatt, 1994). Co więcej, główną siłą, która wpływa na skłonność do szybkiego umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, jest również silna konkurencja na rynku wewnętrznym, która mobilizuje firmy rozpoczynające działalność do pojęcia aktywności biznesowej za granicą (Taylor, Jack, 2016). Najczęściej też przedsiębiorstwa tego typu są zakładane przez aktywnych przedsiębiorców posiadających odważną wizję, silną rynkową orientację, doceniających relacje z klientami, a przede wszystkim mających wysoką tolerancję poziomu ryzyka. Dyskusyjne wydaje się jednak tempo, w jakim firma angażuje swoje zasoby za granicę, jest ono bowiem różne w zależności od chwili rozpoczęcia działalności gospodarczej. W wielu przypadkach proces internacjonalizacji początkowo następuje błyskawicznie, zaś z biegiem czasu wyraźnie się osłabia (Melen, Nordman, 2009). Problematiczne jest także precyzyjne ustalenie momentu, kiedy firmy typu *born global* w rzeczywistości powstają. Herwerdine i Welch (2013), analizując literaturę przedmiotu, stwierdzają, że badacze traktują moment jej powstania jako równoważny z datą formalnej rejestracji. Jednak w praktyce często zdarza się, iż przedsiębiorstwa mają długą historię (jako spółki *joint venture* czy w inny sposób kapitałowo uwikłane w relacje z innymi podmiotami), ich założyciele byli/są uczestnikami sieci, mają doświadczenie w działaniu na rynkach trzecich, posiadają liczne kontakty zagraniczne, są to więc nierzadko firmy z „biznesową przeszłością” i wbrew powszechnym przekonaniom wcale nie „nowe”. Innymi słowy, ich proces internacjonalizacji wydaje się gwałtowny i szybki, ponieważ nie bierze się pod uwagę długiego okresu poprzedzającego powstanie firmy, w którym nabiera ona cech dojrzałości. Wejście na rynki międzynarodowe uwarunkowane jest zatem w znacznym stopniu wewnętrznymi zdolnościami przedsiębiorstwa.

2.7. Alternatywne teorie internacjonalizacji

W odpowiedzi na krytykę wcześniej omówionych teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa pojawiło się wiele nowych, alternatywnych koncepcji wyjaśniających proces ekspansji zagranicznej. W tym kontekście należy wspomnieć o tzw. podejściu strategicznym, którego reprezentantami są m.in. Young (1987) i Root (1994). Podkreśla się w nim znaczenie procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie i konieczność opracowywania oraz realizacji strategicznego planu ekspansji za granicę. Z tego powodu istotne znaczenie przypisuje się analizie samego przedsiębiorstwa, jego strukturze, organizacji, posiadanym zasobom (materialnym i niematerialnym) oraz analizie otoczenia międzynarodowego (konkurentom, systemowi gospodarczemu czy politycznemu).

Podejście strategiczne reprezentuje też model procesu podejmowania decyzji o ekspansji zagranicznej opracowany przez Roota (1994), który podkreśla jego wieloetapowość i długotrwałość. Zdaniem autora w procesie internacjonalizacji kluczowym dla firmy jest dążenie do maksymalizacji zysków w długim okresie, jednocześnie mając na uwadze ryzyko, zasoby przedsiębiorstwa i inne uwarunkowania strategiczne. Poza tym Root podkreśla zależność między wymaganym poziomem kontroli nad operacjami zagranicznymi oraz ryzykiem ponoszonym przez firmę a formami zaangażowania na rynkach międzynarodowych (Witek-Hajduk, 2010, s. 68–69).

Innym przykładem koncepcji alternatywnych jest także model możliwości organizacyjnych Aulakha i Kotabe (1997), w którym przedsiębiorstwo to zbiór zasobów utożsamianych ze zdolnościami, wiedzą, technologią oraz strukturą organizacyjną. Decyzja o ekspansji na rynki zagraniczne podyktowana jest koniecznością rozwoju i pozyskiwania nowych zdolności, które staną się źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

2.8. Podsumowanie

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jako osobny nurt badawczy pojawiła się w literaturze przedmiotu w latach 50. XX wieku, kiedy teoria handlu zagranicznego stała się niewystarczająca do wyjaśniania coraz powszechniejszego zjawiska w gospodarce światowej, jakimi stały się zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Okazało się bowiem, że są one ważnym etapem procesu internacjonalizacji, którego uzasadnienia należy szukać na gruncie koncepcji mikroekonomicznych.

W efekcie współcześnie w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele koncepcji wyjaśniających zjawisko internacjonalizacji przedsiębiorstw. Z uwagi na złożoność i wielowymiarowość samego procesu klasyfikuje się je w różny sposób. Wśród najpopularniejszych teorii można wymienić (oprócz teorii handlu międzynarodowego): teorie zagranicznych inwestycji bezpośrednich, teorie etapowej internacjonalizacji przedsiębiorstwa, teorie sieciowe, teorie wczesnej internacjonalizacji i alternatywne teorie internacjonalizacji.

Żadna z wymienionych koncepcji nie ma uniwersalnego zastosowania i w wyczerpujący sposób odpowiada na większość pytań dotyczących procesu umiędzynarodowienia niezależnie od typu firmy, branży czy kraju ekspansji. Użyteczność dorobku teoretycznego do wyjaśniania wieloaspektowych mechanizmów umiędzynarodowienia jest zatem ograniczona. Współcześni badacze skłaniają się do eklektycznego wykorzystania różnych podejść teoretycznych, żeby w pełni wyjaśnić złożoność zjawiska. Elementy koncepcji sekwencyjnych, zasobowych czy sieciowych często pojawiają się w nowych nurtach badawczych, stanowiąc komplementarne ujęcie służące wyjaśnianiu procesu internacjonalizacji firmy.

Rozdział 3

Przygotowanie strategii wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny

3.1. Kryteria i metody wyboru rynku docelowego

O sukcesie firmy na rynkach zagranicznych, czyli z jednej strony o spełnieniu oczekiwań konsumentów, a z drugiej o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, w dużym stopniu decyduje znajomość rynku. Poznanie zmian zachodzących na rynkach zagranicznych po stronie popytu i podaży będzie wpływać na kształtowanie dobrych zagranicznych relacji i skuteczność transakcji eksportowych. Ponadto wybór rynku, szczególnie w początkowych etapach procesu umiędzynarodowienia firmy, może być decydującym czynnikiem jej powodzenia lub porażki za granicą, zatem stanowi jeden z kluczowych elementów strategii wejścia na rynki trzecie.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele schematów i sposobów wyboru rynku. Firma identyfikuje rynek docelowy, na który chce wprowadzić swój produkt, opierając się na wielu czynnikach wewnętrznych i zewnętrznych. W tym celu gromadzi porównywalne dane makroekonomiczne krajów, które są rozważane jako docelowe rynki ekspansji. Ogólnie można wyodrębnić następujące etapy postępowania:

1. *Określenie czynników determinujących potrzebę wyjścia na rynki zagraniczne.* Na tym etapie firma analizuje swój potencjał w zakresie możliwości produkcyjnych, jak i organizacyjno-kadrowych.
2. *Ocena sytuacji politycznej i istniejących ram prawnych.* Ocenie podlega klimat polityczny oraz przyjęte normy i przepisy prawne regulujące międzynarodowe stosunki gospodarcze pomiędzy krajami. Ewaluacja stabilności warunków wymiany handlowej w zakresie polityki handlowej, kursu walutowego, norm i uwarunkowań handlowych jest niezbędna w procesie selekcji rynków. Ryzyko polityczne analizowane jest w perspektywie krótko- i długookresowej.

3. *Ocena sytuacji ekonomicznej.* Ocenie podlega potencjał, stabilność i perspektywy rozwoju gospodarczego rynku. Na tym etapie do analizy często wykorzystywane są podstawowe wskaźniki makroekonomiczne, np. PKB, inflacja. Warto ocenić poziom rozwoju nauki i innowacji.
4. *Ocena potencjału geograficznego i ekologicznego.* Na tym etapie ocenie podlegają warunki klimatyczne, topograficzne, bogactwo zasobów naturalnych, stosowanie rozwiązań przyjaznych środowisku. Ważna jest ocena istniejącej sieci logistycznej pod kątem zapewnienia ciągłości dostaw.
5. *Ocena potencjału demograficznego.* Na tym etapie dokonywana jest wstępna ocena potencjału popytowego. Następuje próba określenia potencjalnego klienta, tj. średni wiek, wykształcenie, zamożność. Poznanie kultury i obyczajów kraju pozwala na większe dostosowanie eksportowanych towarów do potrzeb potencjalnych klientów.

Powyższe etapy analizy pozwalają ocenić strukturę i koniunkturę rynków zagranicznych. Badania strukturalne obejmują czynniki demograficzne, ekonomiczne, technologiczne, prawne, kulturowe. Badania koniunkturalne odnoszą się do wybranego sektora lub branży i obejmują badania popytu i podaży, zachowania i zwyczaje nabywców, a także strategie marketingowe firm konkurencyjnych¹.

W analizie atrakcyjności rynków zagranicznych istotną rolę odgrywa zatem wybór wskaźników charakteryzujących poszczególne kraje. Czynniki atrakcyjności rynku można ująć w pięciu kategoriach (tabela 6).

Tabela 6. Grupy czynników służące ocenie atrakcyjności rynków

Kategorie	Czynniki
rynkowe	wielkość rynku, wielkość kluczowych segmentów, tempo wzrostu, zróżnicowanie rynku, elastyczność, cykliczność, sezonowość, stali klienci
konkurencyjne	rodzaj konkurentów, stopień koncentracji konkurentów, zmiany udziałów w rynku
ekonomiczne i finansowe	zyskowność, efekty skali, bariery wejścia i wyjścia, wykorzystanie zdolności produkcyjnych
technologiczne	dojrzałość, kompleksowość, różnorodność, patenty i prawa autorskie, wymagania technologiczne, proces produkcji
socjo-polityczne	postawy społeczne i trendy, prawo i regulacje agend rządowych, wpływy grup nacisku i czynników rządowych, wpływ związków zawodowych i organizacji społecznych

Źródło: opracowano na podstawie Limański (2015).

1 Szerzej na ten temat patrz rozdział 4 i 5.

Wybierając najbardziej atrakcyjny rynek zagraniczny, przedsiębiorstwa mogą wykorzystać także metodę *Boston Consulting Group* (BCG). W tym przypadku rynki zagraniczne traktowane są jako „portfel strategiczny” i oceniane według dwóch kryteriów:

- atrakcyjności rynku mierzonej wielkością i rozwojem rynku, intensywności konkurencji, przeciętną zyskownością, wymaganiami technologicznymi, infrastrukturą, siłą nabywczą i dystansem psychicznym w stosunku do kraju macierzystego,
- ryzyka na rynku danego kraju mierzonego wpływem sił politycznych, konfliktami socjalnymi i mentalnością (nacjonalizm, przyjazne nastawienie w stosunku do obcych).

Interesujące jest także czteropolowe ujęcie macierzowe metody BCG, które pozwala na segregację grup krajów w sposób przedstawiony na rysunku 1.

Atrakcyjność rynku	duża	grupa A	grupa B
	mała	grupa C	grupa D
		duże	małe
		ryzyko na danym rynku	

Rysunek 1. Podział rynków zagranicznych z wykorzystaniem metody portfelowej BCG

Źródło: Limański (2015), s. 87.

Kraje należące do grupy A charakteryzują się wysoką atrakcyjnością, ale towarzyszy im znaczne ryzyko. Kraje grupy B są w najlepszej sytuacji, należą bowiem do bardzo atrakcyjnych krajów z niskim ryzykiem. Kraje z grupy C są mało atrakcyjne i dodatkowo są obciążone dużym ryzykiem, co oznacza, że należą do grupy o najmniejszej perspektywie powodzenia. Kraje grupy D charakteryzują się niewielką atrakcyjnością i małym poziomem ryzyka.

Wybór krajów może następować także na podstawie analizy i oceny atrakcyjności rynku (porównania kilku alternatyw) oraz zestawienia jej z przewagami konkurencyjnymi firmy i możliwościami osiągnięcia lepszej pozycji na rynku docelowym (Hollensen, 2011, s. 270–271). Analizy atrakcyjności należy dokonać w oparciu o możliwie szerokie badania (zarówno pierwotne, jak i wtórne). Najistotniejsze czynniki, jakie należy przeanalizować, to:

- Stabilność gospodarcza i polityczna – pozwala określić, na ile bezpieczne są warunki na danym rynku i czy nie pojawiają się obiektywne bariery uniemożliwiające (lub znacznie utrudniające) ekspansję. Należy także uwzględnić ryzyko

polityczne, zarówno długo-, jak i krótkoterminowe. Ważnym czynnikiem podlegającym ewaluacji jest również stabilność warunków wymiany handlowej – polityka handlowa, kurs walutowy, normy i uwarunkowania handlowe oraz przynależność danego kraju do ugrupowań integracyjnych (lub chociaż członkostwo w WTO).

- Odległość geograficzna – pozwala określić łatwość dotarcia na dany rynek oraz ewentualne trudności logistyczne, które mogą się pojawić.
- Dystans psychiczny – przez to pojęcie należy rozumieć zestaw czynników (głównie o charakterze społecznym i kulturowym), które pomagają określić zwyczaje, zachowania i oczekiwania klientów oraz ich podobieństwo do rynku rodzimego.
- Trendy – należy zwrócić uwagę na zmiany (oraz spodziewane zmiany) w oczekiwaniach i zachowaniach klientów.
- Rozmiar i tempo wzrostu rynku oraz jego struktura łączy analizę potencjału popytu na rynku ze stroną podażową (siła konkurencji i konkurentów na rynku, ich wielkość, doświadczenie, przewagi itp.).
- Zyskowność rynku – określa się ją przeciętną lub krańcową rentownością osiąganą przez podmioty operujące na rynku. Pośrednio pokazuje także poziom nasycenia rynku oraz możliwość zastosowania strategii konkurencji cenowej.

Kolejnym krokiem jest ocena potencjału konkurencyjnego firmy na każdym z porównywanych rynków. Podobnie jak w poprzednim przypadku, powinna ona uwzględnić kilka kryteriów:

- Udział w rynku oraz rentowność uzyskaną dotychczas – dotyczy to oczywiście sytuacji, gdy produkty firmy są już obecne w danym kraju, im większy udział w rynku i rozpoznawalność, tym łatwiej jest zwiększyć zaangażowanie. Podobnie, jeśli rynek okazał się dotychczas rentowny, dobrze wróży to dalszemu rozwojowi. Jeśli jednak jest mało zyskowny, należy rozważyć, czy możliwe będzie podniesienie ceny produktu na danym rynku tak, aby docelowo móc realizować oczekiwane zyski. To z kolei zależy może od poziomu nasycenia rynku, rodzaju konkurencji (jeśli dominuje konkurencja cenowa, będzie zauważana presja na obniżanie ceny, co może utrudnić lub wręcz uniemożliwić poprawę rentowności) oraz wizerunku firmy i jej produktów – niezmiernie trudna i kosztowna jest bowiem kampania pozwalająca skutecznie „awansować” marce (zwiększyć zaufanie do marki i społeczną ocenę wartości jej produktów na tyle, aby rynek zaakceptował podniesienie cen).
- Dostęp do lokalnych sieci dystrybucji – ma to kluczowe znaczenie w planowaniu strategii dotarcia do klientów. Najlepszy nawet produkt nie zostanie rynkowo zaakceptowany, jeśli nie dotrze do klientów tam, gdzie oni tego oczekują. Jeśli istnieją trudne do przezwyciężenia bariery dostępu do tradycyjnych kanałów dystrybucji (np. duże ich nasycenie, wysokie koszty wejścia, ograniczenia prawne), wówczas potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa będzie niski. Jeśli jednak firma ma już wypracowane lokalne kanały dystrybucji, wówczas łatwiej jej będzie efektywnie zwiększać zakres ekspansji.

- Dopasowanie produktu do lokalnych gustów i oczekiwań – im mniejszy będzie niezbędny zakres adaptacji produktu, tym mniejsze ryzyko wejścia na dany rynek (mniejsze koszty). Szczególnie w przypadku rozpoczynania ekspansji korzystne jest wybranie rynku, który charakteryzuje się podobną strukturą preferencji i oczekiwań klientów oraz podobnymi uregulowaniami prawnymi czy technologicznymi. Do szczególnie atrakcyjnych można zaliczyć sytuacje, gdy eksportowany produkt nie będzie wymagał żadnych dostosowań, wręcz przeciwnie, będzie doceniony właśnie dlatego, że jest jaki jest – można to przypisać efektowi „kraju pochodzenia”²².
- Znajomość rynku – to kluczowy czynnik stanowiący o potencjale konkurencyjnym. Należy tu uwzględnić zarówno wiedzę o charakterze technicznym (przepisy, procedury, regulacje, znajomość struktury branży), jak i wiedzę i umiejętności miękkie (znajomość kultury, tradycji, nawyków, przyzwyczajajeń, preferencji itp.). Dzięki temu łatwiejsze staje się zdobycie lokalnych kooperantów, jak i dopasowanie elementów strategii marketingu-mix (szczególnie komunikacji marketingowej) do specyfiki rynku i klientów.

Zastosowanie w obu przypadkach relatywnej oceny punktowej porównywanych rynków lub utworzenie ich rankingu pozwoli – poprzez zestawienie wyników krzyżowo, w formie macierzy – dość jednoznacznie określić, na którym rynku możliwy do osiągnięcia potencjał konkurencyjny będzie większy. Znacząco porządkuje to zebrane informacje i ułatwia proces decyzyjny.

Przy planowaniu ekspansji kluczowe znaczenie ma także ocena wewnętrznych zasobów i możliwości firmy. Należy upewnić się, że firma dysponuje adekwatnymi zasobami finansowymi (niezbędnymi do wejścia na dany rynek), odpowiednią wiedzą i *know-how* (w zakresie znajomości wybranego rynku, procedur w handlu zagranicznym, języków obcych itp.) oraz techniczną, czasową i zasobową zdolnością do wdrożenia niezbędnych zmian w produkcji i marketingu-mix (czy koniecznej adaptacji).

Wybór kraju ekspansji, dokonywany w oparciu o szczegółową analizę rynku i potencjału konkurencyjnego firmy, może odbywać się w jednym z trzech najczęstszych schematów (Jobber, Ellis-Chadwick, 2016):

- Wybór reaktywny – dokonany jako reakcja na zewnętrzny bodziec, konkretną zachętę ze strony rynku docelowego (np. nawiązanie kontaktu przez importera lub partnera biznesowego, wejście na dany rynek głównego kooperanta – działania te nawiązują do sieciowych modeli internacjonalizacji itp.).
- Wybór sąsiedzki – zakładający „naturalną” i „bezpieczną” ścieżkę umiędzynarodowienia, bliską modelowi uppsalskiemu. Zakłada ona powolną ekspansję

2 Jest to sytuacja, gdy wizerunek danej kategorii produktów pochodzących z określonego kraju jest wysoko ceniony na zagranicznym rynku docelowym i klienci nie oczekują zmian. Nie zawsze musi to być efekt o charakterze globalnym, jak np. francuskie wina, niemieckie samochody, ale regionalnym – np. polskie warzywa, owoce i ich przetwory są wysoko cenione w Kazachstanie i Mongolii, a wyroby wędliniarskie w Wielkiej Brytanii.

na rynku krajów sąsiadujących, które cechuje nie tylko niewielki dystans geograficzny, ale i psychiczny.

- Wybór systematyczny – oparty na wnikliwej, wielostopniowej analizie rynków, który prowadzi do świadomego wyboru destynacji najbardziej atrakcyjnych z punktu widzenia dopasowania rynku do możliwości konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Analiza ta wymaga znacznego zaangażowania, ale jest najbardziej doceniana przez praktyków biznesowych. Pierwszym etapem analizy jest porównanie krajów lub rynków (rozważanych jako potencjalnie docelowe) według kryteriów makroekonomicznych, które są istotne dla reprezentowanej branży. Na tej podstawie dokonuje się selekcji najbardziej atrakcyjnych rynków i w procesie pogłębionej analizy zestawia się z oceną potencjału konkurencyjnego przedsiębiorcy, aż wreszcie kończy wybór analizą uwarunkowań makroekonomicznych.

3.2. Źródła informacji

Należy podkreślić, że ocena rynków zagranicznych jest kosztochłonna i czasochłonna (Grzegorzczak, 2017 s. 56). Wymaga wiedzy, dostępu do wielu informacji, danych statystycznych oraz krajowych czy branżowych raportów, a także umiejętności interpretacji wskaźników ekonomicznych. Choć etap gromadzenia informacji o rynkach docelowych i partnerach zagranicznych, z którymi przedsiębiorstwa zamierzają współpracować, jest kluczowy, wiele podmiotów bardziej lub mniej świadomie lekceważy go w rozwoju działalności międzynarodowej. Przedsiębiorstwa często uświadamiają sobie jego znaczenie dopiero w sytuacji problemowej, np. gdy partnerzy spóźniają się z terminową zapłatą lub gdy zamawiany towar nie spełnia standardów ilościowych czy jakościowych określonych w kontrakcie. Ponadto wiele firm pomimo zbierania informacji o rynkach zagranicznych nie wykorzystuje ich. Trafiają one do szuflady i nie są wykorzystywane w procesie wychodzenia na rynki międzynarodowe (Bartosik-Purgat, Schroeder, 2013, s. 69–70). Jednak przeprowadzone analizy na podstawie wiarygodnych danych ograniczają ryzyko nietrafionego wyboru i porażki na rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwa, które nie mogą samodzielnie dokonać analizy rynków zagranicznych, mogą skorzystać z usług organizacji doradczych.

Podstawową kwestią w ocenie atrakcyjności rynków zagranicznych jest przygotowanie odpowiedniego zbioru danych informacyjnych. Źródła danych można podzielić na trzy grupy (tabela 7).

Tabela 7. Źródła danych do oceny atrakcyjności rynków zagranicznych

Pochodzenie danych i zakres informacji	Rodzaje źródeł – przykłady	Wady	Zalety
1	2	3	4
<p>Źródła internetowe.</p> <p>Informacje o rynkach, dane statystyczne dotyczące rozwoju gospodarczego, ryzyka politycznego, rozwoju sektora/branży.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • portale i strony internetowe poświęcone eksportowi, • bazy danych statystycznych, • strony internetowe czasopism branżowych, • przeglądarki internetowe, • analizy rynków dostępne na portalu www.Santandertrade.com 	<ul style="list-style-type: none"> • czasochłonny sposób gromadzenia danych, • zdarza się, że dostęp do ciekawych, branżowych analiz rynku jest płatny 	<ul style="list-style-type: none"> • najtańszy sposób zgromadzenia niezbędnych informacji, • dostęp do szczegółowych danych statystycznych i informacji opisowych, klasyfikacji, rankingów, dających możliwość porównania rynków
<p>Institucje sektora publicznego.</p> <p>Informowanie, doradztwo i pomoc w poznaniu zagranicznych rynków, oferowanie programów pomocowych w zakresie wspierania eksportu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ministerstwa, instytucje powołane do wspierania krajowych eksporterów, administracja lokalna, • Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH), • Zagraniczne Biura Handlowe, • Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), • Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKE), • Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK); • Departamenty ds. współpracy z zagranicą w Urzędach Marszałkowskich czy Urzędach Miast 	<ul style="list-style-type: none"> • wydłużony czas oczekiwania na informacje, • wsparcie często dotyczy większych przedsięwzięć, tj. mających znaczenie dla gospodarki 	<ul style="list-style-type: none"> • bezpłatny dostęp do informacji, • pomoc w dotarciu nawet do odległych rynków

Tabela 7 (cd.)

1	2	3	4
<p>Instytucje sektora prywatnego.</p> <p>Informacje o rynkach, regulacjach prawnych, kojarzenie partnerów biznesowych, organizacja targów, misji gospodarczych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> instytucje otoczenia biznesu, banki komercyjne, agencje konsultingowo-doradcze, ośrodki tworzące sieć wspierającą MŚP w internacjonalizacji, np. <i>Enterprise Europe Network</i>, analizy Santander Bank 	<ul style="list-style-type: none"> koszt usług doradczych czy opracowania raportów na temat rynków zagranicznych 	<ul style="list-style-type: none"> możliwość kompleksowego wsparcia podmiotu poszukującego zagranicznych rynków zbytu

Źródło: Bednarz (2010), s. 97–98.

Przedstawiony podział stanowi pewne uproszczenie w zakresie pochodzenia źródeł informacji. Należy zaznaczyć, że dane na temat rynków zagranicznych przygotowywane przez podmioty publiczne czy prywatne są udostępniane także w Internecie. Cechą charakterystyczną źródeł internetowych jest ich dostępność i ogromna ilość informacji. Należy zwracać uwagę na aktualność i wiarygodność pozyskanych w ten sposób danych. Korzystając ze źródeł internetowych, można nie tylko poznać zagraniczne rynki, ale także nawiązać kontakty z potencjalnymi partnerami handlowymi. Narzędzia te są doskonalone i dostosowywane do potrzeb przedsiębiorstw. Warto wspomnieć, że Google uruchomiło polskojęzyczną wersję bezpłatnego narzędzia Market Finder, które jest skierowane do małych i średnich firm, zarówno tych, które już są obecne na rynkach zagranicznych i chcą zoptymalizować swoją działalność, jak i tych dopiero planujących ekspansję (*Enterprise Europe Network*). Interaktywna ścieżka wskazana przez Market Finder:

- prezentuje listę obiecujących nowych rynków docelowych odpowiednich dla danej marki,
- pomaga określić popyt na wybrane produkty lub usługi,
- wskazuje popularne trendy na rynkach, dochód rozporządzalny na osobę i liczbę użytkowników Internetu.

Następnie Market Finder pomaga zaplanować działania związane z wyborem form płatności, obsługą klienta, logistyką, a wszystko w ramach obowiązujących regulacji prawno-podatkowych. Narzędzie to cieszy się dużą popularnością na świecie. Korzysta z niego już 200 000 małych i średnich firm, najczęściej we Włoszech, w Niemczech i Wielkiej Brytanii (*Enterprise Europe Network*). Poza Market Finder, narzędzia pomocne w zdobywaniu wiedzy o zagranicznych rynkach i globalnych konsumentach korzystających z Internetu to m.in.: Amazon Global Selling, Cross Border Insights Finder oraz eBaymag.

Aby przedsiębiorstwa sprostały wyzwaniom na konkurencyjnych, światowych rynkach, niezbędne jest wsparcie zarówno instytucji sektora publicznego, jak i prywatnego. Zadania instytucji publicznych mają charakter strategiczny w zakresie opracowania i prowadzenia polityki proeksportowej państwa. Istotną rolę odgrywają przede wszystkim w działaniach informacyjno-promocyjnych. Przygotowują narzędzia i instrumenty na rzecz krajowych eksporterów, wspierając ich w procesie internacjonalizacji poprzez:

- dofinansowanie działań związanych z analizą rynków zagranicznych,
- poszukiwanie partnerów i nawiązanie współpracy,
- organizowanie szkoleń, konferencji,
- udostępnianie publikacji z wynikami analiz,
- udział w targach i misjach zagranicznych.

Instytucje sektora prywatnego oferują podobny zakres wsparcia na wszystkich etapach procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Firmy doradcze, instytucje otoczenia biznesu, np. izby gospodarcze, stowarzyszenia branżowe czy też kancelarie prawne, posiadają wiedzę i doświadczenie, które są cenne i mogą przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Należy wspomnieć o jednostkach lokalnych, które pomagają rozwijać się mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwom. Często są pierwszym ogniwem pozyskiwania informacji i dostosowują ofertę do indywidualnych potrzeb. Taka rolę pełnią np. ośrodki sieci *Enterprise Europe Network*. W Polsce działa 30 ośrodków (ponad 600 na świecie), które świadczą usługi (nieodpłatnie) mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwom. Wśród kluczowych rozwiązań związanych ze wspieraniem działalności eksportowej należy wymienić:

- działania informacyjno-doradcze i konsultacyjne w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej za granicą,
- kojarzenie partnerów poprzez spotkania B2B, oferty kooperacyjne czy udział w targach,
- działania edukacyjne poprzez organizowanie szkoleń, seminariów, warsztatów.

Wachlarz źródeł informacji oraz instytucji je oferujących jest niemały, dlatego można stwierdzić, że przedsiębiorstwa zainteresowane rozwijaniem działalności na rynkach zagranicznych mają dostęp do szerokiego pakietu wsparcia na każdym etapie procesu umiędzynarodowienia. Wybierając źródło informacji, należy kierować się przede wszystkim doświadczeniem podmiotu i wiarygodnością prezentowanych danych, jednocześnie pamiętając, że znaczna część usług o charakterze informacyjnym jest dostępna bezpłatnie.

Skuteczną i relatywnie obiektywną metodą badania rynków zagranicznych jest wykorzystanie istniejących już opracowań: międzynarodowych rankingów, klasyfikacji i wskaźników opracowywanych przez międzynarodowe organizacje. Przykładowe z nich to:

- Wskaźnik wolności gospodarczej obliczany i publikowany przez *Heritage Foundation* – składa się z kilku subindeksów, m.in.: wolności handlu, wolności

fiskalnej, wolności monetarnej, wolności inwestycji, wolności finansowej (<https://www.heritage.org/index/?version=1212>).

- Indeks potencjału rynkowego (*Market Potential Index – MPI*) – składa się na niego kilka sub-indeksów: wielkość rynku, rynkowa stopa wzrostu, zdolność nabywcza, możliwości konsumpcyjne, infrastruktura handlowa, swoboda ekonomiczna, otwartość rynku oraz ryzyko kraju. Szczegółowe analizy znajdują się na stronie internetowej 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*, <https://exportpotential.intracen.org/en/>). Podobnych informacji dostarcza również *Trade Competitiveness Map* (<https://tradecompetitivenessmap.intracen.org/>) – obu narzędzi analizy dostarcza INTRACEN (*International Trade Centre*).
- Wskaźnik wolności obywatelskiej opracowywany przez *Freedom House* – oprócz zbiorczego indeksu wolności bada również wolność Internetu oraz poziom demokracji (<https://freedomhouse.org/>).
- Indeks HDI (*Human Development Index* opracowywany pod auspicjami ONZ) – wskaźnik syntetyzujący kilka obszarów badania: wskaźnika długości życia, poziomu edukacji, możliwości rozwoju kariery zawodowej, dostępu do kultury (<http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>).

W procesie internacjonalizacji szczególnie dla inwestorów bezpośrednich istotne mogą być także analizy klimatu biznesowego i inwestycyjnego. Wskaźniki i rankingi w tych obszarach opracowywane są odrębnie przez wiele międzynarodowych instytucji: m.in. Coface, The Economist Intelligence Unit, OECD, Forbes, Milken Institute i Komisję Europejską. Ta ostatnia opracowuje popularny wskaźnik BCI (*European Union's Business Climate Indicator*). Jednym z bardziej popularnych jest także opracowany i udostępniany przez *Business Environment Risk Intelligence* (na podstawie wskaźnika BERI – *Business Environment Risk Index*) indeks POR (*Profit Opportunity Recommendation*). Jest to syntetyczne zestawienie uwzględniające trzy ważne obszary: ORI (*Operation Risk Index*), *Political Risk Index* i *R-factor (repayment factor)*³. Dodatkowo wymienić można także indeks IC (*International Competitiveness*) rekomendowany przez Światowe Forum Ekonomiczne (*World Economic Forum*) oraz Międzynarodowy Instytut Rozwoju Zarządzania (*Institute For Management Development*).

Należy wspomnieć również o organizacjach (instytucjach prywatnych, wywiadowniach gospodarczych) oferujących szczegółowe analizy rynkowe (zarówno w formie źródeł wtórnych, jak i raportów „szytych na miarę”) firmom w procesie internacjonalizacji:

- Coface – światowy lider zarządzania ryzykiem i ubezpieczeniami kredytów kupieckich w handlu międzynarodowym. Coface oferuje nie tylko usługi

3 Zob. Schroeder, Bartosik-Purgat, Mruk (2013), s. 207–208.

komercyjne, ale także dostępne dla każdego szczegółowe analizy ryzyka związanego z transakcjami w danym kraju lub branży (www.coface.pl),

- 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 Co (<http://www3.ambest.com/ratings/cr/crisk.aspx>).

3.3. Ocena potencjału przedsiębiorstwa do internacjonalizacji

Działalność na rynkach zagranicznych wiąże się z wyższym ryzykiem i kosztami. Przedsiębiorstwa są świadome wyzwań, przed jakimi stoją, decydując się na rozwój na rynkach międzynarodowych. Najczęściej pojawia się pytanie: „Czy potencjał przedsiębiorstwa w zakresie umiędzynarodowienia jego działalności jest wystarczający?”. Posiadanie pewnych przewag umożliwia firmom zrównoważenie kosztów i sprostanie konkurencji na rynkach docelowych. W literaturze przedmiotu do analizy źródeł tych przewag wykorzystywany jest wspomniany wcześniej paradygmat OLI Dunninga (1980). Wynika z niego, iż działalność firmy na rynkach zagranicznych uwarunkowana jest dysponowaniem trzech rodzajów przewag: własnościowej, lokalizacyjnej i internalizacyjnej.

Przewaga własnościowa

Przewaga własnościowa nad konkurentami wynika z dostępu do określonych zasobów i umiejętności ich wykorzystania. Należą do nich:

- czynniki materialne (np. kapitał, wykwalifikowana kadra, wielkość przedsiębiorstwa), dzięki którym przedsiębiorstwa mają wpływ na kształtowanie popytu na swoje produkty czy budowanie przewagi finansowej. Wielkość firmy, doświadczenie, a także wysokość posiadanego kapitału własnego, decydują o możliwości oferowania atrakcyjnych warunków zawierania transakcji na rynkach zagranicznych;
- czynniki niematerialne (technologia, informacje, potencjał badawczy przedsiębiorstwa), umożliwiają budowanie przewagi konkurencyjnej ukierunkowanej na wykorzystanie cech jakościowych przedsiębiorstwa.

Czynniki przewagi własnościowej należy uzupełnić jeszcze o takie elementy jak: znajomość dostawców i warunki sprzedaży, zwyczaje i wartości konsumentów.

Przewaga lokalizacyjna

W tej koncepcji analizuje się wpływ uwarunkowań lokalizacyjnych na podjęcie działań związanych z umiędzynarodowieniem działalności firmy. Wynika to z przyjęcia założenia, że przedsiębiorstwo posiada przewagę konkurencyjną na rynku macierzystym, którą łączy z przewagą lokalizacyjną kraju rynku docelowego. Wśród czynników decydujących o przewadze lokalizacyjnej można wymienić:

- strukturę przestrzenną czynników produkcji i rynków;
- jakość i wydajność czynników produkcji z uwzględnieniem ich ceny;
- koszty transportu i dostępność komunikacyjną,
- zakres i charakter interwencji państwa;
- klimat biznesowy;
- bariery kulturowe,
- korzyści skali w obszarze B+R, produkcji i zbytu.

Obecnie w ramach przewag lokalizacyjnych można mówić o sieciach biznesowych, zachętach inwestycyjnych czy warunkach infrastruktury społecznej, natomiast niewielkie znaczenie przypisuje się ograniczeniom w dostępie do rynków, np. w postaci тариф celnych (Rosińska, 2006, s. 38–40).

