

**INTERNACJONALIZACJA
POLSKICH
PRZEDSIĘBIORSTW**



INTERNACJONALIZACJA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Historie opowiedziane z pasją

redakcja naukowa
Mariola Ciszewska-Mlinarič

wydawnictwo
poltext

Recenzent
dr hab. Krzysztof Wach, prof. nadzw. UEK,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Redakcja
Anna Goryńska
Projekt okładki
Amadeusz Targoński | targonski.pl
Skład i łamanie
JOLAKS – Jolanta Szaniawska

Copyright © 2020 by Akademia Leona Koźmińskiego
Copyright © 2020 for this edition by Poltext Sp. z o.o.
All rights reserved

Wydanie I

Warszawa 2020

Przedstawione w pracy wyniki badań są efektem realizacji projektu
pt. *Postrzegany dystans w procesie internacjonalizacji polskich
przedsiębiorstw: uwarunkowania, mechanizmy redukcji, wpływ
na kluczowe wybory strategiczne oraz ich efekty*, nr 2014/13/B/HS4/03297,
finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

*Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał
praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom
bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz
jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.
A kopiując ją, rób to jedynie na użytek osobisty.*

Szanujmy cudzą własność i prawo!

Polska Izba Książki

Więcej o prawie autorskim na www.legalnakultura.pl

Poltext Sp. z o.o.
www.poltext.pl
handlowy@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8175-009-7

SPIIS TREŚCI

WSTĘP	9
-------------	---

CZĘŚĆ I

O UMIĘDZYNARODOWIENIU DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW – TEORIA DLA PRAKTYKÓW

Rozdział 1

EKSPANSJA NA RYNKI ZAGRANICZNE: PERSPEKTYWA HISTORYCZNA, KORZYŚCI I WYZWANIA	15
---	----

Umiedzynarodowienie w perspektywie historycznej <i>Krzysztof Oblój</i>	15
--	----

Ekspansja na rynki zagraniczne: korzyści i wyzwania <i>Krzysztof Oblój,</i> <i>Mariola Ciszewska-Mlinarič, Piotr Wójcik, Piotr Trąpczyński</i>	18
---	----

Trzy typowe ścieżki umiedzynarodowienia <i>Krzysztof Oblój,</i> <i>Mariola Ciszewska-Mlinarič, Piotr Wójcik, Piotr Trąpczyński</i>	24
---	----

CZĘŚĆ II

INTERNACJONALIZACJA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – STUDIA PRZYPADKÓW

Rozdział 2

PORTRET Z BLISKA – HISTORIE UMIĘDZYNARODOWIENIA I ADAPTACJI DO RYNKÓW ZAGRANICZNYCH POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW	35
---	----

Logika doboru firm do projektu badawczego <i>Mariola Ciszewska-Mlinarič</i>	36
---	----

Przypadek A – Grupa Nowy Styl <i>Mariola Ciszewska-Mlinarič</i>	40
Przypadek B – Granna <i>Mariola Ciszewska-Mlinarič</i>	47
Przypadek C – Aplisens SA <i>Mariola Ciszewska-Mlinarič</i>	52
Przypadek D – Lechpol <i>Mariola Ciszewska-Mlinarič</i>	60
Przypadek E – Berta <i>Piotr Wójcik</i>	65
Przypadek F – Maszynel <i>Piotr Wójcik</i>	71
Przypadek G – Sonica <i>Piotr Trąpczyński</i>	76
Przypadek H – Buspol <i>Piotr Trąpczyński</i>	83
Wpływ dystansu na kluczowe wybory strategii internacjonalizacji <i>Mariola Ciszewska-Mlinarič</i>	87

CZĘŚĆ III

POKONYWANIE DYSTANSU W EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Rozdział 3

DYSTANS KULTUROWY <i>Mariola Ciszewska-Mlinarič, Piotr Wójcik</i>	95
Postrzegana kulturowa odmienność rynków	95
Pokonywanie dystansu kulturowego	119
Wpływ dystansu kulturowego na wybory strategiczne	135

Rozdział 4

DYSTANS ADMINISTRACYJNY <i>Mariola Ciszewska-Mlinarič, Piotr Trąpczyński</i>	141
Postrzegana administracyjna odmienność rynków	141
Pokonywanie dystansu administracyjnego	155
Wpływ dystansu administracyjnego na wybory strategiczne	160

Rozdział 5

DYSTANS GEOGRAFICZNY <i>Mariola Ciszewska-Mlinarič, Piotr Wójcik</i>	165
Postrzegana geograficzna odmienność rynków	165
Pokonywanie dystansu geograficznego	171
Wpływ dystansu geograficznego na wybory strategiczne	178

Rozdział 6

DYSTANS GOSPODARCZO-TECHNOLOGICZNY <i>Mariola Ciszewska-Mlinarič,</i> <i>Piotr Trąpczyński</i>	183
Postrzegana gospodarczo-technologiczna odmienność rynków	183
Pokonywanie dystansu gospodarczo-technologicznego	198
Wpływ dystansu gospodarczo-technologicznego na wybory strategiczne	206

Rozdział 7

MECHANIZMY POKONYWANIA DYSTANSU W EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ <i>Mariola Ciszewska-Mlinarič, Krzysztof Oblój, Piotr Trąpczyński, Piotr Wójcik</i>	211
Mechanizmy relacyjne	215
Mechanizmy zasobowe	220
Mechanizmy transakcyjne	228
Mechanizmy instytucjonalne	235
Podsumowanie	243
 Bibliografia	 247
Spis tabel i rysunków	257

WSTĘP

Ekspansja na rynki zagraniczne jest szczególnym wydarzeniem w cyklu życia firm. Po pierwsze, jest stosunkowo rzadka. Po drugie, jest jednym z najważniejszych możliwych wydarzeń. Po trzecie – jednym z najbardziej ryzykownych. Stwierdzenie, że świat stał się globalną wioską, jest jedną z ulubionych fraz polityków i dziennikarzy i wydaje się sensowne. Wiele aktywności jest dzisiaj regulowanych przez światowe organizacje, np. World Trade Organization, World Bank, IMF, World Intellectual Property Organization czy OECD i regionalne porozumienia typu EC czy USMCA (do 2020 roku NAFTA). Mamy możliwość podróży praktycznie do dowolnego kraju świata oraz swobodny przepływ dóbr i informacji. Dzięki telekomunikacji i internetowi możemy się komunikować w prawie dowolny sposób z całym światem. Streaming danych pozwala nam, gdy piszemy ten tekst, na bieżąco oglądać wiadomości dotyczące protestów na ulicach Hongkongu i Santiago de Chile, procesu impeachmentu prezydenta USA, lub nalotów izraelskich w Syrii. Wystarczy wejść do dowolnego sklepu, aby zobaczyć towary sprowadzone z wielu krajów świata i docenić znaczenie światowego handlu. W każdym wymiarze naszego życia globalizacja świata nas dotyka, ale tym, co umyka często naszej uwadze, jest fakt, że ta globalizacja jest produktem działania istotnej mniejszości firm i korporacji. Większość organizacji gospodarczych była i pozostaje lokalna. Działa

na swoim ograniczonym rynku lub co najwyżej w skali swojego kraju, bo zapewnia im to poczucie bezpieczeństwa i niskie koszty zdobywania wiedzy w ramach systemu tego samego języka, prawa i instytucji. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa miały lub mają pewną skalę działania w skali regionu lub dalej poza granicami swojego kraju. I co zadziwiające – tak było zawsze (Obłój i Wąsowska 2014).

Powyższe spostrzeżenia potwierdzają dane Głównego Urzędu Statystycznego. Zaledwie 12,5% wszystkich przedsiębiorstw z dominującym kapitałem polskim jest w mniejszym lub większym stopniu umiędzynarodowione – czynnie (eksporterzy) lub biernie (importerzy) (dane GUS za 2016 rok, za Cieślik 2019, s. 18). Z tej grupy jedynie 0,4% (973 przedsiębiorstw) dokonywało bezpośrednich inwestycji zagranicznych (ibidem). Co ciekawe, mniej niż jedna trzecia eksportu trafiała poza Unię Europejską i w ujęciu wartościowym była w około połowie dziełem polskich oddziałów korporacji międzynarodowych. Zdecydowana większość eksportujących firm zarejestrowanych w Polsce (87% w przypadku towarów i 64% usług) była mikroeksporterami, tj. wartość ich eksportu nie przekroczyła 1,5 mln zł, przy średniej wartości 125 000 zł dla towarów i 351 000 zł dla usług (Cieślik 2019, s. 21). Niestety eksport ten ma generalnie charakter nietrwały. Analiza danych GUS przeprowadzona przez Cieślika (2019) wskazała na spadkowy charakter wartości eksportu wśród 46,1% mikroeksporterów i stagnacyjny (tj. nieprzekroczony próg 1mln zł dla eksportu) w przypadku 41,4% (w latach 2011–2016). Z tej grupy 77,9% przedsiębiorstw przestaje eksportować i kontynuuje działalność wyłącznie na rynku krajowym. Podsumowując, ekspansja zagraniczna polskich firm jest raczej wyjątkiem niż regułą, a tym bardziej sukces na rynkach międzynarodowych jest wyjątkowo rzadki. Firmom, którym się to udało, należałoby przypisać nadzwyczajne umiejętności.

Opowieść o wyzwaniach międzynarodowej ekspansji, prezentowana w tej książce, rozpoczyna się w Części I, w której autorzy próbują sięgnąć do korzeni umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, aby prześledzić jego logikę i motywy. Aby stworzyć fundament dla konkretnych przypadków omawianych w dalszych częściach książki, opisują możliwe ścieżki międzynarodowej ekspansji.

W Części II uwaga zostanie w całości poświęcona ośmiu studiom przypadku polskich przedsiębiorstw, które na różnych etapach swojego międzynarodowego rozwoju w różnych stronach świata napotkały rozmaite wyzwania. Wejście na wysoce zróżnicowane rynki wymagało

dostosowania strategii działania, często metodą prób i błędów. Autorzy książki w swojej narracji czerpią z unikatowych, pogłębionych badań, wnikających w logikę decyzji podejmowanych przez przedsiębiorców i wybrane sposoby pokonywania trudności.

Część III, obejmująca rozdziały 3–7, przeprowadzi Czytelnika kolejno przez różne typy dystansu, zaczynając od kulturowego, przez administracyjny, geograficzny, a kończąc na dystansie gospodarczo-technologicznym. W ostatnim rozdziale tej części uwaga zostanie skupiona na relacyjnych, zasobowych, transakcyjnych i instytucjonalnych mechanizmach pokonywania wspomnianych rodzajów dystansu, stosowanych przez polskich przedsiębiorców.

Mariola Ciszewska-Mlinarič
Krzysztof Obłój
Piotr Trąpczyński
Piotr Wójcik

CZĘŚĆ I

O UMIĘDZYNARODOWIENIU
DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW
– TEORIA DLA PRAKTYKÓW

Rozdział 1

EKSPANSJA NA RYNKI ZAGRANICZNE: PERSPEKTYWA HISTORYCZNA, KORZYŚCI I WYZWANIA

Umiejdzynarodowienie w perspektywie historycznej¹

Krzysztof Oblój

Pierwsze dobrze rozwinięte gospodarki, o których mamy stosunkowo dobrze ugruntowane historyczne informacje, stworzyli Sumerowie, Babilończycy i Syryjczycy około 2000 lat przed naszą erą. Działały prywatne lub quasi-prywatne przedsiębiorstwa, banki finansowały handel, a karawany z towarami przemierzały tysiące kilometrów. Istniał system prawa, płacono podatki od działalności gospodarczej i tworzone ponadnarodowe alianse. Badania wykazują, że istniał wówczas rynek nieruchomości i uproszczony system giełdy, a spółki akcyjne funkcyj-

¹ Niniejszy tekst zawiera fragmenty autorstwa K. Oblója pochodzące z książki Oblój, K. i Wąsowska, A. (2014). *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWE, s. 17–20.

nowały na podstawie uregulowań odnośnie zachowań akcjonariuszy i profesjonalnych menedżerów. Bodaj pierwsi umiędzynarodowili gospodarkę Morza Śródziemnego Fenicjanie – wielcy żeglarze i kupcy, w okresie 1100–600 przed naszą erą. Wykorzystywali oni lokalne specjalistyczne centra produkcji rozsiane wzdłuż basenu Morza Śródziemnego oraz transport morski. „Kupcy działali poprzez system rodzinnych firm, które miały reprezentantów zarówno w swoich miastach na wschodnim wybrzeżu, jak i w odległych miejscach i rynkach, były właścicielami statków i były gotowe podejmować ryzyko...” (Moore i Lewis 1999, s. 120). Był to model zarządzany odgórnie, niczym w wielkiej międzynarodowej korporacji, z ogromną rolą prawodawczą i kontrolną sprawowaną przez królów – mających status bogów, księży i wielkie firmy handlowe.

Konkurencyjny wobec międzynarodowego modelu handlu i produkcji zbudowanego przez Fenicjan był model grecki, oparty na małych przedsiębiorstwach: „Greccy przedsiębiorcy handlowali w obszarze śródziemnomorskim bez pomocy wielkich korporacji lub międzynarodowych sieci. Ta pierwsza naprawdę przedsiębiorcza kultura była totalnie zdominowana przez indywidualnych kupców. Swoją dojrzałość osiągnęła w Atenach w piątym wieku przed naszą erą, razem z apogeum handlu międzynarodowego, prywatną bankowością, relatywnie rozwiniętym rynkiem kapitałowym oraz systemem instytucji nadzoru i kontroli. Przykładowo, gdy statek wpływał do Pireusu, na jego pokład wchodził poborca podatkowy, którzy wymierzali 2% opłatę od wartości ładunku. Następnie statek był kierowany do konkretnego pirsu w celu sprawdzenia jakości ładunku przez specjalnych inspektorów i dopiero potem mógł nastąpić ostateczny rozładunek. Wyprawy morskie były finansowane przez konsorcja finansowe, a statki i cargo stanowiły typowe zabezpieczenia pożyczek. Rzeczą normalną w Atenach były giełdy towarowe, spekulacja i kontrakty terminowe, jako że ceny towarów były funkcją popytu i podaży w konkretnym czasie.

Blask Aten z czasem przygasiał, głównie na skutek wyniszczających wojen ze Spartą i ekspansywnego cesarstwa rzymskiego, które toczyło zawzięty bój o supremację z imperium Kartaginy. System gospodarczy Kartaginy był podobny do dzisiejszego systemu azjatyckiego i opierał się na silnych związkach rządzącej oligarchii z potężnymi rodzinami kupieckimi tworzącymi odpowiedniki koreańskich *cheaboli*. Działały wielkie koncerny wydobywcze, fabryki produkcji wojskowej i stocznie, kontrolowane głównie przez państwo lub instytucje religijne. Handel

i pozostała działalność produkcyjna były domeną wielu małych, średnich i dużych firm prywatnych. Centra handlowe Kartaginy, położone wzdłuż trzech głównych szlaków handlowych (wschodnio-południowy – azjatycki, północny – włoski, oraz najważniejszy zachodnio-południowy, czyli hiszpańsko-afrykański) stanowiły centralnie zarządzaną sieć, a regularnie podejmowane handlowe wyprawy morskie być może docierały do Kuby i obu Ameryk (Barry 1980).

Zintegrowany i centralnie zarządzany model Kartaginy przegrał w kolejnych wojnach punickich z Rzymem, który stworzył imperium polityczno-gospodarcze obejmujące praktycznie całą współczesną Europę i fragmenty Afryki i Azji. Łacina stała się *lingua franca*, tak jak poprzednio był nim język grecki. Maszerujące przez Europę legiony budowały miasta i fortece, infrastrukturę dróg, narzucały wspólną walutę, organizowały pocztę. Instytucjonalnie rzymska gospodarka była bardzo różnorodna. Pierwotnie funkcjonowała, głównie opierając się na firmach zorganizowanych wokół patriarchalnej, rozbudowanej rodziny (*familia*) definiowanej na podstawie zależności od głowy domu, a nie związków krwi. Gospodarka w początkowym okresie rozwoju republiki i cesarstwa miała absolutnie wolnorynkowy charakter. Z czasem obok *familia* pojawiły się małe i duże firmy oparte na koncepcji spółek, wyrosły przedsiębiorstwa publiczne lub quasi-publiczne i elastyczne, wirtualne stowarzyszenia *publicani*: „*Publicani* najczęściej nie miały swojej specjalizacji i dana firma mogła wygrać kontrakt na dostawę mieczy lub tóg, ale nie produkowała ani jednego, ani drugiego. Opierały się na elastycznym modelu zarządzania i temporalnych pracownikach. Grupa partnerów tworzyła stowarzyszenia w celu realizacji kontraktu i następnie firma ulegała rozwiązaniu, bo intensywna konkurencja na rynku kontraktów po prostu nie pozwalała na utrzymywanie stałego personelu. Tak naprawdę *publicani* dostarczały kapitału i doświadczonej kadry zarządzającej, która kupowała od kontraktu do kontraktu usługi zorganizowanych grup wykwalifikowanych górników, specjalistów podatkowych, producentów broni, konstruktorów okrętów (...). Bez specjalistów z dyplomem MBA, biurokracji, szkół biznesu i formalnego kodeksu prawa handlowego, Rzymianie stworzyli udokumentowane spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i pierwsze prawdziwie międzynarodowe konglomeraty” (Moore i Lewis 1999, s. 233–234). Nic więc dziwnego, że na rzymskim targu można było kupić francuskie wino, afrykańską lub indyjską biżuterię, perskie dywany, greckie garnki i konie z Bliskiego Wschodu.

Podstawowa teza Moore'a i Lewisa (1999) dotycząca powstawania globalnych powiązań gospodarczych i międzynarodowych firm już w starożytności, jest prosta. Analiza pięciu wielkich systemów starożytności (syryjskiego, fenickiego, kartagińskiego, greckiego i rzymskiego) wskazuje jednoznacznie, że były to systemy handlu międzynarodowego (tylko świat, który znano był znacznie mniejszy), innowacyjne, efektywne, konkurencyjne i... przetrwały setki lat. W pewnym sensie były one znacznie bardziej stabilne niż dzisiejsze systemy handlu międzynarodowego, ponieważ regulowała je geografia fizyczna wyznaczająca najlepsze miejsca dla portów, szlaków karawan i całej logistyki handlu.

Dzisiejsza globalizacja jest znacznie bardziej płynna, bowiem dramatycznie zwiększyła się liczba opcji produkcyjnych i logistycznych, a geografia przestała być kluczowym ograniczeniem (Fung i in. 2008). Postęp technologiczny pozwolił na prawie natychmiastową, tanią komunikację, szybki transport lotniczy oraz względnie tani morski i lądowy. Handel światowy dotyczy nie tylko produktów, ale również usług i praw autorskich, które razem stanowią w niektórych gospodarkach prawie 70% tworzonoego produktu narodowego. Do tradycyjnych uczestników światowej produkcji i handlu doszli ostatnio nowi. O ile udział w globalnym świecie takich krajów jak Japonia, Korea Południowa czy Tajlandia był istotny, o tyle rosnąca potęga Chin oraz Indii zmienia jakościowo charakter globalizacji, bowiem tworzy zupełnie nową skalę rynków i ich połączeń. Samo włączenie się Chin do globalnych łańcuchów produkcji i dystrybucji oznacza, że ponad 450 milionów ludzi (czyli druga Europa!) żyjących i pracujących na wschodzie i południu Chin stało się częścią globalnej gospodarki w okresie ostatnich dwudziestu lat.

Ekspansja na rynki zagraniczne: korzyści i wyzwania

Krzysztof Obłój, Mariola Ciszewska-Mlinarič, Piotr Wójcik, Piotr Trąpczyński

O ile z perspektywy historycznej mówienie o globalizacji i globalnej wiosce jako o nowym zjawisku jest przesadą, o tyle nabrała ona w ostatnich dziesięcioleciach przyspieszenia i następuje zmiana jej charakterystyk – od samej skali rynków aż po technologie współpracy. Dwa parametry globalizacji prawie się nie zmieniają. Po pierwsze konkurencja tam, gdzie to ma ekonomiczny sens, ma i zawsze miała

charakter międzynarodowy i prowadzi do rozwoju handlu i inwestycji międzynarodowych. Gospodarki, poza tymi, które świadomie są autarkiczne z powodów systemowych, tak jak miało miejsce w gospodarkach komunistycznych, naturalnie uczestniczą w światowym handlu.

Po drugie, tak jak pisaliśmy powyżej, większość firm pozostaje lokalna. Niektóre z nich posiłkują się importem (surowców, komponentów) i czasami są dostawcami dla firm działających międzynarodowo. W tym sensie uczestniczą w krwiobiegu światowego handlu, choć nie są międzynarodowe. Ani nie eksportują, ani nie mają swoich operacji poza granicami swoich krajowych rynków. Spójrzmy na statystyczny obraz tej sytuacji w Polsce. Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej szacuje, że w Polsce działa około 313 000 spółek prawa handlowego, 9900 spółdzielni oraz około 2 mln zarejestrowanych działalności gospodarczych. Liczba firm prowadzących eksport towarów wynosi około 88 000, a usług 20 000. Operacje międzynarodowe w postaci inwestycji (zakładanie oddziałów, budowa systemów dystrybucji lub fabryk, akwizycje) prowadzi tylko 1700 organizacji gospodarczych. Dramatyczna większość przedsiębiorstw (ponad 80%) to eksporterzy przypadkowi i marginalni, bowiem ich udział wartościowy w całości polskiego eksportu wynosi około 2%. Jeśli przyjmiemy – co jest rozsądne – że głównymi podmiotami operacji międzynarodowych są spółki prawa handlowego, to *de facto* tylko dla około 20 000, czyli około 7% firm i korporacji operacje międzynarodowe (eksport i inwestycje) są istotnym fragmentem działalności. Jeśli weźmiemy zaś pod uwagę, że wiele z tych firm jest całkowicie lub częściowo kontrolowanych przez zagranicznych właścicieli, to obraz umiędzynarodowienia polskich firm staje się jeszcze bardziej problematyczny. Skala umiędzynarodowienia polskich firm jest bardzo ograniczona. I tak jest w większości gospodarek. Dlatego dostępne dane UNCTAD wskazują, że w skali świata operuje tylko około 82 000 korporacji, które mają około 230 000 oddziałów i filii w różnych krajach świata (OECD, 2018). Eksporterów jest na pewno znacznie więcej.

Nawet jeśli dane UNCTAD i OECD są niedoszacowane, to nadal w stosunku do liczby operujących na wszystkich kontynentach przedsiębiorstw, działalność międzynarodową prowadzi niewielki odsetek organizacji. I nic w tym dziwnego. Przedsiębiorcy i menedżerowie są odważni, ale racjonalni. Wiedzą, że umiędzynarodowienie nie jest niezbędnym warunkiem sukcesu i efektywności. I niesie ze sobą nadzwyczajne ryzyka.

Najprostsze ryzyka tworzy relacja kosztów do efektów. Każde umiędzynarodowienie jest związane z wieloma kosztami. Trzeba dostosować produkt lub usługę do lokalnych warunków, uzyskać odpowiednie certyfikaty, wprowadzić produkty i usługi do lokalnych systemów dystrybucji i być przygotowanym na koszty wsparcia sprzedaży i serwisu. Kosztem są delegacje służbowe i pracownicy zatrudnieni poza granicami kraju. Kosztem są niezbędne usługi doradcze i prawne, bowiem labirynt przepisów prawnych, podatkowych i uwarunkowań prowadzenia biznesu jest w każdym kraju inny, ale zawsze skomplikowany. Kosztem i ryzykiem stale obecnym w tle umiędzynarodowienia jest problem kursów walutowych. Niektóre z tych kosztów są jednorazowe, inne trzeba ponosić stale. I rzadko mają tendencję do zmniejszania się w czasie.

Kolejne ryzyka tworzy zderzenie się z nowym otoczeniem. W wielu krajach świata rządy oraz lokalne społeczności, walcząc o napływ inwestycji zagranicznych, oferują zagranicznym inwestorom ulgi podatkowe i dofinansowania. Taka jest generalna norma, którą także znamy w Polsce, ale w praktyce nowa firma może także oczekiwać nietypowej konkurencji z nieznanymi sobie konkurentami, a także różnego rodzaju dyskryminacji ze strony lokalnych dostawców, konsumentów, instytucji i agend rządowych. W teorii nazywamy to kosztem bycia obcym, czyli *liability of foreignness* na danym terytorium. Inne ryzyka tworzy zarządzanie złożonością umiędzynarodowionej firmy. Nawet zwykły eksport oznacza zanurzenie firmy w obszarach rynkowych o ogromnej odmienności i odległości – od odległości fizycznych i odmienności klimatu, systemów politycznych, ekonomicznych, aż po różnice w systemach walutowych, prawnych, językowych i kulturowych. Najprostsza pianka budowlana musi mieć inne parametry chemiczne, opakowania oraz instrukcje, jeśli jest sprzedawana w Polsce, Azji lub w Afryce, a to wymaga stałego monitoringu i działań ze strony korporacji. Zwyczajnie trudniejsza staje się koordynacja czynności w ujęciu transgranicznym (Cuervo-Cazurra i in. 2007).

Jeśli firma podejmie operacje zagraniczne, to kolejną komplikację wnosi konfiguracja łańcucha wartości, bowiem filie i oddziały w różnych krajach będą miały odmienne funkcje – od badawczo-rozwojowych aż po sprzedażowe. To oznacza potrzebę koordynacji i nowego typu struktury i procedur, oraz decyzji, gdzie poszczególne funkcje (badania i rozwój, produkcja, sprzedaż, obsługa oraz wszystkie funkcje wsparcia, czyli rachunkowość, podatki, zarządzanie ludźmi itd.) powinny

być zlokalizowane. Często korporacja, która niewinnie rozpoczyna swoje umiędzynarodowienie, po kilkunastu latach staje w obliczu wyzwań związanych z zarządzaniem kilkoma centrami badań i rozwoju, kilkunastoma fabrykami i kilkudziesięcioma organizacjami sprzedaży w wielu krajach. Rozproszenie filii i oddziałów tworzy ogromną złożoność wewnętrzną, która wymaga stałych, dynamicznych dostosowań. Są one wielowymiarowe i wymuszane prawem, odmiennymi preferencjami konsumentów, lub dążeniami lokalnej filii do dodatkowej autonomii (np. dążenie do realizacji własnych kampanii reklamowych i opór wobec narzucanych przez centrale jednolitych w skali świata reklam). Konieczność lokalnej adaptacji powoduje, że nie ma praktycznej możliwości stosowania jednolitych procedur i zasad działania, a produkty, technologie, systemy dystrybucji i marketing różnią się na poszczególnych rynkach. W sumie tworzy to zupełnie nowe wyzwania, wysokie koszty transakcyjne zarządzania i wymaga wypracowania szczególnych kompetencji zarządczych.

Pytanie o to, czy ekspansja zagraniczna jest korzystna dla przedsiębiorstw, jest przedmiotem dociekań ekonomistów od wielu dekad, które nie przyniosły jednoznacznej odpowiedzi (Beleska-Spasova i in. 2012). Wyniki badań pozwalają co najwyżej na stwierdzenie: „To zależy”. W największym skrócie, podstawowe założenie teoretyczne sugeruje, że umiędzynarodowienie działalności może być korzystne ze względu na możliwość rozłożenia kosztów stałych na większą liczbę obsługiwanych rynków (Tallman i Li 1996), a więc pozwala na osiągnięcie efektów ekonomii skali przez efektywniejsze wykorzystanie posiadanych unikalnych zasobów (Dunning 1993). Co więcej, internacjonalizacja umożliwia dostęp do tanich, rzadkich i wartościowych zasobów w innych krajach (Porter 1990). Już w 1971 roku znany ekonomista i profesor Harvard University, Raymond Vernon, stwierdził, na podstawie przeprowadzonych badań, pozytywny związek między stopniem umiędzynarodowienia oraz wskaźnikami zwrotu z inwestycji (ROI) i ze sprzedaży (ROS). Wyniki późniejszych badań nie pozwalają już jednak na tak jednoznaczne stwierdzenie, wskazując m.in. na konieczność ponoszenia w pierwszych latach ekspansji dodatkowych kosztów, w związku z ustanawianiem spółki (Pedersen i Shaver 2011), poszukiwaniem partnerów czy pozyskaniem wiedzy o warunkach kształtujących konkurencję na zagranicznych rynkach (koszty bycia obcym, ang. *liability of foreignness*) (Johanson i Vahlne 1977). Dotyczy to zwłaszcza branż, w których niezbędny jest wysoki stopień adaptacji

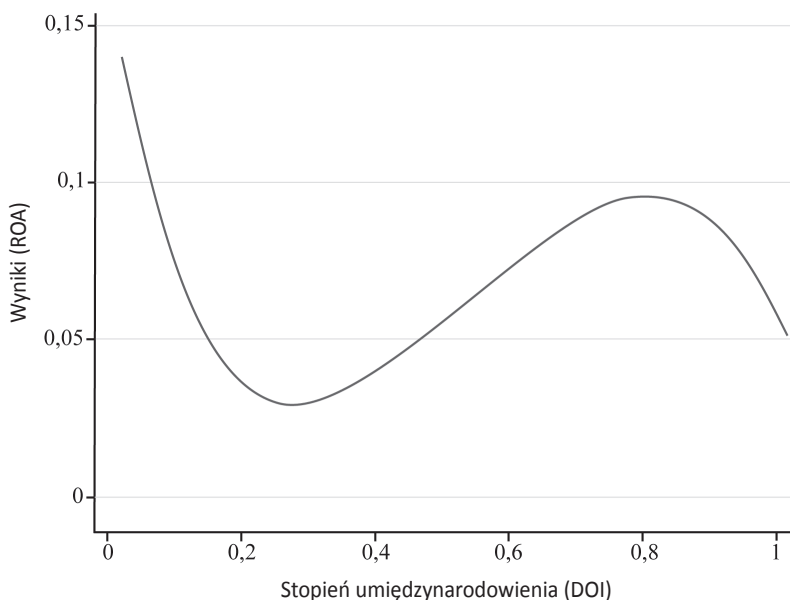
do lokalnego kontekstu. Co więcej, zagraniczne operacje, zwiększają złożoność umiędzynarodowionej firmy.

Akumulacja wiedzy doprowadziła do powstania tzw. trzyetapowego modelu postulującego, że relacja między stopniem umiędzynarodowienia (*degree of internationalization* – DOI) a zyskowością (ROA, ROE, ROI, ROS) ma kształt litery S (Contractor 2007; Contractor, Kundu i Hsu 2003). W najprostszym ujęciu, po początkowym spadku zyskowości, tj. w pierwszym etapie umiędzynarodowienia (tzn. kiedy koszty rozpoczęcia działalności na rynkach zagranicznych przewyższają korzyści z tego tytułu), drugi etap charakteryzuje wzrost zyskowości. Wraz ze wzrostem stopnia umiędzynarodowienia uwidacznia się przewaga korzyści nad kosztami (tzn. przyrost jednostkowych kosztów sprzedaży jest wolniejszy od przyrostu jednostkowych przychodów ze sprzedaży). W trzecim etapie, tj. po osiągnięciu relatywnie wysokiego stopnia umiędzynarodowienia, dominującą rolę zaczyna odgrywać druga grupa kosztów. Związane są one z dużą skalą działania organizacji, która generuje takie problemy jak trudność w koordynacji działań rozproszonych geograficznie jednostek biznesowych oraz trudność w pogodzeniu sprzecznych celów będących wynikiem jednoczesnego działania w różnych kontekstach instytucjonalnych (Hitt, Hoskisson i Kim 1997).

Abdi i Aulakh (2018) zwracają uwagę na istotny czynnik wyjaśniający opisane wyżej zależności (rysunek 1.1). Jest nim czas i stopniowo zdobywane doświadczenie. Wyniki te mogą oznaczać, że te spośród firm, którym uda się przetrwać najtrudniejsze (początkowe) lata ekspansji międzynarodowej, zdobywają niezbędną wiedzę, na bazie której wypracowują unikalne zasoby i umiejętności pozwalające im na dalsze umiędzynarodowienie działalności, uzyskując wzrost przychodów i zyskowości. Jak pokazują dane przytoczone we wstępie, takich firm jest wyjątkowo niewiele, co potwierdza wcześniejsze spostrzeżenia – umiędzynarodowienie jest bardzo trudną i bardzo ryzykowną strategią wzrostu, ale opłacalną w długim okresie, jeśli umiejętnie przeprowadzoną. W sumie ryzyka te mają swój wspólny mianownik. Jest nim pokonywanie dystansu – dystansu fizycznej geografii oraz wszystkich możliwych różnic – od religijnych i językowych, do kulturowych i instytucjonalnych. Dlaczego przedsiębiorstwa pomimo tych ryzyk podejmują jednak wyzwanie umiędzynarodowienia? Odpowiedź podobna jest do tej, którą od wielu lat używają historycy dla opisu procesu europejskiej kolonizacji Ameryk, Azji i Afryki: „For Gold, God

and Glory”. Tutaj teoretycy i praktycy są zgodni. Wszystko zaczyna się od poszukiwania korzyści – materialnych i niematerialnych – albo w sposób dosyć przypadkowy, albo zaplanowany i celowy.

Rysunek 1.1. Zależność między stopniem umiędzynarodowienia (DOI) a wynikami (ROA)



Źródło: Abdi i Aulakh (2018, s. 843).

Jak się wydaje, skuteczne pokonywanie dystansu zależy od rozwinięcia unikalnych umiejętności. W tej książce przyglądamy się bliżej tym umiejętnościom. Przytaczając wnioski z analiz jakościowych, stworzymy obraz udanej internacjonalizacji ośmiu polskich przedsiębiorstw. Pokazujemy konkretne bariery, sposoby pokonywania tych barier (instrumenty i mechanizmy) oraz ich dynamikę w czasie. Prawidłowości, które zaobserwowaliśmy, są wspólne dla różnego typu przedsiębiorstw – zarówno ze względu na wielkość (średnie i duże), jak i poziom zaawansowania technologicznego branży (niski i wysoki). W związku z tym jesteśmy przekonani, że niniejsze opracowanie ma uniwersalny charakter i będzie miało szczególny walor dla kadry zarządzającej, odpowiedzialnej za działalność międzynarodową.

Trzy typowe ścieżki umiędzynarodowienia

Krzysztof Obłój, Mariola Ciszewska-Mlinarič, Piotr Wójcik, Piotr Trąpczyński

Teoria wypracowała szereg użytecznych modeli umiędzynarodowienia firmy, wokół których od lat trwa ożywiona dyskusja (Dunning i Lundan 2008; Forsgren 2008; Obłój i Wąsowska 2014). Mają one dwa generalne cele. Pierwszym jest opis i wyjaśnienia wszystkich aspektów zachowania organizacji w trakcie procesu umiędzynarodowienia – od wskazania kluczowych motywów, poprzez opis procesu, form umiędzynarodowienia (np. licencje, eksport, franczyza, joint venture, inwestycja bezpośrednia, akwizycja), docelowych lokalizacji i sposobu działania. Drugim jest zrozumienie, jak zachowanie firm zmienia się w czasie – w czym umiędzynarodowienie firmy dziesiątki lat temu i dzisiaj jest do siebie podobne, a w czym różne? Czy i jak umiędzynarodowienie firm z gospodarek rozwijających się jest odmienne od zachowania firm z krajów rozwiniętych? Czy i jak zmiany technologiczne, polityczne i gospodarcze modyfikują decyzje i procesy umiędzynarodowienia? Ponieważ rzeczywistość społeczna się zmienia, zmieniają się także teorie. Odkrywamy znaczenie pewnych zmiennych lub pojawianie się nowych aspektów umiędzynarodowienia. Generalnie jednak operujemy na trzech modelach, które dobrze opisują i wyjaśniają logikę działania w skali międzynarodowej: przypadkowego, procesowego i strategicznego umiędzynarodowienia.

Model przypadkowego umiędzynarodowienia. Najprostsza ścieżka umiędzynarodowienia zaczyna się od przypadku. Jest ona znana praktykom i badaczom na całym świecie (Hennart 2013; Zdziarski i in. 2017). Czynnikiem inicjującym jest pojawienie się w firmie nabywcy zagranicznego, który chce zakupić pierwszą transzę produktów lub chce, aby firma stała się jego dostawcą. Okazją do tego mogą być targi branżowe, przypadkowe zetknięcie z danym produktem w trakcie wizyty (turystycznej lub biznesowej) w danym kraju, a także świadome poszukiwanie produktu lub usługi zaspokajającej konkretne i specyficzne potrzeby danego nabywcy. Firmy mogą oczywiście zrealizować po prostu konkretne zamówienie, ale świadomie lub nieświadomie stają przed fundamentalnym dylematem, czy potraktować popyt zagranicznego nabywcy jako jednostkowe wydarzenie, czy jako szansę na rozwój na nowych rynkach. Najczęściej firmy nie zdają sobie sprawy w takich sytuacjach ze wszystkich ryzyk i problemów związanych

z umiędzynarodowieniem. Nie zastanawiają się specjalnie na wyborem rynków oraz sposobu umiędzynarodowienia, bo nie stanowią one problemu decyzyjnego. Nie mają także kompetencji do prowadzenia operacji zagranicznych, bo żadna firma ich na początku nie ma. Dlatego przypadkowe umiędzynarodowienie jest skuteczne w dosyć szczególnych warunkach, które opisuje model Hennarta (2013).

Pierwszym takim warunkiem jest unikalność oferty danej firmy, która przemawia do niszowych, homogenicznych odbiorców rozproszonych na rynkach międzynarodowych. Unikalność oferty może być pochodną tak wielu potencjalnych cech, że trudno o ich enumerację. Istotny może być charakter produktu (np. uniwersalne oprogramowanie komputerowe, wyczynowy sprzęt sportowy), technologia produktu (np. ręcznie robione zegarki lub buty), miejsce pochodzenia (np. wódka z Polski, wina z Afryki Południowej, *fois gras* z Francji) itp. Bez względu na źródło unikalności, jeśli przemawia ono w trwały sposób (nie jest to przejściowa moda) do specyficznych grup odbiorców ulokowanych w różnych krajach świata, to szanse umiędzynarodowienia działalności danej firmy są bardzo duże. Z jednej strony napędza je trwały popyt, który stanowi dla danej firmy pomost do umiędzynarodowienia, z drugiej zaś dramatycznie zmniejszające się ryzyka i koszty związane z dostosowaniem oferty do lokalnych rynków. Francuskie wina nie muszą zmieniać butelek, etykiet, poziomu kwasowości, alkoholu oraz tanin, aby dostosować się do rynków światowych. Podobnie iPhone nie musi zmieniać swojego oprogramowania, hardware'u ani wyglądu. Konsumenti kupują je właśnie dlatego, że stanowią unikalną ofertę, która nie wymaga dostosowań i zmian. Jeśli więc dana firma ma tego rodzaju ofertę, wówczas początkowy i często przypadkowy kontakt ze świadomym nabywcą może się stać początkiem międzynarodowego rozwoju (Wach 2012).

Drugim warunkiem sukcesu są niskie koszty komunikacji, dystrybucji i całej operacji umiędzynarodowienia. Oczywiście homogeniczny odbiorca i homogeniczny produkt/usługa pomagają w utrzymaniu kosztów w ryzach, ale generalnie umiędzynarodowienie jest kosztowne. I najczęściej jest bardziej kosztowne niż najbardziej pesymistyczne prognozy. Dlatego tak kluczowe jest w przypadkowych umiędzynarodowieniach odkrycie przez firmę, że może to zrobić przy niskich kosztach własnych. Bardzo dużo przykładów takich właśnie sytuacji dostarczają firmy prowadzące sprzedaż programów, aplikacji i systemów, w modelu subskrypcji lub sprzedaży jednorazowej, przy użyciu internetu. Pozwala

to na szybkie skalowanie operacji, tak to miało miejsce w przypadku umiędzynarodowienia operacji Deezera, Dropboxa czy Netfixa.

Model postępującego zaangażowania. Z wielu możliwych powodów niektóre firmy decydują się kiedyś zrobić pierwszy i wielki krok w stronę rynków międzynarodowych. Pedersen i Shaver (2011) zbadali wzorzec umiędzynarodowienia kapitałowego (czyli stworzenie filii lub oddziału zagranicznego) prawie wszystkich duńskich firm. Pierwszy taki ruch firmy duńskie zrobiły przeciętnie po 35 latach istnienia! Druga i trzecia filia lub oddział były już zakładane szybciej – po następnych 7 latach, a kolejne w interwałach 5, 4 i 3 lat. Badania te potwierdzają to, co empirycznie i intuicyjnie wiemy. Typowe umiędzynarodowienie jest: a) stopniowe i związane z powolnym, ale postępującym zaangażowaniem emocjonalnym i zasobowym, b) jego pasem napędowym jest redukcja niepewności i stopniowa akumulacja wiedzy o rynkach i logice procesu umiędzynarodowienia, w którym następuje nabywanie kompetencji zarządczych przez firmę i menedżerów.

Firmy zaczynają od niekapitałowych form ekspansji, najczęściej eksportu, na rynki, które wydają im się podobne i są fizycznie blisko. Tak więc firmy szwedzkie będą eksportowały do Norwegii i Danii, firmy hiszpańskie do Francji lub Portugalii, firmy polskie na Ukrainę lub do Czech. Model jest kontynuowany latami i firma powoli akumuluje wiedzę o danym rynku, oraz logice operacji międzynarodowych. Najpierw wiedza ta ma formę prostych heurystyk („korzystaj z lokalnych konsultantów, aby znaleźć nowych nabywców”, „nie sprzedawaj małym nabywcom”, „rozszerzaj zakres produktów u swoich najlepszych odbiorców”, „wchodź na kolejne rynki dopiero gdy sprzedaż na istniejących rynkach zagranicznych przebiega bez zakłóceń i problemów”), aby z czasem przekształcić się w rutyny i procedury organizacyjne. Pozwala to zwiększać sprzedaż, minimalizować koszty dostosowań, wchodzić na kolejne rynki, a także zbudować architekturę organizacyjną (np. dział eksportu, procedury kontroli odbiorców, zasady finansowania, własny system dystrybucji), która ułatwia operacje zagraniczne. Z czasem dodatkowym zasobem takiej firmy staje się sieć relacji biznesowych (dostawców, nabywców i partnerów), w których jest obecna. Rozwój firmy, tak na rynkach lokalnych jak i zagranicznych, postępuje w ramach sieci.

W miarę tego jak firma się uczy, rozwija kompetencje i nabiera pewności działania na rynkach zagranicznych dzięki relacjom biznesowym, stara się zwiększyć zarówno zakres lokowanych tam produktów

i usług, jak i liczbę rynków, na których prowadzi operacje. Niewielka część firm po latach nabiera odwagi i determinacji do umiędzynarodowienia kapitałowego. Najczęściej zaczyna od dążenia do kontroli systemów dystrybucji i sprzedaży. Z czasem odkrywa lub szuka potencjalnych partnerów do joint ventures, oraz rozważa opcje akwizycji (Wach 2017). Wreszcie zaczyna rozważać możliwości przeniesienia produkcji na rynki zagraniczne, aby skorzystać z niższych kosztów lub sprzyjających regulacji prawnych (Oblój i Wąsowska 2014). Po zrealizowaniu tych opcji staje się korporacją międzynarodową w pełnym znaczeniu tego słowa, ale najczęściej takie organizacje koncentrują swoje działania w regionie świata, z którego pochodzą – UE, NAFTY lub Azji.

Model strategicznego wyboru. Model strategicznego wyboru łączy koncepcję postępującego zaangażowanie oraz logikę strategii organizacyjnej, której celem jest efektywny wzrost i rozwój organizacji (Oblój 2014). Najwyższa kadra kierownicza, realizując imperatyw efektywnego rozwoju z jednej strony ma swobodę wyboru ścieżek rozwojowych, ale z drugiej z czasem musi natrafić na ograniczenia lokalnego rynku. Imperatyw poszukiwania rynków, wydajności, wykorzystania i zdobywania aktywów strategicznych wymusza sformułowanie celowej intencji umiędzynarodowienia. Konkretne uwarunkowania otoczenia, oraz mikrofundamenty, a więc zachowania, emocje, procesy poznawcze menedżerów, a także interakcje pomiędzy nimi (Wąsowska 2019) będą wpływały na to, kiedy i jak organizacja przystąpi do procesu umiędzynarodowienia. Dla menedżerów średniej i dużej firmy problemem decyzyjnym przestaje być jednak pytanie „czy się umiędzynarodawiać?”, bowiem rynek krajowy przestaje w którymś momencie oferować realne szanse wzrostu. Dlatego są zmuszeni do sformułowania planu umiędzynarodowienia i racjonalność tego planu wymaga wykorzystania trzech przewag: własności, lokalizacji oraz internalizacji (Dunning i Lundan 2008). Są one trzonem tzw. paradygmatu eklektycznego (Ownership + Location + Internalisation, OLI), który stara się wyjaśnić, jak firma zagraniczna może zbudować skuteczną strategię konkurencji z lokalnymi graczami i koncentruje się przede wszystkim na logice umiędzynarodowienia kapitałowego. Zgodnie z nim firmy mające przewagę konkurencyjną, zwaną przewagą własności (*ownership advantages*), transferują ją na dany rynek (*location advantage*) za pomocą bezpośrednich inwestycji zagranicznych (*internalization advantage*). Przewaga własności jest definiowana jako

posiadanie lub dostęp do szczególnego aktywa generującego przychód. Może ono mieć charakter materialny, np. mogą to być szczególne zasoby (np. miedź i srebro kontrolowane przez KGHM), konkretny system produkcji (np. chudy system produkcyjny Toyoty) lub niematerialny (wiedza, marka, umiejętności organizacyjne). Według modelu OLI, przewagi własności określają, czy firma umiędzynarodowi swoją działalność (wprowadzi swój produkt na rynek zagraniczny).

Z kolei wybór i przewaga lokalizacji zależą od tego, jaki jest cel umiędzynarodowienia. W zależności od tego, czy firma szuka przede wszystkim rynku, wydajności, czy np. wiedzy, będzie wybierała lokalizacje oferujące te konkretne przewagi. Przykładowo, wiele z korporacji zagranicznych, które zakotwiczyły swoje operacje międzynarodowe w Polsce czy Rumunii, zrobiło to z racji tego, że rynki te oferowały przez ostatnie dziesięciolecie potencjał względnie taniej i jednocześnie bardzo kompetentnej siły roboczej.

Najciekawszy jest jednak trzeci element modelu, czyli przewaga internalizacji (*internalization advantage*), bowiem zwraca ona uwagę na kluczowe niedoskonałości rynku i decydentów. Rynki nie są doskonałe, a decydenci racjonalni. To tworzy tarcia na rynkach, których przykładami są niedoskonałość mechanizmu cenowego (np. brak klarownej wyceny wiedzy i informacji) i oportunistyczne zachowania partnerów (np. przejście przez dystrybutora marki producenta lub rozpoczęcie własnej produkcji). Są one szczególnie wyraziste i nieprzewidywalne w skali międzynarodowej. Dlatego firma, która chce działać w skali międzynarodowej i nie może liczyć na efektywność rynku, aby zachować przewagę powinna zastępować rynek integracją łańcucha wartości. Pozwala to jej zmniejszyć koszty funkcjonowania (tzw. koszty transakcyjne) oraz ryzyka wynikające w nieprzewidywalnego lub oportunistycznego zachowania graczy rynkowych (Forsgren 2008). Integracja łańcucha wartości wymaga najczęściej kapitałowej formy umiędzynarodowienia, która pozwala zachować pełną kontrolę nad operacjami.

Konkluzje. W życiu przedsiębiorstwa stosunkowo niewiele jest decyzji, zdarzeń i procesów prawdziwie kluczowych. Dywersyfikacja, radykalna restrukturyzacja, wprowadzenie prawdziwie innowacyjnych produktów, fuzje i akwizycje, umiędzynarodowienie są takimi kluczowymi zdarzeniami i procesami, które pozwalają organizacji rekonfigurować zasoby i kompetencje. Decydują o przetrwaniu, wzroście i rozwoju. Dlatego pytania o to, dlaczego, kiedy i jak firmy się efektywnie umiędzynarodawiają, są jednymi z najważniejszych w teorii przedsię-

biorstwa. Te pytania pozostają niezmiennie, ale odpowiedzi teorii zmieniają się w czasie. Jest to naturalne. Zmieniają się zarówno same organizacje, jak i otoczenie biznesowe, w którym działają.

Tradycyjne teorie umiędzynarodowienia powstały w czasach stabilnego otoczenia biznesowego. Dominowały wysokie bariery handlu pomiędzy krajami. Koszty komunikacji, transportu i dystrybucji były znaczące. Dostęp i przepływ informacji były ograniczone, a doświadczenie międzynarodowe menedżerowie musieli zdobywać latami. Nic więc dziwnego, że procesowy model postępującego zaangażowania wydawał się naturalną rekomendacją dla małych i średnich firm. Z kolei firmy takie jak IKEA, Ford czy Siemens, które zdobyły odpowiednią skalę i zakres działania, mogły wykorzystywać na skalę międzynarodową swoje przewagi własnościowe, internalizować rynki i szukać optymalnych lokalizacji dla wszystkich elementów swojego łańcucha wartości. Powstała także stale rosnąca grupa firm nazywana w teorii „globalne od urodzenia” (*born global*), która na fali zmian technologicznych, politycznych i ekonomicznych ruszyła na podbój światowych nisz rynkowych. Internet zbliżył do siebie odległe kraje i rynki. A jednak umiędzynarodowienie pozostało dalej ogromnym wyzwaniem menedżerskim. Dobrze ilustrują to dwa paradoksy: geografii i kultury, które systematycznie pojawiają się w wynikach badań.

Pierwszy to odległość, na którą firmy się umiędzynarodawiają. W świecie internetu, taniej komunikacji, dystrybucji i dostępu do informacji odległość nie powinna mieć specjalnie znaczenia. Politycy, publicyści i niektórzy naukowcy dawno ogłosili, że świat się spłaszczył, a dystans przestał mieć znaczenie (Cairncross 1997; Friedman 2006). A jednak firmy dalej umiędzynarodawiają się najchętniej do krajów najbliższych geograficznie, tak, jak gdyby dystans miał nadal fundamentalne znaczenie (Ghemawat 2001).

Po drugie, dalej w badaniach dystans psychiczny ma kluczowe znaczenie dla decyzji o umiędzynarodowieniu i jego efektów. Wydawać by się mogło, że dostęp do edukacji, informacji, nowoczesnych technologii komunikacji, konsultantów, sieci i innych zasobów, powinien przynajmniej częściowo eliminować problem dystansu psychicznego. Pomimo to kultura, instytucje pozostają ciągle równie istotną barierą jak geografia. I pozostaje wyzwaniem dla firm pytanie, jak sobie z nimi radzić.

Paradoksy te zwracają uwagę na dwa kluczowe aspekty, które są słabością dorobku naukowego w obszarze umiędzynarodowienia i na które zwracają często uwagę praktycy zarządzania. W większości

teorii menedżer lub przedsiębiorca jest wielkim, nieobecnym aktorem, a kontekst jest sprowadzony do obecnych w tle instytucji, ekonomii lub kultury. Tymczasem proces umiędzynarodowienia jest w praktyce bardzo konkretnym działaniem, które składa się z mikrodecyzji i mikrodziałań. Menedżerowie mają swoje intencje, doświadczenia i emocje. Zderzając się z konkretnymi sytuacjami, muszą reagować. Czasami reakcje te są pochodną historii firmy i rutynowych odpowiedzi na konkretne sytuacje, czasami zaś są innowacyjnymi sposobami radzenia sobie z nowymi trudnościami. Umiędzynarodowienie najczęściej tworzy zupełnie nową sytuację w działaniu firmy i wytrąca menedżerów z istniejącej praktycznej rutyny, stawiając zupełnie nowe wyzwania. Jak budować legitymizację firmy na nowym terytorium i w nowym kontekście? Jak informować nabywców o ofercie firmy? Jak tłumaczyć jej zalety? Jak sobie radzić z nieoczekiwanymi działaniami nowych nabywców lub partnerów? Co i dlaczego jest dopuszczalne, a co jest nieakceptowane? Wszystkie te i inne pytania powstają na bieżąco i wymagają działania w konkretnym kontekście, w którym dana firma operuje.

Kontekst w istniejących teoriach jest sprowadzony najczęściej do wymiaru instytucji, kultury, ekonomii i polityki. To są jednak makro-zmienne, które oczywiście wpływają na konkretne organizacje, ale pośrednio. Jest tutaj pewna analogia do tendencji używania w teorii kraju docelowego (*host country*) jako zmiennej opisującej umiędzynarodowienie. Ale w praktyce nie ma takiej zmiennej jak Chiny – jest region Guangdong albo Szanghaj. Z perspektywy konkretnej firmy małe znaczenie mają takie kategorie jak Afryka lub kraj jak Nigeria, podobnie jak nie ma w praktyce biznesowej takiego regionu jak Ameryka Północna i kraju jak USA. Inaczej biznes się prowadzi w Connecticut, a inaczej w Luizjanie, pomimo tego, że obowiązują przepisy federalne i wspólne wymogi. W praktyce firma zderza się z kontekstem konkretnego miejsca i czasu, negocjując z partnerami, poszukując dostawców i odbiorców, w konfliktach z lokalnymi agendami rządowymi lub środkami masowego przekazu. I musi znaleźć skuteczną narrację i wzorzec działania, który pozwoli jej dopasować się do tego kontekstu – zdobyć legitymizację i zaufanie partnerów, dostęp do lokalnych zasobów, ukorzenie się w konkretnym otoczeniu biznesowym.

Istotnym czynnikiem wpływającym na decyzje menedżerów w kontekście międzynarodowej ekspansji jest ich postrzeganie różnic pomiędzy krajem pochodzenia przedsiębiorstwa a rynkiem, na który ma nastąpić wejście lub już są prowadzone działania. Kraje różnią się

między sobą zarówno pod względem kulturowym, gospodarczym, instytucjonalnym, jak i w aspekcie odległości geograficznej od siebie (Peng i in., 2008). Na decyzje menedżerów związane z umiędzynarodowieniem przedsiębiorstwa wpływ ma jednak nie tyle obiektywna wartość różnic pomiędzy krajami w wymienionych aspektach, ile jej percepcja przez menedżerów (Brouthers 2013). I tak, dystans psychiczny można określić jako kombinację czynników utrudniających przepływ informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkiem zagranicznym (Ciszewska-Mlinarić i Trapczyński 2018). W ten sposób zakłócony zostaje proces uczenia się i zrozumienia zagranicznego rynku (Johanson i Vahlne 1977). Dlatego dystans definiuje się czasami jako poziom niepewności związany z różnicami kulturowymi, jak również całokształt czynników utrudniających naukę i pracę za granicą (O'Grady i Lane 1996).

Menedżer i kontekst są ze sobą ściśle powiązani i przeplatane się decyzji, działań ze zdarzeniami konkretnego kontekstu buduje ścieżkę rozwojową umiędzynarodowienia konkretnej firmy. Jest ona niczym bieg z przeszkodami, długi dystans pokonywany w krótkich odcinkach. Nasze badania i ta książka koncentrują się na szczególnych przeszkodach w trakcie tego biegu, które konkretni menedżerowie odkrywają w konkretnych kontekstach. Umowna i ogólna nazwa tych przeszkód brzmi „dystans psychiczny”, bo dotyczą one tego samego – odkrywania, że zdarzenia i rzeczy mogą mieć inny sens i znaczenie w nowym, międzynarodowym kontekście działania firmy. Każda firma i każdy menedżer odkrywają to na nowo, ale nas szczególnie interesuje, jak odkrywają to i jak sobie z tym radzą polscy menedżerowie.

CZĘŚĆ II

**INTERNACJONALIZACJA
POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW
– STUDIA PRZYPADKÓW**

Rozdział 2

PORTRET Z BLISKA – HISTORIE UMIĘDZYNARODOWIENIA I ADAPTACJI DO RYNKÓW ZAGRANICZNYCH POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

W niniejszej części przedstawiamy pokrótce historię umiędzynarodowienia ośmiu polskich przedsiębiorstw. Zaczynamy od przedstawienia kryteriów ich doboru, a kończymy na krótkim podsumowaniu. Skupiamy się w nim na pokazaniu jak odmienności występujące między rynkiem krajowym i rynkami zagranicznymi wiązały się z motywami internacjonalizacji oraz wywarły wpływ na kluczowe wybory strategii. Obejmują one wybór kierunku i sposobu umiędzynarodowienia oraz decyzje w zakresie adaptacji do rynków zagranicznych.

Logika doboru firm do projektu badawczego

Mariola Ciszewska-Mlinarič

W celu poznania odpowiedzi na główne pytanie badawcze, jakie postawiliśmy w projekcie – ***Jak przedsiębiorstwa pokonują trudności wynikające z postrzeganych różnic pomiędzy rynkiem krajowym a zagranicznym, tzn. jakie mechanizmy stosują?*** w prezentowanych badaniach posłużyliśmy się metodą wielokrotnego studium przypadku (Eisenhardt 1989; Yin 2009). Badania empiryczne objęły grupę ośmiu przedsiębiorstw, dobranych ze względu na czas powstania, pochodzenie kapitału założycielskiego, wielkość, intensywność technologiczną branży oraz zakres doświadczeń na rynkach zagranicznych, co odzwierciedla założenia metody przypadków zróżnicowanych (Flyvbjerg 2006). Przeprowadzone w firmach wywiady miały oddać perspektywę kluczowych decydentów – właścicieli i menedżerów – odpowiadających ze decyzje związane z rozwojem na rynkach zagranicznych w odniesieniu do pokonywania trudności wynikających z różnic między rynkiem krajowym (Polską) a rynkami zagranicznymi. Celem badań było dogłębne poznanie: (i) procesu umiędzynarodowienia, w tym motywów, wyboru rynków i sposobów funkcjonowania na nich, adaptacji do rynków zagranicznych; oraz (ii) mechanizmów pokonywania dystansu – pod kątem rodzaju stosowanych mechanizmów i dynamiki ich powstawania.

W badaniach zastosowano metodę przypadków zróżnicowanych, których dobór podyktowany został pozyskaniem informacji dotyczących znaczenia różnych uwarunkowań dla badanego zjawiska. Badaniami objęto grupę ośmiu przedsiębiorstw, dobranych ze względu na dwa kryteria wspólne dla wszystkich badanych podmiotów oraz dwa kryteria różnicujące.

Do kryteriów wspólnych dla wszystkich badanych przedsiębiorstw należą:

- zbliżone warunki towarzyszące powstawaniu przedsiębiorstwa: wszystkie badane podmioty powstały na początku lat 90., jako firmy prywatne (a nie spółki Skarbu Państwa), z większościowym kapitałem polskim (co najmniej 51% kapitału polskiego w okresie początkowym);

- zaangażowanie na rynkach zagranicznych (przychody ze sprzedaży zagranicznej stanowią istotny odsetek co najmniej 20% przychodów ogółem).

Do kryteriów różnicujących dla wszystkich badanych przedsiębiorstw należą:

- wielkość przedsiębiorstwa (cztery przedsiębiorstwa duże, tj. zatrudniające powyżej 250 osób, oraz cztery przedsiębiorstwa z kategorii MŚP – zatrudnienie w granicach 10–249 osób);
- intensywność technologiczna branży (cztery przedsiębiorstwa działające w branżach wysokich technologii oraz cztery przedsiębiorstwa działające w branżach niskich/średnich technologii).

W tabeli 2.1 przedstawiono klasyfikację przypadków badanych firm ze względu na kryteria różnicujące, a w tabeli 2.2 pokazano główne charakterystyki badanych firm i ich ekspansji zagranicznej. Taki dobór przypadków pozwalał na najbardziej wszechstronne zbadanie uwarunkowań i ewolucję mechanizmów pokonywania dystansu (ich rodzaju i procesu powstawania).

Tabela 2.1. Kryteria doboru do próby badawczej

		<i>Wielkość przedsiębiorstwa</i>	
		Duże	MŚP
<i>Intensywność technologiczna branży</i>	Niska/Średnia	Przypadek A (Grupa Nowy Styl) Przypadek F (Maszynel)	Przypadek B (Granna) Przypadek E (Berta)
	Wysoka	Przypadek C (Aplisens) Przypadek H (Buspol)	Przypadek D (Lechpol) Przypadek G (Sonica)

Źródło: opracowanie własne.

Łącznie przeprowadziliśmy 29 wywiadów z kluczowymi decydentami (Myers 2013), przy średnim czasie trwania ok. 85 minut. Kwestionariusz badawczy został zorganizowany wokół trzech głównych części: (1) podstawowe informacje i historia firmy; (2) proces internacjonalizacji; (3) postrzeganie różnych wymiarów dystansu/odmienności

Tabela 2.2. Charakterystyka ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Nowy Styl	Granna	Aplisens	Lechpol	Berta*	Maszynel*	Sonica*	Buspol*
<i>Rok założenia</i>	1992	1991	1992	1990	1987	1989	1994	1994
<i>Kapitał w momencie założenia</i>	60% polski; 40% zagraniczny Trzech właścicieli	100% polski Trzech właścicieli, firma rodzinna	100% polski* Sześciu właścicieli	100% polski Trzech właścicieli, firma rodzinna	100% polski	100% polski	100% polski, dwóch właścicieli	100% polski dwoje właścicieli, firma rodzinna
<i>Wielkość firmy (zatrudnienie)</i>	Duża (ok. 6000 osób)	Średnia (120 osób)	Duża (ok. 430 osób)	Średnia (ok. 250 osób)	Średnia (ok. 200 osób)	Duża (ok. 280 osób)	Średnia (ok. 250 osób)	Duża (ponad 2300 osób)
<i>Branża</i>	Meblarska	Wydawnicza (gry planszowe)	Aparatura kontrolno-pomiarowa	Sprzęt elektroniczny	Produkcja okuć i drzwi	Produkcja podzespołów samochodowych	Aparatura kontrolno-pomiarowa	Autobusy i tramwaje
<i>Intensywność technologiczna branży</i>	Niska	Niska	Wysoka	Wysoka	Niska	Średnia	Wysoka	Wysoka
<i>Wiek firmy w roku umiędzynarodowienia</i>	3	12	7	18	12	13	2	6
<i>Odsetek przychodów z rynków zagranicznych</i>	85%	47%	43%	20%	20%	45%	50%	70%

Motywy	Wzrost firmy Pozyskanie zasobów i kompetencji Podążanie za klientami korporacyjnymi	Wzrost firmy Poszukiwanie ekonomii skali	Wzrost firmy Dywersyfikacja ryzyka Podążanie za partnerami Pozyskanie nowych kompetencji Efekt reputacji	Wzrost firmy na nowych rynkach	Wzrost firmy Przypadek	Wzrost firmy Poszukiwanie ekonomii skali	Wzrost firmy na nowych rynkach Dywersyfikacja ryzyka Rozwój na rynkach o większej łatwości dostosowania oferty	Wzrost firmy Poszukiwanie ekonomii skali Efekt reputacji
<i>Liczba rynków zagranicznych</i>	Ok. 90	Ok. 30	Ok. 80	12	12	16	Ok. 40	Ok. 30
<i>Obszar geograficzny</i>	UE i inne kraje europejskie, kilka państw z Ameryki Północnej, Południowej, Afryki, Azji Mniejszej	UE i inne kraje europejskie, także pojedyncze kraje z Ameryki Północnej, Południowej i Azji	UE i inne kraje europejskie, Ameryka Północna, Południowa, Azja	UE i Białoruś	UE, Meksyk, Rosja	UE, USA, Rosja, Białoruś	UE, Azja Południowo- Wschodnia, Ameryka Północna	UE, Rosja, Bliski Wschód
<i>Najważniejsze rynki</i>	Niemcy, Szwajcaria, Holandia, Polska, Ukraina/Rosja	Ukraina, Czechy/ Słowacja	Rynki WNP, Ukraina, Niemcy	Rumunia, Holandia	Wielka Brytania, Rosja	Węgry, Francja, Niemcy Holandia	Niemcy	Niemcy
<i>Sposób wejścia</i>	Własne oddziały (100%), JV (50%), Eksport	Eksport	JV (50%), Eksport	JV (50%), Eksport	Eksport	Eksport	Własne oddziały, eksport	Własne oddziały, eksport

Źródło: opracowanie własne. Uwaga: * – anonimizacja nazwy przedsiębiorstwa

rynków i problemów wynikających z różnic między rynkiem krajowym i zagranicznymi oraz sposobów radzenia sobie z tymi trudnościami. Wywiady były nagrywane, a w kolejnym kroku poddane transkrypcji. W celu weryfikacji informacji z wywiadów korzystaliśmy ze stron internetowych firm, artykułów prasowych i dokumentów uzyskanych od badanych przedsiębiorstw.

Przypadek A – Grupa Nowy Styl¹

Mariola Ciszewska-Mlinarič

Nowy Styl jest jednym z tych przedsiębiorstw, którego sukcesu na rynkach międzynarodowych trudno nie zauważyć. Zostało założone w 1992 roku przez dwóch braci, Adama i Jerzego Krzanowskich. Pomysł na biznes poddał Adam, który po blisko dwuletnim pobycie w Stanach Zjednoczonych i pracy w przedsiębiorstwie produkującym krzesła postanowił wraz z bratem otworzyć własny biznes w Polsce. Na początku portfel produktów przedsiębiorstwa obejmował trzy krzesła, a załoga liczyła 7 pracowników. Trzy lata później rozpoczęto eksport na rynki Europy Środkowej i Wschodniej, ale kryzys rosyjski w latach 1997/98 wymusił reorientację eksportu na zachód Europy. Dziś Grupa Nowy Styl jest trzecim największym producentem mebli biurowych w Europie, o najwyższym poziomie integracji pionowej, z przychodami rzędu 320 mln euro oraz 6000 zatrudnionych pracowników. Jej produkty są dostępne w ponad 100 krajach na całym świecie, a każdego roku ponad 8 milionów krzeseł i mebli opuszcza hale produkcyjne, które zajmują powierzchnię ponad 210 000 m². Grupa Nowy Styl posiada własne departamenty zagraniczne w 17 krajach oraz 15 nowoczesnych zakładów produkcyjnych w Polsce, na Ukrainie, w Rosji, Niemczech i Szwajcarii. Bracia Krzanowscy są nadal u sterów Grupy, choć obecnie zarząd jest liczniejszy (pięcioosobowy). Etapy rozwoju przedsiębiorstwa zostały przedstawione w tabeli 2.3.

¹ Przypadek Grupy Nowy Styl został wcześniej opublikowany w monografii autorstwa Marioli Ciszewskiej-Mlinarič pt. *Pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw* (2019).