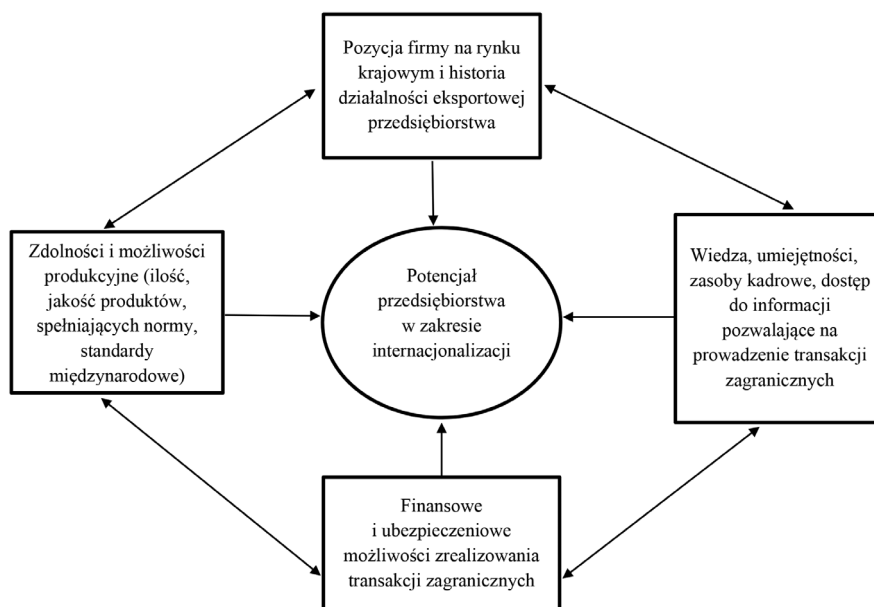
Przewaga internalizacyjna

Według tej koncepcji w firmie następuje zastąpienie transakcji rynkowych, realizowanych przez niezależnych partnerów wewnętrznymi transakcjami w obrębie danej firmy. Takie działanie jest wynikiem dążenia do ograniczania dodatkowych kosztów związanych z negocjowaniem cen, warunków współpracy pomiędzy partnerami, opłatami administracyjnymi czy kosztami zabezpieczania przed skutkami ryzyka transakcyjnego.

Wykorzystując elementy paradygmatu OLI, można przygotować analizę potencjału przedsiębiorstwa w zakresie umiędzynarodowienia. Przedsiębiorstwo może to uczynić samodzielnie, jak i skorzystać z usług firm konsultingowych.

Na rysunku 2 przedstawiono grupy czynników, które przedsiębiorstwo analizuje, aby ocenić gotowość do rozwoju działalności na rynkach zagranicznych. Ocena dotychczasowej działalności i współpracy z partnerami zagranicznymi, a także analiza zdolności produkcyjnych, finansowych i kadrowych ze szczególnym uwzględnieniem jakości, innowacyjności i ceny oferowanych produktów stanowi ważny element procesu umiędzynarodowienia.

Przydatnym i jednocześnie prostym narzędziem ułatwiającym podjęcie decyzji o rozwoju poprzez eksport jest formuła rekomendowana przez PARP. Pozwala ona firmie dokładnie przeanalizować swoje atuty konkurencyjne, które mogą być podstawą budowy silnej pozycji na rynkach zagranicznych (tabela 8).



Rysunek 2. Determinanty potencjału przedsiębiorstwa w zakresie umiędzynarodowienia

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Ocena potencjału firmy w procesie internacjonalizacji

Kompetencje i doświadczenie kluczowe z punktu widzenia procesu internacjonalizacji	Ocena potencjału firmy	
	skala * - ***	Uwagi - przykładowy opis
1	2	3
Pozycja przedsiębiorstwa na rynku krajowym	***	Firma ma silną pozycję na rynku polskim. Oferuje wysokiej jakości produkty w szerokim asortymencie. Dysponuje nowoczesnymi technologiami, dzięki którym produkty spełniają najwyższe europejskie standardy.
Doświadczona kadra, która będzie mogła sprawnie przeprowadzić proces eksportu, np. znajomość języków obcych czy też norm, dokumentów, standardów procesu zawierania, realizacji i rozliczania transakcji	***	Firma dysponuje zespołem specjalistów od lat zajmujących się szeroko pojętą sprzedażą (w tym sprzedażą eksportową) i nawiązywaniem nowych kontaktów biznesowych. Zdolności i doświadczenie zatrudnionej kadry oraz właściciela firmy wpływają na osiągnięcie trwałych sukcesów biznesowych i odróżniają firmę od konkurencji. Znajomość zasad organizacji handlu zagranicznego pozwala ograniczyć ryzyko niedotrzymania warunków kontraktu.

Tabela 8 (cd.)

1	2	3
Pozytywny wizerunek i dobra opinia klientów o produktach	***	Firma jest jednym z wiodących producentów w Polsce i w Europie, oferuje bardzo szeroki asortyment nowoczesnych i trwałych produktów.
Sprawna obsługa klientów, która jest wynikiem właściwej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa	***	Firma posiada wieloletnie doświadczenie w zakresie obsługi klientów krajowych i zagranicznych. Dynamiczny rozwój firmy dowodzi, iż obsługa ta jest na najwyższym poziomie.
Wystarczające zaplecze w zakresie obsługi PR-u i komunikacji marketingowej (skutecznej reklamy)	***	Firma posiada wieloletnie doświadczenie w zakresie promocji i kreowania wizerunku. Dysponuje wysokiej jakości materiałami promocyjnymi i ma świadomość ich roli w działalności rynkowej. Strona internetowa firmy jest odpowiednio przygotowana.
Odpowiednie podejście do kooperantów biznesowych i zdolność do nawiązywania trwałych relacji z partnerami zagranicznymi	***	Utrzymanie najwyższych standardów obsługi klientów jest dla firmy priorytetowe – zarówno dotyczy to klientów z rynku polskiego, jak i rynków zagranicznych. Potwierdzają to nie tylko liczni, zadowoleni klienci, ale także zdobyte nagrody i wyróżnienia.
Odpowiednie zdolności produkcyjne do zaspokojenia popytu na rynku zagranicznym	***	Firma dysponuje najnowocześniejszymi rozwiązaniami technologicznymi, współpracuje z instytucjami B+R, inwestuje w nowe rozwiązania, wdraża innowacyjne produkty, spełniające najwyższe normy europejskie.
Dobre rozeznanie i rozpoznanie rynku docelowego	***	Firma śledzi na bieżąco tendencje na światowym rynku. Wdraża nowe rozwiązania adekwatnie do zapotrzebowania na rynkach – ma bardzo dobrze rozpoznany rynek docelowy.
Korzyści skali (zmniejszanie jednostkowego kosztu wytworzenia wraz ze wzrostem skali produkcji)	***	W przypadku zwiększenia skali produkcji możliwa do osiągnięcia redukcja jednostkowego kosztu wytwarzania wynika przede wszystkim z możliwości negocjacji lepszych warunków cenowych przy zakupie większej ilości surowców i komponentów oraz zwiększenia wydajności pracy. Redukcja ta może również – skokowo – wynikać z inwestycji w nowy, bardziej wydajny park maszynowy. Jeśli międzynarodowy rynek produktów firmy jest dość homogeniczny – nie ma potrzeby zasadniczego dostosowania wyrobów do poszczególnych rynków (adaptacji), wobec czego wystąpienie korzyści skali jest bardzo prawdopodobne.

1	2	3
Możliwość wydłużenia cyklu życia produktu, który w kraju macierzystym znajduje się w fazie schyłkowej	**	Analiza międzynarodowego cyklu życia wskazuje, że popyt na produkt jest zróżnicowany geograficznie i czasowo. Można zatem wydłużyć okres czerpania przychodów ze sprzedaży danego dobra poprzez sekwencyjne oferowanie go na kolejnych rynkach, na których będzie pojawiał się popyt. Przeważnie jest to możliwe, gdy kolejnym rynkiem docelowym jest kraj niżej rozwinięty i mniej zamożny. Warto jednak podkreślić, że globalizacja i ujednoczenie oczekiwań klientów na różnych rynkach w wielu przypadkach znacznie utrudnia realizację tych korzyści.
Wzrost prestiżu oraz wartości firmy	***	Działalność eksportowa i rozwój marki globalnej bezpośrednio przekładają się na wzrost wartości firmy, a dodatkowo efekty mechanizmu <i>learning by exporting</i> przyczyniają się do zwiększenia elastyczności firmy, efektywności i konkurencyjności, co również wpływa na jej wartość.
Eksport ustabilizuje sytuację sprzedażową przedsiębiorstwa	***	Dywersyfikacja rynków i klientów (zwiększenie skali eksportu) jest jedną z rozpoznanych metod redukcji ryzyka związanego z destabilizacją rynków i dekoniunkturą. Zwiększenie skali działania i liczby stałych klientów bezpośrednio stabilizuje sprzedaż i uodparnia firmę na kryzysu i okresy słabszej koniunktury na rynku krajowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.parp.gov.pl>.

Warto także zauważyć, iż czasem przedsiębiorstwa podejmują decyzje o umiędzynarodowieniu nie na podstawie oceny własnego potencjału i gotowości sprostanania nowym wyzwaniom czy analizy rynku. Internacjonalizacja wynikać może z przypadkowo pojawiającej się możliwości nawiązania kontaktów biznesowych z zagranicznymi partnerami. Dotyczy to szczególnie małych przedsiębiorstw na początkowym etapie internacjonalizacji.

3.4. Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw

Proces umiędzynarodowienia jest złożony, ryzykowny i wiąże się z wieloma trudnościami na każdym etapie. Aby podejmować odpowiednie działania mające na celu ograniczenie ich negatywnych konsekwencji, przedsiębiorstwa muszą dokładnie rozpoznać wszelkie bariery i utrudnienia występujące w trakcie realizacji przedsięwzięć zagranicznych.

W literaturze przedmiotu bariery internacjonalizacji dzieli się najczęściej na wewnętrzne i zewnętrzne. Każdorazowo ich znaczenie i siła oddziaływania jest różna – zależy m.in. od wielkości przedsiębiorstwa, dotychczasowych doświadczeń (lub ich braku) na rynkach zagranicznych czy przyjętej strategii rozwoju. Przykładowy zestaw barier wewnętrznych i zewnętrznych internacjonalizacji przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 9. Przeważnie uważa się, że bariery wewnętrzne mają negatywny wpływ przede wszystkim na samo podejmowanie decyzji o umiędzynarodowieniu, w tym kluczową przeszkodę stanowią czynniki menedżerskie (Jarosiński, Winch, 2017, s. 12). Bariery zewnętrzne zaś, oddziałują w większym stopniu już na realizację procesu ekspansji.

Tabela 9. Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw

Bariery zewnętrzne	
prawne i polityczne	<ul style="list-style-type: none"> • bariery taryfowe i pozataryfowe (np. wymagane licencje, pozwolenia) • zmieniające się regulacje prawne na rynkach docelowych • niestabilność polityczna • uciążliwe biurokratyczne procedury administracyjne • korupcja
społeczno-kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> • różnice międzykulturowe • różnice językowe
sektorowe	<ul style="list-style-type: none"> • struktura sektora • wysoka konkurencja w sektorze na rynku docelowym • technologia • trudności we współpracy z lokalnymi dostawcami
makroekonomiczne dotyczące rynku macierzystego	<ul style="list-style-type: none"> • wysoka inflacja, stopy procentowe • brak inicjatyw rządowych wspierających eksporterów • niekorzystne kursy wymiany walut • niekorzystne porozumienia międzynarodowe, dyskryminujące krajowych eksporterów
Bariery wewnętrzne	
informacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • utrudniony dostęp do informacji o rynkach zagranicznych • brak wiedzy o sposobach poszukiwania partnerów zagranicznych • brak wiedzy o korzyściach z umiędzynarodowienia • brak wiedzy na temat technik, procedur dotyczących organizacji transakcji zagranicznych (np. organizacja transportu, odprawy celne, dokumentacja transportowa, ubezpieczeniowa, rozliczenie transakcji itp.)

zasobowe przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczone moce produkcyjne • brak wykwalifikowanej/ doświadczonej kadry obsługującej partnerów zagranicznych • brak środków na finansowanie transakcji • niska konkurencyjność produktów • niska skłonność do podejmowania ryzyka przez osoby decyzyjne w przedsiębiorstwie
administracyjne	<ul style="list-style-type: none"> • utrudnienia proceduralne • nadmierna biurokracja
menedżerskie (osób podejmujących decyzje, właścicieli przedsiębiorstw)	<ul style="list-style-type: none"> • brak wiedzy, umiejętności, czasu kadry zarządzającej • duża awersja do ryzyka • brak pozytywnych doświadczeń w zakresie dotychczas podejmowanej działalności na rynkach zagranicznych • realizacja strategii skoncentrowanej na zaspokajaniu zapotrzebowania na rynku krajowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie Jarosiński, Winch (2017), s. 10–12.

3.5. Organizacyjno-techniczne aspekty procesu internacjonalizacji

Globalizacja rynków, liberalizacja przepływów handlowych i finansowych, integracja regionalna, a także ujednoczanie przepisów i regulacji (upowszechnianie się jednolitych wzorców i oczekiwań) w skali międzynarodowej sprawiają, że od strony organizacyjnej proces internacjonalizacji staje się coraz łatwiejszy. Dodatkowo, Polska jako członek Unii Europejskiej współtworzy jednolity rynek oraz objęta jest wspólną polityką handlową, którą stosuje się wobec państw trzecich. Jednolity rynek to także – zagwarantowana traktatem o utworzeniu Wspólnoty Europejskiej – swoboda przepływu towarów, usług, pracowników oraz kapitału między krajami Unii Europejskiej.

Wprowadzenie swobody przepływu towarów wiązało się z zapewnieniem wymiany towarów nieograniczonej barierami celnymi, podatkowymi, prawnymi i technicznymi na całym terytorium Wspólnoty. Swoboda przepływu towarów dotyczy zarówno towarów wspólnotowych (w całości wytworzonych na obszarze UE lub przetworzonych na nim w znacznej części), jak i towarów z państw trzecich (takich, w stosunku do których dopełniono wszelkich formalności wwozowych i uiszczono wszystkie należności celne oraz opłaty graniczne).

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

- zakazu stosowania cel i opłat o skutku podobnym, czyli barier taryfowych;
- zakazu dyskryminacji i protekcjonizmu podatkowego;
- zakazu wprowadzania ograniczeń ilościowych i środków o skutku podobnym (barier nietaryfowych);
- nakazu reorganizacji państwowych monopolii handlowych.

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.

Opłatami, które nie są cłem, 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).

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 przywózowa i wwozowa). 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 oznaczania produktów czy zachęcanie do kupowania produktów krajowych.

Kluczowym dokumentem w obrocie międzynarodowym jest kontrakt, tj. umowa kupna-sprzedaży. Powinien on zawierać wszystkie najistotniejsze postanowienia, będące jednocześnie wyrazem pewnego kompromisu pomiędzy interesami stron, które go przyjęły. Umiejętność wyboru i sformułowania klauzul kontraktowych ułatwia interpretację zapisanych obowiązków i warunków, jakie nakładają na siebie strony umowy. Ma to szczególne znaczenie w obrocie międzynarodowym, z uwagi na uwarunkowania prawne i zwyczaje handlowe obowiązujące w krajach poszczególnych partnerów.

Główne elementy kontraktu i ich charakterystyka:

1. Informacje formalno-prawne:
 - strony umowy,
 - numer i data zawarcia umowy,
 - charakter umowy, język umowy (np. ojczysty jednej ze stron, neutralny, czy kraju trzeciego),
 - definicje podstawowych pojęć stosowanych w umowie.
2. Przedmiot:
 - opis towaru,
 - ilość towaru, zgodnie z przyjętym systemem miar,
 - jakość, gatunek, kondycja towaru,
 - opakowanie i oznakowanie towaru,

- pochodzenie towaru (dokumentowane np. świadectwem pochodzenia, fakturą, świadectwem przewozowym itp.).
3. Cena jednostkowa:
 - powinna być podana wraz z warunkami dostawy i walutą,
 - wskazuje się wartość netto wraz z podaniem dodatkowych opłat (np. podatek VAT, cło czy inne opłaty),
 - należy wskazać, które elementy można odliczyć przy jej ustaleniu np. skonto, ubezpieczenie czy fracht,
 - należy dobrać odpowiednią klauzulę, umożliwiającą ponowne ustalenie ceny czy kursu w związku z zachodzącymi zmianami na rynku.
 4. Wartość kontraktu:
 - wartość będąca iloczynem ceny jednostkowej i ilości towaru; w tym miejscu strony mogą uzgodnić zastosowanie ewentualnego upustu cenowego (np. rabat, skonto czy bonifikatę).
 5. Warunki dostawy:
 - precyzują zakres obowiązków stron umowy, tj. sprzedającego i kupującego, w zakresie podziału kosztów i ryzyka w związku z dostawą towaru (powszechnie stosowane reguły handlowe INCOTERMS®).
 6. Termin dostawy:
 - o wykonanej dostawie, zgodnie z warunkami umowy, decyduje data dostawy, która wynika z dokumentów transportowych, protokołu odbioru czy też potwierdzenia przez importera; jest to też ważna data, od której liczony jest bieg gwarancji czy naliczane kary umowne z tytułu opóźnień w dostawie.
 7. Warunki i termin płatności:
 - strony umowy dysponują szerokim zestawem dostępnych form rozliczeń transakcji w obrocie międzynarodowym (np. uwarunkowanych i nieuwarunkowanych form zapłaty).
 8. Inne warunki i klauzule kontraktowe:
 - klauzula arbitrażowa,
 - klauzula siły wyższej,
 - klauzula kar umownych,
 - klauzula salwatoriańska i inne.

Z uwagi na różnice w uwarunkowaniach prawnych, handlowych czy kulturowych przygotowanie takiego dokumentu wymaga wiedzy, doświadczenia, a także pogodzenia interesów stron. Przygotowując proces i dokumenty eksportowe, należy pamiętać, iż zasady podziału kosztów i ryzyka dla stron umów sprzedaży w międzynarodowym handlu towarami są objęte regułami INCOTERMS®. Międzynarodowe Warunki Handlowe opracowane zostały przez Międzynarodową Izbę Handlową (ICC) i wskazują obowiązki sprzedających i kupujących w zakresie dostawy towarów, regulują zakres odpowiedzialności i koszty związane z transportem (spedycją) i ochroną ubezpieczeniową. Wprowadzenie jednolitych warunków dostawy

wynikało z konieczności ograniczenia występowania kwestii spornych w związku z interpretacją umów handlowych. Obecnie weszły w życie regulacje INCOTERMS 2020 (<https://www.iccpolska.pl/en/publications?pid=15>).

Bardzo ważnym elementem umowy sprzedaży jest też ustalenie zasad rozliczania i płatności. Rozliczenia w handlu zagranicznym mogą być prowadzone w formie pieniężnej lub niepieniężnej. Jednak w praktyce stosuje się przede wszystkim formy pieniężne, do których zalicza się nieuwarunkowane (np. czeki, polecenia wypłaty) i uwarunkowane sposoby płatności (np. inkaso dokumentowe, akredytywa dokumentowa). Z uwagi na charakter danej transakcji, relacje i zaufanie partnerów nie można wskazać uniwersalnej formy rozliczania, szczególnie, że interesy obu stron są sprzeczne. Preferowaną formą dla eksportera, która w największym stopniu zabezpiecza jego interesy, jest przedpłata w części lub całości wartości kontraktu. Dla importera z kolei atrakcyjną formą rozliczenia będzie możliwość zapłaty dopiero po otrzymaniu lub nawet pewien czas po otrzymaniu towaru. Jednak te najbardziej skrajne sposoby rozliczenia są rzadko wykorzystywane w praktyce.

Do najważniejszych zwyczajów w rozliczeniach międzynarodowych zalicza się:

1. UCP 600 – Jednolite zwyczaje i praktyka dotyczące akredytyw dokumentowych.
2. eUCP – Jednolite zwyczaje i praktyka dotyczące akredytyw dokumentowych w zakresie prezentacji elektronicznej.
3. URC 522 – Jednolite zwyczaje dotyczące inkasa.
4. URDG 458 – Jednolite reguły dotyczące gwarancji kontraktowych.
5. DOCDEX 811 – Zwyczaje dotyczące rozstrzygania sporów w zakresie instrumentów dokumentowych Międzynarodowej Izby Handlowej w Paryżu (dotyczy UCP 600; URC 522; URDG 458).
6. ISBP 681 – Międzynarodowy Standard Praktyki Bankowej Dotyczący Badań Dokumentów w Akredytywie Dokumentowej Międzynarodowej Izby Handlowej w Paryżu.

W obrotach handlowych między krajami obowiązują dokumenty powszechnie stosowane w handlu międzynarodowym, tj. faktura, dokument przewozowy, dokument ubezpieczeniowy, dokumenty pomocnicze (certyfikaty i zaświadczenia) oraz dokument celny SAD (*Single Administrative Document*). Obowiązuje on również przy transzycie towarów.

3.6. Podsumowanie

Kluczowe z punktu widzenia rezultatów umiędzynarodowienia jest odpowiednie przygotowanie strategii wejścia na rynek zagraniczny. Jest to proces wieloetapowy i ściśle związany ze strategicznymi celami przedsiębiorstwa. Jeśli internacjonalizacja

przebiega w sposób systematyczny, planowy, etapowy (w odróżnieniu od umiędzynarodowienia spontanicznego), wówczas konieczna jest właściwie przeprowadzona selekcja optymalnych rynków ekspansji. Wybór ten opiera się na zestawieniu zarówno cech wybranej gospodarki (charakterystyki nie tylko o charakterze ekonomicznym, ale także prawnym, społeczno-kulturowym czy technicznym), otoczenia konkurencyjnego, jak i atutów samego przedsiębiorstwa. Należy bowiem pamiętać, że ekspansja zagraniczna zawsze niesie ze sobą spore ryzyko oraz koszty, zatem tylko te przedsiębiorstwa, które dysponują szczególnymi atutami własnościowymi (przeważnie wynikającymi z silnej pozycji konkurencyjnej w kraju macierzystym, ale może się okazać, że przewagi ujawnią się dopiero na rynku docelowym), będą mogły odnieść zagraniczny sukces. Swoiste „dopasowanie” posiadanych przez przedsiębiorstwo kluczowych zasobów z rynkiem docelowym jest zadaniem niełatwym, dlatego warto poświęcić mu więcej uwagi.

Poszukiwanie informacji o potencjalnych rynkach docelowych należy oprzeć na różnorodnych źródłach, aby uzyskać jak najpełniejszy i najbardziej obiektywny obraz. Popularyzacja ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw oraz jej znaczenie dla gospodarki spowodowały wzrost liczby organizacji publicznych i prywatnych oferujących analizy rynków zarówno w formie raportów, statystyk (źródeł wtórnych), jak i badań „szytych na miarę”. Ich wnikliwa analiza i odpowiednie przygotowanie stanowią podstawę do podejmowania racjonalnych decyzji.

Istnieją bariery o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym w procesie umiędzynarodowienia. Przeszkodą może być np. brak wewnętrznych zasobów czy brak wiedzy o rynkach i konsumentach w danym kraju. Warto podkreślić, iż przedsiębiorstwa podejmujące wyzwania związane z umiędzynarodowieniem działalności często popełniają te same błędy. Nie badają rynków, nie rozumieją swoich przewag konkurencyjnych, nie zawsze analizują oczekiwania potencjalnych klientów czy kanałów dystrybucji. Stąd warto wykorzystać dostępne narzędzia wspomagające firmę, tym bardziej że może ona liczyć na wsparcie ze strony różnych instytucji na każdym etapie procesu internacjonalizacji. Dofinansowanie opracowania strategii wejścia na rynki zagraniczne, udziału w targach czy misjach zagranicznych, czy oferowanie instrumentów ułatwiających finansowanie i ubezpieczanie transakcji na rynkach zagranicznych zwiększa poczucie bezpieczeństwa przedsiębiorstwa i obniża koszty, jakie trzeba ponieść, podejmując to wyzwanie.

Rozdział 4

Strategie marketingowe w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw

4.1. Marketing międzynarodowy

Obecność na rynkach trzecich oraz orientacja na konsumenta sprawiają, że przedsiębiorstwa coraz częściej stają przed koniecznością realizowania strategii marketingu międzynarodowego. Definiuje się go jako „wszystkie działania marketingowe firmy, realizowane w ramach jej działalności gospodarczej poza/ponad politycznymi granicami własnego kraju [...] nie tylko eksportu, lecz także np. takich form umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, jak tworzenie własnych oddziałów (handlowych, wytwórczych) za granicą lub zawieranie umów z partnerami zagranicznymi, jak franchising czy *joint venture* [...]” (Duliniec, 2007, s. 22). Działania te oznaczają przede wszystkim konieczność zidentyfikowania potrzeb i oczekiwań nabywców w krajach ekspansji, rozpoznania otoczenia zagranicznego, rozwój produktów, ustalenia ceny i kanałów dystrybucji czy sposobów i instrumentów komunikacji rynkowej (Karcz, 2004, s. 64).

Dla umiędzynarodowienia marketingu nie ma znaczenia liczba krajów, ważny jest natomiast sam fakt prowadzenia działalności poza rynkiem macierzystym. Jak podaje Wiktor (2009), o specyfice marketingu międzynarodowego stanowią:

- odmienny kształt makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstwa działającego na rynku międzynarodowym, w tym zwłaszcza różnice polityczne, prawne, ekonomiczne, kulturowe itd.,
- większa zazwyczaj złożoność i turbulencja rynku oraz otoczenia firmy, co przekłada się na ryzyko i niepewność działania na rynku międzynarodowym,
- globalny charakter rywalizacji,
- wyzwania związane ze strategią umiędzynarodowienia, którymi musi sprostać kadra menedżerska,

- rosnące wymagania wobec planowania i organizacji działań na rynkach zagranicznych.

Uwzględniając stopień internacjonalizacji i różną specyfikę działań, wyróżnia się marketing eksportu, zagraniczny i globalny. Pierwszy z wymienionych rodzajów dotyczy wszelkich działań marketingowych, które podejmuje przedsiębiorstwo w związku z eksportem swoich produktów lub usług na rynki trzecie. Obejmuje ustalenie celów działania, wybór rynku i narzędzi marketingu-mix stosowanych za granicą (Grzegorzczak, 2019). Strategia i działania marketingowe muszą być dostosowane do specyfiki danego rynku, zatem eksportując do wielu krajów, przedsiębiorstwo powinno uwzględnić różne strategie i działania marketingu, zależnie od uwarunkowań charakterystycznych dla danego miejsca ekspansji. Marketing eksportowy zatem jest złożonym procesem, który często jest poprzedzony odpowiednimi badaniami. Umożliwiają one przedsiębiorstwu obiektywną ocenę swoich możliwości i wybór tych kierunków działalności, w których osiągnięcie postawionych celów staje się realne.

Marketing zagraniczny dotyczy przedsiębiorstw, które internacjonalizują nie tylko sprzedaż, ale i produkcję, czyli podjęły decyzję o wejściu na kolejne etapy umiędzynarodowienia. Firmy opracowują i wykorzystują na rynkach zagranicznych strategie marketingowe, które są realizowane na rynku macierzystym i w filiach. Najczęściej są one spójne ze sobą, choć są dostosowane do specyfiki konkretnych rynków.

Z kolei marketing globalny obejmuje działania marketingowe prowadzone w skali globalnej (świata), zakłada ujednocianie wizerunku firmy oraz standaryzację programu marketingowego. Wymaga funkcjonowania określonego typu przedsiębiorstwa, jakim jest np. korporacja międzynarodowa, która koordynuje w skali globalnej działalność swoich jednostek handlowych, produkcyjnych czy usługowych. Istotne znaczenie w przypadku marketingu globalnego ma jego zasięg i intensywność.

Marketing międzynarodowy posiada więc wiele specyficznych cech, które wyraźnie odróżnia go od krajowego. W poszczególnych krajach istnieją zróżnicowane poziomy i struktury popytu, konkurencji, którym powinny odpowiadać odmienne strategie promocji, dystrybucji, ceny czy inny asortyment towarów. Utrudnieniem działań marketingowych prowadzonych na wielu rynkach zagranicznych jest także wielojęzyczne i wielokulturowe otoczenie, które przedsiębiorstwo musi rozpoznać, by zastosować właściwe instrumenty marketingowe. Zatem wszelkie podejmowane działania są obarczone wyższym stopniem ryzyka, których źródłem mogą być decyzje polityczne, konflikty społeczne, sfera finansowa operacji zagranicznych, zawarte transakcje handlowe itp. (Sobczak, 2004).

4.2. Przygotowanie strategii marketingowej na nowym rynku

Bezpośrednią kontynuacją działań organizacyjnych (wyboru celu i sposobu wejścia na rynek docelowy, wyboru samego rynku, przygotowania procesu ekspansji) w procesie internacjonalizacji jest przygotowanie odpowiedniej strategii marketingowej. Powinna ona wynikać bezpośrednio z ogólnej strategii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, a także ogólnych celów organizacji, z wartości wyznawanych przez przedsiębiorstwo oraz jego misji i wizji, niezależnie czy dokonuje ekspansji pod swoją marką czy też przejmuje markę już na rynku istniejącą. Ogólnie rzecz ujmując, należy dokładnie poznać rynek, jego strukturę, mechanizmy i zwyczaje, preferencje i oczekiwania klientów, a następnie dokonać wyboru odpowiednich segmentów działania i opracować optymalny zestaw narzędzi marketingowych, dzięki którym firma osiągnie zakładane przez siebie cele.

Odpowiednie przygotowanie działań marketingowych, spójna koncepcja marki i wartości, jakie jest w stanie zaoferować klientom, jest podstawą budowania wizerunku na nowym rynku. Oczywiście zadanie to jest nieco łatwiejsze w przypadku przejścia marki o znanej i ukształtowanej reputacji, jednak wielokrotnie zdarza się, że firma wchodząc na nowy rynek musi zmierzyć się z budowaniem znajomości i zaufania do marki od „zera”.

Jedną z podstawowych decyzji w kontekście planowania działalności międzynarodowej jest wybór sposobu integracji działań podejmowanych na poszczególnych rynkach z działalnością prowadzoną przez centralę. Dotyczy to stopnia niezależności jednostek zagranicznych (m.in. w zakresie decyzji marketingowych) oraz potrzeby dostosowania firmy do specyfiki i oczekiwań rynków docelowych.

W tym kontekście najczęściej stosowany jest model Bartletta i Ghoshala (1989), który klasyfikuje przedsiębiorstwa w oparciu o dwa kryteria: globalną integrację i lokalną reakcję. Globalna integracja określa zakres, w jakim przedsiębiorstwa są w stanie wykorzystywać korzyści skali z produkcji zunifikowanych wyrobów, atrakcyjnych na wielu rynkach. Dzięki temu możliwe jest obniżenie kosztów. Lokalna reakcja z kolei obrazuje to, w jakim stopniu przedsiębiorstwa chcą, mogą lub muszą reagować na specyfikę lokalnych preferencji i oczekiwań, czyli *de facto* dostosować działania do konkretnych rynków docelowych. Te dwa kryteria, które pozornie się wykluczają, pozwalają wyróżnić cztery możliwe opcje funkcjonowania międzynarodowego przedsiębiorstw: strategię wielonarodową, globalną, transnarodową i międzynarodową (tabela 10).

Tabela 10. Typologia przedsiębiorstw według Bartletta i Ghoshala

Wyszczególnienie		Lokalna reakcja	
		niska (produkty standardowe)	wysoka (produkty dostosowane lokalnie)
globalna integracja	wysoka (produkcja scentralizowana)	strategia globalna	strategia transnarodowa
	niska (produkcja zdecentralizowana)	strategia międzynarodowa	strategia wielonarodowa

Źródło: Bartlett, Ghoshal (1989), s. 438.

Firmy stosujące strategię wielonarodową dążą do zaspokojenia potrzeb i wymagań lokalnych konsumentów na całym świecie, dostosowując swoje produkty i usługi do specyfiki rynków docelowych. Ponadto odczuwają niewielką presję na globalną integrację ze względu m.in. na brak korzyści skali. W konsekwencji firmy wielonarodowe mają przeważnie bardzo zdecentralizowaną i luźno powiązaną strukturę, w której spółki zależne na całym świecie działają stosunkowo autonomicznie i niezależnie od siedziby głównej. Często produkcja również odbywa się lokalnie, co ułatwia adaptację. Atutem takiej struktury jest względna łatwość reagowania na zmiany zachodzące na rynkach docelowych. Doskonałym przykładem przedsiębiorstwa wielonarodowego jest Nestlé. Firma stosuje unikalne podejście do marketingu i sprzedaży na każdym z rynków, na których działa. Ponadto dostosowuje swoje produkty do lokalnych gustów i oczekiwań klientów. Stawia na różnorodność oferty dopasowanej do specyfiki rynków.

Firmy globalne są przeciwieństwem firm wielonarodowych. Oferują standardowe produkty na całym świecie, a ich celem jest maksymalizacja wydajności i osiągnięcie marży. Firmy te są wysoce scentralizowane, a ich filie i oddziały są często bardzo zależne od centrali. Ich główną rolą jest wdrażanie decyzji firmy macierzystej, dystrybucja produktów i realizacja narzuconej strategii. Procesy produkcyjne (łańcuch tworzenia wartości) są zarządzane centralnie i zlokalizowane w skali świata tak, aby zminimalizować koszty (wykorzystując korzyści skali, lokalne zasoby itp.) dzięki odpowiedniej alokacji zasobów firmy, w tym wiedzy i *know-how*. Popyt na poszczególnych rynkach docelowych jest zaspokajany poprzez eksport produktów pochodzących z krajów trzecich (gdzie odbywa się produkcja dla całej korporacji). Model ten znany jest również jako model „węzłowy”. Firmy farmaceutyczne, takie jak Pfizer, ale także inne rodzaje przedsiębiorstw, jak np. CAT czy INTEL, można uznać za firmy globalne.

Firmy transnarodowe przejawiają cechy zarówno firm globalnych, jak i wielonarodowych. Ich celem jest maksymalizacja efektywności na globalną skalę poprzez dostosowanie oferty do specyfiki lokalnych oczekiwań przy jednoczesnym wykorzystaniu

korzyści skali. Nawet jeśli wydaje się to pozornie niemożliwe, jest w rzeczywistości wykonalne, jeśli uwzględniony zostanie cały łańcuch wartości. Firmy transnarodowe często starają się stworzyć ekonomię skali bardziej w górę łańcucha wartości, być bardziej elastyczne i lokalnie adaptacyjne w działalności niższego szczebla, takiej jak marketing i sprzedaż. Pod względem organizacyjnym przedsiębiorstwo transnarodowe charakteryzuje się zintegrowaną i współzależną siecią podmiotów powiązanych na całym świecie. Te filie i oddziały odgrywają strategiczną rolę i działają jako centra doskonałości. Dzięki skutecznej wymianie wiedzy i doświadczeń pomiędzy spółkami zależnymi, przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć oba cele strategiczne. Przykładem ponadnarodowego przedsiębiorstwa jest Unilever, a także Coca-Cola czy Starbucks.

Mimo iż strategia międzynarodowa jest najprostszym (i często pierwszym) wyborem dla firm internacjonalizujących swoją działalność, początkowo nie została uwzględniona w typologii Bartletta i Ghoshala (Harring, 2000). Strategia ta odnosi się do przedsiębiorstw, które mają niewielkie potrzeby zarówno w zakresie lokalnej adaptacji, jak i globalnej integracji. Strategia ta jest też często określana jako strategia eksportowa, ponieważ odnosi się także do sytuacji, w której produkty są wytwarzane w kraju macierzystym firmy i wysyłane do klientów na całym świecie (ewentualnie produkcja na rynkach docelowych odbywa się wedle ścisłych wskazówek centrali). Rola podmiotów zależnych często skupia się wokół funkcji marketingowych i dystrybucyjnych, za pośrednictwem których produkty są dostarczane konsumentom końcowym. Klasycznymi przykładami firm międzynarodowych mogą być McDonald, UPS, ale także producenci wina z takich krajów jak Francja i Włochy, którzy sprzedają na wielu rynkach jednorodne produkty pochodzące z ich macierzystych winnic. Podobnie, wielu spośród polskich eksporterów, którzy zaopatrują rynki zagraniczne produktami wytwarzanymi w polskich fabrykach, można nazwać firmami międzynarodowymi.

Tabela 11. Typologia przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych według Bartletta i Ghoshala

Wyszczególnienie	Typy przedsiębiorstw			
	Przedsiębiorstwa międzynarodowe	Przedsiębiorstwa wielonarodowe	Przedsiębiorstwa globalne	Przedsiębiorstwa transnarodowe
1	2	3	4	5
Kluczowe umiejętności	zdolność do innowacji i transferu wiedzy	zdolność do reagowania na różnice lokalne	zdolność do integracji światowej działalności	zdolność do innowacji i integracji
Rozwój i dyfuzja wiedzy	wytwarzanie wiedzy w centrali i jej transfer do zagranicznych placówek	wytwarzanie i zapewnienie wiedzy w każdej jednostce	wytwarzanie i zapewnienie wiedzy w centrali	wspólny rozwój i wykorzystanie wiedzy

Tabela 11 (cd.)

1	2	3	4	5
Rola placówek zagranicznych	dopasowanie i stosowanie kompetencji centralnych	rozpoznanie i wykorzystanie szans rynku lokalnego	przeniesienie strategii centralnych	zróżnicowany udział jednostek krajowych w zintegrowanej działalności na całym świecie
Konfiguracja wartości i umiejętności	podstawowe kompetencje zcentralizowane, pozostałe zdecentralizowane	zdecentralizowane i niezależne w ramach kraju	zcentralizowane i zorientowane na rynek światowy	rozproszone, współzależne i wyspecjalizowane
Konfiguracja i koordynacja działalności	skoordynowana federacja	zdecentralizowana federacja	zcentralizowana struktura węzłowa	zintegrowana sieć

Źródło: Tobolska (2006), s. 127.

Przedstawiona w tabeli 11 klasyfikacja, choć najczęściej wykorzystywana w literaturze przedmiotu, nie jest oczywiście jedyną charakteryzującą modele funkcjonowania firm umiędzynarodowionych. Alternatywne podejście zaproponował m.in. Verbeke (2013), który wyróżnił cztery archetypy:

- Scentralizowany eksporter (*centralized exporter*) jest firmą zarządzaną w kraju macierzystym, która handluje i sprzedaje produkty na skalę międzynarodową. W tym przypadku większość zakładów produkcyjnych znajduje się w kraju macierzystym, a zagraniczne spółki zależne, o ile takie istnieją, działają w dużej mierze jako podmioty ułatwiające efektywną produkcję w kraju macierzystym. Produkty są standaryzowane i tylko niewielkie działania zorientowane na klienta są wykonywane za granicą. Scentralizowany eksporter jest bardzo blisko międzynarodowej lub globalnej firmy w typologii Bartletta i Ghoshala.
- Międzynarodowy projektant (*international projector*) to firma, którą charakteryzuje transfer wiedzy, umiejętności, unikatowych rozwiązań, *know-how*, wypracowanych w jednostce macierzystej do zagranicznych filii na całym świecie. Jednostki zagraniczne są „klonami” pierwotnej działalności – kompletny model biznesowy i recepta na sukces są po prostu kopiowane do nowej lokalizacji. Jako klasyczny przykład najczęściej podawana jest firma motoryzacyjna Ford, a także Disneyland.
- Międzynarodowy koordynator (*international coordinator*) aktywnie wykorzystuje nie tylko wiedzę i zasoby pochodzące z jego kraju macierzystego, ale sprawnie łączy je z atutami pozyskanymi z zagranicznych lokalizacji. Międzynarodowy koordynator zarządza procesami i operacjami firmy zarówno w górę, jak i w dół łańcucha wartości poprzez ścisłą kontrolę i elastyczność

logistyki. Wykorzystuje zalety lokalizacji z wielu krajów, aby stworzyć efektywny pionowy łańcuch wartości w skali transgranicznej. Przykładowo, surowce czy półprodukty mogą pochodzić z innych krajów niż te, w których odbywa się produkcja, za działalność marketingową może odpowiadać jednostka centralna, a za zarządzanie procesami dystrybucji produktów finalnych kolejne, rozproszone geograficznie jednostki. Dobrym przykładem międzynarodowego koordynatora jest firma Apple. Komponenty flagowego produktu Apple, iPhone'a, są kupowane od wielu dostawców na całym świecie i ostatecznie montowane w Chinach. Z drugiej strony, projektowanie i marketing są nadal w dużej mierze realizowane w Kalifornii, gdzie Apple ma swoją siedzibę.

- Korporacje wielośrodkowe (*multicentered multinational enterprises*) są to podmioty złożone z szeregu spółek zależnych prowadzących działalność w ścisłej współpracy ze środowiskiem i oczekiwaniami lokalnymi. Maksymalne dostosowanie organizacji i jej oferty do oczekiwań i specyfiki rynku lokalnego jest podstawą strategii, przy czym elementem spajającym jednostki zagraniczne jest wspólny ład finansowy, wartości i tożsamość oraz interesy właścicieli firmy. Wielośrodkowe korporacje stanowią *de facto* portfel w dużej mierze autonomicznych i niezależnych przedsiębiorstw. W klasyfikacji Bartletta i Ghoshala archetyp ten odpowiada najbardziej strategii wielonarodowej.

Oczywiście wybór optymalnej struktury decyzyjnej w przedsiębiorstwie działającym w skali ponadnarodowej zależy od jego zasobów, możliwości oraz wizji i misji, a także specyfiki branży i oczekiwań rynku docelowego. Nadrzędnym zadaniem i celem marketingowym jest zawsze zaspokojenie potrzeb klienta. Dlatego warto szczegółowo przyrzeć się mechanizmom i narzędziom oddziaływania na klienta, które wpływają na jego satysfakcję i lojalność wobec marki.

4.3. Analiza marketingu-mix

W literaturze przedmiotu od lat 60. XX w. dominuje klasyfikacja narzędzi marketingowych oparta na koncepcji spopularyzowanej przez McCarthy'ego (1964) zwanej 4P. Zakłada ona, iż zaspokajanie potrzeb klienta odbywa się poprzez dostarczenie mu spójnej oferty złożonej z produktu, ceny, dystrybucji oraz promocji. Elementy te powinny być traktowane przez przedsiębiorstwo w sposób równorzędny – po pierwsze wzajemnie na siebie oddziałują i dopiero łącznie tworzą (a przynajmniej powinny tworzyć) spójną całość, a po drugie, ich subiektywne znaczenie w decyzjach konsumpcyjnych zmienia się w różnych sytuacjach rynkowych i dla odmiennych grup klientów. W tej klasycznej koncepcji produkt postrzegany jest jako zestaw cech fizycznych (wielkość, kolor, jakość, skład, zróżnicowanie asortymentu itp.) dobra materialnego uzupełniony o nazwę. Choć wydawać by

się mogło, że to właśnie produkt *de facto* zaspokaja potrzebę klienta, i jako taki powinien być traktowany jako nadrzędny, to jednak należy zauważyć, że będzie on dla klienta dostępny tylko wówczas, gdy pojawi się na rynku po akceptowanej dla niego cenie oraz w sposób umożliwiający zakup. Co więcej, można wskazać sytuacje, kiedy źródłem szczególnej, dodatkowej satysfakcji dla klienta będzie właśnie cena: rabat, upust, wyprzedaż, cena penetracyjna (dla klientów mniej zamożnych) lub prestiżowa (dla klientów bogatych i snobistycznie nastawionych do konsumpcji¹) wzmocni poziom zadowolenia z dokonanej transakcji. Podobnie dystrybucja może dostarczyć klientowi satysfakcji, jeśli będzie mógł kupić produkt (nawet jeśli nie będzie to jego ulubiony) w wyjątkowo dogodnej lokalizacji. Dopełnieniem oferty jest promocja, dzięki której konsument nie tylko dowiaduje się o produkcie, jego cechach i funkcjonalności, ale także może poczuć się wyjątkowo, jako dokonujący właściwych wyborów (np. kupujący produkty zgodnie z własnymi przekonaniem, postrzeganiem siebie, swojej wartości) lub jako stały, prestiżowy klient danej marki (np. dzięki kartom lojalnościowym).

Jak zauważyli Kalyanam i McIntyre (2002), marketing-mix jest zbiorem tysięcy mikroelementów skupionych w cztery nadrzędne grupy, po to, aby ułatwić podejmowanie decyzji marketingowych. Do głównych składowych poszczególnych narzędzi klasycznego marketingu-mix 4P należą (Kotler, Kartajay, Setiawan, 2017, s. 45–47):

A. Produkt:

- różnorodność produktów/asortyment,
- jakość,
- wygląd/design,
- cechy,
- nazwa marki,
- opakowanie,
- rozmiary,
- usługi okołosprzedawcze,
- gwarancje i zwroty,
- zarządzanie cyklem życia produktu.

B. Cena:

- cena katalogowa/siatka cen,
- strategia i taktyka zarządzania ceną,
- narzędzia krótkookresowe: zniżki, rabaty, upusty,
- dodatki,
- okres płatności,
- warunki kredytu kupieckiego.

1 Potocznie snobizm jest postrzegany negatywnie, trzeba jednak podkreślić, że w działaniach marketingowych charakteryzuje on (jak wiele innych cech) grupę klientów, najczęściej zamożnych lub pretendujących, którzy mogą stanowić dla przedsiębiorstwa cenną i lojalną grupę docelową. Nie należy zatem w żaden sposób piętnować tej cechy.

C. Dystrybucja:

- kanały (i ogniwa) dystrybucji (długość kanałów, relacje ogniwi w kanałach),
- rodzaj dystrybucji (intensywna, selektywna, wyłączna),
- pokrycie rynku,
- asortyment,
- lokalizacja punktów sprzedaży,
- zapasy i magazynowanie,
- transport.

D. Promocja:

- narzędzia promocji:
 - promocja sprzedaży,
 - reklama,
 - sprzedaż bezpośrednia,
 - public relations,
 - marketing bezpośredni,
- przekaz (strategia kształtowania przekazu, kontent marketingowy),
- kanały komunikacji,
- częstotliwość promocji.

Elementy kształtujące politykę marketingu-mix muszą być idealnie spójne, tak aby obraz oferty przedsiębiorstwa był jednorodny i dopasowany do wybranej grupy klientów. W odpowiednim przygotowaniu do planowania narzędzi marketingowych pomocny jest model STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*), który porządkuje działania firmy od segmentacji rynku poprzez wybór optymalnych grup docelowych (targetowanie) po pozycjonowanie oferty. Decyzja o wyborze określonej grupy docelowej determinuje wszystkie dalsze decyzje dotyczące produktu, ceny, dystrybucji i promocji. Kluczem jest dopasowanie tych elementów do oczekiwań konsumenta.

Koncepcja marketingu-mix w układzie 4P ulegała wielu modyfikacjom w okresie ostatnich 50 lat. Było to przede wszystkim efektem zmian w postawach konsumentskich i otoczeniu firmy, które często zachęcały badaczy (m.in. Dibb, Simkin, 2004; Goi, 2005; Möller, 2006) do odkrywania nowych teorii i poszerzania zakresu koncepcji marketingu-mix o kolejne „P” (Londthe, 2014). Warto jednak zaznaczyć, że o ile przez długi okres, mimo prób modyfikacji, model 4P był dominującą koncepcją w obszarze marketingu produktów, o tyle regularnie wskazywano na jego istotne ograniczenia w przypadku marketingu usług. I tak podczas inauguracyjnej konferencji AMA (*American Marketing Association*) poświęconej marketingowi usług na początku lat 80. XX w. marketerzy wskazywali na konieczność rewizji ogólnego koszyka marketingowego. Podkreślali, że usługi zasadniczo różnią się od produktów, a zatem wymagają różnych narzędzi i strategii. W 1981 r. Booms i Bitner (1981) zaproponowali model 7P, składający się z oryginalnych 4P poszerzonych o Ludzi (*People*), Proces (*Process*) i Świadectwo materialne (*Physical evidence*), jako bardziej odpowiedni dla marketingu usług.

Narzędzie określane jako Ludzie dotyczy personelu firmy, szczególnie tych osób, które mają bezpośredni kontakt z klientem. W usługach, które w znakomitej większości świadczone (produkowane) są bezpośrednio przy kliencie, na ogólną satysfakcję i zadowolenie wpływa sposób obsługi, profesjonalizm, kompetencja i całokształt przebiegu spotkania. Stąd priorytetowego znaczenia nabiera dobór właściwych osób, które będą reprezentowały firmę przed klientem i świadczyły usługę.

Bezpośrednio z faktu, że usługi świadczone są każdorazowo przez (a przynajmniej przy współdziale) pracowników firmy, wynika trudność ich homogenizacji. O ile każdy produkt wytworzony przez producenta jest taki sam, o tyle usługi mogą się od siebie różnić. Zatem, aby zminimalizować ewentualność realizacji usługi na innym poziomie przez różnych pracowników firmy, niezbędne okazało się uwzględnienie Procesu jako elementu marketingu-mix. Dzięki szczegółowemu opisowi wszystkich elementów relacji pomiędzy przedstawicielem usługodawcy i klientami następuje ujednoczenie sposobu świadczenia usług oraz – na ile to możliwe – eliminacja różnic w poziomie satysfakcji klienta wynikających z różnego standardu obsługi.

Ostatnim elementem marketingu-mix, który pomaga zminimalizować odczuwaną przez klienta niepewność w związku z zakupem (niematerialnych i niehomogenicznych) usług, jest Świadczenie materialne. Jest to szerokie pojęcie, które mieści w sobie zarówno charakterystykę miejsca świadczenia usługi (w dobie Internetu także stronę firmy i jej profile w mediach społecznościowych), wszelkie certyfikaty, dyplomy, świadectwa, nagrody, wyróżnienia, które dowodzą profesjonalizmu usługodawcy i jego pracowników, jak i wszelkie fizyczne dowody potwierdzające zakup usługi (funkcję tę może pełnić nawet paragon).

W tym miejscu warto także wspomnieć o innej modyfikacji narzędzi marketingu-mix – tym razem dostosowanej do specyfiki relacji B2B. Ponieważ relacje między przedsiębiorstwami często opierają się na długoterminowej obsłudze i przypominają swoją specyfiką usługi bardziej niż transakcje wyłącznie produktami, Ettenson, Conrado i Knowle (2013) zaproponowali zastąpienie klasycznego 4P modelem SAVE (*Solution, Access, Value, Education*). Poszczególne rekomendacje w tej koncepcji zostały określone następująco (Wani, 2013):

1. „Skup się na projektowaniu i dostarczaniu rozwiązań (*Solutions*), a nie produktów” – wiele organizacji zmienia swój model biznesowy z orientacji na produkt na orientację na usługi i rozwiązania. Powszechna dostępność produktów i łatwość porównania sprawiają, że klienci korporacyjni stają się wyjątkowo racjonalni. W coraz mniejszym stopniu jednak skupiają się na estetyce, wolą kupić efektywne rozwiązania konkretnych problemów.
2. „Skoncentruj się na dostępności (*Access*) zamiast na miejscu/dystrybucji” – powszechny dostęp do Internetu sprawia, że klienci są przyzwyczajeni do natychmiastowego dostępu do informacji i usług niezależnie od lokalizacji geograficznej. Już nie miejsce świadczenia usługi jest ważne, ale dostępność wtedy, gdy klient tego potrzebuje.

3. „Skup się na wartości (*Value*) zamiast na cenie” – kluczowe znaczenie ma propozycja wartości, jaką oferuje firma, a nie wyłącznie cena. W relacjach B2B ważne jest dostarczenie takich rozwiązań, które pozwolą klientowi zmaksymalizować jego zysk, i to ta relacja jest podstawą szacowania wartości. Ten parametr jest ważniejszy niż cena.
4. „Skoncentruj się na edukacji (*Education*), a nie na informacji i promocji”² – zasadnicze znaczenie w relacjach B2B ma dostarczanie obecnym i potencjalnym klientom wszelkiej wiedzy istotnej dla ich interesów, aby stworzyć poczucie znajomości i zaufania na długo przed dokonaniem zakupu. Dostawca rozwiązań powinien być specjalistą, edukatorem, od którego można czerpać informację, ale także uważnym słuchaczem, którzy czerpie od swoich klientów.

Choć, jak wspomniano, koncepcja 4P nadal stanowi podstawę działalności marketingowej w obszarze produktów, to jednak rozwój społeczeństw, świadomości konsumenckiej, globalizacja i wreszcie cyfryzacja życia codziennego sprawiły, że klasyczne ujęcie 4P okazało się niewystarczające. W latach 90. XX w. spopularyzowana została – opracowana przez Lauterborna (1990) – koncepcja 4C, oparta na analizie elementów 4P, jednak nie z punktu widzenia działań podejmowanych przez firmę, ale oczekiwań i oceny tych narzędzi dokonanej przez konsumenta. Zauważono bowiem, że dla klienta oprócz cech typowych dla ujęcia 4P dużą rolę odgrywają także: marka (będąca koncepcją daleko szerszą niż tylko nazwa), wizerunek firmy i produktu, relacja z producentem, łatwość i bezpieczeństwo zakupu, itp. Dlatego:

- Wąskie spojrzenie na produkt jako zbiór cech materialnych zastąpiono wartością oferowaną klientowi (*customer's value*), na którą składa się również wiele cech niematerialnych kształtujących satysfakcję z dokonanego zakupu. Podstawą opracowania pakietu wartości oferowanej klientowi jest szczegółowe poznanie jego potrzeb (*customer's needs and wants*), pragnień, oczekiwań, postaw itp., a zatem prowadzenie badań marketingowych. Choć potrzeba analizy rynku i klienta była znana w marketingu już wcześniej, to jednak dopiero koncepcja 4C nadała im priorytetowe znaczenie w strategii przedsiębiorstwa.
- Politykę ceny zastąpiono analizą ogólnego kosztu (*costs to satisfy*), jaki musi ponieść klient w celu nabycia dobra (czyli zaspokojenia swojej potrzeby). Warto zauważyć bowiem, że oprócz ceny (będącej kwotą pieniężną, którą firma otrzyma w zamian za zakup), koszty generuje także dojazd do miejsca zakupu, czas potrzebny na dokonanie transakcji, w tym dostawę, a w sposób niefinansowy także ryzyko związane z zakupem czy koszty utraconych możliwości.
- Dystrybucję opartą na analizie efektywności procesów logistycznych przeformułowano tak, aby nadać priorytet wygodzie nabycia (*convenience to buy*). Dla klienta bowiem mniej istotne jest to, jakimi kanałami dociera do niego

² W modelu SIVA, który był prekursorem modelu SAVE, zamiast Edukacji, nastawionej na tworzenie głębszej, dwukierunkowej relacji z klientem, proponowano jednokierunkową i nierelacyjną Informację.

produkt, o ile może go zakupić w najbardziej dogodnym dla siebie miejscu i czasie. W to spojrzenie idealnie wpisuje się intensywny rozwój sprzedaży internetowej, oferującej klientom wygodny zakup, o dowolnej porze i z łatwym dostępem do wszelkich informacji o produkcie.

- Jednokierunkową promocję (polegającą na przekazywaniu informacji od producenta na rynek) zastąpiono komunikacją marketingową, która z założenia jest dwukierunkowa i pozwala budować trwałe, głębsze relacje. Dzięki swoistemu otwarciu się na informację zwrotną z rynku, firmy zyskały dostęp do ważnego zasobu – wiedzy o kliencie, bez konieczności przeprowadzania długich i kosztownych badań potrzeb, determinant procesu wyboru czy oceny stanu zadowolenia i przywiązania do marki. Oczywiście należy zaznaczyć, że komunikacja marketingowa nie zastępuje tradycyjnych badań rynku, jednak może stanowić ich ważne uzupełnienie. Komunikacja marketingowa stała się jeszcze łatwiejsza dzięki rozwojowi Internetu i mediów społecznościowych, dzięki którym przepływ informacji w obu kierunkach może być niemalże natychmiastowy.

Podsumowując, należy stwierdzić, że koncepcja 4C w sposób jeszcze bardziej stanowczy postawiła konsumenta w centrum wszystkich działań firmy. Znajomość potrzeb i pragnień klientów stała się zarówno punktem wyjścia, jak i punktem odniesienia wszelkich decyzji marketingowych, które podejmuje firma.

Warto wspomnieć jeszcze o stosunkowo mało popularnej koncepcji Shetha i Sisodii (2012), określanej jako 4A. U jej podstaw legło jeszcze większe zainteresowanie tym, w jaki sposób zarządzanie marketingowe może odpowiadać na potrzeby i oczekiwania klientów. Autorzy zwrócili uwagę na czynniki, które napędzają decyzje zakupowe konsumentów, stąd też na model 4A składają się: Akceptowalność (*Acceptability*), Przystępność cenowa (*Affordability*), Dostępność (*Accessibility*) i Świadomość (*Awareness*) (tabela 12), które stanowią kolejny zestaw odpowiedników klasycznego ujęcia 4P.

Tabela 12. Charakterystyka elementów modelu 4A

Elementy modelu	Charakterystyka
1	2
<i>Acceptability</i> akceptowalność	Akceptowalność to stopień, w jakim całkowita oferta produktowa firmy spełnia oczekiwania klienta. Można ją wzmocnić poprzez np. zwiększenie głównej korzyści, poprawę cech funkcjonalnych, ale także zmiany w wizerunku marki, opakowaniu czy pozycjonowaniu.
<i>Affordability</i> przystępność cenowa	Przystępność cenowa to stopień, w jakim klienci na rynku docelowym są w stanie i chcą zapłacić za produkt jego cenę. Ma ona dwa wymiary: ekonomiczny (zdolność do płacenia) i psychologiczny (gotowość do płacenia). Akceptowalność w połączeniu z przystępnością cenową decyduje o propozycji wartości produktu.

1	2
<i>Accessibility</i> dostępność	Dostępność określa stopień, w jakim klienci są w stanie łatwo nabyć produkt, ma ona dwa wymiary: łatwość dotarcia i wygodę. Pierwszy odnosi się do klasycznej polityki dystrybucji, drugi zaś przybliża perspektywę wygody zakupu.
<i>Awareness</i> świadomość	Świadomość to stopień, w jakim do klientów docierają informacje o marce, asortymencie, wartościach, korzyściach, a także właściwościach produktów oraz stopniu, w jakim są nakłanianiani do zakupu. Ma ona dwa wymiary: świadomość marki i znajomość produktu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kotler i in. (2016), s. 48.

Szybkie tempo zmian rynkowych, w tym przede wszystkim rosnąca różnorodność konkurencyjnych substytutów na rynku, pojawiająca się trudność z utrzymaniem przewagi konkurencyjnej, powszechny dostęp do informacji, rozwój Internetu, e-gospodarki i e-marketingu, a także zmiany społeczno-kulturowe wymusiły inną rekonstrukcję koncepcji marketingu-mix. Zwrócono uwagę, że współcześnie kluczem do zdobycia klienta jest angażowanie i tworzenie relacji ze wszystkimi interesariuszami przedsiębiorstwa. Przychody i zyski pojawią się długoterminowo dopiero wówczas, gdy firma nawiąże trwałe, oparte za zaufaniu i zaangażowaniu relacje z rynkiem. Dlatego Fetherstonhaugh (2009) zaproponował nowy model marketingu-mix – 4E. Klasyczne elementy 4P zostały zastąpione odpowiednio przez Doświadczenie (*Experience*), Wymianę (*Exchange*), Dostępność (*Everyplace*) oraz Ewangelizację (*Evangelism*). Podstawą relacji rynkowej przedsiębiorstwa z konsumentami jest całościowe doświadczenie, które firma oferuje odbiorcom, to jak się czują w związku z firmą, jakie wartości dodatkowe (porady, informacje, pomoc) otrzymują nie tylko bezpośrednio związane z zakupem, ale także daleko przed i po nim, a, co ważne, również bez niego. Koncepcja ta zakłada budowanie relacji (projektowanie doświadczenia – *Experience*) z konsumentami bez nacisku na sprzedaż – ona pojawi się jako efekt zbudowanego zaufania i zadowolenia z otrzymanego wsparcia.

Rewolucję przeszedł także mechanizm finansowy – coraz częściej okazuje się, że klienci otrzymują od firmy pakiet wartości i doświadczeń (w tym również produkt lub usługę), ale nie płacą pieniędzmi. W zamian za tradycyjną zapłatę firma otrzymuje np. dane o klientach (podawane w czasie logowania, monitorowania ścieżki zakupów lub zbierane za pomocą „ciasteczek”), ich czas (zanim klient otrzyma oczekiwany produkt lub usługę, musi obejrzeć reklamę), czyli aktywa, które może dalej odsprzedać w formie baz danych lub przestrzeni reklamowej. Zatem dwustronny wcześniej proces wymiany produktu lub usługi na zapłatę w oparciu o jego wartość stał się obecnie wielostronny (*Exchange*). Oczywiście nie oznacza to, że klienci nie są zaangażowani finansowo w zapłatę przedsiębiorstwu, jednak może to nastąpić na późniejszych etapach relacji – wersje testowe, próbne, szkoleniowe, a często także

wersje podstawowe są dostępne za darmo, a konieczność zapłaty pojawia się dopiero, gdy klient chce przejść na wyższy poziom relacji (korzystać z wersji profesjonalnej, zaawansowanej, „bez reklam”).

Powszechny dostęp do Internetu zmienił także zwyczaje zakupowe konsumentów. Już nie są oni ograniczeni czasem otwarcia punktów sprzedaży, zakupów mogą dokonywać praktycznie o każdej porze i w każdym miejscu, zatem klasyczne kanały dystrybucji, a nawet dystrybucja wielokanałowa ustąpiła miejsca dostępności wszędzie i zawsze (*Everyplace*). Zmianie uległo również podejście do komunikacji marketingowej. Powszechność działań reklamowych i promocyjnych podejmowanych przez firmy sprawiła, że ich przekaz coraz mniej przykuwa uwagę i jest coraz mniej wiarygodny. Na znaczeniu zyskują natomiast osobiste rekomendacje osób, które klient zna, ufa im i je ceni. Zadowoleni klienci, wierni i lojalni marce są świetnymi ambasadorami (*Evangelism*), chętnie dzielą się swoimi doświadczeniami i emocjami, a często są także rzetelnymi źródłami informacji.

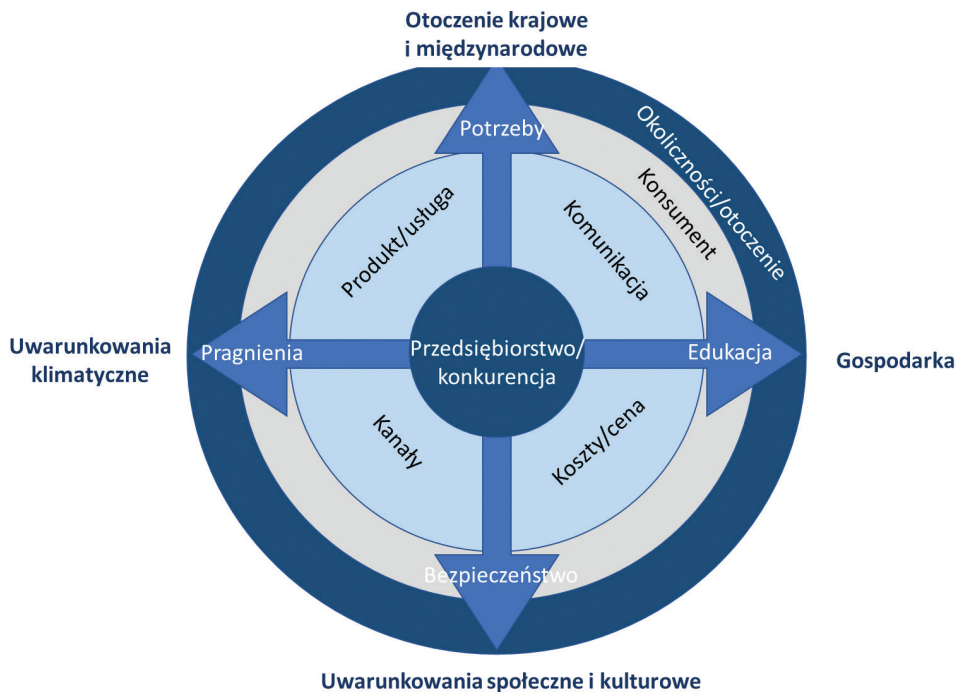
Wprawdzie model 4E ma wiele ograniczeń i w najpełniejszej formie znajduje zastosowanie jedynie w obszarze e-marketingu (usług związanych z branżą IT), to jednak rozpowszechnienie Internetu oraz łączenie i przenikanie się życia off-line z on-line sprawia, że producenci działający także poza branżą internetową znajdują zastosowanie dla elementów koncepcji 4E (Epuran, Ivasciuc, Micu, 2015).

4.4. Uwarunkowania decyzji marketingowych w ujęciu międzynarodowym

Jak wspomniano, decyzja o internacjonalizacji rodzi wiele wyzwań nie tylko w sferze organizacyjnej przedsiębiorstwa, ale także marketingowej. Wejście na nowy rynek wymaga dokładnych przygotowań, zbadania możliwości i zasobów przedsiębiorstwa, analizy otoczenia przedsiębiorstwa (bliższego i dalszego) na rynku docelowym, w tym przede wszystkim oczekiwań konsumentów i ich uwarunkowań, aż wreszcie ustalenia szczegółowych celów i dostosowania działań marketingowych. Jest to więc proces wieloetapowy, wielowątkowy i skomplikowany. Zasadne wydaje się zatem podjęcie próby systematyzacji pewnych elementów procesu i zebrania ich w konkretne ramy badawcze.

W pierwszej kolejności na uwagę zasługuje opracowany przez japońskiego badacza Shimizu (2014) 7C Model Kompas (Compass Model), który pozwala określić syntetyczny obraz najistotniejszych elementów wpływających na działania marketingowe przedsiębiorstw na wybranym rynku. Właśnie ze względu na jego holistyczne podejście może mieć szczególne znaczenie w procesie internacjonalizacji, która stawia przed przedsiębiorstwem wyzwania związane z wejściem na nowy rynek.

Nazwa modelu wywodzi się od nazw poszczególnych składników oraz graficznej interpretacji, która nawiązuje do czteroramiennego kompasu, wskazującego właściwą drogę – w tym przypadku przedsiębiorstwu.



Rysunek 3. Model Kompas 7C według Shimizu

Źródło: opracowanie na podstawie <https://kshimizujosai.wixsite.com/mysite> (dostęp: 30.06.2020).

Model Kompas 7C uwzględnia strategie marketingowe, segment, do którego są one skierowane oraz elementy otoczenia dalszego. Elementy 7C to:

- korporacja (*Corporation*),
- towar (*Commodity*),
- koszt (*Cost*),
- komunikacja (*Communication*),
- kanał (*Channel*),
- konsument (*Consumer*)
- okoliczności (*Circumstances*).

Ogólnie ujmując, 7C to siedem czynników, które należy wziąć pod uwagę przy ustalaniu optymalnej strategii marketingowej na danym rynku (Poradnik przedsiębiorcy). Centralnym elementem modelu jest sama korporacja (*Corporation*), jej model, zasoby, wiedza i umiejętności oraz atuty konkurencyjne. Firma musi myśleć

o konkurencji, organizacji i interesariuszach. Ważna jest również zgodność działań marketingowych z szerszymi celami organizacji oraz jej odpowiedzialność wobec otoczenia. Dookoła korporacji usytuowane są cztery elementy charakteryzujące obszary działań marketingowych:

1. Towary – to produkt lub usługa, którą firma sprzedaje swoim klientom.
2. Koszt – to ogół wydatków (nie tylko finansowych), które musi ponieść klient w celu uzyskania produktu. Warto tu także zwrócić uwagę na kalkulację kosztów wytworzenia, które ponosi firma.
3. Komunikacja – dotyczy zarówno komunikacji zewnętrznej, z interesariuszami (przede wszystkim klientami), jak i komunikacji wewnętrznej. Oba te obszary kształtują wizerunek przedsiębiorstwa i ułatwiają dotarcie do klienta.
4. Kanał – reprezentuje zarówno kanały dystrybucji towarów i usług, jak i kanały komunikacji marketingowej (wewnętrznej i zewnętrznej).

Kolejne dwa elementy, przedstawione w formie koncentrycznych kół otaczających przedsiębiorstwo i jego działania marketingowe, charakteryzują rynek docelowy, konsumentów oraz różne niekontrolowane zewnętrzne czynniki środowiskowe otaczające przedsiębiorstwo (okoliczności). Istotą, dla której model nazywany jest kompasem dla działalności marketingowej, jest wyodrębnienie zarówno w obszarze rynku docelowego, jak i wśród zewnętrznych, okoliczności działania firmy czterech zasadniczych kierunków badań, których nazwy odpowiadają stronom świata. Analiza oczekiwań konsumentów powinna uwzględniać:

- N – potrzeby (*Needs*) – ogólne potrzeby konsumentów (wynikające np. z piramidy potrzeb R. Maslowa³) istniejące zarówno na poziomie społecznym, jak i indywidualnym (w odniesieniu do konkretnych osób lub grup osób).
- S – bezpieczeństwo (*Security*) – poczucie bezpieczeństwa klienta związane z procesem zakupu: bezpieczeństwo produktów, procesu produkcyjnego, warunków zakupu i płatności, gwarancje i zwroty.
- E – edukacja (*Education*) – odnosi się do oczekiwań klientów związanych z dostępem do informacji o produkcie, marce i stojącej za nimi organizacji.
- W – pragnienia (*Wants*) – specyficzne oczekiwania konkretnych klientów lub grup klientów co do zaspokojenia konkretnych potrzeb. Te same potrzeby mogą być zaspokajane w różny sposób.

Szczególne znaczenie w analizie środowiska zewnętrznego (okoliczności) mają następujące grupy czynników:

- N – narodowe i międzynarodowe (*national and international*) – związane z polityką i prawem zarówno kraju macierzystego korporacji, jak i rynku docelowego. Wszelkie zmiany w prawie (np. nałożenie wyższych podatków, zastrzeżenie przepisów związanych ze sprzedażą, zakaz reklamy, a nawet embargo)

3 Teoria potrzeb Maslowa zakłada, że człowiek w swoim działaniu dąży do zaspokojenia potrzeb, które tworzą logiczną hierarchię i obejmują obszary fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji. Zob. Maslow (1943).

mają ogromne znaczenie dla biznesu. W dobie globalizacji oraz integracji gospodarki większości krajów są od siebie mocno uzależnione.

- S – społeczne i kulturowe (*social and cultural*) – obejmują specyfikę uwarunkowań społecznych i kulturowych, które trzeba uwzględnić przygotowując strategię marketingową. Społeczeństwa państw różnią się pod wieloma względami (np. wartości, religii, wierzeń i przekonań, norm społecznych, rozumienia kontekstów kulturowych, poczucia humoru, dystansu, podejścia do etosu pracy czy języka). Należy pamiętać, że działania reklamowe, które podobają się i są skuteczne w jednym kraju, mogą być odebrane np. jako obraźliwe w innym.
- E – gospodarcze (*economics*) – charakteryzuje je ogół warunków gospodarczych. Obejmuje zarówno wskaźniki makroekonomiczne rynku docelowego, jak i krajową oraz światową koniunkturę, ceny surowców, ceny paliwa czy sytuację na międzynarodowym rynku finansowym i walutowym.
- W – klimatyczne (*weather*) – obejmują zarówno charakterystykę klimatu, jak i zmiany pogodowe, które mogą mieć znaczenie dla produkcji lub sprzedaży produktów i usług. Nie dla każdej branży czynnik środowiskowy będzie równie ważny, ale np. dla branży spożywczej (w tym szczególnie produkcji rolniczej i przetwórstwa spożywczego) będzie miał kluczowe znaczenie.

Model 7C daje obraz tego, w jakim stopniu otoczenie zewnętrzne, zwłaszcza czynniki ogólnie charakteryzujące rynek docelowy, na które przedsiębiorstwo nie ma możliwości bezpośrednio oddziaływać, rzutują na wybór strategii marketingowej, także w procesie umiędzynarodowienia. Wskazano tu na potrzebę badania czynników o charakterze politycznym i prawnym, ekonomicznym, społeczno-kulturowym oraz klimatycznym. Nie sposób nie zauważyć podobieństwa do powszechnie wykorzystywanego do badań makrootoczenia na rynkach zagranicznych, wspomnianego już modelu PESTLE⁴.

Model PESTLE (Dwyer, Tanner, 2002; Perera, 2017, s. 5–20) jest syntetycznym zestawieniem opisującym czynniki o charakterze politycznym, ekonomicznym, społecznym (w tym również demograficznym i kulturowym), technologicznym, prawnym i naturalnym (uwzględniającym także kwestie ekologiczne) (tabela 13). Ta spójna propozycja klasyfikacji czynników charakterze jakościowym wydaje się dobrym punktem wyjścia dla analizy także na potrzeby strategii marketingowej. Czynniki te stanowią bowiem szeroki krąg elementów kształtujących sytuację na rynku docelowym. Każde przedsiębiorstwo musi je szczegółowo poznać i uwzględnić w trakcie przygotowania strategii i realizacji działalności gospodarczej. Wpływają one bowiem pośrednio lub bezpośrednio z jednej strony na możliwości rynkowe firmy, możliwe

4 W literaturze można również odnaleźć uproszczoną wersję – model PEST, uwzględniający czynniki polityczne w połączeniu z prawnymi, ekonomicznymi, społecznymi i technologicznymi (Dare, 2006; Gupta, 2013), oraz STEPE (czynniki społeczne, technologiczne, ekonomiczne, prawne i środowiskowe) (Richardson, 2006).

do osiągnięcia cele marketingowe, wybór optymalnych strategii marketingowych, sposobów komunikacji czy ścieżek dotarcia do klientów, z drugiej zaś na środowisko funkcjonowania samej organizacji, ponieważ wskazują na czynniki, do których musi się dostosować, szanse, które może wykorzystać, lub zagrożenia, których powinna unikać. Atutem modelu PESTLE jest także jego uniwersalny charakter, szeroki zakres merytoryczny oraz względna łatwość wykonania – co ma zasadnicze znaczenie szczególnie dla firm mało doświadczonych w procesie umiędzynarodowienia.