Tabela 2.3. Etapy rozwoju Grupy Nowy Styl

Etapy rozwoju		Kluczowe decyzje i zdarzenia
Etap 1 Narodziny i rozwój na ryнку krajowym	1992	Powstanie firmy; specjalizacja w prostej produkcji/montażu krzeseł biurowych, na bazie sprowadzanych z Włoch komponentów, strategia lidera cenowego
	1993	Rozbudowa mocy produkcyjnych i początek integracji produkcji. Obecnie GNS to najbardziej zintegrowana pionowo firma branży meblarskiej w Europie
Etap 2 Wzrost i wczesne umiędzynaro- dowanie	1995	Rozwój eksportu na rynki wschodnie Europy (kraje byłego bloku sowieckiego)
	1996	Pierwsze zlecenia z rynków Europy Zachodniej (produkcja kontraktowa)
	1999	<ul style="list-style-type: none"> ■ Balticwood, fabryka podłóg drewnianych ■ Pierwsze oddziały sprzedażowe (JV, 50/50%) w Europie Zachodniej, z czasem przekształcone we własne spółki (100%) ■ JV na Ukrainie (50/50), dwie fabryki produkcyjne na Ukrainie i w Rosji, w żargonie firmy określane jako Holding Wschodni, który obsługuje także rynki WNP
	2000	<ul style="list-style-type: none"> ■ JV w Argentynie i Meksyku (współpraca w ramach spółek JV została zakończona odpowiednio w 2002 i 2004) ■ Rozwój produktowy (wprowadzenie do oferty mebli biurowych)
	2003	JV w Austrii, zakończone w 2005
	2005/2006	Dalszy rozwój produktowy (marka premium BN Office Solution jako efekt współpracy z partnerem austriackim oraz Forum Seating – siedziska audytorijne)
Faza 3 Dojrzałość i dominacja w Europie	2008/2009	Profesjonalizacja zarządzania: poszerzenie zarządu, zmiana modelu zarządzania spółkami zagranicznymi (większa kontrola centrali/struktura macierzowa)
	2011	Przejęcie Sato Office (Niemcy)
	2013	<ul style="list-style-type: none"> ■ Przejęcie Rhode & Gral (Niemcy, Holandia) ■ Rozwój produktowy (wejście na rynek projektowy: projektowanie, doradztwo i wyposażenie kompletnych biur)
	2014	<ul style="list-style-type: none"> ■ Otwarcie jednej z najnowocześniejszych i największych fabryk mebli biurowych w Europie, w pełni zautomatyzowanej (→ skrócenie czasu realizacji zamówienia, customizowanie produkcji, poprawa jakości wyrobów) ■ Przejęcie 50% udziałów w tureckiej firmie TCC The Chair Company ■ Powołanie nowych komórek organizacyjnych, odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą
	2015	Przejęcie szwajcarskiej spółki SITAG AG
	2016	Nowe motto: „We know how to make your space”

Źródło: opracowanie własne.

Motywy umiędzynarodowienia. W niespełna trzy lata od powstania firma po raz pierwszy wystawiła się na międzynarodowych targach w Moskwie, zdobywając poważne kontrakty. Z potencjalnymi partnerami zagranicznymi miała już jednak styczność w pierwszym roku działalności, kiedy wzięła udział w Targach Poznańskich:

Targi Poznańskie naprawdę były znaczące dla całej tej części Europy. Wielu ludzi przyjeżdżało z zagranicy, przede wszystkim z tych krajów ościennych, czy z Rosji, czy Ukrainy, czy Białorusi, czy z południa – Czech. I wtedy złapaliśmy pierwsze kontrakty eksportowe. Z punktu widzenia handlowego mieliśmy wtedy naprawdę doskonałe możliwości... w połowie lat 90. mieliśmy wzrosty nieraz 100–300% rocznie, rok do roku sprzedaży.

Rozwój eksportu na wschód Europy niewątpliwie był podyktowany poszukiwaniem możliwości wzrostu firmy oraz chęcią poprawy efektywności przez wykorzystanie sukcesywnie rozbudowywanych mocy produkcyjnych. Załamanie rynku rosyjskiego w latach 1997–1998 wymusiło jednak reorientację eksportu na zachód Europy; firma angażowała się w produkcję kontraktową (komponentów lub całych produktów), co stanowiło bardzo silny impuls do rozwoju pod względem jakości produktów, technologii i serwisu:

Ważne było wyjście na Zachód, czyli w 97 roku, jak zawaliły się rynki wschodnie i głównie Rosja, to wtedy decyzja, żeby bardzo szybko się przestawić na rynki zachodnie, co wymagało no nie tylko, prawda, wyjechania i pokazania się na targach, tylko dużych zmian w zakresie produktu, jakości. Zupełnie inna produkcja [...] Wcześniej była jakaś marginalna sprzedaż do Europy Zachodniej, ale w bardzo małym zakresie, dlatego że to były nie te produkty i nie te poziomy jakości. [...] Natomiast istotny zwrot nastąpił właśnie po 97 roku, kiedy rynki wschodnie gwałtownie wyschły i trzeba było te moce produkcyjne szybko przestawić na zupełnie inne zapotrzebowanie.

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa doszły też kolejne motywy tłumaczące wzrost zaangażowania na dotychczasowych rynkach. Pod koniec lat 90. właściciele Nowego Stylu podejmują decyzję o utworzeniu kilku spółek joint venture, w celu przejęcia kontroli nad dystrybucją na rynkach Europy Zachodniej (są to oddziały sprzedażowe we Francji, Anglii, Niemczech):

Gdzieś pod koniec lat 90. my chcieliśmy tej ekspansji bardzo mocnej w kierunku zachodnim. Chcieliśmy się uniezależnić od ludzi, którzy od nas kupowali. Bo myśmy już wtedy eksportowali bardzo dużo mebli, i na Wschód, i na Zachód. Tylko myśmy nie kontrolowali tej dystrybucji, myśmy byli eksporterem. Tak jak można powiedzieć 99,9% polskich producentów mebli, oni są eksporterami. Oni nie mają swoich własnych dystrybucji na terenie krajów ościennych. Oni bardzo często nie sprzedają pod swoją marką. Oni po prostu sprzedają po prostu jakimś importerom z Niemiec bądź jakimś dużym koncernom. I to jest najbardziej popularny sposób, tak ten biznes działa w Polsce meblowej. My natomiast jesteśmy firmą, która i we Francji, i w Anglii, i w Holandii, i w Austrii, i w Belgii, i w Niemczech, i w Szwajcarii sprzedaje pod absolutnie swoimi markami. Czyli my w ogóle nie sprzedajemy prawie, poza jak mówię jakimś takimi minimalnymi wartościami sprzedaży, które sprzedajemy jako eksporter, ale tak to wszędzie kontrolujemy dystrybucję, bo mamy swoje spółki w Niemczech, we Francji, w Anglii.

Od 2011 roku, czyli od pierwszej akwizycji w historii przedsiębiorstwa, do zestawu motywów dochodzi jeszcze jeden – pozyskanie zasobów (np. uznanej lokalnej marki) oraz nowych kompetencji (np. projektowania przestrzeni biurowych i realizacji). W związku z rozwojem segmentu projektowego umiędzynarodowienie stanowi obecnie główną oś rozwoju firmy i jej wzrostu – 85% przychodów Grupy stanowią przychody ze sprzedaży zagranicznej.

Wybór rynków i sposobów obsługi. Stosowane kryteria wyboru rynków ewoluowały wraz z rozwojem przedsiębiorstwa i zdobywanym doświadczeniem. Początkowo, przy wyborze rynków wschodnich, istotna była bliskość geograficzna, potencjał wzrostu oraz podobne oczekiwania odbiorców, jeśli chodzi o jakość. Dzisiaj rozwój na rynkach wschodnich, w sensie wyboru kolejnych lokalizacji, jest zasadniczo w gestii ukraińskich partnerów z JV („Holding Wschodni”). W przypadku rynków zachodnich, na których rozwój był wynikiem konieczności (kryzys w Rosji końca lat 90.) wybór podyktowany był przede wszystkim wielkością rynku (Francja, Niemcy, UK) i możliwością znalezienia odpowiedniego partnera.

Obecnie, w odniesieniu do inwestycji na rynkach zagranicznych, tj. przejęcia przedsiębiorstwa bądź uruchomienia własnego oddziału sprzedażowego od podstaw, podstawowym kryterium wyboru jest lokalizacja w Europie. Ta logika koncentracji na Europie pojawiła się

w wyniku eksperymentowania ze spółkami JV w Argentynie i Meksyku. W obu przypadkach, mniej więcej po dwóch latach, zarząd podjął decyzję o wycofaniu się z tej współpracy, m.in. ze względu na odległość geograficzną i wynikające z niej wyzwania związane z utrzymaniem bliskiej współpracy. Obecnie menedżerowie uważają, że ze względu na posiadaną wiedzę i kompetencje, a przede wszystkim ze względu na ogromny potencjał wzrostu w samej Europie (zarówno wzrost organiczny, jak i przejęcia) to główny obszar działania przedsiębiorstwa. Ale poza tak zdefiniowanym obszarem nie definiują konkretnych rynków, na których będą inwestować. Jest to wynik pojawiających się okazji przejęcia:

Dzisiaj wejść na rynek Dalekiego Wschodu, Stanów Zjednoczonych, albo gdzieś do Afryki, to jest bez sensu. Ilość czasu, który musielibyśmy poświęcić, jako management, żeby to robić, zacząć budować, tworzyć od nowa, według jakiegoś innego modelu. Tego naszego modelu funkcjonalnego nie da się zastosować w Stanach Zjednoczonych czy na Dalekim Wschodzie. Trzeba by się zastanawiać nad nowym. A my jeszcze widzimy wielki potencjał w Europie; ze sprzedażą powyżej trzysta mln euro, a w tym roku może nawet trzysta pięćdziesiąt, widzimy szansę rozwoju przez wzrost organiczny, plus ewentualne akwizycje. Naprawdę, w przeciągu kilku lat możemy nawet osiągnąć miliard.

Oprócz wzrostu na kluczowych rynkach przez inwestycje bezpośrednie (akwizycje, JV, wzrost organiczny) Grupa Nowy Styl prowadzi także sprzedaż eksportową w odniesieniu do mniej istotnych rynków. Wybór rynków eksportowych podyktowany jest dwoma kryteriami. Po pierwsze, jest to wielkość i zasobność rynku; stąd kraje skandynawskie czy Austria to interesujące rynki eksportowe:

Potencjał jest bardzo duży, dlatego że te rynki są niesamowicie bogate. Są klienci w stanie płacić za wysokie, za ergonomiczne dobre jakościowo rozwiązania i chcemy ten rynek rozwinąć.

Drugim istotnym kryterium jest brak silnej konkurencji na danym rynku ze strony lokalnych i zagranicznych producentów mebli biurowych. Z tego powodu Chiny nie są atrakcyjne, natomiast Afryka i Bliski Wschód są ciekawym, mimo odległości geograficznej, rynkiem eksportowym:

Afryka jest bardzo obiecująca. Dlaczego? Dlatego, że tam z kolei nie ma produkcji. Tak jak w Azji jest cała masa producentów, w Afryce nie ma produkcji, a tam coraz więcej korporacji różnych inwestuje, i nawet mamy dużo zapytań od naszych klientów korporacyjnych. Na przykład Siemens otwierał biuro w Egipcie; stąd zrealizowaliśmy fajny projekt dla Siemens. General Electric otwierał biuro w Algierii, zrealizowaliśmy dla General Electric w Algierii duży projekt, no i to wysoki standard. W Kenii dla General Electric zrealizowaliśmy projekt, więc z tego punktu widzenia to są ciekawe rynki... Dla nas jest istotne, żebyśmy byśmy w stanie pójść za naszymi klientami z Europy na tamte rynki i realizować dla nich projekty. I to jest, tak jak mówię, wysoki standard. Oni nie kupują biurek i pudełek, na których mogą siedzieć, tylko kupują naprawdę ekskluzywny produkt.

Adaptacja do rynków zagranicznych. Menedżerowie Grupy Nowy Styl rozpoznają znaczenie odmienności rynków zagranicznych pod względem oczekiwań nabywców, odmiennych konkurentów czy przyjętych kanałów dystrybucji. Wyraźnie zaznaczają, że ze względu na odmiennosc nie jest możliwe sprzedawanie tych samych produktów na wszystkich rynkach:

Na każdym rynku mamy inną strategię. Nie mamy jednej strategii uniwersalnej na cały świat, dlatego że każdy rynek jest inny. Na każdym rynku mamy inną pozycję, inną konkurencję. [...] Często oznacza to, że na każdym rynku trzeba inne produkty sprzedawać, może inaczej je pozycjonować cenowo, może inaczej prezentować marketingowo.

W Skandynawii klienci są w stanie płacić za ergonomiczne, doskonałe jakościowo rozwiązania i chcemy ten rynek rozwinąć. Tylko akurat ten rynek jest specyficzny, bo ma własny design, bardzo specyficzny, skandynawski. Żeby tam sprzedawać, to my musimy się wpasować w ten design mebli skandynawskich. [...] Więc tam są ludzie bardzo wyczuleni na tym punkcie i mają specyficzne wymagania, jeśli chodzi o ergonomię, o kształt krzesła, coś zupełnie innego niż w reszcie Europy.

Prowadzi to do wielu działań zorientowanych na dostosowanie oferty do rynków zagranicznych. Oprócz adaptacji produktowych także polityka cenowa dostosowywana jest do rynków w uzgodnieniu z menedżerami lokalnych spółek, a dodatkowo tworzony jest osobny cennik

dla eksportu. W przedsiębiorstwie funkcjonuje dziesięć wersji językowo-kosztowych cennika produktów. Działania promocyjne są częściowo scentralizowane – dotyczy to obecności na najważniejszych wydarzeniach, międzynarodowych targach branżowych, tworzenia kilku wersji językowych katalogów, wydawania katalogów dedykowanych. Część działań związanych z promowaniem marki i budową relacji z kluczowymi klientami i partnerami pozostaje jednak w gestii lokalnych menedżerów. Z kolei rozwiązania przyjęte w zakresie dystrybucji są podyktowane specyfiką rynku. Przykładowo rynek słowacki jest obsługiwany przez eksport bezpośredni, bo według menedżerów Grupy Nowy Styl nie ma tam dobrych dystrybutorów. W Czechach sprzedaż jest natomiast realizowana głównie przez dystrybutorów.

Działania adaptacyjne zorientowane na rynki zagraniczne są realizowane przy jednoczesnym zachowaniu dbałości o poziom kosztów. Z jednej strony strategie rynkowe są wyraźnie lokalizowane, z drugiej zaś ważną rolę odgrywają też elementy centralizacji. Takie podejście jest zbieżne z opcją transnarodową, która według Bartletta i Ghoshala (1989) pozwala łączyć zalety strategii globalnej (opartej na standaryzacji) z zaletami opcji multilokalnej (charakteryzowanej bardzo wysokim stopnie dostosowania do lokalnych rynków).

W związku z tym, że każdy z tych rynków europejskich jest inny, bo jest inny, na prawie każdym z nich mamy inną konkurencję, to musimy tworzyć strategie lokalne. Ale poprzez zarządzanie portfelem produktów, produkcją, logistyką, chciałoby się, żeby te produkty były i inne, i jednocześnie jak najbardziej podobne.

Bardzo trudno byłoby sprzedawać to samo w Niemczech, co we Francji. W związku z tym trzeba tworzyć platformy produktów tak, żeby wdrażając jakiś system, np. mebli, krzesel, żeby w ramach niego były produkty i do Francji, i do Niemiec, przy jak najniższym koszcie wdrożenia i najmniejszej ilości oprzyrządowania. Czyli żeby jak najwięcej komponentów było wspólnych, i to jest ta trudność.

Przedstawiona strategia adaptacji dotyczy jednak tylko rynków zachodnich. Na rynkach wschodnich sytuacja wygląda zgoła odmiennie. W firmowym żargonie działalność na tym obszarze określana jest jako „Holding Wschodni”. Grupa Nowy Styl ma 50% udziałów w firmie ukraińskiej, która z kolei ma swoje spółki córki na rynku rosyjskim, w Ka-

zachstanie, a w obszarze jej działania są także inne rynki wschodnie oraz Turcja. Holding Wschodni jest w pełni autonomiczny; właściciele i menedżerowie centrali Grupy Nowy Styl nie ingerują w bieżącą działalność swoich partnerów, przyjmując najczęściej postawę inwestora finansowego, a niekiedy doradcy dzielącego się wiedzą, technologiami, designem czy wzorami materiałów promocyjnych, ale nie angażując się w działania operacyjne, ustalanie cen czy decyzje produktowe.

Przypadek B – Granna²

Mariola Ciszewska-Mlinarič

Granna jest przedsiębiorstwem rodzinnym, wydawcą gier edukacyjnych dla dzieci, młodzieży i dorosłych. Przedsiębiorstwo zostało założone na początku lat 90. przez Ewę i Konrada Falkowskich. Na fali zmian systemowych, biorąc sobie do serca apel o „wzięcie spraw we własne ręce”, małżeństwo postanowiło zrezygnować z pracy etatowej – Konrad budował laboratoria aerodynamiczne, a Ewa była pedagogiem przedszkolnym – aby rozpocząć własny biznes. Idea założenia przedsiębiorstwa narodziła się z pasji, aby dać dzieciom możliwość rozwijania się przez zabawę, w sytuacji, kiedy na rynku nie było ciekawych gier edukacyjnych. Początkowe lata działalności przypominają historię wielu polskich przedsiębiorców – produkcja najpierw mocno chałupnicza, wynajmowanie małych przestrzeni, rozwożenie gier przez samego właściciela prywatnym samochodem. Stopniowo przedsiębiorstwo zaczęło rosnąć, zatrudniając coraz więcej ludzi, inwestując w linie produkcyjne i własną siedzibę. Istotnym momentem w historii przedsiębiorstwa było wydanie „Superfarmera” – gra została przetłumaczona na wiele języków, oferowana na 25 rynkach, osiągając rekordowy poziom 1 miliona sprzedanych egzemplarzy. Pierwsze, sporadyczne próby sprzedaży na rynek rosyjski były podejmowane pod koniec lat 90., ale kryzys przekreślił te plany. Dopiero w 2003 roku rozpoczęto regularny eksport gier, zaczynając od Czech i Słowacji. W ostatnich latach ważnym strumieniem przychodowym stała się też

² Przypadek Granny został wcześniej opublikowany w monografii autorstwa Marioli Ciszewskiej-Mlinarič pt. *Pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw* (2019).

sprzedaż usług produkcyjnych, szczególnie wydawcom zagranicznym. Obecnie w ofercie przedsiębiorstwa jest ponad 120 tytułów, zatrudnienie znajduje około 120 pracowników, a przychody kształtują się na poziomie ponad 20 milionów złotych, z czego 17% to przychody z eksportu gier, a 30% – z eksportu usług. Gry sprzedawane są na ponad 30 rynkach, a do najważniejszych należą Ukraina, Czechy/Słowacja, Włochy, Litwa i Kanada. Etapy rozwoju Granny zostały przedstawione w tabeli 2.4.

Tabela 2.4. Etapy rozwoju Granny

Etapy rozwoju		Kluczowe decyzje i zdarzenia
Etap 1 Narodziny i rozwój na rynku krajowym	1991	Powstanie firmy; moment kluczowy dla właścicieli, oznaczający zerwanie ze „spokojnym życiem na etacie”; w narracji pojawia się Balcerowicz – „weźcie sprawy w swoje ręce”
	1992–1996	Sukcesywny rozwój oferty gier dla dzieci, edukacyjnych i rodzinnych. Wydanie hitu – Superfarmera (obecnie ponad milion sprzedanych egzemplarzy)
Etap 2 Wzrost i wczesne umiędzynarodowienie	1997	Pierwsze (sporadyczne) próby sprzedaży eksportowej gier do Rosji/Kaliningrad. Rok 1998 (kryzys rosyjski) przekreślił te plany
	2003	Rozpoczęcie eksportu gier na rynki Europy Środkowo-Wschodniej, zaczynając od Czech i Słowacji
	2008–2009	Zakup działki budowlanej, budowa siedziby i rozbudowa/unowocześnienie mocy produkcyjnych. Zaciągnięty kredyt we franku szwajcarskim stał się „kamieniem u szyi w bilansie”, dług zrobił się dwa razy większy
	2008 i dalej	Rozwój oferty firmy o „projekty kontraktowe”, tj. sprzedaż usług produkcyjnych na rynek krajowy i na eksport <ul style="list-style-type: none"> ■ Obecnie firma ma około 20 stałych klientów (w tym np. ASMODEE) ■ Z 2014 na 2015 eksport usług wzrósł o ok. 100%, w poł. 2016 roku było już tyle co w 2015. Był to wynik zmian kursów walutowych („Produkcja poza Europą, szczególnie w Chinach, przestała być tak opłacalna i jednak wielu wydawców wróciło z produkcją do Europy”) oraz rozwoju crowdfundingu („Crowdfunding bardzo dużo zmienił, czyli pojawiła się dla wielu małych firm i mikrofirm pojawiła się opcja finansowania. [...] nawet mikrofirmy są w stanie zebrać kwoty rzędu kilkadziesiąt tysięcy dolarów bez problemu, jeśli mają fajny projekt i po prostu stać ich na produkcję gry [...] ok. 20%, to są projekty z finansowania społecznościowego, więc to jest sporo”)

Faza 3 Dojrzałość	2010–2015	Stopniowa profesjonalizacja zarządzania: zmiany w strukturze i decentralizacja zarządzania. („Firma się rozrasta... pracownicy muszą się usamodzielnic”, „są już lepsi, są młodszy ludzie” „skończyła się już rola jednego czy dwóch przewodników stada”) <ul style="list-style-type: none"> ■ Właściciele kończą biznesowe studia podyplomowe (2010–2011) ■ Do firmy dołączają młodzi menedżerowie ■ Optymalizacja procesów i wdrożenie controllingu ■ Zmiany w strukturze organizacyjnej, m.in. wyodrębnienie jako odrębnego działu jednostki organizacyjnej zajmującej się eksportem (2012); oraz działu usług kontraktowych
	2012	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rozwój oferty produktowej o nowy segment gier przeznaczonych dla dorosłych, doświadczonych graczy – linia GRANNA Expert (np. CV, CVlizacje) oraz Party Games (np. Mafia) ■ Poszerzenie grona partnerów zagranicznych o dystrybutorów gier dla dorosłych (dotychczas były to firmy dystrybuujące gry i zabawki dla dzieci).
	2016	Zdobycie prestiżowego odznaczenia; tytuł Gry Roku dla CVlizacje (UK Games Expo); 25-lecie firmy

Źródło: opracowanie własne.

Motywy umiędzynarodowienia. Po niepowodzeniach końca lat 90. decyzja o wznowieniu eksportu została odłożona na kilka lat. Jednak w 2003 roku do przedsiębiorstwa zgłosił się niewielki przedsiębiorca, który – mając za żonę Polkę – poznał gry Granny i się nimi zachwyił. Właściciele wspominają, że „[p]ierwsi partnerzy zagraniczni przyszli do nas sami, ale kolejnych już sami zdobywaliśmy”. Wybór pierwszych rynków zagranicznych – Czechy i Słowacja – był nieco przypadkowy. Dał jednak sygnał przedsiębiorcom, że sprzedaż zagraniczna może być ciekawym kierunkiem rozwoju, pozwalającym na zwiększenie przychodów oraz osiągnięcie korzyści płynących z ekonomii skali i zwiększenia produkcji. Od tego czasu przedsiębiorstwo regularnie uczestniczy w międzynarodowych targach gier i zabawek, rozbudowując swoje kontakty i poszerzając zakres rynków. Rosnące przychody ze sprzedaży zagranicznej zachęciły właścicieli do inwestycji w rozbudowę mocy produkcyjnych i podniesienia jakości produkcji. Decyzja ta z założenia miała służyć zwiększeniu sprzedaży własnych gier; jednak nadwyżki mocy produkcyjnych – jako usługa – są sprzedawane z coraz większym sukcesem partnerom zagranicznym (głównie z Europy Zachodniej).

Wybór rynków i sposobów obsługi. Na wczesnym etapie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa eksport był inicjowany przez partnera, który z pochodzenia był obywatelem polskim, lub miał za partnera

życiowego obywatela Polski. Tak wyglądała historia z rynkami czeskim i słowackim, a także tureckim. Obecnie partnerów na rynkach zagranicznych pozyskuje się w bardziej aktywny sposób, czym zajmuje się dedykowany dział eksportu. Kontakty są głównie zdobywane na targach branżowych. Dokonując wyboru rynku i ukierunkowując tym samym wysiłki w zakresie pozyskania konkretnego partnera, bierze się pod uwagę takie aspekty jak: wielkość rynku produktowego, prognozy wzrostu i popularność gier planszowych jako formy spędzania wolnego czasu, koszty transportu. Wejście na konkretny rynek jest zatem wynikiem zainteresowania menedżerów konkretnym krajem (efekt analiz i rozpoznania rynków) oraz pozyskania kontaktu (partnera/dystrybutora) na targach. Niemniej nadal zdarzają się nieplanowane kierunki eksportu, inicjowane przez partnerów (np. Japonia).

Obecnie jedynym sposobem budowania sprzedaży na rynkach zagranicznych jest eksport, choć w historii przedsiębiorstwa zdarzył się też przypadek sprzedaży licencji na rynek Stanów Zjednoczonych. Właściciele jednak źle wspominają te doświadczenia:

Kilkanaście lat temu sprzedaliśmy licencję do Stanów na Superfarmera – na nasz bestseller – no i to się skończyło zupełnie innym produktem, który totalnie nie odpowiada tej wersji, którą my reprezentujemy, i bez żadnych sukcesów.

Niemniej w ostatnim roku ponownie rozważano licencjonowanie, na jednym z odległych geograficznie rynków. Wypracowano nawet umowę zakładającą elementy licencji (z produkcją niektórych elementów w Polsce), ale ostatecznie partner się wycofał, a kolejny partner z Brazylii zgodził się na eksport. W 2015 roku podjęto rozmowy z partnerem z Indii na temat współpracy licencyjnej, ale po oszacowaniu potencjalnych przychodów stwierdzono, że minimalny prognozowany poziom zysku (w granicach 3–4 tys. euro) nie uzasadniał podjęcia ryzyka. Zasadniczo menedżerowie Granny nie są zainteresowani licencjonowaniem, uznając, że przyjęty model współpracy w eksporcie (1 rynek = 1 partner) jest dla nich optymalny.

Na każdym rynku zagranicznym Granna współpracuje z jednym dystrybutorem, który ma wyłączność. Lokalny dystrybutor przejmuje odpowiedzialność za organizację sprzedaży i działań marketingowych. Oprócz utrzymywania bezpośrednich relacji z dystrybutorem Granna nie podejmuje innych działań ukierunkowanych na pozyskanie szcze-

gółowej wiedzy o rynku, całkowicie polegając na partnerze. Decyzja o rozpoczęciu współpracy wiąże się z niskim poziomem ryzyka dla przedsiębiorstwa (*de facto* ryzyko niesprzedania produktów ponosi partner; dla Granny ewentualne niepowodzenie partnera oznacza brak kolejnego zamówienia).

Od reguły „1 rynek, 1 partner” wprowadzono ostatnio kilka wyjątków. Pierwszy dotyczy wprowadzenia większej liczby dystrybutorów na rynku, szczególnie jeśli rynek jest na tyle duży (a dystrybutor na tyle mały), że zasadny jest podział geograficzny; inna opcja to specjalizacja dystrybutorów w poszczególnych tytułach lub kategoriach gier, np. jeden partner zajmuje się dystrybucją gier dla dzieci, a drugi – dla dorosłych. Drugi wyjątek dotyczy sporadycznie podejmowanych prób lewarowania partnerstwa z rynku polskiego na rynkach zagranicznych (np. przy współpracy z Tesco lub Smyk w Polsce niekiedy dochodzi do sprzedaży gier przez tych partnerów na rynkach zagranicznych, na których działają). Jest to jednak okazjonalne, a dystrybutorzy na tych rynkach są zawczasu informowani o planowanych akcjach, które – według właścicieli Granny – służą promocji marki na rynku, będąc długookresowo korzystne też dla dystrybutorów.

Adaptacja do rynków zagranicznych. Ze względu na przyjęty model współpracy eksportowej odpowiedzialność za *gros* działań adaptacyjnych w zakresie marketing mix leży po stronie partnera. Polityka cenowa nie jest dostosowywana do konkretnych rynków; jest jeden cennik obowiązujący dla całego eksportu; ceny spadają wraz ze wzrostem zamówienia konkretnego tytułu. W kwestie dystrybucji na rynku zagranicznym Granna nie angażuje się, uznając, że partner ma najlepszą wiedzę i dostęp do kanałów sprzedażowych. W przypadku działań promocyjnych, które są także w gestii dystrybutora zagranicznego, oferowane jest pewne wsparcie w postaci materiałów reklamowych w języku lokalnym, pokrywając koszt druku i opracowania graficznego.

Najintensywniejsze działania adaptacyjne po stronie Granny dotyczą przygotowania gry planszowej do sprzedaży na rynku zagranicznym, co oznacza przetłumaczenie instrukcji oraz tekstu na opakowaniu. Raz zdecydowano się na większy poziom adaptacji – gra została dostosowana na życzenie dystrybutora tureckiego; wprowadzono duże zmiany w grafice, eliminując niektóre symbole czy zwierzęta. Później okazało się, że był to jednorazowy eksport. Od tego czasu, już na etapie tworzenia gier, które będą oferowane w eksporcie, menedżerowie Granny unikają stosowania elementów graficznych, które mogą być nieakcep-

towalne w pewnych częściach świata. Na etapie rozmów z partnerem menedżerowie Granny starają się także sugerować dobór asortymentu do rynku, wskazując, czy gry dziecięce, czy gry dla dorosłych mają większy potencjał sukcesu. W ramach współpracy oferuje się partnerom możliwość umieszczenia ich logo na opakowaniu, nawet przy małych zamówieniach.

Przypadek C – Aplisens SA³

Mariola Ciszewska-Mlinarič

Historia przedsiębiorstwa Aplisens sięga 1992 roku, kiedy sześciu inżynierów odeszło z Przemysłowego Instytutu Automatyki i Pomiarów „PIAP” i założyło spółkę cywilną. Nowo powstała spółka odkupiła od Instytutu technologię, produkcję w toku i materiały. Początkowo jej głównym odbiorcą była Mera-Pnefal, która realizowała projekty na rynki wschodnie. Obecnie Aplisens zajmuje czołową pozycję wśród krajowych dostawców rozwiązań w zakresie przemysłowej aparatury kontrolno-pomiarowej. W swojej ofercie ma wysokiej jakości urządzenia do pomiaru ciśnienia, różnicy ciśnień, poziomu oraz temperatury, które znajdują zastosowanie w wielu gałęziach przemysłu. Ponadto oferowane jest doradztwo związane z aplikacjami produkowanej aparatury oraz usługi serwisowe. Przedsiębiorstwo ma także akredytowane laboratorium ciśnień, które świadczy usługi na potrzeby własne oraz innych producentów (w zakresie wzorcowania przetworników ciśnienia i różnicy ciśnień). Przez lata doskonalono jakość oferowanej aparatury, sukcesywnie zdobywając kolejne certyfikaty (ATEX, PED, SIL, PZH, HART, PROFIBUS, NACE), rozbudowując dział badawczo-rozwojowy, uruchamiając nowe, zaawansowane technologicznie zakłady produkcyjne, oraz poszerzając ofertę produktową. Jakość wytwarzanej w Aplisens aparatury osiągnęła światowy poziom i doceniana jest nie tylko w Polsce, lecz także przez odbiorców zagranicznych. Obroty przedsiębiorstwa przekraczają 70 mln złotych, z czego około 43% to przychody ze sprzedaży zagranicznej. Do głównych rynków zagranicznych, na

³ Przypadek Aplisens SA został wcześniej opublikowany w monografii autorstwa Marioli Ciszewskiej-Mlinarič pt. *Pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw* (2019).

których przedsiębiorstwo ma także własne oddziały, należą: Białoruś, Rosja, Ukraina, Niemcy, Rumunia, Czechy. W przedsiębiorstwie znajduje zatrudnienie około 430 osób. Etapy rozwoju przedsiębiorstwa zostały przedstawione w tabeli 2.5.

Motywy umiędzynarodowienia. Po okresie umacniania pozycji na rynku krajowym, pod koniec lat 90. zaczął się sporadyczny i dość przypadkowy eksport na rynki wschodnie. W jakiejś mierze był to wynik podążania za polskimi przedsiębiorstwami (odbiorcami Aplisensu), które szły w tym kierunku. W 2001 roku utworzono pierwszą spółkę dystrybucyjną w Rosji, w formie wspólnego przedsięwzięcia (joint venture), z lokalnym partnerem. Ważnym motywem dla podjęcia działań związanych z ekspansją zagraniczną był wzrost przedsiębiorstwa, a także dywersyfikacja ryzyka:

Na poważnie w 2000 roku uznaliśmy, że rynek krajowy zaczyna być dla nas zbyt ciasny. [...] Wydawało nam się, że musimy mieć kilka miejsc, aby nie być uzależnionym od jednego rynku, i to było przyczyną, żeby wyjść na rynki WNP. Najpierw żeśmy weszli na rynki rosyjskie. Trochę to też było tak, że polskie spółki technologiczne pchały nas w tym kierunku. To znaczy były jakieś projekty na wschodzie, my musieliśmy załatwiać certyfikaty pod te projekty, więc to wyszło w sposób naturalny. Czyli z jednej strony te polskie firmy zmuszały nas do tego, żebyśmy mieli certyfikaty wschodnie, a z drugiej strony widzieliśmy, że tam warto być, bo to jest ta druga noga.

Umiędzynarodowienie na rynki zachodnie i pozaeuropejskie, czyli słowami prezesa „taka prawdziwa ekspansja”, zaczęło się po wejściu do Unii. Warto nadmienić, że wejście na rynki zachodnie stało się według menedżerów możliwe, ponieważ lata 90. były poświęcone rozwojowi produktowo-technologicznemu, aby osiągnąć minimalny akceptowalny poziom jakości przy niższej cenie. Umiędzynarodowienie w tym kierunku nie tylko było związane z dążeniem do wzrostu czy zniesieniem wielu barier po przystąpieniu Polski do UE w 2004 roku, lecz także widziane było jako konieczność, niezbędny warunek przetrwania oraz źródło uczenia się i inspiracji do dalszego doskonalenia się i rozwoju produktowo-technologicznego:

Druga rzecz to nasza wola walki, żeby tam zaistnieć i świadomość tego, że my nie jesteśmy w stanie przetrwać, działając tylko na rynku krajo-

wym. Konieczność, tak, bo gdybyśmy zostali tylko na rynku krajowym, to by już nas pewnie nie było. Eksport jest drogą do sukcesu, bo sukcesu się nie osiągnie tylko tutaj w kraju. Oprócz tego, że eksport daje nam dodatkowe przychody, to zmusza nas też do tego, żebyśmy doskonalili produkt, uwzględniając szerokie spektrum oczekiwań klientów.

W pewnym momencie rynek polski przestaje być wystarczający. I pojawia się konieczność wyjścia. Jeżeli firma ma się rozwijać, to trzeba cały czas inwestować w wyrób. Żeby inwestować, to trzeba mieć obrót, który z rynku polskiego jest niewystarczający, aby inwestować. A my konkurujemy z firmami zachodnimi, które wydają miliony na rozwój i rozwojem chcą odsadzić konkurencję. Inwestują w rozwój, poprawiają parametry. Jeżeli my nie będziemy tego spełniać, to będziemy odpadać. W związku z czym my musimy inwestować w rozwój, żeby mieć te same parametry.

Tabela 2.5. Etapy rozwoju Aplisensu

Etapy rozwoju	Kluczowe decyzje i zdarzenia	
Etap 1 Narodziny i rozwój na rynku krajowym	1992	Sześciu założycieli (wcześniej pracownicy Przemysłowego Instytutu Automatyki i Pomiarów „PIAP”) zakłada spółkę cywilną Aplisens. Spółka ta odkupiła od Instytutu technologię, produkcję w toku i materiały
	1997	Przekształcenie Aplisens S.C. w sp. z o.o.
	1999	Nowa siedziba; rozbudowa mocy produkcyjnych (Warszawa)
	Lata 90.	Poszerzanie portfela produktów, podnoszenie jakości; pod koniec lat 90. sporadyczny eksport na wschód Europy: „W latach 90. było kilku konkurentów w Polsce, którzy byli wtedy od nas o kilka rzędów wielkości więksi. Zaczęliśmy się przebijać, i gdzieś tak w 1998–1999 roku byliśmy najwięksi w Polsce w tej branży, w tym asortymencie, który produkowaliśmy. I jakby technologicznie byliśmy dużo przed innymi firmami; technologia, która powstała już wtedy, została zaprojektowana przez nas”
	1998/2000	Decyzja o wprowadzeniu do oferty urządzeń z wyższej półki, nowszej generacji, aby konkurować z producentami zachodnimi
Etap 2 Wzrost i wczesne umiędzynarodowienie	2001	Rozwój regularnego eksportu na rynki wschodnie Europy (kraje byłego bloku sowieckiego). Początek sprzedaży produktów Aplisens na rynkach wschodnich → Utworzenie spółki zależnej Aplisens Moskwa
	2002	Nowe oddziały w Polsce (Ostrów Wielkopolski 2001; Katowice 2002); nowe produkty (sondy do pomiaru poziomu paliwa/Ostrów Wielkopolski)

	2004	<ul style="list-style-type: none"> ■ Utworzenie spółki zależnej OSK Sp. z o.o. produkującej urządzenia i części ze stali kwasoodpornej wykorzystywane w produktach Aplisens; w 2008 przejęcie 100%, w 2009 połączenie ■ Utworzenie spółki zależnej Aplisens Białoruś z siedzibą w Witebsku; produkcja analogowych przetworników ciśnienia, dystrybucja, serwis gwarancyjny i pogwarancyjny sprzedawanych produktów ■ Wejście do UE – nowe możliwości dla Aplisens: „zniknęły bariery w handlu z Europą i certyfikaty zaczęły być ważne na całą Europę”; „przed wejściem do UE praktycznie nie sprzedawaliśmy na Zachód. Sprzedaż, można powiedzieć, była praktycznie zerowa. Wszystko szło na kraje bloku wschodniego.”
	2004–2010	Rozwój technologiczny produktów/podnoszenie jakości: „Zaczeliliśmy opracowywać produkty, które będą nie gorsze od tych firm zachodnich. To w zasadzie też trwało przez wiele lat i około 2010 roku te nasze produkty były już w jakimś sensie porównywalne.”
	2005	Powołanie spółki zależnej TOV Aplisens-Ter. (Ukraina); dystrybucja
	2006	Utworzenie oddziału spółki w Krakowie (produkcja czujników temperatury)
	2008	<ul style="list-style-type: none"> ■ Powołanie spółki zależnej Aplisens GmbH z siedzibą w Heusenstamm (Niemcy) ■ Przygotowanie do wejścia na GPW: <ul style="list-style-type: none"> • Przekształcenie Aplisens Sp. z o.o. w spółkę akcyjną Aplisens SA • Porządkowanie procesów: „uporządkowaliśmy sobie tę spółkę od środka, to był taki czas, żeby to wszystko poukładać i to nam się bardzo przydało. Ta praca, którą zrobiliśmy przy okazji emisji faktycznie przełożyła się na zupełnie inną organizację.” ■ Przejęcie kontroli nad spółką Controlmatica ZAP-Pnefal Sp. z o.o.
Faza 3 Dojrzałość	2009	Wejście na giełdę: Oferta publiczna akcji na GPW w Warszawie
	2010	Powołanie spółki zależnej Aplisens France (dystrybucja)
	2011	Utworzenie spółki Aplisens w Czechach (dystrybucja, rynek czeski i słowacki)
	2012	Budowa i uruchomienie (w 2014) zakładu produkcyjnego w TSSE w Radomiu
	2013	Rozbudowa mocy produkcyjnych Kraków (czujniki i przetworniki temperatur)
	2014	Powołanie spółki zależnej Aplisens Rumunia (dystrybucja)
	2015	Przeniesienie produkcji czujników i przetworników temperatury do nowego zakładu w Modlnicy

Źródło: opracowanie własne.

Obecnie menedżerowie Aplisens dostrzegają, że umiędzynarodowienie na rynki zachodnie prowadzi także do umocnienia pozycji na rynku polskim, na którym działają przedsiębiorstwa zagraniczne. Wyraźnie pojawia się efekt reputacji („gdyby nie znały nas z Zachodu, nie zaakceptowałyby nas na rynku krajowym”):

Trzeba być graczem na całym świecie, dlatego że to wszystko jest powiązane. To znaczy nawet inwestycje w kraju, które są dokonywane przez polskie firmy, są realizowane w dużej mierze przez firmy zachodnie, tak. I gdyby one nie znały nas z Zachodu, nie zaakceptowałyby nas na rynku krajowym. Taka świadomość, że tylko przez zaistnienie na istotnych rynkach zachodnich można normalnie funkcjonować, również w kraju.

Wybór rynków i sposobów obsługi. Początkowo wybór kierunku wschodniego (Rosja, Białoruś, Ukraina) w eksporcie był nieco oportunistyczny, m.in. z tego względu, że przez współpracę z Mera-Pnefal rynki wschodnie zostały niejako odziedziczone. Świadome przyjęcie rozwoju zagranicznego na wschodzie Europy jako priorytetu strategii, prowadzące do tego, że na tych rynkach budowano własne oddziały sprzedażowe (pierwszy w 2001 roku), to nie tylko efekt wcześniejszych doświadczeń czy wyboru tego kierunku przez polskich partnerów. Dodatkowe kryteria uzasadniające początkową koncentrację na rynkach wschodnich to z jednej strony nieobecność konkurentów zachodnich na tych rynkach, z drugiej zaś poziom ich rozwoju technologicznego. Menedżerowie mieli świadomość, że poziom produktów Aplisens był akceptowalny na wschodzie, ale nie na zachodzie Europy:

Najpierw była Rosja, potem Białoruś i Ukraina. Tak że to był taki czas, kiedy dosyć łatwo było się przebić na tych rynkach, bo oni byli trochę niezauważani przez Zachód. [...] Wtedy poziom naszych produktów był wystarczający na rynki WNP, a nie na rynki zachodnie.

Z kolei ekspansja na rynki Europy Zachodniej podyktowana była z jednej strony zniesieniem barier celnych i standaryzacją certyfikatów po przystąpieniu Polski do UE oraz bliskością geograficzną rynków, z drugiej zaś – rozwojem technologicznym przedsiębiorstwa, którego produkty zaczęły być konkurencyjne względem oferty producentów zachodnich:

To był ten pierwszy moment, w którym udało nam się wejść na rynek z nowymi produktami i rozwinąć je do takiego poziomu, że można było już w Unii Europejskiej funkcjonować. No i potem było wejście do Unii, tak, i zupełnie nowa sytuacja – w Polsce można było sprzedawać, co się chce, nie było żadnych barier, więc wszystkie firmy szły do Polski, a my poszliśmy wtedy na Zachód.

Z kolei przy wyborze rynków pozaeuropejskich, na przykład z regionu Ameryki Południowej i Łacińskiej czy Azji Południowo-Wschodniej pod uwagę brane są kryteria administracyjne (np. niskie cła), stabilność polityczna (np. zaprzestanie eksportu do Afryki Północnej) oraz gospodarczo-technologiczny rozwój rynku. Mając na uwadze te kryteria, menedżerowie przedsiębiorstwa doszli przykładowo do wniosku, że Brazylia nie jest atrakcyjnym rynkiem:

Brazylia jest niełatwym krajem. Jest tam wysoki poziom akceptacji dla towarów tanich, niskiej jakości. Dodatkowo dochodzą spore cła. Jakbyśmy chcieli tam zrobić biznes, to trzeba by mieć kogoś na miejscu, trzeba mieć oddział na miejscu, który by wszystko koordynował. Tak że interesuje nas Ameryka Południowa, ale jest parę wyjątków, Brazylia jest jednym z nich. Nie jest to taki łatwy kierunek de facto.

Ponadto wybór nowych rynków eksportowych związany jest z szerszą analizą zapotrzebowania w danym regionie:

Na przykład stwierdzamy, że jesteśmy mało obecni w jakimś przemyśle czy widzimy potencjał w danym przemyśle. Wtedy zaczynamy działać, bierzemy udział w wystawach profilowanych. Tak że zaczyna się od tego, że nie wchodzimy do kraju, tylko wchodzimy w region w ogóle i tam poszukujemy kontaktu do współpracy. Patrzymy i weryfikujemy, czy nasza oferta jest dobra, co trzeba zrobić, jakie certyfikaty, pozwolenia pozyskać. No i wtedy zaczynamy prowadzić rozmowy z konkretnymi firmami z konkretnych krajów.

W odniesieniu do kluczowych rynków zagranicznych menedżerowie Aplisens decydują się na bezpośrednie inwestycje, tworząc własne (100% udziału) oddziały sprzedażowe (WOS) od podstaw – tak jak w Niemczech (2008) czy we Francji (2010), lub wspólne przedsięwzięcia (JV) z lokalnym partnerem – w przypadku Rosji (2001); na Białorusi

(2004), Ukrainie (2005), w Czechach (2011), w Rumunii (2015). Bez względu na formę (WOS czy JV) utworzenie oddziału jest zawsze poprzedzone działalnością eksportową, a w przypadku wspólnych przedsięwzięć (JV) Aplisens ma zawsze większościowy udział. Posiadanie spółki zależnej umożliwia większą kontrolę i zdobycie pełniejszej wiedzy o rynku:

Na dużych rynkach chcemy mieć organizacje, które będą od nas zależne, żebyśmy mieli pełną informację o rynku i na innym poziomie mogli współpracować. Stąd takie dążenie do tego, żeby tworzyć te spółki zależne [...] Czyli mieć dostęp do klienta, mieć pełną informację o kliencie; gdy działa się przez pośrednika, to wtedy on tą informacją trochę manipuluje i zarządza ze swojego punktu widzenia, ma inne cele. [...] Natomiast my musimy mieć pewność, że będziemy mieli wpływ w decydujących momentach na tą spółkę, w związku z tym zawsze mamy przynajmniej 51% udziałów.

W odniesieniu do rynków o mniejszym potencjale sprzedaży menedżerowie decydują się na eksport, prowadząc sprzedaż przez dealerów, którym zapewnia się jednak odpowiednie wsparcie w zakresie wiedzy czy przygotowania materiałów reklamowych. Przyjęty model współpracy zasadniczo opiera się na zasadzie „1 rynek, 1 dystrybutor”, chociaż są dwa wyjątki. Po pierwsze, w sytuacji, kiedy dystrybutorzy są wysoce specjalizowani branżowo, może być dwóch dystrybutorów na jednym rynku:

Są firmy, które są ukierunkowane na elektrownie; bierzemy wtedy drugiego dystrybutora, który zajmuje się wszystkim innym, ale nie elektrowniami.

Po drugie, może zdarzyć się, że jeden dystrybutor ma więcej krajów (np. w Ameryce Łacińskiej, gdzie jest wiele niewielkich państw). W doborze dystrybutorów ważne są kontakty osobiste, pozyskiwane na targach, ale kluczową rolę odgrywa ich wiedza techniczna:

Przede wszystkim na początek weryfikujemy ich wiedzę techniczną. Jeżeli przez to przejdą, to możemy dalej rozmawiać. W innym przypadku szkoda czasu.

Adaptacja do rynków zagranicznych. W przypadku Aplisens kwestia dostosowania oferty do rynków zagranicznych może być różnie przedstawiona. Ze względu na etap rozwoju przedsiębiorstwa pod

względem technologicznego zaawansowania produktów, czas, kiedy trzeba było poprawiać jakość produktów, już minął. Aplisens ma także wiedzę, jak dostosowywać produkty do norm technicznych istniejących na danym rynku. Zdobyto wiele międzynarodowych certyfikatów, dopuszczających produkty do obrotu na rynkach zagranicznych. Ciągłe natomiast zdarza się, że wchodząc na nowy rynek, trzeba pozyskać kolejne, specyficzne dla danego kraju certyfikaty. Ze względu na specyfikę swojej działalności obecne działania przedsiębiorstwa w zakresie adaptacji produktu polegają raczej na dostosowaniu produktów pod branżę odbiorców (a nie pod rynki geograficzne) lub adaptacji na specjalne życzenie klienta, co także stanowi przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa w starciu z dużymi przedsiębiorstwami zachodnimi:

Jest jeszcze proces adaptacji, który może nie podlega pod kraje, a bardziej pod branże. Cały czas modernizujemy nasze produkty, wchodzimy w nowe branże, o których nie mieliśmy pojęcia i do których musimy zaadaptować przetworniki. Jest wielu producentów aparatury, którzy potrzebują coś określonego i wtedy dla nich robimy rzeczywiście jakiś specjalny czujnik o specjalnych miarach, specjalnych cechach i tak dalej, i tak dalej. No i to rzeczywiście oferujemy.

Naszą przewagą jest to, że w porównaniu z firmami zachodnimi nadal jesteśmy firmą małą; w związku z tym możemy robić to, co klient chce, czyli tworzymy dedykowane rozwiązania, co sprawia, że dla niektórych klientów jesteśmy bardziej atrakcyjni niż te duże firmy zachodnie.

Oprócz udziału w targach działania promocyjne na rynkach eksportowych są w gestii sprawdzonych dystrybutorów, a na rynkach, gdzie Aplisens ma własne spółki – są zadaniem lokalnych menedżerów, przy wsparciu centrali (np. materiały promocyjne). Polityka cenowa różni się w zależności od rynku. Ze względu na bariery celne/administracyjne, a także odległość, ceny na Wschodzie (np. Rosja, Ukraina) są średnio o 20–30% wyższe niż na Zachodzie (Niemcy):

Ceny są różne. Przykładowo z Niemcami jest bardzo prosta logistyka: nasz przedstawiciel handlowy wypracowuje zamówienie, a my je bezpośrednio wysyłamy do klienta i sprawa załatwiona. W przypadku Rosji urządzenie trzeba przygotować, zrobić transport, przestać, wcześniej zapłacić VAT, [...] obsługę celną, a następnie każde urządzenie, które na

teren Rosji weszło, musi być porównane z rosyjskimi wzorcami państwowymi, metrologicznie [...], musi mieć indywidualny paszport i tak dalej, więc końcowa cena w Rosji jest wyższa, ale to dotyczy wszystkich...

W odniesieniu do rynków wschodnich – Rosja, Białoruś – istotnym elementem dostosowania jest adaptacja lokalnych struktur, aktywności w łańcuchu wartości. O ile w przypadku większości spółek zależnych ich podstawową rolą jest dystrybucja, o tyle w przypadku Rosji i Białorusi obie spółki spełniają dodatkowe funkcje. Spółka rosyjska ma certyfikowane laboratorium, co przyspiesza dopuszczenie produktu na rynek, a spółka białoruska dodatkowo prowadzi działalność produkcyjną, co sprawia, że traktowana jest jako lokalny białoruski producent.

Przypadek D – Lechpol⁴

Mariola Ciszewska-Mlinarič

Lechpol jest przedsiębiorstwem rodzinnym, dystrybutorem elektroniki i właścicielem kilku marek własnych, w tym najbardziej rozpoznawalnej – Krüger&Matz. Przedsiębiorstwo nadal zarządzane jest przez głowę rodziny – Zbigniewa Leszka i trzech synów – Mariusza, Michała, Marcina. Jego historia zaczyna się w 1990 roku, na warszawskiej giełdzie komputerowej, gdzie Zbigniew Leszek sprzedaje sprowadzane z Czech układy scalone. Ćwierć wieku później przedsiębiorstwo ma swoim portfelu ponad 10 marek własnych (m.in. telewizory, smartfony, tablety, samochodowy sprzęt nagłaśniający, małe AGD i inne); sieć około 55 sklepów detalicznych w Polsce, rozwinięte kanały sprzedaży internetowej, dwie spółki zagraniczne w Rumunii i Holandii, 200 mln złotych obrotu i pasję czterech przedsiębiorców, aby dalej się rozwijać. Etapy rozwoju przedsiębiorstwa zostały przedstawione w tabeli 2.6.

Motywy umiędzynarodowienia. Od samego początku podstawą modelu biznesowego przedsiębiorstwa było umiędzynarodowienie pasywne (import) – sprowadzanie elektroniki początkowo z Czech, a nas-

⁴ Przypadek firmy został opublikowany wcześniej w monografii autorstwa Marioli Ciszewskiej-Mlinarič pt. *Pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw* (2019).

tępnie z Hongkongu i Singapuru (1995), Chin (2000). Sporadyczny eksport na rynki Europy Środkowo-Wschodniej zaczyna się już w pierwszej połowie lat 90., a po wstąpieniu Polski do UE sprzedaż zaczyna się też rozwijać na kilku rynkach państw unijnych, także „Starej Europy”. Głównym motywem internacjonalizacji aktywnej (w formie eksportu i inwestycji bezpośrednich na rynkach zagranicznych) jest dążenie do wzrostu przedsiębiorstwa, ale bez „napięcia”, a raczej inkrementalnie; w przychodach przedsiębiorstwa nadal dominuje rynek krajowy, generując około 80% obrotów:

Nie interesuje nas szybki sukces, tylko budowanie stabilnej niezależności [...] Jak już w Polsce wszystko sobie poukładamy i zrobimy, a jest tu jeszcze dużo do zrobienia i dużo do wygrania, to wolimy rosnąć w oparciu o Polskę. Lepiej urosnąć stabilnie niż szybko, a później nie udźwignąć swojego sukcesu i mieć problem.

Wybór rynków i sposobów obsługi. Początki eksportu w latach 90. dotyczyły takich rynków jak Litwa, Ukraina, Białoruś. Najczęściej wybór kierunku był przypadkowy, inicjowany przez partnera zagranicznego:

To są te początki lat 90., gdzie mieliśmy pawilony na giełdzie elektronicznej. No i po prostu jakiś młody student z Litwy przyjechał na zakupy. A dzisiaj jest to nasz dosyć spory partner handlowy, który jest wiodącym dystrybutorem sprzętu elektronicznego na Litwie.

W kolejnych latach wśród odbiorców zagranicznych pojawiają się Czesi, Słowacy, Węgrzy, Rumuni, a od momentu przystąpienia do UE stopniowo rozwija się także eksport do Portugalii, Hiszpanii, Francji, Grecji, Holandii.

Obecnie, w wyborze nowych rynków eksportowych przypadek odgrywa mniejszą rolę. Chcąc wejść na rynek niemiecki, właściciele aktywnie poszukiwali partnera (np. na targach w Hanowerze). Znalezienie partnera, dystrybutora w Niemczech okazało się jednak bardzo trudne, m.in. ze względu na „[b]rak zaufania, chociaż ten Krüger jest niemiecko brzmiący. I się fajnie kojarzy, ale trudno jest znaleźć partnera niemieckiego i zdobyć zaufanie”. Ostatecznie znaleziono spółkę belgijską, poprzez kontakty swojej spółki holenderskiej, z którą planowane jest rozpoczęcie współpracy dystrybucyjnej. Tymczasem sprzedaż

na rynek niemiecki odbywa się głównie przez kanały sprzedaży internetowej (e-commerce), allegro.de oraz amazon.de:

Wchodzimy z allegro.de, bo ta spółka się rozwija w Niemczech. Pomaga nam tu też Amazon. My nie sprzedajemy jako oddzielny użytkownik na Amazonie, tylko współpracujemy ściśle z Amazonem, czyli oni kupują od nas produkty, my ustalamy ceny hurtowe i ceny detaliczne. Jeśli nasze założenia marżowe są zbieżne, to wtedy wchodzimy. Tak po kolei dodajemy kolejne produkty.

Tabela 2.6. Etapy rozwoju Lechpolu

Etapy rozwoju		Kluczowe decyzje i zdarzenia
Etap 1 Narodziny i rozwój na rynku krajowym	1990	<ul style="list-style-type: none"> ■ Powstanie firmy Lechpol Zbigniew Leszek, emocjonalnie wspomniane przez założyciela: „Dla mnie był to punkt zwrotny, bo z bycia menadżerem w ośrodku sportowym stałem się raptem małym sprzedawcą części elektronicznych.” ■ Model biznesowy opiera się na sprowadzaniu produktów z Czech ■ Początki eksportu: część z poznanych wówczas klientów została dystrybutorami produktów firmy Lechpol nie tylko w Polsce, ale także w Rumunii, Czechach, na Ukrainie, Słowacji, Litwie, Białorusi i na Węgrzech
	1991	Zakup dwóch pawilonów na warszawskiej giełdzie elektronicznej Wolumen oraz dzierżawa miejsca na podobnej giełdzie we Wrocławiu
Etap 2 Wzrost i wczesne umiędzynarodowienie	1995	Nowa siedziba (biurowo-magazynowa) w Miętnem. Od tego czasu kilkakrotnie powiększono powierzchnię magazynową
	1995 i dalej	Poszerzanie oferty handlowej → zmiany dostawców azjatyckich <ul style="list-style-type: none"> ■ Pozyskanie partnerów handlowych w Singapurze, a następnie rozpoczęcie importu z Hongkongu: „pozyskanie dostawców innego sprzętu w Hongkongu, otworzyło mu [ojcu] oczy na trochę inny asortyment. [...] To była współpraca dość mocno rozwinięta z takimi firmami jak kabli koncentrycznych i producentami mierników. To był krok milowy. Zbliżyliśmy się do Chin.”
	2000	Rozpoczęcie importu z Chin; nawiązanie relacji z firmami ODM/OEM
	2002	Kolejna rozbudowa powierzchni biurowo-magazynowych, zakończona w 2005 roku
	2005	Początek dynamicznego wzrostu firmy (od 2005 roku firma urosła ponad osiem razy) <ul style="list-style-type: none"> ■ Do firmy dołącza najstarszy syn, Mariusz, absolwent MBA: „Mariusz nadał nowego tempa rozwoju, dał powiew świeżości. Wszedł bardzo dynamicznie, wprowadził bardzo dużo, nowych produktów. [...] Zmienił cały system magazynowy,

		<p>z informatyzował magazyn. Później z informatyzował serwis. A dodatkowo wprowadzał takie produkty, których się wcześniej baliśmy, czyli produkty, które kosztowały już nie 2 do 10 dolarów, tylko 50 dolarów, później 100 dolarów, później jeszcze więcej. I te wszystkie produkty, jakby bardziej otworzyły nas na rynek detaliczny w tym sensie, że oczywiście to hurtownicy cały czas kupowali od nas, ale już powoli detaliści widzieli, że „aha, tu jest marka, oni robią i to jest nawet dobre.”</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Poszerzenie oferty: nowe grupy produktowe, droższe o wyższych marżach
	2007	Profesjonalizacja zarządzania: porządkowanie procesów, wdrożenie systemów ERP
Faza 3 Dojrzałość	2008	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pierwsze inwestycje zagraniczne: JV (50/50) z partnerem w Rumunii, powstanie Lechpol Electronics Romania ■ Budowa kolejnych hal magazynowych; łącznie z wszystkimi dotychczasowymi firma posiada ok. 8000 m² powierzchni biurowo-magazynowej
	2008-2016	Budowa sieci własnych sklepów LPelektronik: w celu wspierania sprzedaży hurtowej oraz promocji własnych marek. Obecnie firma ma 55 sklepów w całej Polsce, otwiera jeden na miesiąc
	2009	JV (50/50) z partnerem w Holandii, powstanie Lechpol Electronics Group Holand
	2010	<ul style="list-style-type: none"> ■ Etap marek własnych; twórcą Krüger&Matz jest drugi syn, Michał: „kluczowe było rozpoczęcie tworzenia marek, marki z prawdziwego zdarzenia i na zupełnie innym poziomie [...] Marketing jako <i>due</i> działalności firmy.” ■ Współpraca w zakresie produkcji z chińskimi firmami ODM/OEM

Źródło: opracowanie własne.

W latach 2007–2008 głównym odbiorcom z rynków zagranicznych o najbardziej obiecującej sprzedaży złożono propozycję utworzenia spółek joint venture, które umożliwiłyby przedsiębiorstwu większą kontrolę nad działalnością. W wyniku prowadzonych rozmów ostatecznie podjęto decyzję o utworzeniu dwóch spółek z lokalnymi partnerami (50/50%), w Rumunii (2008) oraz w Holandii (2009):

Propozycja wyszła z naszej strony, zresztą do wielu partnerów wyszła taka propozycja, niemal we wszystkich krajach ościennych składaliśmy takie propozycje. No i akurat w Rumunii było dwóch braci, z którymi się dobrze znaliśmy [...] Strategia jest prosta, oni się zajmują działalnością handlową na swoim rynku, a my zabezpieczeniem dostaw poprzez centralę firmy tutaj w Polsce. [...] I w Holandii była podobna sytuacja. [...] no, tylko że w Holandii nasz wspólnik umarł i to wszystko, no tak

się trochę inaczej to układa, być może będziemy musieli przejąć tę firmę i zarządzać bardziej z centrali.

Tam, gdzie mamy własną firmę, własne oddziały, tam też mamy większą kontrolę nad tym, co jest, i jak jest sprzedawane. Mamy większy wpływ, większą niezależność, a to jest bardzo ważne. Ta niezależność pozwala nam kreować.

Oprócz szacowanego potencjału rynku przy wyborze partnera ważna też była kwestia zaufania i dobrych wcześniejszych relacji rozwijanych w eksporcie:

Mieliśmy kontakty handlowe, szczególnie w Rumunii. Ten kontrahent miał potencjał, żeby robić coś więcej. Spotkaliśmy się, dogadaliśmy i stwierdziliśmy „zrobmy coś wspólnie”. [...] Oni dostają od nas preferencyjny cennik, dzięki któremu mogą być bardziej agresywni i są jedynym dystrybutorem na Rumunię. Mają preferencyjne ceny, a my dostarczamy im know-how. A oni prowadzą firmę. Tak naprawdę, my wiele nie musimy się tam martwić. Oczywiście, jesteście cały czas w kontakcie, raz w tygodniu wyjeżdża kontener pełny towaru do Rumunii.

Dobre relacje z partnerem rumuńskim, oparte na zaufaniu i obopólnym zadowoleniu ze współpracy, umożliwiają wymianę doświadczeń. Dość wyraźnie zaznacza się tendencja do replikacji wiedzy biznesowej z rynku polskiego i przyjętego modelu dystrybucji na rynek rumuński:

W Rumunii jest tak, że idziemy tam krok po kroku, tak jak szliśmy w Polsce. Na razie rynek tradycyjny, potem powoli pojawiają się jakieś większe sieci. U nich taką siecią jest Media Galaxy. Powoli zaczynamy współpracować z Auchan. Natomiast rynek tradycyjny jest podstawą. W następnym roku będziemy powoli myśleli o takich pilotażowych, dwóch albo dziesięciu sklepach własnych na początek. Zastanawiając się, które centra handlowe w Rumunii, jaka powierzchnia, jaki model biznesowy przyjąć, bo pewnie na początek dostawy będą jechały z Polski.

Adaptacja do rynków zagranicznych. Wysiłki przedsiębiorstwa w zakresie dostosowania produktu do rynku zagranicznego nie tyle dotyczą jego cech technicznych, ile polegają raczej na adaptacji „około-

produktowej” (przygotowanie instrukcji czy oprogramowania w wielu wersjach językowych, przy uwzględnieniu rynków, na których mają być dostępne produkty przedsiębiorstwa), oraz tworzeniu marek własnych, o nie-polsko, ale raczej „międzynarodowo” brzmiących nazwach (np. Krüger&Matz, Teesa, Peiying, Quer). Polityka cenowa dostosowana jest do zasobności i specyfiki rynku. Większość cen na rynku niemieckim i holenderskim jest wyższa, a w Rumunii są na takim samym poziomie jak w Polsce. Mimo że rynek rumuński jest mniej zasobny niż polski, to mniejsza jest tam także konkurencja:

Często jest tak, że tam [w Rumunii] ceny są wyższe. Już pomijam naszą firmę, tylko ogólnie ceny są wyższe. Mniejsza dostępność, chęć większych marży. Polska jest najniższym cenowo rynkiem w Europie, bo jest duża konkurencja...

Zasadniczo działania promocyjne i rozwiązania w zakresie dystrybucji leżą po stronie partnerów zagranicznych. Wyjątkiem jest Rumunia, gdzie – we współpracy z lokalnym partnerem – rozwój lokalnej spółki ma przebiegać według modelu wypracowanego w Polsce. Z kolei trudność w znalezieniu partnera na rynku niemieckim doprowadziła do decyzji o uruchomieniu na ten rynek kanałów e-commerce.

Przypadek E – Berta

Piotr Wójcik

Berta to przedsiębiorstwo bez wątplenia należące do czołówki polskich producentów drzwi, zamków i okuć. Powstało w 1987 roku jako producent podnośników samochodowych służących do zabezpieczania antykorozyjnego podwozi samochodowych. W tym czasie Berta była również dystrybutorem bezpiecznych drzwi wejściowych zagranicznego producenta, pozwalając założycielom na zdobycie doświadczenia zagranicznego i biznesowego. Dzięki temu przedsiębiorstwo miało odpowiednią wiedzę pozwalającą na zaprojektowanie i wprowadzenie na polski rynek antywłamaniowego zamka do drzwi, który na początku lat 90. stał się hitem sprzedaży w Polsce. Na fali sukcesu inżynierowie Berty zaprojektowali również własnej produkcji drzwi antywłamaniowe. Obecnie świadomość marki wśród znacznej części społeczeństwa zapewnia

przedsiębiorstwu wysoką rozpoznawalność i reputację, a jego produkty kojarzone są z wysoką jakością, będącą efektem ponad 30 lat rozwoju. Dziś oferta produktowo-usługowa przeznaczona jest dla gospodarstw domowych (domy, mieszkania) i firm (deweloperzy, hotele, biura, magazyny). Jest w pełni komplementarna i obejmuje drzwi zewnętrzne z okuciami i zamkiem, usługę ich montażu, bramy garażowe oraz czujniki dymu i gazu. Sukces przedsiębiorstwa nie byłby możliwy bez ciągłego poszukiwania innowacyjnych rozwiązań i prac badawczo-rozwojowych. Najlepszym tego przykładem jest wprowadzenie na rynek w ostatnich latach rozwiązań z wykorzystaniem urządzeń elektronicznych, jako części tzw. oferty *smarthousing*, dystrybuowanych również przez własny sklep internetowy.

Berta ma trzy zakłady produkcyjne, zatrudnia około 200 osób (łącznie powiązanymi spółkami funkcjonującymi na rynku drzwi i okuć – około 300). Roczne przychody firmy wynoszą ponad 100 mln złotych, z czego 20% pochodzi ze sprzedaży na rynkach zagranicznych. Produkty przedsiębiorstwa są oferowane na ponad 10 rynkach zagranicznych w Europie i Ameryce Północnej, spośród których najważniejsze to Wielka Brytania i Niemcy. Etapy rozwoju przedsiębiorstwa zostały przedstawione w tabeli 2.7.

Motywy umiędzynarodowienia. Początkowo umiędzynarodowienie w przypadku analizowanego przedsiębiorstwa było niezamierzone i wynikało ze splotu różnych okoliczności. Regularny eksport przez pośrednika do Anglii rozpoczął się w 1999 roku, gdy właściciel Berty poznał właściciela sieci dystrybucyjnej działającej na terenie Wielkiej Brytanii:

Zjawił się u nas Brytyjczyk, który poprosił o współpracę kilkanaście lat temu i na bazie tego przygotowaliśmy wspólne produkty. On się sam zgłosił. Historia jest taka, że on sam się zgłosił do właściciela, będąc stolarzem i powiedział, że on by chciał kooperować. Widział Bertę bodaj w internecie, czy na targach jakichś i on by chciał kooperować. I on przyniósł to lokalne know-how i, co bardzo istotne, przyniósł relacje, bo on zaczął te drzwi sprzedawać w budownictwie socjalnym, zaczął od tych drzwi najtańszych.

Rok później rozpoczął się eksport pośredni do Rosji, będący efektem pierwszych kontaktów rozwijanych jeszcze w latach 90. z przyjeżdżającymi do Polski przedstawicielami przedsiębiorstw z krajów byłego Związku Radzieckiego:

To nie było bardzo celowe działanie naszej firmy, w sensie akcje, targi, informacje i tak dalej, tylko po prostu zainteresowanie kogoś z tamtej strony, kto stwierdził, że chętnie naszymi produktami się zajmie i skutecznie to zrobi. Berta wystawiała się na targach i oni po prostu przyszli na stoisko, zapoznali się z ofertą i poprosili o pierwszą, o wysyłkę pierwszej sztuki drzwiowej.