Tabela 13. Elementy makrootoczenia według modelu PESTLE

		Charakterystyka	Przykładowe elementy
		1	2
P	Otoczenie polityczne	Określa przede wszystkim system polityczny, jego stabilność, przewidywalność, przejrzystość i sprawność funkcjonowania instytucji, ryzyko polityczne, a także przynależność danej gospodarki do organizacji i ugrupowań międzynarodowych. Ważnym uzupełnieniem analizy jest także kwestia respektowania wolności i swobód obywatelskich, rola i zakres działania grup interesu i grup nacisku oraz poziom korupcji.	<ul style="list-style-type: none"> • ustrój polityczny • stabilność polityczna • regulacje rządowe (poziom ingerencji rządu w gospodarkę, wielkość i rola budżetu) • charakterystyka zachowań społeczeństwa obywatelskiego (protesty, frekwencja wyborcza, wpływ polityki na życie społeczne) • bilateralne i wielostronne umowy handlowe ugrupowania integracyjne • aktywność grup interesu, lobbystów i aktywistów
E	Otoczenie ekonomiczne	Określa generalne funkcjonowanie gospodarki, poziom i tempo jej rozwoju, strukturę, otwartość, skalę integracji z systemem międzynarodowym, bieżącą sytuację gospodarczą itp., ale także sytuację materialną obywateli (ich dochody, zróżnicowanie, poziom życia, dostępność kredytów itp.).	<ul style="list-style-type: none"> • wartość i stopa wzrostu PKB (PKB <i>per capita</i>, wg PPP) • struktura gospodarki • wskaźnik i trendy na rynku pracy, bezrobocie, inflacja • funkcjonowanie systemu finansowego (banków) i giełdy, poziom stóp procentowych, kurs walutowy • wartość i struktura handlu zagranicznego • dochody per capita, struktura dochodów (dystrybucja bogactwa, indeks Giniego) • poziom zadłużenia i oszczędności gospodarstw domowych

		1	2
S	Otoczenie społeczno-kulturowe	Kategoria ta łączy charakterystykę uwarunkowań demograficznych ze specyfiką społeczno-kulturową danego rynku. Pozwala zbadać nie tylko strukturę społeczeństwa, ale także normy, zwyczaje, przekonania, przyzwyczajenia, a także czynniki kulturowe.	<ul style="list-style-type: none"> • charakterystyka demograficzna (liczba ludności, dynamika zmian, długość życia) • struktura społeczeństwa • poziom urbanizacji • poziom wykształcenia (język) • wielkość i struktura rodziny (gospodarstwa domowego) • normy i wartości kulturowe • kultura narodowa • role płci, podział obowiązków • religia i przekonania (symbole, wierzenia, ludowe tradycje) • przyzwyczajenia • styl życia • nawyki zakupowe
T	Otoczenie technologiczne i techniczne	Czynniki analizowane w tym obszarze są zróżnicowane. Dotyczą zarówno poziomu zaawansowania technologicznego gospodarki, używanych i popularnych w społeczeństwie rozwiązań technicznych, poziomu cyfryzacji, jak i kwestii związanych ze specyfiką szeroko rozumianej infrastruktury, tak teleinformatycznej, jak i transportowej.	<ul style="list-style-type: none"> • innowacyjność, wydatki B+R, poziom automatyzacji • dostęp do nowych technologii (Internetu, łączy mobilnych, poziom cyfryzacji) • wykorzystanie mobilnych transakcji bankowych i płatności on-line • e-commerce (wykorzystanie, przyzwyczajenia, oczekiwania, zaufanie) • infrastruktura komunikacyjna • rozwiązania techniczne (napięcie elektryczne, kształt wtyczek, parametry i gabaryty sprzętów domowych)
L	Otoczenie prawne	Otoczenie prawne pod wieloma względami łączy się z otoczeniem politycznym. Określa przede wszystkim uwarunkowania prawne i regulacje dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej (z uwzględnieniem specyficznych wymogów dla poszczególnych branż), ale także zasady i mechanizmy dotyczące importerów.	<ul style="list-style-type: none"> • system prawny, jego stabilność i przejrzystość • warunki i formy prowadzenia działalności gospodarczej, • polityka handlowa (cła i inne bariery handlowe) • licencjonowanie działalności, certyfikacje, normy, procedury, • podatki i systemy ulg/wsparcia dla inwestorów • przepisy branżowe regulujące funkcjonowanie danej gałęzi gospodarki

Tabela 13 (cd.)

		1	2
E	Otoczenie naturalne	Określa cechy środowiska geograficznego, dostęp do zasobów naturalnych, ale także – co współcześnie wydaje się priorytetowe – nastawienie społeczeństwa i systemu prawnego do kwestii ekologii i ochrony środowiska.	<ul style="list-style-type: none"> • położenie geograficzne • cechy klimatu, pogoda, prawdopodobieństwo wystąpienia anomalii • zasoby naturalne (kopaliny, szata roślinna, system hydrologiczny) • zanieczyszczenie środowiska • polityka ochrony środowiska • naciski ze strony organizacji pozarządowych • normy recyklingu • postawy i oczekiwania w zakresie ekologii

Źródło: opracowanie własne.

Przygotowanie ekspansji zagranicznej jest zadaniem trudnym i wielowątkowym. Wiąże się z koniecznością dokładnego rozpoznania rynku docelowego, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb informacyjnych, wynikających z formy i skali internacjonalizacji. Obok „twardych” czynników charakteryzujących rynek należy uwzględnić także charakterystyki „miękkie”. Do takich zaliczyć należy przede wszystkim uwarunkowania demograficzne i kulturowe, na których podstawie można próbować wskazać kluczowe obszary kolejnych, pogłębionych badań preferencji i postaw zakupowych potencjalnych klientów, aż wreszcie segmentacji. Ten obszar można niewątpliwie uznać za szczególnie wymagający, ponieważ relatywnie niewielu przedsiębiorców zdaje sobie sprawę z konieczności dogłębnego poznania czynników społecznych i kulturowych. Tymczasem w marketingu międzynarodowym czynniki te są trudne do przecenienia, gdyż bezpośrednio wpływają na każdą decyzję konsumentów. Świadomość, iż przed wejściem na nowy rynek należy koniecznie zbadać warunki polityczne, gospodarcze, prawne czy technologiczne, jest dużo bardziej powszechna, choć i w tym aspekcie wsparcie procesu ekspansji i opracowania strategii marketingowej konsultacjami z doradcami specjalizującymi się w obsłudze danego rynku może okazać się nieodzowne. Nie zawsze bowiem przedsiębiorstwo jest w stanie samodzielnie zdobyć szczegółowe informacje o specyficznych rozwiązaniach (np. prawnych czy finansowych), które obowiązują w danym kraju.

4.5. Rodzaje strategii w marketingu międzynarodowym

Jak wspomniano wyżej, podstawą skutecznej ekspansji na rynki zagraniczne jest odpowiednio opracowana strategia. Ponieważ proces internacjonalizacji jest wieloetapowy, po podjęciu decyzji dotyczącej formy i sposobu wejścia na dany rynek zadaniem firmy jest określenie optymalnej strategii obecności na danym rynku (Wiktor, 2006). Jedno z podstawowych zagadnień strategicznych, przed którymi stoi firma zamierzająca wejść na rynki zagraniczne, dotyczy pytania o to, czy na rynkach międzynarodowych wprowadzać ofertę standaryzowaną (co do zasady taką samą, jak na rynku krajowym) czy też specjalnie dostosowaną do potrzeb rynku docelowego (w zakresie wszystkich lub wybranych elementów marketingu-mix⁵). Przesłanki wyboru to elementy otoczenia makro (charakteryzowane przez model PESTLE), mikro, jak i potencjału, zasobów i doświadczeń samego przedsiębiorstwa. Zatem wybór pomiędzy strategią adaptacji i standaryzacji zależy przede wszystkim od (tabela 14):

- skali zróżnicowania ekonomicznych, technicznych, prawnych i kulturowych warunków poszczególnych rynków,
- działania konkurentów,
- występowania zróżnicowanego popytu na produkt na poszczególnych rynkach,
- czynników wewnętrznych firmy,
- specyfiki produktu.

5 Warto wspomnieć, że w literaturze przedmiotu najwięcej uwagi poświęca się adaptacji produktu, jednak strategia ta zakłada także możliwość dostosowania innych elementów marketingu-mix. Adaptacji podlegać może również cena, sposoby dystrybucji oraz działania promocyjne. Nie jest jednak oczywiste, że decyzja o adaptacji produktu spowoduje konieczność dostosowania także innych elementów marketingowych, podobnie jak standaryzacja nie oznacza możliwości ujednolicenia jednocześnie ceny, dystrybucji i promocji. Decyzje te zależą będą w stopniu szczegółowym od przyzwyczajeń konsumentów, oczekiwań i preferencji, ale także poziomu rozwoju rynku i zasobności portfeli. Może się bowiem okazać, że gdy produkt standardowy, który ze względu na swoją specyfikę nie podlega adaptacji ani w zakresie cech fizycznych, ani ceny (np. francuskie sery, wina), trafi na rynek mniej zamożny, konieczna będzie zmiana strategii pozycjonowania i grupy docelowej (a zatem dystrybucji i promocji). Dla przykładu: produkt przeciętny we Francji będzie dobrem luksusowym np. na Białorusi, przez co, aby skutecznie dotrzeć do najbardziej zamożnych klientów niezbędne będzie dostosowanie do ich oczekiwań strategii dystrybucji, a także zmiana narzędzi i kanałów promocji oraz, szerzej, komunikacji marketingowej.

Tabela 14. Przesłanki wyboru strategii standaryzacji i adaptacji

Przesłanki wyboru strategii standaryzacji	Przesłanki wyboru strategii adaptacji
<ul style="list-style-type: none"> • zbliżona użyteczność i zastosowanie produktu na różnych rynkach wynikająca z charakteru produktu • podobne warunki użytkowania produktu • podobne preferencje konsumentów w zakresie cech produktu wynikające np. z przenoszenia wzorca konsumpcji i globalizacji rynków • mobilność konsumentów • pozytywne wyobrażenia o kraju pochodzenia produktu • korzystny wizerunek importowanego produktu/przedsiębiorstwa/kraju pochodzenia/marki • silna, rozpoznawalna marka o światowym zasięgu • krótki cykl życia produktu • korzyści skali, efekty doświadczenia • oszczędność kosztów, wynikająca z ujednoczenia strategii • globalna standaryzacja rozwiązań technicznych i technologicznych • normy międzynarodowe, międzynarodowe wykorzystanie produktu, międzynarodowa dyfuzja innowacji • zapotrzebowanie na egzotykę 	<ul style="list-style-type: none"> • znaczne rozbieżności oczekiwań i preferencji klientów • różnicowanie ekonomiczne poszczególnych rynków (poziom dochodu, siła nabywczą) • różnicowanie techniczne poszczególnych rynków (np. napięcie, gabaryty, ruch lewostronny, odmienne normy i regulacje techniczne) • różnicowanie prawne poszczególnych rynków (regulacje, restrykcje, wymogi) • różnicowanie kulturowe poszczególnych rynków (kultura, tradycja, religia, przyzwyczajenia itp.) • różnice w symbolice (wizualnej): kolory, formy, kontekst • rosnący popyt na dodatkowe odmiany produktu, duży potencjał wzrostu rynku • możliwość adaptacji prowadzącej do obniżki kosztów (np. niższe wymagania jakościowe na rynku docelowym) • różnice w warunkach sprzedaży i dystrybucji • niekorzystny wizerunek importowanych produktów, przedsiębiorstwa, jego marki czy kraju pochodzenia • zapotrzebowanie na tożsamość kulturową, patriotyzm konsumencki • działania konkurentów • czynniki wewnętrzne firmy (orientacja strategiczna, brak korzyści skali)

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z zestawienia przedstawionego w tabeli 14, obok czynników związanych z otoczeniem makro, czyli czynników opisujących ogólną specyfikę rynku docelowego i oczekiwaniami konsumentów, wybór strategii marketingu międzynarodowego uzależniony jest także od sytuacji konkurencyjnej na rynku, charakterystyki konkretnej grupy docelowej (segmentu) oraz zasobów przedsiębiorstwa i cech samego produktu. Standaryzacja jest łatwiejsza wówczas, gdy taką strategię realizują również główni konkurenci, gdy konkurencja na rynku docelowym jest słaba (nie ma wielu substytutów) lub gdy pozycja konkurencyjna inwestora jest mocna (dominująca). W przeciwnej sytuacji (gdy konkurenci adaptują ofertę do danego rynku, istnieje na nim wiele substytutów, konkurencja jest silna, a pozycja przedsiębiorstwa słaba) korzystniej będzie zastosować strategię adaptacji.

Pozwoli ona lepiej zaspokoić oczekiwania i preferencje konsumentów, a przez to zaistnieć na rynku. Należy jednak pamiętać, że adaptacja kosztuje, zatem należy uwzględnić siłę nabywczą klientów i ich zdolność (oraz chęć) zapłaty za dostosowanie produktu.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że argumentem, którego nie można pominąć przy wyborze strategii marketingu międzynarodowego, jest właśnie kwestia kosztów. Tym bardziej że koszt związany z potencjalną adaptacją produktu nie jest jedynym, z którym musi się liczyć przedsiębiorstwo. Szczególnie w pierwszej fazie obecności na danym rynku firma musi ponieść dodatkowe koszty (najczęściej są to koszty stałe) związane z pozyskaniem informacji i pogłębionymi badaniami marketingowymi, poszukiwaniem pośredników czy tworzeniem odpowiedniej sieci dystrybucji, kampanią reklamową, ochroną prawną, uzyskaniem niezbędnych pozwoleń i licencji, monitorowaniem rynku, zarządzaniem na odległość, udziałem w zagranicznych targach i wystawach itp. Oczywiście skala tych kosztów wynika bezpośrednio z przyjętej strategii wejścia na dany rynek (jak choćby decyzji: inwestycja *greenfield* czy przejęcie istniejącej marki), jednak zawsze stanowi znaczące obciążenie dla budżetu ekspansji. Dlatego na strategię adaptacji powinny decydować się głównie przedsiębiorstwa dysponujące wystarczającymi zasobami (finansowymi, ale i kadrowymi oraz w zakresie znajomości rynków i doświadczenia).

Z drugiej jednak strony firmy o zasięgu międzynarodowym i znanej, cieszącej się zaufaniem marce dużo łatwiej odnajdą się w strategii standaryzacji, gdyż klienci na międzynarodowym rynku będą poszukiwali produktów firmy właśnie ze względu na ich znaną markę i standardowe, jednolite cechy funkcjonalne.

Oczywiście przedstawione powyżej uwarunkowania mają charakter jedynie wskazówek i nie stanowią podstawy jednoznacznej rekomendacji. Zasadniczo łatwiej standaryzować produkty zaopatrzeniowe (dobra przemysłowe), dobra trwałe, szczególnie zaawansowane technicznie i technologicznie (sprzęt elektroniczny, produkty RTV/AGD) czy dobra luksusowe, a adaptację częściej stosuje się w przypadku produktów konsumpcyjnych, nietrwałych, zwłaszcza produktów spożywczych. Można jednak zauważyć na rynku globalnym przykłady firm (np. Coca-Cola), które z sukcesem realizują właśnie strategię standaryzacji, mimo że generalna rekomendacja sugeruje raczej adaptację. Każda decyzja o wyborze ścieżki dla działań marketingu międzynarodowego powinna być wynikiem indywidualnej analizy i oceny zarówno przesłanek zewnętrznych (otoczenia zewnętrznego mikro i makro), jak i wewnętrznych (otoczenia wewnętrznego, tj. zasobów firmy).

Pewnego uszczegółowienia koncepcji marketingu międzynarodowego można doszukać się także w powszechnie opisywanym w literaturze przedmiotu (Wind, Douglas, Perlmutter, 1973; Shoham, Rose, Albaum, 1995; Wach, Wojciechowski, 2014; Shoham, 2015) modelu EPRG. Zakłada on uniwersalizację podejścia do działań marketingowych w zależności od zasięgu geograficznego przedsiębiorstw umiędzynarodowionych (Budzyńska-Biernat, 2015).

Pierwszą strategią jest podejście etnocentryczne, w ramach którego firma koncentruje się na macierzystym rynku krajowym i do jego oczekiwań oraz preferencji dostosowuje narzędzia marketingu-mix. Jest to często pierwszy, najłatwiejszy i najtańszy krok na ścieżce umiędzynarodowienia. Internacjonalizacja ogranicza się bowiem do eksportu, a rynki docelowe są podobne do rynku krajowego (wybór często następuje właśnie w oparciu o to kryterium). Strategią „wystarczającą” jest zatem standaryzacja.

Kolejne podejście, policentryczne, zakłada różnorodność rynków, na których firma oferuje swoje produkty, a zatem i konieczność adaptacji oferty marketingowej do ich specyfiki. Strategia ta jest dość kosztowna, ponieważ wymusza szczegółowe badania rynków i dostosowanie narzędzi marketingu. Jednak ze względu na możliwość zaspokojenia unikatowych, specyficznych dla konsumentów w danym kraju, preferencji i oczekiwań, pozwala osiągnąć wysoką skuteczność, generować znaczące zyski i budować stabilną przewagę konkurencyjną (Wiktor, 2006).

Rozwinięciem strategii policentrycznej jest podejście regiocentryczne. Łączy ono korzyści dostosowania oferty do oczekiwań poszczególnych, geograficznie rozproszonych grup konsumentów z atutami standaryzacji oferty w ramach względnie jednolitych regionów (grup krajów). Koncepcja opiera się bowiem na założeniu, iż regiony (grupy krajów o podobnej kulturze, podobnym poziomie rozwoju gospodarczego) charakteryzują się względnie homogenicznymi preferencjami. Podobieństwa te są silniejsze niż występujące między krajami różnice, zatem mogą być efektywnie zaspokojone jednolitym, wystandaryzowanym zestawem środków marketingowych. Konieczność adaptacji zachodzi za to pomiędzy rynkami regionalnymi.

Firmy najbardziej zaawansowane w procesie internacjonalizacji, o silnej, rozpoznawalnej marce, często obecne na wielu, bardzo zróżnicowanych rynkach mogą zdecydować się na strategię geocentryczną. Koncentruje się ona na uniwersalnych preferencjach i oczekiwaniach klientów z różnych rynków, które mogą być zaspokojone taką samą ofertą marketingową. Rozwój i popularyzacja takiego podejścia możliwa jest dzięki zaawansowanym procesom globalizacji, która spowodowała unifikację rynków i znaczący wzrost segmentu klientów globalnych (o względnie podobnym systemie wartościowania oferty przedsiębiorstwa).

Szczegóły cech strategii marketingowych w modelu EPRG prezentuje tabela 15.

Tabela 15. Orientacja międzynarodowa a cechy strategii marketingowej

Rodzaj strategii marketingowej	Cechy strategii marketingowej
1	2
Orientacja etnocentryczna	
Strategia marketingu lokalnego (narodowego)	<ul style="list-style-type: none"> • niski stopień internacjonalizacji działalności • internacjonalizacja obejmuje wyłącznie eksport • dominuje standaryzacja bierna (strategia sprawdzona na rynku krajowym jest transferowana za granicę) • rynki docelowe są zbliżone do rynku krajowego (pod względem profilu gospodarczego, kulturowego, a często także geograficznie) • niewielkie (ewentualne) adaptacje niektórych instrumentów marketingu są wymuszone regulacjami poszczególnych rynków (np. w zakresie opisu produktu, języka itp.)
Orientacja policentryczna	
Strategia marketingu multilokalnego (wielonarodowego)	<ul style="list-style-type: none"> • rynek przedsiębiorstwa jest traktowany jako zbiór odrębnych rynków narodowych (lokalnych) • internacjonalizacja obejmuje delokalizację produkcji • filie mają relatywnie dużą samodzielność decyzyjną w zakresie marketingu na danym terenie (tworzenia własnych kampanii promocyjnych, dostosowania dystrybucji, dostosowania produktu, wielkości opakowania itp.) • uwaga firmy koncentruje się na różnicach występujących między krajami (kulturowych, historycznych, gospodarczych itp.) • dominuje strategia adaptacji – ścisłe dostosowanie programu marketingowego do specyfiki poszczególnych rynków ekspansji
Orientacja regiocentryczna	
Strategia marketingu intraregionalnego	<ul style="list-style-type: none"> • region (grupa krajów o podobnej charakterystyce) jest traktowana jako względnie jednolity obszar docelowy • działania marketingowe dostosowane są do podobieństw występujących pomiędzy krajami regionu • w ramach rynków jednego regionu dominuje standaryzacja strategii
Strategia marketingu interregionalnego	<ul style="list-style-type: none"> • poszczególne regiony traktowane są jako odrębne, różniące się między sobą rynki • działania marketingowe skupiają się na dostosowaniu do różnic występujących między regionami • dominuje podejście adaptacyjne

Tabela 15 (cd.)

1	2
Orientacja geocentryczna / globalna	
Strategia marketingu globalnego	<ul style="list-style-type: none"> • istnieje wysoki stopień internacjonalizacji działalności • rynek światowy traktowany jako jeden, względnie homogeniczny obszar docelowy • istnieje wysoce zintegrowana strategia marketingowa (większość decyzji podejmuje centrala) • działania firmy skupione są na potrzebach i oczekiwaniach klienta globalnego (na podobieństwach występujących między krajami i regionami) • dominuje strategia standaryzacji oferty, przy czym standaryzacji zawsze towarzyszą niewielkie działania adaptacyjne związane w wymogami poszczególnych rynków (dostosowania w zakresie komunikacji, opisu produktów, języka)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pietrasiński (2005), s. 61–63.

4.6. Podsumowanie

Przygotowanie strategii marketingowej dedykowanej na rynki trzecie stanowi niezwykle trudne wyzwanie, szczególnie gdy rynek docelowy jest odległy ekonomicznie i kulturowo, a także w sytuacji, gdy rynków tych jest wiele. Zasadniczym celem działalności marketingowej jest zaspokojenie potrzeb i pragnień konsumentów. Tylko wówczas firma ma szansę zbudować swój wizerunek, zdobyć grupę lojalnych klientów. Należy więc dokładnie rozpoznać oczekiwania i preferencje konsumentów i opracować plan dostarczenia im właściwego pakietu wartości. Może się on znacząco różnić od oferty przedsiębiorstwa skierowanej na rynek krajowy – to właśnie stanowi sedno marketingu międzynarodowego.

Koncepcje klasyfikujące sposoby i narzędzia optymalnego dotarcia do klientów ewoluowały w czasie, adekwatnie do zmian gospodarczych, społecznych i technologicznych na świecie. Choć nadal koncepcja 4P (produkt, cena, dystrybucja i promocja) stanowi najpowszechniej wykorzystywane podejście, to jednak warto zwrócić uwagę na szereg jej istotnych rozszerzeń i uzupełnień. Wśród najważniejszych, o największej wartości aplikacyjnej, są niewątpliwie: model stawiający postrzeżenie konsumenta w centrum zainteresowań przedsiębiorstwa – 4C; oraz nawiązujący do współczesnych wyzwań cyfrowego paradygmatu ekonomii i e-marketingu – 4E.

Możliwe do zaoferowania na rynkach zagranicznych warianty marketingu-mix uzależnione są od czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych wobec przedsiębiorstwa. Analiza czynników makrootoczenia w oparciu o powszechnie

wykorzystywany w procesie internacjonalizacji model PESTLE stanowić może zarówno podstawę do pogłębionych badań w wybranym obszarze, jak i tło dla analizy łączącej oczekiwania klientów, ze środowiskiem konkurencyjnym na wybranym rynku. Syntetycznie relacje te ujęte są w tzw. Modelu Kompas 7C. Jest to koncepcja stosunkowo mało popularna, jednak ze względu na kompleksowy charakter stanowczo warto o niej pamiętać.

Dla wyboru odpowiedniego zestawu narzędzi marketingowych niemałe znaczenie ma także ogólna koncepcja postrzegania rynku i zarządzania w skali międzynarodowej. Otwartość na dostosowanie oferty marketingowej do rynku docelowego (strategia adaptacji) połączona jest z podejściem policentrycznym i regiocentrycznym. Firmy realizujące podejście etnocentryczne i geocentryczne poszukują u geograficznie rozproszonych konsumentów takich cech wspólnych, które można skutecznie zaspokoić niezmienionym (lub jedynie minimalnie zmodyfikowanym) zestawem narzędzi marketingu-mix.

Rozdział 5

Aspekty kulturowe w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw

5.1. Marketing międzykulturowy

Sukces przedsiębiorstwa, które internacjonalizuje działalność, opiera się w dużej mierze na zdolności do odnalezienia się w nowym środowisku, nie tylko prawnym, ekonomicznym czy politycznym, ale także kulturowym. Zmienne otoczenia kulturowego (np. tradycje patriotyczne, rola niektórych grup społecznych – kobiet, osób starszych, postawa wobec pracy, sposób spędzania wolnego czasu, zwyczaje żywieniowe, *savoir-vivre*, znaczenie gestów, symbolika barw, liczb i kształtów, mity, tabu kulturowe) nie są łatwe do uchwycenia przez przedsiębiorstwo, a ich szczególna natura powoduje trudności w ich określeniu i bezpośrednim uwzględnieniu w działalności firmy (Krawuczka, 2014). Wiedza o różnicach kulturowych, a przede wszystkim umiejętność jej wykorzystania, stanowi zatem kluczowy zasób firmy, decydujący o jej pozycji konkurencyjnej, możliwościach dalszej ekspansji i rozwoju. Pozwala na skuteczniejsze zarządzanie przedsiębiorstwem na rynku międzynarodowym, w tym także na zarządzanie marketingiem.

Jak wielokrotnie wspomiano, skuteczność przekazu marketingowego wzrasta, jeśli firma uwzględni w nim kulturę, z jakiej wywodzą się odbiorcy jej produktów i usług. Zatem alternatywą lub uzupełnieniem dla marketingu międzynarodowego może być marketing międzykulturowy, który uwzględnia potrzebę zróżnicowania i dostosowania działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo do różnic wynikających z odmienności kulturowej (zwyczajów, religii, języka), wyznawania innych wartości, preferencji czy określonych postaw konsumentów. W odniesieniu do tego rodzaju marketingu używa się także określeń: transkulturowy (*transcultural*), interkulturowy (*intercultural*), wielokulturowy (*multicultural*), intrakulturowy (*intracultural*), inaczej etniczny (Duliniec, 2006). Pierwsze dwa rodzaje marketingu

oznaczają tendencję do standaryzacji, pozostałe zaś do adaptacji działań marketingowych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

Kultura ma diametralny wpływ na zachowania konsumentów czy partnerów biznesowych, czyli powinna być podstawą tworzenia strategii marketingowych na rynkach zagranicznych. Wpływ kultury można rozpatrywać w następujących wymiarach (Karcz, 2004, s. 70–71):

- uwarunkowane kulturowo relacje między firmą a jej aktualnymi i potencjalnymi konsumentami indywidualnymi,
- uwarunkowane kulturowo relacje między firmą a jej dotychczasowymi klientami instytucjonalnymi oraz przedsiębiorstwami działającymi w ramach branży (konkurenci, pośrednicy, dostawcy itd.),
- uwarunkowane kulturowo relacje w ramach transnarodowych korporacji mających filie w różnych krajach i zatrudniających pracowników wywodzących się z różnych narodowości i kultur.

Wszelkie różnice w koncepcji marketingu międzykulturowego powinny być postrzegane jako szanse, a nie zagrożenia. Ich zidentyfikowanie, zrozumienie, a następnie wykorzystanie do budowy odpowiedniej strategii może znacząco ułatwić uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku zagranicznym (Karcz, 2004, s. 72).

5.2. Kultury narodowe w marketingu międzynarodowym

Jak wspomniano, kluczowym wyzwaniem procesu umiędzynarodowienia często okazuje się brak świadomości znaczenia czynników społeczno-kulturowych. Przedsiębiorstwo powinno je uwzględnić na każdym etapie tworzenia strategii marketingowej – od decyzji o cechach jakościowych produktu i opakowania (składu, jakości, kolorystyki) przez kształtowanie cen, dystrybucję po działania z zakresu *brandingu* i komunikacji marketingowej. Dodatkowo, dla przedsiębiorców lokujących w danym kraju działalność operacyjną, czynniki te będą ważne także ze względu na możliwości integracji nowego zespołu, doboru odpowiednich zasad wynagrodzeń i systemów motywacyjnych czy organizacji czasu pracy, a także podziału lub delegowania odpowiedzialności.

Ogólnie rzecz ujmując, czynniki kulturowe dzieli się najczęściej na trzy poziomy (Hollensen, 2011, s. 235):

- 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),

- fundamentalne podstawy kulturowe (tożsamość narodowa, religia, wzorce kultury narodowej).

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 ma najsilniejszy i najtrwalszy wpływ na zachowanie. Skuteczne przygotowanie do prowadzenia biznesu za granicą obejmuje poznanie wzorców kulturowych, schematów postępowania, etyki, wartości i oczekiwań (komunikacja-międzykulturowa. blogspot.com). W biznesie międzynarodowym obowiązują dwie żelazne zasady, które znajdują zastosowanie zarówno w relacjach B2B, jak i B2C:

1. Oczekuje się, że sprzedający dostosuje się do kupującego.
2. Oczekuje się, że gość będzie szanował kulturę gospodarza i dostosuje się do miejscowych zwyczajów.

Istotną pomocą w kategoryzacji i uporządkowaniu cech narodowych są modele kultur. Do najczęściej wykorzystywanych w analizach międzynarodowych zaliczyć można: model Hofstede (1980, 2011), model Gestelanda (2000), model Trompenaarsa (Trompenaars, Hampden-Turner, 2002), model Halla (1959) oraz model Lewisa (1996). Poniżej dokonano ich krótkiej charakterystyki.

Wieloletnie (a także wielokrotnie weryfikowane i uzupełniane) badania kultur narodowych Hofstede doprowadziły do wyróżnienia sześciu głównych kategorii różnic:

- Dystans władzy (*Power Distance Index* – PDI) – określa relacje między przełożonymi i podwładnymi oraz między władzą a obywatelem. Określa również stopień akceptacji dla nierówności społecznych, skłonność przełożonych do konsultacji z podwładnymi, czyli stopień autorytarności władzy oraz oczekiwany stopień posłuszeństwa wobec rodziców, przełożonych i władzy. Im wyższa wartość indeksu, tym większa akceptacja dla sztywnej hierarchii w społeczeństwie.
- Kolektywizm i indywidualizm (*Individualism* – IDV) – wyznacza proporcje między wagą przykładaną do dobra jednostki i grupy. Określa sposób samoidentyfikacji jednostki oraz hierarchię wartości. W społeczeństwach indywidualistycznych interes i dobrostan jednostki są postrzegane jako ważniejsze od dobra grupy, w społeczeństwach kolektywistycznych – odwrotnie, wartość jednostki i jej sukcesu mierzona jest jej wkładem w dobrostan grupy (rodziny, społeczeństwa).
- Męskość i kobiecość (*Masculinity* – MAS) – wskazuje na zróżnicowanie ról poszczególnych płci oraz przewagę wartości przypisywanych tradycyjnie postawom męskim i kobiecym. Kultury kobiece kładą duży nacisk na dbanie o sferę uczuć i zachowanie harmonii, empatię, skłonność do kompromisu, a męskie na asertywność, „przebojowość”, osiąganie celów, sukces finansowy. W kulturach kobiecych jest mniej barier utrudniających kobiecie robienie kariery, to kobiety

na ogół nie odczuwają takiej potrzeby. Z kolei w kulturach męskich, choć kobietom trudniej jest osiągnąć sukces zawodowy, to jednocześnie wykazują one więcej męskich cech, pomocnych przy przełamywaniu barier.

- 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. Wysokie UAI związane jest też m.in. z wysokim poziomem niepokoju, publicznym okazywaniem emocji (a często także wysokim spożyciem alkoholu). Warto podkreślić, że unikanie niepewności zdecydowanie nie jest jednoznaczne z unikaniem ryzyka.
- Orientacja długoterminowa (*Long Term Orientation* – LTO) – w wymiarze tym chodzi przede wszystkim o rozróżnienie między długo- i krótkoterminowym nastawieniem w życiu (i biznesie). Orientacja długoterminowa skupia się na przyszłości, osiągnięciu długoterminowych korzyści, trwałości relacji i zaufaniu, zapobiegliwości, wytrwałości w dążeniu do celów nawet za cenę wyrzeczeń, a krótkoterminowa na teraźniejszości, szybkim sukcesie, bieżących osiągnięciach i zadowoleniu, ale także ceni się tradycję, stabilizację i równowagę.
- 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 i zabawa. Społeczeństwa powściągliwe ograniczają i regulują tego typu zachowania poprzez formułowanie i egzekwowanie surowych norm społecznych, podczas gdy społeczeństwa pobłażliwe preferują „afirmację życia”, są skłonne akceptować potrzebę jednostek do odpoczynku (np. południowa „siesta”), czasu dla siebie, robienia sobie „małych przyjemności”.

Ocena kultury danego kraju jest wyrażana w 100-punktowej skali w każdym z wymiarów, gdzie 100 oznacza odpowiednio: najwyższą hierarchiczność (dystans władzy), indywidualizm, męskość, tendencję do unikania sytuacji niepewnych (brak akceptacji dla różnorodności, nieplanowanych zmian), orientację długoterminową oraz skłonność do pobłażliwości wobec siebie (i innych), swoich potrzeb, przyjemności itp. Wybrane przykłady prezentuje tabela 16.

Tabela 16. Wymiary kultury według modelu Hofstedeego – wybrane kraje

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IND
	1	2	3	4	5	6
Polska	68	60	64	93	38	29
Armenia	85	22	50	88	61	25
Grecja	60	35	57	100	45	50
Gruzja	65	41	55	85	38	32

	1	2	3	4	5	6
Hiszpania	57	51	42	86	48	44
Kazachstan	88	20	50	88	85	22
Nigeria	80	30	60	50	13	84
RPA	49	65	63	49	34	63
Rumunia	90	30	42	90	52	20
Szwajcaria	34	68	70	58	74	66
Tunezja	70	40	40	75	x	x
Turcja	66	37	45	85	46	49

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison>

Z kolei Gesteland wyróżnił cztery główne kategorie dychotomicznych podziałów na kultury:

- partnerskie (nastawienie na relacje, długofalowe podtrzymywanie znajomości i relacji, zaufanie, dobro ogółu, „dogadanie się”) lub protransakcyjne (nastawienie na zadanie, szybkie i korzystne osiągnięcie założonych celów i rezultatów, zysk, transakcję),
- ceremonialne (duże przywiązanie do konwenansów, statusu społecznego, hierarchii, władzy i okazywania szacunku, zasad *savoir vivre*) lub nieceremonialne (bezpośredniość w relacjach, brak poszanowania starszeństwa, statusu i konwenansów, równe traktowanie wszystkich¹),
- polichroniczne (nie przywiązują wagi do czasu, gdyż dla nich ważniejsze są relacje i tradycja, brak punktualności nie jest wadą i nie wynika z braku szacunku) lub monochroniczne (bardzo szanują czas, „czas to pieniąż”, zegar (minuty, a nawet sekundy) reguluje ich życie społeczne, rodzinne, pracę, grę, procesy produkcyjne, przestrzegają harmonogramów, ustaleń),
- powściągliwe (nie wykorzystują sygnałów niewerbalnych, zachowują większy dystans osobisty, nie tolerują dotykania, nadmiernej ekspresji czy głośnego mówienia, cisza nie jest dla nich krępująca) lub ekspresyjne (operują dużą liczbą sygnałów niewerbalnych, gestykulacją, mimiką, skracają dystans osobisty, używają podniesionego głosu).