Tabela 2.7. Etapy rozwoju Berty

Etapy rozwoju		Kluczowe decyzje i zdarzenia
Etap 1 Narodziny i rozwój na rynku krajowym	1987	Założenie firmy; pierwszy produkt – podnośniki samochodowe służące do zabezpieczania antykorozyjnego podwozi samochodowych
	1991	Wprowadzenie na rynek zamka ZX (na okrągły klucz), następnie drzwi S i Star S na bazie doświadczenia zagranicznego i biznesowego założycieli (Berta była dystrybutorem bezpiecznych drzwi wejściowych Izraelskiej firmy)
	1993	Początek poszerzania portfolio produktowego o zamki drzwiowe, kłódki i okucia drzwiowe
	1998	Rozpoczęcie produkcji drzwi antywłamaniowych zewnętrznych pod marką własną
	2005	Powstanie działu sprzedaży
	2008	Wprowadzenie marki drzwi Loxa na polskim rynku
Etap 2 Wzrost i wczesne umiędzynarodowienie	2016	Wprowadzenie na rynek krajowy nowego produktu – zamków otwieranych smartfonem i dystrybuowanych w sklepach stacjonarnych i e-sklepach iSpot
	1999	Rozpoczęcie sprzedaży eksportowej do Wielkiej Brytanii za pośrednictwem lokalnego partnera
	2001	Rozpoczęcie regularnej sprzedaży eksportowej zamków i drzwi do Rosji i na Ukrainę za pośrednictwem lokalnych partnerów
	2002–2010	Wejście na kolejne rynki zagraniczne w formie sprzedaży eksportowej pośredniej do Czech, Słowacji, Węgier, Ukrainy, krajów bałtyckich i Austrii. Nieudana próba wejścia na rynek niemiecki
Faza 3 Dojrzałość i pogłębienie zagranicznej działalności	2012	Pierwsza próba ekspansji w Ameryce Północnej (USA, Kanada); powstanie spółki zależnej. Ze względu na niskie zainteresowanie, stagnacja spółki. Obecnie sprzedaż realizowana jest przez stronę WWW w postaci sprzedaży eksportowej
	2015	Eksport pośredni do Meksyku (zamki i okucia drzwiowe)

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie rozpoczęcie eksportu na rynki Ameryki Północnej i Łacińskiej było dziełem przypadku:

To też był kontakt trochę przypadkiem. Na imprezie poznałem człowieka, który skontaktował mnie z Meksykaninem, który w ambasadzie w Warszawie zajmował się takimi kontaktami biznesowymi. Ściąganiem różnych rzeczy z Meksyku do Polski i polskich do firm do Meksyku. Poszedłem do niego, pokazałem mu ten zamek, zamek mu się spodobał, po trzech miesiącach chyba zostawiłem mu kilka sztuk, po trzech miesiącach wrócił, powiedział, że ma zainteresowanego klienta. No i zaczęliśmy rozmawiać z tym klientem.

Kolega pracował w Home Depot, przez długie lata. Jak przyjechał do Polski, to zaczęliśmy współpracować z nim z racji tego, że on pracował w Obi... on znał ludzi. On po prostu znał ludzi w Home Depot, z którymi nas skontaktował.

Bez wątpienia umiędzynarodowienie w późniejszych latach (na rynki zachodniej i południowej Europy) miało charakter reaktywny, tj. w wyniku problemów na rynku rosyjskim (embargo):

To było przekonanie, że jesteśmy tak silni w Rosji i tak mocni w Anglii, że należy myśleć docelowo o nowych produktach, ale to jest baza, która pozwoli nam na spokojne trwanie. I w międzyczasie, jak, na skutek tego kryzysu rosyjskiego ten rynek się zmienił, to zaczęło się dramatyczne szukanie przychodów, bo tworzenie produktu to jest pewien proces, dedykowany pod te rynki.

Dodatkowo, zwrot w kierunku nowych rynków podyktowany był narastającą konkurencją w kraju w wyniku zmniejszenia barier wejścia do branży dzięki szerokiej dostępności funduszy europejskich:

W Polsce jest alokowana produkcja z bardzo prostego powodu – w koscie okna dwadzieścia procent średnio stanowi koszt robocizny. Ponieważ w Polsce ten koszt jest najniższy, w związku z powyższym wszyscy przenoszą produkcję z Zachodu do Polski. My się strasznie cieszymy, że stajemy się zagłębem europejskim stolarki otworowej, a tak naprawdę stajemy się zagłębem taniej siły roboczej. Jeżeli jeszcze zwrócimy uwagę na taki drobny fakt, że to Unia Europejska za swoje pieniądze stworzyła

te miejsca pracy w Polsce, udzielając funduszy strukturalnych, przez które przez ostatnie lata wszystkie firmy w branży czerpały pełnymi garściami. To tak naprawdę, na skutek uwarunkowań globalizacyjnych, zachodni kapitał przeniósł działalność do Polski za pieniądze Unii Europejskiej, eksportując miejsca pracy.

Teraz jest gigantyczna konkurencja. Polska jest zagłębiem stolarki. Jest mnóstwo firm. Zarówno w segmencie drzwiowym, jak i okiennym, które wyrosły na dotacjach unijnych. Firmy kupujące maszyny dostawały zwrot. My te maszyny budowaliśmy sami. Tak że koszt naszego wejścia był nieporównywalnie wysoki. Ta bariera wejścia nie jest już tak wysoko jak kiedyś.

W efekcie wymienionych przyczyn produkty Berty są eksportowane na rynki Czech, Słowacji, Węgier, Ukrainy, Austrii, Słowenii, Francji. Analizowane przedsiębiorstwo podjęło próbę wejścia na rynek niemiecki, ale ze względu na brak możliwości technologicznych (oferowane drzwi nie spełniły oczekiwań lokalnych nabywców) było zmuszone do porzucenia swoich zamierzeń.

Wybór rynków i sposobów obsługi. Kierunki umiędzynarodowienia i sposobu obsługi rynków zagranicznych z jednej strony są wynikiem zaistniałych okoliczności w przeszłości w odniesieniu do rynku Wielkiej Brytanii i Rosji, z drugiej zaś – związane są ze specyfiką branży. W tym drugim przypadku istotną determinantą jest fizyczna odległość rynku od rynku macierzystego. Jej wzrost powoduje zwiększenie trudności logistycznych, a co za tym idzie – kosztów, ale także problemy w oferowaniu usług komplementarnych, takich jak montaż i obsługa zgłoszeń reklamacyjnych:

Trzeba pamiętać, że w tej branży bardzo istotnymi kosztami są koszty logistyczne na jednostkę produktu. Waga drzwi jest istotną okolicznością, jak daleko produkt się wiezie. To nie są produkty małe... Są koszty reklamacji. Trzeba wiedzieć, no dobrze – sprzedałem drzwi w Stanach i zepsuła się klamka, co ja teraz zrobię? Trzeba budować serwis na miejscu. To w ogóle jest wyzwanie. Drzwi są w ogóle fatalnym produktem logistycznym. To jest najgorszy produkt, do przewożenia. Trzeba je dobrze opakować, spakować na palecie, przewieźć delikatnie, bo to są drzwi stalowe, nie mogą być wrzucone luzem na ciężarówkę. Tak że koszty logistyczne są bardzo duże. Staramy się, żeby transport nie wpływał na późniejsze reklamacje. Kwestia obsługi tych reklamacji jest ciężka, dla-

tego, że my wiemy, że taki towar nie wyszedł z naszej fabryki, a mimo to czasami zgadzamy się, że wymienimy jakiś element drzwi, wymienimy skrzydło, wymienimy ościeżnicę i to są dosyć duże koszty.

Wymienione przesłanki powodują, że dominującą formą obsługi rynków zagranicznych jest eksport pośredni, a kluczową rolę odgrywa lokalny partner, który jest dostawcą wiedzy nt. standardów technicznych, stylistyki produktu (drzwi) i sposobu dystrybucji, co zmniejsza wymiary postrzeganego dystansu. Wybór konkretnego rynku eksportowego dokonywany jest na podstawie prostych reguł, obejmujących znalezienie silnego partnera na danym rynku lokalnym (kluczowe kryteria to rozwinięta sieć dystrybucji i czas obsługi danego rynku), wybór rynków bliskich w kategoriach dystansu technologicznego (powód nieudanej próby wejścia na rynek niemiecki) („jest taka zasada logistyczna – niezależnie od tego, jaki masz produkt, działalność powyżej dwustu kilometrów od Twojej siedziby nie jest zasadna ekonomicznie”), możliwość stosowania przedpłat (dotyczy rynków wschodnich – Rosja, Ukraina, Kazachstan). Zbudowane latami zaufanie z lokalnym partnerem skutkuje umową na wyłączną dystrybucję produktów Berty.

Adaptacja do rynków zagranicznych. Główne produkty eksportowe Berty (drzwi) są w wysokim stopniu adaptowane do lokalnych rynków, co wynika ze specyfiki branży. Przejawem adaptacji są certyfikaty (jako dowód spełnienia standardów w odniesieniu do użytych materiałów), wymiary, konstrukcja drzwi, styl, materiał i kolor poszycia (płaszczka drzwi), zastosowane okucia i ościeżnice. Okazuje się, że praktycznie każdy rynek krajowy jest odmienny:

Obowiązują inne standardy. Jest specjalnie dedykowany produkt na rynki zachodnie. Wymiarowo te drzwi są inne w każdym kraju. W Niemczech są nieco niższe, nieco szersze. We Francji są sporo wyższe. Drzwi stalowe są niespotykane w Niemczech, we Francji to są aluminiowe. Tam stalowych się właściwie nie produkuje. W Hiszpanii i we Włoszech się produkuje... jeden element jest bardzo ważny na Ukrainie: grubość blachy. Więc jak drzwi mają 2 mm blachy, to są dobre. To nie jest tak, że to, co sprzedajemy w Polsce, sprzedaje się tam. To jest zupełnie inna mentalność. To są wzory, u nas nie przyjmą się wzory, powiedzmy, żeby to tak wytłumaczyć? Jak mamy wzór, założymy z przeszkleniem, to u nas wchodzi przeszklenie pionowe jakby, wertykalne i to się podoba. Są to przyzwyczajenia.

czajenia, które powodują, że standardowy produkt, taki jaki rozpowszechnił się w Polsce, nie sprzedaje się za granicą. Trzeba zawsze dokonać pewnych modyfikacji przystosowujących go do lokalnego rynku. Rynek brytyjski akurat jest najbardziej odstającym od europejskiego. Nie ma produktu pod hasłem: „Europejskie Drzwi”. Anglicy chcą mieć drzwi z otworem na wrzucenie poczty... na rynek rosyjski też produkowaliśmy dedykowany produkt i dalej produkujemy dedykowany produkt.

Technologiczna adaptacja produktu leży po stronie Berty, na podstawie informacji przekazanych przez lokalnego partnera. Z kolei sposób komunikacji, reklamy, dystrybucji są tymi elementami oferty, za które odpowiadają lokalni partnerzy.

Przypadek F – Maszynel

Piotr Wójcik

Maszynel powstał w 1989 roku na bazie państwowego ośrodka maszynowego, w wyniku wspólnego wykupu przez zrzeszenie części pracowników, którym zarządzał późniejszy założyciel i główny udziałowiec. To on był pomysłodawcą reanimacji podupadającego przedsiębiorstwa, dając impuls do wykupu firmy przez pracowników i korzystając z przepisów tzw. Ustawy Wilczka. Głównym obszarem działalności była sprzedaż usług naprawczych dla maszyn rolniczych. Pierwsze lata upływały pod znakiem gruntownej restrukturyzacji i wypracowania nowego stylu zarządzania w kraju znajdującym się w początkowej fazie kapitalizmu. Przedsiębiorstwo „stało na nogi” dzięki pierwszemu zamówieniu od pobliskich zakładów akumulatorowych na formy wtryskowe do produkcji obudów i wieczek akumulatorowych. Pozwoliło to pozyskać pierwszego stałego klienta i osiągnąć regularny przychód. Obecnie Maszynel oferuje głównie usługi produkcji części i podzespołów dla przedsiębiorstw z branż motoryzacyjnej i rolniczej. Jednocześnie spółka stała się jednym z głównych producentów lamp owadobójczych na rynku krajowym, oferując przy tym serwis i doradztwo. Ponadto Maszynel jest współudziałowcem spółki joint venture z partnerem francuskim na terenie Polski, zajmującej się produkcją i sprzedażą urządzeń elektrycznych oraz urządzeń mechanizacji rolnictwa (elektryczne pastuchy, elektryzatory, baterie, słupki, izolatory).

Historia spółki to ciągle doskonalenie metod produkcji oraz rozwijanie oferty produktowo-usługowej, z czym wiąże się rozbudowa zakładu produkcyjnego i sukcesywne zwiększanie zatrudnienia. Dzięki zdobyciu różnych certyfikatów świadczących o wysokiej jakości przedsiębiorstwo stało się atrakcyjnym poddostawcą dla zakładów należących do czołowych zagranicznych marek z branży motoryzacyjnej i rolniczej. Sprzedaż przedsiębiorstwa stale wzrasta. Obecnie jej wartość przekracza 80 mln złotych, z czego 45% to przychody ze sprzedaży zagranicznej. Główne rynki zagraniczne to Węgry, Niemcy oraz Francja. Maszynel zatrudnia 280 osób. W wyniku dynamicznego rozwoju współpracy z Grupą Exide, sprzedaż obudów akumulatorowych stanowi około 60% całkowitej wartości sprzedaży firmy. Rozwój współpracy z pozyskanymi wcześniej klientami był możliwy dzięki wymianie parku maszynowego w tym zakupu nowoczesnych wtryskarek i robotów oraz rozbudowy laboratorium materiałowego. Wymienione przedsięwzięcia pozwoliły na zwiększenie doświadczenia w realizacji bardziej skomplikowanych projektów pod względem technologicznym. Etapy rozwoju przedsiębiorstwa zostały przedstawione w tabeli 2.8.

Tabela 2.8. Etapy rozwoju Maszynelu

Etapy rozwoju		Kluczowe decyzje i zdarzenia
Etap 1 Narodziny i rozwój na rynku krajowym	1989	Powstanie firmy na bazie Państwowego Ośrodka Maszynowego, poprzez wspólny wykup przez grupę pracowników, zainicjowany przez ówczesnego dyrektora zarządzającego
	1990	Pierwsze większe zamówienie od ZAP (Zakładów Akumulatorowych w Piastowie) na formy wtryskowe na obudowy i wieczka do akumulatorów, co od tamtego momentu pozwoliło pozyskać pierwszego stałego klienta i osiągnąć stały i regularny przychód
	1995	Powstanie spółki joint venture z francuską spółką (Maszynel ma 33% udziałów). Przedmiot działalności: produkcja i sprzedaż urządzeń elektrycznych oraz urządzeń mechanizacji rolnictwa (elektroniczne pastuchy, elektryzatory, baterie, słupki, izolatory).
	Druuga połowa lat 90.	Rozwój oferty przez wprowadzenie kompletnego procesu produkcji półproduktu dla odbiorców – uruchomienie linii do malowania KTL
Etap 2 Umiędzynarodowienie, i unowocześnienie parku maszynowego	2001	Początek profesjonalizacji działalności – wprowadzenie systemu ISO 9001
	2002	Zmiana technologii produkcji części metalowych z tłoczenia na cięcie laserowe

	2003	Rozpoczęcie działalności eksportowej do Francji i Niemiec (produkcja na zamówienie) – odbiorcy z branży metalowej – przesył energii cieplnej) (produkcja na zamówienie). Śmierć głównego współwłaściciela i prezesa. Na stanowisko wiceprezesa zostaje wybrany syn, obecny prezes
	2003	Rozpoczęcie eksportu elementów metalowych (produkcja na zamówienie) do Danii, Holandii (Addit) i Szwecji (Volvo).
	2005	Rozpoczęcie eksportu do Rosji
	2008	Rozpoczęcie eksportu do Łotwy
	2009	Dalsza profesjonalizacja procesów produkcyjnych i organizacyjnych. Wprowadzenie certyfikacji ISO/TS 16949. Zatrudnienie nowych inżynierów. Wprowadzenie technologii laserowej i plazmowej.
Faza 3 Wzrost innowacyjności i intensyfikacja zagranicznej działalności	2010	Rozpoczęcie eksportu do Włoch (CNH – Fiat Group), Węgier (jeden z głównych odbiorców będący poddostawcą dla Volkswagena), Hiszpanii, Białorusi, Portugalii.
	2012	Rozpoczęcie eksportu do Finlandii (produkcja na zamówienie) (Valtra – producent ciągników rolniczych). Uruchomienie robotów spawalniczych
	2013	Wprowadzenie certyfikacji ISO14001
	2015	Rozpoczęcie eksportu konstrukcji do budowy autobusów do Szwecji (Volvo)

Źródło: opracowanie własne.

Motywy umiędzynarodowienia. Decyzja o umiędzynarodowieniu działalności była motywowana wzrostem przedsiębiorstwa. Trzy duże kontrakty – z Zakładami Akumulatorowymi w Piastowie (ZAP) z 1990 roku, Fabryką Maszyn Żniwnych w Płocku z 1993 oraz Fabryką Samochodów Osobowych z 1998 roku pozwoliły na stopniowy wzrost i stabilizację przychodów. Ze względu na zakończenie działalności koncernu Daewoo w Polsce i spadek przychodów, wiceprezes, a później właściciel i prezes w jednej osobie zdecydował jednak o umiędzynarodowieniu działalności w 2002 roku, jako dodatkowym źródle przychodów:

To było raczej wszystko proste, nie takie złożone. Nasz Prezes Zarządu powiedział, że mamy jakoś rozwinąć klientów zagranicznych i przygotowałem plan działania, czyli przeszukanie baz danych, przygotowanie przede wszystkim oferty firmy w języku angielskim i niemieckim. Następnie było poszukiwanie potencjalnych klientów z katalogów, z baz danych przez firmę Kompas i też rozpoznawalnych klientów, typu Caterpillar czy Liebherr. Z tego, jakby się później wyłoniły się inne firmy, dzięki temu, że byliśmy w bazie Kompas.

Jednoczesna poprawa technologii produkcji i procesu zarządzania produkcją i związane z tym zdobywanie certyfikatów pozwoliły na zaistnienie Maszynelu w międzynarodowych branżowych bazach danych, zwiększając tym samym widoczność dla potencjalnych zagranicznych kontrahentów. Dodatkowa intensyfikacja działań w poszukiwaniu zagranicznych klientów objęła uczestnictwo w międzynarodowych targach branżowych i indywidualne starania Dyrektora ds. Obsługi Rynków Zagranicznych. Pozwoliło to na pozyskanie pierwszych zagranicznych klientów z Francji i Niemiec w 2002 roku, a rok później – również ze Szwecji, Danii i Holandii. Dla ekspansji zagranicznej duże znaczenie miało bierne umiędzynarodowienie w postaci zawiązania spółki joint venture z partnerem francuskim w 1995 roku, co pozwoliło Maszynelowi na pozyskanie wiedzy nt. współpracy z zagranicznym przedsiębiorstwem.

Wybór rynków i sposobów obsługi. Obecnie 100% sprzedaży eksportowej inicjowane jest przez klientów zagranicznych, dzięki obecności oferty Maszynelu w międzynarodowych bazach danych. Wybór konkretnego rynku i sposobu wejścia ma zatem charakter reaktywny i podyktowany jest całkowicie przez uwarunkowania natury organizacyjnej (ograniczone zasoby, awersja do ryzyka właścicieli):

Nigdy nie staraliśmy się kierować naszej oferty na jakieś konkretne rynki zagraniczne. Na początek to był rynek niemiecki. Wiadomo, tamten rynek jest bardziej uprzemysłowiony niż w Polsce, tam jest najwięcej firm i technologii. Większość zamówień pochodzi z baz danych dla zakupowców. Zgłaszają się do nas firmy i my staramy się odpowiadać na zapytania i przygotować ofertę pod specyfikację... Dyrektor ds. Obsługi Rynków Zagranicznych jeździ od czasu do czasu, zresztą ja chyba też byłem na jednej wizycie, on ma kontakty w CLAAS. Pukamy do ich drzwi. Mamy jakieś kontakty, wysyłamy, on wysyła prezentację, dopytuje się, czy może byśmy odwiedzili fabrykę, zaprezentowali się, żeby zobaczyli, co to jest ten Maszynel.

Znaczenie ma też specyfika sektora produkcji i powiązanych branż – maszyn rolniczych i motoryzacyjnej (lokalizacja poszczególnych elementów łańcucha wartości i możliwość zlecenia produkcji przez przedsiębiorstwa z rynków rozwiniętych Maszynelowi ze względu na kryterium kosztu produkcji). W tym sensie dystans geograficzny jest ciągle istotny ze względu na koszt i czas:

Dystans geograficzny ma wpływ w zależności od tego, czy to będą pojedyncze sztuki, np. jeżeli coś ma przepłynąć do Brazylii. To się nie będzie opłacało, bo transport tych części będzie istotnym kosztem. Ale są też firmy globalne, które, nie wiem, mają jakiś taki system logistyczny, że na przykład, jak biorą dostawcę, który produkuje, powiedzmy, dla fabryki, nie wiem, we Włoszech, to będzie dostarczał i do USA, i do Brazylii. I oni to biorą na siebie, bo staramy się wszystkie koszty transportu przenieść na klientów. Nie mamy działu własnego logistyki. Oni tam gdzieś kalkulują sobie, że im się opłaca to dostarczać te same części w różne miejsca.

W związku z tym 45% przychodów ogółem generowane jest przez sprzedaż eksportową (na zamówienie). Największym odbiorcą są zakłady zlokalizowane na Węgrzech (40% całości eksportu), aczkolwiek należą one do właściciela z siedzibą w Niemczech. 14% wartości eksportu trafia do pozostałych zakładów niemieckiego klienta, zlokalizowanych na terenie Niemiec. Kolejnymi największymi odbiorcami wg wartości przychodu są klienci z Francji (10%), Holandii (9%) i Białorusi (6%).

Adaptacja do rynków zagranicznych. W przypadku Maszynelu adaptacja ma postać dostosowania produkowanych części maszynowych pod względem parametrów technicznych do wymagań klientów:

Jeżeli chodzi o produkty metalowe i tworzywowe, no to, co zamawiają to produkujemy. Jeżeli chce mieć trawersę w prawą, lewą stronę wygiętą, dospawane, chce mieć płaskownik, tulejkę, to my mu robimy. To, co klient zamawia, to to nie jest produkt zaprojektowany przez nas, tylko przez klienta, to wszystko też jest uzależnione od wymagań, np. obudowa akumulatorowa dla Volkswagena jest inna, inny materiał, a na przykład dla after market do sklepu Tesco jest inna.

Pozostałe produkty eksportowe i/lub usługi komplementarne (obudowy do akumulatorów, lampy owadobójcze) są uniwersalne, w związku z tym nie podlegają adaptacji. Historycznie adaptacja produkcji do wymagań klientów pociągała za sobą adekwatne dostosowania w systemach zarządzania organizacją i zarządzania procesami produkcyjnymi oraz niezbędne zmiany technologiczne, w tym wymianę parku maszynowego. Związana z tym jest również konieczność spełniania międzynarodowych standardów i zdobywania adekwatnych certyfikatów:

Wymagania poszczególnych klientów spowodowały rozwój firmy. Czyli trzeba było tym wymaganiom sprostać i żeby im sprostać na przykład, jeżeli pozyskaliśmy pakiet, czy wyroby, które wymagają pomiarów za pomocą specjalnych urządzeń pomiarowych, to te urządzenia musieliśmy kupić. Jeżeli musieliśmy kupić, to musieliśmy nauczyć ludzi pracować na tych urządzeniach. Musiała się podnieść ich wiedza, jeśli chodzi o obrabiarki, lasery i inne rzeczy. Inne rozwiązania, przede wszystkim w zakresie meteorologii też, bo trzeba było nauczyć się nowego wymiarowania na przykład, nowych technik. To rozwój, rozwój, przede wszystkim rozwój.

Obecnie, dzięki zastosowaniu technologii cięcia laserowego, dostosowanie linii produkcyjnych nie stanowi żadnego problemu. Wymagane jest jedynie odpowiednie ustawienie parametrów w oprogramowaniu sterującym. Bardzo często adaptacja pod względem parametrów technicznych poprzedzona jest przez audytorów pracujących w zakładach odbiorcy. Dzięki temu Maszyna pozyskuje zarówno cichą, jak i jawną wiedzę, która jest wykorzystywana w rozwoju działalności.

W przypadku adaptacji znaczenie ma odczuwany dystans technologiczny. Przykładowo, na rynki zachodnioeuropejskie eksportowane są półprodukty, natomiast na rynek rosyjski produkty gotowe:

Rosja to jest taki specyficzny rynek, że oni tam nie mają takiej technologii na wysokim poziomie i w związku z tym nie możemy sprzedawać konstrukcji takich metalowych ani niczego, tylko możemy im wysłać wyroby gotowe, które tam zużywają, prawda i to się tak specyficznie pracuje. Są generalnie zadowoleni, gdy dostaną towar na czas bez większych usterek.

Przypadek G – Sonica

Piotr Trąpczyński

Założone w 1994 roku przedsiębiorstwo Sonica jest jednym z największych polskich producentów wysokiej jakości przyrządów pomiarowych. Sonica oferuje różnego rodzaju mierniki wielofunkcyjne, testery, lokalizatory przewodów, analizatory jakości zasilania, kamery termowizyjne, mierniki cęgowo, multimetry, pirometry i luksomierze. W ofercie jest

szeroki wybór linii przyrządów, m.in. do pomiaru rezystancji izolacji, rezystancji uziemienia i rezystywności gruntu, impedancji pętli zwarcia, zabezpieczeń różnicowoprądowych oraz bezpieczeństwa sprzętu elektrycznego. Klienci przedsiębiorstwa pochodzą z branży energetycznej, sektorów przemysłowych, budownictwa oraz telekomunikacji. Obecnie Sonica eksportuje do ok. 40 krajów i ma swoje spółki zależne w 2 krajach. Działalność eksportowa została podjęta już w 1996 roku, 2 lata po założeniu spółki w obecnym kształcie. 10 lat później sprzedaż była już realizowana w ponad 20 krajach na świecie. Przez dziesięć lat sprzedaż eksportowa znacząco się rozwinęła, obejmując kraje na wszystkich kontynentach. Argentyna, Rosja, Indie, Niemcy czy Holandia to tylko niektóre z krajów dystrybucji wyrobów Sonica. Etapy rozwoju przedsiębiorstwa zostały przedstawione w tabeli 2.9.

Motywy umiędzynarodowienia. Umiędzynarodowienie stanowi jedną z głównych osi rozwoju spółki Sonica i jej wzrostu. Początki umiędzynarodowienia do Rosji (eksport), wiązały się ze wzrostem firmy i chęcią poprawy efektywności przez wykorzystanie rozbudowywanych mocy produkcyjnych. Umiędzynarodowienie w innych kierunkach w drugiej połowie lat 90. zasadniczo wynikało z dążenia do zmniejszenia zależności od rynku rosyjskiego. Umiędzynarodowienie zwłaszcza na rynek niemiecki stanowiło także pretekst do rozwoju pod względem jakości produktów, technologii i serwisu. Podobny motyw przyświeca obecnej ekspansji na rynek amerykański:

Jest to jedno w pewnym sensie wyzwanie, w drugą stronę to też jest jakaś szansa dla nas, żeby tutaj ulepszyć nasze produkty. A nasze produkty, wierzę w nie, są bardzo dobre, tak że powinny sobie dać radę tam. Tutaj liczymy, że ze Stanów troszeczkę się nauczymy. Już nasi partnerzy nam tam podali kilka ciekawych też pomysłów.

Z uwagi na ograniczone perspektywy wzrostu w krajach rozwiniętych Sonica, kierując się wzrostem rynku w Indiach, Chinach, Australii czy Indonezji, postanowiła skierować swój eksport również tam. Perspektywa większych zamówień pozwalała również korzystniej kosztowo dostosowywać produkty i skanalizować wysiłki sprzedażowe:

O wiele łatwiej było nam dostosować produkty i zorganizować sprzedaż w porównaniu chociażby do krajów Europy Zachodniej, gdzie jest potężna stagnacja od kilku lat i decyzje o zakupach są często odciągane;

po prostu jest tam bardzo długi proces decyzyjny, ponieważ prowadzone są duże oszczędności.

Tabela 2.9. Etapy rozwoju Sonici

Etapy rozwoju		Kluczowe decyzje i zdarzenia
Etap 1 Narodziny i rozwój na rynku krajowym	1989	Początek Sonica <i>de facto</i> sięga działalności jako zakład innowacyjno-wdrożeniowy na południu Polski, mający za zadanie opracowanie konstrukcji i produkcję mierników dla potrzeb elektryków-pomiarowców
	1994	Otwarcie zakładu produkcyjnego. W lutym 1994 roku zostało utworzone przedsiębiorstwo Sonica
	1995	Pierwszy polski mikroprocesorowy miernik rezystancji izolacji
Etap 2 Wzrost i wczesne umiędzynarodowienie	1996	Pierwsza sprzedaż eksportowa mierników Sonica na rynkach zagranicznych (Niemcy, Czechy, Rosja)
	1998	Zmiana nazwy i osobowości prawnej na spółkę akcyjną
	2001	Eksport do Holandii na zasadzie dystrybucji wyłącznej
	2002	Eksport do Argentyny na zasadzie dystrybucji wyłącznej
	2006	Eksport do Australii na zasadzie dystrybucji wyłącznej – promocja całej gamy produktów Sonica. Stworzenie produktów dostosowanych do potrzeb rynkowych. Sprzedaż w ponad 20 krajach na świecie. Przez dziesięć lat sprzedaż eksportowa znacząco się rozwinęła, obejmując kraje na wszystkich kontynentach. Argentyna, Rosja, Indie, Niemcy czy Holandia, to tylko niektóre z krajów dystrybucji wyrobów Sonica
Faza 3 Dojrzałość i pogłębienie zagranicznej działalności	2012	Eksport do Hiszpanii na zasadzie dystrybucji wyłącznej
	2013	Nowa Zelandia – we współpracy z dystrybutorem stworzenie produktu zdefiniowanego dla lokalnego rynku. Od 2017 roku poszerzanie oferty o kolejne produkty
	2013	Założenie Sonel Instruments India Prv. Ltd
	2014	Joint venture z chińskim partnerem w Polsce
	2016	Powstanie Sonica Test and Measurement Inc. (Delaware, USA)

Źródło: opracowanie własne.

Wybór rynków i sposobów obsługi. Niezależnie od kierunku geograficznego kluczową determinantą wyboru rynku w przypadku Sonica są standardy techniczne obowiązujące na danym rynku i determinujące parametry produktów dopuszczonych do obrotu i stosowa-

nych przez klientów. Istotne jest przy tym, aby produkty były podobne do tych stosowanych w Europie:

W naszej branży musimy mieć świadomość, że na świecie są różne napięcia sieciowe, różne częstotliwości sieciowe, pojęcia bardzo inżynierskie, różne firmy certyfikujące, w związku z tym są rynki, na które do dnia dzisiejszego nie podjęliśmy decyzji o wejściu, ponieważ inwestycje potrzebne na dostosowanie produktu do rynku będą praktycznie wyższe niż zyski, które można w jakichś tam latach pozyskać.

Oprócz samych norm prawnych, nawet w przypadku braku ograniczeń formalnych mogą jednak istnieć bariery kulturowe, redukujące popyt na daną kategorię produktów:

No na pewno wysoka tam jest, nazwijmy to sobie tak, kultura, jeżeli chodzi o elektrykę. Ani nie ma żadnych norm, ani standardów, ani nie zajmują się tym, jeżeli idzie tam o jakieś rozwiązywanie problemów. Tak że niektóre z naszych produktów po prostu tam się nie nadają. Ale mamy już na tyle mocną bazę naszych produktów, że większość z nich możemy sprzedawać w Stanach.

Istotną determinantą jest również obecność na rynku lokalnej konkurencji, stąd przedsiębiorstwo zaczęło się rozwijać w stronę rynków wschodzących, zwłaszcza Azji Południowo-Wschodniej i Ameryki Południowej, gdyż bardzo trudno jest wejść na rynki, w których jest obecny rodzimy producent. Z tym czynnikiem powiązana jest także wielkość rynku. Ponadto, w szczególności na rynkach wschodzących, na których występuje niedobór niskich produktów, można upatrywać szanse dla producentów takich jak Sonica.

Na wybór rynków eksportowych ma również wpływ dostępność lokalnego partnera, który może funkcjonować jako przedstawiciel firmy na zagranicznym rynku i zredukować dystans we wszystkich jego przejawach. Proces wyboru rynków eksportowych z reguły opiera się na ustrukturyzowanej analizie na bazie kryteriów wymienionych powyżej, jednak występują pewne różnice pomiędzy sprzedażą mierników a usługami montażu:

Jeśli rozmawiamy o miernikach, to zawsze się odbywa w ten sposób. To jest, jak gdyby zbadanie, czy rynku, czy możliwości sprzedażowych,

i później decyzja. Natomiast w przypadku montażu [...] to jest konsekwencja pewnych relacji, które były polecenia współpracy, no i tego, że byliśmy w odpowiednim miejscu i czasie z odpowiednią ofertą, tak, która była bardzo podobna. W innych okolicznościach byłoby nam bardzo trudno, wchodząc z tak zwanej ulicy pozyskać kontrakt w Meksyku, byłoby to wręcz niemożliwe.

Na racjonalność oraz stopień ustrukturyzowania procesu decyzyjnego wpływają również czynniki oportunistyczne związane z szansą na nawiązanie relacji biznesowych na danym rynku:

I znów czasami przychodzi jakiś partner, prawda, czy też ktoś z pomysłem, który pokazuje, że tak, to jest fajny rynek, tam nie spodziewaliśmy się, że dana grupa produktowa może być sprzedawana, okazuje się, że to jest ciekawe, tak, bo mamy przewagę albo cenową, bo mamy przewagę technologiczną, a może, dlatego że na przykład te mierniki działają w jakichś określonych trudnych warunkach pogodowych na przykład, nie.

Model działania na danym rynku jest zatem zróżnicowany, zależy od obecności danego partnera i rozwoju rynku. Sonica polega często na umowach dystrybucyjnych, selekcyjując stopniowo dystrybutorów, aż do etapu wyłącznej dystrybucji.

Poszczególne etapy to umowy dystrybucyjne, czyli znaczenie dystrybutorów na poszczególnych rynkach, wizyty, uczestnictwo w targach, czyli taka zdalna sprzedaż, zdalna współpraca z partnerami. Później z tych kilku partnerów często wybieraliśmy tych najlepszych, na niektórych rynkach w efekcie powstał jedyny wyłączny dystrybutor, bo dochodziliśmy do wniosku, że rozdrobnienie nie ma sensu; warto koncentrować się na jednym, to też jemu daje odpowiednią motywację, żeby działać w odpowiedni sposób na rynku.

Dystrybutorami są firmy handlowe, specjalizujące się w sprzęcie pomiarowym lub elektrycznym. Istotne jest, by potrafiły zapewnić właściwy poziom edukacji klientów i przedstawienia technicznych aspektów produktów. W tym celu Sonica niekiedy korzysta również ze wsparcia swoich przedstawicieli, odwiedzających dystrybutorów na rynkach zagranicznych. Ewolucja sposobu działania na danym rynku jest zde-

terminowana potrzebą budowania wiedzy o tym rynku oraz weryfikacji jakości współpracy z danym dystrybutorem.

Zazwyczaj próbujemy najpierw wejść z dystrybutorem, czyli wykorzystujemy wiedzę, którą on już ma, odwiedzamy targi, czy googlujemy w internecie, jakiś taki wywiad robimy i oferujemy dystrybutorowi działającemu na tym rynku nasz produkt i z tego po jakimś roku, dwóch latach wychodzi nam analiza, wychodzą nam problemy, których wcześniej nie znaliśmy, lepiej poznajemy rynek. I wtedy łatwiej jest podjąć decyzję, czy to jest dobry już kierunek, czy może właśnie lepiej, tak jak w Niemczech, pójść bardziej agresywnie, czy może lepiej, tak jak w Indiach, założyć spółkę, czy lepiej, tak jak w Chinach, zatrudnić człowieka, który mówi po chińsku, ale musi być Polakiem, bo tutaj ciężko jest komunikować niektóre tematy w różnych kulturach.

Uzyskanie odpowiedniego wolumenu sprzedaży warunkuje poczynienie kolejnego kroku, jakim jest utworzenie własnej spółki sprzedażowej. Inną determinantą wyboru własnej spółki w miejsce umów dystrybucyjnych jest dystans geograficzny, który rodzi dodatkowe wyzwania w przypadku firmy świadczącej również usługi montażowe czy posprzedażowe.

[...] ten wniosek już dawno gdzieś tam wyciągnęliśmy, że tych rynków odległych nie da się obsługiwać zawsze z Polski. Ważnym elementem w sprzedaży jest właśnie wsparcie klienta, jest edukacja klienta i ważnym elementem jest serwis na miejscu. Jak te elementy dodamy, no to, jeśli mamy tutaj na myśli Indie, Chiny, nie wiem, Australię, jest niezmiernie trudno mieć kontakt codzienny z rynkiem, nie ma możliwości, żeby odwiedzać klientów co tydzień, co dwa tygodnie, żeby być, słuchać, więc to jest, jak gdyby ten argument, że w końcu, jeśli rynek pokaże, że jest potencjał, to to jest argument, żeby otworzyć tam swoją spółkę córkę, bo inaczej po prostu tego rynku nie pokryjemy, nie będziemy w stanie zagospodarować.

W roku 2013 Sonica została udziałowcem spółki Sonica Instruments India Prv. Ltd. z siedzibą w Indiach. Podmiot ten został zarejestrowany w 2013 roku, a Sonica ma 90% udziałów w kapitale zakładowym nowej spółki. Pozostałe 10% posiada obywatel Indii. W lutym 2014 roku Sonica zawiązała z partnerem zagranicznym z siedzibą w Hangzhou

(CN), tworząc nowy podmiot gospodarczy – Sontech Sp. z o.o., z siedzibą w Świdnicy. Kapitał zakładowy spółki wynosi 2 000 000 zł i dzieli się na 40 000 udziałów po 50 zł. W wyniku zawartej umowy Sonica miała 80% udziałów, a partner – 20% udziałów w kapitale zakładowym związanej spółki, natomiast w 2016 roku Sonica nabyła 20% udziałów partnera, stając się jednocześnie jedynym udziałowcem Sontech. W 2016 roku Sonica została właścicielem 100% udziałów w podmiocie zależnym o nazwie Sonica Test and Measurement Inc., zarejestrowanym w Delaware, z siedzibą w Santa Clara, w Kalifornii w Stanach Zjednoczonych.

Adaptacja do rynków zagranicznych. W przypadku Sonica adaptacji podlegają z racji specyfiki branży w szczególności techniczne parametry produktu, takie jak napięcie sieciowe, częstotliwość czy odpowiednie certyfikaty, zatem aspekty wynikające z uregulowań prawnych. Inne obszary adaptacji, np. format zapisu daty, rodzaj preferowanego sposobu wyświetlania, oznaczeń danych parametrów itd., wynikają natomiast z wpływów kulturowych. Przekładają się one na konieczność stosowania innych podzespołów lub modyfikacji oprogramowania. Oprócz zmian w samych produktach różni się także szerokość oferty produktowej. I tak:

W Rosji sprzedajemy całą gamę produktów, [...] natomiast w Niemczech sprzedajemy tylko i wyłącznie unikatowe produkty. Czyli walka z rodzimym producentem o to samo jest praktycznie niemożliwe. Sprzedajemy coś, co jest unikatowe, co oni doceniają, bo tego potrzebują, lub rzeczywiście ułatwia im to życie.

Oprócz zmian w parametrach produktów czy zakresie oferty Sonica dostosowuje również strategię komunikacji do uwarunkowań kulturowych, które mają wpływ na sposób prezentacji informacji czy kładzenie nacisku na dane parametry produktów.

Sonica traktuje swoją zdolność do adaptacji jako immanentną cechę swojej filozofii działania i źródło przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych, które jest niejako warunkiem *sine qua non* powodzenia w warunkach mało znanej marki na rynkach zagranicznych i ograniczonej skali działania, która uniemożliwia osiągnięcie istotnych korzyści skali:

My musimy mieć jakiś sposób, żeby przekonać klienta tam, żeby on zrezygnował z tych partnerów i dostawców, których ma od dziesiątek lat

na tym rynku [...]. Więc szukamy swojej szansy w tym, że dostosujemy te produkty do danego rynku, oczywiście wiedząc, że poniesiemy koszty z tym związane.

Przypadek H – Buspol

Piotr Trąpczyński

Buspol jest europejskim liderem w zakresie produkcji pojazdów komunikacji publicznej: autobusów, trolejbusów i tramwajów. Od momentu uruchomienia produkcji w 1996 roku polską fabrykę opuściło już blisko 17 000 pojazdów, które sprzedano w 32 krajach. Buspol jest czołowym producentem w Europie w zakresie projektowania i budowy autobusów z napędem elektrycznym. Jeden z autobusów przedsiębiorstwa został wybrany Autobusem Roku 2017. W 1999 roku przedsiębiorstwo wprowadziło na rynek pierwszy niskopodłogowy autobus miejski marki Buspol.

W 1996 roku, na początku swojej działalności, rodzinne przedsiębiorstwo zatrudniało 36 osób. Obecnie jest czołowym w Europie producentem nowoczesnych pojazdów komunikacji miejskiej, w czterech fabrykach zlokalizowanych w Polsce, zatrudniając ponad 2300 osób. Firma podjęła działalność eksportową już w 4 lata od uruchomienia samodzielnej produkcji, w 2000 r., sprzedając autobusy do Czech i Niemiec, przy czym międzynarodowe doświadczenie założycieli odegrało istotną rolę. Etapy rozwoju przedsiębiorstwa zostały przedstawione w tabeli 2.10.

Motywy umiędzynarodowienia. Od początku działalności umiędzynarodowienie stanowi jedną główną z głównych osi rozwoju przedsiębiorstwa i jego wzrostu. Przypadek Buspol jest nietypowy, ponieważ przedsiębiorstwo rozpoczęło działalność jako przedstawiciel niemieckiego producenta, początkowo importując z Niemiec podzespoły. Następnie podjęto samodzielną działalność, której naturalną konsekwencją był szybki eksport produktów, m.in. do Niemiec, w celu rozwoju sprzedaży. Biorąc pod uwagę silną konkurencję na rynku polskim już w latach 90., internacjonalizacja była konieczna celem osiągnięcia korzyści skali. Obecność w czołowych stolicach europejskich z innowacyjnymi produktami wpływała również stymulująco na działalność badawczo-rozwojową. Istotny był również efekt wizerunkowy związany z szeroką obecnością na rynkach międzynarodowych.

Tabela 2.10. Etapy rozwoju Buspolu

Etapy rozwoju	Kluczowe decyzje i zdarzenia	
Etap 1 Narodziny i rozwój na rynku krajowym	1994	Powstanie przedsiębiorstwa ze 100% udziałem rodziny
	1995	Decyzja o utworzeniu fabryki autobusów w Polsce, w 1996 roku – uruchomienie produkcji
	1999	Polska i światowa premiera rodziny niskopodłogowych autobusów miejskich
Etap 2 Umiejscowienie, dywersyfikacja i rozbudowa firmy	2000	Początek sprzedaży eksportowej – Czechy i Niemcy
	2001	Pierwszy trolejbus w ofercie przedsiębiorstwa
	2003	Premiera trolejbusu – pierwszego 15-metrowego trolejbusu na świecie (Czechy) II miejsce w konkursie Coach of the Year dla autobusu turystycznego
	2004	Światowa premiera nowego autobusu miejskiego (60. Internationale Automobil-Ausstellung Nutzfahrzeuge, IAA Hannover 2004)
	2005	Przekształcenie w spółkę akcyjną
Faza 3 Wzrost innowacyjności i intensyfikacja zagranicznej działalności	2006	Otwarcie nowej hali produkcyjnej. IAA Hanower – premiera pierwszego w Europie autobusu hybrydowego z seryjnie produkowanym napędem hybrydowym
	2007	Początek eksportu do Zjednoczonych Emiratów Arabskich
	2008	Początek eksportu do Grecji
	2009	Początek eksportu do Francji
	2010	Początek eksportu do Serbii
	2012	Początek eksportu do Austrii
	2013	Początek eksportu do Turcji
	2014	Początek eksportu do Hiszpanii
	2015	Początek eksportu do Izraela

Źródło: opracowanie własne.

Wybór rynków i sposobów obsługi. Niezależnie od kierunku geograficznego kluczową determinantą wyboru rynku w przypadku Buspol są przetargi publiczne, w których firma może zaopatrywać przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej i prywatne firmy. Wiąże się z tym łatwość udziału w przetargu związana z jego warunkami. Istotną determinantą jest również udział prywatnych operatorów w rynku przewozów w komunikacji miejskiej, umożliwiający sprzedaż bezpośrednią:

W Niemczech korzystamy z tego, że to jest rynek dość liberalny, dużo przewozów jest robionych przez operatorów prywatnych, no to sprzedajemy znaczne ilości autobusów operatorom prywatnym, którzy wykonują usługi na zlecenie głównie miast i gmin. Ale głównym źródłem zdobywania zamówienia to są przetargi.

Oprócz tych podstawowych determinant, wynikających ze specyfik branży, istotne są w dalszej kolejności takie przesłanki jak bliskość rynku w sensie geograficznym czy instytucjonalnym (w sensie podobieństwa produktów, warunkującego niezbędny zakres adaptacji stanowiący barierę wejścia), jak również, generalnie rzecz ujmując, potencjał sprzedażowy rynku:

Oczywiście przetargi są tutaj chyba kluczowe, niemniej jednak jest to też takie trochę strategiczne spojrzenie na obszary i na rynki, gdzie chcemy być, no bo Europa to tak naturalnie dosyć, czyli kraje europejskie to dosyć łatwo nam podejmować decyzje. W przypadkach, gdzie potencjał sprzedażowy, który się pojawia, jest na tyle wysoki, czy wystarczający, żeby zaistnieć na danym rynku, no bo zupełnie inaczej się rozmawia o 2, czy 5 pojazdach, a zupełnie inaczej, jeżeli to jest 50, czy 100 pojazdów na domiar w ofercie. Czy wejść do danego kraju, czy nie wchodzić, to jest decyzja. Tak w sumie Europa jest takim naturalnym naszym obszarem ekspansji [...]

Dystans do rynku docelowego ma również wpływ na zdolność do obsługi klienta. I tak, Buspol, przykładowo, podejmował działania sprzedażowe w RPA. Zostały one wstrzymane, ponieważ aby tam zaistnieć, trzeba mieć produkt, który jest częściowo wyprodukowany lokalnie, czyli trzeba zawiązać spółkę z lokalnym partnerem. Determinantą wyboru rynku dla Buspol jest również występowanie lokalnej konkurencji:

Ja nie chcę chodzić tam, dlatego że jest strasznie daleko i wszelkie sprawy serwisowe... po pierwsze, w południowej Ameryce jest firma Marco Polo, która jest największą fabryką autobusów na świecie i dużo tańsze produkty.

Jeśli chodzi o sposoby działania na zagranicznym rynku, jedną z najistotniejszych determinant wyboru własnej spółki są wymogi prawne związane z przetargami. Na rynkach, na których przedsiębiorstwo

nie jest w stanie zapewnić serwisu poprzez zewnętrznych partnerów, taką rolę przejmują własne spółki. Innym kryterium założenia własnej spółki jest wolumen sprzedaży na danym rynku.

Adaptacja do rynków zagranicznych. W przypadku Buspol adaptacji podlegają w szczególności techniczne parametry produktu, takie jak zastosowane materiały, systemy biletowe, wyświetlacze czy zagospodarowanie wnętrza autobusu. Na potrzebę i zakres adaptacji wpływają normy prawne, przyjęte na rynku specyficzne cechy wynikające z niepisanych norm czy indywidualne preferencje odbiorców, np. zawarte w danym przetargu.

Jeden z niemieckich klientów, [...] tam żeśmy zrobili autobus, który jest to bodajże 200 czy 220 milimetrów niższy od standardowego, dlatego że klient ma niski most i po prostu nie jest w stanie tam przejechać standardowy autobus. W związku z tym poszukiwał produktu uszytego na miarę. No i myśmy dla kilku sztuk taki produkt zaprojektowali, sprzedali, dostarczyli i one są z powodzeniem wykorzystywane.

W niektórych przypadkach konieczność adaptacji produktu do specyficznych wymogów przetargowych skutkuje rozwojem nowego produktu, który znajduje swoje stałe miejsce w portfolio firmy. Adaptację można rozpatrywać jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zdolność adaptacji produktu ponad niezbędne minimum, stanowiące swoisty standard w branży, można uznać za istotny element strategii konkurowania. Ta elastyczność wiąże się również ze zdolnością do bliskiej współpracy z klientem:

Stuchanie klienta i przygotowanie produktu pod klienta to jest nasza mocna strona i to jest jedna z ważnych cech, którą mamy, takie trochę nasze DNA. Jak głęboko się adaptuje produkty. Oczywiście każdy klient, nawet w Polsce kupuje trochę inny autobus miejski. To nie są autobusy standardowe, które się kupuje z placu, to są autobusy zawsze produkowane pod klienta. Klienci zagraniczni, no są to specyficzne rynkowe wymagania wielokrotnie, i to robimy. [...] ta nasza elastyczność i możliwość dopasowania produktu do potrzeb klienta. Że robimy więcej niż wielu konkurentów. Na pewno ta dostępność i bliskość klienta, bo jesteśmy średniej wielkości firmą. Tutaj do niedawna właściciele, a na chwilę obecną zarząd właściwie bardzo często spotyka się i z naszymi klientami

i jeździ do nich na robocze wizyty i szereg różnych tematów osobiście też prowadzi, co jest ważne dla drugiej strony.

Zdolność Buspol do adaptacji wynika również z kooperacji z lokalnymi firmami, co w konfrontacji z zagranicznym klientem umożliwia wykazanie się bardziej lokalnym działaniem:

Natomiast atutem naszego przedsiębiorstwa jest zdolność do customizacji, po prostu dostosowanie tych autobusów do potrzeb klienta, szybkość reakcji. I jak w przypadku tramwajów, weźmiemy teraz Lipsk [...], tajemnica naszego sukcesu była taka, że z nami zabraliśmy na pokład kilka firm lokalnych, które dzięki temu, że my realizujemy ten kontrakt, w ogóle mogą wyjść na rynek, z danego lokalnego rynku [...] tak daleko posuniętej adaptacji, jak u nas (i to jest naszą przewagą konkurencyjną) nie ma nikt z tych pięciu dużych firm europejskich, które wytwarzają autobusy. No i my bierzemy zamówienia od jednej sztuki do 360 sztuk. No i to też cały czas staramy się być taką firmą, która jest w stanie od strony produkcyjnej obsłużyć i małe zamówienie, i duże zamówienie.

Wpływ dystansu na kluczowe wybory strategii internacjonalizacji⁵

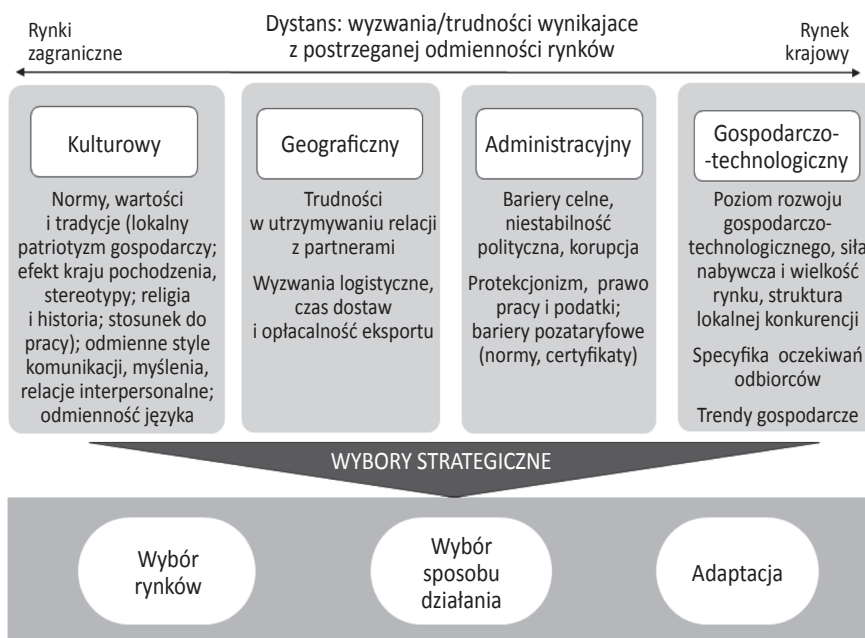
Mariola Ciszewska-Mlinarič

Dystans psychiczny odnosi się do postrzeganych przez menedżerów różnic istniejących pomiędzy rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym (w wymiarze kulturowym i biznesowym, obejmującym aspekty administracyjne, geograficzne oraz gospodarczo-technologiczne) oraz wynikających z nich trudności funkcjonowania na rynku zagranicznym. Składowe poszczególnych wymiarów dystansu, o szczególnym znaczeniu dla prowadzenia działań związanych z ekspansją zagraniczną zostały przedstawione na rysunku 2.1. Wpływ każdego z wymiarów dystansu, wraz z kontekstem teoretycznym, omówiono w kolejnych rozdziałach; w tym miejscu zostały przedstawiane tylko główne spostrzeżenia z ba-

⁵ Materiał został wcześniej opublikowany w monografii autorstwa Marioli Ciszewskiej-Mlinarič pt. *Pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw* (2019).

dań jakościowych, podsumowujące wpływ postrzeganego dystansu na kluczowe decyzje w zakresie wyboru rynków, sposobu działania oraz adaptacji.

Rysunek 2.1. Dystans psychiczny – kluczowe wymiary i składowe



Źródło: opracowanie własne.

Wybór rynków. Wpływ poszczególnych wymiarów dystansu na wybór kierunku umiędzynarodowienia zmienia się w czasie, wraz z coraz bogatszym doświadczeniem przedsiębiorstw oraz ich rozwojem. Przeprowadzone badania jakościowe wskazują, że przedsiębiorstwa zaczynały proces internacjonalizacji od rynków charakteryzujących się niskim dystansem psychicznym. Ich pierwsze próby sprzedaży na rynkach zagranicznych były podejmowane w państwach Europy Środkowo-Wschodniej, następnie na rynkach Europy Zachodniej, a dopiero w kolejnym kroku na rynkach pozaeuropejskich. Z jednej strony takie zachowania są zgodne z postulatami modelu Uppsala, sugerującymi wybór rynków bliskich psychicznie na początku procesu internacjonalizacji i można je tłumaczyć kulturowym wymiarem dystansu – najmniejszym w latach 90. względem rynków byłego bloku wschodniego. Równie dobrym i nawet bardziej przekonującym wytłumaczeniem są jednak

aspekty związane z dystansem gospodarczo-technologicznym. Na wczesnym etapie internacjonalizacji jakość produktów polskich przedsiębiorstw była nieakceptowalna na rozwiniętych gospodarczo i wymagających rynkach Europy Zachodniej, zatem wybór kierunku Europy Wschodniej był *de facto* jedynym możliwym. Ponadto – jak podkreślali menedżerowie – na tych rynkach nie było jeszcze wtedy silnej konkurencji ze strony przedsiębiorstw zachodnich. Dopiero wyraźna poprawa jakości oferowanych produktów, a następnie zniesienie wielu barier administracyjnych związanych z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej, zintensyfikowały działania badanych polskich przedsiębiorstw na rynkach Europy Zachodniej.

Istotnym aspektem wyboru rynków pozaeuropejskich są kwestie związane z odległością geograficzną i odmiennością administracyjną. O ile w przypadku wyboru rynków z obszaru Europy dystans geograficzny, a w przypadku UE – także administracyjny, nie mają obecnie dużego znaczenia („bo wszędzie jest blisko i podobnie”), o tyle oba wymiary dystansu ograniczają ekspansję przedsiębiorstw na rynki pozaeuropejskie: dystans geograficzny tworzy wyzwania logistyczne, podnosi koszt produktu i utrudnia kontakty z partnerami, a dystans administracyjny zniechęca przedsiębiorstwa do obsługi rynków charakteryzujących się wysokim poziomem ryzyka politycznego, korupcji lub barier celnych. A jeśli przedsiębiorstwa decydują się na sprzedaż na rynkach odległych, to motywują je do tego aspekty gospodarczo-technologiczne: brak silnej konkurencji i/lub istnienie popytu (wysoka siła nabywcza lub w przypadku państw rozwijających się – istnienie „globalnych” segmentów odbiorców).

Wybór sposobu działania na rynku zagranicznym. Zgodnie z założeniami modelu Uppsala ekspansja na rynki zagraniczne wszystkich badanych przedsiębiorstw zaczęła się od eksportu. Kolejne działania są już jednak odmienne. Najmniejsze z badanych przedsiębiorstw stosuje tylko najmniej ryzykowne i niewymagające kapitału sposoby obsługi rynków zagranicznych bez względu na kierunek sprzedaży (eksport, a także co jakiś czas rozważane jest licencjonowanie), a zatem w tym przypadku – przy wyborze sposobu wejścia – ważniejsze wydają się czynniki wewnętrzne, takie jak wielkość przedsiębiorstwa, skłonność właścicieli do ryzyka, rodzinny charakter przedsiębiorstwa, niż postrzegana odmienność rynków. Potwierdza to wyniki wcześniejszych badań, sugerujących, że małe i średnie przedsiębiorstwa preferują eksport (European Commission 2010).

Większe z badanych przedsiębiorstw korzystają natomiast ze zróżnicowanych sposobów obsługi rynków zagranicznych. I tak, decydują się na wybór eksportu jako głównego sposobu obsługi rynków pozaeuropejskich, odległych geograficznie i odmiennych administracyjnie. Jest to zgodne z argumentami Carr i in. (2001) podkreślającymi, że wraz z odległością rosną też koszty zarządzania i monitorowania działalności spółki zależnej, co obniża skłonność przedsiębiorstw do wejścia kapitałowego.

W odniesieniu do rynków europejskich rozwój większych z badanych przedsiębiorstw powiela następujący wzór – zaczynają od eksportu i współpracy z dystrybutorem, następnie zakładają spółkę JV (50/50), w której partnerem staje się sprawdzony dystrybutor, a w kolejnym kroku – tak jak w przypadku Grupy Nowy Styl czy Aplisens – można oczekiwać przejścia pakietu kontrolnego/większościowego bądź objęcia pełnej kontroli kapitałowej nad spółką. Rozwój w drodze utworzenia spółki JV z partnerem zagranicznym to przykład jednej z opcji tworzenia aliansu strategicznego, który wiąże się z wieloma korzyściami (Gorynia i Kasprzyk, 2014), m.in. pozwalając na: podział kosztów, ryzyka i niepewności związanych z rozwojem; uzyskanie dostępu do komplementarnych zasobów i kompetencji partnera, co tworzy nowe możliwości w zakresie uczenia się i zdobywania wiedzy (Das i Teng 2000; Teng 2007), oraz może być traktowane jako realna opcja (Tong, Reuer i Peng 2008; Dyer, Kale i Singh 2005) – przedsiębiorstwo niejako nabywa prawo, ale nie ma przymusu, w zakresie zwiększenia lub przejęcia pełnych udziałów we wspólnym przedsięwzięciu, po tym jak już dobrze pozna partnera i jego kompetencje.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że na decyzję o wyborze wejścia kapitałowego (w formie wspólnego przedsięwzięcia, samodzielnego utworzenia spółki od podstaw, przejęcie udziałów partnera, lub przejęcia lokalnego konkurenta) mają wpływ czynniki gospodarcze, kulturowe i administracyjne. Po pierwsze, bezpośrednie inwestycje zagraniczne prowadzone są na rynkach interesujących pod względem popytu i/lub niższej presji konkurencyjnej – zarówno o wyższym, jak i o niższym poziomie rozwoju gospodarczo-technologicznego od Polski (np. Niemcy, Szwajcaria, Holandia czy Rumunia, Białoruś, Rosja, Ukraina). Po drugie, istotną rolę w decyzji o wyborze formy kapitałowej odgrywają czynniki kulturowe – wyraźnie pojawia się motyw nabycia legitymizacji i ukrywania (lub niwelowania efektu) kraju pochodzenia, przez utworzenie na rynku własnej spółki zależnej. Jest to szczególnie

wyraźne w przypadku prowadzenia działalności na wyżej gospodarczo rozwiniętych rynkach europejskich. Po trzecie, istotne są też aspekty administracyjno-instytucjonalne, choć ich wpływ jest zróżnicowany w zależności od rynku. Przykładowo odmiennosc niektórych państw Unii Europejskiej pod względem administracyjnych obciążeń przedsiębiorstw zniechęca menedżerów albo do utworzenia spółek zależnych, albo do rozszerzenia zakresu działalności istniejących spółek, mimo gospodarczej atrakcyjności rynków. Z kolei na rynkach Europy Wschodniej odmiennosc administracyjno-instytucjonalna (ryzyko polityczne, korupcja), a także kulturowa (odmienny stosunek do pracy i sposoby myślenia) prowadzi do preferowania tworzenia spółek od podstaw, ale z udziałem lokalnego partnera, co pozwala na podział ryzyka i potwierdza wnioski z wcześniejszych badań (Xu 2001; Ando 2012; Harzing i Pudelko 2016).

Adaptacja do rynku zagranicznego. Na poziom adaptacji oferty przedsiębiorstwa do rynku zagranicznego wywiera wpływ odmiennosc kulturowa, gospodarcza, a także w pewnej mierze administracyjna. Różnice z obszaru kulturowego (odmiennosc języków, stereotypy na temat Polski, odmienne style komunikacji) prowadziły do oczywistych adaptacji okołoproduktowych (tłumaczenie instrukcji itp.), adaptacji na poziomie marki (tworzenie własnych marek brzmiących międzynarodowo/neutralnie lub przejmowanie marek lokalnych), graficznego dostosowania materiałów promocyjnych (zdjęcia *vs* opisy), a także do dostosowania dystrybucji (dystrybucja na rynki wyżej rozwinięte, na których był silny stereotyp niskiej jakości produktów z Polski, przez partnerów z innych rynków wyżej rozwiniętych; lub sprzedaż internetowa). Natomiast, z jednym wyjątkiem przedsiębiorstwa, którego produkty trafiają do indywidualnego odbiorcy i wykorzystują szereg symboli graficznych oraz elementów narracyjnych, czynniki kulturowe nie prowadziły do modyfikacji cech, funkcjonalności produktu. W tym względzie adaptacje produktowe to wynik odmiennosci gospodarczo-technologicznych. Aby móc konkurować na rynkach rozwiniętych, charakteryzujących się wyższym poziomem oczekiwań odbiorców, polskie przedsiębiorstwa przede wszystkim musiały podnieść jakość i poszerzyć zakres oferty. Dodatkowo duże przedsiębiorstwa rozwinęły kompetencje tworzenia zindywidualizowanych rozwiązań na potrzeby konkretnych klientów biznesowych. Ponadto prowadzą zróżnicowaną politykę cenową. Na adaptację produktu wpływa także odmiennosc regulacji administracyjnych – ponadstandardowych norm produktowych

definiowanych w przetargach czy konieczność posiadania określonych certyfikatów. W zależności od atrakcyjności biznesowej i możliwego zysku przedsiębiorstwa podejmują decyzję, czy warto dokonać niezbędnych adaptacji.

Inne aspekty wpływu dystansu. Rozmowy z menedżerami ujawniły też kilka dodatkowych wątków ilustrujących wpływ dystansu na działania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Po pierwsze, menedżerowie jednego z przedsiębiorstw są przekonani, że niezadowolające wyniki spółki zależnej (JV) są w dużej mierze efektem różnic kulturowych (odmiennego stosunku do pracy, sposobów komunikacji i myślenia). Po drugie, doświadczenia przedsiębiorstw rozwijających się przez inwestycje bezpośrednie sugerują, że odmienność kulturowa może znacząco utrudniać wewnętrzny transfer wiedzy (z centrali w Polsce do spółki zależnej), tworząc bariery dla wymiany doświadczeń i akceptację dla rozwiązań proponowanych przez centralę. Po trzecie, dystans geograficzny w powiązaniu z czynnikami gospodarczymi (struktura konkurencji) może tworzyć nowe sposobności rozwoju polskich przedsiębiorstw, jeśli jest taki sam, lub większy dla konkurentów z innych rynków.

CZĘŚĆ III

POKONYWANIE DYSTANSU
W EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ
POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Rozdział 3

DYSTANS KULTUROWY¹

Mariola Ciszewska-Mlinarič, Piotr Wójcik

Postrzegana kulturowa odmienność rynków

Dystans kulturowy może być wynikiem istnienia odmiennych grup narodowościowych, religii, norm społecznych, odmienności językowych (Ghemawat 2001); a także różnic w zakresie stosunku do władzy, zaufania, indywidualizmu oraz znaczenia pracy i rodziny (Berry i in. 2010). Według Obadii (2013) należy również brać pod uwagę odmienność zachowań ludzi, sposobu myślenia oraz wzorców relacji interpersonalnych. Te wzorce zachowań wspólnie tworzą instytucje, które decydują o „regułach gry” na danym rynku lokalnym. Przeprowadzone badania wskazują, że menedżerowie, oprócz tego, że uwzględniają odmienności norm i wartości, faktycznie zwracają uwagę na elementy

¹ Znaczna część materiału przedstawionego w niniejszym rozdziale została opublikowana w monografii autorstwa Marioli Ciszewskiej-Mlinarič pt. *Pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw* (2019). Wkład drugiego Autora niniejszego rozdziału, Piotra Wójcika, polega na uzupełnieniu prezentacji materiału empirycznego o nowe elementy, oparte na kolejnych czterech przypadkach firm (Berta, Maszynel, Sonica, Buspol) oraz rozwinięciu na tej podstawie prezentowanej argumentacji.

wskazane przez Obadię (2013), które w podejściu instytucjonalnym (Scott 1995) reprezentują obszar poznawczy.