Wyróżnione w modelu kategorie nie są całkowicie rozłączne. Łatwo zauważyć, iż przedstawiciele kultur powściągliwych mają także bardziej protransakcyjne nastawienie, cenią czas i punktualność. Z kolei kultury ekspresyjne są często bardziej

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

propartnerskie, cenią hierarchię i ceremoniałę w życiu codziennym oraz biznesie, a czas i jego ścisłe przestrzeganie nie stanowią priorytetu. Przykłady kultur według klasyfikacji Gestelanda prezentuje tabela 17.

Tabela 17. Grupy krajów według podziału kultur Gestelanda

Kultury monochroniczne	Kultury umiarkowanie monochroniczne	Kultury polichroniczne
kraje skandynawskie i inne germańskie kraje europejskie, Ameryka Północna, Japonia	Australia, Nowa Zelandia, Rosja i większość krajów wschodnioeuropejskich, kraje południowo-europejskie, Singapur, Hongkong, Tajwan, Chiny, Korea Południowa, RPA	kraje arabskie, większość krajów Afryki, Ameryki Łacińskiej, kraje Azji Południowej i Południowo-Wschodniej
Kultury protransakcyjne	Kultury umiarkowanie protransakcyjne	Kultury propartnerskie
kraje skandynawskie i inne germańskie kraje europejskie, Ameryka Północna (USA, Kanada), Australia, Nowa Zelandia	Wielka Brytania, RPA, romańskie kraje europejskie, kraje środkowo i wschodnioeuropejskie, Chile, południowa Brazylia, północny Meksyk, Hongkong, Singapur	kraje arabskie, większość krajów Afryki, Ameryki Łacińskiej i Azji
Kultury nieceremonialne (egalitarne)		Kultury ceremonialne (hierarchiczne)
USA, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, kraje skandynawskie, Holandia		kraje europejskie, kraje basenu Morza Śródziemnego, kraje arabskie, Ameryka Łacińska
Kultury powściągliwe	Kultury o zróżnicowanej ekspresyjności	Kultury ekspresyjne
kraje Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej, kraje nordyckie i germańskie, Wielka Brytania, Niemcy	Stany Zjednoczone, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, kraje wschodnioeuropejskie, kraje południowoazjatyckie kraje afrykańskie	romańskie kraje europejskie, inne kraje śródziemnomorskie, kraje Ameryki Łacińskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gesteland (2000), s. 15–85.

Model F. Trompenaarsa w większym stopniu opisuje postawy i zachowania osób w stosunku do różnych bodźców i sytuacji. Kategorie, które poddaje analizie, to:

- stosunek do zasad etycznych, prawnych i wynikających ze zobowiązań między ludzkich:
 - uniwersalizm – opisuje skłonność do bezkompromisowego traktowania wszelkich zasad i umów, „umowa to umowa”,

- partykularyzm – opisuje skłonność do modyfikowania przyjętych zasad i przepisów w zależności od zaistniałych okoliczności, relacje międzyludzkie, empatia i zrozumienie są ważniejsze niż umowa i „suchy” przepis,
- stosunek do jednostki i grupy:
 - indywidualizm – określa pierwotną orientację na siebie, opisuje perspektywę „ja”, jako podstawowy punkt odniesienia dla decyzji, wyborów i oceny sytuacji,
 - kolektywizm – określa pierwotną orientację na wspólne cele i zadania, opisuje perspektywę „my” (grupa, społeczeństwo), jako podstawowy punkt odniesienia dla decyzji, wyborów i oceny sytuacji,
- sposób postrzegania/angażowania się:
 - wycinkowe – określa ścisły podział na życie zawodowe i prywatne, te sfery mało się przenikają,
 - całościowe – życie człowieka traktowane jest całościowo, poszczególne sfery znacznie się przenikają,
- sposób zachowania/zakres okazywania uczuć:
 - neutralność/powściągliwość – określa zachowania zachowawcze, chłodne, opanowane, niezbyt ekspresyjne, brak okazywania emocji,
 - afektywność/emocjonalność – określa postawy i komunikację ekspansywną, wylewną, nawet gwałtowną, głośną, podpartą żywą gestykulacją,
- sposób wyznaczania statusu społecznego:
 - osiągnięcie – pozycja zawodowa i społeczna uzależniona jest od pracowitości, osiągnięć i wysiłku, wiara, że każdy może osiągnąć wszystko, niezależnie od pochodzenia,
 - przypisanie – pozycja zawodowa i społeczna uzależniona jest od statusu urodzenia, pochodzenia, wieku, koneksji,
- stosunek do czasu:
 - sekwencyjność – opisuje postrzeganie czasu jako ciągu przemijających zdarzeń, czas jest mierzalny, przestrzega się terminów, harmonogramów, planów, robi się jedną rzecz naraz,
 - synchroniczność – opisuje czas jako zjawisko cykliczne, jako ciągłość pomiędzy przeszłością, teraźniejszością i przyszłością; zdarzenia wzajemnie na siebie wpływają i kształtują kolejne; czas (i terminy) są określane w przybliżeniu, relacje są ważniejsze niż plany, robi się wiele rzeczy naraz,
- stosunek do otoczenia/przyrody:
 - wewnętrzsterowalny (skierowany na siebie) – opisuje przekonanie, że otoczenie i przyroda jest podporządkowana człowiekowi, że w pełni od niego zależy, jednostka dominuje/kształtuje otoczenie,
 - zewnętrzsterowalny (skierowany na zewnątrz) – opisuje przekonanie, że to człowiek powinien podporządkować się otoczeniu/przyrodzie, że jest jej podległy. Charakteryzuje je postawa elastyczna, skłonność do kompromisów, skupianie się na innych (partnerze, kliencie, współpracowniku).

Przykładowe kraje charakteryzujące się wyróżnionymi w modelu cechami prezentuje tabela 18.

Tabela 18. Przykłady krajów reprezentujących cechy wskazane w modelu Trompenaarsa

Uniwersalizm	Partykularyzm
USA, Kanada, Wielka Brytania, Niderlandy, Niemcy, kraje skandynawskie, Australia, Nowa Zelandia, Szwajcaria	Wenezuela, Indonezja, Chiny, Korea Południowa, Rosja, kraje Ameryki Łacińskiej
Indywidualizm	Kolektywizm
USA, Kanada, Wielka Brytania, kraje skandynawskie, Australia, Nowa Zelandia, Szwajcaria	Niemcy, Chiny, Francja, Japonia, kraje Ameryki Łacińskiej, Afryka
Wycinkowe postrzeganie świata	Całościowe postrzeganie świata
USA, Wielka Brytania, Niderlandy, Niemcy, kraje skandynawskie, Szwajcaria	Argentyna, Hiszpania, Rosja, Indie, Chiny
Neutralność/powściągliwość	Afektywność/emocjonalność
Japonia, Wielka Brytania Szwecja, Niderlandy, Finlandia, Niemcy	Meksyk, Włochy, Izrael, Hiszpania, Francja, kraje Ameryki Łacińskiej
Osiągnięcie	Przypisanie
USA, Austria, Izrael, Kanada, Australia, kraje skandynawskie.	Wenezuela, Indonezja, Chiny, Francja, Włochy, Japonia, Indie, Arabia Saudyjska
Sekwencyjność	Synchroniczność
Niemcy, Wielka Brytania, USA	Japonia, Argentyna, Meksyk
Wewnątrzsterowalność	Zewnątrzsterowalność
Izrael, USA, Australia, Nowa Zelandia, Wielka Brytania	Chiny, Rosja, Arabia Saudyjska

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>

Kolejny przydatny dla zrozumienia międzynarodowych różnic w komunikacji jest tzw. model kontekstowy, opracowany przez Halla. Dzieli on kultury na wysokiego i niskiego kontekstu (HC i LC). W przypadku pierwszych, w komunikacji istotną rolę odgrywa kontekst, w przypadku drugich – ceni się prostolinijność i bezpośredniość, komunikację werbalną i tekst pisany oraz wymianę faktów i informacji. Komunikaty są jasne i jednoznaczne, precyzyjnie oddają intencje mówiącego. W krajach wysokiego kontekstu dominuje niebezpośredni sposób formułowania i wyrażania myśli. Komunikacja jest pełna dwuznaczności, w znacznie większym stopniu opiera się o sygnały niewerbalne, takie jak mowa ciała, pozycja społeczna, wiedza o drugiej

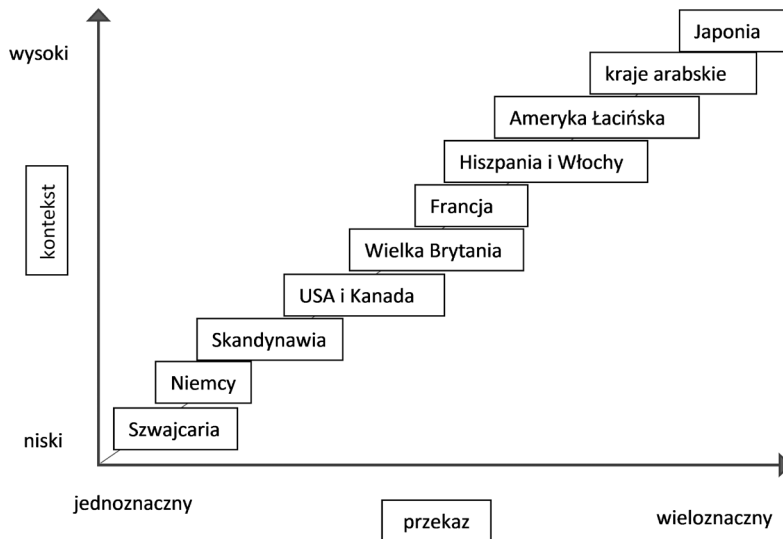
osobie (jej pochodzeniu, kulturze, doświadczeniach), wzajemne relacje. Charakter komunikacji wiąże się także z cechami wynikającymi lub współistniejącymi, które szerzej prezentuje tabela 19.

Tabela 19. Model Halla

Charakterystyka	Kraje niskiego kontekstu (LC)	Kraje wysokiego kontekstu (HC)
Rola jednostki w grupie	indywidualizm	kolektywizm
Podejście do czasu	jednozadaniowość, punktualność i szybkość, czas jest cenny i ograniczony	wielozadaniowość, punktualność nie jest najważniejsza, liczą się relacje, czas jest dobrem płynnym, nieograniczonym
Normy i wartości	niezależność, konfrontacja z problemem, zarządzanie konfliktem	grupowa podległość, harmonia, unikanie konfliktów
Przekonania	egalitaryzm, kwestionowanie autorytetów, kontrola własnej ścieżki życiowej i wyborów, równość płci	hierarchiczność, szacunek dla autorytetów, akceptacja przeznaczenia, określone role płci
Myślenie	linearne, logiczne, indukcyjne, sekwencyjne, rozwiązywanie problemów	lateralne, holistyczne, systematyczne, dedukcyjne, symulacyjne, akceptacja trudności
Poczucie przestrzeni	prywatna: preferowany dystans między jednostkami	publiczna: bliskość między jednostkami jest naturalna
Ubiór i wygląd	ubiór jest kwestią indywidualną i prywatną	ubiór i wygląd odzwierciedlają pozycję i rolę w społeczeństwie.
Zwyczaje żywieniowe	jedzenie jest koniecznością	jedzenie (posiłki) jest wydarzeniem towarzyskim
Rodzina i znajomi	dominuje model rodziny nuklearnej, kult młodości, samorealizacja	dominuje model rodziny wielopokoleniowej, samorealizacja poprzez pełnienie roli w grupie, lojalność, wiek i doświadczenie wysoko cenione (budzą autorytet)
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 przez transakcją, wiek i doświadczenie decydują o pozycji w grupie, praca jest koniecznością, negocjacje typu wygrany-wygrany, zachowanie dobrych relacji jest ważniejsze od kontraktu

Źródło: Hollensen (2001), s. 238.

Głównym wyzwaniem relacji biznesowych pomiędzy przedstawicielami kultur wysoko- i niskokontekstowych jest fakt, iż ci pierwsi często interpretują bezpośrednio i szybkość działania drugich jako niecierpliwość i agresywność, natomiast sami bywają postrzegani jako lekceważący i nieszczerzy. Przedstawiciele kultur niskokontekstowych to m.in.: Szwedzi, Niemcy, mieszkańcy USA i Kanady. Do krajów o kulturze wysokokontekstowej bez wątpienia zaliczyć można kraje arabskie, Amerykę Łacińską oraz większość państw azjatyckich (Chiny, Japonię, kraje Azji Południowo-Wschodniej). W modelu wyróżnić można także tzw. państwa środka, tj. kraje Europy Środkowej i Wschodniej, oraz państwa śródziemnomorskie, które wykazują komunikację z tendencją w kierunku HC – szczegóły prezentuje rysunek 4.



Rysunek 4. Klasyfikacja kultur według modelu Halla

Źródło: Hollensen (2001), s. 238.

Przegląd modeli kultur zakończyć można koncepcją podziału zachowań kulturowych na trzy ogólne kategorie: wieloaktywne (*multi-active*), aktywne liniowo (*linear-active*) oraz reaktywne (*reactive*). Większość kultur to mieszanka cech spośród wszystkich trzech grup, jednak każda kultura wykazuje tendencje do dominowania w jednej z kategorii. Autorem koncepcji jest Lewis. Szczegóły opisujące poszczególne typy kultur prezentuje tabela 20 oraz rysunek 5.

Tabela 20. Model Lewisa – charakterystyka kategorii

Zachowania i cechy charakterystyczne dla przedstawiciela kultury		
wieloaktywnej	aktywnej liniowo	reaktywnej
<ul style="list-style-type: none"> • częściej mówi, niż słucha • ma podzielną uwagę • snuje ogólne plany • jest emocjonalny • okazuje uczucia i chętnie o nich rozmawia, kieruje się uczuciami • lubi się tłumaczyć • potrafi przerywać i przeszkadzać • prospołeczny, nastawiony na relacje • ma elastyczne podejście do pojęcia <i>prawdy</i> • ekspresyjna mowa ciała i gestykulacja • niecierpliwy • z łatwością przeplata życie osobiste z zawodowym • swobodne podejście do czasu, mało punktualny 	<ul style="list-style-type: none"> • zarówno słucha, jak i mówi • ma niepodzielną uwagę • planuje działania krok po kroku • powołuje się na logikę • dba o swoje dobre imię • powołuje się na fakty, wnioskowi wyciąga na podstawie faktów, a nie emocji • ułożony i uprzejmy, ale zdecydowany i bezpośredni • rzadko przerywa rozmówcy • częściowo ukrywa swoje uczucia • bardziej ceni prawdę niż dyplomację • czasem niecierpliwy • ograniczona mowa ciała i gestykulacja • respektuje władzę i prawo • oddziela życie osobiste od zawodowego • wysoko ceni punktualność 	<ul style="list-style-type: none"> • częściej słucha, niż mówi • zawsze odnosi się do działań drugiej osoby, jest to ważne w relacji na równi z faktami • respektuje ogólne normy i zasady • ułożony, niebezpośredni • skrywa uczucia • nie lubi się przeciwstawiać • dobre imię to sprawa honorowa • nigdy nie przerywa rozmówcy, nie przeszkadza • bardzo prospołeczny, nastawiony na budowanie i utrzymanie relacji • poważnie traktuje swoje cele • bardziej ceni dyplomację niż prawdomówność • cierpliwy • ograniczona mowa ciała • łączy życie osobiste z zawodowym • punktualność jest ważna

Źródło: <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>

Oczywiście należy bezwzględnie pamiętać, że modelowe podziały kultur narodowych i przypisanie poszczególnym narodom określonych cech, wartości, percepcji świata i międzyludzkich relacji jest oparte na znacznej generalizacji. Zachodzące procesy globalizacji ułatwiają przepływ informacji, rozpowszechnianie się uniwersalnych wzorców zachowań. Zatem do przedstawionych powyżej klasyfikacji należy podchodzić jako do ogólnych wskazówek i kierunków postępowania, które każdorazowo powinny być weryfikowane w odniesieniu do konkretnej grupy docelowej. Adaptacja działań marketingowych do warunków otoczenia kulturowego będzie miała inne znaczenie wśród dojrzałych konsumentów o tradycyjnym światopoglądzie, a inne wśród młodych osób, które chętnie utożsamiają się z marką łamiącą lokalne zasady i stereotypy, a promującą nowoczesny, globalny styl i uniwersalne wartości.



Rysunek 5. Graficzna prezentacja trójkąta kultur – model Lewisa

Źródło: <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>

5.3. Operacjonalizacja działań w środowisku międzynarodowym

Ostatecznym etapem przygotowania procesu internacjonalizacji jest wybór odpowiednich działań operacyjnych, ułatwiających wejście na rynek. Jest to kluczowa kwestia warunkująca późniejszą skuteczność procesu internacjonalizacji. Sprowadza się to do nawiązania i utrzymania dobrych kontaktów biznesowych z rzetelnymi i wiarygodnymi kontrahentami (w relacji B2B) oraz opracowania optymalnego programu marketingowego (w relacji B2C), co jest często trudnym zadaniem na nowym rynku, szczególnie dla przedsiębiorców nieposiadających dużego międzynarodowego doświadczenia.

Rozpoczynając przygotowanie ekspansji, warto zwrócić uwagę na takie kwestie, jak chociażby kultura narodowa rynku docelowego. Przykładowo, gdy partnerzy charakteryzują się kulturą relacyjną i propartnerskim nastawieniem do biznesu, przygotowanie negocjacji wymaga większych wysiłków niż w przypadku krajów

protransakcyjnych. Należy bowiem wykazać się cierpliwością, opanowaniem i znajomością wzorców kulturowych danego kraju, aby dostosować sposoby zachowania do etykiety i przyzwyczajzeń kontrahentów. Dużo łatwiej jest wówczas zaskarbić sobie – tak ważną w tych kulturach – przyjaźń i sympatię kooperantów. Kompetencje międzykulturowe mają więc ogromne znaczenie już na samym początku procesu internacjonalizacji i nie maleje ono na późniejszych etapach umiędzynarodowienia.

W wielu przypadkach, szczególnie jeśli przedsiębiorstwo nie ma doświadczenia na rynkach międzynarodowych, optymalnym rozwiązaniem może być pozyskanie lokalnego przedstawiciela, czyli firmy (lub osoby fizycznej), która znając lokalne uwarunkowania rynku będzie w stanie skutecznie organizować procesy marketingowe i nawiązywać kolejne relacje handlowe. Zadania lokalnego dystrybutora i przedstawiciela pełnić może zarówno niezależna firma, przedstawiciel tradycyjnych kanałów dystrybucji charakterystycznych dla danej kategorii produktów, czy wreszcie lokalny hurtownik. Ważne, aby jednostka ta miała szerokie kontakty biznesowe na rynku docelowym, doskonale znała specyfikę branży i była sprawna operacyjnie. Dobra znajomość zasad funkcjonowania społeczeństwa może też istotnie pomóc dostosować działania marketingowe, szczególnie w zakresie komunikacji, do danego rynku.

Godnym uwagi i uniwersalnym sposobem nawiązania relacji biznesowych jest udział w targach branżowych, dzięki którym można nie tylko poznać specyfikę i oczekiwania rynków, ale także nawiązać bezpośrednie relacje i zaprezentować swoje możliwości produktowe. Jest to przedsięwzięcie o znaczeniu strategicznym, które otwiera nowe możliwości rozwoju na wybranych rynkach, ale wymaga także solidnego przygotowania. Konieczne jest bowiem opracowanie szczegółowych materiałów promocyjnych: ulotek, folderów, katalogów (najczęściej mogą to być uniwersalne materiały w języku angielskim, choć w miarę możliwości warto przygotować dodatkowe ulotki w języku lokalnym; w niektórych krajach jest to wręcz konieczne). Choć łatwiejszą i tańszą opcją jest bierny udział w targach, jako zwiedzający (kosztem jest wówczas wstęp na same targi, transport, diety i zakwaterowanie całej delegacji), to jednak dużo korzystniej jest zaplanować czynny udział w imprezie, np. jako wystawca. Jest to opcja wprawdzie droższa (znacznym kosztem jest wynajem powierzchni targowej, opłaty dodatkowe, np. za umieszczenie w katalogu targów, przygotowanie stoiska, prezentacji multimedialnych) i wymaga znacznie większych wysiłków organizacyjnych, ale daje również nieporównywalnie szersze możliwości rozwojowe i szansę na nawiązanie lepszych relacji.

Skutecznym i często wykorzystywanym narzędziem nawiązywania kontaktów biznesowych jest również udział w misjach gospodarczych. Można w tym zakresie skorzystać z wyjazdów organizowanych cyklicznie przez instytucje otoczenia biznesu lub wybrać usługę przygotowaną na miarę. Pierwsze z rozwiązań jest korzystne ze względu na wiarygodność, jaką buduje udział oficjalnych przedstawicieli kraju macierzystego. W wielu krajach udział w misji przedstawiciela rządu lub przynajmniej władzy lokalnej sprawia, że przedsiębiorcy są dużo poważniej traktowani,

jako „rekomendowani przez władze”, a zatem godni zaufania partnerzy handlowi. Dzieje się tak szczególnie na rynkach krajów arabskich oraz afrykańskich, gdzie bez wiarygodnego poparcia rządowego lub rekomendacji znanych już na rynku przedsiębiorców szanse na nawiązanie współpracy są niewielkie. W krajach europejskich „oficjalne” rządowe rekomendacje nie mają aż tak dużego znaczenia, wręcz przeciwnie – dominuje przekonanie, że łączenie biznesu z polityką i środowiskami władzy nie jest korzystne.

Efektywność spotkań biznesowych zależy w głównej mierze od przygotowania delegacji do rozmów, w tym przygotowania interkulturowego, dopasowania profilu misji gospodarczej do branży i oczekiwań przedsiębiorstwa zainteresowanego internacjonalizacją oraz okazji, jakie stworzone zostaną podczas spotkań networkingowych B2B. Jednak w przypadku gdy firma posiada nietypową ofertę, np. taką, która może być z równym powodzeniem oferowana partnerom z wielu branż, udział w organizowanych wyjazdach grupowych (lub monobranżowych targach) może nie być satysfakcjonujący i skuteczny. Wówczas optymalnym rozwiązaniem może okazać się zakup (od instytucji specjalizującej się w promowaniu międzynarodowej współpracy gospodarczej) usługi przygotowania spotkań zbliżonych do misji gospodarczej, jednak dostosowanych do indywidualnych potrzeb eksportera. Nawiązanie współpracy z partnerami zagranicznymi następuje wtedy poprzez bezpośrednie (indywidualne) spotkania, negocjacje i rozmowy biznesowe z wyselekcjonowanymi partnerami, wstępnie zainteresowanymi prezentowaną ofertą. Dzięki wsparciu placówek dyplomatycznych, niezależnych agencji i sieci networkingowych działających w różnych krajach możliwa jest wstępna selekcja firm, tak aby indywidualne spotkania B2B były jak najbardziej efektywne. Zasadniczo mogą to być:

- Wyjazdowe spotkania dwustronne „twarzą-w-twarz” oraz aranżowane spotkania grupowe typu „networking”, szczególnie polecane w krajach o relacyjnym nastawieniu do biznesu. Umożliwiają one bliższe poznanie partnera w komfortowych warunkach dostosowanych do lokalnych preferencji i oczekiwań, a do spotkania dochodzi najczęściej na skutek przedstawienia sobie partnerów przez osobę trzecią. Może to być formą rekomendacji, szczególnie jeśli jednostka organizująca spotkanie w danym kraju faktycznie posiada tam sieć dobrych i wiarygodnych kontaktów biznesowych.
- Indywidualne spotkania aranżowane przy pomocy komunikatorów internetowych – rozwiązanie tańsze, ale mniej skuteczne jako forma nawiązania znajomości w krajach o relacyjnej kulturze biznesu. Może za to być pomocne przy podtrzymywaniu przyjacielskich kontaktów i bieżącym rozwiązywaniu problemów.

Bardzo ważnym etapem opracowania i wdrażania strategii internacjonalizacji jest przygotowanie zarówno zespołu, jak i niezbędnych dokumentów do procesu negocjacji. Należy zadbać o to, aby osoby wchodzące w skład delegacji znały przynajmniej język angielski. W przypadku rynków, gdzie znajomość języka angielskiego nie jest powszechna, dobrze byłoby, gdyby w składzie delegacji znalazły się osoby

znające język lokalny oraz żeby były przygotowane do prowadzenia negocjacji, czyli znały techniki negocjacyjne skuteczne na rynku docelowym, profil kulturowy i etykietę biznesową, procedury i rozwiązania stosowane w handlu zagranicznym (np. formy płatności, formuły Incoterms, rodzaje i funkcje poszczególnych dokumentów itp.)². Druga bardzo ważna kwestia to przygotowanie odpowiednich dokumentów – przynajmniej listu intencyjnego, zapytania ofertowego i oferty, wzoru kontraktu. Należy pamiętać, że w zależności od rynku dokumenty te powinny się nieco różnić od siebie, adekwatnie do wymagań i oczekiwań partnerów oraz obowiązujących norm i regulacji.

Finalnym etapem przygotowań musi być opracowanie odpowiednich materiałów promocyjnych (ulotek, briefów, katalogów, prezentacji multimedialnych) oraz profesjonalnej strony internetowej dostosowanej do rynków zagranicznych, czyli przynajmniej w kilku różnych wersjach językowych. Nie należy zapominać także o przygotowaniu odpowiednich wizytówek. Choć przeważnie w relacjach międzynarodowych wystarczają wizytówki w języku angielskim, to jednak w niektórych krajach bardzo doceniane są także te w języku lokalnym.

Przygotowując materiały promocyjne, należy zwrócić uwagę na ich zróżnicowanie nie tylko w zależności od rynku, ale także odbiorcy docelowego. Innego typu materiały (i inne treści) będą interesujące i poszukiwane przez potencjalnych dystrybutorów, lokalnych przedstawicieli czy hurtowników, a inne dla odbiorców końcowych, którzy kupią eksportowane produkty. Można oczywiście zlecić przygotowanie tych drugich lokalnym kooperantom, jednak bezwzględnie proces ten należy kontrolować, aby mieć pewność, jakie treści trafią do odbiorców, jak zostaną podane i jaki wizerunek firmy będą tworzyły.

Zróżnicowanie materiałów promocyjnych może wynikać także z różnic kulturowych. Sposób prezentacji treści oraz uwypuklenie szczególnych cech produktu, a także sposoby pozycjonowania oferty powinny uwzględniać np.: zakres kontekstowości w komunikacji, poziom „męskości” społeczeństwa, indywidualizmu, czy orientację długoterminową. Szczególna trudność pojawia się w sytuacji, gdy „wymogi” kulturowe rynku docelowego stoją w sprzeczności z zasadami i etyką marki. Z jednej strony należy zadbać o dostosowanie komunikacji do lokalnych uwarunkowań, ale z drugiej także o pełną spójność z globalnym wizerunkiem marki.

Obecnie relacje biznesowe w dużo większym stopniu opierają się na kontaktach osobistych (coraz częściej wskazuje się na umacnianie nowego modelu relacji gospodarczych na różnych poziomach rynku – H2H (*Human to Human*), podkreślającego właśnie rolę bezpośrednich kontaktów interpersonalnych w biznesie), przez co także narzędzia komunikacji powinny być dużo bardziej relacyjne. Nawet treści, które wydają się bezosobowe i uniwersalne (zawartość strony www, katalogi)

2 Aneks 1 prezentuje najważniejsze rekomendacje związane z przygotowaniem negocjacji i etykietą biznesową w wybranych krajach.

powinny być tak zbudowane, aby klient odnosił wrażenie, że są to odpowiedzi na jego potrzeby i oczekiwania.

Planując działania strategiczne wspierające ekspansję zagraniczną, należy uwzględnić mechanizmy i działania skierowane na długoterminowe podtrzymanie przyjacielskich relacji osobistych i zaufania. Jest to szczególnie istotne w krajach arabskich, azjatyckich (zwłaszcza w Azji Południowo-Wschodniej) oraz w Afryce, ale docenią je także kooperanci z południa Europy. Warto utrzymywać kontakt telefoniczny i/lub e-mailowy, a także przysyłać okazjonalne życzenia i drobne upominki świąteczne (należy zwrócić uwagę na to, w których krajach jest to doceniane, a w których należy tego unikać oraz jakie święta są w danym kraju celebrowane). W kulturach relacyjnych istotne są osobiste spotkania, więc warto po pierwszych spotkaniach w kraju partnera (ale także w ciągu dalszej współpracy) zaprosić delegację firmy/kontrahenta na rewizytę do centrali firmy – pokazać hale produkcyjne, park maszynowy oraz wzmocnić relacje towarzyskie, organizując wycieczkę krajoznawczą i wspólne posiłki w restauracjach³.

Ostatecznie kluczowe znaczenie mają decyzje w zakresie marketingu-mix (produktu, ceny, dystrybucji i sposobów promocji) skierowanego do różnych grup klientów. W czasach silnej konkurencji na rynkach, aby wygrać wyścig o klienta, trzeba bardzo dobrze zrozumieć, kto nim jest i jak można na niego oddziaływać, co się dla niego liczy najbardziej przy wyborze oferty i dostawcy, zrozumieć, jakie ma motywacje, a także do jakich źródeł informacji sięga.

Należy także podkreślić, że poniższe rekomendacje mają charakter bardzo ogólny (strategiczny) i w każdym przypadku, przed rozpoczęciem ekspansji na wybrany rynek i poszukiwaniem kooperantów/dystrybutorów, należy przeprowadzić pogłębione badania tak, aby jak najlepiej dostosować swoje podejście i swoją ofertę.

Produkt

Podstawą oferty na rynkach zagranicznych jest produkt, a ściślej asortyment produktów oferowanych przez firmę. Decyzje w tym zakresie dotyczą szerokości, długości i głębokości asortymentu. Ponieważ rentowność poszczególnych linii i produktów nigdy nie jest jednakowa, należy dobrać odpowiednią liczbę linii produktowych oraz ich długość, aby z jednej strony zapewnić przedsięwzięciu satysfakcjonującą rentowność, ale z drugiej ułatwić budowę rozpoznawalności marki i udziały w rynku. Maksymalizację rentowności zapewni dystrybucja jedynie tych produktów, które charakteryzują się największym zainteresowaniem kupujących oraz najwyższą marżą. Jednak ograniczenie oferty jedynie do flagowych produktów może być skuteczne jedynie w pierwszej fazie ekspansji na dany rynek. Z czasem klienci

3 Aneks 2 prezentuje rekomendacje dla wybranych rynków w zakresie przygotowania strategii promocji uwzględniające specyfikę kulturową, językową i oczekiwania klientów.

docenią możliwość zakupu produktów mniej popularnych, ale z tej samej linii, lub też różnorodnych wariantów i odmian danego wyrobu. To z kolei pozwoli firmie wzmocnić wizerunek i zwiększyć udział w rynku.

Jeśli oczekiwania klientów na rynkach międzynarodowych w zakresie podstawowych parametrów i funkcjonalności produktu są bardzo do siebie zbliżone, wówczas zasadne wydaje się oparcie strategii produktu na założeniach modelu standaryzacji. Nie ma konieczności szczególnego dostosowania produktów ani opakowania do specyfiki poszczególnych rynków (jedynie pamiętać należy o dostosowaniu języka oraz informacji na opakowaniu do lokalnych oczekiwań i przepisów). W przeciwnej sytuacji konieczne jest bardziej kompleksowe dostosowanie oferty do wymogów rynku. Należy tu podkreślić, że zakres adaptacji należy szczegółowo oprzeć na pogłębionych badaniach rynku. Kluczowe znaczenie mogą mieć bowiem nie tylko fundamentalne kwestie (np. ograniczenia wynikające z religii, które powodują wykluczenie niektórych produktów z konsumpcji), ale także drobne elementy, takie jak dostosowanie smaku (w tym wariantów smakowych), kolorystyki, wielkości opakowania, a nawet liczebności opakowań zbiorczych itp. do lokalnych przyzwyczajzeń. Różnice kulturowe są częstym powodem konieczności adaptacji produktu na rynkach międzynarodowych.

Istotną rolę w międzynarodowym zarządzaniu produktem odgrywa także cykl życia. Planując ekspansję, należy uwzględnić jego długość, optymalne strategie ceny, dystrybucji i promocji w poszczególnych jego fazach, a także tempo akceptacji nowości i zapotrzebowanie na nowe odmiany i wersje produktu. Kierunki i struktura ekspansji mogą także wynikać z występowania zróżnicowanego popytu na produkty (szczególnie zaawansowane technologicznie) na różnych ekonomicznie rynkach (co wynika z analizy międzynarodowego cyklu życia).

Cena

Podstawą ustalania polityki cen jest zawsze rachunek kosztów (metoda kosztowa kalkulacji ceny). Jeśli możliwa jest redukcja kosztów produkcji, wówczas firma może pozwolić sobie na obniżenie ceny lub – jeśli cena jest adekwatna do możliwości absorpcyjnych rynku – zwiększenie marży. Podobna strategia obowiązuje także w przypadku kalkulacji cen eksportowych, z tym że do rachunku kosztów należy dodać także koszty związane z organizacją procesu eksportowego.

Zapewnienie rentowności eksportu jest podstawą, jednak oparcie wyłącznie na metodzie kosztowej nie daje gwarancji optymalizacji przychodów. Kształtując politykę ceny na rynkach międzynarodowych, należy pamiętać o dostosowaniu jej do specyfiki i możliwości rynku docelowego. Należy jednak mieć na uwadze kilka kwestii:

- Dywersyfikacja cen będzie skuteczna wtedy, gdy rynki będą hermetyczne, a strategia dystrybucji będzie wykluczać reeksport produktów firmy do innych krajów (czyli nie jest możliwe, aby tańsze produkty z jednego rynku trafiły

poza firmą, w szarym obiegu, na inny obsługiwany rynek, o wyższych cenach eksportowych). Wydaje się, że w przypadku gdy trudno o zapewnienie wyłączności dystrybucji produktów na rynkach zbliżonych geograficznie, korzystniejsze wydaje się zastosowanie modelu regiocentrycznego, a nie policentrycznego, i zunifikowanie siatki cen dla rynków o podobnym poziomie rozwoju.

- Jeśli firma będzie rozwijała siatkę dystrybucji poprzez lokalnych przedstawicieli i bezpośredni kontakt z kanałami dystrybucji i hurtowniami, musi uwzględnić także marżę dla pośredników. Jeśli dla firmy priorytetem jest zachowanie odpowiedniej marży, wówczas różne zasady współpracy w kanałach dystrybucji (generujące różne prowizje w różnych krajach) mogą utrudniać międzynarodową standaryzację ceny. Takie podejście, mimo iż utrudnia budowanie jednolitego wizerunku firmy, ułatwia zachowanie rentowności i dla mniej doświadczonych eksporterów może okazać się bardziej korzystne.
- Należy pamiętać, że dla wielu odbiorców zbyt niska cena może być synonimem słabej jakości, zatem strategia cen penetracyjnych nie będzie korzystna, szczególnie na rynkach wyżej rozwiniętych, na których klienci mogą sobie pozwolić na zakup produktów wysokiej jakości. Z drugiej strony percepcja relacji cena-jakość jest bardzo uwarunkowana kulturowo, więc decyzja o wyborze strategii ceny zależeć powinna od wizerunku i pozycjonowania, jakie firma chce budować na rynku docelowym.
- Narzędzia krótkookresowej polityki cen (rabaty, upusty, promocje cenowe, wyprzedaże) muszą być dostosowane do specyfiki poszczególnych rynków. Należy bowiem pamiętać, że ich skuteczność wynika bezpośrednio z elastyczności cenowej popytu oraz kultury (w tym kultury narodowej) i mentalności klientów, które mogą się znacząco różnić między krajami. Należy też pamiętać, iż w niektórych krajach ważnym elementem kształtującym satysfakcję z zakupu jest możliwość targowania się. Zbyt stanowcze określanie ceny lub szybka zgoda na niższą kwotę będzie potraktowana jako brak zainteresowania, a nawet pogarda.