Tradycje, normy i wartości

Lokalny patriotyzm gospodarczy („Niemcy bronią swojego rynku”). Z rozmów przeprowadzonych z przedsiębiorcami wyraźnie wyłania się kwestia lokalnego patriotyzmu gospodarczego, który przejawia się w preferowaniu przez zagranicznych/lokalnych odbiorców produktów wytwarzanych na danym rynku, najlepiej przez lokalne przedsiębiorstwa. Najczęściej wątek ten pojawia się w kontekście rozwiniętych, bogatych rynków Europy Zachodniej, takich jak Niemcy, Szwajcaria, Francja. Przykładowo, menedżerowie Grupy Nowy Styl uważają, że Szwajcarzy są skłonni zapłacić dwa razy więcej, żeby mieć produkt „Made in Switzerland”. Z kolei menedżerowie Granny, Lechpolu, Sonici w podobny sposób opisują rynek niemiecki. Mimo reprezentowania zasadniczo odmiennych branż, nasi rozmówcy przedstawili rynek niemiecki jako hermetyczny, charakteryzujący się dużą lojalnością odbiorców wobec dostawców, na którym trudno zbudować polskiemu przedsiębiorstwu silną pozycję. Poniższe cytaty z wywiadów ilustrują znaczenie lokalnego patriotyzmu na różnych rynkach:

Z jednej strony w całej Europie dość prosto robić biznes z punktu widzenia formalnego, ale kulturowo to jest cała masa różnych historii. Można powiedzieć, że jednym z najtrudniejszych rynków jest na przykład Szwajcaria. Rynek bardzo zdominowany przez lokalną produkcję, a to wynika z lokalnego patriotyzmu zakupowców w Szwajcarii. Szwajcar zapłaci dwa razy więcej za to, żeby mieć „Made in Switzerland”, żeby dać pracę firmie szwajcarskiej. Patrząc na naszą firmę, którą kupiliśmy w Szwajcarii, to oni mieli dobry, ale dość standardowy produkt, nie jakiś wyjątkowy. Ceny mają bardzo wysokie, no produkują w Szwajcarii, i równocześnie robili sprzedaż około 30 milionów euro. A my przed przejściem tej firmy, robiliśmy może 2–3 miliony euro, mając zdecydowanie lepszy produkt. [...] Z punktu widzenia Szwajcarii, największym atutem jest być szwajcarskim producentem, niekoniecznie najwyższej jakości, i już się ma potężny atut w rękawie. [Grupa Nowy Styl]

Francuz niekoniecznie wymaga, żeby całe krzesło było dzisiaj produkowane we Francji, ale chciałby, żebyśmy zatrudniali kilkanaście albo

kilkadziesiąt osób we Francji. Chciałby, żebyśmy jakąś część robili we Francji. [...], to już jest taki plusik mentalny [Grupa Nowy Styl]

Niemcy to największy rynek gier planszowych na świecie, bardzo rozwinięty, z kulturą grania i silnymi lokalnymi wydawcami, z lojalnymi klientami. Niemcy bardzo bronią swojego rynku. Jeden ze znanych nam wydawców francuskich nawiązał współpracę z dystrybutorem niemieckim, dopiero wtedy, gdy zlecił produkcję swoich gier firmie niemieckiej. [Granna]

Niemiec to lubi kupować od Niemca, bo wszystko, co niemieckie, jest najlepsze. [...] W przypadku Niemców ważny jest ten patriotyzm lokalny, zresztą może nie tylko Niemców, ale tam to bardzo widać, oni mają te swoje przyzwyczajenia zakupowe. [Lechpol]

W Niemczech rzeczywiście to jest taki kraj, że trzeba było popracować, żeby się przebić. W Rosji jesteśmy jednak traktowani jako kraj zachodni. [Aplisens]

Dla zarządzających przedsiębiorstwem Berta głównymi rynkami zagranicznymi są Rosja i Wielka Brytania. Mimo że rynek niemiecki wciąż pozostaje atrakcyjny, istnieje poczucie, że jest on też najbardziej hermetyczny ze względu na preferencje lokalnych odbiorców w stosunku do marek narodowych:

... najbardziej atrakcyjny jest rynek niemiecki, jest najsilniej wspierany przez państwo, w zakresie budownictwa pasywnego, na pewno najsilniej jest wspierany przez państwo. Ale z drugiej strony, jest to rynek o najsilniejszym przywiązaniu do lokalnych marek, mówiąc tak ogólnie, najbardziej nacjonalistyczny rynek.

Z tego względu, odczuwana odmiennność kulturowa stanowi barierę wejścia. Przedstawiona powyżej bariera jest pokonywana przez pozostałe badane przedsiębiorstwa poprzez nawiązywanie relacji z lokalnymi dystrybutorami, tworzenie nowej marki lub akwizycje przedsiębiorstw z niemieckiego rynku (zob. Grupa Nowy Styl). W przypadku Berty sposobem może być niemiecko brzmiąca nazwa:

My mamy pewien problem strategiczny. Większość polskich producentów sprzedaje swoje produkty pod inną marką, natomiast my nie chcemy

produkować priorytetowo na te rynki, dlatego, że uważamy, że nie powinniśmy tego robić, co jakby utrudnia nam działanie, bo podnosi barierę wejścia. Nam o wiele łatwiej byłoby się dogadać z kimś, dla kogo te drzwi produkowalibyśmy, jako poddostawca, ale wtedy pewnie na tych rynkach są takie zasady, że „musicie takie umowy podpisać, bo przez lata nie wejście samemu”, albo trzeba budować, próbować samemu budować markę. Wydaje nam się też, że konotacja samej nazwy w Niemczech jest dobra.

W odczuciu menedżerów Maszynelu kwestia lokalnego patriotyzmu przyjmuje postać sentymentu i preferencji przedstawicieli firm niemieckich do dostawców z tego samego kraju, co podkreśla jeden z przedstawicieli firmy:

pan Helmut woli niemieckich dostawców, bo się z nimi zawsze może dogadać, telefon załatwi wszystko. A z nami musi korespondować po angielsku i musi pisać mejle, to wiadomo, że on będzie preferował swoich dostawców i będzie się bronił rękami i nogami, żeby, powiedzmy, nie kupować w Polsce, prawda? Bardziej im jednak zależy na tym, żeby produkować taniej i lepiej, ale wolą Niemców.

Podobny wydźwięk ma miejsce w przypadku Buspolu:

Albo na przykład mi mówili: „proszę pani, mamy umowę o serwisie z MAN-em, musimy kupować MAN-y, z tego nasz zakład komunikacyjny żyje”. Albo w Niemczech Zachodnich z kolei powiedział mi jeden z zakładów komunikacyjnych: „proszę Pani, być może będę bohaterem, jeśli kupię pani autobusy, bo za mniejsze pieniądze kupię bardzo dobre, ale, jeśli się okaże, że one nie są dobre, to ja stracę wszystko, stracę nie tylko pracę, ale moje dobre imię”.

Efekt kraju pochodzenia („słabe, bo polskie” versus „dobre, bo polskie”). Przeprowadzone badania wskazują na znaczenie stereotypów kulturowych w odniesieniu do efektu kraju pochodzenia. W zależności od kraju docelowego obraz „polskości” ma inny charakter. Najczęściej w kontekście negatywnego odbioru polskiego pochodzenia produktów pojawia się rynek niemiecki, ale nie tylko. Przykładowo, menedżerowie Grupy Nowy Styl mówią, że Czesi chętnie zapłacą 5% więcej tylko po to, aby „nie było to polskie”. Właściciele Lechpolu są

przekonani, że gdyby Niemcy czy Holendrzy mieli świadomość, że Krüger&Matz to marka polska, to pewnie nic by nie sprzedali, bo zaufanie do produktów z Polski jest małe. Wysiłki właścicieli Granny, aby wejść na rynek niemiecki i znaleźć na stałe współpracującego dystrybutora nie powiodły się. Udało się jedynie kilka razy uczestniczyć w akcjach w Lidlu i Rossmannie (małe gry dziecięce), oraz z kilkoma produktami wejść do oferty dwóch niemieckich wydawnictw. Menedżerowie Aplisens z kolei wspominają stereotypy myślenia o Polakach na rynku niemieckim, ale też na rynku rosyjskim. Poniższe wypowiedzi menedżerów ilustrują negatywne efekty kraju pochodzenia:

Statystyczny Czech idący do supermarketu, jak widzi, że coś jest polskie, to dla niego to generalnie niska jakość. Od dawna jest bardzo zły PR w mediach czeskich na temat produktów polskich. [...] Generalnie polska produkcja jest tam źle postrzegana. Czyli wszystkie firmy, łącznie z nami, które tam chcą sprzedawać, ukrywają pochodzenie polskie. Bo ogólnie eksport do Czech nam idzie bardzo dobrze, jako krajowi i to jest nasz bardzo ważny partner, jeśli chodzi o eksport żywności. Ale to wszystko robi się trochę po kryjomu. Tak niestety to wygląda, tak się w Czechach działa. Dlatego my tym bardziej potrzebujemy ludzi na miejscu. Nie możemy się nazywać Nowy Styl Group, bo w czeskim nie ma W, tylko jest V i jak jest W, to wiadomo, że to polskie, więc od razu nie kupią. [...] Faktycznie w Czechach to jest problem. Jak oni mają nawet dwie zbliżone oferty mówią: „dobra, zapłacę 5% więcej, ale żeby to nie było polskie”. [Grupa Nowy Styl]

Jak byśmy weszli do Niemiec i powiedzieli „Krüger&Matz, marka polska”, to wytykaliby nas palcami. Ale jeżeli wchodzisz poprzez internet, na przykład przez amazon.de, gdzie jest tylko zdjęcie produktu plus nazwa, to okazuje się, że sprzedajemy dużo telewizorów, dużo AGD, bo Niemcy uważają, że jak mogą kupić na Amazonie, to znaczy, że produkt jest OK. [Lechpol]

Jak jeździliśmy na targi, chociażby Car Audio, to od zauroczenia naszymi samochodami, które są zresztą piękne, wyposażone w nasz sprzęt, przechodziliśmy do uwag typu: „ooo... to jednak z Polski”. No więc tak to wygląda. Jak wystawialiśmy się jako firma holenderska, to rozmowa z partnerami była do chwili, kiedy okazało się, że to marka z Polski. I wtedy „ajjj”, i zaczynały się schody. [Lechpol]

Na jakimś zebraniu, gdzie była rozmowa o doborze aparatury pomiarowej dla rafinerii, spotkałem się z człowiekiem, który wstał i zapytał: „Dlaczego polskie przetworniki mamy kupować? Pokażcie mi cokolwiek, polską lodówkę, polski samochód, polski telewizor, jakiś polski wybór techniczny”. I to faktycznie był pewien ciężar, trzeba było się z tymi stereotypami boksować. [Aplisens]

Na początku to było łamanie stereotypów, taka ciężka praca, aby przekonać partnerów o jakości naszych produktów. Zazwyczaj Polska kojarzy się z wódką, ładnymi kobietami i złodziejami samochodów. [...] Trzeba było, po pierwsze dopasować wyroby, a po drugie, ciężka praca, żeby łamać te stereotypy. [Aplisens]

Ze strony konkurencji rosyjskiej były inspirowane takie stereotypy, że Aplisens to jest montownia chińskich podzespołów, więc musieliśmy walczyć z tym stereotypem, poprzez pokazywanie elastyczności produkcji, czyli że konstrukcję trzymamy w rękach, możemy ją dopasowywać do potrzeb klienta i jednocześnie w tej całej komunikacji marketingowej pokazywaliśmy niektóre węzły technologiczne, które są tutaj w firmie, procesy po to, żeby tą świadomość budować, że to tutaj jest robione. [Aplisens]

chyba dużo też zależy od nastawienia działów zakupów. Jak tam patrzą konkretne osoby i one mają swoje preferencje, czyli, założmy, pan Helmut woli niemieckich dostawców, bo się z nimi zawsze może dogadać, telefon załatwi wszystko. A z nami musi korespondować po angielsku i musi pisać mejle, to wiadomo, że on będzie preferował swoich dostawców i będzie się bronił rękami i nogami, żeby, powiedzmy, nie kupować w Polsce, prawda? Bardziej im jednak zależy na tym, żeby produkować taniej i lepiej, ale wolą Niemców. To są takie specyfiki są. Są takie właśnie firmy. [Maszynel]

Firmy bardzo różnie reagują na te wyzwania. Niektóre, jak Granna w Niemczech, po prostu rezygnują z danego rynku, koncentrując się na mniej problematycznych. Inne, chcąc jednak zawalczyć o odbiorców, zmuszone są do działań niwelujących/ukrywających kraj pochodzenia. Tworzą własne marki o międzynarodowo brzmiących nazwach, otwierają partnerskie spółki na rynkach zagranicznych (JV), albo decydują się na przejęcie lokalnych firm, zachowując ich marki.

Zdarzają się jednak też sytuacje odmiennie, kiedy pochodzenie produktu z Polski nie jest ciężarem dla firmy, ale może stanowić atut. Menedżerowie Lechpolu zauważają, że „polskość” produktów jest w Rumunii pomocna, zwiększa akceptację produktu. Także w Aplisens zauważa się, że produkty z Polski są na rynkach wschodnich traktowane obecnie jako „zachodnie”, ciesząc się wizerunkiem wysokiej jakości.

Przedstawiciele Berty mają poczucie, że sprzedaż produktów pod własną marką w zagranicznych punktach handlowych w Wielkiej Brytanii należących do lokalnych dystrybutorów jest utrudniona ze względu na „bycie obcym”. W związku z tym „pochodzenie ma znaczenie”. Jak podkreśla jeden z menedżerów:

Ten element kulturowy powoduje to, że jeżeli chcemy na przykład wejść do sieci supermarketów budowlanych w Wielkiej Brytanii i wchodzić ja jako przedstawiciel Berty, to zanim się dojdzie do czynnika decyzyjnego, to mijają lata tak naprawdę. Ktoś, kto wchodzi z angielskim po 3 miesiącach będzie już tam, gdzie trzeba. Jest to silny argument. W samej Anglii, jeżeli chcemy zacząć sprzedawać do angielskiej sieci dystrybucyjnej, którą zarządza Hindus, to nie mamy szans w ogóle tak naprawdę. Bo trzeba sobie znaleźć znajomego Hindusa, który nas poleci u tego Hindusa. W tym momencie mamy szansę tam dojścia. Nigdy nie odczuwałem tego typu problemów na Węgrzech.

W związku z tym, aby pokonać ten rodzaj dystansu, Berta działa przez lokalnych partnerów:

Znalezienie dobrego partnera to jest ponad połowa sukcesu. To jest tak, na rynkach, na których... No właśnie, na tym rosyjskim czy na tym angielskim – tam, gdzie znaleźliśmy kogoś, czy on nas znalazł, czy my znaleźliśmy – kogoś, kto postanowił zrobić z nami biznes, czyli poświęcił swoje zasoby na początku... Zawsze działamy w ten sposób, że próbujemy znaleźć partnera i z tym partnerem, do tegoż partnera wychodzimy z tym, co mamy i on nam mówi... próba wejścia na takie rynki bez partnera po drugiej stronie jest naprawdę bardzo, bardzo trudna i w dużej mierze ryzykowna, dlatego że można nie zauważyć takich drobnych niuansów.

Z kolei w Rosji „polskość” jest atutem:

Polski produkt w Rosji został wykreowany jako produkt luksusowy o wysokiej jakości z bardzo dobrym rozpoznaniem marki. To trochę broniło ten rynek i broni do dziś dnia. [Berta]

Formalne zabezpieczenia to również forma redukcji dystansu kulturowego we współpracy z firmami z rynków wschodnich:

Jeżeli nie znam partnera bądź jeżeli jest to początek współpracy, to w ogóle nie ma mowy o jakichś wysyłkach na kredyt, żadnego kredytu kupieckiego nie udzielam, bo nawet jeżeli transakcja jest ubezpieczona przez KUKĘ czy przez Hermesa, to bardzo często zdarza się tak, że klient nie do końca ma czyste intencje już na etapie składania zamówienia. Więc wolę oswoić siebie i klienta, nawet jeżeli jest to trudny czas, to pracuję na warunkach przedpłaty, a dopiero później, jak doświadczymy siebie nawzajem, to możemy zacząć rozmawiać o ubezpieczeniu transakcji, kredycie kupieckim bądź o dodatkowych jakichś bonusach z tytułu rokującej współpracy. [Berta]

Z kolei na rynku brytyjskim pokonywanie dystansu kulturowego ma postać certyfikacji produktu:

Brytyjczycy zaczęli akceptować oznakowanie CE jako oznakowanie dopuszczające do sprzedaży produktów w naszej branży, czyli drzwiowych. A i tak nie w każdym zakresie, bo na przykład Wielka Brytania jest rynkiem, na którym bardzo mocno zwraca się uwagę na parametry przeciwpożarowe... jeżeli mamy tam drzwi i certyfikaty Instytutu Techniki Budowlanej w Warszawie, a obok będą leżały certyfikaty firmy czy kogokolwiek innego, no to one mają tą samą wagę formalną, ale marketingową mają zupełnie inną wagę. W związku z czym decyzja jest taka, że do dziś dnia wszystkie certyfikaty robimy na rynek brytyjski. [Berta]

Obecnie w odczuciu zarządzających Maszynelu efekt kraju pochodzenia ma obecnie umiarkowane znaczenie, a jego natura jest zależna od rynków docelowych. „Polskość” – ich zdaniem – w branży produkcji przemysłowej postrzegana jest zarówno na Wschodzie, jak i na Zachodzie jako synonim stosunkowo dobrej jakości do oferowanej ceny,

przy czym o ile na rynek rosyjski Maszynel sprzedaje produkty gotowe, o tyle na rynku niemieckim, amerykańskim i fińskim są to półprodukty.

Podobne wnioski można wyciągnąć z rozmowy z właścicielami Buspolu, którzy przez wiele lat, zwłaszcza w Niemczech, odczuwali koszt związany z pochodzeniem marki:

W Berlinie wygraliśmy tylko dlatego, że zastanili nazwy i komisja, która decydowała, nie wiedziała, kogo wybiera. I dlatego wygrał Buspol.

Religia i historia (symbole i narracja). W przypadku jednej z badanych firm (Granna) okazało się, że różnice kulturowe powodujące trudności działania na rynku zagranicznym mogą być także efektem odmienności pochodzących z dominującej w danym kraju religii:

Odnosnie hodowli świnek w Superfarmerze, to zupełnie nie mieliśmy świadomości przed pierwszymi targami, w ogóle nie wyobrażaliśmy sobie, że to może być problem. [Granna]

Z kolei na Węgrzech historia II wojny światowej jest tematem delikatnym – w węgierskiej instrukcji Superfarmera pominięty jest wątek opracowania gry przez polskiego matematyka, prof. Karola Borsuka, który, aby zapewnić trochę rozrywki dzieciom i dorosłym w trudnych czasach, a jednocześnie zdobyć środki na utrzymanie rodziny w okupowanej Warszawie, podjął się chałupniczej produkcji wymyślonej przez siebie gry. A kiedy okazało się, że w Izraelu lepiej by było, gdyby superfarmer nie hodował świnek, wyprodukowano grę, „Rancho”, bez świnek. Od tego czasu, na etapie tworzenia/przygotowywania gier z myślą o rynkach zagranicznych, zwraca się uwagę na eliminację symboli wrażliwych kulturowo. Warto jednak zauważyć, że założenie menedżerów, że świnka będzie też problemem w Emiratach, okazało się przesadzone. Po rozmowach z potencjalnymi odbiorcami regionu widać, że:

W masowej sprzedaży nie będzie żadnego problemu i jedynie ewentualnie w szkołach ortodoksyjnych to mogłoby stanowić problem. Tak że, tak naprawdę często te bariery, które wydaje nam się, że są, weryfikujemy i okazuje się, że tak naprawdę można w jakiś sposób sobie z tym poradzić. [Granna]

Stosunek do pracy („Magda, ale miałaś przyjechać na jeden dzień, a agenda jest na dwa dni”). Kwestie związane z kulturą pracy są częstym tematem wypowiedzi przedstawicieli tych firm, które posiadają spółki zależne na rynkach zagranicznych, w odniesieniu do rynków zachodnich (Francja, Holandia) i wschodnich (Ukraina). Częściej, m.in. ze względu na realizowaną strategię umiędzynarodowienia, w narracji menedżerów pojawia się jednak problematyczność obserwowana na rynkach rozwiniętych, takich jak Francja czy Holandia. Opowieści właścicieli i menedżerów Grupy Nowy Styl, a także Lechpolu, są szczególnie barwne. Przed kilkoma laty, po jednym ze spotkań właściciela Grupy Nowy Styl z menedżerem spółki francuskiej poziom emocji był na tyle wysoki, że przeniósł obowiązek kontaktów z Francją na innego członka zarządu. Dyrektor marketingu przekonała się, że nie da się forsować wyższego tempa pracy. A właściciele Lechpolu z dużą rezerwą podchodzą do pracy Holendrów. Doświadczenia firm przedstawiają kolejne wypowiedzi menedżerów:

Francja to jest ciekawy kraj do życia. Urlop mają cały sierpień, wszystkie fabryki i biura są zamknięte, po prostu wszyscy mają urlop. [...] Z takich ciekawostek to warto jeszcze wspomnieć jedno. Kiedyś jechałam do Francji na spotkanie marketingowo-handlowe, bo staramy się być na bieżąco z rynkiem i jeździć do nich, albo oni do nas. Więc wysłałam agendę do naszego dyrektora we Francji, i mówię „Witaj, tu mamy taki plan”, a ona na to „Magda, ale miałaś przyjechać na jeden dzień, a agenda jest na dwa dni”. Odpowiadam „ależ jaka agenda na dwa dni, zaczynamy o 8, pół godziny na lunch, kończymy o 18”. Na to on: „ależ Magdalena, nie ma takiej możliwości. My mamy lunch 2.5 godziny, musimy zjeść przystawkę, napić się wina” i tak dalej, a po lunchu to już nie ma szansy, co ty, wypijemy kawę, zjemy coś słodkiego, możemy small talk i w ogóle nie ma o czym dyskutować”. Ja jednak upieram się przy swoim i mówię „nie mogę przyjechać na dwa dni, musimy to wszystko zrobić w jeden dzień”. No więc skończyło się na tym, że uparłam się na swoim, no bo w końcu góralka jestem. Dobra, przyjechałam rano o 8.00, a tu oczywiście poranna kawka, kawka, no i zaczęliśmy o 9. No dobrze, tempo, tempo spotkania, idziemy na lunch. Pilnuję ich, z tych 2 godzin była 1 godzina lunchu. No i po lunchu wracamy wszyscy do biura, dobra, kawka, kawka, muszą mieć słodkie, więc jedzą to słodkie. W pewnym momencie, jak prowadzę to spotkanie, razem z koleżanką, ona po francusku, ja po

angielsku, no i w pewnym momencie patrzę jak mój kolega, który siedział na krześle, nagle się przewrócił. Po prostu usnął i był huk na całej sali. Myślę „nie, no chyba mieli rację, że u nich się nie da”. Oczywiście uparłam się, skończyłyśmy to spotkanie o 18, ale jakby Pani zobaczyła tych naszych Francuzów, oni byli tak zmordowani, jakby najcięższą fizyczną pracę wykonywali. [Grupa Nowy Styl]

Jak jedziemy [Zarząd] do Francji i wychodzimy z tysiącem inicjatyw handlowych, to reakcja jest taka, że „nie, tego się nie da, próbowałem już 6 lat temu jak do tego dojść, nie dało się”. Ja mówię „ale to było 6 lat temu”. I teraz tak... mieli w tamtym czasie największe wzrosty w Europie, po kilkanaście procent w roku, w kryzysie. A ja sobie myślę, ile oni by mogli osiągnąć, gdyby ruszyli do pracy. [...] U Niemców to jest dyskusja: 2 dni, wprowadzamy i idziemy, możemy podyskutować. Ale tam [Francja], to jest tragedia. Pamiętam taki wyjazd, że jak wróciłem stamtąd, to powiedziałem, „ja już nie chcę tam więcej iść. I Romek, chłopie ty się nadasz”... ja już Francji nie chcę, nie chcę i już. [Grupa Nowy Styl]

Kolejna bariera to ludzie i ich oczekiwania, podejście do pracy. To jest największa różnica pomiędzy Polską a Europą Zachodnią. [...] W Holandii mamy firmę, ale ta firma jest cały czas nierentowna. Oczekiwania Holendra w stosunku do pracy i zarobków są kosmiczne. To znaczy, najlepiej nic nie robić i zarabiać, to jest podstawa. [...]. Oni nie rozumieją, dlaczego klient sam nie przyjdzie i nie poprosi, nie zapyta i nie kupi, i nie zapłaci, nie wiadomo ile. [...] albo my trafiliśmy na nieodpowiednich ludzi, co też jest możliwe. [Lechpol]

Z kolei rynek niemiecki kojarzony jest z dobrobytem, który zabija motywację do konkurowania opartą na niskiej cenie:

Niemcy nie pracują, oni się wspierają, bo jak nie będą się wspierać, to Polacy ich zjedzą. Są lepsi, są szybsi, lepsi, zrobią to taniej... oni się wspierają i ciężko jest wejść. To jest wybredny rynek można powiedzieć, o małej ufności... Niemcy są już przyzwyczajeni do wysokich marż i dla niskich to oni nie będą pracować. Dla nich to już jest nieopłacalne, oni są wygodni już. Wszystkie kraje, w których się już powodzi, one będą dawały dużo miejsca dla tych krajów, gdzie jeszcze ludzie są na tyle ambitni, żeby pracować na limitach swoich. [Lechpol]

Co ciekawe, przekonanie badanych menedżerów o podejściu do pracy i relacjach biznesowych ma w dużym stopniu pozytywny wydźwięk w odniesieniu do firm z krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Zarówno tych, które przystąpiły do UE, ale i innych. Menedżerowie Aplisens wysoko cenią współpracę z partnerem białoruskim, a w Lechpolu z partnerem rumuńskim, twierdząc, że Rumunia (podobnie jak Polska) to kraj ludzi na dorobku, często bardziej pracowitych niż w Europie Zachodniej:

Białoruś jest to taki bardzo uporządkowany kraj. Tam jest bardzo wysoki poziom techniczny ludzi. Ci ludzie mają doświadczenie. Oni z perspektywy Rosji są traktowani jako taki kraj, gdzie ten poziom techniki jest relatywnie wysoki. To się potwierdza. Są też uczciwi. W związku z tym z nimi bardzo dobrze się interesy robi. Taki trafił nam się fajny partner, z którym po prostu to było naturalne, że z nim takie rzeczy można robić, w związku z tym postanowiliśmy stworzyć zakład produkcyjny, który będzie obsługiwał nie tylko Białoruś, ale cały rynek WNP. Także ten wybór wynikał z tego partnera, który nam się trafił. [Aplisens]

My [Polacy] naprawdę wiemy, jak pracować. Potrafimy pracować, chętnie i ciężko pracujemy. Rumunia jest do nas podobna. To jest też kraj, który chce coś osiągnąć. [...] I dlatego biznes w Rumunii tak dobrze się nam układa, bo my chcemy pracować, oni chcą pracować, a kiedy połączymy siły, to jest szansa osiągnąć sukces. [...] Jak patrzymy na tych pracowników w jednej firmie i w drugiej, to widzimy, że tych na przykład w Rumunii jest zdecydowanie łatwiej zmotywować, zachęcić niż pracowników w Holandii. [Lechpol]

Podejście na przykład do terminowości [...]. U nas w Niemczech trzeba na spotkanie być za 15, żeby odczekać, żeby być na czas [...] i tak jak w krajach południowoamerykańskich to okej, jest zrozumiane, tak w Niemczech to jest nie do wytłumaczenia, no trzeba było sobie dzień wcześniej wystać. Tak samo wdrożenia, tak samo imprezy targowe, tak samo w różnicach kulturowych zakres obowiązków, czyli w krajach Zachodniej Europy każdy ma stricte przydzielone zadania i on się tutaj nie wychyli, co u nas często jest potrzebne. [Sonica]

Odmienne style komunikacji, sposoby myślenia, mentalność

W wywiadach często pojawia się kwestia odmienności stylów komunikacji i sposobów myślenia, będących częścią odmienności kulturowych, jako czynników mających wpływ na działalność firm na rynkach zagranicznych. Jest to szczególnie zauważalne w przypadku przedsiębiorstw mających własne filie zagraniczne. Przykładowo, z lekkim rozbawieniem menedżerowie Aplisens zwracają uwagę, że odmienna mentalność, czy to pracowników, czy odbiorców wymaga od nich wrażliwości nie tylko w odniesieniu do rynków zagranicznych, ale także we współpracy w różnych częściach Polski (trzy zabory), „a co tu dopiero mówić o świecie?”:

Widzę to też na poziomie kraju. Mam oddziały w Warszawie, w Krakowie i w Ostrowie. To są trzy różne zabory, to są różni ludzie, a co tu dopiero mówić o świecie? Po prostu, jak się jedzie do klienta w Polsce, to nie mówi się dowcipów o żadnej stronie, bo można technicznie rozmawiać, tak samo jest na świecie. Jeśli ma się świadomość, że jest różnica kulturowa i nie wykorzystuje się tego, tj. człowiek potrafi się właściwie zachować, to nie jest barierą. Przechodzimy do spraw technicznych. Natomiast przy okazji wiadomo, że też trzeba rozmawiać, ale wydaje mi się, że to jest kwestia kultury osobistej. [Aplisens]

Według nich obecnie najmniejsze różnice, związane zarówno z kulturą, regulacjami, jak i stylem prowadzenia biznesu dotyczą nowych państw UE:

W niektórych krajach UE [...] jest podobne i prawo, i podobna mentalność. Zwłaszcza te kraje byłego bloku, które weszły do UE, no to tutaj tak w miarę najbardziej podobnie się biznes robi. [Aplisens]

Natomiast oceniając rynki wschodnie, szczególnie Białoruś, Rosję i Ukrainę, menedżerowie Aplisens zwracają uwagę na wiele odmienności. W kontekście łatwości współpracy i komunikacji najwyżej oceniają partnerów białoruskich: „To jest po prostu bajka, taka współpraca”. Partnerzy rosyjscy czy ukraińscy są w tym względzie trudniejsi:

Najprzyjemniej mi się współpracuje z Białorusią. Tam negocjacje wychodzą z tego, że mamy jakiś wspólny cel, wspólny projekt. Argumentacja, jaka jest przywoływana, odnosi się do celów projektu i dosyć sensownie

można negocjować. Po czym, jak już dojdzie do konsensusu, to realizacja rzeczywiście jest w zgodzie z tym, co było ustalone. To jest po prostu bajka, taka współpraca. W Rosji jest troszeczkę inaczej. Są, jakby próby takich, no charakterystycznych zagrywek handlowych. [...] Na przykład oni mają tą przewagę, że mają bezpośredni kontakt z rynkiem, no ja tam jeżdżę na targi, prowadzę rozmowy z niektórymi kluczowymi klientami. Natomiast oni mają ten obraz rynku bardzo precyzyjny. I mogą mi przekazać, co chcą, opowiedzieć o tym, co się dzieje na rynku, w zależności od tego, jak widzą w tym swój interes. No i ja muszę jakoś ten obraz sobie stworzyć, biorąc poprawki na to, na tamto, po co oni tak mówili. [...] jakieś tam historie cenowe. Jeżeli oni potrzebują, czują, że tutaj by się przydało większe wsparcie w jakimś projekcie, to często, przy czym to jest, jakby element ich kultury, że trzeba, jakby nie tyle mnie oszukać, co jakby wymodelować, żebym myślał, tak jak oni. To nie jest manipulacja. To jest po prostu gra wynikająca z kultury takiej jakiejś ich, że tak trzeba robić, taka lekka presja. Więc cały czas tak delikatnie. Natomiast w zasadniczych sprawach, to tutaj się dogadujemy. To raczej dotyczy niuansów. No i najbardziej, że tak powiem, zaawansowana w „sztuczkach” jest Ukraina. Oni cały czas próbują widzieć te krótkoterminowe korzyści finansowe. Czy to jeśli chodzi o ceny transferowe, czy w podejściu do jakiś zagadnień serwisowych. No oni mają przecież to samo ze swoimi klientami, którzy potrafią niezgodnie z przeznaczeniem, nie czytając instrukcji, coś tam zrobić i trzeba tą sytuację wyprowadzić. No, odpowiednią postawę przyjąć, całą tą sytuację ocenić, zrozumieć, żeby klienta nie stracić, rozsądnie załatwić sprawę. To jest mnóstwo jakichś takich drobnych historii, które powodują, że cały czas trzeba tam być pod telefonem i reagować. [Aplisens]

Inni partnerzy, których mamy, chociażby Ukraińcy, to jest inny naród, inne podejście, inna uczciwość i w zasadzie tam mieliśmy pewne wyzwania. [...] Jak byśmy chcieli z nimi taką produkcję robić, to byśmy już 100 razy z tego zrezygnowali, tam jest inny biznes. [Aplisens]

Zarządzający firmą Lechpol z kolei podkreślają odmiennność rynku holenderskiego. Oprócz wspomnianego już podejścia do współpracy partnera w spółce zależnej, inną kwestią są odmienności w sposobie komunikacji i prezentacji oferty holenderskim odbiorcom:

Z kolei Holendrzy będą bardzo opieszali, jeśli chodzi o sprawdzanie naszej oferty. W Holandii nie wystarczy wręczyć katalogu i liczyć, że ktoś go przejrzy, tylko trzeba pokazać, że mam to, i to, i to. Trzeba się przejść z tą osobą po ich magazynie, zobaczyć, jakie sprzedaje produkty i powiedzieć „OK, my też to mamy, po jakich cenach kupujecie to, po jakich to”. Trzeba bardzo aktywnie zbierać informacje. W Polsce ktoś zadzwoni i powie „od konkurencji mam po 9 złotych, a ty mi sprzedajesz za 10”. A tam nie, tam trzeba się spytać, za ile kupujesz u konkurencji; on powie: „6 dolarów”. Zobaczymy, że w cenniku u nas jest 7 dolarów, mówimy: „5.5 dolara”, on mówi „OK, dobrze”. [Lechpol]

Firmy, które zdecydowały się na utworzenie spółek zagranicznych czy też poszerzenie ich działalności w drodze akwizycji lokalnych podmiotów musiały wypracować mechanizmy integracji wewnętrznej. Przejmując pierwszą spółkę niemiecką, menedżerowie Grupy Nowy Styl doświadczyli pewnego zderzenia się kultur – i narodowych, i organizacyjnych:

Te przejęcia były wyzwaniem. Kupujemy niemieckie firmy, okazuje się, że oni działają na rynku trochę dłużej niż my. Potem okazuje się, że nagle Polacy nimi rządzą. Trzeba było znaleźć jakiś sposób, żeby nie rządzić nimi, żeby była wzajemna współpraca, żeby poczuli się częścią grupy. [Grupa Nowy Styl]

W Niemczech mamy nową spółkę, którą kupiliśmy. I czasami dyskusje są bardzo trudne, bardzo burzliwe. Oni tam też nie bardzo lubią wiele zmian, tysiące zmian wszystkiego, ale zauważmy, że jeśli usiądziesz, merytorycznie z tymi ludźmi porozmawiasz, to jeżeli potem są już pewne ustalenia, to oni się tego trzymają. Tak jest i tak się robi. I to jest fajne. Ja lubię z Niemcami pracować, aczkolwiek też mnie to nieraz sporo nerwów kosztuje, bo czasem żeby kogoś przekonać albo coś zrobić... oni są, mają tą swoją taką dumę narodową, prawda, „Made in Germany”, i to, i tamto, „a wy chcecie przenosić, a wy chcecie robić, a to jest ważne, ale czy wy potraficie coś w Polsce”. To wszystko mnie nieraz denerwowało. [...] My naprawdę pod kątem technologicznym, czy jakości produkcji nie ustępujemy w żaden sposób żadnemu z liderów europejskich. Doszliśmy do tego, że jak ktoś przyjeżdża i oczywiście ogląda fabryki, to jest zawsze „wow”. I to przyjeżdżają ludzie, którzy naprawdę wiele widzieli na świecie. [Grupa Nowy Styl]

Odmienność stylów komunikacji ludzi, sposobów przekazywania informacji na różnych rynkach może też wymagać dostosowania przekazu marketingowego do głównych rynków, nawet w zakresie grafiki stosowanych materiałów promocyjnych, tak jak w przypadku Grupy Nowy Styl:

Oprócz naszych rdzennych materiałów tworzymy też materiały potrzebne na dany rynek. Albo tworzymy specjalne promocje, albo specjalne katalogi „selection”, czyli takie wyselekcjonowane produkty na dany rynek. Każdy kraj chce czegoś innego. Niemcy chcą bardzo produkty techniczne, opisy techniczne. Francuzi dużo zdjęć. Na Bliskim Wschodzie kupują tylko zdjęciami, w ogóle nie chcą żadnych opisów. Tak że jednak te różnice gospodarczo-kulturowe widać w naszych materiałach. [Grupa Nowy Styl]

W przypadku działalności Grupy Nowy Styl w ramach „Holdingu Wschodniego”, odmienność związana ze sposobem myślenia i mentalnością ludzi postrzegana jest jako istotna przeszkoda w transferze wiedzy na Wschód. Z punktu widzenia menedżerów duma partnerów ukraińskich, poszukiwanie przez nich niezależności, często prowadzi do tego, że wolą oni popełniać swoje własne błędy niż uczyć się na błędach już popełnionych przez innych w ramach grupy; silnie uwidacznia się syndrom „to nie tu zostało wynalezione”:

Zauważamy różnice, pracując z ludźmi z różnych rynków. Czy to jest podejście do pracy, podejście do punktualności, nastawienie do zmian. [...] Jeżeli popatrzy się na Wschód, to to są ludzie bardzo dumni. Ciężko czasami jest jakby pewne rzeczy im narzucić. Oni bardzo często sami chcą coś wymyśleć, żeby to było ich. Z naszej strony jest próba wychodzenia z propozycją: popatrzcie, przecież my to już produkujemy od dawna. Przyjdźcie do nas i zobaczcie, i przywieźcie sobie dokładnie taką technologię. Ale nie jest to takie proste. To znaczy oni z chęcią przyjadą, popatrzą, ale i tak chcą swój model zrobić, nieraz popełniając te same błędy, które myśmy popełnili. Ale mówię to jest problem takiej dumy, takiej chęci pokazania, że „My też potrafimy, to jest nasz pomysł”. [Grupa Nowy Styl]

Ta mentalność partnerów ze Wschodu, powiązana z niestabilnością jakości produkcji, sprawia, że mimo pewnych prób wykorzystania produkcji na Wschodzie, szczególnie w zakresie prostych produktów, do sprzedaży na innych rynkach zagranicznych, wycofano się z takich

rozwiązań („nie znam przykładu kogoś, komu by się z sukcesem udało produkować coś w Rosji czy na Ukrainie na rynki zachodnie”):

Przychodzi dostawa krzesel, mówimy o kilku modelach, która jakościowo spełnia nasze wymagania, cieszymy się, oferujemy je naszym klientom, po czym kolejne dwie dostawy są nieakceptowalne albo jest połowa krzesel do odrzucenia. Więc jest tłumaczenie, poprawa procesów i tak dalej, kolejne dwie dostawy przychodzą dobre, po czym kolejna znowu przychodzi zła. [Grupa Nowy Styl]

Skala bałaganu na Wschodzie, który jest tam wszechobecny, wszędzie w każdym aspekcie powoduje, że chyba nie da się mentalnie od tych ludzi po prostu wymagać, żeby rozumieli pewne kategorie jakości, porządku. Trzeba je wymuszać procedurami, a wymuszanie procedurami, jakby zawsze, z założenia, jest niedoskonałe. [...] Czyli każdy w Rosji ma wbudowane, jak udawać, że się pracuje i jak robić, jak najmniej i po prostu efektywność pracy jest, kultura pracy są dramatyczne. Więc myślenie, że produkcja na Wschodzie może być tanią produkcją, którą potem można wysyłać na Zachód, jest ułomne i chyba nikomu się praktycznie nie udało. Wszystkie firmy, czy polskie, czy międzynarodowe, które produkują w Rosji, czy na Ukrainie, owszem, robią to pod tamte rynki lokalne, bo nie ma innego wyjścia, ale nie znam przykładu kogoś, komu by się z sukcesem udało produkować coś w Rosji, czy na Ukrainie na rynki zachodnie. [Grupa Nowy Styl]

Zdaniem przedstawicieli Maszynelu najlepiej układa się współpraca z firmami niemieckimi i fińskimi, najgorzej z włoskimi, co w ich odczuciu wynika z mentalności i stylu komunikacji:

Po prostu szczerze rozmawiamy, np. tutaj daliśmy za przeproszeniem ciała, tutaj się nie wyrobiliśmy, to znajdują rozwiązanie i już. Oni też na przykład się zawsze za późno za jakieś projekty zabierają, potrzebują części, musimy przyspieszać specjalnie, praktycznie jedna część jest produkowana, nie wiem, w ciągu dwóch dni. Zwyczajnie taka współpraca, dobra skłonność do współpracy. [Maszynel]

Jeśli chodzi o klientów pochodzących z krajów byłego Związku Radzieckiego, poziom jakości polskich produktów jest na tyle wysoki w ich odczuciu, że wpływa pozytywnie na różne aspekty relacji biznesowej:

mamy jednego klienta Baltok, to jest klient, któremu dostarczamy obudowy do akumulatorów i nie ma problemu. Widzimy, że jest to klient wymagający na pewno. Tam nie ma jakiś niuansów. Tak po prostu są szczęśliwi, jak mają towar na czas i już. Nie czepiają się.

Z kolei najgorzej kojarzona jest współpraca z Włochami:

Najwięksi oszuści. Problematiczni zawsze. My jesteśmy ich klientem. Zawsze widać, że jest wszystko źle, oni twierdzą, że wszystko jest dobrze i trzeba sobie udowadniać przez jakieś badania. Oni nie sprawdzają do końca wszystkiego i zamiast szukać u siebie najpierw jakichś niezgodności, przyczyn tej niezgodności, to z automatu wysyłają reklamację do dostawcy. Zawsze są problematyczni. Ja morduje się z tym towarem, bo doprowadzają do tego, że nie masz już surowca do produkcji i już nie podejmujesz walki, bo zaraz twój klient nie będzie miał, po prostu bierzesz te straty na siebie i jakoś męczysz się, albo w ogóle nie zgłaszasz... Włosi to są kombinatorzy, naprawdę ja mam bardzo złe doświadczenia z Włochami. Szukają, a co, a jak? Nie podchodzą do sprawy, że trzeba rozwiązać problem, tylko od razu stwierdzają, że to nie jest ich sprawa, tylko gdzieś to się stało i przeciąganie takie.

O ile o współpracy z przedstawicielami krajów europejskich nasi rozmówcy byli w stanie powiedzieć dużo, jeśli chodzi o relacje biznesowe, o tyle w Azji to kwestie komunikacji okazują się największą barierą w odczuciu przedstawicieli przedsiębiorstwa Sonica:

Ogólnie w Azji, ale w Korei odczuwamy to strasznie silnie, ciężko jest z człowiekiem wyciągnąć jakieś negatywne tematy. Czyli, jeżeli na przykład jadę do Australii i rozmawiam o produkcji, to on 20 punktów to tak z palca strzeli, co u nas jest źle, to jest źle, to jest źle, i on to bez żadnych problemów mówi, normalnie to opowiada, wręcz nawet z pretensjami, dlaczego tak jest. Natomiast w Korei czy w Azji to oni tego nie powiedzą. I to też jest źle, ponieważ tak naprawdę nie wiemy, jaka jest sytuacja na rynku. I tak w Austrii, jak to filtrujemy te życzenia na takie bardzo poważne, to wiemy, jaka jest sytuacja w rynku i wiemy, że jak te główne tematy poprawimy, to urośniemy. Natomiast w Korei to nie wiemy, stąd pytamy, a może jest jakiś problem, może coś powinniśmy zmienić, Koreańczyk mówi, nie, wszystko jest okej. No tak, ale może jakieś mate-

riały reklamowe? Nie, wszystko jest okej. No i to jest taka sytuacja, w której troszeczkę tak jest nam trudniej zapanować.

Odmienność relacji interpersonalnych

Właściciele i menedżerowie każdej z badanych firm wskazywali na konieczność dostosowania się do panujących na danym rynku norm w zakresie relacji interpersonalnych, szczególnie istotnych dla prowadzenia rozmów, negocjacji kontraktów biznesowych czy utrzymywania relacji; bardzo istotny jest szacunek dla tych odmienności. Na Wschodzie, w przypadku Ukrainy czy Rosji, relacje biznesowe szybko przekształcają się w zażyłe znajomości. W Bułgarii dobrze jest spędzić kilka dni na wyjeździe, co stanowi sygnał dla partnera, że jest poważnie traktowany. Najlepszym przykładem może być charakter współpracy z odbiorcami ze Wschodu. Jak twierdzą pracownicy i właściciele Berty:

Wszystkich znam osobiście i jest to podstawa do nawiązania relacji i zagwarantowania sobie bezpieczeństwa danej pracy. Dla nich jest to bardzo ważne, a ja rozumiem ich mentalność i wiem, że oni muszą mnie poznać, muszą wiedzieć, kim jestem, gdzie mieszkam, ile mam dzieci, jaki jest mój status. Oni muszą to wiedzieć. Z drugiej strony, to złe słowo „odwdzięczają się”, natomiast informują o tym samym. I ten biznes bardzo często traktują tak jak biznes rodzinny nawet, jeżeli to są duże firmy, to dla nich ludzie jednak są najważniejsi. [Berta]

Rosjanie mają też taką mentalność, że strasznie lubią się pokazać i że akurat „no zobacz, stać mnie na 5000 dolarów.” [Berta]

Z rynkami wschodnimi to jest tak, że nigdy nie można zlekceważyć takiego pana, który wygląda, jakby dopiero co wstał. Przychodzi praktycznie w piżamie, w japonkach bądź w takich rozkładzianych papuciach i nie można zlekceważyć takiego partnera. Normalnie nie wzbudza zaufania, natomiast bardzo często zdarza się tak, że Rosjanie pozwalają sobie na taką nonszalancję i swobodę właśnie dlatego, że mają możliwości finansowe. Więc to właśnie takie perełki, no nie do końca wyglądające i rokujące nagle okazywały się, że to jest właśnie to, że to jest ten strzał w dziesiątkę i w drugą stronę. [Berta]

Na przykład w Tajwanie czy w Chinach tam na pewnym etapie znajomości czy tych relacji człowiek już bywa zapraszany, zresztą w Rosji podobnie, bywa zapraszany do domów prywatnie. I wypada pójść. Znaczący wręcz nie wypada odmówić. Jeżeli ktoś zaprasza na obiad do domu, to nasza postawa jest raczej taka – no gdzie? Przecież my tutaj biznesy robimy, a ty mnie do domu ciągniesz, chodźmy się w knajpie spotkajmy. Nie, jak zapraszają do domu, to trzeba pójść do domu. Nawet gdyby człowiek się źle czuł potem, no bo w domu jest różnie – u jednych jest posprzątane, u innych jest nieposprzątane. U kogoś są dzieci, u kogoś nie ma dzieci i trochę człowiek nie bardzo wie, jak się zachować. Ale nie wolno odmówić, bo to generalnie duże faux pas. No nie, kurczę, nie da się robić biznesu, jak ktoś jest ksenofobem. [Berta]

Na Zachodzie, jak w przypadku Niemiec, ważne jest z kolei zachowanie pewnej powściągliwości; pytania o rodzinę w przerwach rozmów biznesowych będą uznane za niestosowne. A partnerom z krajów arabskich kobieta nie powinna podawać ręki, nawet jeśli jest właścicielem firmy. Z kolei w Rumunii podejmowanie działań sprzedażowych w sytuacjach, które w Polsce byłyby uznane za nietaktowne, jest przyjętym i skutecznym zwyczajem handlowym. Wspomniane kwestie ilustrują poniższe wypowiedzi menedżerów:

Nie wiem, jak to precyzyjnie opisać... różnice kulturowe są odczuwalne w samym sposobie budowania i podtrzymywania relacji. Chodzi o element komunikacji międzyludzkiej. [...] Zupełnie inaczej rozmawia się w Niemczech, a zupełnie inaczej się rozmawia w Rosji, a jeszcze inaczej się rozmawia w Anglii czy we Francji. Te różnice są naprawdę i one dotyczą podstawowych kwestii kulturowych, czyli tu można powiedzieć coś wprost, od razu, a tam nie można powiedzieć czegoś wprost. W Rosji czy na Wschodzie rozmawia się o rodzinie i szybko powstaje jakby quasi przyjaźń przy okazji biznesu, niewykluczone, że od pierwszego spotkania. Tymczasem w Niemczech trzeba czasem kogoś znać ze dwa lata i spotkać się 15 razy, zanim pierwszy raz coś powie o rodzinie, czy ma żonę, czy dziecko. Te różnice są naprawdę bardzo istotne, szczególnie w tym biznesie projektowym [design i wykonawstwo dla korporacji międzynarodowych] [...] Trzeba bardzo dobrze czuć, jak należy do danej rozmowy podchodzić, żeby kogoś nie zrazić, nie obrazić, żeby po prostu potraktował nas poważnie. Trzeba się dopasowywać do tego dystansu kulturowego. [Grupa Nowy Styl]

Są kraje bardzo relacyjne. Mam takiego klienta w Bułgarii... Generalnie robienie tam biznesu to pojechanie na 3 dni do spa. Gdzie mniej więcej godzinę rozmawia się o otwartym biznesie, a gdyby to wycisnąć, to mamy godzinne spotkanie w biurze, a nie 3 dni i 2 kolacje itd., więc jest to... ja akurat wolę podejście profesjonalne. Ja bym chętnie godzinę z nim pogadał i wrócił do żony, a nie 3 dni tam siedział. Ale wiem, że ma to jakiś głębszy sens. Mamy klientów, którzy mówią, że przyjechali na spotkanie, które było krótkie i konkretne, ale oni czują się niedopieczeni, bo nie było lunchu, nie było kolacji. Mieliśmy takie sygnały, z różnych rynków. Czyli to takie kulturowe. [...] W Beneluksie co klient, to inna historia. Są klienci bardzo ułożeni, bardzo profesjonalni, a są klienci, którzy najpierw chcą rozmawiać o emocjach. [Grupa Nowy Styl]

Od czasu, kiedy na stoisko zaczęli przychodzić właśnie kontrahenci z Izraela, i z krajów arabskich, i nie chcieli podać ręki, bo on kobiecie nie podaje ręki, albo sprawdzali skład na opakowaniu czekoladki, czy przypadkiem nie ma w niej alkoholu, to już wiemy, że bardzo różne wymagania, oczekiwania mogą mieć miejsce. [Granna]

Nam się wydawało, że rynek rumuński jest bardzo podobny do rynku polskiego z lat 90. Trochę w tym racji było, jeśli chodzi o wymiar ekonomiczny. Natomiast jeśli chodzi o kulturę, to zupełnie inny kraj. W Polsce to wygląda tak, że ludzie rozmawiają z nami o produktach, o problemach, ale nietaktem by było, gdyby podszedł handlowiec i od razu zamówienie z tego tworzył. Natomiast w Rumunii podczas open day zrobiono zamówień na naprawdę grube kwoty. Przy każdym kliencie był przedstawiciel handlowy z notesem i od razu spisywał wszystko, i cenę, i ilość sztuk. I po prostu zamówienie szło za zamówieniem. Tam ludzie przyjechali popatrzeć na sprzęt, ale jakby od razu była akcja. U nas gdybyśmy podeszli w ten sposób, jakoś nie czuję tutaj sukcesu. [Lechpol]

To ten element ludzki jest bardzo istotny. Wiemy, często firmy się same do tego przyznają, dlaczego przegrywają właśnie, bo nie mają w sobie tyle pokory, żeby zrozumieć, że trzeba [...] troszeczkę nauczyć się kultury, pewnej etykiety, zrozumieć też czasami historię i to, gdzie ci ludzie są w tym miejscu, jeśli chodzi o politykę, mapę świata i tak dalej, to jest bardzo ważne. [Sonica]

A to zdecydowanie to musimy się dostosować, bo wiadomo, że, jeśli spotkają z Hiszpanami, to wyniki ostatniej kolejki Primera Division

bardzo ułatwiają nawiązanie rozmów, jeśli prawda, mówimy o krajach południowych, to sama otoczka prowadzenia rozmów jest bardzo ważna, gdzie się to prowadzi, jak się rozmawia, to jest, że tak powiem, pewien styl prowadzenie rzeczy. Natomiast kraje skandynawskie są krajami bardzo fachowymi, gdzie się koncentruje głównie na sprawach technicznych, to mówię Dania, Szwecja, się bardzo szybko ustala parametry, a i nie ma takiego znaczenia na warunkach, gdzie się to odbywa. Natomiast, jeśli już jesteśmy we Francji, jesteśmy we Włoszech, no to sposób prowadzenia rozmów tutaj ma znaczenie. [Buspol]

Odmiennosc języka

W doświadczeniach badanych firm kwestie odmiennosci językowej nie są zasadniczo postrzegane jako problematyczne. Język angielski, jako podstawowy język biznesu, pozwala swobodnie komunikować się na całym świecie:

Jeżeli chodzi o dystans językowy no, to nie ma problemu, wszyscy mówimy po angielsku. [Grupa Nowy Styl]

My komunikujemy się w języku angielskim ze wszystkimi i to jest dla nas bardzo ważne. No może z Litwinami mówimy po polsku i z Ukraińcami, bo to są ludzie spod granicy, ale ogólnie w języku angielskim, ze wszystkimi partnerami. [Lechpol]

W tym względzie wyjątkiem jest Francja. Jeszcze kilka lat temu menedżerowie Grupy Nowy Styl wyraźnie odczuwali pewien dyskomfort językowy – zarówno w kontaktach z potencjalnymi odbiorcami na rynku francuskim, jak i w kontaktach z własnymi menedżerami pracującymi w spółce francuskiej. Zatrudniając we Francji kolejne osoby, zaczęto zwracać uwagę na znajomość angielskiego:

Pamiętam, było to może z 10 lat temu było, kiedy mieliśmy jeszcze we Francji wspólnika, i umawialiśmy się razem na spotkania z jakimiś szefami zakupów, w wielkich firmach typu [...]. No i przyjeżdżamy, oczywiście facet spóźnia się pół godziny, bo lunch się przeciągnął, dtubie sobie w zębach wykałaczką, słowem wielki pan szef zakupów. Człowiek odpowiedzialny za kilkadziesiąt milionów euro zakupów rocznie w firmie

międzynarodowej. No... i on nie mówi w języku angielskim. On tylko po francusku. [Grupa Nowy Styl]

Swego czasu był taki problem z naszymi Francuzami, bo Francuzi by woleli, żeby wszyscy mówili po francusku, a nie po angielsku. Więc trochę trudno było komunikować się z nimi po angielsku. Wydawało się, że oni niby kiwają głową, rozumieją co się do nich mówi, no ale nie do końca... Później zostali zatrudnieni nowi ludzie, którzy mówią po angielsku, więc problem znika. [Grupa Nowy Styl]

Rynek francuski okazał się wyzwaniem pod względem językowym także dla Granny, dla części działalności przedsiębiorstwa związanej ze sprzedażą usług produkcyjnych:

Największym wyzwaniem chyba jest dla nas bariera językowa. Po prostu część z naszych potencjalnych klientów nie zostaje naszymi klientami, bo nie mówią po angielsku wystarczająco dobrze, żeby móc omawiać z nami szczegółowe kwestie produkcyjne, a my też z kolei nie jesteśmy w stanie zainwestować w pracowników obsługi klienta ze wszystkimi możliwymi językami. Nie mamy nikogo, kto na przykład mówi dobrze po francusku, a obsługujemy wiele francuskich firm. Jednak z tymi, co współpracujemy, musimy się dogadywać po angielsku. [Granna]

Menedżerowie podkreślają, że znajomość języka lokalnego jest niekiedy z zadowoleniem przyjmowana przez partnerów handlowych. Przykładowo właściciele Granny używają też rosyjskiego, a zatrudniając nowe osoby do działu eksportu zwracają uwagę na kompetencje językowe kandydatów. Z kolei w Grupie Nowy Styl, w pozazachodnich rynkach eksportowych, gdzie dominuje inny język, starają się delegować do ich obsługi menedżerów władających tym językiem; na przykład menedżer kontaktujący się z odbiorcami w krajach Afryki Północnej mówi płynnie po francusku:

Ogólnie mówimy po angielsku, ale z rynkami dawnych republik rosyjskich, to oni wolą, żeby z nimi mówić po rosyjsku i tacy są wtedy dumni. [Granna]

Mamy menedżerów mówiących różnymi językami. Menedżer mówiący po francusku zajmuje się całą francuskojęzyczną Afryką. A druga

menedżerka obsługuje pozostałe kraje angielskojęzyczne afrykańskie.
[Grupa Nowy Styl]

Problemy językowe nie są w zasadzie odczuwalne w przypadku Maszynetu, gdyż po angielsku można porozumieć się praktycznie z każdym na świecie. Jednakże – podobnie jak w przypadku doświadczeń innych badanych firm – rynek francuski okazał się specyficzny pod względem językowym z tych samych powodów, co przyznaje prezes firmy:

Raczej nie znam tego rynku i korespondencji nie mogłem prowadzić po francusku, nie znam francuskiego języka. A oni po angielsku mniej, bardziej po francusku. Aczkolwiek te firmy bardziej globalne, to po angielsku z nimi korespondujemy.

W kontaktach biznesowych z przedsiębiorstwami z krajów arabskich różnice językowe stanowią kosztowną barierę:

Tutaj problemem może być tylko to, że język, czyli na przykład, jeżeli sprzedajemy [...] do arabskich krajów, no to tam język angielski nie jest językiem urzędowym, zresztą, tak jak w Polsce, no i tutaj, tu mogą być problemy, to może być trudne, ponieważ tłumaczenie takich dokumentów tego typu rzeczy jest skomplikowane. Czyli na przykład błahe sprawy, jakieś poświadczenie, czy jakieś potwierdzenie wysłane od tej firmy to jest tylko szereg szlaczków, zresztą tak samo, jak język polski do nich to też jest szereg szlaczków. No i tu już jest problem, tłumaczenie czegoś na angielski jest kosztowne, czasowe, ktoś niechętnie się pod tym podpisuje. Tak że tutaj może język byłby takim problemem. [Sonica]

Okazuje się, że substytutem znajomości języka w zrozumieniu drugiej strony, w przypadku krajów słowiańskich, jest podobna mentalność:

Oczywiście u sąsiadów, no ze względu właśnie na mentalność, prawda, Czesi, te wszystkie kraje nadbałtyckie próbowaliśmy i tam sporo żeśmy sprzedawali. Tam żeśmy sporo sprzedawali, chociażby nawet z tego powodu, że ich serwis na przykład na Litwie bardzo łatwo mógł się dogadać z naszym serwisem, bo jednak tam, no bardzo dużo ludzi, jeśli nawet nie mówi po polsku, to chociaż rozumie po polsku. [Buspol]

Pokonywanie dystansu kulturowego

Menedżerowie badanych przedsiębiorstw, bez względu na branżę i wielkość, odczuwali istotność różnic kulturowych, ale w różnym zakresie, co należy tłumaczyć specyfiką branży i/lub odmiennością preferowanych sposobów obsługi rynków zagranicznych. Możliwe decyzje i sposoby reakcji przedsiębiorstw na postrzeganą odmienność kulturową i wynikające z niej wyzwania zostały pokazane w tabeli 3.1.

Wspólnym wyzwaniem w wymiarze kulturowym dla wszystkich badanych przedsiębiorstw w odniesieniu do rynków zachodnich, a szczególnie rynku niemieckiego, było pokonanie trudności wynikających z jednej strony z silnego patriotyzmu gospodarczego, z drugiej zaś ze stereotypów związanych z niską jakością polskich produktów, co dotyczyło wielu rynków Europy Zachodniej, ale też rynku czeskiego.

Warto nadmienić, że na początku lat 90., kiedy przedsiębiorstwa powstawały, polscy menedżerowie mieli świadomość, że ich oferta nie jest na tyle dopracowana pod względem jakości, aby próbować sił na rynkach zachodnich (szerzej ta kwestia została omówiona w rozdziale poświęconym dystansowi gospodarczo-technologicznemu). Z tego względu pierwsze wysiłki przedsiębiorstw w zakresie rozwoju sprzedaży zagranicznej były ukierunkowane na rynki Europy Środkowo-Wschodniej. Dopiero kiedy wraz z rozwojem przedsiębiorstw w latach 90., zaczęto podwyższać jakość produktów, osiągając przynajmniej zbliżony poziom do produktów oferowanych na rynkach zachodnich, w kolejnym kroku podjęto próby ekspansji na zachód Europy.

Pokonywanie stereotypów. Pomimo rozwoju polskich przedsiębiorstw, zarówno lokalna lojalność odbiorców względem dostawców, jak i efekt kraju pochodzenia (Polska), stanowiły i nadal stanowią wyraźną barierę. Przykładowo Granna zaniechała prób sprzedaży gier na rynku niemieckim na kilka lat. Dopiero ostatnio został pozyskany jeden kontrakt, ale nie na sprzedaż gier, a w zakresie usług produkcyjnych. Może to być krok w kierunku podjęcia kolejnych prób zaistnienia z gramami na rynku niemieckim, ale za wcześnie o tym przesądzać. Natomiast wśród głównych działań innych przedsiębiorstw, podejmowanych z zamiarem budowy legitymizacji na rynkach zagranicznych (a zarazem często zorientowanych na ukrywanie kraju pochodzenia) można wyodrębnić kilka grup:

	Relacje wewnętrzne w spółkach	Transfer wiedzy, kompetencji, czasowe oddelegowanie pracowników centrali do spółek zależnych	x		x									
Odmienne style komunikacji, myślenia, relacje interpersonalne	Adaptacja → promocja	Dostosowanie przekazu marketingowego pod główne rynki (materiały promocyjne, grafika)	x			x						x	x	
	Relacje wewnętrzne w spółkach	Integracja kultur, procesów wewnętrznych tworzenie wspólnych elementów kultury, procesów i procedur korporacyjnych	x		x									
	Relacje z partnerami zewnętrznymi		Uczenie się różnic, dostosowanie stylu komunikacji, rozpoznawanie i poszanowanie odmienności	x		x						x	x	x
			Lokalni menedżerowie	x		x							x	x
			Techniczny charakter języka biznesowego			x						x	x	x
Odmienność języka	Relacje z partnerami, wewnętrzne i zewnętrzne	Angielski = lingua franca (niemal) na całym świecie	x		x						x			
		Lokalni menedżerowie	x										x	
		Po przejściu przedsiębiorstwa, zatrudnianie pracowników w spółkach zagranicznych (np. Francja) z dobrą znajomością języka angielskiego	x											
	Wybór rynku	Rezygnacja z obsługi klientów zagranicznych nie znających angielskiego							(r)					
	Adaptacja → produkt	Konieczność dostosowania około produktowego (tłumaczenie instrukcji, oprogramowania, informacje na opakowaniu itd.)	x		x							x	x	

Uwaga: x – przyjęta przez przedsiębiorstwo reakcja na odczuwaną odmienność kulturową; (x) – działanie rozważane; (r) – rezygnacja, wycofanie z rynku.

Źródło: opracowanie własne.

Po pierwsze, budowanie pozycji na rynku przez: (i) tworzenie zagranicznych spółek zależnych w formie wspólnych przedsięwzięć z lokalnym partnerem (jak Lechpol w Holandii i Rumunii, Aplsens na Białorusi, Grupa Nowy Styl na Ukrainie, lub na rynkach zachodnich na wcześniejszym etapie umiędzynarodowienia); (ii) budowanie własnych oddziałów sprzedażowych od podstaw (Aplsens w Niemczech); bądź (iii) przekształcenia JV we własne oddziały, po czym przejmowanie lokalnych konkurentów (jak Grupa Nowy Styl w Niemczech, Holandii czy Szwajcarii). Po przejęciu zakładów produkcyjnych na zachodzie Europy Grupa Nowy Styl najczęściej przenosi przy tym istotną część produkcji komponentów do Polski, pozostawiając lokalnie prostsze/końcowe funkcje produkcyjne.

Dzięki zagranicznym inwestycjom bezpośrednim przedsiębiorstwa nabierają lokalnego charakteru, pozyskują istotną wiedzę o rynku zagranicznym i łatwiejszy dostęp do odbiorców, dla których stają się wiarygodnym partnerem; jest to sygnał dla rynku ukazujący chęć wtopienia się w lokalną gospodarkę. Dobrze ilustrują to poniższe stwierdzenia:

W Holandii budujemy biznes poprzez Holendrów. [...] chcemy być postrzegani jako holenderska firma. [Lechpol]

Szwajcar zapłaci dwa razy więcej za to, żeby mieć „Made in Switzerland”, żeby dać pracę firmie szwajcarskiej. [Grupa Nowy Styl]

Francuz [...] chciałby, żebyśmy zatrudniali kilkanaście albo kilkadziesiąt osób we Francji. [Grupa Nowy Styl]

Po drugie, są to działania na poziomie marki. Przykładowo, przejęcia przedsiębiorstw zachodnich realizowane przez Grupę Nowy Styl pozwoliły na poszerzenie portfela marek o silne marki lokalne, pod którymi sprzedawane są także produkty wytwarzane w Polsce. Z kolei Lechpol, tworząc własne marki, zwraca uwagę, aby ich brzmienie było międzynarodowe (np. Krüger&Matz):

Chcieliśmy mieć nazwę, która docelowo będzie dobrze międzynarodowo odbierana. [...] Jeżeli myślimy o międzynarodowości, to musi być marka, która dobrze brzmi w języku międzynarodowym. U nas Niemcy były przez lata kojarzone z jakością, tak i to w tej naszej narracji jest zawarte.

Ale nie jest zawarte przez to, że my chcemy być niemieccy, tylko chcemy, żeby, ktoś, czytając naszą markę, widział, że dla nas jakość jest ważną wartością. To bardziej o to chodzi. To ma być symbol. [Lechpol]

Po trzecie, szczególnie w przypadku Lechpolu na rynku niemieckim i holenderskim, wyraźne są działania o charakterze dystrybucyjnym. Gdy tradycyjne kanały sprzedaży są niedostępne, właściciele starają się wejść na rynek, wykorzystując kanały sprzedaży internetowej, uznane na tych rynkach, takie jak amazon.de („skoro nie możemy przebić muru tego tradycyjnego handlu tam istniejącego, to musimy spróbować zbudować ten handel nowoczesny”), lub dostarczać produkty do kanałów tradycyjnych, ale za pośrednictwem dystrybutorów z innych państw Europy Zachodniej (np. na rynek niemiecki, przez dystrybutora belgijskiego).

Po czwarte, w przypadku badanych przedsiębiorstw będących we wcześniejszych fazach umiędzynarodowienia (np. Maszynel, Berta), można zaobserwować, że wchodzi one obecnie na ścieżkę wzrostu zagranicznego, którą podążały w bardziej zaangażowane międzynarodowo przedsiębiorstwa (Grupa Nowy Styl, Buspol, Lechpol, Sonica), i jedne, i drugie stawiają czoła podobnym wyzwaniom. W ostatnich 15 latach, podjęły wysiłek związany z nadrobieniem zaległości technologicznych wobec krajów bardziej rozwiniętych. Obecnie ich oferta jest konkurencyjna technologicznie i cenowo wobec innych przedsiębiorstw z Europy Zachodniej. Pomimo tego wciąż muszą się one zmagać ze stereotypami ze strony potencjalnych klientów i partnerów. W odpowiedzi zapraszają do swoich zakładów przedstawiciele zagranicznych przedsiębiorstw zainteresowanych współpracą, aby na własne oczy zobaczyli, że technologicznie dorównują swoim zachodnim sąsiadom lub nawet ich przewyższają. Co więcej, aby uatrakcyjnić swoją ofertę, starają się stosować komplementarne rozwiązania, względem swojej podstawowej oferty (usług produkcyjnych w przypadku Maszynelu, produktów w przypadku Berty). Starania te polegają na niestandardowym podejściu do klienta i jego obsługi, będąc bliżej jego potrzeb i zaspokajając nietypowe potrzeby. Nie generuje to co prawda dodatkowego kosztu, ale wymaga podjęcia dodatkowego wysiłku i poświęcenia czasu. W odczuciu zarządzających tymi przedsiębiorstwami osoby wizytujące, nawet jeśli ostatecznie nie zostają klientami, wracają oni do swoich krajów z poczuciem, że technologia i podejście do

obsługi klientów w Polsce reprezentują przyzwoity poziom, przyczyniając się do redukcji negatywnych stereotypów.

Podejście do symboli wrażliwych kulturowo (religia, historia). Innym elementem w obszarze dystansu kulturowego, który okazał się istotny w przypadku Granny, są kwestie związane z religią lub historią, takie jak „niestosowność” świnki w Izraelu, czerwonego krzyża w Turcji, czy wzmianki o II wojnie światowej na Węgrzech. Zagadnienia te były obserwowane tylko w przypadku Granny, ze względu na specyfikę produktu, który wykorzystuje wiele symboli graficznych, a także opisowych (w instrukcji pojawia się narracja, jakaś opowieść mająca zaciekać graczy). W przypadku krzeseł, elektroniki czy aparatury pomiarowej kwestie związane z wartościami religijnymi czy historycznymi nie pojawiają się. Obecnie Granna już na etapie projektowania i przygotowania oferty gier na rynki eksportowe stara się unikać stosowania symboli wrażliwych kulturowo.