Dystrybucja

Globalizacja rynku oraz unifikacja potrzeb i oczekiwań w zakresie konsumpcji sprawiają, że strategie dystrybucji coraz częściej mogą być uniwersalne, a wielu przypadkach możliwe jest szerokie wykorzystanie możliwości oferowanych przez e-commerce. Nie tylko ułatwia ona samą sprzedaż i ogranicza koszty, ale także daje bezpośrednio możliwości kształtowania relacji z klientami, ich doświadczenia i satysfakcji (*customer's experience*). Jest także ważnym elementem kreowania wizerunku.

W tradycyjnych kanałach dystrybucji do podstawowych decyzji zaliczyć można wybór pomiędzy strategią intensywną, selektywną lub wyłączną oraz kwestię długości kanałów (liczby pośredników uczestniczących w dystrybucji produktu do finalnego użytkownika).

W sytuacji gdy firma oferuje dobra powszechnego użytku lub wymagające specjalistycznych usług okołosprzedażowych (jak choćby doradztwo), wybór strategii dystrybucji łatwiejszy będzie przy wsparciu przedstawiciela lokalnego. Podstawą wszelkich działań musi więc być pozyskanie rzetelnego i wiarygodnego pośrednika, który będzie bardzo dobrze znał specyfikę rynku i posiadał szeroką sieć kontaktów. To pozwoli wybrać optymalne sposoby dystrybucji i ewentualnie magazynowania produktów oraz dopracować strategię cen i promocji. Udział w targach branżowych oraz misjach gospodarczych bez wątpienia ułatwi pozyskanie odpowiedniego lokalnego partnera/przedstawiciela.

W kolejnych etapach, wraz z rozwojem działalności eksportowej, znajomości rynku oraz zwiększaniem rozpoznawalności marki można rozważyć dywersyfikację kanałów dystrybucji w kierunku dystrybucji intensywnej. Ta różnorodność zwiększy szanse na sukces oraz pozwoli szybciej zbudować markę, zwiększyć jej rozpoznawalność, tj. zaistnieć na wybranych rynkach.

Uwarunkowania kulturowe także mogą mieć wpływ na budowę kanałów dystrybucji. Zachowania i zwyczaje zakupowe konsumentów, do których dostosowywane są działania dystrybucyjne, są zależne m.in. od następujących czynników kulturowych (Smoleń, 2006, s. 135):

- stosunku konsumentów do czasu (poświęcanego na robienie zakupów i korzystanie z usług),
- stosunku konsumentów do możliwości zwrotu produktów zakupionych wcześniej,
- ról wyznaczonych w gospodarstwach domowych (kto jest odpowiedzialny za kupowanie poszczególnych produktów),
- stopnia lojalności nabywców wobec określonej placówki sprzedażowej czy nawet konkretnego sprzedawcy,
- przyjętych zwyczajowo godzin funkcjonowania placówek sprzedażowych.

Promocja

Głównym celem działań firmy na nowych rynkach powinna być budowa i podtrzymanie długotrwałych relacji w zakresie sprzedaży i obsługi klientów oraz budowanie świadomości marki poprzez odpowiednie zaprezentowanie oferty potencjalnym klientom. Działania promocyjne wspierające internacjonalizację można podzielić na kilka grup:

1. Działania skierowane do potencjalnych przedstawicieli i dystrybutorów firmy, czyli pierwszego ogniwa kanałów dystrybucji (głównie podczas targów i misji gospodarczych).
2. Działania skierowane do finalnych odbiorców produktów firmy.
3. Działania uniwersalne wspomagające wszystkie procesy sprzedażowe, niezależnie od poziomu w kanale dystrybucji.

Jeśli firma planuje obecność (czynną lub chociaż bierną) na imprezach wystawieniowych, należy w pierwszej kolejności zadbać o materiały promocyjne, przydatne do budowania relacji podczas targów i misji gospodarczych. Muszą to być profesjonalne katalogi ofertowe i foldery prezentujące ofertę produktową firmy, ulotki, cenniki, ewentualnie banery i roll-upy, prezentacje multimedialne, a także dostosowane do wymogów rynku dokumenty handlowe oraz wizytówki. Należy zwrócić uwagę na ujednoliconą stylistykę i kolorystykę wszystkich materiałów promocyjnych (identyfikację wizualną firmy), tak aby od początku budować spójny wizerunek. Ważna jest także warstwa językowa materiałów – należy zapewnić profesjonalne tłumaczenie na języki łatwe do zrozumienia dla kontrahentów.

Działania promocyjne skierowane bezpośrednio do klientów finalnych powinny być nastawione przede wszystkim na budowanie wizerunku oraz prezentację flagowych produktów firmy. Ogromne znaczenie mają w tym obszarze uwarunkowania społeczno-kulturowe i wiedza o tym, które wartości są dla konsumentów najważniejsze, a które mają mniejsze znaczenie. Tradycja i zwyczaje także mogą okazać się kluczowe w pozytywnym lub negatywnym odbiorze komunikatów w kampanii promocyjnej. Przekazywane informacje i treści marketingowe należy więc zróżnicować w zależności od charakterystyki stylów komunikacji, znaczenia komunikacji niewerbalnej, symboliki, uwarunkowań religijnych, a także znaczenia kolorów czy kontekstu językowego. Reklamy dostosowane do specyfiki komunikacji w krajach wysokiego kontekstu mogą być zupełnie niezrozumiałe, a przez to nieskuteczne, w krajach niskokontekstowych. Obietnice oferowane przez producenta (związane z użytkowaniem produktu) także należy dostosować do specyfiki kulturowej (orientacja długoterminowa vs krótkoterminowa, ekspresyjność vs powściągliwość, indywidualizm vs kolektywizm, męskość vs kobiecość, pobłażliwość vs restrykcyjność, a nawet stopień akceptacji sytuacji nowych i niepewności). Poza tym kultura może także oddziaływać na stosunek konsumentów do różnych form działań w ramach promocji, co jest dla przedsiębiorstwa wskazówką przy wyborze właściwych narzędzi.

W przypadku produktów konsumpcyjnych współczesna strategia promocji (szczególnie jeśli skierowana jest do młodych osób) powinna skupiać się na kanałach mobilnych. Dodatkowym wsparciem, ułatwiającym budowę wizerunku, może być sponsoring lokalnych imprez lub – w ramach działalności CSR – wsparcie akcji ważnych dla lokalnej społeczności. Strategia promocji powinna obejmować także podstawowe materiały promocyjne (katalogi ulotki i foldery) oraz materiały POS.

Dodatkowo należy dostosować stronę internetową firmy do wymogów internacjonalizacji. Przede wszystkim ważne jest utworzenie stron w odpowiednich wersjach językowych i profesjonalne tłumaczenie treści, a także dostosowanie zawartości do oczekiwań nowych klientów, niezależnie od tego, na którym poziomie kanałów dystrybucji się znajdują. Ważne jest także zapewnienie możliwości bezpośredniego kontaktu klientów z firmą poprzez skrzynkę pocztową, formularz umieszczony na stronie czy strony na portalach branżowych. Rosnące znaczenie ma także aktywność marek w mediach społecznościowych, choć wykorzystanie tychże należy również

dostosować do charakterystyki kraju. Popularność różnych portali społecznościowych oraz komunikatorów różni się w zależności od kraju oraz dostępności infrastruktury cyfrowej oraz rozwiązań mobilnych.

5.4. Podsumowanie

Współcześnie, mimo globalizacji i rosnącego poziomu unifikacji rynków, konieczność poznania uwarunkowań kulturowych rynków docelowych wydaje się bezsporna. Internacjonalizacja stanowi wyzwanie dla firmy nie tylko pod względem organizacyjnym, ale także marketingowym. Marketing międzykulturowy, będący stosunkowo nowym pojęciem, dobrze oddaje specyfikę działania firmy w środowisku międzynarodowym.

Aby właściwie dostosować działania firmy do wymogów nowych rynków, zarówno w zakresie relacji z partnerami biznesowymi, jak i oferty marketingowej dla odbiorców finalnych, nie wystarczy poznanie uwarunkowań gospodarczych, prawnych czy technologicznych. Te są po pierwsze stosunkowo łatwe do zbadania, a po drugie ulegają dużemu ujednoczeniu na skutek działania organizacji międzynarodowych, synchronizacji cykli koniunkturalnych itp. Tymczasem uwarunkowania kulturowe, mimo że również ulegają zmianom i pewnej unifikacji, to jednak nadal w sposób istotny kształtują postawy zakupowe, wybory konsumenckie, preferencje i oczekiwania. Na otoczenie kulturowe składa się wiele elementów, takich jak tradycja, religia i wierzenia, postawy, ale także język czy sposoby komunikacji. Specjalne miejsce odgrywają także modele kultur narodowych, stanowiące uogólnioną syntezę wybranych cech i zachowań charakterystycznych dla poszczególnych nacji.

Badania zróżnicowania kulturowego były prowadzone już od lat 70. XX w. i owocowały powstaniem wielu modeli klasyfikujących cechy narodowe. Najszerze zastosowanie mają modele G. Hofstede, E. Halla, F. Trompenaarsa, R. Gestelanda czy A. Lewisa. Ich poznanie oraz uwzględnienie zarówno w procesie negocjacji biznesowych i budowania relacji B2B, jak i na etapie przygotowania oferty marketingowej ma kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy na rynkach trzecich.

Zakończenie

Zachodzące w ostatnich dziesięcioleciach zmiany w gospodarce światowej otwierają przed podmiotami gospodarczymi wiele nowych możliwości rozwoju. Jedną z nich jest niewątpliwie proces umiędzynarodowienia, który staje się relatywnie coraz łatwiejszy nawet dla mniejszych przedsiębiorstw. Już nie tylko globalizacja rynków, liberalizacja handlu oraz procesy integracji regionalnej przyczyniają się do zwiększenia skali otwartości gospodarek, ale także postępująca cyfryzacja, rozwój e-gospodarki i upowszechnienie Internetu. Dzięki tym zmianom międzynarodowy rynek staje się dużo bardziej dostępny, łatwiej i szybciej można zdobyć potrzebne informacje, pozyskać kontrahentów, zarządzać procesami marketingu i komunikacji itp. Stąd dla wielu przedsiębiorstw właśnie decyzja o internacjonalizacji działalności jest naturalnym krokiem na ścieżce wzrostu i rozwoju.

Umiędzynarodowienie może przybierać różne formy, od najprostszego eksportu dóbr i usług, po bardziej zaawansowane formy kooperacji kapitałowej i niekapitałowej. Mając świadomość szans i zagrożeń wynikających z różnych form zaangażowania na rynkach zagranicznych, przedsiębiorstwa mogą, i powinny, świadomie wybierać najkorzystniejsze dla siebie rozwiązania. Wybór zależy oczywiście od wielu czynników, często o charakterze indywidualnym, jednak zasadniczo warto go oprzeć na analizie czynników o charakterze wewnętrznym (zasoby, umiejętności i doświadczenie firmy) oraz zewnętrznym (atrakcyjność rynków, konkurencja w branży, uwarunkowania techniczne ekspansji). Literatura przedmiotu dostarcza szczegółowych wyjaśnień dotyczących warunkowań wyboru oraz możliwych korzyści czy barier związanych z internacjonalizacją. Sam proces także należy odpowiednio przygotować – od tego bowiem będzie zależał sukces przedsięwzięcia.

Zasadniczo w procesie umiędzynarodowienia można wyodrębnić dwie fazy: przygotowanie strategii wejścia na rynek oraz obecności na wybranym rynku. Pierwsza z nich dotyczy procesu wyboru rynku (kryteriów, metod) i przygotowania ekspansji od strony techniczno-organizacyjnej. Składa się z wnikliwej analizy i porównania potencjalnych rynków ekspansji, rzetelnej oceny potencjału przedsiębiorstwa, wyboru odpowiednich form i metod zaangażowania zagranicznego czy wreszcie zaplanowania odpowiednich działań operacyjnych – analizy międzynarodowych ram współpracy handlowej i inwestycyjnej, poszukiwania kontrahentów, przygotowania dokumentów handlowych itp. Solidne badanie i ocena potencjału oraz

specyfiki rynków zagranicznych mają fundamentalne znaczenie, stąd ważny jest wybór rzetelnych i wiarygodnych źródeł informacji, wykorzystanie materiałów, zarówno wtórnych, jak i pierwotnych, szeroko dostępnych analiz i klasyfikacji. Bardzo pomocne mogą być także zewnętrzne instytucje publiczne lub prywatne, które specjalizują się we wspieraniu procesu umiędzynarodowienia, znają specyfikę rynków trzecich i mogą skutecznie pomóc w nawiązaniu korzystnych relacji z kontrahentami zagranicznymi, poprzez organizację np. wyjazdów i misji gospodarczych, spotkań networkingowych czy kojarzenie kooperantów.

Druga faza to przygotowanie obecności firmy na wybranym rynku. Głównym wyzwaniem jest w tym przypadku odpowiednie dostosowanie strategii marketingowej do nowego rynku docelowego. Marketing międzynarodowy zakłada bowiem zróżnicowanie oczekiwań i preferencji konsumentów na różnych rynkach. Zadaniem firmy jest przede wszystkim poznanie ich specyfiki oraz dobór optymalnych narzędzi działania. Należy tu uwzględnić zarówno decyzje dotyczące adaptacji bądź standaryzacji działań w skali międzynarodowej, jak i integracji tychże ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa i jego celami strategicznymi. Warto także zwrócić uwagę na ewolucję spojrzenia na narzędzia marketingowe służące zaspokajaniu potrzeb konsumentów. Współczesna gospodarka cyfrowa, zmieniające się paradygmaty funkcjonowania relacji biznesowych i priorytety strategii rynkowych wymuszają rewizję postrzegania tradycyjnej koncepcji marketingu-mix. Chcąc jak najlepiej dotrzeć do klienta, przykuć jego uwagę, zbudować satysfakcjonujące, długotrwałe relacje, nie można poprzestać na klasycznym ujęciu 4P, czy nawet 4C. Perspektywicznego znaczenia – i to nie tylko w branżach cyfrowych – nabiera model 4E, który przenosi punkt ciężkości decyzji marketingowych skupionych wokół klienta z procesu zakupowego na tworzenie długoterminowych doświadczeń.

Szczególnie ważnym aspektem, który należy uwzględnić, przygotowując działania marketingowe na rynku zagranicznym, są uwarunkowania kulturowe. Świadomość znaczenia tych elementów wśród przedsiębiorców systematycznie rośnie, jednak często nadal pozostaje na marginesie uwagi. Tymczasem to właśnie uwarunkowania kulturowe kształtują postawy i zachowania konsumentów, warunkują oczekiwania i preferencje, a także wpływają na percepcję określonych bodźców marketingowych. Często wykorzystywany do systematyzacji uwarunkowań makroekonomicznych, model PESTLE uwzględnia czynniki społeczno-kulturowe (tradycja, religia, styl życia, przekonania i wierzenia, relacje społeczne, podział ról, sposoby komunikacji), jednak taka analiza może okazać się niewystarczająca. Doskonałym uzupełnieniem jest odwołanie do szerszego kontekstu kultur narodowych, które wskazują na fundamenty postrzegania określonych sytuacji życia codziennego. Przedstawione w książce modele mogą zatem być istotną wskazówką dla praktyków życia gospodarczego w zakresie badania uwarunkowań kulturowych i dostosowania działań do zróżnicowania kulturowego kontrahentów i konsumentów na rynku międzynarodowym.

Bibliografia

Pozycje książkowe i artykuły z czasopism

- Aaltonen, P.H.M (2020). *Piecing Together A Puzzle – A Review and Research Agenda on Internationalization and The Promise of Exaptation*. „International Business Review”, Vol. 29(4), s. 1–16.
- Andersen, O. (1993). *On the Internationalisation Process of Firms: a critical analysis*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 24(2), s. 209–231.
- Anderson, E., Gatignon, H. (1986). *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 17(3), s. 1–26.
- Anderson, J., Håkansson, H., Johanson, J. (1994). *Dyadic Business Relationships Within A Business Network Context*. „Journal of Marketing”, Vol. 58(4), s. 1–15.
- Andersson, S., Wictor, I. (2003). *Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – the Swedish Case*. „Journal of International Entrepreneurship”, Vol. 1(3), s. 249–275.
- Aulakh, P., Kotabe, M. (1997). *Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 28(1), s. 145–175.
- Badera, T., Mazzarola, T. (2009). *Defining The Born Global Firms: A Review Of The Literature*. Australian and New Zealand Academy of Management, Managing in the Pacific Century, 24th Annual ANZAM Conference, December, Melbourne Australia, s. 1–22.
- Baronchelli, G., Cassia, F. (2010). *Drivers of Born-Global Companies' International Development: An Empirical Investigation Among Italian Companies*. 10th Global Conference on Business & Economics, Rome, October 15–16.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartosik-Purgat, M., Schroeder, J. (2013). *Metody i źródła poszukiwania informacji o partnerach zagranicznych a zasięg rynkowy działalności polskich przedsiębiorstw*. W: *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*. Poznań.

- Bednarz, J. (2010). *Motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw w dobie globalnego kryzysu finansowego i gospodarczego*. „Współczesna Gospodarka”, Vol. 1(1), s. 29–36.
- Beleniak, M. (2014). *Czynniki procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw na przykładzie województwa małopolskiego*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Beleniak, M. (2017). *Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw z województwa małopolskiego. Rola zasobów i charakterystyki przedsiębiorstwa*. „Horyzonty Polityki”, Vol. 8(24), s. 167–187.
- Bilkey, W.J., Tesar, G. (1977). *The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 8(1), s. 93–98.
- Bjorkman, M., Forsgren, M. (2000). *Nordic International Research: A Review of Its Development*. „International Studies of Management and Organization”, Vol. 30(1), s. 6–25.
- Blankenburg, Holm D., Eriksson, K., Johanson, J. (1997). *Business Networks and Cooperation in International Business Relationships*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 27(5), s. 1033–1053.
- Booms, B.H., Bitner, M.J. (1981). *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*. W: J. Donnelly, W.R. George (red). *Marketing of Services*. American Marketing Association, s. 47–51.
- Brach, J. (2014). *Przedsiębiorstwa w sferze biznesu międzynarodowego ze szczególnym uwzględnieniem korporacji transnarodowych – problemy definicyjne, podejście teoretyczne i praktyczne*. „International Business and Global Economy”, Nr 33, s. 379–393.
- Brainard, B. (1997). *An Empirical Assessment of the Proximity-Concentration Trade off between Multinational Sales and Trade*. „American Economic Review”, Vol. 87, s. 520–544.
- Bridgewater, S. (2000). *The Internationalisation Process and Types of Firms*. W: M. Tayeb (red.). *International Business. Theories, Policies and Practices*. Harlow: Pearson Education.
- Buckley, P.J. (1982). *The Role of Exporting in the Market Servicing Policies of Multinational Manufacturing Enterprises: Theoretical and Empirical Perspectives*. W: M.R. Czinkota, G. Tesar (red.). *Export Management: An International Context*. New York: Praeger.
- Buckley, P.J. (1988). *The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 19(2), s. 181–193.
- Buckley, P.J., Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan Press Ltd.
- Buckley, P.J., Casson, M. (1985). *The Economic Theory of The Multinational Enterprise*. London: Macmillan Press Ltd.

- Buczowski, B., Kłysik-Uryszek, A., Kuna-Marszałek, A., Świerkocki, J. (2015). *Polskie inwestycje bezpośrednie. Doświadczenia przedsiębiorstw regionu łódzkiego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Budzyńska-Biernat, A. (2015). *Orientacja międzynarodowa przedsiębiorstwa w kontekście strategii marketingowej na przykładzie przedsiębiorstw sektora żywnościowego z Wielkopolski*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, Nr 41, s. 191–201.
- Calof, J., Beamish, P.W. (1995). *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*. „International Business Review”, Vol. 4(2), s. 115–131.
- Cannone, G., Ughetto, E. (2014). *Born Globals: A Cross-Country Survey on High-Tech Start-Ups*. „International Business Review”, Vol. 23(1), s. 272–283.
- Caves, R.E. (1971). *International cooperation. The Industrial Economics of Foreign Investment*. „Economica”, Vol. 38(1), s. 1–27.
- Cavusgil, S.T. (1980). *On the Internationalisation Process of Firms*. „European Research”, Vol. 8(6), s. 273–281.
- Cavusgil, S.T. (1984). *Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization*. „Journal of Business Research”, Vol. 12(2), s. 195–208.
- Cerrato, D., Crosato, L., Depperu, D. (2016). *Archetypes Of SME Internationalization: A Configurational Approach*. „International Business Review”, Vol. 25(1), s. 286–295.
- Chen, H., Hu, M. (2002). *An Analysis of Determinants of Entry Mode and Its Impact on Performance*. „International Business Review”, Vol. 11(2), s. 193–210.
- Chyłek, M. (2014). *Metody analizy makrootoczenia przedsiębiorstwa*. W: E. Bombiak, M. Chyłek, E. Multan (red.). *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie. Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków*. Siedlce: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny.
- Cieślak, A., Ryan, M. (2012). *Productivity Differences and Foreign Market Entry in An Oligopolistic Industry*. „Open Economies Review”, Vol. 23(3), s. 531–557.
- Ciravegna, L., Majano, S.B., Zhan, G. (2014). *The Inception of Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Role of Activeness and Networks*. „Journal of Business Research”, Vol. 67(6), s. 1081–1089.
- Ciszewska-Mlinaric, M., Oblój, K., Wąsowska, A. (2016). *Effectuation and Causation: Two Decision-Making Logics of Invs At the Early Stage of Growth and Internationalization*. „Journal of East European Management Studies”, Vol. 21(3), s. 275–297.
- Coase, R.H. (1937). *The Nature of The Firm*. „Economica”, Vol. 4(16), s. 386–405.
- Coviello, N.E. (2006). *The Network Dynamics of International New Ventures*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 37(5), s. 713–731.
- Czinkota, M.R. (1982). *Export Development Strategies: US Promotion Policy*. New York: Praeger.
- Dare, C. (2006). *The UK Tour-Operating Industry: A Competitive Analysis*. „Journal of Vacation Marketing”, Vol. 6(4), s. 357–367.

- Daszkiewicz, N., Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs. Context, Models and Implementation*. Gdańsk: Gdańsk University of Technology Publishers.
- Daszkiewicz, N., Wach, K. (2013). *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Dibb, S., Simkin, L. (2004). *The Market Segmentation Workbook*, UK: Thompson Learning.
- Dorożyński, T. (2014). *Supporting Exports in Small and Medium-Sized Enterprises*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Dorożyński, T. (2018). *Wspieranie zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Polsce przez system zachęt dla inwestorów*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Duliniec, E. (2006). *Marketing międzynarodowy a marketing międzykulturowy*. „International Journal of Management and Economics”, Vol. 19, s. 6–24.
- Duliniec, E. (2007). *Marketing międzynarodowy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Dunning, J.H. (1979). *Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory*. „Oxford Bulletin of Economics and Statistics”, Vol. 41(4), s. 269–295.
- Dunning, J.H. (1980). *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 11(1), s. 9–31.
- Dunning, J.H. (1981). *International Production and The Multinational Enterprise*. London: George Allenand Unwin.
- Dunning, J.H. (2000). *The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity*. „International Business Review”, Vol. 9, s. 163–190.
- Dwyer, F.R., Tanner, J.F. (2002). *Business marketing: Connecting Strategy, Relationships, and learning*. New York: McGraw-Hill.
- Eberhard, M. (2013). *The Role of Inter-Personal Networks in SME Internationalisation*. School of Business Bond University, May, Australia.
- Eicher, T., Kang, J. (2002). *Trade, Foreign Direct-Investments or Acquisition: Optimal Entry Modes for Multinationals*. Washington: University of Washington.
- Epuran, G., Ivasciuc, I.S., Micu, A. (2015). *From 4P's to 4E's – How to Avoid the Risk of Unbalancing the Marketing Mix in Today Hotel Businesses*. „Annals of „Dunarea de Jos” University of Galati”, Nr 2, s. 77–85.
- Ettenson, R., Conrado, E., Knowles, J. (2013). *Rethinking the 4P's*. „Harvard Business Review”, Vol. 91(1).
- Fernandez, Z., Nieto, M.J. (2005). *Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors*. „Family Business Review”, Vol. 18(1), s. 77–89.
- Fletcher, R., Barret, N. (2001). *Embeddedness and The Evolution of Global Networks. An Australian Case Study*. „Industrial Marketing Management”, Vol. 30(7), s. 561–573.
- Fonfara, K. (2009). *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.

- Forsgren, M. (1989). *Managing the Internationalization Process*. London: Routledge.
- Gesteland, R.R. (2000). *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Glinkowska, B., Kaczmarek, B. (2016). *Zarządzanie międzynarodowe i internacjonalizacja przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Głowik, M., Sadowski, F. (2014). *Success Factors of International New Venture Firms – Empirical Case Study of German SME*. „Journal of Economic and Management”, Vol. 15, s. 175–191.
- Glückler, J. (2006). *A Relational Assessment of International Market Entry in Management Consulting*. „Journal of Economic Geography”, Vol. 6(3), s. 369–393.
- Goi, C.L. (2005). *Marketing Mix: A Review of 'P'*. „Journal of Internet Banking and Commerce”, Vol. 10(2).
- Goold, M., Campbell, A. (2002). *Designing Effective Organizations: How to Create Structured Networks*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Gorczyńska, A. (2008). *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw. W poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*. Warszawa: CeDeWu.
- Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Gorynia, M., Jankowska, B. (2007). *Teorie internacjonalizacji*. „Gospodarka Narodowa”, Nr 10, s. 21–44.
- Grzegorzczak, W. (2017). *Nowe koncepcje marketingu w procesie tworzenia strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych*. „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, Nr 17(66), s. 54–62.
- Grzegorzczak, W. (2019). *Stosowanie instrumentów marketingu-mix przez firmy sektora MSP województwa łódzkiego na rynkach zagranicznych – wyniki badań*. „Przegląd Organizacji”, Nr 11, s. 20–25.
- Guisinger, S. (2001). *From OLI to OLMA: Incorporating Higher Levels of Environmental and Structural Complexity into the Eclectic Paradigm*. „International Journal of the Economics of Business”, Vol. 8(2), s. 257–272.
- 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.
- Hadley, R.D., Wilson, H.I. (2003). *The Network Model of Internationalisation and Experiential Knowledge*. „International Business Review”, Vol. 12(6), s. 697–717.
- Hadrian, P. (2006). *Analiza otoczenia dalszego przedsiębiorstwa*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Nr 720, s. 7–22.
- Hadryś, A. (2011). *Czynniki determinujące formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych*. Poznań: Katedra Handlu Międzynarodowego.
- Håkansson, H., Johanson, J. (1992). *A Model of Industrial Networks*. W: B. Axelsson, G. Easton (red.). *Industrial Networks: A New View of Reality*, s. 28–34. London: Routledge.

- Hall, E.T. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for The Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Harring, A.W. (2000). *An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 31(1), s. 101–120.
- Helpman, E. (1984). *A Simple Theory of International Trade with Multinational Corporations*. „The Journal of Political Economy”, Vol. 92(3), s. 451–471.
- Helpman, E., Melitz, M., Yeaple, S.R. (2004). *Export Versus FDI With Heterogeneous Firms*. „American Economic Review”, Vol. 94(1), s. 300–316.
- Hermannsdottir, A. (2008). *Theoretical Underpinnings of the Internationalization Process, Institute of Business Research*. „Working Paper Series”, W08:02. University of Iceland.
- Hewerdine, L., Welch, C. (2013). *Are International New Ventures Really New? A Process Study of Organizational Emergence and Internationalization*. „Journal of World Business”, Vol. 48(4), s. 466–477.
- Hill, Ch., Hwang, P., Chan, K. (1990). *An Eclectic Theory of The Choice of International Entry Mode*. „Strategic Management Journal”, Vol. 11(2), s. 117–128.
- Hirsch, S. (1967). *Location of Industry and International Competitiveness*. Oxford: Clarendon.
- Hirsch, S. (1975). *The Product Cycle Model If International Trade. A Multi-Country Cross Section Analysis*. „Oxford Bulletin of Economics and Statistics”, Vol. 37(4), s. 305–317.
- Hitt, M.A, Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. (2001). *Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation*. „Strategic Management Journal”, Vol. 22, s. 479–491.
- Hoang, H., Antoncic B. (2003). *Network-Based Research in Entrepreneurship: A Critical Review*. „Journal of Business Venturing”, Vol. 18(2), s. 165–187.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: CA: Sage.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. „Online Readings in Psychology and Culture”, Vol. 2(1). DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (dostęp: 10.07.2020).
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing. A Decision-Oriented Approach*. London: Prentice Hall.
- Hollensen, S. (2001). *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*. London: Pearson Education Limited.
- Hufbauer, G. (1970). *The Impact of National Characteristics and Technology on The Commodity Composition of Trade in Manufactured Goods*. W: R. Vernon (red.). *The Technology Factor in International Trade*. New York: McGraw-Hill.
- Hymer, S. (1960). *The International Operations of National Firms. A Study of Direct Investment*. Oxford.

- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms. A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: The MIT Press.
- Isaac, R.G., Herremans, I.M. (2009). *Intellectual Capital Management: Pathway to Wealth Creation*. „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 10(1), s. 81–92.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., Saarenketo, S. (2008). *Strategic Orientations of Born Globals – Do They Really Matter?* „Journal of World Business”, Vol. 4(2), s. 158–170.
- Jarosiński, M. (2013). *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Jarosiński, M., Winch, S. (2017). *Schematy myślenia barierą internacjonalizacji przedsiębiorstw: wyniki badań*. „Przedsiębiorczość Międzynarodowa”, Vol. 3(2), s. 9–22. W: M. Maciejewski (red.). *Ekonomia międzynarodowa wobec współczesnych wyzwań*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Jarugowa, A., Fijałkowska J. (2002). *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
- Jelonek, D. (2009). *Strategiczna harmonizacja monitorowanie otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie. Studium metodologiczno-empiryczne*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Jobber, D., Ellis-Chadwick, F. (2016). *Principles and Practices of Marketing*. McGraw-Hill Education, Europe, Middle East & Africa.
- Johanson, J., Mattsson, L.G. (1988). *Internationalisation in Industrial Systems-A Network Approach*. W: N. Hood, J.E. Vahlne (red.). *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm.
- Johanson, J., Mattsson, L.-G. (1993). *Internationalization In Industrial Systems – A Network Approach, Strategies In Global Competition*. W: P.N. Buckley, P.J. Ghauri (red.). *The Internationalization of the Firm: A Reader*. London: Academic Press, s. 303–322.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1977). *The Internationalization Process of The Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 8(1), s. 23–32.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009). *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 40(9), s. 1411–1431.
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases*. „The Journal of Management Studies”, Vol. 12(3), s. 305–323.
- Kalyanam, K., McIntyre, S. (2002). *The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars*. „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 30, s. 487–499.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Karcz, K. (2004). *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.

- Karlsen, T., Silseth, P., Benito, G., Welch, L. (2003). *Knowledge, Internationalization of The Firm, And Inward-Outward Connections*. „Industrial Marketing Management”, Vol. 32(5), s. 385–396.
- Kemp, M.C. (1962). *Foreign Investment and The National Advantage*. „The Economic Record”, Vol. 38(1), s. 52–62.
- Kindleberger, F.T. (1969). *American Business Abroad. Six Lectures on Direct Investment*. New Heaven: Macmillan.
- Klein, S., Frazier, L., Roth, V. (1990). *A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets*. „Journal of Marketing Research”, Vol. 27(2), s. 196–208.
- Kłysik-Uryszek, A. (2010). *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka*. Warszawa: CeDeWu.
- Knickerbrocker, F.T. (1973). *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Knight, G., Cavusgil, S. (2004). *Innovation, Organizational Capabilities, And the Born Global Firm*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 35(2), s. 124–141.
- Knight, J. (2012). *Concepts, Rationales, and Interpretive Frameworks in the Internationalisation of Higher Education*. W: D.K. Deardorff, H. de Wit, J.D. Heyl, T. Adams, *The Sage Handbook of International Higher Education*, s. 27–42. SAGE Publications, United Kingdom.
- Kontinen, T., Ojala, A. (2011). *Network Ties in The International Opportunity Recognition of Family SMES*. „International Business Review”, Vol. 20(4), s. 440–453.
- Kontinen, T., Ojala, A. (2012). *Internationalization pathways among family-owned SMEs*. „International Marketing Review”, Vol. 29(5), s. 496–518.
- Korth, Ch.M. (1985). *International Business. Environment and Management*. N.J.: Englewood Cliffs.
- Kotler, Ph., Kartajay, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. MT Biznes.
- Kotler, Ph., Keller, K.L, Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2016) (red.). *Marketing Management*, 15th edition. Pearson.
- Kozioł-Nadolna, K. (2013). *Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.
- Krawuczka, A. (2014). *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*. „Przegląd Nauk Stosowanych”, Nr 3. W: U. Michalik, M. Michalska-Suchanek (red.). *Aspekt kulturowy międzynarodowego biznesu*, s. 19–29.
- Krugman, P.R. (1983). *New Theories of Trade Among Industrial Countries*. „American Economic Review”, Vol. 73(2), s. 343–347.
- Krugman, P.R. (1990). *Rethinking International Trade*. Cambridge: The MIT Press.
- Kumar, V., Subramaniam, V. (1997). *A Contingency Framework for The Mode of Entry Decision*. „Journal of World Business”, Vol. 32(1), s. 52–72.

- Larimo, J. (1985). *The Foreign Direct Investment Behaviour Of Finnish Companies*, 11th European International Business Association Conference, Glasgow, 15–17.12.1985.
- Lauterborn, R. (1990). *New Marketing Litany: 4Ps Passe; C-Words Take Over*. „Advertising Age”, Vol. 61(41), s. 26–28.
- Lewis, R.D. (1996). *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Lim, J.S., Sharkey, T.W., Kim, K.I. (1991). *An Empirical Test of An Export Adoption Model*. „Management International Review”, Vol. 31(1), s. 51–62.
- Limański, A. (2015). *Metody wyboru rynków docelowych w strategii umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, Nr 105, s. 113–128.
- Londthe, B.R. (2014). *Marketing Mix for Next Generation Marketing*. „Procedia Economics and Finance”, Vol. 11, s. 335–340.
- Luostarinen, R. (1980). *Internationalization of The Firm*. „Acta Academica Series A: 30”, Helsinki: The Helsinki School of Economics.
- Luostarinen, R., Hellman, H. (1993). *Internationalization Process and Strategies of Finnish Family Enterprises*. W: M. Vertanen, Ministry of Trade and Industry (red.). *Proceedings of the Conference on The Development*. „Studies and Reports”, No. 59.
- Luostarinen, R., Hellman, H. (1994). *The Internationalization Process and Strategies of Finnish Family Firms*. „CIBR Research Paper Series”, Y-1, Helsinki.
- MacDougall, G.D.A. (1960). *The Benefits and Costs of Private Investment from Abroad: A Theoretical Approach*. „Economic Record”, Vol. 36(73), s. 13–35.
- Madhok, A. (1998). *The Nature of Multinational Firm Boundaries: Transaction Costs, Firm Capabilities and Foreign Market Entry Mode*. „International Business Review”, Vol. 7(3), s. 259–290.
- Madsen, T.K., Servais P. (1997). *The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?* „International Business Review”, Vol. 6(6), s. 561–583.
- Magee, S.P. (1980). *International Trade*. New York: MacGraw Hill.
- Markusen, J.R. (1984). *Multinationals, Multi-Plant Economies, and the Gains from Trade*. „Journal of International Economics”, Vol. 16(3–4), s. 205–226.
- Markusen, J.R., Venables, A. (2000). *The Theory of Endowment, Intra-industry and Multi-national Trade*. „Journal of International Economics”, Vol. 52(2), s. 209–234.
- Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. „Psychological Review”, Vol. 50(4), s. 370–396.
- McCarthy, E.J. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood IL: Richard D. Irwin.
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M. (1994). *Toward A Theory of International New Ventures*. „Journal of International Business Studies”, Nr 25(1), s. 45–64.
- Melen, E., Nordman, R. (2009). *The Internationalisation Modes of Born Globals: A Longitudinal Study* „European Management Journal”, Vol. 27(4), s. 243–254.

- Melitz, M.J. (2003). *The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity*. „Econometrica”, Vol. 71(6), s. 1695–1725.
- Misala, J. (2003). *Współczesne teorie wymiany międzynarodowej i zagranicznej polityki ekonomicznej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Möller, K. (2006). *The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing by E. Constantinides*. „Journal of Marketing Management”, Vol. 22(3), s. 439–450.
- Mort, G.S., Weerawardena, J. (2006). *Networking Capability and International Entrepreneurship. How Networks Function in Australian Born Global Firms*. „International Marketing Review”, Vol. 23(5), s. 549–572.
- Nakos, G., Brouthers, K. (2002). *Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe*. „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 27(1), s. 47–63.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D., Carson, D. (2001). *The Network Construct in Entrepreneurship Research: A Review and Critique*. „Management Decision”, Vol. 39(9), s. 749–760.
- Oczkowska, R. (2007). *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*. Kraków: Krakowska Szkoła Wyższa Im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
- O'Grady, S., Lane, H.W. (1996). *The Psychic Distance Paradox*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 27(20), s. 309–333.
- Oliveira, R.H., Figueira, A.R., Pinhanez, M. (2018). *Uppsala Model: A Contingent Theory to Explain the Rise of EMNEs*. „Internext”, Vol. 13(2), s. 30–41.
- Pan, Y., Tse, D. (1999). *The Impact of Order and Mode of Market Entry on Profitability and Market Share*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 30(1), s. 81–103.
- Paul, J., Rosado-Serrano, A. (2019). *Gradual Internationalization Vs Born-Global/International New Venture Models: A Review and Research Agenda*. „International Marketing Review”, Vol. 36(6), s. 830–858.
- Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis*. Wydawnictwo Nerdynaut.
- Pierścionek, Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pietrański, P. (2005). *Międzynarodowe strategie marketingowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. London: The Free Press.
- Porter, M.E. (1994). *Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Posadzińska, I. (2012). *Determinanty procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych*, Rozprawy nr 159. Bydgoszcz: Wydawnictwa Uczelniane UTP w Bydgoszczy.
- Posner, M. (1961). *International Trade and Technical Change*. „Oxford Economic Papers”, Vol. 13(3), s. 323–341.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). *The Core Competence of Corporation*. „Harvard Business Review”, May-June.

- Przybylska, K. (2005). *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni”, Nr 3, s. 73–92.
- Przybylska, K. (2006). *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa*. „Gospodarka Narodowa”, Nr 3, s. 41–57.
- Przybylska, K. (2018). *Born global. Nowa generacja małych przedsiębiorstw*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Rao, T.R., Naldu, G.M. (1992). *Are the Stages of Internationalization Empirically Supportable*. „Journal of Global Marketing”, Vol. 6(1/2), s. 147–170.
- Reid, S.D. (1981). *The Decision-Maker and Export Entry and Expansion*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 12(2), s. 101–112.
- Reid, S.D. (1983). *Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice*. „International Marketing Review”, Vol. 1(2), s. 44–56.
- Rialp, A., Rialp, J., Knight, G.A. (2005). *The Phenomenon Of Early Internationalizing Firms: What Do We Know After A Decade (1993–2003) Of Scientific Inquiry?* „International Business Review”, Vol. 14(2), s. 147–166.
- Richardson, Jr. J.V. (2006). *The library and information economy in Turkmenistan*, „IFLA Journal”, Vol. 32(2), s. 131–139.
- Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of Innovations*, Free Press of Glencoe.
- Root, F.R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. London: Lexington Books.
- Rosińska, M. (2006). *Regionalne aspekty lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych (w ujęciu teoretycznym)*. „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Geographica Socio-Oeconomica”, Nr 7, s. 37–52.
- Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Rymarczyk, J. (2012). *Biznes międzynarodowy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Schroeder, J., Bartosik-Purgat, M., Mruk, H. (2013). *Międzynarodowe badania marketingowe*. Poznań: Wydawnictwo UEP.
- Serwach, T. (2011). *Od handlu między państwami do handlu na poziomie przedsiębiorstw*. „Gospodarka Narodowa”, Nr 3, s. 47–65.
- Sharma, D.D., Blomstermo A. (2003). *The Internationalization Process of Born Globals: A Network View*. „International Business Review”, Vol. 12(6), s. 739–753.
- Sheth, J., Sisodia, R. (2012). *The 4 A's of Marketing: Creating Value for Customer, Company and Society*. New York: Routledge.
- Shimizu, K. (2014). *Advertising Theory and Strategies*, 18th edition. Souseisha Book Company, s. 63–102.
- Shoham, A. (2015). *The EPRG Framework: Does it Affect Managerial Perceptions of Export Success?* W: A. Manrai, H. Meadow (red.). *Global Perspectives in Marketing for the 21st Century. Developments in Marketing Science*. Proceedings of the Academy of Marketing Science, Springer, Cham, s. 336–371.

- Shoham, A., Rose, G.M., Albaum, G. (1995). *Export Motives, Psychological Distance, and the EPRG Framework*. „Journal of Global Marketing”, Vol. 8(3–4), s. 9–37.
- Smoleń, T. (2006). *Determinanty kulturowe decyzji marketingowych dotyczących produktu i dystrybucji*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Nr 729, s. 125–141.
- Sobczak, E. (2004). *Procesy globalizacji a marketing międzynarodowy*. „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Refleksje Społeczno-Gospodarcze”, Nr 5(2), s. 26–38.
- Śliwiński, R. (2011). *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Taylor, M., Jack, R. (2016). *Born Global Firm Internationalisation: The Influence of Industry Factors*. „Contemporary Management Research”, Vol. 12(3), s. 289–308.
- Thomas, D.E., Eden, L. (2004). *What is the Shape of the Multinationality-Performance Relationship?* „The Multinational Business Review”, Vol. 12(1), s. 89–110.
- Tobolska, A. (2006). *Strategie globalne a nowe formy organizacji przedsiębiorstw transnarodowych*. „Przedsiębiorczość-Edukacja”, t. 2, s. 125–143.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2002). *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer.
- Turner, C. (2012). *Deinternationalisation: Towards A Coevolutionary Framework*. „European Business Review”, Vol. 24(2), s. 92–105.
- Urbanek, G. (2008). *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H. (2004). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWE.
- Vahlne, J.-E. (2020). *Development of The Uppsala Model of Internationalization Process: From Internationalization to Evolution*. „Global Strategy Journal”, Vol. 10(2), s. 239–250.
- Vahlne, J.-E., Johanson, J. (2002). *New Technology, New Business Environments And New Internationalization Processes?* W: V. Havila, M. Forsgren, H. Håkansson (red.). *Critical Perspectives On Internationalization*, s. 209–228. London: Pergamon.
- Vahlne, J.-E., Johanson, J. (2013). *The Uppsala Model on Evolution of The Multinational Business Enterprise – From Internalization to Coordination of Networks*. „International Marketing Review”, Vol. 30(3), s. 189–210.
- Vahlne, J.-E., Johanson, J. (2017). *The Internationalization Process 1977–2017: The Uppsala Model 40 Years Later*. „Journal of International Business Studies”, Vol. 48(9), s. 1087–1102.
- Verbeke, A. (2013). *International Business Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vernon, R. (1966). *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. „Quarterly Journal of Economics”, Vol. 80(2), s. 190–207.

- Vernon, R. (1971). *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*. New York: Basic Books Inc.
- Vernon, R. (1979). *The Product Cycle Hypothesis in a New Environment*. „Oxford Bulletin of Economics and Statistics”, Vol. 41(4), s. 255–267.
- Vissak, T., Francioni, B. (2013). *Serial Nonlinear Internationalization in Practice. A Case Study*. „International Business Review”, Vol. 22(6), s. 951–962.
- Wach, K. (2008). *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*. Kraków: Wydawnictwo UEK.
- Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wach, K., Wojciechowski, L. (2014). *The Size and the Strategic International Orientation: The Use of EPRG Model among Polish Family and Non-Family Firms*. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Entrepreneurship and Management”, t. XV(7), s. 143–156.
- Wani, T. (2013). *From 4Ps to SAVE: A Theoretical Analysis of Various Marketing Mix Models*. „Business Sciences International Research Journal”, Vol. 1(1), s. 1–9.
- Welch, C., Welch, L. (2009). *Re-internationalisation. Exploration and conceptualisation*. „International Business Review”, Vol. 18, s. 567–577.
- Welch, C., Nummela, N., Liesch, P. (2016). *The Internationalization Process Model Revisited: An Agenda for Future Research*. „Management International Review”, Vol. 56(6), s. 783–804.
- Welch, L., Luostarinen, R. (1988). *Internationalization: Evolution of A Concept*. „Journal of General Management”, Vol. 14(2), s. 36–64.
- Whitelock, J. (2002). *Theories of Internationalisation and Their Impact on Market Entry*. „International Marketing Review”, Vol. 19(4), s. 342–347.
- Wiktor, J. (2009). *Marketing międzynarodowy – istota i specyfika. Ze studiów nad internacjonalizacją marketingu*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Nr 823, s. 19–35.
- Wiktor, J.W. (2006). *Strategie przedsiębiorstw w marketingu międzynarodowym. Próba typologii*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Nr 729, s. 17–36.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.
- Wind, Y., Douglas, P.S., Perlmutter, V.H. (1973). *Guidelines for Developing International Marketing Strategies*. „Journal of Marketing”, Vol. 37, s. 14–23.
- Wiśła, R. (2018). *Zasoby technologiczne krajów Europy Środkowo-Wschodniej*. „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Nr 362, s. 73–86.
- Witek-Hajduk, M. (2009). *Motywy internacjonalizacji polskich średnich i dużych przedsiębiorstw*. W: J. Schroeder, B. Stępień (red.). *Współczesne problemy*

- międzynarodowej działalności przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Witek-Hajduk, M.K. (2010). *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Witkowska, J. (1996). *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowo-Wschodniej. Próba interpretacji na gruncie teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych i teorii integracji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wortzel, L.H., Wortzel, H.V. (1981). *Export Marketing Strategies for NIC – And LDC – Based Firms*. „Columbia Journal of World Business”, Vol. 16(1), s. 51–60.
- Young, S. (1987). *Business Strategy and The Internationalization of Business*. „Managerial and Decision Economics”, Vol. 8(1), s. 31–40.
- Young, S. (1989). *International Market Entry and Development – Strategies and Management*. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf.
- Zdziarski, M. (2014). *Struktury firm międzynarodowych*. W: K. Obłój, A. Wąsowska (red.). *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwa Naukowe PWE.
- Zorska, A. (2007). *Korporacje transnarodowe, przemiany, oddziaływania, wyzwania*. Warszawa: Wydawnictwa Naukowe PWE.
- Zydlewska, A. (2004). *Powiązania sieciowe na rynku instytucjonalnym*. W: T. Gołębiowski (red.). *Marketing na rynku instytucjonalnym*. Warszawa: Wydawnictwa Naukowe PWE.

Źródła internetowe

- A.M.Best Co. Pobrane z: <http://www3.ambest.com/ratings/cr/crisk.aspx> (dostęp: 15.07.2020).
- Bednarz P. (2010). *Ustalenie źródeł informacji. Zdobycie informacji*. Pobrane z: http://patenty.bg.agh.edu.pl/graf/poradnik_eksportera3_tekst-97-112.pdf (dostęp: 1.07.2020).
- Coface. Pobrane z: www.coface.pl (dostęp: 15.07.2020).
- Credendo. Pobrane z: <https://www.credendo.com/country-risk> (dostęp: 15.07.2020).
- Cross Culture. Pobrane z: <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/> (dostęp: 25.07.2020).
- Dun and Bradstreet. Pobrane z: <https://www.bisnode.pl/produkty/raporty-o-krajach/> (dostęp: 15.07.2020).
- Ebiznes Polska. Pobrane z: <http://ebiznespolska.pl/biznesowe-zwyczaje-w-wielkim-swiecie-grecja-cz-15/>; <http://ebiznespolska.pl/biznesowe-zwyczaje-w-wielkim-swiecie-afryka-cz-17/> (dostęp: 10.07.2018).
- Enterprise Europe Network. Pobrane z: www.een.org.pl (dostęp: 15.07.2020).

- Expatica. Pobrane z: https://www.expatica.com/za/employment/Business-etiquette-in-South-Africa_105889.html; https://www.expatica.com/ch/employment/Doing-business-in-Switzerland-Swiss-business-culture_101552.html (dostęp: 15.07.2018).
- Export Potential Map. Pobrane z: <https://exportpotential.intracen.org/en/> (dostęp: 10.07.2020).
- Export Solutions. Pobrane z: Department of Commerce, USA, <https://www.export.gov/article?id=Armenia-business-customs> (dostęp: 3.07.2018).
- Fetherstonhaugh B. (2009). *The 4p's are out, the 4E's are in*. Pobrane z: http://www.ogilvy.com/on-our-minds/articles/the_4e_-are_in.aspx. (dostęp: 1.07.2020).
- Freedom House. Pobrane z: <https://freedomhouse.org/> (dostęp: 10.07.2020).
- Global Edge. Pobrane z: <https://globaledge.msu.edu/> (dostęp: 20.07.2020).
- Heritage Foundation. Pobrane z: <https://www.heritage.org/index/?version=1212> (dostęp: 27.07.2020).
- Hofstede Insights. Pobrane z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/> (dostęp: 26.07.2020)
- Human Development Index. Pobrane z: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi> (dostęp: 10.07.2020).
- International Chamber of Commerce Polska. Pobrane z: <https://www.iccpolska.pl/en/publications?pid=15> (dostęp: 30.07.2020).
- International Protocol, <https://mbjprotocol.com/wp-content/uploads/2014/02/C-E-Armenia.pdf> (dostęp: 3.07.2018).
- Kaukaz.pl, Pobrane z: <http://www.kaukaz.pl/kaukaskie-pisanie/etykieta-biznesowa-w-gruzji.php> (dostęp: 5.07.2018).
- Koichi Shimizujosai. Pobrane z: <https://kshimizujosai.wixsite.com/mysite> (dostęp: 30.06.2020).
- Kompass. Pobrane z: <https://pl.kompass.com/selectcountry/> (dostęp: 15.07.2020).
- Komunikacja międzykulturowa blogspot. Pobrane z: <http://komunikacjamiedzykulturowa.blogspot.com/2013/10/trudnosci-wynikajace-z-roznic29.html> (dostęp: 10.07.2020).
- Mindtools. Pobrane z: <https://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm> (dostęp 26.07.2020).
- Passport to trade. Pobrane z: <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-greece/>; <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-turkey/>; <http://businessculture.org/eastern-europe/romania/> (dostęp: 10.07.2018).
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pobrane z: <http://www.parp.gov.pl> (dostęp: 25.07.2020).
- Polsko-Turecka Izba Gospodarcza. Pobrane z: http://www.ptcoc.eu/wazne-informacje/kulturowe-kody-wspolpracy-z-tureckimi-partnerami_3,176.html (dostęp: 20.07.2018).

- Poradnik przedsiębiorcy. Pobrane z: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-marketing-mix-modele-4c-i-7c-compass> (dostęp: 26.07.2020).
- Santander. Trade Markets. Pobrane z: <https://en.portal.santandertrade.com/establish-overseas/tunisia/business-practices> (dostęp: 20.07.2018).
- Trade Competitiveness Map, <https://tradecompetitivenessmap.intracen.org/> (dostęp: 10.07.2020).
- World Business Culture. Pobrane z: <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/nigeria/>; <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/switzerland/culture/> (dostęp: 10.07.2018).
- Wydział Informacji o Krajach Pochodzenia Departamentu Postępowañ Uchodźczych Urzędu do Spraw Cudzoziemców. Pobrane z: <http://wikip.udsc.gov.pl/kraje-pochodzenia/nigeria.html> (dostęp: 10.07.2018).

Spis tabel

Tabela 1. Definicje internacjonalizacji według wybranych autorów	13
Tabela 2. Klasyfikacja form internacjonalizacji przedsiębiorstw	21
Tabela 3. Zalety i wady wybranych form internacjonalizacji przedsiębiorstw	24
Tabela 4. Zestawienie teorii wyjaśniających proces internacjonalizacji przedsiębiorstw	30
Tabela 5. Etapy internacjonalizacji przedsiębiorstw w modelach innowacyjnych	39
Tabela 6. Grupy czynników służące ocenie atrakcyjności rynków	46
Tabela 7. Źródła danych do oceny atrakcyjności rynków zagranicznych	51
Tabela 8. Ocena potencjału firmy w procesie internacjonalizacji	57
Tabela 9. Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstw	60
Tabela 10. Typologia przedsiębiorstw według Bartletta i Ghoshala	70
Tabela 11. Typologia przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych według Bartletta i Ghoshala	71
Tabela 12. Charakterystyka elementów modelu 4A	78
Tabela 13. Elementy makrootoczenia według modelu PESTLE	84
Tabela 14. Przesłanki wyboru strategii standaryzacji i adaptacji	88
Tabela 15. Orientacja międzynarodowa a cechy strategii marketingowej	91
Tabela 16. Wymiary kultury według modelu Hofstedeego – wybrane kraje	98
Tabela 17. Grupy krajów według podziału kultur Gestelanda	100
Tabela 18. Przykłady krajów reprezentujących cechy wskazane w modelu Trompenaarsa	102
Tabela 19. Model Halla	103
Tabela 20. Model Lewisa – charakterystyka kategorii	105

Spis rysunków

Rysunek 1. Podział rynków zagranicznych z wykorzystaniem metody portfelowej BCG	47
Rysunek 2. Determinanty potencjału przedsiębiorstwa w zakresie umiędzynarodowienia	57
Rysunek 3. Model Kompas 7C według Shimizu	81
Rysunek 4. Klasyfikacja kultur według modelu Halla	104
Rysunek 5. Graficzna prezentacja trójkąta kultur – model Lewisa	106

Aneks 1. Etykieta w biznesie w wybranych krajach

Armenia

Podjmując rozmowy biznesowe z Ormianami, należy mieć świadomość, że ich najważniejszym celem jest budowanie relacji. Planując spotkanie, należy być punktualnym, jednocześnie licząc się z tym, że partner może się spóźnić. Najczęstszym przywitaniem wśród mężczyzn jest uścisk dłoni, a następnie pocałunek w policzek. Formuła wygłaszana podczas przedstawiania to: tytuł, nazwisko i imię. Przerwy podczas rozmów zdarzają się bardzo często¹, nie są sygnałem bezowocnej rozmowy. Nie należy ich też traktować jako zniewagę. W spotkanie należy się zaangażować i z uwagą słuchać partnera, wdawać się w tzw. *small talks*. Mogą one dotyczyć kulinariów, sportu, pogody czy historii, lepiej nie podejmować tematów jak sprawy osobiste czy religia.

Oficjalnym językiem w biznesie jest język ormiański, angielski lub rosyjski.

Ormianie to naród przyjazny, komunikatywny, otwarty. Protokół nakazuje, aby oni rozpoczynali i kończyli rozmowy. Targowanie się i negocjacje cenowe są dozwolone, ale nie zawsze pożądane i mile widziane. Ormianie są wrażliwi na wszelkie odmowy i nie lubią, gdy zbyt ostentacyjnie okazuje się emocje. Chcąc odmówić, należy więc robić to delikatnie i niebezpośrednio, zalecana jest powściągliwość w okazywaniu emocji.

Podczas wspólnych posiłków, które są elementem kultury biznesowej Ormian, można spodziewać się licznych toastów i suto zastawionego stołu. Nie należy się także dziwić, otrzymując zaproszenie do domu kontrahenta lub na wspólną wycieczkę (nawet całodniową) i nie wypada odmówić, ponieważ może to urazić gospodarza. Może to być źle przyjęte i potraktowane jako brak szacunku przede wszystkim przez tych Ormian, którzy rzadko mają okazję uczestniczyć w spotkaniach biznesowych z cudzoziemcami z Europy Zachodniej.

¹ <https://mbjprotocol.com/wp-content/uploads/2014/02/C-E-Armenia.pdf> (dostęp: 3.07.2018).

Powszechne jest również dawanie upominków i przyjmowanie odwiedzających w historycznych, ważnych dla Ormian miejscach. Drobne prezenty zawsze należy mieć zapakowane, z kolei obdarowywany nie powinien rozpakowywać prezentu publicznie.

Podczas spotkań zalecany jest skromny, konserwatywny i stonowany kolorystycznie, ale jednocześnie elegancki ubiór.

Korupcja jest wszechobecna, nawet w urzędach państwowych, w policji czy służbach celnych². Chociaż cudzoziemcy są czasami „zwolnieni” z konieczności drobnej korupcji, mogą zdarzyć się sytuacje, w których urzędnicy opóźniają się np. z wydaniem pozwolenia, dając do zrozumienia, że „napiwek” lub zatrudnienie konkretnej firmy/osoby do pomocy, może natychmiast przyspieszyć procedury.

Grecja³

Grecy są narodem niezwykle dumnym ze swojego dziedzictwa i wkładu w rozwój cywilizacji europejskiej. Cenią sobie także wartości rodzinne, co przekłada się na życie zawodowe – nepotyzm nie jest uznawany za coś złego czy gorszącego i stanowi immanentną cechę greckiego biznesu. Ważna jest dla nich hierarchia, zarówno jeśli chodzi o wiek, jak i zajmowane stanowisko. W pierwszej fazie znajomości najlepiej zwracać się do partnera biznesowego, odpowiednio go tytułując, jednak Grecy szybko przechodzą na mniej formalne sposoby zwracania się. Grecy są bardzo honorowi. To oznacza, że jeśli raz dadzą słowo, jest ono obowiązujące, a potwierdzanie ustaleń może zostać uznane za podważanie ich wiarygodności.

Powodzenie w rozmowach będzie łatwiejsze do osiągnięcia, gdy znajomości biznesowe zawierane są osobiście. Dlatego lepiej prowadzić rozmowy twarzą w twarz (utrzymując kontakt wzrokowy – to dla Greków jest bardzo istotne), skracać dystans. Służą temu pierwsze spotkania, podczas których budowane jest wzajemne zaufanie. W *small talks* najlepiej podejmować tematy związane z kulturą, sztuką lub historią. Grecy mogą też podejmować tematy osobiste (np. zadawać pytania, które w innych kulturach byłyby uznane za zbyt prywatne) – jest to przejaw sympatii i zainteresowania relacją. Należy jednak unikać rozmów związanych z religią czy polityką – szczególnie kwestii Macedonii, Cypru i Turcji. Także niektóre gesty i symbole znane w kulturze zachodniej mogą być w Grecji mylnie interpretowane – np. amerykański symbol „OK” może być uznany za wulgarny, a „stop” lub „cześć/hej”

² <https://www.export.gov/article?id=Armenia-business-customs> (dostęp: 3.07.2018).

³ Opracowano na podstawie <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-greece/>; <http://ebiznespolska.pl/biznesowe-zwyczaje-w-wielkim-swiecie-grecja-cz-15/> (dostęp: 10.07.2018).

(otwarta dłoń w górze skierowana w stronę rozmówcy) za obraźliwy i pogardliwy. Kontakt fizyczny jest powszechnie używany do okazania sympatii i podkreślenia omawianego tematu. Dotykanie rozmówcy (niezależnie od płci) jest dość powszechne i nie powinno być źle interpretowane.

Spotkanie należy planować z około dwutygodniowym wyprzedzeniem, potwierdzając je telefonicznie na dzień przed jego realizacją. Zwykle rozmowy przebiegają powoli – wszak służą także budowaniu więzi. Nie warto więc pospieszać czy wywierać presji na jak najszybsze podjęcie decyzji. Oferta otrzymana od greckiego partnera rzadko będzie tą ostateczną, należy się targować, mając na uwadze, że partner jest w tym niezwykle sprawny.

Kolacje biznesowe przebiegają najczęściej w swobodnej atmosferze i służą raczej zacieśnianiu więzi osobistych niż prowadzeniu merytorycznych rozmów czy negocjacji. Grecy często piją kawę i częstują nią gości – odmowa może być traktowana jako nieuprzejmość.

Budowanie silnych, długotrwałych relacji jest dla Greków ważne. Dlatego też kontakty osobiste charakteryzujące się zaufaniem i lojalnością ułatwiają prowadzenie działalności biznesowej i są niezbędne do udanych transakcji biznesowych. Prywatne znajomości lub polecenia od wspólnych przyjaciół mogą otwierać drzwi i pomagać rozwiązywać problemy, które w przeciwnym razie byłyby bardzo trudne do rozwiązania.

Gruzja⁴

W Gruzji obowiązuje kultura hierarchiczna, co oznacza, że z szacunkiem traktuje się ludzi starszych, a im wyższa ranga w organizacji, tym poważniejsze traktowanie i należny respekt. Podczas powitania należy poczekać, aż to osoba wyższą rangą wykona pierwszy gest, to właśnie z tymi osobami, a także kobietami należy witać się w pierwszej kolejności.

Chcąc wejść na rynek gruziński, należy przede wszystkim zdać sobie sprawę, że biznes ma charakter relacyjny, a nie transakcyjny. Podstawą kontraktu jest zbudowanie zaufania, a zatem spotkania, rozmowy, osobiste relacje, nie zaś wysyłanie katalogów i bezosobowe rozmowy telefoniczne. Nieocenione znaczenie ma również rekomendacja i poparcie wspólnego znajomego. Ponieważ decyzje zapadają na najwyższym szczeblu, to właśnie u tych osób należy zaskarbić sobie zaufanie, nie ignorując jednocześnie pracowników na niższych stanowiskach, którzy mogą być sojusznikami w przekonywaniu właściciela czy prezesa firmy. Aby nakłonić

4 Opracowano na podstawie <http://www.kaukaz.pl/kaukaskie-pisanie/etykieta-biznesowa-w-gruzji.php> (dostęp: 5.07.2018).

gruzińskiego partnera do swoich racji, warto bazować właśnie na relacjach i odczuciach. To one, a nie fakty, cenione są w Gruzji bardziej. Podczas rozmów niezwykle ważna jest pozytywna, przyjacielska wręcz atmosfera. Bez osobistej relacji trudno będzie z sukcesem negocjować – należy zainwestować odpowiednio dużo czasu, aby zaskarbić sobie zaufanie partnera i być przy tym cierpliwym. Nie obędzie się bez wspólnego obiadu, podczas którego mogą paść osobiste pytania o rodzinę, a także opinie na bieżące tematy polityczne. Gruzini są niezwykle emocjonalni i ekspresyjni, dlatego podczas rozmów mogą podnosić głos lub żywiołowo gestykulować.

Należy rozważyć przygotowanie materiałów handlowych w języku gruzińskim, co nie jest łatwym zadaniem. Warto się jednak wysilić, ponieważ na pewno zostanie to docenione i może zaowocować lepszą pozycją w negocjacjach.

Hiszpania

Rozważając podjęcie aktywności biznesowej na rynku hiszpańskim, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na różnorodność etniczną tego kraju. Inne zwyczaje i normy zachowań obowiązują w Katalonii oraz na południu. Niemniej jednak można znaleźć pewne cechy wspólne, łączące Hiszpanów niezależnie od regionu, z którego pochodzą.

Prowadząc rozmowy biznesowe z Hiszpanami, można potwierdzić większość stereotypów, bowiem są oni rodzeni, ciepłi, serdeczni, przywiązują wagę do tradycji, są też niepunktualni, bardzo szybko skracają dystans. Mimo tego nie będzie dobrze widziana nadmierna gestykulacja czy ściskanie i poklepywanie po plecach przy powitaniu – szczególnie w pierwszej fazie znajomości biznesowej.

Należy przygotować się na raczej długie i dość luźne negocjacje biznesowe. Rozmowy warto rozpocząć od *small talks*, które budują osobiste relacje między stronami. W Hiszpanii mogą one dotyczyć tematów, z których obywatele tego kraju są szczególnie dumni, tzn. kultury i sztuki, sportu. W tym drugim przypadku lepiej jednak nie wyrażać poparcia dla konkretnej drużyny, ponieważ gdy partner jest kibicem innej, atmosfera może się popsuć. Należy unikać tematów związanych z reżimem Franco, religią i polityką (w tym przede wszystkim konfliktów na tle separatystycznym Basków, Katalonii czy Gibraltaru), finansów osobistych, feminizmu, a także walk byków. Należy pamiętać, że nawiązanie bliskich relacji, zaufanie i szczerść stanowią w Hiszpanii podstawę efektywnych i satysfakcjonujących relacji biznesowych.

Przechodząc to kwestii merytorycznych, najlepiej rozpocząć od tematów najłatwiejszych do uzgodnienia, aby w miarę budowania relacji poruszać zagadnienia bardziej złożone, problematyczne i potencjalnie trudniejsze do wypracowania konsensusu. Tę ostatnią, najtrudniejszą część rozmów dobrze prowadzić podczas posiłku. Hiszpanie znani są z dobrej kuchni i zamiłowania do biesiadowania. Spotykając się przy zastawionym

stole i popijając wino, wprawimy partnera w dobry humor, będzie bardziej skłonny do ustępstw. Jeżeli spotkanie odbywa się w kraju partnera, to on, według własnego uznania, wybierze serwowane potrawy. Warto ich spróbować, a jeśli chcemy którejś odmówić, dobrze jest podać konkretny powód, aby nie urazić gospodarza. Prowadząc rozmowy, warto komunikować się w języku hiszpańskim – w tym kraju będzie to preferowane i docenione przez partnera. Umowy ustne są traktowane bardzo poważnie, relatywnie mniejszą wagę przywiązuje się do umów i kontraktów pisemnych.

W negocjacjach dobrze na początku przedstawić zawyżone oczekiwania, które podczas rozmów będą się zbliżały do tych realnych. Nie należy czynić zbyt dużych ustępstw, ponieważ dla hiszpańskiego partnera może to wydać się podejrzane. W budowaniu relacji kluczowe jest wzajemne zaufanie, wspólnota interesów i profesjonalizm. Podczas rozmów należy reprezentować podejście koncyliacyjne, a nie rywalizacyjne, wystrzegając się technik negocjacyjnych, takich jak atak frontalny. Oferta powinna być przygotowana starannie, poparta danymi liczbowymi i twardymi faktami.

Hiszpania to zdecydowanie kraj słońca, a nie zegarka, dlatego czas jest pojęciem względnym, a umówienie spotkania na konkretną godzinę nie jest wiążące; z dużym prawdopodobieństwem można spodziewać się, że partner się spóźni i nie będzie w tym widział niczego niestosownego. Warto pamiętać, że spóźnienie nie świadczy o lekceważeniu sprawy czy człowieka, ale leży w naturze Hiszpanów.

Umawiając się na spotkanie, należy pamiętać, że w godzinach 14-16 (lub nawet później) w kraju obowiązuje *siesta*, a miasta zamierają. Załatwienie jakiegokolwiek sprawy będzie właściwie niemożliwe, nie ma także sensu proponowanie spotkania o tej porze, niestosowne jest także dzwonienie, ponieważ czas *sjesty* rzeczywiście wykorzystywany jest na odpoczynek, w którym nie należy przeszkadzać. Ponieważ w ciągu dnia Hiszpanie mają przerwę w pracy, biznes prowadzi się do późnych godzin wieczornych (nawet do 22), co również warto wziąć pod uwagę. Optymalną porą na spotkanie *stricte* biznesowe są godziny przedpołudniowe, ale nie wczesny ranek.

Hiszpanie cenią i podtrzymują hierarchiczną strukturę w przedsiębiorstwach. Spotkania biznesowe najlepiej jest umawiać z osobami na podobnym stanowisku. Służą one głównie prezentacji wzajemnych ofert i propozycji, dyskusji, wymianie idei (Hiszpanie unikają dzielenia się swoimi opiniami publicznie i *ad hoc*). Nawet jeśli spotkanie zakończy się zawarciem ustnej umowy, to należy pamiętać, że podpisanie kontraktu następuje później, gdyż ostateczną decyzję podejmuje najwyższy rangą przedstawiciel firmy. Po rozmowach biznesowych czy negocjacjach należy w miarę szybko napisać list (e-mail) wyrażający zadowolenie z ustalonych reguł współpracy i podtrzymujący przyjacielskie stosunki osobiste. To jest dla Hiszpanów bardzo ważne. Wręczanie podarków nie jest konieczne – jeśli już, to najlepiej zrobić to na zakończenie negocjacji (wcześniej może być uznane za próbę przekupstwa) w formie niedrogiemu (ale jednak markowemu!) produktu przywiezionego z ojczyzny. Hiszpanie docenią lokalne produkty spożywcze (np. czekoladki), napoje, albumy, gadzety firmowe, a także dobrą whisky lub brandy.

Kazachstan

Rozpoczynając rozmowy biznesowe z partnerami z Kazachstanu, warto pamiętać, że jest to naród niezwykle otwarty, ceniący sobie szczerość. Niekiedy może to wprawić w zakłopotanie, bowiem Kazachowie wprost wyrażają swoje zdanie, w ich komunikacji nie ma miejsca na subtelności i tego samego oczekują od współrozmówców. Takie zachowanie przez inne kultury może zostać uznane za obraźliwe. To nic bardziej mylnego, ponieważ w cenie jest także uczciwość oraz bliskość relacji. Kontakt osobisty nie może być zastąpiony „suchym” e-mailem. Podczas rozmów nie należy jednak poruszać tematów prywatnych. W Kazachstanie nie bez znaczenia są znajomości. W tym kraju można odnieść wrażenie, że wszyscy znają wszystkich i warto to wykorzystywać. Jeśli nie mamy swoich kontaktów, dobrze jest zaangażować zewnętrzną firmę, lokalnego przedstawiciela, który pomoże się odnaleźć i wesprze swoimi koneksjami, udzieli rekomendacji.

Kultura biznesowa Kazachstanu znajduje się pod wpływami chińskimi i rosyjskimi, dlatego też obowiązuje tam kultura hierarchiczna. Starszym należy się szacunek, tak w odniesieniu do wieku, jak i pozycji w firmie. Nawet jeśli zespół negocjacyjny jest liczny, najważniejsze zdanie ma jego lider, osoba najwyższej usytuowana w hierarchii firmy. Choć szacunek należy okazywać wszystkim, warto w sposób szczególnie wyróżnić właśnie najważniejszych członków zespołu. Grupy negocjacyjne zwykle zdominowane są przez mężczyzn i choć obecność kobiety w zespole partnera nie będzie negowana, może ona zostać potraktowana niepoważnie. Warto zastanowić się nad tą kwestią przy budowaniu składu reprezentacyjnego firmy, która zostanie oddelegowana do rozmów.

Podejście do czasu jest wśród Kazachów dość swobodne – spóźnianie się nie jest oznaką lekceważenia. Jeśli chodzi o ceremoniał wymiany wizytówek, kraj ten czerpie z tradycji chińskich. To oznacza, że wymienianie się wizytówkami stanowi istotny element budowania relacji. Na wizytówkach, oprócz danych kontaktowych, powinny się znaleźć także informacje o posiadanych stopniach i tytułach potwierdzających kwalifikacje.

Pod względem podejścia do partnera Kazachowie przejęli natomiast styl rosyjski, prezentując postawę konfrontacyjną. W rozmowach są twardzi, wręcz agresywni, ekspresyjni, czasem zachowują się „teatralnie”, chcąc przekonać do swoich racji. Najlepszą reakcją jest oczywiście opanowanie i zachowanie spokoju. Nie należy się też niepokoić, gdy potencjalny kontrahent proponuje za produkt cenę wielokrotnie niższą od oferowanej. Taka propozycja jest tylko wstępem do negocjacji i świadczy o zainteresowaniu ofertą. Odwrotnie, zgoda na proponowane warunki może wskazywać na zamiar oszukania oferenta. Pierwsze niepowodzenia to tworzenie się możliwości negocjacyjnych w celu uzyskania zaplanowanego efektu.

W kazachskiej kulturze biznesowej ważnym elementem jest wymiana okolicznościowych podarunków. Cenione są zwłaszcza drobiazgi przywiezione z kraju, coś charakterystycznego czy wyjątkowego. Jeśli jesteśmy zaproszeni do domu (zdarza

się relatywnie często), należy również przynieść ze sobą prezent – dla pani domu najczęściej są to słodycze, czekoladki, ciasto z modnej cukierni, a dla pana domu – alkohol wysokiej jakości, oczywiście jeśli nie jest muzułmaninem. Obdarowani zazwyczaj od razu odpakowują podarunki, a gość, kiedy opuszcza kazachski dom, zazwyczaj także otrzymuje jakiś drobiazg.

Niemcy

Prowadząc rozmowy biznesowe z partnerami z Niemiec, warto zwrócić uwagę na kilka kwestii. Niemcy jako przedstawiciele kultur protransakcyjnych, nieceremonialnych i niskokontekstowych, preferują porządek, punktualność, uporządkowaną, bezpośrednią komunikację i styl formalny. Przywiązują 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. Ważne jest, aby potwierdzić merytoryczne przygotowanie do negocjacji.