Reakcja na trudności wynikające z różnego podejścia do pracy. Kolejny element odmienności kulturowych dotyczył postrzeganego przez polskich menedżerów stosunku do pracy ludzi z różnych państw. Przedstawione obserwacje dotyczą przedsiębiorstw, które działają na rynkach zagranicznych przez spółki zależne (a nie przez eksport). Wyzwania w tym zakresie w różnym stopniu dotyczyły rynków, zarówno na wschodzie, jak i na zachodzie Europy.

Po pierwsze, menedżerowie bardzo wysoko oceniają podejście Polaków do pracy. Działając na niektórych rynkach Europy Zachodniej, często bywali nieco zaskoczeni innymi nawykami pracowników czy partnerów. Właściciele Lechpolu uważają, że Rumuni, podobnie jak Polacy, są chętni ciężko pracować, aby mieć efekty, natomiast Holendrzy mniej się poświęcają pracy. Z kolei w Grupie Nowy Styl pojawia się wiele barwnych historii ze spółki francuskiej. W kontekście odmienności podejścia do pracy partnerów holenderskich Lechpol rozważa przejęcie udziałów we wspólnym przedsięwzięciu. Tymczasem zapewniono wsparcie z Polski, przez oddelegowanie pracownika mającego ułatwić Holendrom uruchomienie sprzedaży internetowej:

W tym roku my tą Holandię zmienimy. Wysłaliśmy dziewczynę z Polski i ona robi tam porządki. [...] Teraz otworzymy się na sprzedaż internetową. Też w Holandii. Zbudujemy swój sklep Krugera po angielsku, po holendersku, do tego nasza sieć sklepów LPelektronik, dla której zbu-

dowaliśmy platformę e-commerce'ową Polsce, to potem na bazie tej platformy zbudujemy platformę tam. [Lechpol]

Z kolei Grupa Nowy Styl zdecydowała się na przejęcie całkowitej kontroli nad spółką francuską, wykupując udziały od partnera. Do spółki francuskiej wprowadzono nowych ludzi, Francuzów, płynnie mówiących po angielsku, a polscy menedżerowie w większym stopniu zaczęli rozpoznawać i dostosowywać się do odmienności kulturowych różnych rynków. Nie planują natomiast obecnie uruchomienia produkcji we Francji.

Po drugie, w działaniach na wschodzie Europy menedżerowie bardzo różnie oceniają partnerów – od dużego szacunku wobec podejścia do pracy Rumunów i Białorusinów, do formułowania pewnych zastrzeżeń wobec współpracowników z rynku ukraińskiego czy rosyjskiego. Rozpoznając potencjalne trudności i ewentualne odrębne motywacje wspólników, menedżerowie Aplisens utrzymują we wszystkich spółkach zależnych większośćowy pakiet udziałów, aby mieć pełniejszą kontrolę i dostęp do wiedzy o rynku. Na tych rynkach wschodnich, na których współpraca oceniana jest jako trudniejsza, m.in. ze względu na stosunek do pracy, spółki zależne z partnerami: mają mniej aktywności w swoim łańcuchu wartości (Ukraina, tylko sprzedaż); przedsiębiorstwo tworzy własne, w pełni kontrolowane spółki (w drugiej spółce na Ukrainie Aplisens ma 100%); lub – jak w Rosji – zwiększa swoje udziały (Aplisens ma 90%). Z kolei na innych rynkach Europy Środkowo-Wschodniej, udział lokalnych partnerów Aplisens we wspólnych przedsięwzięciach jest wyższy (partner białoruski ma 40%, a dodatkowo spółka na Białorusi prowadzi działania produkcyjne; rumuński – 49%; czeski – 25%).

Inną strategię w odniesieniu do wschodnich rynków Europy przyjmuje Grupa Nowy Styl, całkowicie przenosząc na ukraińskiego partnera odpowiedzialność za wyniki spółki (JV 50/50). Z jednej strony jest to efekt odmiennej mentalności, stosunku do pracy czy omówionych wcześniej niepowodzeń w skutecznym transferze wiedzy, ale z drugiej – bardzo ważne są także pozakulturowe aspekty (tj. niestabilność polityczno-gospodarcza Ukrainy i konflikt/wojna hybrydowa z Rosją). Niewątpliwie w takich warunkach, kiedy spółka ukraińska szybko musiała budować fabrykę w Rosji, priorytety działania się zmieniają, a uwaga lokalnych menedżerów koncentruje się na decyzjach determinujących przetrwanie, a niekoniecznie podnoszenie jakości:

Mimo wszystko spółka ukraińska ma nadal niezłe wyniki, ale ma inne priorytety inwestycyjne, no bo jak nagle ci zamykają granicę i musisz wybudować zakład w Rosji, to musisz skądś wziąć te pieniądze. W tym momencie szybkie stworzenie tam zakładu jest większym priorytetem niż poprawianie jakości, procedur, czy coś podobnego. To jest takie zarządzanie kryzysowe. [Grupa Nowy Styl]

Grupa Nowy Styl wobec spółki ukraińskiej *de facto* pełni funkcję inwestora finansowego, niekiedy tylko z funkcją doradczą, oddając pełną odpowiedzialność za działalność operacyjną i sprzedażową partnerowi. Jednocześnie menedżerowie Grupy Nowy Styl uznają, że ukraińscy partnerzy najlepiej znają swój region i najskuteczniej poradzą sobie z wszelkimi wyzwaniem rynków wschodnich. Dodatkowo taki podział (w żargonie korporacyjnym mówi się o „Holdingu Wschodnim” i „Holdingu Zachodnim”) uzasadnia też skomplikowana politycznie sytuacja na Ukrainie:

Z pełną premedytacją nie łączymy jednego z drugim, ani operacyjnie, ani promocyjnie, dlatego że to są dwa zupełnie różne biznesy. I jesteśmy szczęśliwi, że nigdy nie zdecydowaliśmy się na to, żeby się połączyć, nawet widząc to, co się wydarzyło przez ostatnie lata – ryzyka inności kulturowej, konfliktów politycznych, wielkości potencjału, wszystkich ryzyk z tym związanych. [...] Natomiast partnerzy z Ukrainy bardzo pomogli nam, w efekcie już teraz ponad 10 lat współpracy, posadzić się na tych rynkach wschodnich, czego na pewno bez tych partnerów ukraińskich byśmy nie osiągnęli. [Grupa Nowy Styl]

Natomiast Lechpol, z zadowoleniem oceniając podejście spółki rumuńskiej, zacieśnia współpracę, dzieląc się swoją wiedzą i wspólnie wypracowując metody replikacji rozwoju przedsiębiorstwa z rynku polskiego na rynek rumuński (przez powielanie kolejnych kroków w modelu dystrybucji, od kanałów tradycyjnych, przez własną sieć sklepów, do e-commerce).

Pokonywanie odmienności związanych ze stylem komunikowania się, sposobami myślenia, relacjami interpersonalnymi. Wraz ze wzrostem na rynkach zagranicznych w drodze inwestycji bezpośrednich, polscy menedżerowie uczyli się, jak działać w warunkach odmiennych stylów komunikacji, sposobów myślenia, mentalności czy wzorców relacji interpersonalnych. Przypadkiem specyficznym

jest Aplisens, którego menedżerowie zwracają uwagę, że w ich branży – mimo że odmienność kulturowa ma znaczenie dla negocjacji kontraktów – w dużej mierze można unikać tych wyzwań ze względu na „techniczny” charakter języka biznesowego („bo można technicznie rozmawiać”, „przechodzimy do spraw technicznych”):

Nie ma bariery kulturowej. Oczywiście, że inaczej się robi biznes. [...] Natomiast to jest wyrób, urządzenie techniczne, tutaj to jakby kwestia najważniejsza. To ma znaczenie. [Aplisens]

Rozpoznając odmienność w zakresie preferowanych na różnych rynkach sposobów prezentacji informacji, Grupa Nowy Styl przygotowuje odmienne graficznie materiały marketingowe („Niemcy chcą bardzo produkty techniczne, Francuzi dużo zdjęć. Na Bliskim Wschodzie kupują tylko zdjęciami”).

Aby zmniejszyć znaczenie potencjalnych odmienności w kontaktach z odbiorcami, badane przedsiębiorstwa, w każdej ze swoich spółek zależnych, zatrudniają lokalnych menedżerów, raczej unikając zatrudniania w nich Polaków. Zwracają także uwagę, że wraz ze wzrostem na danym rynku łatwiej jest sobie pozwolić na zatrudnienie najlepszych:

Różnice kulturowe są bardzo duże i tu też trzeba się nauczyć się rozumieć. My staramy się radzić sobie z tym przede wszystkim w ten sposób, że wszędzie opieramy się na pracy z lokalnymi menedżerami, ale i tak oczywiście, pracując z nimi, należy ileś rzeczy wiedzieć i na różne podejście się nastawić. Nie można oczekiwać takiego samego podejścia i takich samych zasad w Niemczech i we Francji. To jest i kwestia zaangażowania i czasu pracy, ale to są też kwestie jakichkolwiek problemów, spraw w sądzie. Trzeba mieć świadomość, że działa to na każdym rynku zupełnie inaczej. Tutaj nasza odpowiedź, akurat pasująca na tym etapie rozwoju, na którym jesteśmy dzisiaj, jest taka, że uważamy, że należy się skoncentrować na kilku rynkach, a nie starać się działać wszędzie. Dlatego, że jeśli będziemy budować struktury na rynkach Niemiec, Francji, Anglii, Szwajcarii i tak dalej, to jeszcze w naszym systemie funkcjonalnym tych kilka systemów głęboko ogarniemy. [...] Mając na danym rynku 50 milionów euro, zamiast 15, można mieć lepszych, czy więcej, czy lepszych lokalnych menedżerów. [Grupa Nowy Styl]

Uważamy, że to jest potężny błąd wprowadzanie do spółek zagranicznych Polaków. Ja znam takie spółki polskie, które kupiły sobie spółkę zagraniczną i wywiozły 10–15 osób z Polski, nie, to jest rzecz bardzo trudna. To kwestia mentalnościowa i wszystko. Myślę, że w każdym kraju są bardzo dobrzy ludzie. [...] Niemiec jako nasz klient chce rozmawiać z Niemcem, nie chce rozmawiać z Polakiem. To to jest normalne. Jak w Polsce. Tak jak w Polsce by przyjechali Czesi z nami pracować albo Niemcy. Nie ma potrzeby tworzyć dodatkowych barier językowych. [Grupa Nowy Styl]

Mamy tam partnerów rumuńskich, którzy czują, znają ten rynek i potrafią na tym rynku w odpowiedni sposób działać. [...] Nie czujemy dystansu kulturowego zupełnie; dlatego, że mamy dobrego partnera [...] Naszym sposobem na lokalną specyfikę jest mieć lokalnego partnera. Bo on jest w tej specyfice i dzięki temu my nie musimy się zastanawiać na ten temat, to jest ważne, tak [...]. Więc jedyna sensowna rzecz, to tak naprawdę wyjąć kogoś z tej danej kultury i dać mu tam funkcjonować tak, jakby to było jego, tak, jakby on sam budował. Lokalni ludzie po prostu czują własny naród. Dlatego robimy joint venture. [Lechpol]

Bardzo ważnym elementem jest także rozpoznanie i poszanowanie odmienności, w ramach wewnętrznej struktury przez uczenie się różnic, dostosowywanie komunikacji i własnego stylu działania menedżerów i pracowników centrali do rynków zagranicznych.

W Grupie Nowy Styl przywiązuje się dużą uwagę do wewnętrznego transferu wiedzy – nie tylko biznesowej (produkty, klienci), lecz także relacyjnej i organizacyjnej. Stereotypy (Polska–Niemcy), jakie pojawiły się przy okazji pierwszej akwizycji na rynku niemieckim na etapie integracji przedsiębiorstw, zostały skutecznie przepracowane. Źródłem wiedzy o odmiennościach kulturowych są własne doświadczenia menedżerów we współpracy ze spółkami zależnymi, kontakty nawiązywane na targach, wspólne – wraz z lokalnymi menedżerami – wizyty u kluczowych klientów, a także wewnętrznie przeprowadzane badania marketingowe wśród klientów z różnych rynków („badań satysfakcji nie zlecamy żadnej agencji, sami robimy telefonicznie czy ankietowo; staramy się też telefonicznie dopytać o szczegóły”). Inne działania mają z kolei na celu edukowanie pracowników w zakresie zrozumienia i poszanowania istniejących odmienności, a zarazem jednoczesne budowanie wspólnej kultury przez działania integracyjne obniżające wewnętrzny

dystans kulturowy różnych spółek względem siebie, oraz dostrajanie wewnętrznych procedur i procesów:

Tak pracujemy i staramy się też naszych ludzi uczyć, że ktoś trochę inaczej myśli, ktoś ma inne podejście do odpowiadania na maile po południu w tym czy tamtym kraju, czy w sobotę powinienes do niego wysłać, czy nie. Musimy to zrozumieć i uważam, że powinniśmy się dostosowywać do tego wszystkiego. Czyli trzeba zrozumieć taką specyfikę danych ludzi. [Grupa Nowy Styl]

Jeżeli chodzi o dystans kulturowy, to myślę, że nasi wszyscy koledzy z zagranicy są bardzo otwarci. My jesteśmy w ogóle taką firmą, w której pracują ludzie z pasją. Jak komuś się chce i ma takie właśnie pasje, to wydaje mi się, że dajemy więcej od siebie, niż od nas wymagają nasi szefowie. Człowiek przychodzi z radością, euforią do tej pracy i jakby działa z pasją. Tą pasję i zaangażowanie widać wszędzie... teraz ostatnio mieliśmy takie międzynarodowe, dwudniowe spotkanie IKA, International Key Accounts. Spotkanie z dyrektorami z tych naszych wszystkich departamentów. Było ponad 130 osób. [...]. [Grupa Nowy Styl]

[Współpraca ze spółkami zależnymi] My pomagamy, współpracujemy. Cały czas oczywiście wysyłamy z Polski do różnych naszych spółek zagranicznych naszych fachowców, konsultantów po to, żeby coś wdrożyć. Tak było, jak wdrażaliśmy system informatyczny ERP w Niemczech, bo oni mieli SAPa, ale on był wdrożony w dość wąskim obszarze, a chcieliśmy mieć system co u nas. No to oczywiście, że nasi informatycy, czyli ludzie, którzy prowadzili ten projekt u nas, to oni tam spędzili wiele tygodni, duże grupy ludzi, którzy wspólnie z Niemcami wdrażali rozwiązania. Jeżeli zmieniamy teraz organizację pracy w takiej spółce niemieckiej, to oczywiście, że ludzie od nas, czy to od logistyki, od planowania produkcji, czy od zaopatrzenia, oni tam jeżdżą. [Grupa Nowy Styl]

Rozmowa o różnicach w mentalności i sposobie komunikowania, odniesieniu do rynków wschodnich (Rosja, Ukraina), wywołała u naszych rozmówców negatywne spostrzeżenia. Było to szczególnie odczuwalne w przypadku przedstawicieli spółek eksportujących, którzy swoje przemyślenia opierają na bezpośrednich kontaktach z odbiorcami. Jak podkreśla jedna z osób odpowiedzialnych za operacje eksportowe Berty, na podstawie negatywnych doświadczeń z przeszłości

(oszustw ze strony ukraińskich i rosyjskich odbiorców), firma wypracowała sobie mechanizmy „obronne”:

To jest też taka specyfika klientów zagranicznych, tych rosyjskojęzycznych, że nie lubią i nie chcą pracować przez pośredników, że za każdym razem starają się wyjść do producenta i wtedy liczą na dobre ceny [...] jeżeli nie znam partnera bądź jeżeli jest to początek współpracy, to w ogóle nie ma mowy o jakichś wysyłkach na kredyt, żadnego kredytu kupieckiego nie udzielam, bo nawet jeżeli transakcja jest ubezpieczona przez KUKĘ czy przez Hermesa, to bardzo często zdarza się tak, że klient, no, nie do końca ma czyste intencje już na etapie składania zamówienia. Więc wolę oswoić siebie i klienta, nawet jeżeli jest to trudny czas, to pracuję na warunkach przedpłaty, a dopiero później, jak doświadczymy siebie nawzajem, to możemy zacząć rozmawiać o ubezpieczeniu transakcji, kredycie kupieckim bądź o dodatkowych jakichś bonusach z tytułu rokującej współpracy.

Pokonywanie barier językowych. Odmienność języków zasadniczo nie stanowi problemu dla działania na większości rynków zagranicznych, ponieważ język angielski jest językiem biznesu, a polscy menedżerowie swobodnie nim się posługują. Ponadto na kluczowych rynkach, na których przedsiębiorstwa mają swoje spółki zależne, zatrudniani są lokalni menedżerowie, mówiący także w języku angielskim. Pewnym wyjątkiem był w historii Grupy Nowy Styl rynek francuski, ale w momencie zatrudnienia lokalnych pracowników z dobrą znajomością angielskiego problem sam się rozwiązał. Tylko w przypadku Granny, w obszarze związanym z usługami świadczenia produkcji, kilkakrotnie musiano rezygnować ze współpracy, z powodu słabej znajomości angielskiego przez niedoszłych partnerów francuskich. A ze względu na ograniczone zasoby z jednej strony, z drugiej zaś fakt, że przedsiębiorstwa francuskie coraz częściej zatrudniają jednak ludzi znających angielski, Granna nie zdecydowała się na zwiększenie zatrudnienia o osoby mówiące po francusku.

Odmienność językowa powoduje oczywistą konieczność wdrożenia niezbędnych adaptacji okołoproduktowych (tłumaczenie instrukcji, informacji na opakowaniach czy oprogramowania). O ile większe przedsiębiorstwa nawet o tym nie wspominają, o tyle z punktu widzenia mniejszych jest to naturalny, ale dodatkowy wysiłek:

Więc największym pierwszym dla nas problemem jest przygotowanie produktu i musimy to przygotować we wszystkich językach, jakby dostosowanych do rynków, na które chcemy wchodzić. Takim naszym standardem przygotowania produktu to jest język rumuński, niemiecki, angielski i polski, natomiast rozbudowujemy go również o ewentualnie holenderski, francuski. Więc to jest jeden z tych pierwszych problemów, czyli musimy przygotować produkt finalny od A do Z, również uwzględniamy tutaj aspekty softowe. [...] Jak przygotowuję produkt na Europę, to moja instrukcja jest taaaaka duża. [Lechpol]

Pokonywanie bariery językowej odbywa się na wiele sposobów. Jedne z nich są intuicyjnie proste, inne bardziej wyrafinowane. Do tej pierwszej grupy można zaliczyć szkolenie kadry:

Ciągle szkolenia na temat różnic kulturowych i stąd jestem zaciekawiony szkoleniami, ponieważ każda wiedza jest przydatna. Do każdego spotkania się inaczej przygotowujemy, my nawet flagi mamy na biurko, my nawet mamy tablice powitalne dla niektórych krajów. Od takich tematów bardzo miękkich, po tematy bardzo twarde, typu autorespondery dla krajów Europy Zachodniej, budowanie sprawnej komunikacji typu automatyzacja totalnie procesów, żeby nie wystąpił czynnik ludzki w Europie Zachodniej, czyli w Azji. Może ktoś coś robić, człowiek i coś zapomnieć, natomiast w Europie Zachodniej jest to nieakceptowalne, dlatego bardzo dużo automatyzujemy. Komunikację ogólnie z ludźmi automatyzujemy do tego stopnia, że w Azji klient dzwoni do nas, wysyła mail do serwisu lub zamawia coś. Natomiast w Europie Zachodniej dążymy już do tego, żeby on wchodził na portal internetowy, wpisywał w nim co chce zrobić i żeby to działało z automatu. Bo każdy element jest dla nich problemem, jest dla nich powodem do kolejnego roszczenia o rabaty, jest dla nich kolejnym problemem o jakieś narzekanie, które utrudnia budowanie relacji. [Sonica]

Pomocne przy tym jest w niektórych przypadkach korzystanie z polskiej diaspory, jako swoistego pomostu między „nimi a nami”:

Sprawy językowe, bo bardzo często jest tak, że jednak ludzie mieszkają po obydwóch stronach granicy, to nie musi być tylko Wilno, ale, no tak po prostu jest, no. W Niemczech przecież mieszka też mnóstwo Polaków. Czesi ci z polskiej granicy mówiący po polsku. [Buspol]

W wielu przypadkach badanych przez nas przedsiębiorstw zwyczajem jest zatrudnianie osób z dobrą znajomością angielskiego oraz języków danego kraju. Są to najczęściej przedstawiciele handlowi lub menedżerowie:

Wszyscy tutaj u nas w dziale eksportu mówią po angielsku, plus tam jeszcze kolega, który jest odpowiedzialny za rynki wschodnie, to po rosyjsku mówi, a koleżanka, która tam za Amerykę Południową jest odpowiedzialna, to po hiszpańsku, no i tak podobnie. [Sonica]

[...] nie narzucamy naszego sposobu myślenia, nie narzucamy naszego języka, tak jak mówiłem już o studencie z Indii, z Turcji i z Białorusi, również mamy w dziale ludzi, którzy mówią w językach danego kraju, nawet dobieramy ich tak mentalnościowo, czyli ja docelowo byłem na Niemcy, w związku z tym, że studiowałem w Niemczech, lubię Niemcy, znam kulturę niemiecką, koleżanka, która się zajmuje Ameryką Południową, mieszkała w Hiszpanii, ma nawet hiszpańskie nazwisko, mówi po hiszpańsku. [Sonica]

Oczywiście różnice kulturowe są bardzo ważne, do każdego kraju trzeba się przygotować. Koniecznie powinno się mieć osobę, przedstawiciela, który jest, no mieszkańcem tego kraju i zna mentalność, i umie się w tym kraju poruszać. [Buspol]

Jakby my staramy się minimalizować te różnice, czy jakby być blisko oczekiwań rynku poprzez zatrudnianie lokalnych przedstawicieli z danego, czyli w Szwecji jest Szwed, w Norwegii jest Norweg. Po to, żeby dobrze rozumiał rynek, dobrze rozumiał oczekiwania, żeby nie było takich nieporozumień kulturowych. Bo rzeczy, które się wydają normalne i naturalne dla danego państwa, wcale nie są naturalne dla nas. Myśmy już do tego przywykli po prostu dzisiaj i nie zauważa się tego. Bo wiemy, że skoro w Norwegii takie czy śmakie oczekiwania są, to znaczy, że są takie standardowe oczekiwania i tak tam jest, i trzeba się do tego dostosować, a nie próbować walczyć i wprowadzać swoje standardy polskie, bo to się nie udaje. [Buspol]

Co ciekawe, komplementarne względem znajomości języka i kultury danego kraju jest szukanie „wspólnych mianowników” na poziomie międzyludzkim:

No i tak bardzo mówię... [śmiech] Że jest jeszcze jedna rzecz, która mnie bardzo wiąże z Lipskiem, ponieważ macie państwo pod Lipskiem najlepszą hodowlę mopsów w Niemczech. [...], a pan burmistrz był zachwycony, bo gdzieś go wyczułam, że on chyba musi lubić psy, coś go gdzieś wyczułam z rozmowy, coś musiało wyniknąć [...]. I trafiłam w dziesiątkę. Był tak zachwycony, powiedział, że on chce przyjechać do firmy, obejrzeć firmę, i w ogóle. Więc szukać czegoś w każdym... Przecież każdy jest człowiekiem, szukać czegoś, co nas połączy. [...] Trzeba mieć zawsze to samo, co mają wszyscy, prawda, to, co mają wielkie koncerny. Nie można tam opowiadać o psach i mopsach, a nie mieć produktu [...], ale gdzieś jest ten miękki czynnik, którego inni może nie mają to, co jest ich słabością z tego sobie zrobić swoją siłę [...].” [Buspol]

W tym duchu konieczne staje się zatrudnianie osób o dobrych zdolnościach interpersonalnych, wrażliwych zarówno na różnice kulturowe i, jak i związane z tym niuanse językowe. W niektórych krajach można bowiem skracać dystans między ludźmi, w innych ten dystans powinien pozostać większy. Umiejętność wycucia norm kulturowo-językowych staje się zatem niezbędna:

Gdy dobieramy ludzi, to przede wszystkim muszą być to bardzo ludzie otwarci na kontakty międzyludzkie, bardzo otwarci na odmiennosć i bardzo otwarci na podróżowanie, ponieważ [...] tutaj ktoś, kto by chciał za biurkiem siedzieć i robić eksport, to od razu może zapomnieć, to jest totalnie nie do przejścia. Ktoś, kto jest bardzo taki silny w poglądach i nie akceptuje odmiennosci, to też będzie mu strasznie ciężko, bo po prostu w eksporcie wygrywa się na elastyczności.

Okazuje się, że pozyskiwanie wiedzy – zarówno nt. języka, jak i kontekstu kulturowego, który go kształtuje, jest pracą własną kadry zarządzającej. Idą z nią w parze chęć do samorozwoju i ciekawość świata, co razem ułatwia pokonanie bariery językowej w procesie umiędzynarodowienia. W tym zakresie przygotowanie się przez kadre zarządzającą do specyfiki danego rynku, w szczególności odległego, pełni ważną funkcję:

A samemu trzeba się do tego też przygotować. Nie przygotowaliśmy się do Dubaju i żeśmy słono za to zapłacili, za mało się przygotowaliśmy. Mój mąż pojechał do Dubaju, tak jak to Niemiec jedzie na spotkanie nego-

cyjny, wszystko miał przygotowane na piśmie, rano o 5 ląduje samolot, prysznic, spotkanie 7, czy 8 rano, uważał, że 2–3 godziny i wszystko podpisze się, załatwione. A to tam parę dni, i jak najdłużej, i najpierw się zaprzyjaźnić. No zapłaciliśmy za to słono. Było nam bardzo ciężko w tym Dubaju, długo nam było ciężko. Tak prawdę mówiąc, to tylko dzięki tym różnicom kursowym, które były na naszą korzyść, żeśmy tam z jednym podbitym okiem wyszli, a nie z dwoma. [Buspol]

[Do zagranicznego rynku przygotowuje] dział marketingu i sprzedaży, no i ten przedstawiciel, na którego się zdecydujemy, to on nas musi we wszystko wprowadzić, ale sami się też interesujemy. No, bo jeżeli... Sami się też interesujemy, czasami za mało, no bo żeśmy poszli, jak dzieci we mgle do tego Dubaju. Ale na przykład, co prawda nie żeśmy jeszcze nie sprzedali w Iranie, ale zanim nas delegacja irańska odwiedziła na targach, to żeśmy się trochę przygotowali. Ja wiedziałam, że on mi ręki nie poda i nie byłam z tego powodu obrażona, bo to taki jest po prostu... Kobięcie się nie podaje ręki i nie ma kłopotu. [Buspol]

W ostatecznym rozrachunku każda firma chcąca odnieść sukces międzynarodowy musi wyciągać wnioski z wcześniejszych wejść na odmienne rynki:

A kulturowych można się nauczyć, to już zależy od nas, bardzo dużo zależy od nas, tych innych rzeczy nie da się zmienić. A poznanie i wczucie się w kulturę to zależy od nas. Więc tu możemy bardzo dużo zmienić. Sam, znaczy nauczyć się tego i zmienić tą różnicę, żeby jej nie było. Zmniejszyć, nie zmienić. [Buspol]

Najtrudniejsze doświadczenie Dubaj, zdecydowanie. Myśmy tam wylądowali z tymi autobusami i oni nam nie dali nawet... A myśmy, nie przyszło nam do głowy, że nie dostaniemy żadnego budynku, gdzie można byłoby te autobusy naprawiać, myśmy mieli zapewnić serwis i była tylko wiata tylko, 50 stopni temperatura. I ta wiata była krótsza niż autobusy 18-metrowe, koszmar jakiś. Nie mieliśmy żadnych ludzi. Jakichś ludzi żeśmy pozatrudniali, którzy nas tak pociągnęli, takie pieniądze od nas wzięli. [Buspol]

Istota odmienności językowych zauważalna jest głównie w branżach technicznych, gdzie bez obecności w danym kontekście kulturowym

bardzo trudno jest przetłumaczyć parametry produktu. W związku z tym badane przedsiębiorstwa strukturyzują proces uczenia organizacyjnego na podstawie doświadczeń zdobytych przez przedstawicieli handlowych, wypracowując w ten sposób sposoby radzenia sobie z barierami językowo-kulturowymi:

Na początku była to metoda prób i błędów. Zastanawialiśmy się, dla czego na przykład się nie udaje w pierwszym, drugim przykładzie gdzieś tam w różnych krajach, teraz wiemy. Handlowcy, jak tworzą tak zwaną mapę rynku, to zapisują, gdzie mamy wyzwania. I oni tam piszą wtedy o sprawach technicznych, typach gniazdek, czy te gniazdka są takie same, napięcia, prawda, zwyczaje pomiarowe, zwyczaje generowanie raportów. Tak naprawdę, jak wygląda dzień pracy takiego pomiarowca w tych różnych kulturach i w różnych krajach. Wreszcie sięgają po te aspekty związane z pewną etykietą robienia biznesu, rozmowami, jak się buduje relacje.
[Sonica]

Wpływ dystansu kulturowego na wybory strategiczne

W badaniach poświęconych znaczeniu dystansu dla przebiegu i efektów strategii umiędzynarodowienia aspekt kulturowy przykuwał i nadal przykuwa uwagę wielu badaczy. Często w centrum zainteresowania było pytanie o wpływ odmienności kulturowej na wybór rynku zagranicznego (Robertson i Wood 2001; Edwards i Buckley 1998); wybór sposobu wejścia m.in. decyzje związane z poziomem kontroli udziałów kapitałowych w spółkach zagranicznych (Padmanabhan i Cho 1996; Brouthers i Brouthers 2001; Erramilli 1996); czy poziom adaptacji (Moon i Park 2011).

Logika kosztów transakcyjnych (Williamson 1998) sugeruje, że w warunkach wysokiej odmienności kulturowej rosną koszty transakcyjne bądź koordynacji, znacząco utrudniając transfer zasobów i kompetencji lub kontrolę nad działalnością zagraniczną (Buckley i Casson 1976). Stąd często pojawiające się założenie, że menedżerowie będą preferować kraje zbliżone kulturowo do rynku krajowego, oczekując, że prowadzenie biznesu i osiąganie dobrych wyników będzie łatwiejsze. I tak jak w życiu bywa, czasem mają rację, a czasem przekonują się o paradoksalnych efektach dystansu. Z jednej strony badania pokazują, że spółki własne lub w postaci wspólnych przedsięwzięć mają większe

szanse na przetrwanie na rynkach zbliżonych kulturowo (Barkema, Bell i Pennings 1996; Hennart i Zeng 2002). Z drugiej zaś, w przypadku akwizycji na rynkach zagranicznych, kulturowa bliskość rynku zmniejsza prawdopodobieństwo osiągnięcia lepszych wyników, mierzonych po-akwizycyjnym wzrostem przychodów (Morosini, Shane i Singh 1998). Wyniki przeprowadzonych badań jakościowych pozwalają wskazać, jak postrzegana przez menedżerów odmiennosc kulturowa rynków zagranicznych wpływa na wybory strategiczne związane z wyborem rynków, sposobem działania oraz adaptacją.

Wybór rynku. Na początku swojej ekspansji zagranicznej badane przedsiębiorstwa zaczynały od wyboru bliskich kulturowo rynków Europy Środkowo-Wschodniej. Aspekt gospodarczo-technologiczny miał przy tym przynajmniej takie samo, jeśli nie większe znaczenie, aniżeli aspekt kulturowy, co ilustrują poniższe wypowiedzi menedżerów:

Jakbym miał porównać kraje gdzie biznes w podobnym stylu się prowadzi, to są kraje typu Pribaltyka, Czechy, Słowacja, Rumunia. To są właśnie w miarę podobne rynki – jest Unia Europejska, to samo prawo. Tutaj nie ma, że coś nas zaskoczy, że nie możemy wejść, bo potrzebne są pewne certyfikaty, bo wiem, że nie są potrzebne żadne dodatkowe certyfikaty. To jest pewne ułatwienie. Natomiast, tak jak mówię, taki czynnik był ważny kilka lat temu, na samym początku. Czyli najłatwiej zastartować w kraju podobnym, ale to jest ten etap początkowy. Pierwsze kroki stawia się tam, gdzie jest podobnie. Czyli najłatwiej się przykładowo po polsku dogadać z Czechem. [...] No ale dalej już się nie da się tak biznesu robić. Także myślę, że taki początek [sporadyczny eksport], jak zaczynaliśmy, to pewnie kraje, takie jak Czechy chyba i Litwa. [...] Ale to można powiedzieć sprawa historyczna, pierwsze kroki w eksporcie prawda. Natomiast w tym momencie to już nie ma znaczenia. [Aplisens]

Najprostsza odpowiedź to jest taka, że kraje słowiańskie w najbliższej okolicy są najbardziej podobne, bo to jest jakby ta sama historia. Natomiast to nie jest taki najważniejszy czynnik. [...] Trzeba się po prostu dopasować do innych realiów i bez sentymentów, czy rynek jest podobny do Polski, czy nie. [Aplisens]

Wybór sposobu działania na rynku zagranicznym. Wybór sposobu wejścia (eksport vs formy kapitałowe) jest z pewnością związany z wielkością przedsiębiorstwa i skłonnością przedsiębiorców do ryzyka.

Średnie przedsiębiorstwa rodzinne, takie jak Granna i Lechpol, decydują się na eksport, lub, jak w przypadku Lechpolu, który, będąc firmą średnią, osiąga jednak wyższy poziom obrotów – współpracę w ramach spółek JV. W przypadku Lechpolu różnice kulturowe mają wyraźny wpływ na jakość współpracy i wyniki spółek zależnych; łatwiejsze jest budowanie zaufania między partnerami z krajów podobnych kulturowo (Polska–Rumunia). Sami właściciele podkreślają, że „różnice kulturowe mają ogromne znaczenie”, a ich niski poziom we współpracy z Rumunią powoduje to, „że my się rozwijamy w Rumunii, jak na nasze możliwości, to bardzo fajnie się rozwijamy.”

W momencie, kiedy menedżerowie decydują się na kapitałowe formy inwestycji, traktują to jako sposób budowy legitymizacji na tych rynkach, chcąc, by ich przedsiębiorstwa postrzegane były jako lokalni gracze, a nie przedsiębiorstwa z Polski. Kostova i Zaheer (1999) argumentowali, że obszar poznawczy i normatywny stanowią największe wyzwanie dla zbudowania legitymizacji na rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwa takie jak Grupa Nowy Styl i Aplisens, o których możemy już mówić, że stają się korporacjami międzynarodowymi – stosują szerszy wachlarz kapitałowych sposobów wejścia. Na kluczowych rynkach, takich jak np. Niemcy, obie tworzą struktury w pełni przez siebie kontrolowane (Padmanabhan i Cho 1996), choć niemiecka spółka Aplisens pełni funkcje sprzedażowe, a NSG – ma zlokalizowanych tam więcej działań. Na rynkach wschodnich, mimo że były to pierwsze rynki zagraniczne dla badanych przedsiębiorstw polskich, zarówno odmienność kulturowa, jak i niestabilność polityczna i gospodarcza, skłaniają raczej do podziału ryzyka z partnerem, przez utrzymywanie spółek JV; Aplisens dąży jednak do objęcia pakietu kontrolnego w spółkach zależnych, a Grupa Nowy Styl – z chęcią oddaje zarządzanie partnerowi.

Adaptacja do rynku zagranicznego. Kulturowa odmienność rynków niewątpliwie tworzy presję na lokalną responsywność/adaptację (Bartlett i Ghoshal 1989). Adaptacja może być przy tym pojmowana szerzej niż samo dostosowanie marketing-mix, dotycząc także kwestii adaptacji/zmian związanych ze sposobem obsługi rynku zagranicznego. Wyniki wcześniejszych badań pokazują, że wzrost odmienności kulturowej prowadzi do podjęcia szerszych działań dostosowawczych w obszarze produktu i pozostałych elementów marketing-mix (Moon i Park 2011). W kontekście zaprezentowanych doświadczeń polskich przedsiębiorstw, zasadniczo tylko odmienność języków (jeden ze skład-

ników dystansu kulturowego) prowadzi do oczywistych adaptacji okołoproductowych (tłumaczenie instrukcji itp.) Inne składowe dystansu kulturowego² nie prowadziły do modyfikacji cech, funkcjonalności produktu – z wyjątkiem Granny, której specyfika produktu trafiającego do odbiorcy indywidualnego wymaga stosowania wielu symboli graficznych i narracji.

Odmienność kulturowa (a szczególnie stereotypy związane z krajem pochodzenia) była natomiast bodźcem do zmian w sposobach obsługi rynku (przejęcia lokalnych przedsiębiorstw w celu budowy wizerunku firmy lokalnej; ograniczanie lub zwiększanie aktywności w łańcucha wartości spółek zależnych), adaptacji na poziomie marki (lokalne marki lub marki, których nazwa brzmi międzynarodowo), a także do dostosowania dystrybucji (tak jak w przypadku Lechpolu, który nie mogąc znaleźć bezpośrednio dystrybutora w Niemczech, zdecydował się na obsługę kanałów tradycyjnych przez partnera belgijskiego, oraz uruchomienie sprzedaży przez amazon.de). Dystans kulturowy w badanych przypadkach prowadzi raczej do adaptacji na poziomie struktur i łańcuchów wartości, a nie cech/funkcjonalności produktu. Adaptacje produktowe to częściej wynik dystansu gospodarczo-technologicznego, omawianego w rozdziale 6.

Transfer wiedzy. Na przykładzie doświadczeń badanych przedsiębiorstw można przypuszczać, że kulturowa odmienność Polski i rynków zagranicznych, na których przedsiębiorstwa prowadzą działalność gospodarczą, to jedna z istotnych zmiennych tłumacząca łatwość/trudność wewnętrznego transferu wiedzy (centrala ↔ spółki zależne). W pewnym stopniu ilustruje to przypadek Grupy Nowy Styl i raczej trudna – pod względem transferu wiedzy – współpraca przedsiębiorstwa z partnerem ukraińskim. W tej sytuacji dochodzą jednak dodatkowe czynniki, związane z niestabilnością polityczno-gospodarczą regionu, a także widoczne w spółce ukraińskiej „zarządzanie kryzysowe” (po zamknięciu granic z Rosją musiała szybko uruchomić tam produkcję). Przypadkiem, który jest mniej złożony pod względem dodatkowych czynników mogących wywierać wpływ na wewnętrzny transfer

² Kwestią dyskusyjną jest klasyfikacja odmiennych potrzeb/oczekiwań klientów względem funkcjonalności produktu – czy jest to wymiar kulturowy, czy może biznesowy (warunkowany poziomem rozwoju gospodarczo-technologicznego rynków zagranicznych). Na podstawie przeprowadzonych wywiadów przyjęłam logikę menedżerów, łącząc jakościowo-funkcjonalne oczekiwania klientów z dystansem gospodarczo-technologicznym, a nie kulturowym.

wiedzy, jest Lechpol i jego dwie spółki zależne, które zostały utworzone w podobnym czasie, w ten sam sposób (JV 50/50), na dość jednolitym administracyjnie i politycznie stabilnym obszarze UE – w Rumunii i Holandii. O ile w pierwszym przypadku współpraca w zakresie transferu wiedzy i polskich doświadczeń, oraz uzgadnianiu kierunków rozwoju przebiega ku obopólnemu zadowoleniu, o tyle w Holandii jest bardziej problematyczna. Trudno wyjaśnić tę sytuację inaczej niż odmiennym kontekstem kulturowym, co jest zgodne z wynikami wcześniejszych badań wskazujących na znaczenie barier kulturowych dla organizacyjnego uczenia się (Barkema i in. 1996).

Rozdział 4

DYSTANS ADMINISTRACYJNY¹

Mariola Ciszewska-Mlinarič, Piotr Trąpczyński

Postrzegana administracyjna odmienność rynków

Do elementów składowych dystansu administracyjnego Ghemawat (2001) zalicza m.in. brak więzi kolonialnych, brak uczestnictwa we wspólnocie gospodarczej, brak wspólnej waluty czy wrogość polityczną. Z koncepcją dystansu administracyjnego związany jest również tzw. dystans instytucjonalny (Kostova i Zaheer 1999), wywodzący się z teorii instytucjonalnej, który jest jednak kategorią istotnie pojemniejszą. Podejście instytucjonalne (Scott 1995) opiera się na trzech filarach – regulacyjnym, poznawczym i normatywnym, które wspólnie tworzą instytucjonalne „reguły gry” dla działalności przedsiębiorstw. Występujące w tych obszarach różnice pomiędzy krajami składają się razem

¹ Znaczna część materiału przedstawionego w niniejszym rozdziale została opublikowana w monografii autorstwa Marioli Ciszewskiej-Mlinarič pt. *Pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw* (2019). Wkład drugiego autora niniejszego rozdziału, Piotra Trąpczyńskiego, polega na uzupełnieniu prezentacji materiału empirycznego o nowe elementy oparte na kolejnych czterech przypadkach firm (Berta, Maszynel, Sonica, Buspol) oraz rozwinięciu na tej podstawie prezentowanej argumentacji.

na dystans instytucjonalny (Kostova i Zaheer 1999). Dystans ten obejmuje zatem elementy administracyjne i kulturowe.

Podejście do dystansu administracyjno-instytucjonalnego przyjęte przez autorów niniejszej książki jest węższe. W przedstawieniu dystansu kulturowego w rozdziale 3 zostały bowiem ujęte dwa obszary podejścia instytucjonalnego – poznawczy (tj. struktur poznawczych powszechnych dla danego społeczeństwa, schematów i stereotypów) oraz normatywny (tj. przekonania, normy i wartości, określające zestaw społecznie akceptowalnych zachowań). Z tych przyczyn przy omówieniu znaczenia dystansu administracyjnego uwaga zostanie przede wszystkim skupiona na obszarze formalno-regulacyjnym (tj. obowiązujących regulacjach prawnych, sposobie i stopniu ich przestrzegania, taryfowych i pozataryfowych barierach handlowych, stabilności politycznej czy korupcji). Takie podejście jest zbieżne z często stosowaną operacjonalizacją dystansu instytucjonalnego, opartą na zestawie wskaźników jakości rządzenia publikowanych przez Bank Światowy (*World Bank Governance Indicators*)².

Bariery celne, niestabilność polityczna, korupcja

Wybierając nowe kierunków zagranicznej ekspansji, menedżerowie badanych przedsiębiorstw przeważnie unikają rynków niestabilnych politycznie, skorumpowanych lub charakteryzujących się wysokimi barierami celnymi. Te ostatnie, typowe m.in. dla Brazylii, trwale zniechęciły Aplisens do wejścia na ten rynek. Również menedżerowie Granny podkreślają znaczenie opłat celnych jako kluczowego czynnika wpływającego na zainteresowanie danym rynkiem. W przypadku Granny, która zasadniczo nie stosuje innych sposobów obsługi rynków zagranicznych niż eksport, cła są istotnym kryterium wyboru potencjalnych rynków. Również w Grupie Nowy Styl menedżerowie podkreślają, że o ile Unia Europejska jest obszarem prostszym z punktu widzenia prowadzenia biznesu „tak czysto administracyjno-formalnie”, o tyle wejście na inne rynki, przykładowo w Afryce, jest znacznie bardziej skomplikowane:

² Wskaźniki te obejmują sześć wymiarów charakteryzujących otoczenie instytucjonalne: prawo wyrażania opinii i wpływ obywateli; polityczna stabilność i brak przemocy; efektywność administracji publicznej; jakość stanowionego prawa; rządy prawa oraz kontrola korupcji (Kaufmann i in. 2005).

Każdy nowy kraj to nowe doświadczenia i wyzwania. W Nigerii jest zakaz importu mebli, więc tam sprzedajemy naszym dystrybutorom, którzy starają się jakoś z tym walczyć, gdzieś to eksportować, reeksportować i tak dalej. Są też różnego rodzaju pozwolenia, na przykład teraz musieliśmy zapłacić w Egipcie 5 tysięcy dolarów za rejestrację w urzędzie, aby zostać certyfikowanym importerem i mieć pozwolenie sprzedaży naszemu dystrybutorowi. [Grupa Nowy Styl]

Z kolei właściciele Lechpol uważają, że Rosja jest tak znacząco odmienna od Polski, jeżeli chodzi o kwestie administracyjne, prawne i kulturowe, że nie wykazują szczególnego zainteresowania tym rynkiem. W historii firmy zdarzał się wprawdzie eksport do Rosji, miał on jednak charakter sporadyczny. Rosja z pewnością nie jest rynkiem, z którym obecnie przedsiębiorstwo to wiązałoby poważne plany.

Odrębny wątek wiąże się z niestabilnością polityczną rynków i korupcją. Porównanie ogólnego klimatu dla biznesu, poziomu postrzeganej korupcji i wskaźników rozwoju społecznego Polski i wybranych państw, ważnych w strategii ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw, zostało przedstawione w tabeli 4.1.

Białoruś, Ukraina i Rosja – rynki istotne dla Aplisens, Grupy Nowy Styl, a także Granny – zostały sklasyfikowane przez KUKĘ (Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych SA) jako tzw. trudne rynki. Wśród 59 państw, które znajdują się na tej liście, stosunkowo niewiele jest z Europy: poza Białorusią, Ukrainą i Rosją, jest to Albania i cztery republiki byłej Jugosławii³ (bez Słowenii i Chorwacji, członków UE). Przykładowo, stawka ubezpieczenia należności eksportowych w KUKĘ („Polisa na Wschód”), przy udziale własnym 5%, przyjętym terminie płatności 60 dni – liczona w procentach od wartości sprzedaży – wynosi 0,916% w przypadku Białorusi, 1,198% w przypadku Ukrainy oraz 0,504% w przypadku Rosji⁴.

³ Kosowo, Serbia, Bośnia i Hercegowina, Czarnogóra.

⁴ Wyczenia są szacunkowe, na podstawie kalkulatora KUKĘ: <http://www.kuke.com.pl/kalkulator-polisa-na-wschod/2,krok.html> (22.08.2017).

Tabela 4.1. Porównanie wybranych państw w rankingach międzynarodowych

Obszar		Klimat dla biznesu	Konkurencyjność	Korupcja	Społeczeństwo	Innowacyjność
		Doing Business ^a	Global Competitive-ness Index ^b	Corruption Perceptions Index ^c	Human Development Index ^d	Global Innovation Index ^e
Liczba państw w rankingu	2016	190	138	176	188	128
	2000*, **	155* [2006]	58	90	174	107** [2007]
Polska	2016	24 na 190	36 na 138	29 na 176	36 na 188	39 na 128
	2000	54* na 155	41 na 58	43 na 90	44 na 174	56** na 107
Niemcy	2016	17	5	10	4	10
	2000	19*	3	17	14	2**
Holandia	2016	28	4	8	7	9
	2000	24*	4	9	8	9**
Czechy	2016	27	31	47	28	27
	2000	41*	34	42	34	32**
Rumunia	2016	36	62	57	50	48
	2000	78*	b.d.	68	64	62**
Ukraina	2016	80	85	131	84	56
	2000	124*	56	87	78	75**
Białoruś	2016	37	b.d.	79	52	79
	2000	106*	b.d.	43	57	b.d.**
Rosja	2016	40	43	131	49	43
	2000	79*	52	82	62	54**

Uwaga: * – pierwszy uwzględniony ranking pochodzi z raportu *Doing Business 2006*; ** – z raportu *Global Innovation Index 2007*.

^a – *World Bank*: <http://www.doingbusiness.org/rankings>. Od 2004 roku Bank Światowy publikuje raport *Doing Business*, który prezentuje wskaźniki łatwości prowadzenia działalności gospodarczej. W publikacji z 2017 roku (obejmującej dane za 2016) uwzględniono: zakładanie firmy; pozwolenia na budowę; dostęp do energii elektrycznej; płacenie podatków; ochrona inwestorów; rejestrowanie własności; dostęp do kredytu; handel zagraniczny; egzekwowanie umów; zamykanie/likwidacja działalności. Wyższa pozycja w rankingu wskazuje na lepszy ogólny klimat prowadzenia biznesu.

^b – *World Economic Forum*: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>. Pomiar konkurencyjności oparty jest na dwunastu filarach: instytucje; infrastruktura; równowaga makroekonomiczna; zdrowie i edukacja na poziomie podstawowym; wyższe wykształcenie i doskonalenie zawodowe; efektywność rynku dóbr; efektywność rynku pracy; poziom rozwoju rynku finansowego; gotowość techniczna; wielkość rynku; jakość środowiska biznesowego; innowacyjność.

- ^c – *Transparency International*: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016; Indeks Percepcji Korupcji (*Corruption Perceptions Index*) ukazuje percepcję korupcji w danym kraju przez przedstawicieli biznesu oraz analityków z całego świata. Każdy kraj oceniany jest w skali od 100 (największa przejrzystość) do 0 (największa korupcja). Im wyższa pozycja w rankingu, tym niższa korupcja.
- ^d – *UNDP (United Nations Development Programme, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, agenda ONZ)*: http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf; raport w sposób syntetyczny ujmujący: oczekiwaną długość życia i zdrowia; dostęp do wiedzy; jakość standardu życia (dochód narodowy *per capita* w USD, liczony według parytetu siły nabywczej).
- ^e – *Corenell/INSEAD/WIPO*: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf; porównuje innowacyjność ponad 120 krajów, bazując na ponad 80 wskaźnikach, m.in. wykorzystujących dane o zgłoszeniach patentowych, środowisko polityczne, edukację, infrastrukturę i biznes.

Źródło: opracowanie własne.

Działając na tych rynkach, przedsiębiorstwa mogą zmagać się ze znacznym poziomem korupcji, która może prowadzić niektóre z nich do podejmowania nielegalnych działań mających na celu ułatwienie lub wręcz umożliwienie prowadzenia działalności na danym rynku. Raporty *Transparency International* (tabela 4.1) wskazują, że szczególnie Ukraina i Rosja, ale także Białoruś, cierpią na problem przekupstwa i wymuszonych płatności. W komentarzu do raportu podsumowującego 2016 roku *Transparency International* stwierdza:

Kraje o niższym rankingu w naszym raporcie są nękane przez niewiarygodne i źle funkcjonujące instytucje publiczne, takie jak policja i sądownictwo. Nawet tam, gdzie prawa antykorupcyjne istnieją na poziomie deklaracyjnym, w praktyce często są ignorowane. Ludzie borykają się z przypadkami przekupstwa i wymuszenia [...]. W takich sytuacjach rozwija się wielka korupcja. Sprawy takie jak Petrobras i Odebrecht w Brazylii czy saga byłego prezydenta Wiktora Janukowycza na Ukrainie pokazują, jak zmowa między biznesem a politykami wyprowadza miliardy dolarów dochodów z gospodarek narodowych, przynosząc korzyści nielicznym, kosztem wielu. Ten rodzaj wielkiej, systemowej korupcji łamie prawa człowieka, uniemożliwia zrównoważony rozwój i przyczynia się do wykluczenia społecznego. [*Transparency International*⁵]

⁵ https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016 (22.08.2017).

W prowadzonych rozmowach menedżerowie przyznają, że „jest wysoki poziom korupcji, natomiast my staramy się tego unikać”, dodając, że w przedsiębiorstwach, z którymi współpracują, „tam, gdzie mamy ulokowany dość duży kapitał, chcemy, żeby te firmy były »czyste i puszyste«. Nie wchodzimy w te tematy.”

Prowadzenie przez przedsiębiorstwa działalności gospodarczej na rynkach niestabilnych w wymiarze politycznym wiąże się z istotnymi ryzykami. Oprócz ryzyka handlowego, związanego z opóźnieniem płatności lub niewypłacalnością kontrahenta, typowego dla wszystkich rodzajów rynku, jest ono obciążone dodatkowym ryzykiem, bezpośrednio powiązaniem ze skutkami zdarzeń politycznych (np. interwencje rządu kraju kontrahenta, które uniemożliwiają wykonanie umowy sprzedaży; ogłoszenie powszechnego moratorium płatniczego; opóźnienia płatności spowodowane wydarzeniami politycznymi, trudnościami gospodarczymi, środkami prawnymi lub administracyjnymi), lub działaniem tzw. siły wyższej (np. takie zdarzenia i ich skutki jak: wojna; wojna domowa; powstanie; rewolucja; zamieszki; przewlekłe masowe strajki; katastrofy naturalne; awarie nuklearne; akty piractwa morskiego)⁶, które mogą mieć wpływ na realizację płatności.

W przypadku rynków europejskich najbardziej zdestabilizowanym politycznie państwem jest Ukraina. Sytuacja polityczna na Ukrainie umacnia decyzję menedżerów Grupy Nowy Styl o wizerunkowym odseparowaniu działalności w Polsce i na rynkach Europy Zachodniej („Holding Zachodni”) od części wschodniej („Holding Wschodni”, realizujący współpracę biznesową z kontrahentami z Ukrainy):

Nasza działalność jest wyraźnie oddzielona. [...] To wynika z kryzysu politycznego i gospodarczego na Wschodzie, i tego, że tamte rynki po pierwsze zaczęły gwałtownie spadać, przynajmniej w przeliczeniu na waluty twarde, bo w hrywnach, czy w rublach, to jeszcze jakoś wygląda. Ta sytuacja polityczno-ekonomiczna powodowała, że mówienie o biznesie na Wschodzie, jako o istotnej części Grupy Nowy Styl częściej było powodem do konieczności tłumaczenia się: „Robicie istotny biznes na Wschodzie, czy to, co tam się u was dzieje, ma negatywny wpływ na

⁶ Przykłady zjawisk ryzyka politycznego i działania „siły wyższej” pochodzą z *Ogólnych warunków gwarantowanego przez Skarb Państwa ubezpieczenia krótkoterminowych należności*; <http://www.kuke.com.pl/dla-firm/ubezpieczenie-naleznosci/na-trudne-rynk-polis-na-wschod/> (19.08.2017).

grupę? Czy to może osłabić wasze wyniki finansowe?” [...] To przewijało się nawet w rozmowach z dużymi klientami [...]. Jest cała seria tematów, na które oczywiście da się odpowiedzieć, ale generalnie wygodniej jest ich w ogóle nie poruszać, niż na nie odpowiadać, a na pewno rozmowa na ten temat nie przynosi specjalnych korzyści wizerunkowych w dzisiejszych realiach. Dlatego w pełni świadomie to odseparowaliśmy. [Grupa Nowy Styl]

Lechpol unika problemów związanych z niestabilnością polityczną rynków Europy Wschodniej, koncentrując się na Rumunii (państwie członkowskim UE) i współpracy z lokalnym partnerem. Co istotne, eksport na rynek rumuński stanowi ok. 50% zagranicznych obrotów. W strategii firmy Granna sprzedaż do ukraińskiego dystrybutora stanowi ok. 19% sprzedaży eksportowej. Podobnie, kadra zarządzająca Grupy Nowy Styl wspiera swoich partnerów na Ukrainie, w kwestii relokacji produkcji, konieczności uruchomienia produkcji w Rosji w momencie zamknięcia granic między Ukrainą a Rosją:

Przez ostatni rok bardzo mocno inwestowaliśmy w produkcję w Rosji. Dlaczego? Z powodu zamknięcia granic między Ukrainą a Rosją. Rynek rosyjski był potężnym rynkiem, tylko dawniej był obsługiwany na zasadzie eksportu z Ukrainy do Rosji. [Grupa Nowy Styl]

Dla części badanych firm, np. dla Sonica, celny wymiar dystansu administracyjnego stanowi wyzwanie, z którego należy zdawać sobie sprawę i uwzględnić je w działaniach przystosowawczych i przygotowania firmy na szczególne utrudnienia proceduralne:

[...] ogólnie rzecz biorąc, te problemy celne, urzędów skarbowych one mogą być nawet duże, ale one są zawsze spisane, one zawsze są jakoś uregulowane i po prostu to jest tylko kwestia dostosowania się. To jest kwestia dostosowania się, przyjęcia, że tak jest i to akurat nie jest problemem. [Sonica]

Ten aspekt dystansu ma wpływ na wybór rynków zagranicznych, ponieważ w przypadku rynków, do których również dystans geograficzny i kulturowy jest znaczny, koszty prowadzenia działalności przy ograniczonej w danym momencie wielkości rynku pozostają zbyt wysokie:

I my się z tym borykamy. My mamy bardzo duże cła na rynek brazylijski, a nie jesteśmy w stanie otworzyć tam produkcji, bo to jest za mały rynek, żeby tak daleko sobie inwestować, nie. I tutaj to jest problem, który, jeśli chodzi o ekonomiczno-gospodarczy, no to to jest taki główny problem.
[Sonica]

Dla Buspol, firmy o znacznym doświadczeniu międzynarodowym, działalność na rynkach wschodzących cechujących się wysokimi barierami celnymi przy jednoczesnym znacznym poziomie korupcji, jest postrzegana jako problematyczna:

[...] już mnie ostrzegali [...] pewno jakieś 5–6 lat temu, bo się ten Iran nami interesował bardzo. [...] Niech pani się trzyma z daleka, bo już przy wjeździe pojazdu na tym cło to już nie przepuszczą dalej, jak nie dasz w łapę i to dużo. [Buspol]

Nieprzychylność polityczna w Rosji to jedna z głównych barier dla działalności biznesowej w odczuciu menedżerów firmy Berta, co znajduje odzwierciedlenie w nadmiernej formalizacji procedur:

bardzo nie pomaga w biznesie polityka rosyjska i to, jak gdyby nie ma takiego partnera polskiego, takiej firmy polskiej, która by miała po drodze z polityką rosyjską, bo utrudniają nam życie we wszystkich możliwych płaszczyznach, począwszy od odpraw celnych, poprzez dokumenty, które trzeba zgromadzić przed wysyłką, poprzez legalizację dokumentów i cenników, które trzeba zrobić przed wysyłką. [Berta]

Wymusza to konieczność dodatkowego nakładu pracy po stronie pracowników Firmy E (Berta):

Bardzo często legalizację dokumentów trzeba robić do konkretnej wysyłki. Nie da się tego zrobić na jakąś tam partię ze względu właśnie na te wymogi odprawy celnej, dopuszczenia obrotu już po ich stronie... potrafią prześwietlać samochód, przeważać po kilka razy, robić rentgen, czy na pewno czegoś nie mamy takiego ponad, czy na pewno wysyłamy to, co deklarujemy. [Berta]

Protekcjonizm, związki zawodowe i podatki

Menedżerowie Aplisens w kontekście dystansu administracyjno-institutionalnego zwracają ponadto uwagę na zjawisko protekcjonizmu. Przykładowo, na Białorusi prowadzenie działalności gospodarczej bez posiadania zakładu produkcyjnego byłoby szczególnie utrudnione z uwagi na obowiązujące w postępowaniach przetargowych wytyczne co do preferencji dla rodzimych przedsiębiorców:

Jakbyśmy produkowali w Polsce, a nie na Białorusi, to ciężiej byłoby sprzedawać. Niektóre branże przemysłowe byłyby w ogóle dla nas niedostępne, przede wszystkim energetyka. Ze względu na protekcjonizm. [...] Oficjalnie to napisane jest w ten sposób, że w warunkach przetargu preferencja dla miejscowego producenta to jakiś procent. Natomiast nieoficjalnie to sytuacja wygląda w ten sposób, że jeżeli ktoś stosuje markę inną niż białoruską, nawet bardzo renomowaną markę światową, to musi się tłumaczyć, dlaczego, po co. [Aplisens]

Także wśród kadry zarządzającej Grupy Nowy Styl dominuje pogląd, iż brak własnego zakładu produkcyjnego we Francji jest czynnikiem negatywnie wpływającym na zdolność do wygrywania przetargów na tym rynku, co z kolei stanowi znaczącą barierę dla dalszego podnoszenia obrotów na tym rynku. Niemniej jednak w sposób zamierzony firma nie planuje obecnie podjęcia we Francji działalności produkcyjnej, wskazując na okoliczność, że przy występowaniu licznych propozycji przejęcia lokalnych spółek wyzwaniem jest nie tyle samo przejęcie, ile dalszy rozwój i zapewnienie rentowności takiej spółki:

Chcielibyśmy się rozwijać we Francji, ale nie kupimy tam fabryki, bo kupienie fabryki we Francji to jest przypuszczalnie... Znaczący każdy zamyka, każdy, kto potrafi, ten zamyka fabrykę we Francji, nikt tam nie otwiera fabryki, więc nie chcemy tam kupić fabryki. Ale równocześnie bez fabryki nie jesteśmy w stanie się rozwinąć, ale podejmujemy taką świadomą decyzję. Mimo że blisko, mimo że duży rynek, bogaty, właśnie wszystkie oferty akwizycyjne, które mamy z Francji, no na razie są odkładane na dalszy plan, bo po prostu ryzyko, związki i tak dalej jest zbyt, zbyt duże. Więc podchodzimy do tego w taki minimalistyczny sposób. Czyli dystans paradoksalny taki, no bo blisko, fajny rynek, największe firmy robią we

Francji 100 milionów, my robimy kilkanaście. Ale wszystkie robią na stratach. [Grupa Nowy Styl]

Pozostając przy rynkach Europy Zachodniej, w których polscy przedsiębiorcy podejmowali próby rozwoju swojej działalności, w raporcie Banku Światowego *Doing Business 2017* (dane za 2016 rok), analizującego ogólny klimat dla prowadzenia działalności gospodarczej w 190 państwach, przykładowo Belgia zajmuje 42. miejsce w rankingu, za Kazachstanem (35.), Armenią (38.) i Rosją (40.). Tłumaczy to decyzję NSG o nieotwieraniu na tym rynku własnej spółki sprzedażowej, pomimo potencjału, jaki ma ten zasobny rynek:

Pewne aspekty formalne cały czas stanowią duży dystans [...]. Chcielibyśmy się rozwijać w Belgii, ale nie chcemy tam założyć spółki, ponieważ założenie spółki w Belgii jest strasznie drogie, strasznie skomplikowane, ryzykowne z punktu widzenia podatków i tak dalej. [...] Bo to nie problem kupić firmy, problem na tym zarobić. [Grupa Nowy Styl]

Interesującym przykładem obrazującym elastyczność działań dostosowawczych przedsiębiorstw wobec regulacji prawnych, a zarazem elastyczność pozwalającą na wewnętrzne odchylenia od zasadniczo przyjętej strategii koncentracji na Europie, jest przypadek Grupy Nowy Styl na Bliskim Wschodzie. Spółka w Dubaju została założona wyłącznie ze względu na wymogi prawne, aby pracownicy firmy zajmujący się obsługą rynków Bliskiego Wschodu mieli lepsze warunki do pracy i codziennego funkcjonowania:

Mamy tam spółkę dystrybucyjną. Jeden z naszych ludzi zdecydował się pojechać. Chłopak, który był u nas szefem marki z wyższej półki. W pewnym momencie zaczęliśmy interesować się tym Bliskim Wschodem i zaczęliśmy o tym rozmawiać i wtedy on powiedział: „Wiecie co, może ja bym pojechał”. Akurat rodzina jego żony, ona jest Polką, mieszka w RPA. Ona była od jakiegoś czasu w Polsce, ale uznali, że Dubaj jest pośrodku, będzie bliżej trochę do rodziców, a jakoś klimat im odpowiadał [...]. Na miejscu jest jeden człowiek, resztę obsługujemy tutaj z Polski. Jeżeli jest potrzeba szkolenia dla jakichś firm stamtąd, to ludzie jeżdżą z Polski. Koszt utrzymania tam jest za duży [...] w związku z tym staramy się jak najwięcej tych funkcji obsługi klienta, świadczyć przez ludzi z Polski [...] Mamy tam spółkę formalnie, ale sprzedaż, fakturowanie odbywa się

z Polski do finalnego klienta, czyli to nie przechodzi przez tamtą spółkę. Ta spółka była konieczna, żeby [nasz menedżer] mógł tam formalnie mieszkać, być i pracować. [Grupa Nowy Styl]

Z kolei dla przedstawicieli firmy Berta dystans administracyjny jest silnie odczuwalny i przybiera formę lokalnych wymagań bezpieczeństwa, które kojarzone są z protekcjonizmem:

Jesteśmy na jednolitym rynku, ale i w stolarce, i w innych sektorach przemysłowych macie obowiązki dodatkowej certyfikacji. Niby powinien wystarczyć CE, ale na rok. Ale nagle kraj wymaga dodatkowej certyfikacji pod tym i pod tym. Powodem jest nic innego, jak chronienie własnego rynku i powołanie pewnej bariery wejścia... są drogie i kosztowne. [Berta]

W celu minimalizacji tych barier Berta nawiązuje i rozwija relacje z lokalnymi partnerami, którzy stanowią źródło wiedzy o administracyjnych wymaganiach (np. certyfikacje) lub sposobach dotarcia do dystrybutorów. Poleganie na partnerach ma podobne znaczenie zarówno w kontaktach z odbiorcami na zachodzie, jak i wschodzie Europy. Przykładowo, w Wielkiej Brytanii cały proces certyfikacji jest obsługiwany przez partnera. W Rosji współpraca umożliwia w ogóle zaistnienie lub redukuje ryzyko działalności na lokalnym rynku:

bardzo często Rosjanie musieli wymyślać jakieś metody obejściowe. Na przykład sprzedawaliśmy ich produkty na Litwę, oni sobie jakoś to z tej Litwy importowali. [...] odpowiadając na zapotrzebowanie klienta, musieliśmy sprzedawać części do produkcji drzwi, a nie drzwi, bo produkcja drzwi z części była dozwolona, a import drzwi nie był dozwolony. Tak że jechały drzwi prawie całe, ale na papierach musiały być śrubki, tam płyty i tym podobne elementy. W tej chwili wysyłamy wszystko w rozsypane. Rozbieramy nasze skrzydło na elementy, czyli to, co w środku wysyłamy osobno, listewki, śrubeczki, futryna. Wszystko wysyłamy osobno. Ten proces składania odbywa się po drugiej stronie, a my nie dokonujemy ostatecznego... Z drugiej strony Rosjanie próbują się ze swoimi urzędami dogadywać zawczasu, pokazując dokumenty i w jakiś tam to sposób sobie załatwiają. [Berta]

Firma Buspol zwraca uwagę na znaczenie aspektów podatkowych jako czynnika nie tylko hamującego internacjonalizację działalności,

ale wręcz prowadzącego do częściowego lub całkowitego wycofania się z rynku. Pojawiały się również przypadki podjęcia działań przygotowawczych do realizacji zamówienia i wstępnego wejścia na rynek ze sprzedażą i związanym z nią serwisem, które musiały zostać zarzucone z przyczyn pojawienia się nowych przesłanek decyzyjnych:

wygraliśmy przetarg w Turcji. Tylko że w Turcji, o czym myśmy nie wiedzieli, trzeba zapłacić ogromny podatek jakiś za wejście na ten, za sprzedaż na tym rynku [...]. Ale to po prostu nie dość, że rozłożyło cały ten przetarg, to w ogóle na przyszłość zupełnie nierealne. Nigdy się nie będzie opłacało, bo oni mają bardzo dużo własnych producentów. Z tego się wycofaliśmy. Był jeden, jedyny przetarg, polikwidowaliśmy wszystko w Turcji i nie ma nas w Turcji. [Buspol]

Bariery pozataryfowe (normy, certyfikaty)

Doświadczenia badanych firm wskazują ponadto na okoliczność, że znaczącym hamulcem rozwoju biznesu na rynkach międzynarodowych jest różnorodność obowiązujących norm i certyfikatów. Po wejściu Polski do Unii Europejskiej wiele z tych barier przestało mieć jednak tak daleko idący wpływ na działalność firm w biznesie międzynarodowym. I tak, kadra zarządzająca firmy Granna stoi na stanowisku, że wprowadzenie produktów do obrotu na rynkach unijnych jest nieskomplikowane pod względem formalno-administracyjnym, jednak właściciele firmy zwracają uwagę, że proces ten nadal pozostaje uciążliwy z punktu widzenia przedsiębiorców:

Europa jest dość mocno administracyjna i wymogi Unii Europejskiej odnośnie certyfikacji, instrukcji i tak dalej [...] I Europa się przyczepi do tego, że znak CE wyryty do produkcji jest wyryty w sposób nieprawidłowy, na przykład, ma dziewięć milimetrów, a powinien mieć centymetr. [Lechpol]

Menedżerowie Aplisens zwracają z kolei uwagę, że od 2004 roku odmienność certyfikatów na rynku polskim i UE straciła na znaczeniu, bowiem uzyskanie certyfikatów stało się prostsze i tańsze:

Wtedy też była bariera certyfikatów. Teraz mamy wiele produktów, wiele certyfikatów, ale z tamtej perspektywy załatwienie czegoś w Unii Euro-

pejskiej czy załatwienie certyfikatu UE, to była bariera komunikacji, a także bariera ceny, bo ceny certyfikatów w UE były dla nas bardzo wysokie z tamtej perspektywy. Teraz to wszystko się zmieniło. Ceny w Polsce i tam są porównywalne. Natomiast wtedy to faktycznie uzyskanie certyfikatu, to była pewna bariera nie do przeskoczenia tak naprawdę. Natomiast w sytuacji, kiedy weszliśmy do Unii, okazało się, że niektóre polskie organizacje też mogą je wydawać. Okazało się, że Czesi mogą. [Aplisens]

Wymogi w zakresie certyfikacji nadal stanowią jednak pewne utrudnienie w rozwoju biznesu w innych regionach. I tak, choć wymagania rynku amerykańskiego i tamtejsze wymagania certyfikacyjne są niższe, to jednak bez posiadania właściwych certyfikatów dana firma nie byłaby w stanie prowadzić działalności. Na obecnym etapie rozwoju menedżerowie Aplisens posiadają znaczne doświadczenie w zakresie pozyskiwania i utrzymywania certyfikatów, podkreślając, że obecnie stanowią one w większym stopniu trudność dla mniejszych firm:

Inna bariera związana jest z badaniami certyfikacyjnymi, czyli taka urzędnicza. Generalnie wymagania tych wszystkich krajów są mniej więcej takie same. To znaczy tak: wymagania rynku amerykańskiego są niższe, wymagania certyfikacyjne są niższe, ale nie mamy certyfikatów, trzeba będzie je załatwiać. Czyli jest Unia Europejska, jest WNP i w tym WNP każdy kraj ma swój certyfikat i potem są Stany i Kanada, potem jest Japonia, która nas, powiedzmy, na razie nie interesuje. Trzeba mieć te wszystkie certyfikaty, czy większość tych certyfikatów, żeby funkcjonować. My tą barierę już przeskoczyliśmy, umiemy, potrafimy te certyfikaty załatwiać. Natomiast dla małej firmy jest to faktycznie duża bariera. I gdybyśmy dzisiaj startowali, to byłaby bariera nie do przeskoczenia, szczególnie tak szeroko – nie tylko na poziomie kilku obszarów, ale też na poziomie szerokiej gamy produktów, że tych certyfikatów mamy relatywnie dużo, bo wchodzimy do różnych branż, więc tak naprawdę mamy duże umiejętności i utrzymania tych certyfikatów, i umiejętność przechodzenia przez liczne audyty, które do nas z tego tytułu przyjeżdżają. Więc to jest taka bariera biurokratyczno-techniczna. [Aplisens]

Również menedżerowie Grupy Nowy Styl zwracają uwagę na istotną barierę administracyjną w postaci odmienności norm i regulacji,

do których należy się albo dostosować, albo zrezygnować z rynku, lub z konkretnego przetargu:

Czyli teoretycznie w Holandii, odkąd Holandia jest częścią Unii, absolutnie obowiązują normy europejskie, co nie zmienia faktu, że praktycznie przy każdym przetargu, niezależnie, czy publicznym, czy prywatnym, Holendrzy wymagają lokalnych norm NPR, które są dodatkowe, trudniejsze niż normy europejskie. Oni nie mają obowiązku ich stosować, wręcz nie powinni ich stosować, ale zwłaszcza dopóki nie są to formalnie przetargi europejskie, czyli na przykład firma robi przetarg, czy instytucja, która nie jest zobligowana, to nadal może sobie wymagania sformułować, jakie chce. No mogą powiedzieć „my chcemy mieć wyższe niż standard”. No i oni chcą mieć te swoje normy. I tego typu różnice w normach są. Przykładowo te normy na rynku holenderskim dotyczą innych wymiarów, na przykład, czy innych elastyczności, szerokości, na jakiej trzeba mieć dopasowania podłokietników i tak dalej. [...] We Francji tego typu barierą są normy ekologiczne, mimo tego, że znowu mamy rozwiązanie, regulacje europejskie, Francja wprowadziła już parę lat temu własne rozwiązanie, czy eco tax. Czyli zupełnie inny sposób opodatkowania z powodów teoretycznie ekologicznych, czyli sprzedając jakikolwiek produkt we Francji, trzeba podawać bardzo specyficzne dane dotyczące udziału różnych materiałów, które są w różny sposób opodatkowane, dlatego że z tego z kolei potem Francuzi płacą za utylizację w przyszłości tych mebli i tak dalej. Jest to tak skonstruowane, że tak naprawdę nie jest to nic innego niż bariera administracyjna. Czyli po prostu oczywiście każda firma francuska na swój rynek to robi, musi specjalnie informację mieć w systemie, których normalnie by nie miała. Natomiast większość firm zagranicznych, które do Francji eksportowały, no stała przed dylematem, czy to zrobić, czy nie. [Grupa Nowy Styl]

W przypadku Berty odczuwany dystans administracyjny odzwierciedla się głównie w postaci barier celnych i urzędowych, ale także oczekiwań odbiorców co do odpowiednich certyfikatów. Dotyczy to głównie klientów z rynków spoza UE (m.in. kraje arabskie, USA). Ze względu jednak na status poddostawcy dla dużych koncernów, również tych, których zakłady produkcyjne zlokalizowane są w UE, odczuwana jest odmienność formalno-prawna – przedstawiciele firmy zwracają uwagę na konieczność przygotowania podwójnej dokumentacji – według wymagań klienta oraz polskich organów administracji publicznej.

Na rynku budowlanym, generalnie rzecz biorąc, w wielu krajach cały czas liczą się lokalne znaki i certyfikaty, o które warto powalczyć... Te granice, chociaż formalnie zaniknęły w ramach Unii Europejskiej, w dalszym ciągu funkcjonują... To jest bardzo istotny element i trzeba spełniać wymagania lokalne. [...] A wbrew pozorom wcale nie jest tak łatwo o wiedzę na ten temat, co trzeba mieć i o optymalne kosztowo uzyskanie tych certyfikatów. To jest wiedza, którą naprawdę dużo bardziej mają ludzie, którzy tam żyją w danym kraju... Te bariery administracyjne i formalno-prawne cały czas funkcjonują [...] [Berta]

Normy mają też niebagatelne znaczenie w przypadku sektora autobusów, w którym znaczny stopień różnorodności wymogów technicznych w poszczególnych krajach wymaga *de facto* znacznego stopnia adaptacji produktu do każdego rynku:

Po prostu są kraje, gdzie na przykład dopuszczalny jest większy nacisk na oś napędową, albo mniejszy nacisk na oś napędową i ten sam produkt technicznie jest gotowy, żeby na przykład być zarejestrowanym z naciskiem na oś do 12,5 tony, a w niektórych krajach jest to 10,5 tony, tylko. Jakby to się potem przekłada na liczby pasażerów. Po prostu trzeba to wiedzieć, bo łatwo można popełnić błąd. Łatwo można popełnić błąd, obiecując, wychodząc ze standardu europejskiego 11,5 i nagle okazuje się, że w danym kraju jest 10,5 nacisku na oś napędową tony, to się przekłada na ilość pasażerów, zadeklaruje się za dużo, a potem nie można tego wypełnić. Tak że to jest ta strona przepisowa. Europejskie przepisy, niemniej jednak trzeba widzieć przepisy krajowe. [Buspol]

Pokonywanie dystansu administracyjnego

Według przedsiębiorców biorących udział w badaniu w bieżącej fazie rozwoju ich biznesu dystans administracyjno-instytucjonalny nie ma dużego znaczenia na rynku europejskim. Po przystąpieniu Polski do UE bariery administracyjne w widoczny sposób się zmniejszyły. Gdy jednak bierzemy pod uwagę kraje spoza wspólnego europejskiego rynku, kwestie niestabilności politycznej, korupcji i barier administracyjno-handlowych zyskują istotnie na znaczeniu. Pojawia się zatem pytanie, w jaki sposób przedsiębiorcy radzą sobie z wyzwaniem związany z odmiennością administracyjno-instytucjonalną. W tabeli 4.2 poka-

Tabela 4.2. Dystans administracyjny – przejawy, wpływ i reakcja

Dystans administracyjny	Kluczowe wybory	Możliwe decyzje i sposób reakcji na odmiennść	Przedsiębiorstwo								
			A	B	C	D	E	F	G	H	
Bariery celne, niestabilność polityczna, korupcja	Wybór rynku	<p><i>W przypadku rynków pozaeuropejskich:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Unikanie rynków niestabilnych politycznie, skorumpowanych i/lub charakteryzujących się wysokimi barierami celnymi 	x	x	x	(d)				x	x
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Niekapitałowe formy wejścia 	x	x	x	(d)	x	x			
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Zabezpieczenia płatności, przedpłaty (100%) 	x	x			x				
Protekcjonizm, prawo pracy i podatki	Wybór sposobu wejścia	<p><i>W przypadku rynków Europy Wschodniej, poza UE, charakteryzujących się wyższym poziomem niestabilności:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ model współpracy z partnerem JV, lokalna produkcja 	x		x				x		
		<ul style="list-style-type: none"> ■ podkreślanie odrębności 	x						x		
		<ul style="list-style-type: none"> ■ relokacja produkcji / budowa zakładu w Rosji 	x								
Bariery pozataryfowe (normy, certyfikaty)	Adaptacja	<p><i>W przypadku rynków UE:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Celowe ograniczanie/unikanie inwestycji bezpośrednich (tworzenia własnych spółek, z rozbudowanym ŁW) w krajach UE o szczególnie uciążliwych przepisach dla przedsiębiorców 	x								
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Dostosowanie produktu pod względem wymogów administracyjnych 	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Uwaga: x – przyjęta przez przedsiębiorstwo reakcja na odczuwaną odmiennść kulturową; (d) – brak doświadczeń/prób sprzedaży na rynkach pozaeuropejskich.

Źródło: opracowanie własne.

zane zostały reakcje przedsiębiorstw i sposoby pokonywania dystansu administracyjnego.

Rynki pozaeuropejskie – reakcja na dystans administracyjny.

Jeśli chodzi o rynki pozaeuropejskie, przedsiębiorstwa co do zasady unikają prowadzenia biznesu w państwach niestabilnych politycznie lub cechujących się znacznymi barierami celnymi. Jeżeli jednak decydują się na podjęcie działalności w takich krajach, motywowane np. obiecującym popytem na lokalnym rynku, to wybierają z reguły niekapitałowe formy wejścia w formie eksportu, z którego szybko można się w elastyczny sposób wycofać, nie ponosząc przy tym znaczących kosztów.

Istotnym zagadnieniem jest również wykorzystywanie zabezpieczeń płatności w działalności eksportowej, która nie tylko wiąże się ze zwykłym ryzykiem handlowym, lecz także może być obciążona ryzykiem politycznym. W historii Granny występowały sytuacje, w których znaczną partię towaru na wschód Europy wysyłano dopiero po odnotowaniu na koncie wpływu pełnej należności, minimalizując ryzyko i ewentualne problemy windykacji. Bardzo rozwinięte, formalne procedury w tym zakresie wypracowała Grupa Nowy Styl, przy czym – paradoksalnie – był to w większym stopniu rezultat niesprzyjającej sytuacji w Polsce, aniżeli na rynkach zagranicznych:

Sparzyliśmy się na wielu kierunkach, wielu klientach. Dzisiaj kwestie zabezpieczenia płatności są bardzo ważne. Mamy dużo, dużo, dużo bardziej restrykcyjną politykę. [...] Pewnie na większości kierunków mieliśmy jakieś mniejsze czy większe trudności, ale chyba najgorsze to mieliśmy w Polsce, jak bankrutowały firmy, które budowały stadiony i nie chcieli nam płacić za krzesła. Więc czasami dystans może być paradoksalnie [śmiech] odwrotny. [...] Jak mamy klienta w Angoli, to wiadomo, że tam nie sprzedamy mu na umowę słowną, tylko musi być zabezpieczenie płatności. Wprowadziliśmy procedury, mamy umowę z KUKK, mamy umowę z COFACE. I to jest przestrzegane. My nawet nie możemy aktywować zamówienia bez akceptacji naszego działu finansowego. [...] Mamy tutaj ostre procedury. [Grupa Nowy Styl]

Rynki europejskie – reakcja na dystans administracyjny. Na rynkach Unii Europejskiej nie występują bariery celne, a unifikacja standardów technicznych ułatwia przedsiębiorstwom prowadzenie działalności. Na decyzję o sposobie obsługi danego rynku, ze spektrum pomiędzy eksportem a założeniem spółki kapitałowej, a w przypadku

założenia spółki – na decyzję o zakresie aktywności z łańcucha wartości przez nią realizowanych, mają jednak wpływ również regulacje z zakresu prawa pracy i podatkowego. W wywiadach z menedżerami Grupy Nowy Styl widoczne jest celowe ograniczanie/unikanie inwestycji bezpośrednich w formie tworzenia własnych spółek zależnych, z rozbudowanym łańcuchem wartości w krajach UE o szczególnie uciążliwych przepisach dla przedsiębiorców (np. Francja, Belgia).

Na rynkach Europy Wschodniej, poza Unią Europejską, charakteryzujących się obecnie większym poziomem niestabilności – Aplisens i Grupa Nowy Styl stosują model współpracy z lokalnym partnerem, przy czym Grupa Nowy Styl dodatkowo podkreśla odrębność działalności na rynkach wschodnich.

Sposób Aplisensu na odmienną administracyjno-instytucjonalną to dostosowanie struktur/łańcucha wartości spółek zależnych. W Rosji ma certyfikowane laboratorium (biuro certyfikacji), a na Białorusi zajmuje się także dystrybucją, serwisem i produkcją:

[Dotyczy spółki rosyjskiej] W związku z czym automatycznie wszystkie dostawy są tam sprawdzane dzięki czemu zyskują status sprzedawalności. Ale, to automatycznie wiąże się z ludźmi, którzy tam muszą być. [Aplisens]

Białoruś w tym momencie jest traktowana jako producent, jakby ten lokalny białoruski. [...] tam jest montaż tych przetworników. [Aplisens]

Przynależność do Unii Europejskiej jest natomiast postrzegana przez Sonicę jako czynnik ułatwiający w istotny sposób niwelowanie różnic prawnych:

Odmienność administracyjno-instytucjonalna, zwłaszcza poza krajami Unii Europejskiej, bo to, no Unia Europejska to nam strasznie ułatwiła. Ja pamiętam, jak eksportowałem jeszcze nie w Unii Europejskiej, no to rzeczywiście już Niemcy były problemem, bo był urząd celny, była granica, a to były problemy, to teraz się troszeczkę taki większy kraj się zrobił. [Sonica]

Występowanie barier celnych również nie jest postrzegane jako problem, lecz obiektywny powód do dostosowania:

Ale ogólnie rzecz biorąc te problemy celne, urzędów skarbowych one mogą być nawet duże, ale one są zawsze spisane, one zawsze są jakoś uregulowane i po prostu to jest tylko kwestia dostosowania się. To jest kwestia dostosowania się, przyjęcia, że tak jest i to akurat nie jest problemem.
[Sonica]

W branży urządzeń pomiarowych, w których działa Sonica, dostosowanie do standardów w różnych krajach jest traktowane jako minimalny, oczywisty zakres adaptacji, który umożliwia wejście na rynek. Dla przykładu, w USA:

[...] są, certyfikaty FCC, czyli Federal Communications Commission. I to się dotyczy emisyjności elektromagnetycznej, tak powiedzmy sobie, albo elektrycznej i tak dalej. No wszystkie pola elektromagnetyczne ta komisja bierze pod lupę i sprawdzają tutaj [...] [Sonica]

Pokonywanie tych barier z punktu widzenia Sonici może zostać ułatwione przez współpracę z lokalnymi ośrodkami certyfikacji:

[...] I tutaj też rozmawiamy z laboratorium, oczywiście też koszt wejścia i takich certyfikatów [...], trzeba było tutaj zmiany wprowadzić do naszych produktów, gdzieś tam jakieś niepalne części stworzyć. Po prostu zamienić [...] jakiś zwykły plastik na taki specjalny niepalny plastik. No i to jest największą barierą, jeszcze, jak patrzymy na rynek kanadyjski, tam [...] kanadyjskie normy, które są dosyć podobne do tych amerykańskich, i troszeczkę się różnią od naszych europejskich. No i to jest w sumie taka największa bariera, [...] to jest kosztowne. Trzeba tam trochę zrobić jakieś modyfikacje w produktach, no i pochłonie to jeszcze trochę czasu w laboratorium samym. [Sonica]

Z drugiej strony, w tej branży występowanie rygorystycznych lokalnych standardów jest wręcz postrzegane jako czynnik kreujący popyt, gdyż warunkuje korzystanie z produktów Sonici:

W krajach Europy Zachodniej zaawansowanie technologiczne jest tak wysokie, wszystko jest ustandaryzowane i tam poniekąd regulacje prawne generują jakieś zapotrzebowanie, czyli norma europejska mówi o tym, że stacja w elektrycznych domach musi być sprawdzana regularnie przez nasze mierniki. Czyli generuje już tam poniekąd jakiś popyt,

prawda i tylko dostosowania się do tego. Natomiast w Azji czy w Ameryce Południowej żadnych takich regulacji nie ma. I to już jest duży temat, bo na przykład mierniki tej stacji sprzedajemy tylko w Europie. [Sonica]

Natomiast punktu widzenia Buspolu nawet korzystanie z usług zewnętrznych ekspertów może nie być skuteczne w obliczu istnienia obiektywnych wyzwań, których nie da się ominąć (w ramach akceptowanych prawnie rozwiązań):

[...] Jeżeli się okaże, że nagle trzeba płacić jakiś podatek, [...] to znaczy, że my w tym kraju nie mamy żadnej przyszłości, koniec, albo otwieramy fabrykę, albo się wycofujemy. Więc tego się nie da zmienić. I te wszystkie cła zaporowe, które... No w Rosji też jest cło zaporowe, no tego się nie da zmienić. Co mi pomoże konsultant, jeżeli ta marża w ogóle, jeśli jakakolwiek by była, to była minimalna, jeszcze trzeba zapłacić cło zaporowe, no to nie ma sensu. To samo zresztą... No niby są takie metody, że na przykład, jeżeli na Ukrainie jest też cło zaporowe, ale jak będziesz w Ukrainie robił cokolwiek, przykręcał koło na nowo, to wtedy nie trzeba płacić tego cła. [Buspol]

Wpływ dystansu administracyjnego na wybory strategiczne

Kwestie związane z dystansem administracyjno-instytucjonalnym są istotnym wątkiem w badaniach z zakresu biznesu międzynarodowego. Wyniki badań wskazują na wpływ tego dystansu na wybierane przez przedsiębiorstwa sposoby wejścia na rynek zagraniczny. Zasadniczo im wyższy jest dystans instytucjonalny, tym niższy jest udział kapitału przedsiębiorstwa w spółkach zagranicznych (Xu 2001; Ando 2012), przy czym relacja ta moderowana jest przez doświadczenie zagraniczne przedsiębiorstwa; w przypadku przedsiębiorstw doświadczonych wpływ dystansu jest niższy (Ando 2012). Ciekawe wnioski dotyczące rozwoju polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych w drodze inwestycji bezpośrednich prezentują Trąpczyński i Gorynia (2017). Autorzy ci zauważają, że pozytywna relacja pomiędzy kompetencjami spółek zależnych a ich wynikami warunkowana jest poziomem kontroli własnościowej – w przypadku wyższej kontroli własnościowej efekt jest mniejszy, sugerując działanie inercji organizacyjnej. Wzrost kontroli własnościowej ma jednak także pozytywne efekty, obniżając

negatywny wpływ dystansu instytucjonalnego na osiągane przez spółki zależne wyniki. Z kolei Trąpczyński i Banalieva (2016) zwracają uwagę, że ekspansja polskich przedsiębiorstw na rynki wyżej rozwinięte w sensie instytucjonalnym i gospodarczym wiąże się często z trudnościami w osiągnięciu dobrych wyników ekonomicznych.

Liczne badania wskazują również na negatywny wpływ dystansu instytucjonalnego na wewnętrzną integrację działań, transfer wiedzy, zasad i praktyk biznesowych w korporacjach międzynarodowych, z centrali do zależnych spółek zagranicznych (Kostova i Zaheer 1999; Xu 2001; Ferner i in 2005; Aguilera-Caracuel i in. 2012). Przykładowo, Aguilera-Caracuel i in. (2012) poszukiwali odpowiedzi na pytanie o wpływ dystansu administracyjno-instytucjonalnego (różnice regulacji środowiskowych obowiązujących w kraju centrali i spółki zależnej) na transfer praktyk i standardów dotyczących ochrony środowiska, z centrali do spółki córki. Wyniki badań przeprowadzonych na próbie przedsiębiorstw międzynarodowych pochodzących z różnych branż, z centralami i spółkami zależnymi zlokalizowanymi w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Meksyku, Francji i Hiszpanii, pokazały negatywny wpływ odmienności regulacji środowiskowych na poziomie krajów centrali i spółki zależnej na wewnętrzny transfer standardów ochrony środowiska (Aguilera-Caracuel i in. 2012).

Rynki rozwijające się często borykają się z niestabilnością polityczno-prawną i korupcją. W tym kontekście przedsiębiorstwa z krajów rozwiniętych dążące do ekspansji na rynkach rozwijających się, silnie odczuwają dystans administracyjno-instytucjonalny. Efekty dystansu instytucjonalnego pogłębia istnienie tzw. próżni instytucjonalnej (*institutional voids*) związanej z brakiem sektora usług biznesowych, systemów regulacyjnych czy nieefektywną egzekucją prawa, lub słabo rozwiniętym rynkiem czynników produkcji (Khanna i Palepu 1997; 2010). W efekcie przedsiębiorstwa zachodnie zajmują pozycje w najwyższym „globalnym” segmencie piramidy rynkowej, będąc niezdolne do działania w warunkach próżni instytucjonalnej i do takiej adaptacji swojego modelu biznesowego, która pozwoliłaby skutecznie konkurować z przedsiębiorstwami lokalnymi w niższych segmentach (Khanna i Palepu 2010).

Wyniki przeprowadzonych badań jakościowych pozwalają wskazać, jak postrzegana przez menedżerów odmienność administracyjno-instytucjonalna rynków zagranicznych wpływa na wybory strategiczne związane z wyborem rynków, sposobem działania oraz adaptacją.

Wybór rynku. W strategiach badanych przedsiębiorstw rynki pozaeuropejskie zaczynają się pojawiać, przy czym polscy menedżerowie zasadniczo unikają państw niestabilnych politycznie, z wysokim poziomem korupcji lub barierami celnymi. A te przedsiębiorstwa, które mimo wszystko wchodzą na te rynki, widząc sposobności biznesowe, zgodnie z przewidywaniami teoretyków, kierują ofertę do najwyższych, „globalnych” segmentów odbiorców (Khanna i Palepu 2010), jak Grupa Nowy Styl w Afryce, Aplisens w Chinach czy Granna w Brazylii. Unikanie rynków problematycznych z punktu widzenia otoczenia instytucjonalnego uwidacznia się także, jak widać na przykładzie Buspol, w branżach o istotnym znaczeniu regulacji produktowych czy podatkowych dla możliwości podjęcia z powodzeniem działalności na danym rynku.

Wybór sposobu działania na rynku zagranicznym. W warunkach wysokiego dystansu administracyjnego w odniesieniu do rynków pozaeuropejskich badane przedsiębiorstwa decydują się na eksport. Z kolei odmienność państw Unii Europejskiej pod względem prawa pracy, podatków i innych obciążeń prowadzenia działalności gospodarczej obniża skłonność przedsiębiorców do inwestycji bezpośrednich (np. Belgia) albo zwiększenie zaangażowania przez inwestycję w produkcję (np. Francja). Na rynkach Europy Wschodniej, zgodnie z wynikami wcześniejszych badań, dystans administracyjno-instytucjonalny prowadzi do preferowania przez Aplisens i Grupy Nowy Styl modelu współpracy z lokalnym partnerem (Xu 2001; Ando 2012). Poza tym żadne z przedsiębiorstw nie prowadziło polityki akwizycyjnej na Ukrainie, w Rosji czy Białorusi, współtworząc raczej z partnerami lokalne spółki od podstaw. Ta obserwacja potwierdza wpływ ryzyka politycznego rynku na większą skłonność przedsiębiorców do tworzenia spółek od podstaw w porównaniu ze wzrostem przez akwizycje (Harzing i Pudielko 2016).

Adaptacja do rynku zagranicznego. Odmienność regulacji administracyjnych, przejawiająca się w ponadstandardowych normach produktowych definiowanych w przetargach czy regulacjach związanych z posiadaniem określonych/specyficznych certyfikatów wymaganych na rynku zagranicznym tworzy konieczność dodatkowych adaptacji produktu oraz pozyskania certyfikatów, jeśli przedsiębiorstwo zainteresowane jest danym rynkiem/kontraktem. W przypadku mniejszych firm o ograniczonych zasobach finansowych i ludzkich, dodatkowe koszty związane z adaptacją w tym zakresie będą wpływać na unikanie takich rynków. W przypadku takich firm jak Sonica czy Buspol adap-

tacja do rynków o odmiennych wymogach prawnych jest jednak wręcz uznawana za źródło przewagi konkurencyjnej w długim okresie. W obliczu zaawansowanej technologicznie konkurencji w krajach wysoko rozwiniętych z jednej strony, a z drugiej strony presji kosztowej ze strony przedsiębiorstw pochodzących z rynków wschodzących, gotowość do adaptacji do zróżnicowanych wymogów może być strategicznym atutem przedsiębiorstw z krajów takich jak Polska.

Rozdział 5

DYSTANS GEOGRAFICZNY¹

Mariola Ciszewska-Mlinarič, Piotr Wójcik

Postrzegana geograficzna odmienność rynków

Dystans geograficzny to niewątpliwie jedna z istotnych barier dla wymiany międzynarodowej. Wraz ze zwiększaniem odległości geograficznej zmienia się klimat, strefy czasowe, zazwyczaj rosną też koszty transportu i komunikacji (Ghemawat 2001; Berry i in. 2010), prowadząc niekiedy do utraty wartości transportowanych towarów (Clark i in. 2004). Według Cieślaka (2007, s. 13) „[o]dległość geograficzna może być traktowana jako miara kosztów transportu i łączności, które są najniższe w przypadku partnerów handlowych znajdujących się blisko siebie.” Dystans geograficzny tworzy trudności w zakresie podtrzymywania relacji z partnerami, wyzwania logistyczne związane z optymalną

¹ Znaczna część materiału przedstawionego w niniejszym rozdziale została opublikowana w monografii autorstwa Marioli Ciszewskiej-Mlinarič pt. *Pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw* (2019). Wkład drugiego Autora niniejszego rozdziału, Piotra Wójcika, polega na uzupełnieniu prezentacji materiału empirycznego o nowe elementy, oparte na kolejnych czterech przypadkach firm (Berta, Maszynel, Sonica, Buspol) oraz rozwinięciu na tej podstawie prezentowanej argumentacji.

organizacją transportu, zapewnieniem jak najkrótszych terminów realizacji dostaw, a w końcu podnosi koszt produktu, co może wpływać na marżę (jeśli rynek nie akceptuje wyższej ceny).

Trudności w zakresie podtrzymywania relacji z partnerami

Menedżerowie badanych przedsiębiorstw zauważają, że wzrost odległości geograficznej, szczególnie w odniesieniu do rynków pozaeuropejskich, znacząco utrudnia nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z partnerami z rynków odległych ze względu na czas i koszt podróży:

Przykładowo podróż do Azji trwa kilkanaście godzin, więc automatycznie jesteśmy tam mniej obecni, te podróże są rzadsze. [Aplisens]

Dużo trudniej jest wejść na odległe rynki, bo w zasadzie nawet nasza okresowa wizyta też jest większą barierą. Pojechać w dowolne miejsce w Europie to jest dzień czy dwa. Tam trzeba jechać na tydzień, więc to też jest jakaś trudność. No ale to wszystko jest do przeskoczenia. Jest mail, internet, telefon i dużo rzeczy można załatwić. [Aplisens]

Myśmy kiedyś mieli spółkę w Argentynie, w Meksyku. [...] Liczyliśmy na dużo większe wzrosty na tych rynkach, ale po 2–3 latach działalności doszliśmy do wniosku, że dla nas to nie ma sensu. Co nam po spółce na kilka milionów euro, jeżeli my to mamy jakoś kontrolować, współzarządzać, sprawdzać w jakimś sensie. Aby polecieć do Argentyny, i wrócić z tej Argentyny, to masa czasu. Za daleko. Może inaczej by było, gdyby rynki rosły szybciej. [Grupa Nowy Styl]

Polskie przedsiębiorstwa chętnie korzystają z nowych technologii komunikacji, co niewątpliwie bardzo ułatwia utrzymywanie kontaktów z istniejącymi partnerami handlowymi. Dla pozyskania nowych partnerów czy utrzymywania bieżącej współpracy ze spółkami zależnymi są to jednak pomocne, ale – jak podkreślają menedżerowie – mimo wszystko niewystarczające narzędzia, niemogące w pełni zastąpić kontaktów bezpośrednich, zwłaszcza w odniesieniu do rynków pozaeuropejskich:

Tu w Europie tak, ale tam jednak trzeba pojechać i sprawdzić. [...] tu w Europie jeździmy i doglądamy tych serwisów, poza tym mamy centralny

serwis u nas, który dowozi różne rzeczy, a tam lecieć przez ocean to są ogromne koszty, a marża minimalna. Bo wiadomo, że tam są tanie produkty, więc w ogóle bezsensowne. [Sonica]

Wyzwania logistyczne, czas dostaw i opłacalność

Innym problemem pojawiającym wraz ze wzrostem odległości geograficznej, szczególnie w odniesieniu do rynków pozaeuropejskich, jest wzrost złożoności logistyki, wydłużenie terminów realizacji dostaw i wzrost kosztów.

Lechpol do tej pory nie zdecydował się na sprzedaż poza rynki europejskie, mając na uwadze m.in. kwestie logistyczne i konieczność otwarcia kolejnego, poza Polską, która obecnie obsługuje rynki europejskie, centrum/*hubu* logistycznego, który finansowałby realizację i dostawę kontraktów produkcyjnych z Chin, a także uruchomienie lokalnego centrum obsługi klientów (*call-center*). W przypadku produktów Granny było znaczne zainteresowanie ze strony partnerów australijskich, jednak koszt transportu, powodujący konieczność zamawiania dużych partii, stanowił znaczny problem. Ani Granna nie była chętna, ani partnerzy nie byli w stanie finansować wysokich stanów magazynowych; ostatecznie zrezygnowano ze współpracy.

Z kolei menedżerowie Grupy Nowy Styl, jak zresztą Lechpolu, Granny, Aplisensu, podkreślają, że na obszarze Europy dystans geograficzny nie ma dzisiaj dużego znaczenia:

Udział kosztów transportu jest znaczący [...] Z tego punktu widzenia my po prostu możemy konkurować najlepiej tam, gdzie mamy blisko, szybko, tanio, czyli Europa. A tutaj mamy o tyle komfortową sytuację, że mamy produkcję w jednym z najtańszych rejonów do produkcji, ale jednak w UE. [Grupa Nowy Styl]

Podobnie jest w przypadku Berty, której przedstawiciele otwarcie przyznają, że specyfika ich branży (drzwi i okucia, są produktem wielkogabarytowym, w przypadku którego istnieje dodatkowa konieczność adaptacji właściwie do każdego lokalnego rynku) powoduje, że swoją zagraniczną działalność ograniczają do rynku europejskiego:

odległość geograficzna jest istotnym elementem, ponieważ drzwi są produktem dużym i ciężkim. W związku z czym koszty transportu za-

czynają w pewnym momencie być istotnym czynnikiem cenotwórczym.
[Berta]

Poza tym tu trzeba pamiętać, że w tej branży bardzo istotnymi kosztami są koszty logistyczne na jednostkę produktu. To nie są produkty małe... Są koszty reklamacji... Trzeba wiedzieć, no dobrze – sprzedałem drzwi w Stanach i zepsuła się klamka, co ja teraz zrobię? Trzeba budować serwis na miejscu. To w ogóle jest wyzwanie. Wysłać człowieka na usunięcie reklamacji przy tamtych kosztach pracy czasami niweczy w ogóle sens sprzedaży. [Berta]

W odczuciu prezesa i menedżerów Maszynelu dystans geograficzny nie stanowi problemu na poziomie realizacji zamówienia, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę skorzystanie z zewnętrznej firmy spedycyjnej. Jak podkreśla jeden z nich:

myślę, że nie ma znaczenia. Znaczy tu jest tu dalej, tu bliżej, ale to jest, to ewentualnie lecisz samolotem, a tu jedziesz na kołach. [Maszynel]

Niemniej, mimo że dystans geograficzny jest słabo odczuwalny, jest ciągle istotny w kategoriach kosztu i czasu:

Powiem tak: on ma wpływ na to, czy nasza oferta będzie konkurencyjna, jeżeli coś miało przepłynąć do Brazylii. Wiadomo, że jak część, która już jest schowana, to się nie będzie opłacało, bo transport tych części przez morze się będzie odbywał, to będą to duże koszty w stosunku do wyrobu. Ale są też firmy globalne, które nie wiem, mają jakiś taki system logistyczny. Oni to biorą na siebie, bo staramy się wszystkie koszty transportu wrzucić dla klientów. Nie mamy działu własnego logistyki. Oni tam gdzieś kalkulują sobie, że im się opłaca to dostarczać, te same części tu i tu, i tam. [Maszynel]

Problem się pojawia właśnie w Azji czy Ameryce Południowej, tutaj oczywiście wchodzi temat strefy czasowej, czyli chociażby decyzyjności, rozmowy mogą być opóźnione nawet o jeden dzień. Do tego dochodzi koszt transportu, który wiadomo, że do Australii jest o wiele większy niż do Hiszpanii. Do tego też dochodzą ryzyka, czyli to jedziesz statkiem lub samolotem, samoloty są różne ciśnienia, mogą powodować jakieś awarie,

statek może coś namoknąć, wilgoć. I to już zaczyna być wtedy duży problem. I jeszcze dostępność to też jest ważna, czyli tutaj ze względu na to, że jest to duża odległość, duży koszt, to nie zawsze mamy tam duże ilości do magazynu, w związku z tym klient może powiedzieć: „Czy jesteście w stanie dostarczyć to na jutro?”. [Sonel]

W przypadku rynków pozaeuropejskich, Argentyny i Meksyku, gdzie przez kilka lat (2000–2004) Grupa Nowy Styl miała spółki JV z lokalnymi partnerami, okazało się, że ta odległość była zbyt duża, a wzrost rynków zbyt mały, aby kontynuować współpracę. To doświadczenie w sposób istotny wpłynęło na decyzję menedżerów w zakresie koncentracji na rynku europejskim, na wiele lat (przynajmniej do 2016 roku):

Na początku to myśmy nawet chyba mieli bardziej globalne ambicje niż dzisiaj. Ale w pewnym momencie je ostudziliśmy. W pewnym momencie uświadomiliśmy sobie, że przecież jest tyle do zrobienia w Europie, tu jest nasza przewaga konkurencyjna, tu jesteśmy blisko rynków, tu możemy produkować. Jak się nawet cokolwiek złego stanie, to przecież na drugi dzień, albo tego samego dnia jestem w Monachium czy w Londynie. Wtedy zrozumieliśmy, że nie ma sensu iść w Argentynę czy Meksyk, skoro cały czas mamy tak potężny rynek blisko nas. [Grupa Nowy Styl]

Wiele lat temu mieliśmy tą historię z dwoma spółkami, jedną w Meksyku, drugą w Argentynie. Mieliśmy wtedy taką chęć, aby rosnąć globalnie, ponieważ tak szybko rośliśmy tutaj, rozwijaliśmy się, zaczęliśmy sprzedawać coraz więcej. To była ta chęć [...] To był taki kierunek: myśleliśmy, że coraz więcej produkujemy, że potrafimy produkować ekonomiczne, fajne produkty, to zaczniemy je teraz coraz szerzej sprzedawać, coraz więcej. Potem się okazało, że ta odległość jest za duża. Jak chcesz raz na jakiś czas kogoś wysłać, żeby przejrzał księgowość, zobaczył, jak się mają sprawy, lub po prostu spotkać się ze współnikami, podyskutować, to okazuje się, że to jest bez sensu przy sprzedaży na poziomie miliona czy dwóch milionów euro rocznie. [...] Ze współnikami rozstaliśmy się przyjaźnie. Oni nam spłacili 50% udziałów. Wyszliśmy na zero, ale zebraliśmy potężne doświadczenie, które mówiło nam „popatrz, jaka Europa jest wielka, jaki ten rynek jest wielki, po co masz aż tam iść? Przecież tu masz przewagi konkurencyjne, tu jesteśmy, na tym rynku”. Czyli to była taka nauka. [Grupa Nowy Styl]

Menedżerowie badanych przedsiębiorstw zgodnie podkreślają, że odległość geograficzna niesie ze sobą koszty transportu; dlatego w znacznej mierze ich przedsiębiorstwa koncentrują się na rynkach bliskich geograficznie. Biorąc pod uwagę oferowaną relację jakość–cena, warto zauważyć, że wypracowanie rozwiązań w zakresie transportu czy szerzej – modelu biznesowego na poziomie grupy – jak w przypadku Grupy Nowy Styl, Aplisens, ale też na mniejszą skalę Lechpolu, pozwala im skutecznie konkurować z przedsiębiorstwami zachodnimi. Aplisens, mimo wysokich kosztów transportu, obsługuje jednak rynki także pozaeuropejskie, uznając je w swojej strategii za jeden z istotnych kierunków wzrostu; w 2017 r. zrealizowano pierwszy znaczący kontrakt w Chinach. Także Grupa Nowy Styl – koncentrując się zasadniczo na Europie i spółkach zależnych – ma ok. 12–13% przychodów z eksportu, m.in. także poza rynki europejskie. Na opłacalność eksportu wpływa przy tym także ryzyko kursowe – eksport Grupy Nowy Styl do USA zakończył się w momencie umocnienia się złotówki względem dolara, ok. 2007–2008 roku. Znaczenie dystansu geograficznego ilustrują poniższe wypowiedzi:

Krzeseła i meble są trudne w transporcie. To jest produkt wolumenowy, bardzo mało wartości w metrze sześciennym [...] Koszty transportu są bardzo duże, do tego wymagania klientów w dzisiejszych czasach są takie, że wszystko chcą mieć pod swój kolor, pod swój wymiar, na wczoraj. W Europie mamy potężną przewagę logistyczną dlatego, że stąd do Berlina jest 5 godzin, a z Monachium do Berlina jest 7. Czyli my, konkurując z niemieckimi firmami, konkurujemy jak równy z równym, przy naszych kosztach produkcji, przy naszej jakości, przy naszej znajomości języka. [Grupa Nowy Styl]

Europa jest dla nas łatwa, bo mamy hub i centrum w Polsce. Więc tutaj przychodzi do Polski, możemy sobie stąd dystrybuować. Nawet do Francji, na kołach, drożej, ale pojedzie. [Lechpol]

Znaczenie dystansu geograficznego jest tak naprawdę związane z kosztami transportu. Bo jak towar idzie do Ameryki Południowej, to jednak samolotem, a to podnosi koszty 10–20% i to jest bariera. Ale akurat do Ameryki Południowej to wszystkie firmy, oprócz jednej, muszą przysyłać swoje towary. Nie wysyłamy tego statkiem, dlatego że to trwa bardzo długo. Prawdopodobnie nikt statkiem nie wysłał tego towaru, więc

faktycznie firmy próbują mieć jakieś montownie, by ułatwić sobie życie i przyspieszyć termin dostaw. [Aplisens]

Eksportowaliśmy przed 2008, 2007. Wtedy, kiedy dolar był po 2 złote, totalnie wypadliśmy z rynku. W międzyczasie nasi klienci ze Stanów, w ogóle rynek się przestawił na dostawy z Azji. Teraz staramy się to odbudować. Mamy korzystne kursy znowu, ale oni w międzyczasie przedstawili swój import. Tak że to nie jest takie proste. [Grupa Nowy Styl]

Kolejne wyzwanie pojawiające się w opiniach menedżerów, szczególnie przy obsłudze rynków pozaeuropejskich, to wydłużający się czas oczekiwania na dostawę wraz ze wzrostem odległości geograficznej:

Odległość jest ważna także z racji czasu dostaw. Staramy się naszymi działaniami niwelować ten wpływ. Dążymy do tego, aby klient jak najmniej to odczuwał. Przykładowo, jeżeli nasz wyrób mamy na magazynie i sprzedajemy do Niemiec, to jest w ciągu jednego dnia. A jeżeli gdzieś sprzedajemy na Bliski Wschód, to leci tam 2 tygodnie, bo tydzień leży na cle, a potem jeszcze trzeba jakiś samochód załatwić i tak dalej. Naszym działaniem staramy się wyeliminować te czynniki, czyli przykładowo tworzyć jakieś lokalne magazyny, które zajmują się wysyłką. [Aplisens]

Pokonywanie dystansu geograficznego

W opinii menedżerów badanych przedsiębiorstw dystans geograficzny niesie ze sobą wiele wyzwań, utrudniając ekspansję przedsiębiorstw poza rynki europejskie. Natomiast w odniesieniu do rynków UE, a także rynków europejskich poza UE, odległość geograficzna ma relatywnie niewielkie znaczenie. Dzieje się tak dlatego, że wraz z doświadczeniem przedsiębiorstwa wykształciły mechanizmy niwelujące negatywny wpływ odległości (tabela 5.1).

Po pierwsze, wraz z doświadczeniem i nabywaniem wiedzy przedsiębiorstwa powiększają swoje kompetencje w zakresie organizacji transportu i procedur eksportowych, zmniejszając odczuwane znaczenie dystansu, zarówno w Europie, jak i poza nią:

Mamy więcej doświadczeń, jeśli chodzi już o same właśnie kwestie formalne, czyli przez to, że właśnie pracowaliśmy w Egipcie, to lepiej

Tabela 5.1. Dystans geograficzny – przejawy, wpływ i reakcja

Dystans geograficzny	Kluczowe wybory	Możliwe decyzje i sposób reakcji na odmiennść	Przedsiębiorstwo										
			A	B	C	D	E	F	G	H			
Trudności w utrzymywaniu relacji z partnerami Wyzwania logistyczne, czas dostaw i opłacalność eksportu	Wybór rynku	<i>W przypadku rynków europejskich dystans geograficzny mniej istotny; nabiera znaczenia w przypadku odległych rynków pozaeuropejskich:</i>											
		<ul style="list-style-type: none"> ■ kompetencje w zakresie organizacji transportu ■ wykorzystanie nowych technologii komunikacji ■ węzły logistyczno-produkcyjne, w tym lewarowanie korzyści modelu korporacyjnego (łańcuch wartości, transfer wiedzy); własny transport, lub współpraca z dedykowaną firmą 	X	X	X	X	X	X					
	Wybór sposobu wejścia	■ Rezygnacja z rynków odległych	(r)	(r)	(r)	(d)						X	X
		■ Obsługa/wejście na rynki odległe ← uwarunkowania/dystans gospodarczy	X	X	X		X						
		<i>W przypadku rynków pozaeuropejskich, odległych geograficznie:</i>											
		■ Model mieszany (eksport komponentów plus licencja)	(x)	(x)									
		■ Eksport	X	X	X	(d)						X	X

Uwaga: x – przyjęta przez przedsiębiorstwo reakcja na odczuwaną odmiennść kulturową; (x) – działanie rozważane; (r) – rezygnacja, wycofanie z rynku; (d) – brak doświadczeń/prób sprzedaży na rynkach pozaeuropejskich.

Źródło: opracowanie własne.

wiemy jak robić biznes kontenerowy gdzieś za granicą, więc tutaj nam się ułatwiło. I mamy więcej doświadczenia z powodu... Mammy po prostu więcej partnerów, czyli jesteśmy bogatsi o doświadczenia, więc ten dystans nam się jeszcze skurczył. [Grupa Nowy Styl]

Po drugie, aktywnie korzystają z nowych technologii komunikacji, co znacząco skraca dystans geograficzny, zmniejszając wynikające z niego trudności:

Nowe technologie komunikacyjne, wszyscy umieją pracować z mailem, ze Skype'em, na współdzielonych dokumentach, więc ostatecznie jazda do klienta, którego znam od 10 lat i z którym się widzimy na targach i on zna pół naszej firmy, no to możemy do niego raz na rok pojechać, ale naprawdę możemy z nim efektywnie pracować na odległość. Jest to tańsze, efektywniejsze, szybsze, tylko jakieś grubsze tematy raz na jakiś czas załatwia się wizytą. [Grupa Nowy Styl]

Należy jednak pamiętać, że o ile stosowanie narzędzi komunikacji elektronicznej i mobilnej w zasadniczym stopniu niweluje wpływ dystansu geograficznego w odniesieniu do utrzymania kontaktu z istniejącymi klientami, o tyle jest niewystarczające dla pozyskania partnerów z nowych rynków czy utrzymywania bieżącej współpracy ze spółkami zależnymi.

Po trzecie, sposobem na pokonanie bariery odległości są rozwiązania związane z kwestiami logistycznymi. Przykładem jest tworzenie magazynów przy własnych spółkach zależnych na odległych rynkach, co ilustruje poniższy cytat:

No na pewno organizacja magazynów w spółce zależnej w Indiach, mamy tam magazyn i już z Indii jest nam łatwiej gdzieś tam wysłać, ale i tak tam nie ma Unii, tam są wszędzie celne tematy, tak że to poniekąd załatwia problem [...] [Sonica]

Podobnie jak w przypadku pokonywania innych rodzajów dystansu, tak i w przypadku dystansu geograficznego niezmiennie pomocne jest poleganie na lokalnych partnerach w kwestii serwisu i wsparcia technicznego. Tworzy w ten sposób poczucie bliskości z klientami i lepsze zrozumienie ich potrzeb i oczekiwań:

[...] plus serwisy zagraniczne, ponieważ w tej branży my nie jesteśmy producentem dużych ilości, tak jak na przykład telefon, gdzie telefony się praktycznie nie psują. „My produkujemy bardzo małe ilości, tylko tysiące mierników, tak że zdarza się, że coś się zepsuje lub zdarza się, że elektryk coś zepsuje mechanicznie, wtedy trzeba to naprawić. No i proszę sobie wyobrazić, miernik kosztuje 500 euro, wysłać go z Australii do Polski do naprawy, nie. To jest praktycznie koszt tego wszystkiego jest większy niż nowy miernik. Stąd tutaj serwisy zagraniczne.” [Sonica]

Poleganie na zagranicznych partnerach pozwala także rozwinąć techniczną wiedzę w zakresie logistyki, tak jak miało to miejsce w przypadku Berty:

Co jeszcze się uczyliśmy z Zachodu? No, uczyliśmy się pewnie, poza technologią, uczyliśmy się też pewnej formuły logistyki organizacji sprzedaży. Na przykład, najprostsza rzecz z możliwych, pakowanie drzwi... To na zachodnich firmach, na Zachodzie opracowano model budowania specjalnych palet pod drzwi i kładzenia drzwi jednych na drugich, dziesięć do piętnastu na przykładkach. To sposób znakomity, to jest proste rozwiązanie... Co w sposób znakomity, znakomity ułatwia i obniża koszty logistyki. [Berta]

Większe przedsiębiorstwa takie jak Grupa Nowy Styl, ale także Aplisens, wypracowują optymalne węzły logistyczno-produkcyjne w Europie (lewarując korzyści modelu korporacji), decydując się także na własny bądź dedykowany transport. Również właściciele Lechpolu uruchomili w 2010 roku własne centrum logistyczne Lechpol Logistics Park, a próbując wejść na rynek niemiecki, tworzą złożone struktury logistyczne (Polska→Belgia→Niemcy).

Trzeba sprzedawać do pewnej racjonalnej odległości od miejsca wyprodukowania. Tudzież szukać takich elementów łączonych, tak jak poprzez nasze akwizycje – dużą część komponentów produkujemy w Polsce, a komponenty wysyłamy do zakładu w Niemczech. Nadal jest logistyka, ale komponenty można pakować o wiele efektywniej niż gotowe produkty, mniej powietrza. A na miejscu robić montaż lokalny. Czyli takie hybrydowe, łączone modele mają sens. [Grupa Nowy Styl]

Rohde&Grahl był pierwszą naszą spółką, która miała swoją własną flotę samochodową, dystrybucyjną. Wcześniej zawsze korzystaliśmy z firm logistycznych, a Rohde&Grahl miał swoją własną flotę specjalistycznych samochodów. Uznaliśmy, że tak naprawdę w tej naszej branży na zachodzie nie transportuje się przez firmy spedycyjne, tylko ma się specjalistyczne samochody, które są odpowiednio wyposażone, mają podwójne podłogi, mają zabezpieczenia, koce, wszystko. To spowodowało, że pomyśleliśmy wtedy „Popatrzmy, my tego jeszcze nie potrafimy robić”. Chcemy robić taki test w Polsce, trzeba skorzystać z wiedzy kolegów w Niemczech. [Grupa Nowy Styl]

W tej chwili pracujemy z Rosją i z Białorusią, korzystając już wyłącznie z takich dedykowanych transportów, czyli po prostu tamte spółki powołują przedsiębiorstwo, które się zajmuje transportem, robiąc usługi, lub własny transport, tak jak ma Białoruś i regularne dostawy są tworzone. [Aplisens]

Nie należy zapominać, że moderatorem znaczenia dystansu geograficznego jest rodzaj i wolumen dostarczanych produktów i podzespołów, które warunkują opłacalność przy danych kosztach logistycznych:

[...] mamy [...] zamorskie terytorium Francji. No, ale dzięki temu, że, no daje się sprzedać tam trochę drożej pojazdy, że da się wliczyć koszty logistyczne, żeby zapewnić dostawę części, to możemy te pojazdy zdalnie obsługiwać. Gdyby tam obowiązywały takie same ceny, jak tutaj w Europie Centralnej, to byśmy pewnie nie sprzedali [...]. Tak że ta odległość, no ma znaczenie, ale w takim przełożeniu, że zależy, co trzeba dostarczyć i zależy ile rynek płaci za dany produkt, czy usługę. Dubaj też jest daleko i tam też sprzedaliśmy nasze pojazdy i tam nawet byliśmy zobowiązani stworzyć własny serwis z lokalnym partnerem. Ale to się opłacało w tamtych warunkach zrobić. [Buspol]

W przypadku odległych rynków pozaeuropejskich dystans geograficzny nabiera kluczowego znaczenia. Ze względu na trudności, które tworzy (relacje z partnerami, koszt, czas dostaw), przedsiębiorstwa często decydują się unikać rynków bardzo odległych. Granna wycofała się z rozmów z partnerem australijskim, Grupa Nowy Styl wycofała się ze współpracy JV w Argentynie i Meksyku, rezygnując na ponad dekadę z ekspansji w formach kapitałowych poza Europę, a Lechpol nie

podjął jeszcze żadnych poważnych prób w tym kierunku. Podobnie jest w przypadku Maszynelu, którego głównym atutem, z punktu widzenia klienta „zachodniego”, jest niższa cena produktu, w związku z czym większe koszty logistyczne niwelują tę przewagę. Stąd skupienie się na odbiorcach, których zakłady zlokalizowane są w Europie.

Tylko Aplisens zakłada w swojej strategii istotny wzrost na rynkach pozaeuropejskich, tworząc węzły logistyczne/magazyny buforowe. W tym celu dąży w ramach współpracy z odległymi geograficznie dystrybutorami do tego, aby tworzyć lokalne magazyny. Finansowanie stanów magazynowych jest kwestią negocjacji, ale magazyny „buforowe” są mniej więcej na połowie rynków zagranicznych /eksportowych („generalnie staramy się przy rozmowach z tymi dalszymi firmami, dążymy do tego, żeby oni mieli takie magazyny”):

Jeżeli już współpraca istnieje z dystrybutorami, i rzeczywiście te zamówienia schodzą w sposób regularny, to takie magazyny, mniejsze czy większe, są tworzone, ponieważ z ekonomicznego punktu widzenia nie ma sensu – bo nasze wyroby nie są tak drogie – żeby dla pojedynczych wyrobów ponosić koszt transportu, który jest spory. Czyli jakby nie opłaca się transportować pojedynczych rzeczy. Czyli magazyny buforowe mniejsze, czy większe są. [Aplisens]

Z kolei Grupa Nowy Styl stosuje pewne odstępstwa od strategii koncentracji na Europie. Ma to miejsce w odniesieniu do tych rynków zagranicznych, na których nie ma silnych lokalnych producentów i/lub międzynarodowych konkurentów. Wejście na te rynki odległe geograficznie należy jednak tłumaczyć strukturą lokalnego rynku, przy jednoczesnym dostrzeganiu szans na intratne kontrakty ze względu na zamówność rynku/segmentu (np. klienci korporacyjni w Afryce), a zatem kwestiami związanymi z gospodarczą odmiennością rynków. Kwestie te zostaną szerzej omówione w części poświęconej znaczeniu dystansu gospodarczego.

W ostatnim czasie menedżerowie Grupy Nowy Styl ponownie zaczynają rozważać możliwość szerszej ekspansji na rynki odległe geograficznie, takie jak Stany Zjednoczone. Wiąże się to z obserwowaną przez nich unifikacją oczekiwań klientów, a także korzystnym dla eksportu w 2016/2017 roku kursem USD/PLN. Uwzględniając wysokie koszty transportu na rynki zamorskie, trzeba zauważyć, że eksport gotowych produktów najprawdopodobniej nie wchodzi jednak w grę.

Rozważany jest model mieszany, łączący eksportów komponentów z umową licencyjną:

W tym momencie widzimy z roku na rok postępującą unifikację. Te trendy z Europy, tak naprawdę ze Skandynawii, zostały przeniesione, coraz bardziej widać w Ameryce. Można powiedzieć, że coraz bardziej dostrzegamy szansę sprzedaży naszych standardowych produktów dla klientów amerykańskich. Tylko tutaj nie mówimy o sprzedaży takiej prostej, że wsadzamy krzesło do pudełka, wysyłamy i oni to sprzedają tam u siebie. Tylko musimy z klientami bardzo głęboko rozmawiać na temat jakiejś formy współpracy mieszanej, czyli nie wiem, sprzedaż komponentów, licencja, czyli jakieś takie bardziej kreatywne podejście z punktu widzenia strategii handlowej. [Grupa Nowy Styl]

Również menedżerowie Granny zastanawiali się nad podobnym rozwiązaniem na jednym z odległych geograficznie rynków. Wypracowano nawet umowę zakładającą elementy licencji z produkcją komponentów w Polsce, ale ostatecznie partner się wycofał, a kolejny partner z Brazylii zgodził się na eksport.

Dystans geograficzny może niekiedy mieć korzystny wpływ na działania przedsiębiorstw, tworząc nowe szanse rozwoju na rynkach zagranicznych wtedy, gdy odległość, jaką muszą pokonać główni konkurenci, jest większa lub podobna. Obsługa krajów Bliskiego Wschodu przez Grupę Nowy Styl bazuje na tej logice, ale w dużej mierze jest to też kwestia odmienności gospodarczych (struktura lokalnej konkurencji ← dystans gospodarczy). Menedżerowie Granny wykorzystują natomiast w ostatnim czasie okazje biznesowe na rynkach europejskich, w obszarze sprzedaży usług produkcyjnych. Wynikają one ze splotu okoliczności – z jednej strony z większej odległości geograficznej konkurentów chińskich do Europy i związanego z tym zdecydowanie dłuższego czasu realizacji zamówienia i niższej jakości ich produkcji, a z drugiej – kompetencji Granny – nie tylko jako wytwórcy, ale też jako wydawcy znającego zasady mechaniki gier. Przy produkcji gier zdarzają się sytuacje, kiedy wykrywa się pewne niedociągnięcia, które w uzgodnieniu z właścicielem gry można wyeliminować:

Dzisiaj jest ważny czas, bo spora część naszej aktywności to w tej chwili produkcja dla innych wydawców. Oni bardzo często wracają z Chin, bo po pierwsze, wcale nie jest tak tanio, a po drugie, że u nas mogą liczyć

na miesięczną reakcję, gdy szybko trzeba zrobić dodruk, no a w Chinach to są minimum trzy miesiące plus transport. [Granna]

Wpływ dystansu geograficznego na wybory strategiczne

Rola dystansu geograficznego w handlu zagranicznym i strategiach ekspansji przedsiębiorstw była przedmiotem częstych analiz. Na poziomie makroekonomicznym znaczenie dystansu geograficznego podkreślane jest w ekonomicznych modelach grawitacyjnych (*gravity models*) objaśniających bilateralną wymianę handlową, które zakładają, że – zgodnie z prawem powszechnego ciężenia Newtona głoszącym, że siła przyciągania obiektów jest wprost proporcjonalna do iloczynu ich mas i odwrotnie proporcjonalna do kwadratu odległości między ich środkami – handel zagraniczny między dwoma krajami jest dodatnią funkcją wielkości ich gospodarek i ujemną funkcją dzielącego je dystansu geograficznego (Tinbergen 1962). Podsumowując znaczenie modeli grawitacyjnych, Cieślik (2007, s. 13) zauważa, że „większe i bardziej rozwinięte kraje handlują ze sobą więcej niż kraje mniejsze i słabiej rozwinięte”, dodatkowo „obroty handlowe maleją wraz ze wzrostem geograficznej odległości [...], a rosną wraz z jej zmniejszaniem się. Innymi słowy sąsiadujące ze sobą kraje handlują ze sobą więcej niż kraje oddalone od siebie.” Znaczenia odległości dla wymiany międzynarodowej nie można nie docenić: około 25% światowego handlu odbywa się między sąsiadującymi ze sobą krajami, a połowa – w ramach relacji o promieniu 3000 kilometrów (Hummels 2007). Na poziomie mikro wyniki badań również jednoznacznie wskazują, że wybierając kierunek umiędzynarodowienia, menedżerowie mają tendencję do koncentracji na rynkach bliskich geograficznie – obserwacje te zostały potwierdzone w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw z Australii (Dow 2000), Nowej Zelandii (Chetty 1999), Finlandii (Ojala i Tyrväinen 2007); a także w odniesieniu do większych przedsiębiorstw, realizujących strategię inwestycji bezpośrednich na rynkach zagranicznych (Boeh i Beamish 2012). W tym ostatnim przypadku badacze skoncentrowali się nie tyle na odległości mierzonej w kilometrach, ile na czasie, jaki zajmuje podróż z centrali do zależnej spółki zagranicznej, argumentując, że wraz z jego wydłużaniem rosną koszty monitorowania działalności, zatem preferowane są lokalizacje, do których menedżerowie mogą szybciej dojechać.

Ghemawat (2001) sugeruje, że czynnikiem, który potencjalnie moderuje relację między dystansem geograficznym a wyborem rynku, jest charakterystyka branży, produktów przedsiębiorstwa i organizacja produkcji: odległość silniej oddziałuje na przedsiębiorstwa, których produkty charakteryzuje niski wskaźnik wartości-do-wagi, lub ich produkcja jest rozporoszona między kilkoma zakładami, wymagając intensywnej koordynacji.

Wyniki przeprowadzonych badań jakościowych pozwalają wskazać, jak postrzegana przez menedżerów odległość geograficzna rynków zagranicznych wpływa na wybory strategiczne związane z wyborem rynków, sposobem działania oraz adaptacją.

Wybór rynku. Opinie menedżerów badanych przez nas przedsiębiorstw na temat wpływu dystansu na strategię rozwoju na rynkach zagranicznych są zgodne. Znaczenie dystansu geograficznego zmniejsza się, ale ciągle jest istotne – szczególnie w przypadku rynków pozaeuropejskich, tworząc wyzwania logistyczne, podnosząc koszt produktu, utrudniając kontakty z partnerami. W przypadku rynków europejskich, ze względu na ich bliskość, trudności wynikające z odległości są postrzegane jako stosunkowo niewielkie. Zdaniem właścicieli Lechpolu dystans kulturowy jest zdecydowanie bardziej istotny niż odległości geograficzne w Europie:

Transport w Europie to można dzisiaj zoptymalizować i organizować w różny sposób, bo można prowadzić firmę centralnie z dostawami w określone miejsca prosto od producentów, ale jeżeli tych różnic kulturowych, tych mentalnych się nie przeskoczy, to się nie da. [Lechpol]

W związku ze specyfiką branży budowlanej, w Bercie kładzie się nacisk na jakość produktów (brak konieczności obsługi reklamacyjnej na odległość), a w sytuacji odległego rynku podejmowane są starania pogłębienia obecności na nim w celu zbudowania efektu skali:

To jest tak, zależy od efektu skali tak naprawdę. W momencie, w którym znajdujemy pierwszego partnera i trzeba mu wysłać co tydzień jedną sztukę drzwi, to transport zabija, niezależnie od tego, czy to są Czechy, czy to jest Wielka Brytania. W związku z czym to musi być ten efekt zakładanego rozwoju, uzyskania efektu skali. Musimy dojść do pełnego pułapu, kiedy to będzie rentowne. Czyli to jest na początek dalszy ciąg projektu pod tytułem „zdobynamy ten rynek”. Ta rentowność w Euro-

pie się zaczyna wtedy, kiedy mamy transporty powiedzmy kilkudziesięciu sztuk jednorazowo. [Berta]

Poza tym zastosowanie ma prosta reguła „działaj blisko domu”, a więc spółka skupia się na obsłudze rynków europejskich:

... trzymając się zasady logistycznej „działań blisko domu”, [Polska] to jest nasz matecznik i tym matecznikiem pozostanie. [Berta]

Na obecnym etapie rozwoju badane przedsiębiorstwa mają już wypracowane mechanizmy radzenia sobie z trudnościami: szerokie doświadczenie i wiedzę w zakresie organizacji transportu; stosowanie nowych technologii komunikacji; tworzenie węzłów logistyczno-produkcyjnych. Zgodnie z wynikami wcześniejszych badań (np. Dow 2000; Clark i Pugh 2001; Hummels 2007) główny obszar działalności zagranicznej polskich przedsiębiorstw to jednak nadal bliskie rynki europejskie. Umiedzynarodowienie poza Europę jest ciągle wyzwaniem, a Lechpol nie ma jeszcze żadnych doświadczeń w tym zakresie.

Wybór sposobu działania na rynku zagranicznym. W przypadku rynków bliskich geograficznie badane przedsiębiorstwa korzystają zarówno z eksportu, jak i bezpośrednich inwestycji zagranicznych, tworząc własne oddziały (100%) lub wspólne przedsięwzięcia z partnerami (JV). W odniesieniu do rynków europejskich wpływ dystansu geograficznego na wybór sposobu działania na konkretnym rynku krajowym ma znikome znaczenie; zdecydowanie istotniejszy jest w tym kontekście wpływ odmienności kulturowych, administracyjnych i gospodarczych, lub – jak w przypadku Granny, która tylko korzysta z eksportu – ograniczonych zasobów i skłonności do ryzyka.

Natomiast w przypadku rynków odległych geograficznie, pozaeuropejskich, na obecnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa korzystają zasadniczo z eksportu. Grupa Nowy Styl jako jedyna miała doświadczenia z JV w Argentynie i Meksyku, co potwierdza wyniki badań wskazujących, że w przypadku dużego dystansu geograficznego preferowaną formą wejścia kapitałowego jest wspólne przedsięwzięcie (Boeh i Beamish 2012), ale po krótkim czasie wycofano się z tych rynków. Wywiady z menedżerami Grupy Nowy Styl i Granny sugerują, że ewentualna obsługa rynków odległych wymagałaby przyjęcia modelu mieszanego, łączącego eksport komponentów z umową licencyjną. Problem dystansu w odniesieniu do rynków pozaeuropejskich może

być rozwiązany przez tworzenie spółek zależnych – poprzez redukcję problemów związanych z obsługą klienta, zwłaszcza w przypadku złożonych produktów, takich jak przyrządy pomiarowe:

[dystans geograficzny] ma znaczenie, jak najbardziej. Ale to zmusza nas do jeszcze większego wysiłku. Bo jeśli chodzi o pracę codzienną, to musimy sobie z tym radzić, żeby była komunikacja z klientami. Dlatego na tych najbardziej odległych rynkach właśnie to jest kolejny powód, żeby mieć tam swoją firmę, swoich ludzi, bo odległość to dłuższy czas dostawy, więc dobrze jest magazyn mieć na miejscu, bo odległość, to dłuższy czas reakcji na problemy techniczne, czy problemy w ogóle z produktami, więc dlatego serwis, dlatego wsparcie techniczne na miejscu. Więc jak najbardziej odległość jest tutaj pewnym elementem krytycznym. W Europie w tej chwili nie istnieje ten problem [...] Natomiast na kluczowych rynkach wydaje nam się, że jednak obecność na miejscu ten problem z odległością rozwiązuje i to jest chyba słuszne podejście. [Sonica]

Mimo że wejście kapitałowe na rynki odległe geograficznie może być traktowane jako realna alternatywa dla eksportu, przez wyeliminowanie kosztów transportu między krajami (Lankhuizen i in. 2011), w przypadku badanych polskich przedsiębiorstw należy jednak przyjąć inne wyjaśnienie wskazujące, że wraz z odległością rosną też koszty zarządzania i monitorowania działalności spółki zależnej, co obniża skłonność przedsiębiorstw do bezpośrednich inwestycji zagranicznych na rynkach odległych (Carr i in. 2001).

Lewarowanie dystansu geograficznego. Dotychczasowe rozważania koncentrowały się zasadniczo na trudnościach tworzonych przez odległość. Natomiast są sytuacje, kiedy odległość, razem z czynnikami gospodarczymi, może tworzyć przedsiębiorstwom także nowe sposobności. Przykładem jest rozwój sprzedaży usług produkcyjnych Granny w Europie, będący m.in. efektem odległości dzielącej chińskich konkurentów od Europy. Również Grupa Nowy Styl zdecydowała się na działanie w Dubaju czy obsługę rynków Afryki Północnej, dlatego, że nie ma tam silnych lokalnych producentów i/lub międzynarodowych konkurentów.

Z kolei Maszynel wykorzystuje bieżące relacje ze swoim klientem z USA, w celu dotarcia do jego spółek zależnych w Europie. W ten sposób polska spółka była w stanie pozyskać nowe zamówienia z zakładów zlokalizowanych zarówno w Niemczech, jak i na Węgrzech.