Rozmowy powinny być prowadzone otwarcie i szczerze. 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.

Niemcy (nie tylko negocjatorzy, ale ogólnie, społeczeństwo) zwracają uwagę, czy produkt jest solidny, trwały, energooszczędny, czy ekologiczny, są także patriotami ekonomicznymi, tzn. preferują produkty rodzimego pochodzenia. Etnocentryzm konsumencki wynika m.in. z przekonania o wysokiej jakości niemieckich produktów. Prezentując ofertę partnerom z Niemiec, należy uwypuklić właśnie cechy jakościowe produktów (trwałość, precyzję wykonania, nowoczesność), tym bardziej że konsumenci są gotowi zapłacić za to więcej. Według niektórych badań niemieccy konsumenci są jednymi z najbardziej wymagających na świecie. Są też względnie lojalni wobec marek, jeśli te oferują produkty wysokiej jakości (około 60% populacji jest skłonnych kupić tę samą markę kilka razy).

Niemcy cenią sobie bezpieczeństwo nie tylko w zakresie produktów, ale także relacji biznesowych. Zaufanie do partnera ma większe znaczenie niż intratna finansowo propozycja od nieznanego. Dlatego kluczowe znaczenie ma uwiarygodnienie swojej firmy jako rzetelnego 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 sprawia, że niemieccy biznesmeni chętniej zwrócą uwagę na ofertę i umówią spotkanie.

Negocjatorzy z Niemiec często stosują tzw. taktykę rzutem na taśmę. Oznacza ona, że gdy rozmowy zbliżają się ku końcowi, nagle przedstawiają 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, a więc po pierwsze poświęcono na nie dużo czasu, energii, pracy oraz nakładów finansowych, a więc szkoda byłoby nie zawrzeć kontraktu z powodu odmowy na to ostatnie i drobne żądanie. Chcąc zakończyć negocjacje, 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), której 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 muszą być tożsame z ostatecznymi.

Nigeria⁵

Prowadzenie rozmów biznesowych z Nigeryjczykami może być, ze względu na różnice kulturowe, nie lada wyzwaniem. Kultura, jaką reprezentują poszczególne firmy, będzie zależała od ich pochodzenia. Oddziały firm międzynarodowych będą funkcjonowały w dużo bardziej „zachodni” sposób, podczas gdy rdzennie nigeryjskie przedsiębiorstwa będą reprezentowały własne podejście i strukturę – widoczna jest silna hierarchiczność (zakorzeniona w kulturze i tradycjach plemiennych). Szef firmy oczekuje bezwzględniego szacunku, to on podejmuje najważniejsze decyzje (nawet jak menedżerowie średniego szczebla będą chcieli sprawić wrażenie, że to oni decydują). Szczególną estymą otacza się także ludzi starszych – wiek przynosi mądrość. Nie należy jednak lekceważyć pracowników niższego szczebla, gdyż mogą się oni stać sojusznikami w negocjacjach, a ponadto, w kulturze propartnerskiej, jaką niewątpliwie reprezentuje Nigeria – ważne jest rozwijanie relacji ze wszystkimi partnerami.

5 Opracowano na podstawie <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/nigeria/>, <http://ebiznespolska.pl/biznesowe-zwyczaje-w-wielkim-swiecie-afryka-cz-17/>; <http://wikip.udsc.gov.pl/kraje-pochodzenia/nigeria.html> (dostęp: 10.07.2018).

Nigeria to kraj słońca, zatem do punktualności nie podchodzi się restrykcyjnie. Podczas przywitania może dojść do niezręcznej sytuacji, ponieważ w zależności od plemienia/wyznania, niektórzy uznają, że obce sobie osoby nie powinny mieć ze sobą żadnego kontaktu fizycznego. Dlatego lepiej poczekać, aż nigeryjski partner pierwszy wyciągnie dłoń na powitanie. Jeśli tak się nie stanie, należy się uśmiechnąć i wykonać delikatny ukłon. Dodatkowo, w rejonach zdominowanych przez ludność muzułmańską powszechne jest witanie się tylko z męską częścią towarzystwa. Kobiety są ignorowane. To, co w naszej kulturze jest oznaką lekceważenia, tam uznawane jest za wyraz szacunku wobec kobiety i jej męża. Jakkolwiek może się to wydać niewłaściwe, należy o tym pamiętać.

Spotkania mogą być prowadzone w mało prywatnej atmosferze. Mogą być zakłócane przez telefony, które nigeryjski rozmówca odbiera, lub przez członków rodziny przechodzących po pomieszczeniu, w którym negocjujemy. Choć zachowanie to nie wpisuje się w standardy europejskie, nie należy tego traktować jako lekceważenie. Samo spotkanie może się odbyć w domu kontrahenta. W takim wypadku nie należy odmawiać posiłku lub napoju, gdyż może to zostać odebrane jako niechęć do gospodarza.

Nigeryjczycy, jak zresztą wiele ludów afrykańskich, przed rozpoczęciem właściwych rozmów chcą nawiązać bliższe relacje o charakterze prywatnym. Lepiej nie przyspieszać biegu wydarzeń, zaangażować się w taką rozmowę, unikając jednocześnie tematów związanych z polityką czy problemami rasowymi. Podczas negocjacji dobrze zachować powściągliwość, zachowywać się dyplomatycznie i taktownie, ponieważ będziemy bacznie obserwowani, a każde wszystkie słowa i gesty będą analizowane. Do kontrahentów najlepiej zwracać się bardzo formalnie z użyciem tytułów, co jest oznaką szacunku.

W samej Nigerii obowiązuje kilka języków urzędowych, jednak językiem biznesu jest angielski. Prezentacje oferty należy oprzeć na liczbach i twardych danych, bowiem to na ich podstawie podjęta zostanie ostateczna decyzja.

Bardzo ważnym elementem jest oficjalny *dress code*. Niezależnie od wysokiej temperatury i nasłonecznienia mężczyźni powinni być ubrani w ciemne garnitury z krawatami, a kobiety w dość zabudowane również ciemne sukienki lub garsonki. Inny strój może być odebrany jako przejaw braku kompetencji.

RPA

Kultura – również biznesowa – Republiki Południowej Afryki jest bardzo złożona. Jest to wieloetniczna, bogata mieszanka kultur, ras, języków i różnych podejść do biznesu. Trzeba być uważnym i elastycznym. Należy pamiętać, że nie ma jednego uniwersalnego modelu biznesowego, który zadziała w tak skomplikowanym środowisku. Koniecznie trzeba sprawdzić dokładniej środowisko, z którego wywodzi się partner biznesowy, po to, aby w negocjacjach osiągnąć jak największy sukces komercyjny.

Należy też pamiętać, że RPA to kraj kontrastów. Pomimo położenia na kontynencie afrykańskim w wielu aspektach biznesowych i kulturowych bliżej jej do wzorców amerykańskich (szczególnie białej części społeczeństwa). W kraju panuje podobny, bezpośredni styl komunikacji. Cenione są takie wartości jak rozwój i osiągnięcia osobiste, konkurencyjność. Południowoafrykańczycy są indywidualistami zorientowanymi na osiąganie zamierzonych celów. Generalnie mieszkańcy RPA muszą najpierw poznać i zaufać kontrahentowi zagranicznemu, aby ubić z nim interes, choć nie jest to tak kluczowe, jak w innych krajach afrykańskich. Dominuje bardziej protransakcyjne podejście do biznesu, choć i tak najlepiej jest nawiązać kontakt poprzez wspólnego znajomego lub zostać przedstawionym przez kogoś wiarygodnego (ważne są posiadane rekomendacje i listy polecające). Zaufanie i lojalność budowane są na podstawie faktów i danych. Dlatego też ofertę należy prezentować w sposób przejrzysty, jasny, zrozumiały i bezpośredni. Mało skuteczne są próby nawiązania kontaktu wyłącznie za pośrednictwem Internetu i e-maila. Ułatwieniem jest za to kwestia językowa – większość mieszkańców RPA posługuje się językiem angielskim jako pierwszym lub drugim językiem i nie oczekuje się tłumaczenia dokumentów lub materiałów na którykolwiek z języków afrykańskich.

Pierwsze spotkanie biznesowe jest przeważnie poświęcone wzajemnemu poznaniu się, nawiązaniu towarzyskiej relacji, a nie ścisłym negocjacjom. Mieszkańcy RPA są bardzo przyjaźni i mogą otwarcie wyrażać uczucia – można spotkać się z poklepywaniem po plecach czy potrząsaniem ręki na znak przyjaźni. W trakcie kolejnych spotkań należy dobrze realizować założoną strategię negocjacyjną. Agresywne techniki negocjacji nie będą dobrze widziane (ani skuteczne), dużo lepiej jest wykazać się cierpliwością i zrozumieniem. W toku rozmów najlepiej wykazywać się profesjonalizmem, mówić z przekonaniem, podpieierać argumentacje faktami. Nie należy jednak być nadmiernie autorytarnym. Dobrze jest utrzymywać stały kontakt wzrokowy i często kiwać głową, aby wskazać aprobatę dla tego, co się słyszy. Mieszkańcy RPA doceniają dobrych słuchaczy. Należy też pamiętać, że niektóre z kultur południowoafrykańskich preferują podejście dyplomatyczne – nie okażą bezpośredniego sprzeciwu czy niezadowolenia ani nieznamośći odpowiedzi na pytanie. Należy bezwzględnie unikać użycia znaku „V” oznaczającego zwycięstwo, gdyż w RPA jest on uważany za nieprzyzwoity. Co ciekawe, nie jest mile widziane wręczanie upominków, które może być potraktowane jako łapówka. Jeśli jednak otrzymamy prezent, należy go przyjąć obiema rękami i otworzyć zaraz po wręczeniu.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstw jest odzwierciedleniem kultury społecznej. Ważne jest, aby zawsze okazywać szacunek starszym, nawet jeśli nie są oni częścią firmy. Starsi są uważani za mądrych i zasługujących na szacunek. Ci, którzy go nie okazują, są traktowani jak niepożądani partnerzy biznesowi. W przedsiębiorstwach główne kompetencje decyzyjne są zwykle skupione w rękach kilku starszych menedżerów. Decyzje są podejmowane „na szczytach” firmy, choć w młodszych firmach można dostrzec przykłady delegowania decyzji i odpowiedzialności także do menedżerów niższego szczebla. W bardziej tradycyjnych strukturach można też

zauważyć utrzymującą się dyskryminację kobiet, aby je doceniono, muszą dwakroć silniej udowadniać swoją wiedzę i kompetencje⁶.

Przedsiębiorstwa pracują podobnie jak w krajach zachodnich, większość firm w RPA nie pracuje w weekendy. Wyjątek stanowią banki, urzędy i instytucje rządowe, często są otwarte także w godzinach porannych w soboty. Spotkania najlepiej jest planować w okresach niekolidujących z dniami wolnymi, w RPA niemal wszystko jest zamknięte w połowie grudnia do połowy stycznia, a także w tygodniu Wielkanocy i podczas większości świąt żydowskich. Kolacje biznesowe są dość popularne, przeważnie odbywają się w restauracjach. Zaproszenia do domu należą do rzadkości (przychodząc do domu kontrahenta, warto przynieść kwiaty, wino lub czekoladki, należy bezwzględnie unikać pozostawiania na talerzu niedojedzonych potraw, co może być odebrane jako nieuprzejme).

W biznesie obowiązuje oficjalny *dress code*. Męski strój biznesowy obejmuje garnitur i krawat oraz koszulę w zazwyczaj jasnym kolorze. Kobiety częściej noszą sukienki i spódnice, a nie spodnie. Należy unikać zbyt ciasnych i krótkich spódnic, a ramiona powinny być zakryte. Należy też pamiętać, że w RPA zima trwa od czerwca do sierpnia, więc w tych miesiącach trzeba się ubierać nieco cieplej.

Rumunia⁷

Rumuni znani są ze swojej gościnności i otwartości, choć pierwsze kontakty biznesowe należy przeprowadzać w formalnej atmosferze i przy zachowaniu pełni profesjonalizmu. Komunikacja jest relatywnie łatwa, gdyż większość mieszkańców dużych miast zna przynajmniej jeden język obcy (angielski, niemiecki lub francuski). Rumuni postrzegani są jako wiarygodni partnerzy biznesowi, przestrzegają zapisów umów i kontraktów, pilnują terminów dostaw i płatności.

W trakcie spotkań biznesowych należy zwrócić uwagę na uprzejme zachowanie oraz zachowanie dobrych manier. Rumuni traktują spotkania biznesowe bardzo poważnie, są dobrze przygotowani, i tego samego oczekują od drugiej strony. Dobre przygotowanie (a także dobry, schludny wygląd) traktują jako podstawę zaufania i rzetelności w biznesie. Oczekują też punktualności i respektowania czasu. Są formalistami, doceniają stopnie i tytuły naukowe oraz profesjonalne wykształcenie. Ponadto przywiązują dużą wagę do szczegółów organizacji spotkań i negocjacji – teoretycznie nie pozostawiają pola spontanicznym decyzjom czy reakcjom. Nawet

6 https://www.expatica.com/za/employment/Business-etiquette-in-South-Africa_105889.html (dostęp: 15.07.2018).

7 Opracowano na podstawie <http://businessculture.org/eastern-europe/romania/> (dostęp: 15.07.2018).

miejsce spotkania musi być dobrze przygotowane do negocjacji, dostosowane pod względem wielkości do planowanej liczby uczestników, z przygotowanym sprzętem do prezentacji i materiałami wydrukowanymi, ale także materiałami biurowymi (notatniki, długopisy) i napojami, tak aby nic nie zakłócało przebiegu rozmów. W praktyce jednak może się okazać, że spotkanie odbędzie się w nieco chaotycznej atmosferze (np. skakanie z tematu na temat, zmiana agendy). Z wyprzedzeniem należy też ustalić język rozmowy, a jeśli konieczna jest pomoc tłumacza, obie strony muszą wyrazić na to zgodę.

Negocjacje prowadzą przeważnie osoby decyzyjne w firmie. Można się jednak spodziewać, że będą oczekiwać oficjalnego listu potwierdzającego prawo do reprezentacji firmy, szczególnie w przypadku osób przyjeżdżających na spotkanie z zagranicy. Najważniejszym elementem negocjacji jest dla Rumunów cena, oczekują standardowo upustu ceny w granicach 5-15%, w zależności od wolumenu transakcji. Otwartości w relacjach nie wolno jednak mylić z ujawnianiem zbyt wielu informacji. Rumuni są wytrawnymi, twardymi negocjatorami, którzy bez wątplenia wykorzystają posiadaną wiedzę, aby uzyskać jak najlepsze dla siebie warunki kontraktu. Warto zaprezentować podejście kooperacyjne, nie stosować taktyk konfrontacyjnych, niezależnie od tego, jak napięta okaże się sytuacja.

Kolacje biznesowe są powszechnym elementem procesu negocjacji – także w ich trakcie należy pamiętać o docenianej przez Rumunów etykiecie: gospodarz wita gości przy wejściu (nawet jeśli to jest restauracja, powinien przybyć z wyprzedzeniem), nie należy wybierać najdroższych dań z menu, alkohol należy ograniczyć do lampki wina lub całkiem z niego zrezygnować, wychodząc, należy pożegnać się z każdym poprzez uściśnięcie dłoni.

Drobne prezenty są postrzegane jako przejaw uprzejmości, otwartości i dobrych manier. Ułatwiają przełamanie lodów i nawiązanie towarzyskich relacji. Najlepiej jest zaoferować coś charakterystycznego dla kraju pochodzenia, pamiętając, aby nie był to podarunek zbyt drogi.

Szwajcaria⁸

Szwajcarzy są narodem konserwatystów, myślenia empirycznego i wolą trzymać się ustalonych zasad. Kultura szwajcarska pozostaje etnocentryczna – silna wiara we własną grupę kulturową i ostrożność w stosunku do wpływów zewnętrznych. Można jednak zauważyć pewne różnice w podejściu do relacji biznesowych pomiędzy

8 Opracowano na podstawie https://www.expatica.com/ch/employment/Doing-business-in-Switzerland-Swiss-business-culture_101552.html; <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/switzerland/culture/> (dostęp: 15.07.2018).

regionami (kantonami) francuskim, niemieckim i włoskim – adekwatnie do wpływów kultury francuskiej, niemieckiej i włoskiej.

Niemieccy i francuscy Szwajcarzy są konceptualnymi, analitycznymi myślicielami, bardziej polegają na dowodach empirycznych i innych faktach możliwych do weryfikacji; włoscy Szwajcarzy mają skłonność do myślenia bardziej kolektywnego i empatycznego, w swoich decyzjach opierają się bardziej na subiektywnych odczuciach. Niemieccy i francuscy Szwajcarzy często mają tendencję do stosowania uniwersalnych zasad w rozwiązywaniu problemów, podczas gdy włoscy Szwajcarzy zwykle wolą osobiście zaangażować się w każdą sytuację.

W nawiązywaniu relacji kluczowe znaczenia ma zasada „pierwszych trzech sekund” – bardzo ważne jest wywołanie odpowiedniego wrażenia na początku spotkania (i znajomości). Należy zawsze mieć przyjazny, uśmiechnięty wyraz twarzy.

W Szwajcarii obowiązuje całkowite równouprawnienie płci w biznesie. Hierarchia wynika ze starszeństwa i stanowiska, a nie płci. Obowiązuje formalny sposób zwracania się do rozmówców użyciem tytułu (stanowiska) i nazwiska. Należy również używać przedrostków Herr/Frau, Monsieur/Madame lub Signore/Signora. Nie należy się dziwić, jeśli przez cały okres relacji biznesowej ten sposób zwracania się nie zmieni (Szwajcarzy niechętnie przechodzą na „ty” lub formę z użyciem imienia).

Punktualność jest priorytetem – należy jej bezwzględnie przestrzegać. Dobrze postrzegane jest przybycie na spotkanie z piętnastominutowym wyprzedzeniem (szczególnie w niemieckiej części Szwajcarii).

Szwajcarzy bardzo cenią sobie prywatność. W rozmowach należy unikać tematów zbyt osobistych, jak rodzina, pieniądze, religia, pochodzenie itp. Lepiej nie poruszać także kwestii szwajcarskiej neutralności militarnej zarówno obecnie, jak i w kontekście historycznym. Zaleca się także unikanie żartów, o ile nie znamy bardzo dobrze rozmówcy, gdyż mogą zostać odebrane jako kpina. *Small talks* może dotyczyć takich tematów jak szwajcarska przyroda czy sport (piłka nożna, sporty zimowe). Należy natomiast unikać rozmów o finansach osobistych, które są tematem tabu, włączając w to także wyrażanie zachwyty nad bogactwem całego kraju.

Myśli należy formułować jasno i zwięźle, warto posiłkować się wiarygodnymi dokumentami. Prezentacja stanowiska powinna być przeprowadzona w sposób logiczny, profesjonalny, staranny. Warto wykorzystać nowoczesne techniki prezentacji. Kluczowe jest tutaj przygotowanie do spotkania, nie ma mowy o improwizacji – w taki sposób zachowują się Szwajcarzy i tego samego oczekują od swoich partnerów biznesowych.

W rozmowach nie ma miejsca na niedomówienia czy wątpliwości, co implikowałoby wydłużenie czasu rozmów. Warto jednak poświęcić więcej czasu na dokładne ustalenie szczegółów, bowiem zaprocentuje to na sam koniec negocjacji. Ustalenie takiego parametru jak cena podlega niewielkim ustępstwom, nie są to jednak znaczne różnice wobec oferty wyjściowej. Dlatego, podając swoje oczekiwania, warto pamiętać o tym, aby były one realne, nieobłożone zbyt dużym marginesem negocjacyjnym.

Do rozmów należy podejść zdecydowanie kooperacyjnie, a nie rywalizacyjnie, skupiając się na podobieństwach, a nie różnicach, wykazując chęć współpracy, a nie akcentowania wyższości czy demonstrowania siły.

Bardzo istotnym elementem etykiety biznesowej w Szwajcarii jest *dress code*. Szwajcarzy zwracają uwagę na wygląd, zatem należy dobrać strój formalny tak, aby wyglądać jak godny zaufania człowiek sukcesu – dla mężczyzn optymalnym rozwiązaniem jest garnitur w prążek, postrzegany jako deseń osób decyzyjnych, kompetentnych i na wyższych stanowiskach. Jedynie w branżach kreatywnych (IT, sztuka) *dress code* może być nieco bardziej nieformalny. Na ogół Szwajcarzy nie lubią ostentacyjnego eksponowania bogactwa, cenią prostą, skromną i minimalistyczną w kroju odzież oraz dodatki, bez nadmiernej ekstrawagancji.

Szwajcarzy nie są zbyt ekspresyjni w gestach i tego oczekują też od drugiej strony. Nie należy nadmiernie gestykulować w trakcie wypowiedzi, może to być odebrane jako brak profesjonalizmu. Wskazywanie palcem wskazującym na swoją głowę jest obraźliwe.

Powszechną praktyką jest wymiana drobnych podarunków po zakończeniu negocjacji (nie należy dawać prezentów na początku rozmów). Najlepszym pomysłem jest butelka dobrego wina, whisky czy bourbona, a także album z kraju pochodzenia. Należy unikać dawania ostrych przedmiotów (noży, nożyczek, szczyrzyków).

Tunezja⁹

Planując spotkanie, należy umówić się z co najmniej dwutygodniowym wyprzedzeniem. Najlepiej unikać miesięcy wakacyjnych, lipca i sierpnia, kiedy to kontrahenci większość czasu spędzają poza pracą.

Spotkania biznesowe często odbywają się w restauracjach, ponieważ spotkania przy zastawionym stole to dobra okazja, by poznać kontrahenta, ale także zaznajomić go z kulturą kulinarną Tunezji. Podczas rozmów w cenie są takie cechy jak: uprzejmość, relacje formalne, szacunek, zaufanie. Aby zdobyć to ostatnie, przydatne mogą okazać się sieci znajomości biznesowych. Wynika to między innymi z faktu, że większość firm w Tunezji to biznesy rodzinne, co może rodzić także pewne problemy związane z podejmowaniem decyzji czy zarządzaniem. W kwestii podejmowania decyzji warto być cierpliwym, ponieważ zwykle nie zapadają one od razu – zarówno same negocjacje, jak i proces decyzyjny trwają stosunkowo długo.

⁹ Opracowano na podstawie <https://en.portal.santandertrade.com/establish-overseas/tunisia/business-practices> (dostęp: 20.07.2018).

Podczas negocjacji należy unikać konfrontacji i taktyk nacisku, ale warto debatować i bronić swojego punktu widzenia. Bardzo precyzyjna umowa na piśmie sprawi, że stanie się ona oficjalna. Wizytówki wymieniane są na początku lub na końcu pierwszego spotkania, nie towarzyszy temu żadna szczególna formalność.

Turcja¹⁰

Rozszerzając działalność eksportową na rynek turecki, należy mieć na uwadze różnice kulturowe, które wpływają na przebieg rozmów biznesowych. Przed ustaleniem daty spotkania należy sprawdzić, czy w kalendarzu nie wypadają akurat święta państwowe bądź religijne, w tym zwłaszcza ramadan. Spotkań lepiej nie umawiać na miesiące wakacyjne, kiedy Turcy planują urlopy i dużo czasu spędzają z rodzinami.

Przy podejmowaniu decyzji o wyborze partnera Turcy nie kierują się wyłącznie korzyściami finansowymi, ale także takimi aspektami jak: władza, wpływy, honor czy szacunek. Szczególnie dotyczy to firm rodzinnych, których w Turcji jest bardzo dużo. Zdobycie zaufania kontrahenta jest kluczem do sukcesu biznesowego. Z tego powodu na spotkania lepiej nie przyprowadzać swojego adwokata, może to zostać odebrane jako przejaw nieufności czy podejrzliwości. Podczas samego procesu negocjacji należy pamiętać, że Turcy to wykwintni, twardzi negocjatorzy. Warto być przygotowanym na konieczność pójścia na kompromis na każdym etapie rozmów.

Turcy są gościnni, uprzejmi i niezwykle profesjonalni. W przeciwieństwie do innych kultur południowych, przejawiają naturalną potrzebę ciężkiej i długiej (wielogodzinnej) pracy. Turcy lubią poznawać osobiście ludzi, z którymi będą pracować i ubijać interesy. Chętniej będą to robić z tymi, którym mogą zaufać i rozwinąć długoterminową współpracę.

Przed spotkaniem tureckiemu partnerowi należy przekazać informacje o składzie zespołu negocjacyjnego. Pomimo że Turcy reprezentują kulturę słońca (mają dość swobodne podejście do czasu, ustalonych terminów itd.), od partnerów oczekują punktualności, dlatego lepiej się nie spóźniać.

Typowym dla kultur południa, do których należy Turcja, jest skracanie dystansu oraz wprowadzanie wątków prywatnych do rozmów biznesowych. Nie należy się zatem dziwić, jeśli podczas oficjalnych rozmów turecki partner zapyta o rodzinę. Warto odwdziżyć się podobnym pytaniem, pamiętając, by podczas rozmów utrzymywać kontakt wzrokowy, który pomaga zbudować zaufanie. Należy natomiast

¹⁰ Opracowano na podstawie <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-turkey/>; http://www.ptcoc.eu/wazne-informacje/kulturowe-kody-wspolpracy-z-tureckimi-partnerami_3,176.html (dostęp: 20.07.2018).

unikać tematów politycznych, okazywania braku szacunku dla wartości kulturowych oraz przyjmowania postawy protekcjonalnej lub autorytarnej.

Sam proces negocjacji trwa zwykle dłużej, niż wynikałoby to ze standardów europejskich. Przed rozpoczęciem właściwych rozmów może dojść do kilku spotkań zapoznawczych. Należy cierpliwie brać w nich udział, nie pospieszając tureckiego kontrahenta, który nie lubi być ponaglany (nie należy stosować negocjacyjnych taktyk nacisku, np. narzucać krótkich terminów) – trzeba wykazać się cierpliwością i spokojem, czym zaskarbimy sobie jego przychyłność.

Na spotkanie należy ubrać się elegancko i skromnie. Przywitanie następuje poprzez uścisk dłoni, zaczynając od osoby najstarszej, w przypadku witania się z kobietami należy poczekać na ich inicjatywę. W związku z dużym przywiązaniem do tytułów warto zwracać się do partnerów tureckich, uwzględniając ich osiągnięcia naukowe czy zajmowane stanowisko.

Wizytówka, stanowiąca nieodzowny element budowania relacji biznesowych, oczywiście zajmuje ważne miejsce. Otrzymując ją od tureckiego partnera, należy poświęcić chwilę na jej przestudiowanie, zamiast od razu chować ją do wizytownika lub kieszeni.

W relacjach biznesowych obdarowywanie kontrahenta podarunkami nie jest ogólnie praktykowane. Należy bezwzględnie unikać drogich prezentów. Najlepiej sprawdzi się coś małego, na przykład pamiątka ze swojego kraju. Jeśli jest się zaproszonym do domu, wówczas należy przynieść kwiaty lub czekoladki, ze względu na uwarunkowania religijne najlepiej unikać alkoholu, chyba że wiemy, iż dla kontrahenta to nie jest problem.

Aneks 2. Rekomendacje w zakresie nawiązywania kontaktów biznesowych i przygotowania działań promocji, uwzględniające specyfikę kulturową, językową i oczekiwania klientów

Istotnym elementem procesu internacjonalizacji na poziomie operacyjnym i w znacznym stopniu determinującym jego sukces jest nawiązanie kontaktów biznesowych z przedstawicielami rynku docelowego. Odpowiednie przygotowanie obejmuje opracowanie reprezentacyjnego portfolio firmy, dzięki któremu łatwiej będzie potencjalnemu partnerowi zapoznać się z profilem jej działalności. Jego treść powinna zawierać ofertę przedsiębiorstwa, stanowić zachętę do uzyskania bardziej szczegółowych informacji na temat firmy, a ostatecznie do nawiązania z nią współpracy. Portfolio zawsze powinno być dopasowane do odbiorców, do których ma trafić. Adresat przekazu powinien odnosić wrażenie, że informacje są przygotowane bezpośrednio dla niego.

Analiza kultury rynku docelowego może być niezmiernie pomocna w zrozumieniu oczekiwań kontrahentów odnośnie zarówno języka komunikacji (nie wszędzie bowiem najlepszym wyborem jest język angielski, mimo jego statusu języka międzynarodowego), jak i zawartości materiałów informacyjnych. Najłatwiej jest poznać partnera osobiście na targach, czy podczas misji gospodarczych. Są jednak kraje, w których jest to relatywnie mniej istotne. Przeważnie (choć zdarzają się wyjątki) w krajach protransakcyjnych bardziej liczą się „twarde” atuty oferty, a partnerskich wcześniejsze zbudowanie relacji i zaufania. Są też i takie kraje, w których konieczny jest nie tylko osobisty kontakt przy poznaniu, ale także dodatkowe potwierdzenie wiarygodności przez rekomendację wspólnych znajomych lub oficjalnych przedstawicieli władz. Uwzględniając te preferencje, należy także odpowiednio przygotować materiały promocyjne – uwypuklając określone elementy charakterystyki firmy czy oferty.

Poniższe zestawienie prezentuje zasady uniwersalne, które należy uwzględnić w procesie internacjonalizacji, jednak dodatkowo uzupełniono je o wyjątki charakteryzujące rynki: Armenii, Grecji, Gruzji, Kazachstanu, Niemiec, Nigerii, RPA, Rumunii, Szwajcarii, Tunezji i Turcji. Stanowi to kontynuację analizy przedstawionej w Aneksie 1 i może być pomocne dla zobrazowania typów działań, jakie należy podjąć, aby zwiększyć szanse na sukces w biznesie.

1. Osobisty kontakt z potencjalnymi partnerami handlowymi (przedstawicielami lub dystrybutorami) w celu nawiązania, utrzymania i zacieśnienia znajomości, np. poprzez udział w misjach gospodarczych oraz poszukiwanie partnerów za pośrednictwem sieci biznesowych i rekomendacji.

Uwagi:

- Osobisty kontakt z kontrahentami jest szczególnie ważny w krajach pro-partnerskich, np. Armenii, Grecji, Hiszpanii, Kazachstanie.
 - Rekomendacje od wspólnego znajomego są kluczowe w Niemczech (próby nawiązania kontaktu bezosobowo, np. poprzez mailing, są nieskuteczne) i Gruzji, gdzie – niezależnie od kontaktów osobistych zaleca się (podobnie jak w Kazachstanie i RPA) podtrzymywanie/kontynuowanie relacji mailowo i telefonicznie.
 - W Nigerii (jak i innych krajach Afryki Środkowej) konieczna jest rekomendacja przedstawiciela władz lokalnych, najlepszy skutek osiągają misje gospodarcze, w których zaangażowani są przedstawiciele władz z obydwu stron. W krajach europejskich z kolei do udziału w misjach przedstawiciele władz, szczególnie polityków, należy podchodzić ostrożnie, gdyż uważa się, że łączenie polityki i biznesu jest niewłaściwe.
 - W Kazachstanie warto nawiązać kontakt z władzami w obwodach (akimatach) oraz osobami zajmującymi się określonymi branżami gospodarki, gdyż ich wpływ na lokalny rynek i zaufanie lokalnych podmiotów jest bardzo duży.
2. Materiały promocyjne (katalogi, foldery, ulotki), a także dokumenty handlowe przygotowane przynajmniej w wersji anglojęzycznej.

Uwagi:

- W Armenii i Kazachstanie warto przygotować także materiały w wersji rosyjskojęzycznej.
 - W Tunezji dokumenty handlowe można także przygotować w języku francuskim, dobrze widziany jest także język arabski. W Turcji z kolei (szczególnie we wschodnich rejonach kraju) pomocne będą dokumenty w języku tureckim.
3. Dodatkowym atutem (zwłaszcza w odniesieniu do materiałów kierowanych do odbiorcy finalnego) są materiały w języku lokalnym.

Uwagi:

- Szczególnie ważne jest to w Armenii, Grecji, Gruzji, Kazachstanie, Rumunii, Turcji, Tunezji (tu ewentualnie także w języku francuskim).

- W Szwajcarii należy uwzględnić język, dominujący w kantonie, do którego kierowana jest oferta. Należy tego przestrzegać bezwzględnie, przedstawienie dokumentów w „niewłaściwym” języku, np. w języku niemieckim we francuskojęzycznej części kraju, niekorzystnie wpłynie na wizerunek firmy.
4. Strona internetowa w angielskiej wersji językowej.

Uwagi:

- W Armenii pożądane jest także przygotowanie wersji rosyjskojęzycznej.
 - W Niemczech wyjątkowo istotna jest także obecność w *social mediach* oraz na grupach, forach i portalach branżowych.
5. Wizytówki w języku angielskim.

Uwagi:

- W Kazachstanie rekomenduje się dwujęzyczne wizytówki: angielsko-kazachskie bądź rosyjsko-kazachskie.
6. Zawartość materiałów promocyjnych powinna uwypuklać cechy jakościowe produktów; trwałość i solidność produktów, oferty i samej firmy; elastyczność oferty i możliwość dostosowania parametrów przy dużych zamówieniach, ale także konkurencyjną cenę.

Uwagi:

- W Armenii, Gruzji, Kazachstanie, Rumunii, Nigerii, RPA należy podkreślić polskie pochodzenie produktu. W tych krajach polskie produkty cieszą się uznaniem. Ponadto dla Kazachów i kontrahentów z RPA istotna jest wysoka jakość w stosunku do ceny (aby Kazachowie kupili produkt, muszą wierzyć, że oferowany produkt lub usługa jest warty swojej ceny).
- W Grecji i Hiszpanii warto podkreślić, że użycie produktów firmy poprawi sytuację kontrahenta.
- Dla Hiszpanów, ale także Niemców, dodatkowo ważne jest prospołeczne i proekologiczne nastawienie firmy, jej innowacyjność oraz nieustanne unowocześnianie i rozwijanie produktów. Nowoczesność produktów docenią także Rumuni.
- Dla klientów niemieckich kluczowe są szczegółowe informacje o jakości produktów, w materiałach promocyjnych i na stronie internetowej powinno się znaleźć dużo dokładnych informacji technicznych. Korzystne jest również zamieszczenie informacji (zdjęć, filmów) z procesu produkcji. Pozwoli to zwiększyć zaufanie do firmy i zaprezentować jej nowoczesność. Nie można opierać promocji na materiałach o wyłącznie wizerunkowym charakterze.
- Szwajcarzy z kolei nie ufają produktom/usługom, które według nich będą zbyt tanie, należy więc zaoferować wysoką cenę jednocześnie uwypuklając wysoką jakość, trwałość i funkcjonalność, a także nowoczesność produktów.
- Klienci w Tunezji i Turcji oczekują konkurencyjnej ceny, jednak należy pamiętać, że elementem kultury biznesowej w tych krajach jest targowanie

się, zatem we wstępnej ofercie cenowej należy uwzględnić konieczność zaoferowania Tunezyjczykom znacznych rabatów.

7. Podkreślenie wiarygodności firmy np. poprzez umieszczenie w materiałach promocyjnych oficjalnych rekomendacji, informacji o uzyskanych nagrodach i certyfikatach.

Uwagi:

- Są to działania korzystnie wpływające na wizerunek. W krajach partnerskich podkreślają akceptację w środowisku i zaufanie innych firm, a w krajach protransakcyjnych, fakt, iż jakość oferty została już sprawdzona (i potwierdzona) przez organizacje działające na rynku.
 - Pokazanie posiadanych certyfikatów, rekomendacji (wiarygodnych firm, instytucji rządowych) i nagrody są szczególnie istotne w Szwajcarii, Niemczech (tu warto uzupełnić informacje o potwierdzenie wieloletniej tradycji firmy), Kazachstanie, Nigerii i RPA (w tych krajach docenione będą oficjalne rekomendacje i wyróżnienia pochodzące od państwowych instytucji lub organizacji).
8. Współpraca z lokalnymi organizacjami i związkami branżowymi (poprzez umieszczenie informacji o firmie na stronach internetowych), zaangażowanie w bieżące sprawy poprzez fachowe doradztwo i szkolenia/prezentacje, społeczną odpowiedzialność biznesu, a także udział w lokalnych imprezach (np. sponsoring) w celu budowania rozpoznawalności marki i lojalności klientów.