Rozdział 6

DYSTANS GOSPODARCZO-TECHNOLOGICZNY¹

Mariola Ciszewska-Mlinarič, Piotr Trąpczyński

Postrzegana gospodarczo-technologiczna odmienność rynków

Dystans gospodarczy pomiędzy krajami wiąże się z różnicami w poziomie dochodu i siły nabywczej gospodarstw domowych, w kosztach oraz jakości czynników produkcji (np. zasobów ludzkich, finansowych, naturalnych), w poziomie zasobów technologicznych, jak również w infrastrukturze, wiedzy i poziomie edukacji oraz dostępie do informacji (Ghemawat 2001). Berry i in. (2010) uwzględniają także otwartość gospodarki na handel zagraniczny oraz inflację. Jako dodatkowy wymiar autorzy ci proponują również „dystans wiedzy”, który wskazuje na innowacyjność gospodarki przez liczbę patentów i publikacji naukowych przypadających na milion mieszkańców. Z kolei w operacjo-

¹ Znaczna część materiału przedstawionego w niniejszym rozdziale została opublikowana w monografii autorstwa Marioli Ciszewskiej-Mlinarič pt. *Pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw* (2019). Wkład drugiego Autora niniejszego rozdziału, Piotra Trąpczyńskiego, polega na uzupełnieniu prezentacji materiału empirycznego o nowe elementy oparte na kolejnych czterech przypadkach firm (Berta, Maszynel, Sonica, Buspol) oraz rozwinięciu na tej podstawie prezentowanej argumentacji.

nalizacji dystansu psychicznego w wymiarze biznesowym, który łączy dystans administracyjny, geograficzny i gospodarczy, badacze z zakresu biznesu międzynarodowego (Child i in. 2009; Obadia 2013) ponadto sugerują, aby uwzględnić poziom rozwoju technologicznego, przyjęte praktyki biznesowe, jak również regulacje i standardy branżowe. W prowadzonych z menedżerami wywiadach często łączyli oni aspekty rozwoju gospodarczego z rozwojem technologicznym gospodarek i branż.

Poziom rozwoju gospodarczo-technologicznego, kryzysy gospodarcze

Początkowa koncentracja na krajach regionu Europy Środkowo-Wschodniej przedsiębiorstw badanych przez autorów niniejszej książki, była w dużym stopniu rezultatem ograniczonego poziomu jakości oraz zaawansowania technologicznego oferty produktowej. Badani przedsiębiorcy zdawali sobie całkowicie sprawę, że ich oferta znajdowała akceptację w Polsce i na wschodzie Europy, jednak nie w krajach Europy Zachodniej, znacznie bardziej rozwiniętej pod względem gospodarczym i technologicznym:

Najpierw była Rosja, potem Białoruś i Ukraina. [...] Wtedy poziom naszych produktów był wystarczający na rynki WNP, a nie na rynki zachodnie. [Aplisens]

Pierwsze kontakty z Europy Zachodniej to było dość trudne przeżycie, dlatego że postrzeganie jakości serwisu, jaki był w Polsce i w tej Europie Środkowo-Wschodniej to było zupełnie coś innego niż na Zachodzie. Te firmy na Zachodzie wymagały dużo więcej; coś, co nam się wydawało absolutnie akceptowalne, jakość, poziom serwisu, dostawy na czas itd., tam było niewystarczające. [Grupa Nowy Styl]

Dalsza internacjonalizacja i wejście firm objętych badaniem na rynki zachodnioeuropejskie stanowiły rezultat rozwoju produktów w zakresie jakości oraz zaawansowania technologicznego. Warto zauważyć, że rozwój tych przedsiębiorstw przebiegał zarazem w różnym tempie. I tak, Grupa Nowy Styl, jako pierwsza z omawianych firm, podjęła działania na rzecz wejścia na rynki wschodnioeuropejskie i jako pierwsza rozpoczęła działalność sprzedażową na rynkach Europy Zachodniej, plasujących się na wyższym poziomie rozwoju gospodarczego. Bezpośredni impuls do takiego rozwoju stanowił kryzys

w Rosji w latach 1997/8, który wpłynął istotnie na strategiczną reorientację eksportu Grupy Nowy Styl w kierunku zachodnioeuropejskim. Przedsiębiorstwo zaangażowało się wówczas w produkcję kontraktową (komponentów lub całych produktów), co z kolei dostarczyło wyraźny bodziec do ciągłej poprawy jakości produktów, technologii i serwisu:

Ważne było wyjście na Zachód, czyli w 97 roku, jak zawaliły się rynki wschodnie i głównie Rosja, to wtedy decyzja, żeby bardzo szybko się przestawić na rynki zachodnie, co wymagało nie tylko wyjechania i pokazania się na targach, tylko dużych zmian w zakresie produktu, jakości. Zupełnie inna produkcja [...] Wcześniej była jakaś marginalna sprzedaż do Europy Zachodniej, ale w bardzo małym zakresie, dlatego że to były nie te produkty i nie te poziomy jakości. [...] Natomiast istotny zwrot nastąpił właśnie po 97 roku, kiedy rynki wschodnie gwałtownie wyschły i trzeba było te moce produkcyjne szybko przestawić na zupełnie inne zapotrzebowanie. [Grupa Nowy Styl]

Załamanie na rynku rosyjskim wpłynęło również na firmę Granna, gwałtownie ograniczając pierwsze nieregularne próby eksportu na rynek rosyjski. Po trudnych doświadczeniach ostatniej dekady XX wieku decyzja o ponownym podjęciu stałych działań eksportowych do krajów regionu Europy Środkowo-Wschodniej została odroczone aż do roku 2003.

Z kolei w firmie Aplisens po fazie nieregularnych działań eksportowych na wschód pod koniec lat 90, które po części wynikały z rozwoju niektórych odbiorców firmy w kierunku wschodnim, w 2000 roku podjęto decyzję o rozpoczęciu regularnego eksportu, a w 2001 roku stworzono pierwszą spółkę zależną w Moskwie. Rozwój eksportu na rynki zachodnie wynikał z kolei z ograniczenia barier celnych, standaryzacji certyfikatów po wejściu Polski do UE czy bliskości geograficznej tych krajów. Z drugiej strony był on także związany ze stałym rozwojem technologicznym firmy, której produkty zbliżyły się do poziomu konkurencyjności oferty producentów z Europy Zachodniej. I tak, rozwój i wprowadzenie na rynek zaawansowanych produktów (np. przetworniki HART) zmniejszają w opinii kadry zarządzającej Aplisens postrzeżenie dystansu technologicznego względem rynków zachodnich:

To był ten pierwszy moment, w którym udało nam się wejść na rynek z nowymi produktami i rozwinąć je do takiego poziomu, że można było

już w Unii Europejskiej funkcjonować. No i potem było wejście do Unii, tak, i zupełnie nowa sytuacja – w Polsce można było sprzedawać, co się chce, nie było żadnych barier, więc wszystkie firmy szły do Polski, a my poszliśmy wtedy na Zachód. [Aplisens]

Przed wejściem do UE praktycznie nie sprzedawaliśmy na Zachód. Sprzedaż, można powiedzieć, była praktycznie zerowa. Wszystko szło na kraje bloku wschodniego. [Aplisens]

Natomiast menedżerowie Maszynel podkreślają, że, podobnie jak inne przedsiębiorstwa z Polski, są postrzegani przez partnerów z krajów o wyższym poziomie rozwoju jako bardziej solidny poddostawca niż poddostawcy z krajów Europy Wschodniej i Azji, oferując przy tym dostępne ceny. W początkach ich działalności na rynkach zagranicznych (wczesne lata 2000) ta sytuacja wyglądała zgoła odmiennie. W latach 90. przedstawiciele firmy, próbując stać się poddostawcą dla dużych koncernów międzynarodowych, przekonywali się o negatywnym postrzeganiu ich przez potencjalnych klientów ze względu na niską jakość. W odpowiedzi Maszynel przez lata zdołał dostosować swoje systemy produkcji i jakość wyrobów do wysokich wymagań na rynku niemieckim i USA. Obecnie, choć skrócony, ten dystans jest wciąż odczuwalny:

Różnica w poziomie technologicznym jest, dlatego że to wynika z tego, że my produkujemy komponenty, części prostsze, do produkcji, na przykład my produkujemy jakieś elementy do koparek Volvo. W Szwecji Volvo produkuje koparki i ma wyższy poziom technologiczny od nas. Bo my koparki nie wyprodukujemy. [Maszynel]

Niemniej prezes Maszynel nie widzi tego dystansu w odniesieniu do kompetencji swoich pracowników i pracowników zatrudnionych w zakładach koncernów niemieckich:

Niemcy są bardziej gospodarczo od Polski na wyższym poziomie, natomiast ten ciągły pośpiech i postęp szybkości wymiany informacji powoduje to, że dużo projektów jest robionych pośpiesznie i wychodzą takie dziwne niedociągnięcia. Na przykład konstruktor niemiecki powinien być wyższej klasy, a wychodzi, robi jakiś rysunek prostego elementu, dużo błędów na tym rysunku jest odnośnie tolerancji na przykład. Tam jest

wielu ludzi po studiach, którzy nie mają doświadczenia, każą im coś tam robić, rysować, a oni się nas pytają, jak to trzeba zrobić. Mam dużo pytań, była firma globalna, gdzie sami zatrudniają tych konstruktorów i się pytają nas, czyli dostawców, czy tak możemy to zrobić, albo jak inaczej na przykład. [Maszynel]

Postrzegana odmienność rynku polskiego zarówno w stosunku do rynków Europy Zachodniej, jak i do rynków Europy Wschodniej (Ukrainy i Rosji) jest istotna dla przedstawicieli Berty. W pierwszym przypadku istnieje silna odczuwalna różnica w zakresie kultury i świadomości gospodarczej. Na Zachodzie sprzedaż i montaż drzwi musi uwzględniać zasady energooszczędności, co wynika z wyższego poziomu świadomości środowiskowej:

Tam trochę inaczej na to dzisiaj patrzą. Jednak koszty energii na Zachodzie powodują, że nastawienie na to budownictwo pasywne i przede wszystkim rola państwa, to jest to, czego u nas brakuje w kontraście OZE i innych rzeczy. Nasze państwo w ogóle nie preferuje i nie wspiera rozwiązań energooszczędnych. I to nie tylko, dlatego, że nie ma pieniędzy. Po prostu nie chce. Stary lobbing węglowy jest wystarczająco silny, żeby nie wspierać tych nowych rzeczy... Także ta kultura nasza, my niestety, jeszcze nie jesteśmy na tym poziomie innowacji w Polsce. [Berta]

W związku z tym Berta musiała rozwinąć niezbędną technologię i pozyskać materiały na bazie relacji z lokalnymi partnerami. Z kolei odczuwalna różnica między rynkiem polskim a rynkami wschodnimi odzwierciedla się w postaci poziomu technologicznego, co w połączeniu z niekorzystnym (z punktu widzenia eksportera) kursem wymiany walut, powoduje niską opłacalność (lub jej brak) oferty firmy Berta:

to jest specyfika tego, że ten rozwój ekonomiczno-gospodarczy powoduje, że na przykład na dzisiaj nie sprzedajemy do Ukrainy, bo jesteśmy za drogim producentem. To jest kwestia wymiany kursu waluty i tego, że oni są w stanie na lokalnych produktach, z lokalnych surowców, lokalnymi siłami zrobić to znacznie taniej... ten aspekt ekonomiczno-gospodarczy jest istotny, ale cały czas w Polsce działa to w dwie strony. Czyli są to rynki, na których możemy to wykorzystać jako korzyść, jako przewagę. A są rynki, na które trudno nam wyjść, bo są tańsi. [Berta]

W rezultacie, pod względem rozwoju gospodarczo-technologicznego, w odczuciu przedstawicieli Berta polskie firmy są na pograniczu między bardziej rozwiniętym Zachodem, a mniej rozwiniętym Wschodem. Ma to wpływ na sposób wejścia na rynki bardziej rozwiniętego Zachodu:

Na Zachodzie w ogóle, kompletnie nie opłaca się otwierać produkcji, naprawdę. Tam wszyscy, po pierwsze wszyscy uciekają i tendencja jest taka, żeby zamykać i przenosić fabryki gdzieś, gdzie jest po prostu taniej, w sensie siły roboczej, ziemia. Same media na Zachodzie, to jest przecież, jeśli chodzi o media typu prąd, typu gaz, typu, może woda jeszcze nie, ale to wszystko jest, to jest, co najmniej dwa, trzy razy droższe niż u nas.
[Berta]

Siła nabywcza rynków

Siła nabywcza na rynkach zagranicznych nabiera istotnego znaczenia jako kryterium wyboru lokalizacji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa, w szczególności formy prowadzenia działalności na zagranicznym rynku, gdy badani przedsiębiorcy zgromadzili już doświadczenia na rynkach wschodnich i podejmowali eksport na rynki zachodnioeuropejskie, stopniowo dostrzegając również potencjał gospodarek spoza Europy.

I tak, Grupa Nowy Styl od końca XX wieku stopniowo zaczynała kontrolować dystrybucję na większych i bardziej zamożnych rynkach zachodnich, ale również na Ukrainie. Właściciele podjęli wówczas decyzję o stworzeniu szeregu spółek joint venture w celu przejęcia kontroli nad dystrybucją na rynkach zachodnioeuropejskich. Pierwsze oddziały sprzedażowe w ramach wspólnych przedsięwzięć (JV) zostały utworzone we Francji, Anglii, Niemczech oraz na wschodzie – JV z partnerem ukraińskim (oprócz sprzedaży spółka podjęła także działalność produkcyjną na Ukrainie i w Rosji):

Gdzieś pod koniec lat 90. my chcieliśmy tej ekspansji bardzo mocnej w kierunku zachodnim. Chcieliśmy się uniezależnić od ludzi, którzy od nas kupowali. Bo myśmy już wtedy eksportowali bardzo dużo mebli, i na Wschód, i na Zachód. Tylko myśmy nie kontrolowali tej dystrybucji, byliśmy eksporterem. [...] Dzisiaj natomiast jesteśmy firmą, która i we Francji i w Anglii, i w Holandii, i w Austrii i w Belgii i w Niemczech,

i w Szwajcarii sprzedaje pod absolutnie swoimi markami. [...] wszędzie [tj. na wymienionych rynkach] kontrolujemy dystrybucję, bo mamy swoje spółki. [Grupa Nowy Styl]

Siła nabywczą rynków jest również kluczowym czynnikiem w strategii rozwoju międzynarodowej sprzedaży firmy Granna. W przypadku krajów rozwijających się spoza Europy ograniczona nadal siła nabywczą gospodarstw domowych oraz jednoczesna słaba pozycja klasy średniej skutkują mniejszym zainteresowaniem takimi rynkami ze strony firmy. W odczuciu kadry menedżerskiej Granna – w porównaniu do producentów chińskich – nie ma istotnego pola manewru z zakresie polityki cenowej. Warunkiem powodzenia sprzedaży zagranicznej jest więc występowanie odbiorców w średnim segmencie, ponieważ zdecydowana obniżka cen i pozycjonowanie firmy na najniższych segmentach nie są możliwe. Jak podkreślają przedstawiciele firmy, nawet w Chinach firma jest w stanie sprzedawać po swoich regularnych cenach, mimo że nie jest to kluczowy rynek eksportowy. Polityka cenowa Granny nie jest zatem zaadaptowana do konkretnych rynków, występuje bowiem jeden cennik obowiązujący dla całej sprzedaży zagranicznej, a jedyną zmienną oddziaływającą na pułap cenowy jest wolumen zamawiany przez odbiorcę i wynikająca z niego możliwość udzielenia rabatu.

W przypadku Aplisens zamożność rynku stanowi kluczowy czynnik (oprócz wspomnianych w rozdziale 4 barier celnych i stabilności politycznej) zainteresowania rynkami sprzedażowymi spoza Europy, na przykład z regionu Ameryki Południowej i Łacińskiej czy Azji Południowo-Wschodniej. Z tych względów Brazylia nie jest dla Aplisens atrakcyjnym krajem, gdyż charakteryzuje ją znaczny poziom akceptacji dla tańszych produktów o niższej jakości. Ceny produktów Aplisens są kształtowane w odmienny sposób dla poszczególnych krajów. Wbrew uproszczonemu myśleniu, że na rynkach o niższym poziomie zamożności ceny muszą plasować się na niższym poziomie, w rzeczywistości bywa jednak tak, że ceny na Wschodzie (np. Ukraina czy Rosja) są wyższe na rynkach zachodnich, takich jak Niemcy, z uwagi na wyższe bariery celne i administracyjne czy sam dystans geograficzny:

Ceny są różne. Przykładowo z Niemcami jest bardzo prosta logistyka [...] W przypadku Rosji urządzenie trzeba przygotować, zrobić transport, przesłać, wcześniej zapłacić VAT, [...] obsługę celną, a następnie trzeba każde urządzenie, które na teren Rosji weszło, musi być porównane

z rosyjskimi wzorcami państwowymi, metrologicznie [...], musi mieć indywidualny paszport i tak dalej, więc końcowa cena w Rosji jest wyższa, ale to dotyczy wszystkich. [Aplisens]

W Grupie Nowy Styl strategia cenowa jest adaptowana do indywidualnych krajów, w których firma ma swoje spółki zależne. Dostosowania te podlegają ustaleniom z kadrami poszczególnych spółek, a ponadto osobno wyznaczane są ceny dla sprzedaży eksportowej. Lechpol również realizuje strategię cen zróżnicowanych. Większość cen obowiązujących w Niemczech i Holandii jest wyższa niż w Polsce, jednak w Rumunii plasują się na takim samym poziomie, mimo że rynek rumuński jest mniej zamożny. Właściciele firmy uzasadniają ten stan rzeczy mniejszym natężeniem konkurencji na rynku rumuńskim:

Często jest tak, że tam [w Rumunii] ceny są wyższe. Już pomijam naszą firmę, tylko ogólnie ceny są wyższe. Mniejsza dostępność, chęć większych marży. A poza tym Polska jest najniższym cenowo rynkiem w Europie, bo jest duża konkurencja. [Lechpol]

Specyfika oczekiwań odbiorców (jakość, cechy techniczne)

Omówienie specyfiki oczekiwań odbiorców mogłoby nastąpić w ramach dystansu zarówno kulturowego, jak i gospodarczo-technologicznego. Przeprowadzona analiza jakościowa wskazuje jednak, że pewne aspekty oczekiwań odbiorców są uwarunkowane występowaniem różnic kulturowych, na co wskazano przy omówieniu dystansu kulturowego. Przykładowo, znaczenie określonych symboli może mieć przyczyny historyczne, podczas gdy z powodów religijnych pewne zagadnienia mogą stać się kulturowo wrażliwe, jak w przypadku firmy Granna. W przypadku wszystkich badanych przedsiębiorstw aspekty kulturowe wpływają na kształt relacji interpersonalnych. Natomiast inne zagadnienia (np. oczekiwanie odbiorców pod względem jakości i zaawansowania technologicznego) są w większym stopniu powiązane z poziomem rozwoju gospodarczego i technologicznego macierzystych rynków odbiorców. Trudno jednak dokładnie rozdzielić te zagadnienia, które pozostają powiązane, jak wiele aspektów biznesowych.

Menedżerowie Grupy Nowy Styl zwracają uwagę na odmienność oczekiwań odbiorców z różnych rynków pod względem aspektów tech-

niczno-funkcjonalnych, zauważając, że produkt (np. krzesło) opracowany na rynek niemiecki, niekoniecznie będzie dobrze postrzegany na rynku francuskim:

... z przyczyn czysto historycznych trochę inne produkty sprzedają się na różnych rynkach. Oczywiście w czasach globalizacji to się trochę zmienia, ale do naszej branży przychodzi to naprawdę relatywnie późno. Na większości rynków są lokalni konkurenci z danego kraju, a inne firmy próbują wejść. Chcąc sprzedawać z sukcesem we Francji, trzeba się dopasować do rynku francuskiego, bo już produkt niemiecki nie będzie do końca tym, który rynek potrzebuje. Mówię: tutaj tendencja jest zbieżna, ale jednak cały czas są te różnice. [Grupa Nowy Styl]

Przedstawiciele kadry zarządzającej Aplisens często sprowadzają „znajomość rynku i oczekiwań” do „znajomość technologii” na tym rynku. Zwracają uwagę, że niedostosowanie produktu pod względem technologicznym oznacza niemożność zaistnienia na rynku, akcentując, że w ich biznesie aspekty technologiczne są ważniejsze niż aspekty kulturowe:

Różnice technologiczne zdecydowanie są najważniejsze. Jeśli tego nie spełnisz, to nie masz o czym rozmawiać, po prostu wyrzucają cię. Na pewno technicznie musimy być dopasowani w najmniejszym detalu. To sedno, ale tych kryteriów, jakbyśmy szli w szczegóły, jest naprawdę sporo, bo to jest dopasowanie się technologiczne, ale też wiele aspektów, typu organizacja, czasy dostaw, to też jest bardzo ważne. [Aplisens]

Nie ma bariery kulturowej. [...] Dobre relacje z klientem na poziomie technicznym załatwiają większość tematów, bo jeśli potrafimy się dogadać technicznie, to reszta tematów nie jest według mnie dużą barierą... Oczywiście trzeba szanować tą drugą stronę, tak. [Aplisens]

Ze względu na specyfikę swojej działalności działania Aplisens w zakresie adaptacji produktu polegają przeważnie na dostosowaniu produktów do oczekiwań danego segmentu odbiorców (a nie pod konkretne rynki geograficzne) lub adaptacji na specjalne życzenie klienta, co również stanowi źródło przewagi konkurencyjnej Aplisens w konfrontacji z czołowymi graczami z Europy Zachodniej:

Jest jeszcze proces adaptacji, który może nie podlega pod kraje, a bardziej pod branże. Cały czas modernizujemy nasze produkty, wchodzimy w nowe branże, o których nie mieliśmy pojęcia i do których musimy zaadoptować przetworniki. Jest wielu producentów aparatury, którzy potrzebują coś określonego i wtedy dla nich robimy rzeczywiście jakiś specjalny czujnik o specjalnych miarach, specjalnych cechach i tak dalej, i tak dalej. No i to rzeczywiście oferujemy. [Aplisens]

W przypadku Granny, na jej obecnym etapie rozwoju, jakość oferowanych produktów nie stanowi bariery dla ekspansji na rynki wyżej rozwinięte. Tym bardziej, że ostatnio wysoka jakość wykonania/produkcji została doceniona także przez partnera z Niemiec, który zdecydował się z na współpracę w zakresie usług produkcyjnych, stwierdzając, że jakość tych usług plasuje się na poziomie niemieckiej konkurencji.

Również dla Buspol niższy poziom rozwoju gospodarczego wpływa na popyt na zaawansowane technologicznie produkty, jak również zdolność do ich zrozumienia i obsługi. To warunkuje adekwatność portfolio produktowego do specyfiki danego rynku:

[...] rynek krajów arabskich, [...] wykształcenie tam pewnej edukacji technicznej, no jest znacznie trudniejsze [...]. Ale zawsze my musimy, bo sprzedawaliśmy też auta do Belgradu do Serbii, zawsze musimy, że tak powiem, dostosować i mieć taki produkt, który jest rozczytywany, czyli jest możliwy technicznie do obsługi zarówno przez tych, którzy [...] dopiero co [...] przesiedli się na nowoczesne wozy, jak i musimy mieć taki produkt, jeśli mówimy o Barcelonie, że auta są inteligentne, autobusy są inteligentne i muszą mieć całą zdalną diagnostykę. To znaczy [...], że auto raportuje do zajezdni, w jakim systemem sprawności są poszczególne komponenty i co trzeba przy tym aucie robić. [...] Bo w sumie bardzo myśmy się męczyli, że te wszystkie rzeczy takie proste, eksploatacyjne, żarówki, jakieś sprawy związane z siedzeniami, obiciami siedzeń były dostępne na miejscu, żeby powodowały, że ten wyrób nie będzie stał w garażu, tylko, że on będzie maksymalnie służył operatorowi, bo jeśli operator dużo robi kilometrów, przewozi dużo ludzi, no to wtedy jesteśmy marką bardzo cenioną, bardzo trwałą i są szanse na powtórzenie biznesu. [Buspol]

W ślad za rozwojem gospodarczym i technologicznym podąża świadomość ekologiczna, a ta wywiera wpływ na Buspol, ponieważ firma

jest prekursorem proekologicznych rozwiązań w autobusach (napędy hybrydowe i elektryczne, alternatywne paliwa itd.):

na pierwszym miejscu jest troska o środowisko i o klimat, i to powoduje, że jeden autobus dla potrzeb przewozowych miasta zastępuje około 40 aut prywatnych. Czyli wiadomo, że mając sprawną komunikację autobusów, jak popatrzymy na Berlin, na Paryż, no to pozwalamy, że miasto jest odciążone, że ulice są przewiewne, a ludzie się mogą przemieszczać. I w tej chwili wszędzie w Europie jest polityka zrównoważonego transportu, mniej więcej na początku lat 90. to jeszcze w Wielkiej Brytanii była taka tendencja, żeby ten rynek był całkowicie liberalny, że nieważne, kto z czym przyjdzie, że on sobie sam znajdzie rozwiązanie dla potrzeb komunikacyjnych. [...] No najlepszym przykładem to jest Berlin, który ma jeden z najlepszych systemów transportowych [...], jak się zapyta młodych ludzi to już okazuje się, że w Niemczech, w Berlinie konkretnie, 40% Niemców, młodych Niemców w wieku między 18. a 25. rokiem życia nie musi robić prawa jazdy, bo może się po mieście poruszać autobusem, tramwajem, metrem, S-Bahn-ką, czy rowerem. [...] Oczywiście ta świadomość na stałe, że ci ludzie są bardzo proekologiczni. [Buspol]

Co ciekawe, trudno jednak stwierdzić prostą zależność pomiędzy poziomem rozwoju kraju a świadomością ekologiczną i popytem na środki komunikacji miejskiej, ponieważ tendencje te stają się dostrzegalne również w krajach rozwijających się:

Nawet wczoraj konsultowałem taki projekt bodajże z Indii, gdzie Indie też mówią, że dzięki transportowi miejskiemu chcą w 2030 roku zmniejszyć emisję w miastach do atmosfery o 40% dwutlenku węgla. I czy nawet takie kraje widzą, że poprzez transport zbiorowy, poprzez autobusy i komunikację zbiorową można dużo osiągnąć. [Buspol]

W ramach odmienności gospodarczych menedżerowie Grupy Nowy Styl zwracają też uwagę na odmienną strukturę dystrybucyjnych. Na różnych rynkach historycznie wykształcił się odmienny model dystrybucji, do którego przedsiębiorstwo musi się dostosować:

Różne kraje mają bardzo różnie wykształcone sposoby dystrybucji. We Francji zdecydowana większość sprzedaży jest sprzedażą bezpośrednią, producent sprzedaje finalnemu klientowi. W Niemczech właściwie 90%

sprzedaży jest zawsze przez lokalnego dystrybutora, czyli producenci prawie nigdy nie sprzedają bezpośrednio... [Grupa Nowy Styl]

Kadra zarządzająca Sonicą zwraca uwagę na fakt, że poziom rozwoju gospodarczego ma wpływ na oczekiwania w zakresie bezpieczeństwa:

Północna Ameryka była taką trochę białą plamą dla nas. No troszeczkę inaczej tam są różnice kulturowe, trochę inne są te standardy, jeżeli chodzi o sieci elektryczne, które my też tutaj testujemy naszymi przyrządami. [...] Różnica jest tylko w postrzeganiu tego i utrzymywaniu dalej, czyli nawet urządzenia utrzymujące to wszystko muszą być skonstruowane dla jakiegoś zachowania bezpieczeństwa elektryka, a w Azji na przykład jest to nieprzestrzegane. I ta różnica ekonomiczna, i gospodarcza w tym wypadku od strony technicznej jest problematyczna. [Sonica]

W odczuciu pracowników Buspol dostosowanie oferty jest efektem poziomu oczekiwań jakościowych w zakresie produktu i usług posprzedażowych, które wynikają z poziomu konkurencji, do którego przywykli odbiorcy na danym rynku:

Duży wpływ ma oczywiście, mają przyzwyczajenia klienta, tak. Jeżeli do dzisiaj, do wczoraj jeździł mercedesem i sprzedajemy mu nasze autobusy, to w wielu przypadkach wymusza, naciska na to, żeby rozwiązania były zbliżone do tych, których ma w mercedesie, bo jest przyzwyczajony, bo kierowcy są przyzwyczajeni, bo tam zawsze w danym miejscu są przyciski do otwierania drzwi, też chce mieć w tym samym miejscu. Tak że to też duży wpływ ma na specyfikację i na głębokość kustomizacji. [...] Są oczekiwania odnośnie standardu obsługi, są oczekiwania odnośnie przekazywania odbiorów, są oczekiwania odnośnie przyjmowania i realizacji zamówień, odnośnie ustaleń technicznych, no szereg takich rzeczy, które się dzieją w całym procesie i każdy z państw ma swoje trochę inne. Tak że też trzeba się tego nauczyć i dostosować. [Buspol]

W przypadku firmy Maszynel adaptacja wyrobów jest zależna od poziomu technologicznego odbiorców, działających w tej samej i pokrewnych branżach. Różnice w tym zakresie są szczególnie widoczne, dla rynku niemieckiego i rosyjskiego, co przekłada się na kategorie sprzedanych wyrobów. Dla klientów zlokalizowanych w Niemczech są to półprodukty, a tych w Rosji – produkty gotowe. Jak przyznaje prezes firmy:

[Rosja] to jest taki specyficzny rynek, że oni tam nie mają takiej technologii na wysokim poziomie i w związku z tym nie możemy sprzedawać konstrukcji metalowych, tylko możemy im wysyłać wyroby gotowe.
[Maszynie]

Struktura lokalnej konkurencji

Oprócz innych elementów dystansu gospodarczo-technologicznego struktura konkurencji na danym rynku w danej branży może stanowić ważne kryterium decyzyjne przy wyborze zagranicznych rynków. Menedżerowie Aplisens zauważają, że początkowa koncentracja na rynkach wschodnich była też efektem nieobecności konkurentów zachodnich na tych rynkach:

To był taki czas, kiedy dosyć łatwo było się przebić na tych rynkach [tj. Rosja, Białoruś i Ukraina], bo oni byli trochę niezauważani przez Zachód. [Aplisens]

Obecnie wybór kolejnych rynków eksportowych w Aplisens związany jest z szerszą analizą zapotrzebowania w danym regionie, przy uwzględnieniu także podaży:

Na przykład stwierdzamy, że jesteśmy mało obecni w jakimś przemyśle, czy widzimy potencjał w danym przemyśle. Wtedy zaczynamy działać, bierzemy udział w wystawach profilowanych. Tak że zaczyna się od tego, że nie wchodzimy do kraju, tylko wchodzimy w region w ogóle i tam poszukujemy kontaktu do współpracy. Patrzymy i weryfikujemy, czy nasza oferta jest dobra, co trzeba zrobić, jakie certyfikaty, pozwolenia pozyskać. No i wtedy zaczynamy prowadzić rozmowy z konkretnymi firmami z konkretnych krajów. [Aplisens]

W przypadku Grupy Nowy Styl ważnym kryterium wyboru rynków spoza Europy jest brak silnej konkurencji na danym rynku ze strony lokalnych i zagranicznych producentów mebli biurowych. Z tego powodu Chiny nie są atrakcyjne, natomiast Afryka i Bliski Wschód są ciekawym, mimo odległości geograficznej, rynkiem eksportowym:

Afryka jest bardzo obiecująca. Dlaczego? Dlatego, że tam nie ma produkcji. Tak jak w Azji jest cała masa producentów, w Afryce nie ma pro-

dukeji, a jest coraz więcej międzynarodowych korporacji, które tam inwestują; mamy dużo zapytań od naszych klientów korporacyjnych. Na przykład Siemens otwierał biuro w Egipcie, stąd zrealizowaliśmy fajny projekt dla Siemens. General Electric otwierał biuro w Algierii, zrealizowaliśmy dla General Electric w Algierii duży projekt, no i wysoki standard. W Kenii dla General Electric zrealizowaliśmy projekt, więc z tego punktu widzenia to są ciekawe rynki... Dla nas jest istotne, żebyśmy byli w stanie pójść za naszymi klientami z Europy na tamte rynki i realizować dla nich projekty. I to jest, jak mówię, wysoki standard. Oni nie kupują biurek i pudełek, na których mogą siedzieć, tylko kupują naprawdę ekskluzywny produkt. [Grupa Nowy Styl]

Rynkiem, na którym działamy też, jest Bliski Wschód. Jest to związane z tym, że na Bliskim Wschodzie, tak naprawdę, nie ma lokalnych producentów. On się bardzo mocno rozwija i w związku z tym, czy ta sprzedaż jest Europy, ze Stanów, albo z Dalekiego Wchodu. W związku z tym zbudowanie tam dobrej relacji lokalnej, jakiejś struktury było w miarę proste. [Grupa Nowy Styl]

Odmienność reguł branżowych (przyjęty poziom marż)

Dla firmy Lechpol, która w porównaniu do pozostałych przedsiębiorstw objętych badaniem jest w mniejszym stopniu skoncentrowana na międzynarodowej ekspansji (udział zagranicznej sprzedaży w całkowitej sprzedaży firmy nie przekracza bowiem 25%), dystans gospodarczy ma duże znaczenie. Kadra zarządzająca Lechpol, zmagając się z wyzwaniem rozwoju sprzedaży na wysoce konkurencyjnym rynku niemieckim, zwraca uwagę na bariery wzrostu związane z oczekiwanym poziomem marż dystrybutorów, którzy nie są zasadniczo zainteresowani rywalizacją na marże, w odróżnieniu od Lechpolu, jak również z kosztami usług kurierskich:

Kurierzy tak jakby oddzielają te granice. Jesteśmy w UE, ale oni bardzo je oddzielają. Nie liczą z kilometra [...] Wysłać paczkę z Warszawy do Szczecina jest taniej niż ze Słubic do Frankfurtu nad Odrą na przykład. Więc to jest problem dla rozwoju eksportu, szczególnie detalicznego. [...] To jest też takie zastanianie się przed konkurencją. No nikt w Niemczech by nie chciał, żebyśmy z Polski mogli niemal za darmo wysyłać do nich, bo wiedzą, że jesteśmy w stanie pojechać na limitach, a Niemcy są już

przyzwyczajeni do 20% marży i na przykład na zyskowności firmy rzędu 5% globalnie, oni nie będą pracować. Dla nich to już jest nieopłacalne, oni są wygodni. Wszystkie kraje, w których się już powodzi, one będą dawały dużo miejsca dla tych krajów, gdzie jeszcze ludzie są na tyle ambitni, żeby pracować na limitach swoich. [Lechpol]

Aby zilustrować bariery logistyczne, warto zauważyć, że koszt przesyłki o wadze do 3 kg jest – według cennika jednego z międzynarodowych przedsiębiorstw kurierskich, działających zarówno w Polsce, jak i w Niemczech – przeszło pięciokrotnie wyższy (99 zł) ze Słubic do Frankfurtu nad Odrą (odległość ok. 2 km), niż z Warszawy do Szczecina (17 zł; ok. 572 km)². Wydaje się zatem, że pomimo integracji gospodarczej i politycznej w Europie, w strategiach międzynarodowych przedsiębiorstw kurierskich nadal funkcjonują granice.

Trendy gospodarcze: offshoring i defragmentacja łańcuchów wartości

O ile niektóre z badanych przedsiębiorstw posiadają relatywnie zintegrowane łańcuchy wartości, a Grupę Nowy Styl cechuje bardzo wysoki poziom integracji, o tyle Lechpol opiera swój model biznesowy na defragmentacji łańcucha wartości i lewarowaniu możliwości wynikających z offshoringu. Ponadto firma wykorzystuje również zyskujące w ostatnich latach na znaczeniu zjawisko migracji wartości z *produkcji na markę*. Właściciele Lechpol wskazują na to, że przedsiębiorstwa z USA i Niemiec plasujące się na wyższym poziomie technologicznym przetarły szlak offshoringu w Chinach, przez co firmy takie jak Lechpol mogą pójść w ich ślady i odnosić korzyści wynikające z niższego kosztu siły roboczej. Tym samym przedsiębiorstwa z Europy Środkowo-Wschodniej mogą stopniowo przyłączać się do trendu migracji wartości, który na w gospodarkach zachodnich trwa od dawna. Właściciele Lechpol kreują własne marki, definiując funkcjonalność i parametry produktów, a następnie zlecając wytwarzanie do fabryk zlokalizowanych w Chinach, z którymi współpracują również czołowi globalni gracze z branży elektronicznej.

² Dane zostały pozyskane z oficjalnej strony firmy kurierskiej, według stanu na 22 sierpnia 2017 roku.

Pokonywanie dystansu gospodarczo-technologicznego

Dystans gospodarczo-technologiczny, przejawiający się w odmiennym poziomie rozwoju rynków, sile nabywczej, specyfice oczekiwań odbiorców, jak również w strukturze lokalnej konkurencji, tworzy wiele wyzwań dla ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Sposoby reakcji badanych przedsiębiorstw na różnice gospodarczo-technologiczne rynków zostały przedstawione w tabeli 6.1.

Zagadnienie wyboru początkowych rynków w międzynarodowej ekspansji badanych przedsiębiorstw zostało poruszone wcześniej także w podrozdziale poświęconym roli dystansu kulturowego. Pod koniec lat. 90 wszystkie przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu zgromadziły już pierwsze, jakkolwiek nadal ograniczone doświadczenia w prowadzeniu biznesu na rynkach zagranicznych. Za wyjątek można uznać Grupę Nowy Styl, która podjęła działalność na rynkach wschodnich kilka lat wcześniej. Wszyscy omawiani przedsiębiorcy rozpoczynają międzynarodową ekspansję od wyboru rynków wschodnioeuropejskich, na co wpływ ma niski dystans kulturowy, a ponadto względy gospodarcze. We wczesnej fazie międzynarodowego rozwoju rodzimych przedsiębiorców ich produkty, choć spełniały oczekiwania rynku polskiego i rynków wschodnioeuropejskich, to jednak jakościowo ustępowały produktom zachodnioeuropejskim. Warunkiem dla ekspansji na rynki zachodnie był zatem intensywny rozwój oferty pod kątem jakości samego produktu oraz serwisu, aby sprostać wymogom bardziej zamożnych rynków. Część badanych przedsiębiorstw podążała jednak innymi ścieżkami międzynarodowego rozwoju. I tak, menedżerowie firmy Sonica po kilku latach rozwoju na rynku polskim zdecydowali o podjęciu w podobnym czasie eksportu do Niemiec, Czech i Rosji. Uznali bowiem, że ich produkty spełniały normy zbliżone do obowiązujących na rynku niemieckim. W przypadku Buspol przesłanką decydującą o wczesnej sprzedaży na rynku niemieckim było doświadczenie właścicieli wynikające z długookresowego pobytu w Niemczech, zgromadzone w ten sposób kontakty i znajomość rynku, a także dobry poziom technologiczny oferowanych produktów przy ich jednoczesnej przystępności cenowej.

Siła nabywcza i wielkość rynku stanowiły ważne przesłanki w decyzjach Grupy Nowy Styl, Aplisensu i Lechpołu, związanych z utworzeniem spółek zależnych na wyżej rozwiniętych rynkach zachodnioeuropejskich – w Niemczech, Szwajcarii czy Holandii. Podobnie istotnym czynnikiem wpływającym na wybór zagranicznych inwestycji bezpo-

średnich jako formy ekspansji była przy tym możliwość zdobycia wizerunku „lokalnego” przedsiębiorstwa. Ponadto, w strategii firm Granna, NSG i Aplisens aspekt siły nabywczej ma istotny wpływ na wybór krajów spoza Europy. Nie dotyczy to firmy Lechpol, która na obecnym etapie koncentruje się na rynkach europejskich. Poza Granną, która stworzyła jeden cennik dla eksportu, pozostałe przedsiębiorstwa prowadzą zróżnicowaną politykę cenową w zależności od zasobności i struktury konkurencji na rynku.

Na obecnym etapie rozwoju przedsiębiorcy w bardziej sformalizowany sposób dokonują analizy potencjału rynków zagranicznych, tworzą plany rozwoju sprzedaży zagranicznej i korzystają ze środków unijnych, finansując udział w zagranicznych imprezach targowo wystawienniczych oraz organizację i udział w misjach gospodarczych (Granna, Aplisens, Lechpol).

Ponadto, dokonując wyboru rynków zagranicznych, menedżerowie zarówno Grupy Nowy Styl, jak i Aplisens czy Sonica przyglądają się strukturze lokalnej konkurencji (lewarowanie lokalnych „próżni” branżowych) – w przypadku braku silnej konkurencji i lokalnych producentów, i niezaspokojonego popytu, decydują się na działalność nawet na odległych geograficznie rynkach.

Kolejnym kluczowym wyzwaniem, któremu menedżerowie musieli stawić czoła przed podjęciem ekspansji na rynki wyżej rozwinięte pod względem gospodarczym i technologicznym, była poprawa jakości produktów co najmniej do minimalnego poziomu akceptowalności z punktu widzenia odbiorców na rynkach zachodnich. O ile Aplisens, Granna i Lechpol realizowały to w sposób bardziej etapowy (najpierw poprawa jakości oferty, potem sprzedaż na Zachód), o tyle Grupa Nowy Styl uczyła się niejako „w biegu”. Po załamaniu sprzedaży na rynkach wschodnich menedżerowie od razu zaczęli szukać opcji na rynkach Europy Zachodniej, na bieżąco ucząc się od partnerów (produkcja kontraktowa), co oznacza jakość. Wspomniany Buspol, z uwagi na wcześniejsze doświadczenia na rynku niemieckim przed założeniem firmy, wymykał się temu schematowi, próbując sił w Niemczech na wczesnym etapie międzynarodowego rozwoju firmy.

Kolejnym istotnym aspektem są sposoby, w które omawiane przedsiębiorstwa gromadziły wiedzę o wymaganiach klientów z rynków wyżej rozwiniętych i uczyły się podnoszenia jakości swoich produktów i usług. Po pierwsze, dla wszystkich badanych przedsiębiorstw źródło wiedzy o konkurentach z rynków zachodnich stanowiły targi branżowe,

		<ul style="list-style-type: none"> ■ Podpatrywanie konkurentów na rynkach zachodnich (targi, kontakty z klientami) 	x	x	x	x	x	x				
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Produkcja kontraktowa 	x	x*				x				
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Poszerzanie zakresu oferty produktowej, dostosowanie produktu do rynków (cechy techniczne) 	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Rozbudowa i unowocześnianie mocy produkcyjnych ←– wsparcie instytucjonalne 	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Przejęcia przedsiębiorstw z rynków Europy Zachodniej → zintegrowany model biznesu, lewarowanie kompetencji 	x									
Trendy gospodarcze	Model biznesowy	<ul style="list-style-type: none"> ■ Offshoring i defragmentacja łańcucha wartości 						x				

Uwaga: x – przyjęta przez przedsiębiorstwo reakcja na odczuwaną odmienną kulturę; x* – działanie podjęte na późniejszym etapie.
Źródło: opracowanie własne.

umożliwiający przyjrzenie się z bliska konkurencyjnym produktom oraz zdobycie nowych kontaktów.

Po drugie, w przypadku Grupy Nowy Styl istotnym elementem nauki była działalność w zakresie produkcji kontraktowej świadczonej dla przedsiębiorstw z rynków wyżej rozwiniętych. Menedżerowie grupy zwracają uwagę na ułatwienie, jakim są jasne wytyczne od kontrahentów:

Produkując dla innych, można bardzo dużo się nauczyć, takiej produkcji jakościowej. Czyli tego, co jest ważne; pracując z technologami i konstruktorami innych firm, myśmy bardzo wiele się nauczyli. [...] Pamiętam jeszcze na początku pierwszy nasz taki bardzo wymagający klient, to była firma amerykańska i im się spodobało jedno z naszych krzesel. [...]. Ja pamiętam, ile oni nas przecięwicyli z jakości lakierowania, doboru forniru, wszystkiego. Kosztowało nas to dużo energii, dużo pieniędzy, ale tyle, ile się nauczyliśmy w czasie tej współpracy z nimi, to jest nieocenione. Dlatego, że jakby trudno samemu sobie stawiać pewne poziomy jakości w stosunku do tego, gdy ktoś pokazuje palcem, wtedy wiesz, że na to musisz zwrócić uwagę, i jeszcze na to, to jest niedobre, to jest niedobre, tam tolerancja. To był okres nauki cały czas, bardzo ważny element. A poza tym, dzięki temu mieliśmy pełne wykorzystanie mocy produkcyjnej, no i wprowadzaliśmy nowe technologie do nas, do firmy. [Grupa Nowy Styl]

O ile na obecnym etapie Grupa Nowy Styl utrzymuje niski poziom produkcji kontraktowej, o tyle w przypadku Granny produkcja kontraktowa ma dzisiaj podstawowe znaczenie. W przeciwieństwie do Grupy Nowy Styl produkcja kontraktowa w Grannie nie jest sposobem uczenia się, ale rezultatem tego procesu. Kompetencje Granny w zakresie produkcyjnym, jej wieloletnia obecność na targach, zostały docenione przez wydawców zachodnich, od których napływa coraz więcej coraz większych zamówień. W przypadku firmy Sonica, która samodzielnie realizuje produkcję i prowadzi sprzedaż przez dystrybutorów lub własne spółki zagraniczne, źródłem wiedzy o oczekiwaniach na rynkach zagranicznych są właśnie zagraniczni partnerzy sprzedażowi, dobrze znający nie tylko lokalne wymogi techniczne, lecz również oczekiwania klientów wynikające z przyczyn kulturowych.

Po trzecie, badane przedsiębiorstwa sukcesywnie poszerzały oferty produktowe o nowe kategorie, dostosowując produkty pod względem technicznym do oczekiwań odbiorców, a także poszukując możliwości

zróźnicowania. Szerszy zakres oferty produktowej niesie ze sobą liczniejsze możliwości dostosowania oferty pod różne rynki. Jak zauważają menedżerowie Grupy Nowy Styl, obecnie dostosowanie się do potrzeb rynku jest dalece łatwiejsze:

Nasza firma się zmieniała. Pewne rzeczy jesteśmy w stanie robić lepiej, mamy szerszy asortyment na przykład. Oferty, których nie byliśmy w stanie robić 10 czy 15 lat temu, teraz realizujemy dlatego, że mamy dużo szerszy asortyment. Mamy różne ergonomiczne rozwiązania, mamy meble, których nie mieliśmy wcześniej, więc z tego punktu widzenia otworzyły się pewne drzwi. [Grupa Nowy Styl]

Lata 90. i początek XXI w., to dla Aplisens czas rozwoju produktowego i technologicznego, czas „doganiania” standardów zachodnich, rozszerzania portfela produktów, nabywania umiejętności pozyskiwania i utrzymania certyfikatów, niezbędnych dla prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych. Obecnie Aplisens ma szeroki zakres produktów i certyfikatów, a w swojej strategii zakłada dalszy rozwój i podnoszenie jakości kompleksowych i dedykowanych produktów dla odbiorców przemysłowych w dziedzinie aparatury kontrolno-pomiarowej i automatyki. Oprócz tych elementów przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa wynika z jego elastyczności i umiejętności tworzenia dedykowanych rozwiązań oraz jakości obsługi klienta:

Naszą przewagą jest to, że w porównaniu z firmami zachodnimi nadal jesteśmy firmą małą, w związku z tym możemy robić to, co klient chce, czyli tworzymy dedykowane rozwiązania, co sprawia, że dla niektórych klientów jesteśmy bardziej atrakcyjni, niż te duże firmy zachodnie. [Aplisens]

Już na początku działalności na rynkach zagranicznych szybko zdaliśmy sobie sprawę, że właściwie wszystko jest jakby przeciw nam i żeby zdobyć przewagę, musimy dopracowywać każdy element obsługi klienta na wyższym poziomie niż konkurencja, czyli bardziej się troszczyć, mieć dośzkolonych, zmotywowanych, pełnych energii ludzi, którzy mają bezpośredni kontakt z rynkiem. Oznaczało to między innymi wprowadzenie prostych zasad, elementów pewnej kultury korporacyjnej. Aby wyeliminować sytuacje, kiedy na przykład klient dzwoni do osoby, która z nim rozmawiała w zakładzie, a ona proponuje mu przetączenie do działu

handlowego, a tam mu powiedzą, że do magazynu ma zadzwonić. Chodziło o to, aby temat był załatwiany od początku do końca przez jedną osobę, która wszystko sprawdza i oddzwania do klienta w ciągu, powiedzmy, godziny. [Aplisens]

Z kolei rozwój produktowy mniejszych przedsiębiorstw, Granna, Lechpol i Sonica, nabiera tempa od połowy pierwszej dekady XXI wieku. W przypadku tych przedsiębiorstw można to łączyć z procesami decentralizacji zarządzania, stopniowego zatrudniania nowych menedżerów, wprowadzania nowych kategorii lub tworzenia własnych marek.

Po czwarte, jest to sukcesywne zwiększanie i unowocześnianie mocy produkcyjnych, budowa nowych fabryki, uruchamianie nowych linii produkcyjnych i zastępowanie urządzeń zdezaktualizowanych w sensie technologicznym urządzeniami nowszej generacji, poprawiającymi jakość i wydajność. Badane przedsiębiorstwa poszukują współfinansowania projektów rozwojowych, korzystając ze środków Unii Europejskiej (Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego) oraz ze środków budżetu państwa. I tak, Granna uzyskała dofinansowanie na wdrożenie opatentowanej technologii produkcyjnej (zakup maszyn produkcyjnych o wysokim stopniu zaawansowania technologicznego) oraz na wdrożenie systemu klasy B2B (Zintegrowany System Obsługi Sprzedaży i Zaopatrzenia, w tym System Planowania i Obsługi Produkcji), Lechpol – na wdrożenie systemu obsługującego logistykę magazynową, Grupa Nowy Styl – na utworzenie Centrum B+R Grupy Nowy Styl, budowę jednej z większych i nowocześniejszych fabryk mebli w Europie; czy uruchomienie produkcji płyt kompozytowych.

Po piąte, przy czym dotyczy to jedynie największej spośród badanych firm, Grupa Nowy Styl od początku drugiej dekady XXI wieku z powodzeniem realizuje politykę przejęć przedsiębiorstw zachodnich. Oprócz lokalnych marek przejmuje nowe kompetencje (np. w zakresie projektowania i wykonawstwa przestrzeni biurowych). Jednocześnie kalibruje swój model korporacyjny, wykorzystując własne kompetencje produkcyjne, stosując wewnętrznie arbitraż kosztów oraz transferując kluczowe kompetencje pomiędzy spółkami córkami:

Nasz model biznesowy umożliwia nam produkcję większości komponentów do danych produktów w Polsce. Zbudowaliśmy najnowocześniejszą fabrykę mebli biurowych w Europie, w pełni zautomatyzowaną, która pracuje już na pełen zegar. To powoduje, że jesteśmy w stanie lokalnie

dawać fantastyczny serwis, ale jednocześnie mamy bardzo dobrą strukturę kosztową przez tę integrację, tańsze koszty produkcji, u wspólnioną logistykę, i wiele funkcji takich jak IT u wspólnione, serwisant w Polsce, księgowość w Polsce. To znaczy tak, w dobrym miejscu mamy robione kosztowe rzeczy, ale oferujemy zawsze jako lokalni w danym kraju. [Grupa Nowy Styl]

Staramy się w jak najlepszy sposób dzielić się i wymieniać wiedzą w ramach naszej organizacji. Jeżeli widzimy, że dzisiaj wiedza dotycząca projektowania wewnątrz jest największa w Holandii, to ludzie z Holandii stają się częścią zespołów międzynarodowych, w których tą wiedzę przekazują. [...] Jeżeli kompetencje produkcyjne są największe w Polsce, to nasi koledzy jadą i robią szkolenia albo w Niemczech, albo zapraszają tych ludzi tutaj, do nas, i pokazują, jak coś jest zorganizowane. [Grupa Nowy Styl]

Działania adaptacyjne Grupy Nowy Styl, zorientowane na rynki zagraniczne, są realizowane przy jednoczesnym zachowaniu dbałości o konkurencyjny poziom kosztów. Z jednej strony strategię rynkową są wyraźnie lokalizowane, ale z drugiej ważną rolę odgrywają też elementy centralizacji. Takie podejście jest zbieżne z opcją transnarodową, która według Bartletta i Ghoshala (1989) pozwala godzić zalety strategii globalnej (opartej na standaryzacji) z zaletami opcji multilokalnej (charakteryzowanej wysokim stopniem dostosowania do lokalnych rynków):

W związku z tym, że każdy z rynków europejskich jest inny, prawie na każdym mamy inną konkurencję, to musimy tworzyć strategię lokalne. Ale poprzez zarządzanie portfelem produktów, produkcją, logistyką chcielibyśmy, żeby te produkty były i inne, i jednocześnie jak najbardziej podobne. [...] Bardzo trudno byłoby sprzedawać to samo w Niemczech, co we Francji. W związku z tym trzeba tworzyć platformy produktów, żeby wdrażając jakiś system, np. mebli, krzesel, żeby w ramach niego były produkty i do Francji, i do Niemiec, przy jak najniższym koszcie wdrożenia i najmniejszej ilości oprzyrządowania, żeby jak najwięcej komponentów było wspólnych. [Grupa Nowy Styl]

W zakresie wykorzystywania współczesnych trendów gospodarczych w pokonywaniu dystansu gospodarczo-technologicznego, w odróżnieniu

od pozostałych badanych przedsiębiorstw właściciele Lechpolu budują model biznesowy, opierając się na nowych możliwościach, które powstały w efekcie przenoszenia produkcji przez największe globalne korporacje do partnerów w Chinach i innych lokalizacjach, w których działają tzw. przedsiębiorstwa ODM (*Original Design Manufacture*). Model ODM opiera się na trendzie outsourcingu, przy czym przedsiębiorstwa wytwarzają produkty dla swoich klientów, którzy sprzedają je pod markami własnymi. ODM ma nie tylko zazwyczaj ogromne moce produkcyjne, ale także zdolności projektowania wyrobów. Za przykład może posłużyć Foxconn, który jest największym na świecie producentem elektroniki i komponentów komputerowych (według doniesień prasowych tworzy ok. 40% elektroniki na świecie³), wytwarzając produkty takich przedsiębiorstw jak Apple, Google, Dell, czy Samsung. Lechpol buduje własne marki, definiując cechy produktów, a następnie zlecając produkcję do fabryk chińskich. Realizując działania marketingowe, dystrybucyjne i serwisowe czy dodając oprogramowanie do sprzętu, podnosi wartość produktów; w tym sensie klasyfikuje to przedsiębiorstwo jako VAR (ang. *value-added reseller*), co jest często obserwowanym modelem w branży elektroniki. Przedsiębiorstwa takie jak Buspol czy Sonica cechują się natomiast wysokim poziomem integracji pionowej, realizując znaczną część produkcji samodzielnie.

Wpływ dystansu gospodarczo-technologicznego na wybory strategiczne

Znaczenie dystansu gospodarczo-technologicznego podkreślane jest w neotechnologicznych teoriach handlu międzynarodowego, zwłaszcza teorii luki technologicznej (Posner 1971) oraz teorii cyklu życia produktów (Vernon 1966)⁴. Teoria Posnera wyjaśnia handel między krajami rozwiniętymi (eksporterzy dóbr zaawansowanych technologicznie), a krajami rozwijającymi się (eksporterzy dóbr tanich, o dużej zawartości czynnika pracy) (Rymarczyk 2012). Występowanie luki technologicz-

³ <https://www.chinskiraport.pl/blog/foxconn-producent-w-chinach/>

⁴ Rymarczyk (2012) zauważa, że teoria cyklu życia produktu może być klasyfikowana zarówno jako teoria handlu międzynarodowego jak i zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB). Gorynia (2007) także klasyfikuje teorię cyklu życia jako teorię ZIB.

nej może mieć charakter przejściowy, dopóki producenci z kraju importera nie opanują nowej technologii, tworząc produkty mogące konkurować z oryginalnymi, a zatem dopóki nie wystąpi efekt naśladownictwa. Dynamika rozwoju technologicznego, prowadząca do zamykania lub pogłębiania luki technologicznej, zależy z jednej strony od zdolności tworzenia własnych innowacji, z drugiej natomiast od szybkości naśladowania innych, przez pozyskanie wiedzy i umiejętności wytwarzania nowego produktu (eliminacja luki uczenia się).

Przyjmując za punkt wyjścia koncepcję luki technologicznej, Vernon (1966) podkreśla jednak przejściowy charakter przewagi konkurencyjnej produktów innowacyjnych i zaawansowanych technologicznie, pochodzących z krajów rozwiniętych; tłumaczy to dynamiką cyklu życia produktu (produkt nowy → dojrzały → standardowy) i wskazuje wpływ starzenia się produktu na relokację produkcji z krajów rozwiniętych do rozwijających się, o niższych kosztach produkcji, oraz na zmiany w handlu międzynarodowym (kraj innowatora, który początkowo był eksporterem innowacyjnego produktu, stanie się importerem w momencie, kiedy produkt wejdzie w etap standaryzacji). Od czasu opublikowania teorii minęło 50 lat i zmienił się również globalny krajobraz biznesu. W latach 60. XX wieku gospodarczo dominowały Stany Zjednoczone, których przedsiębiorstwa tworzyły wiele innowacyjnych produktów i inwestowały na rynkach zagranicznych. W drugiej dekadzie XXI wieku obserwujemy natomiast coraz większe znaczenie gospodarcze krajów wschodzących, z powoli kształtującą się klasą średnią i konglomeraty o globalnych ambicjach (np. chiński Haier lub TATA z Indii). Pojawiają się szanse dla przedsiębiorstw z rynków wschodzących i rozwijających się. Przedsiębiorstwa polskie coraz częściej starają się je wykorzystać, konkurując nie tylko ceną, lecz także jakością, elastycznością i chęcią dopasowania się do oczekiwań klienta.

Wcześniejsze badania na poziomie mikro, uwzględniające znaczenie dystansu gospodarczego dla wyboru kierunku ekspansji zagranicznej wskazują, że jest to ważny czynnik tłumaczący eksploracyjne i eksploatacyjne motywy umiędzynarodowienia w formie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. W badaniach przedsiębiorstw tajwańskich, a więc pochodzących z gospodarki nowo uprzemysłowionej, Makino i in. (2002) wykazali, że eksploracja (poszukiwanie zasobów strategicznych) wiąże się z ekspansją zagraniczną do krajów wyżej rozwiniętych; natomiast eksploatacja zasobów (wykorzystanie własnych zasobów) oznacza ekspansję do krajów niżej rozwiniętych. Ponadto zdolność

przedsiębiorstw w zakresie absorpcji zasobów strategicznych w krajach wyżej rozwiniętych warunkowana jest z jednej strony wyposażeniem w zasoby technologiczne, z drugiej zaś doświadczeniem we współpracy z przedsiębiorstwami z krajów wyżej rozwiniętych, zdobywanym przez licencjonowanie lub kontrakty typu OEM. Tsang i Yip (2007) zaobserwowali natomiast, że dystans gospodarczy pomiędzy krajem macierzystym a rynkiem lokalnym wpływa na powodzenie zagranicznych spółek zależnych. Badanie przeprowadzone na próbie przedsiębiorstw z Singapuru wykazało, że większe szanse przetrwania miały te spółki zależne, które były zlokalizowane w krajach na innym poziomie rozwoju gospodarczego. Innymi słowy: o ile ekspansja do krajów o wyższym/niższym poziomie rozwoju gospodarczego służy eksploracji bądź eksploatacji zasobów, o tyle inwestycje w krajach o podobnym poziomie rozwoju nie przynoszą tego rodzaju korzyści, natomiast wiążą się z większym ryzykiem niepowodzenia (Tsang i Yip 2007). Z kolei Harzing i Pudelko (2016) wskazali, iż na wybór formy inwestycji zagranicznych (budowa spółki od podstaw *vs* przejęcie lokalnego przedsiębiorstwa) mają wpływ takie czynniki z obszaru gospodarczego jak dostęp przedsiębiorstw do kapitału na rynku macierzystym (wysoki dostęp zwiększa prawdopodobieństwo akwizycji) oraz poziom rozwoju gospodarczego kraju goszczącego (niski poziom obniża prawdopodobieństwo akwizycji).

W badaniach przedsiębiorstw polskich realizujących zagraniczne inwestycje bezpośrednie (ZIB) Gorynia i in. (2016) zauważają natomiast, że na formę ZIB (tworzenie spółki zagranicznej od podstaw *vs* przejęcie istniejącego przedsiębiorstwa) wpływa postrzegany przez menedżerów potencjał rynku zagranicznego (tempo wzrostu branży i wielkość rynku) – wyższa atrakcyjność zwiększa prawdopodobieństwo budowy spółki od podstaw.

Wyniki przeprowadzonych badań jakościowych pokazują, jak postrzegana przez menedżerów odmienność gospodarczo-technologiczna rynków zagranicznych wpływa na wybory strategiczne związane z wyborem rynków, sposobem działania oraz adaptacją.

Jeśli chodzi o kwestię wyboru międzynarodowych rynków, występowanie różnic w zakresie rozwoju gospodarczo-technologicznego miało decydujący wpływ na kierunek wczesnej internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw powstałych na początku lat 90. Niska jakość produktów, opóźnienie w procesach produkcyjnych i uczenie się dopiero standardów obsługi klienta ograniczały możliwości polskich przedsiębiorstw

na rynkach Europy Zachodniej, predestynując wybór rynków na wschód od Polski, ze zbliżonymi warunkami gospodarczymi, a także kulturowymi. Do podobnych wniosków dochodzą Obłój i Wąsowska (2010), wiążąc motyw podnoszenia efektywności i arbitrażu kosztowego z ekspansją polskich spółek giełdowych na rynki rozwijające się. Dopiero rozwój oferty pod względem jakości i zakresu, oraz przystąpienie Polski do UE umożliwiły przedsiębiorstwom sprzedaż w Europie Zachodniej. Również teorie handlu zagranicznego, szczególnie teoria podobieństwa preferencji Lindera, mogą tłumaczyć wzrost sprzedaży polskich produktów na rynkach Europy Zachodniej rosnącym podobieństwem struktury popytu konsumentów oraz powolnym, ale zbliżającym się poziomem dochodów przypadających per capita (Rymarczyk 2012, s. 117–118).

Odnosnie do wyboru sposobu działania na rynku zagranicznym, zagraniczne inwestycje bezpośrednie realizowane przez polskie przedsiębiorstwa zaczynają nabierać tempa dopiero po roku 2004 (przystąpienie Polski do UE). Gorynia i in. (2009) uważają, że z jednej strony był to efekt dużego i rosnącego w latach 90. rynku krajowego, a z drugiej – wcześniejszego zaangażowania przedsiębiorstw w eksport. Ponadto w ostatniej dekadzie XX w. przedsiębiorstwa wciąż nie posiadały przewag własności niezbędnych dla budowy własnych spółek zależnych, cierpiąc na braki kapitału, zaawansowanych technologicznie fabryk, umiejętności zarządczych, a także marek i reputacji (Obłój i Obłój 2006; Cieślak 2010; Karasiewicz 2013; Weinstein i Obłój 2002).

W kontekście badanych przedsiębiorstw (Grupa Nowy Styl, Aplisens i Lechpol), które rozwijają się na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej (np. Ukraina, Białoruś, Rosja, Rumunia) w drodze zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB), wnioski zarówno Makino i in. (2002) dotyczące eksploatacyjnego motywu (wykorzystanie własnych zasobów), jak i Nowaka i in. (2011) – dotyczące poszukiwania poprawy efektywności (drogą dostępu do niższych kosztów produkcji; poza Lechpołem, który zleca produkcję do Chin) znajdują potwierdzenie w odniesieniu do ekspansji badanych przedsiębiorstw do krajów niżej rozwiniętych.

Eksploatacyjne motywy ZIB (poszukiwanie zasobów strategicznych), często wiązane z inwestycjami w krajach wyżej rozwiniętych (Makino i in. 2002), są natomiast często obecne tylko w przypadku jednego z badanych przedsiębiorstw – Grupy Nowy Styl. Podobne wnioski sformułowali Obłój i Wąsowska (2012), analizując zagregowane dane makroekonomiczne dla skumulowanych inwestycji wychodzących z Polski

na koniec 2007 roku. Autorzy nie znaleźli decydującego potwierdzenia dla występowania motywu związanego z poszukiwaniem zasobów strategicznych wśród polskich przedsiębiorstw zaangażowanych w ZIB. Przypadek Grupy Nowy Styl potwierdza jednak wyniki badań Nowaka i in. (2012) wskazujące, że współwystępowanie motywów związanych z poszukiwaniem rynku i poszukiwaniem zasobów strategicznych wiąże się ze wzrostem poprzez inwestycje w formie fuzji i przejęć. Z kolei Aplisens i Lechpol, wchodząc na rozwinięte gospodarczo rynki Europy Zachodniej, starają się raczej eksploatować wcześniej wypracowane kompetencje i zasoby. W kontekście wyników badań Makino i in. (2002) ciekawa wydaje się też przyszłość Granny, która posiada uprzednie doświadczenia ze współpracy z przedsiębiorstwami z krajów wyżej rozwiniętych, zdobywanymi w drodze zarówno zakupu licencji kilku tytułów gier wydawców z Europy Zachodniej, jak i świadczonych dla nich usług związanych z produkcją kontraktową. Wnioski Makino i in. (2002) sugerują, że w przypadku decyzji Granny o wejściu na któryś z rynków zachodnich w drodze inwestycji bezpośrednich, przedsiębiorstwo prawdopodobnie miałoby wysoki poziom absorpcji zasobów strategicznych z krajów wyżej rozwiniętych.

I wreszcie, w zakresie adaptacji do rynków zagranicznych różnice gospodarczo-technologiczne również są istotną determinantą. Po pierwsze, zamierzając skutecznie konkurować na rynkach wyżej rozwiniętych, polskie przedsiębiorstwa były zmuszone podnieść jakość produktów i usług okołoproduktowych, rozszerzyć zakres oferty bądź wykazać się elastycznością w zakresie tworzenia zindywidualizowanych rozwiązań, szczególnie na potrzeby klientów biznesowych. Po drugie, odmiennosc gospodarczo-technologiczna wpływa na zróżnicowanie polityki cenowej w zależności od rynku – wyjątkiem jest w tym zakresie Granna, która stworzyła tylko jeden cennik dla eksportu, w którym ceny są uzależnione nie od siły nabywczej rynków, ale od wielkości zamówienia.

Rozdział 7

MECHANIZMY POKONYWANIA DYSTANSU W EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ¹

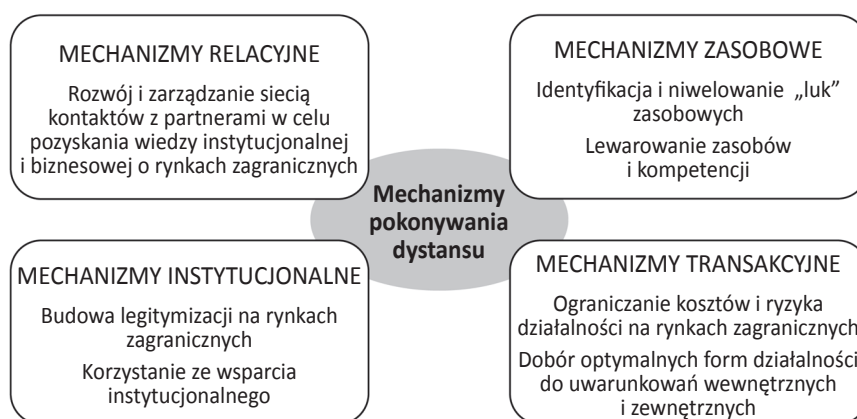
Mariola Ciszewska-Mlinarič, Krzysztof Obłój, Piotr Trąpczyński, Piotr Wójcik

Głównym celem naszego projektu badawczego była identyfikacja i zrozumienie mechanizmów pokonywania trudności wynikających z postrzeganego przez menedżerów dystansu między Polską a innymi krajami. Wywiady przeprowadzone z menedżerami ośmiu polskich przedsiębiorstw założonych w podobnym czasie, ale działających w branżach odmiennych technologicznie pokazują, że postrzegana odmienność rynków i trudności z niej wynikające mają wpływ na kluczowe wybory z zakresu strategii umiędzynarodowienia. Pomimo różnic branżowych i odmiennej wielkości badanych przedsiębiorstw, menedżerowie w zbliżony sposób identyfikowali główne składowe postrzeganych wymiarów dystansu i wyzwania z nich wynikające w obszarze kulturowym, administracyjnym, geograficznym i gospodarczo-technolo-

¹ Część materiału przedstawionego w niniejszym rozdziale została opublikowana w monografii autorstwa Marioli Ciszewskiej-Mlinarič pt. *Pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw* (Poltext, Warszawa 2019). Wkład pozostałych autorów – Krzysztofa Obłója, Piotra Trąpczyńskiego i Piotra Wójcika – polega na uzupełnieniu prezentacji materiału empirycznego o nowe elementy, oparte na kolejnych czterech przypadkach firm (Berta, Maszynel, Sonica, Buspol) oraz rozwinięciu na tej podstawie prezentowanej argumentacji.

gicznym. Analiza sposobów reakcji badanych przedsiębiorstw na trudności wynikające z dystansu tj. trudności wynikających z postrzeganych odmienności rynków pod względem kulturowym, administracyjnym, geograficznym oraz gospodarczo-technologicznym, szeroko omówiona w poprzednich rozdziałach, pozwoliła wyodrębnić cztery typy mechanizmów stosowanych przez przedsiębiorstwa: relacyjne, zasobowe, transakcyjne oraz instytucjonalne (rysunek 7.1).

Rysunek 7.1. Typy mechanizmów pokonywania dystansu



Źródło: Ciszewska-Mlinarič (2019, s. 273).

Mechanizmy relacyjne odnoszą się do zdolności firm w zakresie rozwoju i zarządzania siecią relacji z partnerami na rynkach zagranicznych, budowania trwałej współpracy opartej na zaufaniu, wymiany doświadczeń i wspólnego rozwiązywania ewentualnych problemów; dzięki sieci relacji firmy pozyskują wiedzę o odmienności instytucjonalnej i biznesowej rynków, oraz potrafią szybciej od konkurentów identyfikować i wykorzystywać pojawiające się szanse.

Mechanizmy zasobowe odnoszą się do rozwoju zasobów i kompetencji firmy, umiejętności identyfikowania i niwelowania istniejących „luk” zasobowych, poprzez wewnętrzny rozwój zasobów i kompetencji lub pozyskiwanie ich od partnerów, a także lewarowania zasobów i kompetencji.

Mechanizmy transakcyjne odnoszą się do zdolności firm w zakresie doboru optymalnych pod względem kosztów i korzyści form prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych, oraz dalszego

ograniczenia ryzyk i kosztów dla wybranego sposobu obsługi rynku zagranicznego, przez co umożliwiające jest osiągnięcie najlepszych w danym kontekście wyników.

Mechanizmy instytucjonalne odnoszą się do zdolności firm w zakresie budowy legitymizacji na rynkach zagranicznych oraz pozyskiwania i korzystania ze wsparcia instytucjonalnego.

Mechanizmy są kategorią wyższego rzędu, bardziej ogólną od konkretnych instrumentów. Wyrażają ogólną logikę ich stosowania, a instrumenty są specyficznymi działaniami, które mogą się różnić między przedsiębiorstwami. O ile wskazane typy mechanizmów są stałe w czasie, o tyle przedstawione przykłady instrumentów z pewnością nie wyczerpują wszystkich możliwości. Przykłady instrumentów relacyjnych zidentyfikowanych w badaniach wraz z ich stosowaniem jako reakcji na trudności wynikające z różnych wymiarów dystansu (innymi słowy, ze względu na charakter wyzwań wynikających z postrzeganej przez decydentów odmienności rynków) przedstawione są w tabeli 7.1.

Tabela 7.1. Instrumenty pokonywania dystansu

Przykłady instrumentów relacyjnych	Przykłady instrumentów transakcyjnych
<ul style="list-style-type: none"> ■ Udział w międzynarodowych targach branżowych w celu nawiązywania nowych kontaktów i zrozumienia odmienności rynków ■ Bliska współpraca z dystrybutorem, oparta na modelu wyłączności (geograficznej bądź produktowej) ■ Model rozwoju współpracy ze sprawdzonym dystrybutorem zagranicznym, któremu proponuje się utworzenie wspólnego przedsięwzięcia (JV); wybór partnera oparty na doświadczeniu, komplementarność zasobów i wspólne cele ■ Utrzymywanie stałego, regularnego kontaktu z klientami, także w czasie pomiędzy zamówieniami ■ Podążanie za klientami korporacyjnymi (z Polski lub z innych państw) na rynki zagraniczne ■ Sprawdzony/zaufany partner w spółce zależnej (JV) mający dużą autonomię decyzyjną ■ Dbłość o dobre relacje wewnętrzne (oparte na zaufaniu i wymianie doświadczeń) w strukturze spółek zależnych poprzez: (i) tworzenie wspólnych 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stosowanie zabezpieczeń należności eksportowych, przedpłaty (100%) ■ Szczegółowa analiza kosztów/korzyści obsługi rynków zagranicznych: <ul style="list-style-type: none"> • Kontrola dystrybucji – tworzenie dystrybucyjnych spółek zależnych • Kontrola serwisu – tworzenie serwisowych spółek zależnych • Podnoszenie zaangażowania w spółkach zależnych: przejęcie pakietu kontrolnego (większościowego) w spółce zależnej, lub całkowita kontrola (100%), w celu pozyskania wiedzy o rynku i kontroli nad kluczowymi decyzjami • Ograniczanie aktywności w łańcuchu wartości spółki zależnej • Celowe ograniczanie/unikanie inwestycji bezpośrednich (tworzenia własnych spółek, z rozbudowanym łańcuchem wartości) w krajach UE mających szczególnie uciążliwe przepisy • Niekapitałowe formy wejścia na rynki odległe geograficznie, o podwyższonym ryzyku politycznym i handlowym i/lub ze względu na szacowane koszty koordynacji spółek zależnych

<ul style="list-style-type: none"> ■ elementów kultury, procesów i procedur korporacyjnych; (ii) respektowanie odmienności ■ Utrzymywanie kontaktów z konkurentami z rynków zachodnich poprzez targi czy produkcję kontraktową; wizyty w fabrykach (w efekcie mogą pojawiać się oferty akwizycyjne) 	<ul style="list-style-type: none"> • Model mieszany (eksport komponentów plus licencja) na rynki odległe ■ Inicjowanie tworzenia magazynów buforowych u dystrybutorów (wymaga dobrych relacji) ■ Wykorzystanie nowych technologii komunikacji w celu ograniczania kosztów podtrzymywania relacji z partnerami ■ Korzystanie z usług firm doradczych przy rozpoznaniu potencjału rynków, ograniczeń administracyjnych
Przykłady instrumentów zasobowych	Przykłady instrumentów instytucjonalnych
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kompetencje produktowe – podnoszenie jakości przynajmniej do minimalnych poziomów akceptacji przez odbiorców z rynków zagranicznych, szczególnie wyżej rozwiniętych ■ Poszerzanie zakresu oferty produktowej, dostosowanie produktu do rynków (cechy techniczne) ■ Kompetencje produkcyjne (rozbudowa i unowocześnianie mocy produkcyjnych ← wsparcie instytucjonalne) ■ Rozpoznawanie potencjału rynków (jasne kryteria wyboru, np. rynki pozaeuropejskie – siła nabywczą rynku/segmentu jako istotne kryterium wyboru; lewarowanie lokalnych „próżni” branżowych) ■ Wykorzystanie offshoringu i defragmentacja łańcucha wartości ■ Kompetencje w zakresie procesu przejęć firm z rynków Europy Zachodniej → zintegrowany model biznesu, lewarowanie kompetencji spółek zależnych w modelu korporacyjnym ■ Umiejętność w zakresie pozyskiwania certyfikatów i dostosowania się do norm ■ Kompetencje w zakresie organizacji transportu i znajomość procedur eksportowych ■ Umiejętność tworzenia węzłów logistyczno-produkcyjnych, w tym lewarowanie korzyści modelu korporacyjnego (łańcuch wartości, transfer wiedzy); własny transport lub współpraca z dedykowaną firmą ■ Umiejętności międzykulturowe: uczenie się różnic, dostosowanie stylu komunikacji, rozpoznawanie i poszanowanie odmienności ■ Lokalni menedżerowie z kompetencjami merytorycznymi i językowymi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ukrywanie kraju pochodzenia poprzez: (i) zakładanie firm z lokalnymi partnerami; (ii) przejmowanie lokalnych firm ■ Wejście na rynek uznany powszechnie za prestiżowy ■ Uzyskanie międzynarodowych norm i certyfikatów ■ Międzynarodowo/neutralnie brzmiąca nazwa marki lub przejęcie marki lokalnej ■ Sprzedaż przez internet, aby ominąć tradycyjne (nieprzychylnie) kanały dystrybucji ■ Złożona dystrybucja, przez partnerów z rynków bardziej rozwiniętych (Polska–Belgia–Niemcy) ■ Eliminacja symboli wrażliwych kulturowo i elementów nawiązujących do historii ■ Dostosowanie przekazu marketingowego pod główne rynki (materiały promocyjne, grafika) ■ Dostosowanie okołoprojektowe (tłumaczenie instrukcji, oprogramowania, informacje na opakowaniu) ■ Podkreślanie odrębności działań na rynkach Europy Zachodniej od działalności na obszarze Europy Wschodniej ■ Dostosowanie produktu pod względem wymogów administracyjnych (regulacje i certyfikaty) ■ Zróżnicowanie polityki cenowej ■ Korzystanie z instrumentów wsparcia publicznego w zakresie podniesienia konkurencyjności (rozbudowa i unowocześnianie mocy produkcyjnych, finansowanie zakupu maszyn i urządzeń, systemów ERP itp.) ■ Korzystanie z instrumentów wsparcia publicznego w zakresie wsparcia eksportu/działalności na rynkach zagranicznych

<ul style="list-style-type: none"> ■ Transfer wiedzy, kompetencji, czasowe oddelegowanie pracowników centrali do spółek zależnych ■ Integracja spółek zależnych (własnych lub JV): tworzenie wspólnych elementów kultury, procesów i procedur korporacyjnych ■ Kompetencje w zakresie procesu przejęć firm z rynków Europy Zachodniej kompetencje w zakresie integracji poakwizycyjnej (integracja kultur, procesów wewnętrznych) 	<p>(finansowanie udziału w targach, organizacja misji handlowych, zakup analiz o rynku zagranicznym)</p>
--	--

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Ciszewska-Mlinarič (2019, s. 274–277).

Mechanizmy relacyjne

Mechanizmy relacyjne są podstawową formą pokonywania barier związanych z umiędzynarodowieniem. Rozwijają się w początkowych etapach umiędzynarodowienia i stanowią podstawę tworzenia pozostałych typów mechanizmów (zasobowych, transakcyjnych i instytucjonalnych). Pod względem teoretycznym kategoria ta jest związana z perspektywą zdolności relacyjnych (ang. *relational view*) odnoszących się do zdolności zarządzania siecią międzyorganizacyjnych powiązań (Dyer i Singh 1998). Przykładowo, Lorenzoni i Lipparani (1999) definiują zdolność relacyjną jako umiejętność takiego współdziałania przedsiębiorstwa z innymi aktorami otoczenia, które z jednej strony umożliwia dostęp do zewnętrznej wiedzy, z drugiej zaś – przyspiesza jej transfer. Wymaga od menedżerów zarówno umiejętności współpracy i budowania zaufania pomiędzy partnerami, jak i jednoczesnego chronienia się przed oportunizmem partnerów (Mesquita 2007; Czakon 2008a, 2007; Latusek-Jurczak 2011; Dyer i Nobeoka 2000). Ponadto, w przypadku zacieśnienia współpracy przez tworzenie spółek JV z partnerami, ważna jest umiejętność przedsiębiorstw w zakresie wyboru partnerów o komplementarnych zasobach i wspólnych celach (Geringer 1991; Chung i in. 2000; Spence i in. 2008; Hoffmann i Schlosser 2001).

W pełni rozwinięte mechanizmy relacyjne pozawalają na pokonywanie trudności związanych ze wszystkimi wymiarami dystansu, choć może nieco częściej pojawiają się w kontekście wyzwań kulturowych, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw z większym doświadczeniem, mających spółki zależne na rynkach zagranicznych. Odnosząc się do

praktyki badanych przedsiębiorstw, mechanizmy relacyjne są najbardziej powszechną kategorią. Praktycznie każda analizowana firma rozpoczynała swoją obecność na rynkach zagranicznych od nawiązywania relacji z przyszłymi dystrybutorami, dostawcami i klientami (Grupa Nowy Styl, Granna, Aplisens, Berta, Maszynel). Najczęściej początek budowy tych relacji związany jest ze stosowaniem najprostszych instrumentów, takich jak **udział w zagranicznych targach branżowych**, co pozwala na wstępne pokonanie dystansu. Popularność tego instrumentu związana jest z łatwym pozyskaniem partnerów, którzy przyspieszają zrozumienie odmienności rynków. Na przykład menedżer Berty uważa, że obecność na targach przyspiesza nawiązywanie relacji, prowadząc do pierwszych zamówień na każdym nowym rynku zagranicznym:

... na targach, rozmawia się z ludźmi, którzy mówią, czego potrzebują albo czego szukają... zaczęliśmy tam rozmawiać z firmą, którą poznaliśmy na targach, firma wzięła sto zamków. Wystaliśmy te sto zamków, no i stwierdziliśmy, że jeżeli jest takie zainteresowanie, to założymy swoją firmę i eksportujemy tam zamki. Więc założyliśmy tam firmę. [Berta]

Uczestnictwo w targach jest również jednym z kluczowych instrumentów **pozyskiwania nowych partnerów biznesowych** dla Granny:

nie wypuszczamy lupy z ręki i patrzymy cały czas, co tam się dzieje, jakie są wydarzenia, jakie są targi, kto przyjeżdża z Brazylii i tak dalej... Kiedy już uczestniczymy w wielu targach na świecie, pojawiają się ludzie, którzy już są bliżej tego przedmiotu swojego zainteresowania, jak idą gry planszowe i sami przychodzą i mówią, że a co, czy ja mogłabym, czy ja mogłabym się tym zajmować, prawda? I wtedy z reguły otwieramy takie drogi. [Granna]

Pierwsze miesiące lub lata to czas, kiedy polskie firmy przekonują się co do trafności wyboru zagranicznego kontrahenta. Dzięki temu budowane są zaufanie i relacje – nie tylko biznesowe, ale też międzyludzkie. Na tej podstawie podejmowana jest decyzja o dalszym zaangażowaniu. W przypadku, kiedy partner z lokalnego rynku okaże się solidny biznesowo, skutecznie przyczyniając się do zwiększenia przychodów zagranicznych, wykształca się kolejny instrument relacyjny.

Polega on na **bliższej współpracy z dystrybutorem**, często na bazie modelu na wyłączność w rozumieniu geograficznym bądź produktowym. Pozwala to na pozyskanie wiedzy od partnera, prowadząc do lepszego zrozumienia lokalnych rynków, w tym umożliwiania odkrycia atrakcyjnych segmentów rynkowych i adaptacji produktu.

Z biegiem czasu, gdy relacja z dystrybutorem na lokalnym rynku przebiega wzorcowo, owocuje ona podjęciem jeszcze bliższej współpracy wpływając na stopniową zmianę sposobu obsługi danego rynku zagranicznego, tzn. poprzez angażowanie się w bardziej zaawansowane formy niż eksport. Następstwem jest utworzenie wspólnego przedsięwzięcia w postaci spółki **joint venture**. Oprócz kryterium relacyjnego, które zmniejsza ryzyko niestabilności wspólnej spółki, nie bez znaczenia są także kwestie *stricte* biznesowe, tzn. doświadczenie biznesowe partnera, komplementarność zasobów i wspólne cele obu stron. Takie zacieśnienie więzów pozwala na usprawnienie działalności, obniżając wysiłek organizacyjny i koszty, pozwalając lokalnemu partnerowi działać w zakresie jego kompetencji. Przykładowo, Lechpol, który miał dobrze układające się kontakty handlowe w Rumunii, skłonił zarządzających do dalszych kroków:

[...] był potencjał, żeby [lokalny partner] robił coś więcej. W końcu się spotkaliśmy, dogadaliśmy i stwierdziliśmy „dobra, to zróbmy coś wspólnie”. I stworzyliśmy spółkę [joint venture]. Oni dostają od nas preferencyjny cennik, dzięki któremu mogą być bardziej agresywni i są jedynym dystrybutorem na dany kraj, czy jak w przypadku Rumunii. Mają preferencyjne ceny i my, tak jakby dostarczamy in know-how. A oni w zamian za to nam prowadzą firmę. Tak naprawdę my wiele nie musimy się tam martwić. Oczywiście, jesteśmy cały czas w kontakcie, natomiast raz w tygodniu wyjeżdża kontener pełny towaru do Rumunii. [Lechpol]

[...] Strategia jest prosta, oni się zajmują działalnością tą handlową na swoim rynku, a my zabezpieczeniem dostaw poprzez centralę firmy tutaj w Polsce. Mamy też taką działalność zainicjowaną w Holandii i też mamy to z rodziną holenderską. [Lechpol]

Rozwijanie dobrych relacji ma miejsce nie tylko w odniesieniu do dystrybutorów, ale także klientów z rynków zagranicznych. Instrument polegający na utrzymywaniu **stałego, regularnego kontaktu z klien-**

tami, także w czasie pomiędzy zamówieniami, pozwala na pokonanie bariery penetracji poszczególnych rynków zagranicznych.

Po pierwsze, bliskie kontakty z klientami umożliwiają lepsze zrozumienie potrzeb klienta, a tym samym dostosowanie do nich oferty.

Po drugie, ze względu na fakt, że zdecydowana większość badanych firm jest w wysokim stopniu zintegrowana pionowo, co przejawia się realizowaniem działań zarówno w zakresie produkcji i dystrybucji (Aplisens, Maszynel, Buspol), jak również niektóre z nich prowadzą aktywność w obszarze projektowania i usługi posprzedażowych (Grupa Nowy Styl, Granna, Berta, Sonica), status klienta może dotyczyć różnych elementów łańcucha wartości badanych firm. Pozwala to na zwiększenie sprzedaży na rynkach zagranicznych. Produkty końcowe firm Grupa Nowy Styl i Granna są nie tylko dystrybuowane przez lokalnych partnerów (klientów). Są oni jednocześnie firmami oferującymi własne produkty. W związku z tym utrzymywanie z nimi bliskich kontaktów pozwala na oferowanie usług produkcyjnych na zlecenie dla tych samych odbiorców. Przykładowo, w przypadku Granny:

Jesteśmy obecni na wielu rynkach, czyli też ci klienci, którzy potencjalnie mogą u nas produkować, też się o nas dowiadują. Te trzy rodzaje działalności [wydawanie własnych gier, eksport i usługi produkcyjne], nawzajem się przenikają i uzupełniają. Nie mielibyśmy tylu klientów na produkcję, gdybyśmy nie mieli własnych produktów. Klient przychodzi i może zobaczyć. Poza tym w tej chwili jeszcze wygrywamy w ten sposób, że ponieważ mamy tutaj wydawnictwo na miejscu i osoby, które pracują w tematach kontraktowych znają się na grach, to jak klient chce wyprodukować skomplikowaną grę, w której trzeba dopilnować wiele szczegółów, to wie, że jak do nas przyjdzie, to my mu zrobimy tak, że jeszcze sprawdzimy i pomożemy mu znaleźć błąd [w projekcie]. [Granna]

Bliskie i długoletnie relacje z klientami pozwalają również na pokonanie bariery wejścia na kolejne rynki, podążając za nimi, zwłaszcza jeśli są to korporacje międzynarodowe prowadzące operacje na różnych rynkach. Korzysta z tego firma Maszynel, która oferując usługi produkcyjne dla partnera ze Stanów Zjednoczonych, mającego swoje zakłady produkcyjne na Węgrzech, mogła zlewarować swoje relacje w postaci świadczenia usług w zakresie innych półproduktów dla tego innych zakładów tego samego klienta, zlokalizowanych na Białorusi, w Niemczech i we Włoszech. Dotyczy to również produktów finalnych sprze-

dawanych klientom mającym swoje filie zagraniczne na różnych rynkach geograficznych, jak w przypadku Grupy Nowy Styl, Granny i Berty.

W przypadku Grupy Nowy Styl, ze względu na złożoność organizacyjną, istotne jest również rozwijanie dobrych relacji wewnętrznych opartych na zaufaniu i **wymianie doświadczeń pomiędzy spółkami zależnymi**. Odbywa się to przez tworzenie wspólnoty kultury organizacyjnej opartej na procedurach korporacyjnych i standaryzacji pewnych czynności, przy jednoczesnym respektowaniu odmienności narodowych. W przypadku tak dużej korporacji konieczne jest, aby skrócić dystans kulturowy między rynkami, na których zlokalizowane są jej jednostki biznesowe (Austria, Francja, Holandia, Niemcy, Szwajcaria, Ukraina). Ten tworzący się właśnie instrument w Grupie Nowy Styl, stosowany jest również przez inne korporacje, takie jak Ikea i nazywany „elastyczną replikacją”. Można to podsumować w słowach jednego z menedżerów:

Jak wdrazaliśmy system informatyczny ERP w Niemczech, bo oni mieli swój, ale wdrożony w dość wąskim obszarze, to nasi informatycy, spędzili tam wiele tygodni, duże grupy ludzi, którzy wspólnie z Niemcami wdrazali rozwiązania [...] Jeżeli zmieniamy teraz organizację pracy w takiej spółce niemieckiej, to oczywiście, że ludzie od nas, czy to od logistyki, od planowania produkcji, czy od zaopatrzenia, oni tam jeżdżą.
[Grupa Nowy Styl]

Jednocześnie jednak duży nacisk jest kładziony na lokalne uwarunkowania:

Tak pracujemy i staramy się też naszych ludzi uczyć, że ktoś trochę inaczej myśli, ktoś ma inne podejście do odpowiadania na maile po południu w tym czy tamtym kraju, czy w sobotę powinieneś do niego wysłać, czy nie. Musimy to zrozumieć i uważam, że powinniśmy się dostosowywać do tego wszystkiego. Czyli trzeba zrozumieć taką specyfikę danych ludzi.
[Grupa Nowy Styl]

Wbrew pozorom efektywnym instrumentem jest również utrzymywanie kontaktów z konkurentami. Dotyczy to największej z badanych firm (Grupa Nowy Styl), co wiąże się z prowadzonymi operacjami w obszarze całego łańcucha wartości. Nawiązywanie z nimi relacji ma miejsce nie tylko podczas targów i konferencji, ale także w ramach

mniej formalnych kontaktów, co sprzyja zaproszeniu konkurentów do fabryki w Polsce. Po pierwsze stwarza to możliwość pozyskania dystrybutora lub kolejne zamówienia, jako że Grupa Nowy Styl oferuje usługę produkcji na zamówienie:

To może być wzajemna dystrybucja, dlatego że większość firm w naszej branży w Europie jest skoncentrowana na swoim rynku. Te firmy i tak gdzieś kupują [półprodukty] i dlatego mogą równie dobrze kupować komponenty u nas. To jest też od lat część naszego elementu modelu biznesowego, wartościowo niewielka, ale jest istotna, gdzie my sprzedajemy produkty gotowe albo komponenty dla naszych, teoretycznie, konkurentów. [Firma, która była przez lata dystrybutorem, a teraz jest częścią grupy kapitałowej] jest żywym dowodem, że takie rozwiązanie działa i otwiera potem nowe możliwości. I my dzisiaj dla wielu firm w branży wiele rzeczy tak robimy – na zasadzie: jakiś komponent, jakaś rama, jakiś produkt. Dla wielu robiliśmy, a na przykład zaprzestaliśmy, ale kontakt pozostał, ale dalej szukamy takiej możliwości. [Grupa Nowy Styl]

Po drugie, bliskie relacje z konkurentami służą również jako forma identyfikacji potencjalnego celu akwizycji na rynkach zagranicznych. Jak podsumowuje jeden z zarządzających:

Duża część moich wyjazdów zagranicznych to są na przykład spotkania prosto z konkurencją. Po to, żeby lepiej dany rynek zrozumieć [...] Drugim powodem są akwizycje, czyli chcę znać możliwie dużo ciekawych firm konkurencyjnych na tych rynkach, dlatego że potencjalnie możemy je kiedyś kupić [...] Często konkurujemy ze sobą na różnych projektach i w różnych sytuacjach, czyli często ze sobą jesteśmy. [Grupa Nowy Styl]

Mechanizmy zasobowe

Proces tworzenia i stosowania **mechanizmów zasobowych** jest związany ze stosowaniem mechanizmów relacyjnych. Nie jest łatwo je rozdzielić, gdyż poszczególne instrumenty zasobowe wykształcają się dzięki nawiązywaniu relacji z odbiorcami, pośrednikami, dystrybutorami i dostawcami z rynków zagranicznych. Pod względem teoretycznym mechanizmy zasobowe wiążą się z teorią zasobową (Barney 1991; Peteraf 1993; Amit i Schoemaker 1993), w tym ze zdolnościami

dynamicznymi (Teece i in. 1997; Eisnehardt i Martin 2000) oraz nurtem wyodrębniającym wiedzę jako kluczowy zasób (Grant 1997). Instrumenty zasobowe są związane z rozwijaniem i wykorzystaniem zasobów i umiejętności istotnych dla prowadzenia działalności i budowania przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych, odnosząc się m.in. do kapitału ludzkiego, zakumulowanej wiedzy rynkowej i wiedzy związanej z procesem internacjonalizacji, oraz kompetencji produktowych i technologicznych (Barney i Arikan, 2001; Sirmon i in. 2007; Hitt i in. 2006).

Rozwój mechanizmów zasobowych jest stymulowany mechanizmami relacyjnymi. Innymi słowy: konkretne instrumenty zasobowe pojawiają się często w efekcie interakcji zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem a jego partnerami z rynków zagranicznych – klientami, dystrybutorami, dostawcami, a w niektórych przypadkach także konkurentami. Przykładowo: oprócz podnoszenia kompetencji produktowych, przedsiębiorstwa rozwijają umiejętności w zakresie kompetencji międzykulturowych, ucząc się od partnerów odmienności. Przedsiębiorstwa uczą się zarówno przez własne doświadczenia, jak i obserwację (podpatrywanie i imitowanie) rozwiązań organizacyjnych, procesowych, produktowych i technologicznych stosowanych przez partnerów i konkurentów. Dzięki temu w kolejnym kroku możliwe jest modyfikowanie i rozwijanie nowej wiedzy na bazie zgromadzonej puli zasobów i kompetencji.

Mechanizmy zasobowe są szczególnie istotne dla pokonania wyzwań tworzonych przez dystans gospodarczo-technologiczny w obszarze odmienności oczekiwań odbiorców (pod względem jakości i technicznych cech produktu), siły nabywczej i struktury konkurencji, czy poziomu rozwoju gospodarczego, choć wspierają też w znacznym stopniu pokonywanie wyzwań kulturowych wynikających z odmienności stylów komunikacji, relacji interpersonalnych czy lokalnego patriotyzmu gospodarczego.

Historycznie rzecz biorąc, firmy, które zostały poddane analizie, dzieliła przepaść od firm operujących na rynkach krajów rozwiniętych. Dotyczy to przede wszystkim technologii, jakości produktów i obsługi klienta. Tę lukę zasobową udaje się identyfikować i sukcesywnie niwelować od prawie 30 lat dzięki posiadanym relacjom. Kluczowe w tym procesie jest zdobywanie nowej wiedzy i uczenie się przez obserwację oraz kopiowanie rozwiązań konkurentów i dystrybutorów. Kolejnym krokiem jest modyfikowanie i tworzenie nowej wiedzy, przy równoczes-

nym bazowaniu na posiadanych zasobach, kompetencjach i kreatywności. Instrumenty zasobowe powstałe w ten sposób redukują dystans przede wszystkim w wymiarze gospodarczo-technologicznym i kulturowym.

Dwa podstawowe instrumenty zasobowe stosowane przez analizowane firmy polegają na **wypracowaniu kompetencji w zakresie produktu i procesu produkcji**. Ma to bezpośrednie przełożenie na poprawę jakości, umożliwiając badanym firmom zaistnienie na rynkach, gdzie oczekiwania klientów były i są znacznie większe niż na rodzimym rynku. Przykładowo, było to szczególnie istotne w pierwszych latach obecności dla Grupy Nowy Styl na rynkach zagranicznych i pozwoliło na szybki wzrost organiczny. Dzięki kontaktom nawiązanym na początku w Niemczech, a później w innych krajach Europy Zachodniej, pozyskano wiedzę konieczną do stworzenia kompetencji produktowych o minimalnym poziomie akceptacji przez nabywców, na bardziej rozwiniętych rynkach niż polski:

Pierwsze kontakty z Europy Zachodniej to było dość trudne przeżycie, dlatego że postrzeganie jakości serwisu jaki był w Polsce i w Europie Środkowo-Wschodniej, to było zupełnie coś innego. Firmy na Zachodzie wymagały dużo więcej. Coś co nam się wydawało absolutnie akceptowalne, jakość, poziom serwisu, dostawy na czas itd. Wtedy pozyskaliśmy pierwszych klientów, od których bardzo dużo się nauczyliśmy. [Grupa Nowy Styl]

Rozwijanie kompetencji produkcyjnych odzwierciedla się głównie w postaci unowocześnienia technologii, na co zwracają uwagę menedżerowie Grupy Nowy Styl i F:

Czasem te firmy są naprawdę wysokiego poziomu, czyli produkując dla nich, tak samo człowiek uczy się bardzo dużo się uczy produkcji jakościowej. Czyli takich, co jest ważne, czyli pracując ich technologami, konstruktorami myśmy się bardzo wiele nauczyli. Ja pamiętam, ile oni nas przeciwiczyli z jakości lakierowania, doboru forniru, wszystkiego. Ale ja mówię, to nas kosztowało dużo energii, dużo pieniędzy, ale tyle ile się nauczyliśmy w czasie rozpoczęcia tej współpracy z nimi, to jest nieocenione. [Grupa Nowy Styl]

Decyzja o zakupie wycinarki laserowej to była po takich głębszych analizach technologii wykonania poszczególnych detali [...] natomiast po

nawiązaniu kontaktów z innymi klientami okazało się, że [...] wycinarka laserowa umożliwia wykonanie praktycznie każdego kształtu, każdego elementu, bez konieczności tworzenia tego oprzyrządowania, które jest i kosztowne, i czasochłonne. To było we współpracy z klientem. [Maszynel]

Naturalną konsekwencją wypracowanych kompetencji produkcyjnych i produkcyjnych jest kompetencja w zakresie adaptacji. Dotyczy to firm produkcyjnych (Grupa Nowy Styl, Granna, Aplisens, Berta, Sonica, Buspol), gdyż adaptacja wymaga elastyczności procesu projektowania, produkcji i dystrybucji. Wiele z analizowanych firm, dzięki współpracy ze swoimi partnerami zagranicznymi, stosuje narzędzia pozwalające na **wypróbowanie nieznaną jeszcze oferty przez lokalnych klientów**. Dzięki temu można lepiej dostosować ofertę do ich oczekiwań w drodze adaptacji produktowej pod względem cech technicznych lub poszerzając ofertę (np. przez oferowanie usług komplementarnych czy przykładanie większej wagi do jakości obsługi klienta). Jest to jeden z typowych instrumentów pozwalających na pokonanie bariery o charakterze gospodarczo-technologicznym stosowanych zwłaszcza przez firmy działające w branżach dojrzałych (Grupa Nowy Styl, Granna, Berta, Maszynel, Buspol).

Odpowiednie spozycjonowanie badanych firm na lokalnych rynkach nie byłoby możliwe bez pozyskania wiedzy na ich temat. Rozpoznawanie potencjału przez kierowanie się na przykład siłą nabywczą lub wartością danego segmentu jest o wiele łatwiejsze, gdy u boku ma się lokalnego partnera. Ten instrument pojawił się w każdym analizowanym przypadku. Przykładowo, jeden z menedżerów Buspolu w ten oto sposób puentuje omawianą kwestię:

Zazwyczaj próbujemy najpierw wejść z dystrybutorem, czyli wykorzystujemy wiedzę, którą on już ma [...] i oferujemy dystrybutorowi działającemu na tym rynku nasz produkt i z tego po jakimś roku, dwóch latach wychodzą nam problemy, których wcześniej nie znaliśmy, lepiej poznajemy rynek. I wtedy łatwiej jest podjąć decyzję, czy to jest dobry już kierunek, czy może właśnie lepiej, tak. [Buspol]

Pozyskiwana w ten sposób wiedza jest cennym zasobem, dzięki któremu Berta zdołała wypracować kilka prostych reguł. Jedną z nich nasz rozmówca charakteryzuje w następujący sposób:

Jest taka zasada logistyczna, która mówi: „niezależnie od tego, jaki masz produkt, działalność w promieniu większym niż dwieście kilometrów od twojej siedziby nie jest zasadna ekonomicznie”. W związku z powyższym tacy partnerzy, którzy dają znajomość lokalnego rynku, dywersyfikację ryzyka i zapewniają usługę, są pożądanymi. [Berta]

Istotnym problemem dla badanych firm jest pokonanie bariery gospodarczo-technologicznej, zwłaszcza na rynkach lepiej gospodarczo rozwiniętych od polskiego. Związane jest to z brakiem posiadania niezbędnej technologii i wystarczających zasobów do produkcji. **Oferowanie produktów końcowych o relatywnie wysokim stopniu zaawansowania technologicznego** na rynkach o wyższej sile nabywczej i większej liczbie klientów niż polski bez posiadania odpowiedniej technologii i zakładów produkcyjnych było do niedawna niemożliwe. Niektóre z badanych firm są w stanie pokonać tę barierę, stosując sprytny instrument polegający na defragmentacji łańcucha wartości. Jest to bardzo wyraźnie widoczne na przykładzie Lechpolu. Historycznie forma ta importowała od lat podzespoły elektroniczne z Azji. Współpraca z dostawcami „u źródła” pozwoliła zgromadzić wiedzę i lepiej zrozumieć zasady funkcjonowania tego rynku, najpierw przez założyciela, a następnie jego następców. W wyniku zdobytej wiedzy oraz dzięki świadomości nasilenia globalnego zjawiska *offshoringu*, czego efektem jest sukcesywne obniżanie kosztów produkcji, zarządzający Lechpołem zdecydowali o wprowadzeniu własnej marki elektroniki użytkowej, co wiązało się ze zlecaniem procesu projektowania i produkcji wyspecjalizowanym chińskim firmom. Na tej bazie firma rozwinęła kompetencje w zakresie defragmentacji łańcucha wartości:

Cały świat produkuje w Chinach. 98% elektroniki na świecie jest wyprodukowane w jednym prawie, w prawie jednym mieście, szczerze mówiąc, w Shenzhen. [...] oni potrafią zrobić bardzo, bardzo dobre rzeczy... Jaki stworzyliśmy produkt? To jest klasyczny przykład... Napisałem do fabryki [...] dostaliśmy kilka propozycji, z tych propozycji wybraliśmy produkt, który wyrzuciliśmy całkowicie, wprowadziliśmy multum zmian. Współpracujemy z największą fabryką w Chinach, podkreślam fabryką, bo Lenovo [...] bardzo mało swojego produkuje... oni produkują w taki sam sposób jak my. Zlecają produkcję. [Lechpol]

Stworzenie kompetencji w zakresie skutecznej dekompozycji łańcucha wartości jest charakterystyczne dla firm będących na relatywnie wczesnym etapie ekspansji zagranicznej. Niemniej ma ona bezpośrednie przełożenie na dalszy rozwój na rynkach międzynarodowych, dzięki lepszemu zrozumieniu mechanizmów funkcjonowania łańcucha wartości. Z czasem staje się bazą do rozwoju innej kompetencji na późniejszych etapach internacjonalizacji – w zakresie procesu przejęć firm z rynków rozwiniętych. Jest to bezpośrednia droga do stopniowego rozwoju organizacji z cechami korporacji międzynarodowej. Ma to dwojakie implikacje. Po pierwsze, wypracowanie kompetencji w zakresie umiejętnego zarządzania łańcuchem wartości pozwala na przekształcenie dotychczasowego modelu biznesu – lewarowane są kompetencje (przejętych) spółek zależnych z rynków zagranicznych tworząc efekty synergii. Związany jest z tym przepływ wiedzy między jednostkami biznesowymi. Najlepszym tego przykładem jest wzrost i rozwój Grupy Nowy Styl, która, jako jedyna w grupie analizowanych firm, dokonuje regularnych akwizycji na rynkach zagranicznych od kilku lat:

To jest na takiej zasadzie, że jak kupujesz jakąś spółkę, to musisz na początku zapoznać się, jak ona działa [...] i wtedy bardzo szybko widzisz, gdzie są obszary, w których oni są lepsi od nas i widzisz obszary, w których oni są gorzej zorganizowani... To spowodowało, że patrzymy, czego jeszcze nie potrafimy robić tu. Czyli chcemy robić taki test w Polsce, trzeba skorzystać z wiedzy kolegów w Niemczech. [...] w Holandii... mamy kompetencje [projektowania wnętrza]. My chcemy je budować u nas tutaj, w Polsce, po to, żeby je potem wykorzystać w innych krajach [...]
[Grupa Nowy Styl]

Po drugie, większa złożoność organizacyjna wymusza **integrację procesów, struktur i kultur organizacyjnych** poszczególnych spółek działających w ramach jednej grupy kapitałowej. Zadanie to przypada zarządowi Grupy Nowy Styl, który posiada całościowe spojrzenie i wiedzę na temat lokalnych uwarunkowań. Na tej podstawie powstaje kompetencja w zakresie integracji poakwizycyjnej, która jest kluczowym czynnikiem powodzenia procesu przejęcia, redukując jednocześnie bariery kulturowe.

Badane firmy obsługują głównie rynki krajów należących do Unii Europejskiej. Co do zasady nie generują one dużego odczuwanego dy-

stansu w wymiarze administracyjnym. Co ciekawe jednak, menedżerowie badanych firm wskazują jednocześnie na konieczność spełnienia odpowiednich norm technologicznych, charakterystycznych tylko dla poszczególnych rynków. Przypisują to tworzeniu przez lokalne władze dodatkowych barier, ponad te, które wymagane są przez ogólnoeuropejskie przepisy. W związku z tym rozwijany jest instrument redukujący w postaci pozyskiwania certyfikatów i innych formalności. Przykładowo prezes Maszynelu przedstawia znaczenie certyfikacji w następujący sposób:

Już w tej chwili właściwie poszliśmy dalej, bo mamy ISO 14001, normę środowiskową, która też była mile widziana przez klientów, jeżeli nie posiadaliśmy tego certyfikatu, w takiej rocznej ocenie dostawcy no, po prostu w tej rubryce było 0 punktów i to też rzutowało na taki... globalną punktację, ocenę. [Maszynel]

Dystans geograficzny stanowi nierzadko wyzwanie dla badanych firm produkcyjnych, których produkty wymagają usług komplementarnych, takich jak projektowanie pod zamówienie lub serwis. W takim przypadku nie lada wyzwaniem stają się kwestie logistyczne generujące koszty. **Umiejętność tworzenia węzłów logistyczno-produkcyjnych i serwisowych** jest instrumentem redukującym dystans. Jest on szczególnie przydatny dla masowych zamówień na rynkach zagranicznych, gdy da się go uzasadnić kosztowo i produktowo, ale także gdy wynika z komplementarności oferty. Zwraca na to uwagę prezes Sonica:

Najczęściej autoryzujemy albo odbiorcę, albo warsztaty, które naprawiają silniki, bądź inne brandy i one wykonują dla nas usługi. Na przykład w Szwajcarii mamy autoryzowanych 5 indywidualnych stacji napraw autobusów – firmy prywatne, które świadczą nam usługi w zakresie serwisowania. W Skandynawii, w Norwegii, w Szwecji mamy własne spółki, tak samo jest w Czechach. [Sonica]

Tworzenie takich węzłów odbywa się na poziomie poszczególnych regionów, pokrywając się z podziałem gospodarczym i geograficznym Wschód–Zachód. Węzły te nie tylko zapewniają efektywność logistyczno-transportową w ramach działalności korporacyjnej w kategoriach kosztu i czasu, lecz także pozwalają na pozyskiwanie wiedzy

o lokalnym rynku i uwarunkowaniach, o czym wspomina prezes Aplisensu:

Dla nas jest ważne to, żeby na tym rynku zaistnieć i funkcjonować normalnie, tak. Czyli mieć dostęp do klienta, mieć pełną informację o kliencie, działa się przez pośrednika, wtedy on tą informacją trochę manipuluje i zarządza ze swojego punktu widzenia, tak, on ma inne cele. [Aplisens]

Wśród instrumentów zasobowych pozwalających na redukcję dystansu kulturowego prym wiedzie kompetencja będąca wiązką umiejętności międzykulturowych, do których należy zaliczyć **szybką przyswajalność i akceptację odmienności między kulturami narodowymi oraz dostosowanie stylu komunikacji do tych różnic**. Najdobitniejszym przykładem może być wypowiedź członka zarządu Grupy Nowy Styl:

My, jako zarząd, najpierw my bardzo dużą rolę zawsze przywiązywaliśmy i przywiązujemy dzisiaj do zrozumienia tego człowieka z drugiej strony [...] staramy się też naszych ludzi uczyć, że ktoś troszkę inaczej myśli, ktoś ma na przykład inne podejście do odpowiedzenia na maila. Musimy to zrozumieć i ja uważam, że powinniśmy się dostosowywać do tego wszystkiego. Czyli musisz zrozumieć taką specyfikę danych ludzi. [Grupa Nowy Styl]

Warto zauważyć, że taki sposób myślenia stanowi część DNA firmy, co przy dużych rozmiarach organizacji (ok. 6000 pracowników w 16 krajach) ma ogromne znaczenie dla sprawnego zarządzania w wielokulturowym środowisku. Wrażliwość na niuanse kulturowe pozwala również uniknąć niefortunnnych decyzji biznesowych. Najlepiej o tym świadczy przypadek firmy Granna. Zabawki (gry planszowe) są przykładem branży, w której lokalny kontekst wymusza relatywnie duży stopień adaptacji produktowej. Pewnym problemem może bowiem być to, że opakowanie i elementy gry (np. pionki) zawierają obrazki przedstawiające niektóre gatunki zwierząt – np. świnie w krajach muzułmańskich czy krowy w Indiach.

W tym zakresie znaczącą rolę odgrywa instrument polegający na zatrudnianiu menedżerów z lokalnych rynków mających kompetencje językowe i merytoryczne jednocześnie. W tym sensie taki menedżer pozwala na pozyskanie wiedzy niezbędnej dla rozwijania uprzednio

omawianych umiejętności międzykulturowych, co najlepiej obrazuje wypowiedź prezesa firmy Sonica:

To jest kwestia bardzo dobrej kadry, która jest w stanie wyłapać te różnice, umiejętności porozumiewania się w danym języku, poznania systemu prawnego, czyli odpowiedni partner po drugiej stronie, który nas wprowadzi w te meandry. I dlatego zakładając te spółki córki, [...] zatrudnialiśmy ludzi miejscowych, oni się łatwiej komunikowali, służyli nam do zbierania informacji, do jej przetwarzania. W tych spółkach pracują miejscowi... i to automatycznie nam pozwala czuć się obywatelami danego kraju. [Sonica]

Mechanizmy transakcyjne

Mechanizmy transakcyjne odnoszą się do zdolności firm w zakresie wyboru i stosowania optymalnych form prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych w sensie ich wpływu na koszty i przychody. Chodzi przy tym jednocześnie o ograniczanie ryzyk dla wybranego sposobu obsługi rynku zagranicznego, związanych z oddziaływaniem poszczególnych aspektów dystansu i umożliwienie tym samym osiągnięcia najlepszych w danym kontekście wyników. Podobnie jak mechanizmy relacyjne mechanizmy transakcyjne pozwalają na pokonanie ograniczeń wynikających z „braku uczestnictwa w sieci”, czy „obcości” na danym rynku, jednak ich logika jest nieco inna. Skupiają się one bowiem na doborze optymalnych kosztowo sposobów działania przy danych warunkowaniach zewnętrznych (wynikających z odmienności rynków) oraz wewnętrznych (powiązanych z wielkością firmy, jej strukturą organizacyjną, modelem biznesowym, itd.).

Pod względem teoretycznym związane są z teorią kosztów transakcyjnych, zgodnie z którą firmy dążą do minimalizacji kosztów wiążących się z poszukiwaniem, negocjowaniem, pozyskaniem partnerów oraz monitorowaniem i kontrolą zawieranych na rynkach zagranicznych umów handlowych (Brouthers 2002; Erramilli i Rao 1993; Hennart 1991; Williamson 1985, 1975). Teoria kosztów transakcyjnych tłumaczy wybór między różnymi sposobami wejścia, szczególnie w kontekście dużych międzynarodowych korporacji, angażujących się w bezpośrednie inwestycje zagraniczne (Graves i Thomas 2004).

Mechanizmy transakcyjne pojawiają się już na wczesnym etapie internacjonalizacji badanych firm, przejawiając się w stosowaniu prostych instrumentów, takich jak zabezpieczenia należności eksportowych, wykorzystanie nowych technologii komunikacji w celu ograniczania kosztów podtrzymywania relacji z partnerami czy korzystanie z usług firm doradczych przy rozpoznaniu potencjału rynków i ograniczeń administracyjnych, ale rozwijane są w momencie, kiedy firmy decydują się na kapitałowe formy działania na rynkach zagranicznych, co wymaga umiejętności pogłębionej analizy kosztów/korzyści związanych z różnymi sposobami obsługi rynków zagranicznych w danym kontekście (tworzonym przez wyzwania kulturowe, administracyjne, gospodarcze i technologiczne).

Mechanizmy transakcyjne umożliwiają pokonanie trudności wynikających ze wszystkich wymiarów dystansu, ale szczególnie istotne są w przypadku dystansu geograficznego (wyzwania logistyczne, czas dostaw i opłacalność eksportu) i administracyjnego (niestabilność polityczna, korupcja).

Pierwszym instrumentem w tej kategorii jest stosowanie różnego typu **zabezpieczeń należności eksportowych**. Niektóre polskie firmy, jak Grupa Nowy Styl, zgromadziły bogate doświadczenia z zakresu niesolidności partnerów eksportowych w zakresie regulowania należności, które skutkowały wprowadzeniem systematycznego podejścia do zabezpieczenia transakcji z partnerami handlowymi, z którymi firma nie ma doświadczenia współpracy i wynikającego z niego zaufania, jak również wywodzącymi się z rynków o problematycznej reputacji i odmiennych obyczajach biznesowych:

Równocześnie się sparzyliśmy też na wielu kierunkach, wielu klientach i [...] myśmmy wprowadzili po prostu procedury u nas i mamy umowę z Kuke, mamy umowę z Cofacem, jeśli chodzi o zabezpieczenie płatności. I to jest dużo [...] lepiej w tym momencie przestrzegane. Czyli my nawet nie możemy aktywować zamówienia bez akceptacji działu finansowego, to dział finansowy mówi: „tak, jest [...] zabezpieczenie płatności w jakiejś formie”. Albo to jest zabezpieczenie właśnie z Cofacu, czy z Kuke, czy z limitu menadżera, czy z limitu zarządu, jest to bardzo... Mamy tutaj ostre procedury. [Grupa Nowy Styl]

Podobnie doświadczenie Berty wskazuje na konieczność zabezpieczenia transakcji, która różni się w zależności od kierunku geograficznego:

Generalnie w tej Europie dzikiej, czyli Rosja, pracujemy na przedpłatach... Sto procent, przed wysyłką towarów. W Europie normalnej, w Wielkiej Brytanii, pracujemy na częściowych przedpłatach, czasami na terminie, różnie to bywa. [Berta]

Przedpłaty w eksporcie stosowane przez Bertę to efekt doświadczeń na rynkach wschodnich, w szczególności rosyjskim, kazachskim i ukraińskim, w świetle których na początkowych etapach współpracy nie może być mowy o udzieleniu kredytu kupieckiego, gdyż nawet jeżeli transakcja jest ubezpieczona przez organizacje takie jak KUKKE czy Hermes, to niekiedy klient ma niejasne intencje już na etapie składania zamówienia. Dopiero doświadczenie współpracy eksportowej pozwala na zbudowanie zaufania umożliwiającego podjęcie decyzji o poziomie rygoryzmu w rozliczaniu transakcji. Dodatkowym czynnikiem ryzyka w transakcjach transgranicznych jest ryzyko walutowe, które również wymaga dodatkowego ubezpieczenia, co jest istotne w przypadku prowadzenia działalności na rynkach obciążonych wyższym ryzykiem.

Innym zidentyfikowanym w przeprowadzonych badaniach instrumentem transakcyjnym jest wykorzystanie **nowych technologii komunikacyjnych** w celu ograniczania kosztów podtrzymywania relacji z partnerami. Dystans geograficzny utrudnia nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z partnerami z rynków eksportowych z uwagi na czas i koszt delegacji, dlatego zastosowanie nowych technologii komunikacji znacznie skraca ten wymiar dystansu:

Nowe technologie komunikacyjne, wszyscy umieją pracować z mailem, ze Skype'em, na współdzielonych dokumentach, więc ostatecznie jazda do klienta, którego znam od 10 lat i z którym się widzimy na targach i on zna pół naszej firmy [...] ale naprawdę możemy z nim efektywnie pracować na odległość. Jest to tańsze, efektywniejsze, szybsze, tylko jakieś grubsze tematy raz na jakiś czas załatwia się wizytą [...]. [Grupa Nowy Styl]

W obliczu dystansu geograficznego znaczenia nabiera także inicjowanie tworzenia **magazynów buforowych** u dystrybutorów. I tak, Aplisens stawia na tworzenie lokalnych magazynów u dystrybutorów zagranicznych, przy czym finansowanie stanów magazynowych jest kwestią negocjacji, ale magazyny „buforowe” znajdują się na mniej więcej na połowie rynków zagranicznych. Jeżeli współpraca istnieje

i sprzedaż rozwija się w sposób regularny, to magazyny są tworzone, ponieważ z ekonomicznego punktu widzenia nie ma sensu, zwłaszcza w przypadku relatywnie tanich wyrobów, aby dla pojedynczych wyrobów ponosić znaczny koszt transportu. Oprócz kosztów transportu dodatkowym czynnikiem determinującym zasadność inwestowania w magazyny u dystrybutorów lub przy własnych spółkach zależnych jest dostępność produktów, np. w przypadku reklamacji, co może być wymagane w danych umowach z klientami.

W przypadku rosnącego znaczenia zagranicznego rynku i wolumenu realizowanych transakcji ekonomicznego sensu nabiera przejęcie **kontroli nad dystrybucją** przez tworzenie dystrybucyjnych spółek zależnych:

Tam, gdzie mamy własną firmę, własne oddziały, tam też mamy większą kontrolę nad tym, co jest, jak jest sprzedawane i tak dalej, i tak dalej. Mamy większy wpływ na to. Większą niezależność, o to jest, to jest bardzo ważne. Więc ta niezależność pozwala nam kreować. [Lechpol]

Chcielibyśmy, żeby na tych dużych rynkach mieć jakieś organizacje, które będą w jakiś sposób od nas zależne, żebyśmy mieli pełną informację o rynku i na innym poziomie mogli współpracować. Stąd takie dążenie do tego, żeby tworzyć te spółki zależne [...] Na przykład Niemcy... no był jakiś eksport, ale po analizie doszliśmy do wniosku, że nie jest możliwe wejście na określony poziom sprzedaży bez posiadania spółki. [Aplisens]

Istotna jest co do zasady szczegółowa **analiza kosztów i korzyści związanych z różnymi sposobami obsługi rynków zagranicznych**. W niektórych sytuacjach niekapitałowe formy wejścia na rynki odległe geograficznie, o podwyższonym ryzyku politycznym i handlowym lub też ze względu na koszty koordynacji spółek zależnych, mogą stanowić wariant mniej ryzykowny. I tak, przykładowo Grupa Nowy Styl stosuje zasadę unikania własnych spółek w krajach, w których dystans administracyjny znacząco utrudnia prowadzenie działalności, zarówno założonej od podstaw, jak i podjętej wskutek przejęcia lokalnego podmiotu:

Założenie spółki w Belgii [...] jest strasznie drogie, strasznie skomplikowane, ryzykowne z punktu widzenia podatków i tak dalej. [Grupa Nowy Styl]

Warto zwrócić uwagę, że te decyzje wynikające z dystansu administracyjnego mogą pozostawać w sprzeczności z potencjałem wykorzystania dużego i zamożnego rynku, jednak ryzyko wynikające ze złożoności procedur administracyjnych czy konfliktów ze związkami zawodowymi może przez daną firmę być oceniane jako zbyt wysokie. Jak zwraca uwagę firma Sonica, ewolucja sposobu działania na danym rynku jest przy tym zdeterminowana potrzebą budowania wiedzy o tym rynku oraz weryfikacji jakości współpracy z danym dystrybutorem. Wraz z doświadczeniem jest możliwe „urealnienie” faktycznych korzyści i kosztów stosowania danej formy prowadzenia działalności, jak również ewentualna zmiana ze sposobów obsługi rynku opartych na partnerach na sposoby związane z większą kontrolą przedsiębiorstwa macierzystego.

Inną determinantą wyboru własnej spółki w miejsce umów dystrybucyjnych jest dystans geograficzny, który niesie ze sobą dodatkowe wyzwania w przypadku firmy świadczącej również usługi montażowe czy posprzedażowe:

[...] ten wniosek już dawno [...] wyciągnęliśmy, że tych rynków odległych nie da się obsługiwać zawsze z Polski. Ważnym elementem w sprzedaży jest właśnie wsparcie klienta, jest edukacja klienta i ważnym elementem jest serwis na miejscu. Jak te elementy dodamy, no to, jeśli mamy tutaj na myśli Indie, Chiny, nie wiem, Australię jest niezmiernie trudno mieć kontakt codzienny z rynkiem, nie ma możliwości, żeby odwiedzać klientów co tydzień, co dwa tygodnie, żeby być, słuchać, więc to jest [...] argument, żeby otworzyć tam swoją spółkę córkę, bo inaczej po prostu tego rynku nie pokryjemy, nie będziemy w stanie zagospodarować. [Sonica]

Badane firmy budują wiedzę o zasadności stosowania danych sposobów obsługi poszczególnych rynków w obliczu dystansu geograficznego i administracyjnego w trakcie działalności na tych rynkach, w szczególności w formie eksportu przez dystrybutorów. W niektórych krajach istotne dla powodzenia rynkowego jest posiadanie spółki prawa lokalnego z prezesem będącym obywatelem danego kraju, jak również lokalnym personelem odpowiedzialnym za obsługę techniczną i wsparcie sprzedażowe, z uwagi na silny nacisk kładziony na współpracę z kontrahentami z tego samego kraju (np. w Niemczech czy Francji). Istotne jest, że często decyzje o wejściu na zagraniczny rynek lub rozwoju działalności na istniejącym zagranicznym rynku są podej-

mowane kolegiально, w konsultacji z członkami zarządu. Przykładowo, w Sonice zespół odpowiedzialny za rozwój rynków zagranicznych identyfikuje szanse i formułuje propozycje nowego biznesu, jednak w celu ograniczenia ryzyka istotna jest konsultacja i aprobata zarządu, często członka zarządu ds. sprzedaży, nadzorującego rynki zagraniczne oraz dyrektora finansowego:

[...] tutaj trzeba zaryzykować, ale to ryzyko niwelujemy tym, że decyzyjność jest rozproszona, czyli to nie ma tak, że ja gdzieś jadę i podejmuję decyzję, tylko ja muszę tą decyzję najpierw przemyśleć, przepisać, a na końcu przekonać zarząd [...]. [Sonica]

W świetle przeprowadzonych badań niektóre firmy w przypadku rynków odległych stosują model mieszany, w którym łączy się różne formy prowadzenia działalności zamiast zakładania własnych spółek, pozwalając jednocześnie na bardziej efektywną obsługę danego rynku, np. eksport komponentów połączony z **udzieleniem licencji** na realizację określonego zakresu produkcji na zagranicznym rynku. Rozwiązanie to odpowiada jednocześnie na wyzwania związane z dystansem geograficznym i administracyjnym, gdyż dzięki niemu można uniknąć płacenia cła za wybrane produkty, a koszty transportu mogą ulec obniżeniu.

Innym przejawem ograniczania wpływu dystansu jest celowe unikanie inwestycji bezpośrednich w postaci tworzenia własnych spółek, zwłaszcza tych z rozbudowanym łańcuchem wartości, w krajach o szczególnie złożonych przepisach. Przykładowo Sonica kieruje się w swoich wyborach odnośnie do kierunku geograficznego i formy obsługi danego rynku standardami technicznymi obowiązującymi na danym rynku i determinującymi w sposób bezpośredni parametry produktów dopuszczonych do obrotu i stosowanych przez klientów firmy. Istotne jest przy tym, aby parametry mogły być możliwie podobne do tych stosowanych w Europie:

W naszej branży musimy mieć świadomość, że na świecie są różne napięcia sieciowe, różne częstotliwości sieciowe, pojęcia bardzo inżynierskie, różne firmy certyfikujące, w związku z tym są rynki, na które do dnia dzisiejszego nie podjęliśmy decyzji o wejściu, ponieważ inwestycje potrzebne na dostosowanie produktu do rynku będą praktycznie wyższe niż zyski [...]. [Sonica]

Interesującym zjawiskiem w tym kontekście jest stosowanie przez firmy dokonujące umiędzynarodowienia tzw. prostych reguł (ang. *simple rules*). Przykładowo, Berta stosuje regułę „działaj z partnerem”, zasadę logistyczną, która zakłada, że niezależnie od rodzaju produktu, w promieniu większym niż dwieście kilometrów od siedziby firmy nie jest zasadne ekonomicznie prowadzenie samodzielnej działalności. Istotne staje się zatem pozyskanie do współpracy partnera dostarczającego znajomość lokalnego rynku i zapewniającego realizację usług wymagających bezpośredniej bliskości z klientem.

Niektóre spośród badanych firm, np. Lechpol, decydują się na przejęcie pakietu kontrolnego w spółce zależnej albo wręcz uzyskują **całkowitą kontrolę**, w celu pozyskania pełnej wiedzy o zagranicznym rynku i kontroli nad kluczowymi decyzjami. Wiąże się to niekiedy z kosztami transakcyjnymi związanymi ze współpracą z lokalnym partnerem, którego interesy mogą być rozbieżne lub którego efektywność funkcjonowania może negatywnie wpływać na wyniki ekonomiczne osiągane na zagranicznym rynku. Zdarza się, że taki rozwój formy prowadzenia działalności wynika z przyczyn niezależnych, związanych np. ze zmianą priorytetów zagranicznego partnera i brakiem zainteresowania kontynuacją współpracy. Oprócz przejęcia kontroli nad spółką niektóre firmy decydują się w przypadku krajów o wyższym dystansie administracyjnym, a zarazem gospodarczym, jak rynki wschodnie spoza UE, na realizację większej liczby aktywności z łańcucha wartości w celu wykorzystania przewag kosztowych lokalizacji z jednej strony, a z drugiej strony ominięcia barier celnych i regulacji dotyczących w szczególności wymogu udziału produkcji lokalnej w wytworzonej wartości dodanej.

W Rosji, z racji, że to nie jest Unia i są większe bariery celne, tam więcej się robi już w tych spółkach, prawda. Na przykład w Rosji, żeby sprzedawać nasze towary, żeby dostać certyfikat, te nasze wyroby muszą być powtórnie kalibrowane. [...] automatycznie wszystkie dostawy, które tam idą, są sprawdzane tam, przez co zyskują ten status sprzedawalności.
[Aplisens]

Przeprowadzone badania wskazują jednak na dwoistość reakcji na rosnący dystans w kwestii wyboru formy zagranicznej działalności oraz zakresu wartości tworzonej na zagranicznym rynku. O ile w wybranych sytuacjach rosnące różnice pomiędzy krajami w zakresie administra-

cyjnym mogą zwiększać zasadność realizacji większej liczby działań (np. sprzedaży, produkcji, zaopatrzenia, rozwoju, obsługi posprzedażowej itd.) na zagranicznym rynku, o tyle niestabilne otoczenie instytucjonalne skutkujące brakiem możliwości przewidywalnego planowania rozwoju działalności skłania część przedsiębiorców do **unikania większego zaangażowania** w tych krajach. Aby zdecydować, który z przeciwstawnych efektów ma znaczenie wobec konkretnej konstelacji wymiarów dystansu, przydatne może być również korzystanie z **usług międzynarodowych firm doradczych** przy rozpoznaniu ryzyk czy ograniczeń administracyjnych. Z doświadczeń takich firm jak Buspol wynika jednak ograniczone zaufanie do firm doradczych w zakresie rozpoznawania różnic pomiędzy krajami, ponieważ usługi doradcze nie zawsze wskazują realne rozwiązania obiektywnych ograniczeń i wyzwań, stąd większą skutecznością może cechować się współpraca z lokalnymi partnerami.

Mechanizmy instytucjonalne

Mechanizmy instytucjonalne odnoszą się do zdolności firm w zakresie budowy legitymizacji na rynkach zagranicznych oraz pozyskiwania i korzystania ze wsparcia instytucjonalnego. Znaczenie mechanizmów instytucjonalnych uwidacznia się w kontekście pokonywania ograniczeń związanych z krajem pochodzenia (*liabilities of origin country*), „obcością” (*liabilities of foreignness*) oraz wielkością firmy (*liabilities of smallness*).

Ten ostatni zidentyfikowany rodzaj mechanizmów osadzony jest w dwóch wątkach literaturowych. Po pierwsze, ich logika odnosi się do teorii instytucjonalnej, której jednym z głównych postulatów jest wymóg budowania na rynku legitymizacji (DiMaggio i Powell 1983; Scott 1995). Po drugie, nawiązują także do literatury analizującej zasadność i efektywność publicznych programów wsparcia ekspansji zagranicznej i podnoszenia konkurencyjności firm (Bannò i in. 2014; Fischer i Reuber 2003a, 2003b; Mason i Brown 2013; North i in. 2001; Ramsden i Bennet 2005; Ciszewska-Mlinarič 2018).

We wszystkich przypadkach badanych firm mechanizmy instytucjonalne nabierają kluczowego znaczenia, i wtedy też następuje ich rozwój, na późniejszym etapie internacjonalizacji, kiedy firmy rozpoczynają działalność na rynkach Europy Zachodniej i zmuszone są do zmierze-

nia się z nowymi wyzwaniami. Ponadto rozwój publicznych programów wspierających działalność zagraniczną i konkurencyjność firm nabiera tempa od czasu przystąpienia Polski do UE. Innymi słowy, o ile przykłady prostych instrumentów instytucjonalnych, związanych z dostosowaniem okołoproductowym (polityka cenowa, przekaz marketingowy, eliminacja symboli wrażliwych kulturowo, prosta adaptacja językowa i nieco bardziej wymagająca związana z dostosowaniem produktu pod względem wymogów administracyjnych) mogły mieć miejsce już wcześniej, o tyle instrumenty instytucjonalne związane z ukrywaniem kraju pochodzenia (przez zakładanie firm z lokalnymi partnerami, wykorzystanie międzynarodowo lub neutralnie brzmiących marek; sprzedaż przez internet, aby ominąć tradycyjne (nieprzychylne) kanały dystrybucji, lub złożona dystrybucja, przez partnerów z rynków bardziej rozwiniętych), bądź korzystaniem z publicznych programów wsparcia eksportu i podnoszenia konkurencyjności polskich firm pojawiają się w portfelu stosowanych przez firmy instrumentów na późniejszym etapie ich internacjonalizacji i w innych uwarunkowaniach zewnętrznych.

Znaczenie mechanizmów instytucjonalnych uwidacznia się szczególnie w odniesieniu do pokonywania trudności wynikających z kulturowego wymiaru dystansu, przejawiającego się w odmienności tradycji, norm i wartości (np. silnego patriotyzmu gospodarczego oraz stereotypów związanych z niską jakością polskich produktów, szczególnie wyraźnych na rynkach Europy Zachodniej, a prowadzących do hermetyczności rynku, preferowania lokalnych produktów, utrwalania stereotypów na temat kraju pochodzenia – „słabe, bo polskie”), znaczeniu symboli religijnych, odmienności stylów komunikacji, w tym preferowanych sposobów prezentowania informacji. Mechanizmy instytucjonalne ułatwiają także pokonywanie trudności wynikających z wymiaru gospodarczo-technologicznego (związanych z poziomem rozwoju gospodarczego rynków i specyfiką oczekiwań odbiorców) oraz administracyjnego (wynikających z barier pozataryfowych).

Doświadczenie polskich przedsiębiorstw biorących udział w niniejszym badaniu wskazuje na ambiwalentne znaczenie polskości firmy dla postrzegania jej produktów i szerszej pojętej akceptacji ze strony kontrahentów i odbiorców, która odzwierciedla się w postaci sukcesu biznesowego. Część przedsiębiorstw dąży do akceptacji na rynku zagranicznym przez celowe **ukrywanie kraju pochodzenia** i występowanie jako firma lokalna. Można tego dokonać w pierwszej kolejności

przez **współpracę z lokalnymi partnerami**. Dla firmy Sonica na wybór rynków eksportowych istotny wpływ ma właśnie dostępność lokalnego partnera, który może funkcjonować jako przedstawiciel firmy na zagranicznym rynku i zredukować dystans we wszystkich jego przejawach. Podobnie zasadne może być **produktowanie pod marką zagranicznego partnera**. Ponadto tworząc własne spółki, takie przedsiębiorstwa jak Grupa Nowy Styl dbają o to, aby spółka zależna polskiej grupy **zatrudniała lokalny personel**, realizowała możliwie dużo aktywności korzystających z lokalnych zasobów i osadzających spółkę w większym stopniu w lokalnych sieciach kontaktów:

Czyli Francuz niekoniecznie wymaga, żeby całe krzesło dzisiaj było produkowane we Francji, ale chciałby, żebyśmy zatrudniali kilkanaście albo kilkadziesiąt osób we Francji. Chciałby, żebyśmy jakąś część robili we Francji. Jak mu pokażemy, że cokolwiek robimy, kupujemy od francuskich kooperantów albo zatrudniamy francuskich architektów, albo kogokolwiek innego, to już jest taki plusik mentalny. [Grupa Nowy Styl]

Efekt legitymacji jako firma lokalna można również uzyskać przez **przejmowanie lokalnych firm** wraz z ich markami, sieciami kontaktów i know-how lokalnych pracowników, co pozwala przyspieszyć ekspansję w istotny sposób w porównaniu do tworzenia spółki od podstaw i konieczności uzyskania akceptacji w lokalnym otoczeniu. Znaczenie występowania jako „tutejsza” marka można zobrazować m.in. doświadczeniem Buspolu, który wygrał przetarg dzięki jego utajnieniu:

W Berlinie to, że żeśmy wygrali [...] ten wielki przetarg, [...] dlatego, że oni zastąpili nazwy i komisja, która decydowała nie wiedziała kogo wybiera. I dlatego wygraliśmy. [Buspol]

Sonica na niektórych rynkach produkuje pod marką obcą, przy czym oferowanie produktów pod marką lokalnego producenta może nieść ze sobą znaczącą konieczność zmiany cech produktu:

No i dochodzi tutaj temat produkcji pod innym brandem lub dostosowanie produktu do danego rynku, no to wtedy tu już jest totalne przebudowywanie produktu, nawet czasami zmiana obudowy i koloru, żeby odróżnić ten produkt, że to nie jest z Polski. [Sonica]

Aplisens przenosi natomiast część swojej działalności produkcyjnej na Białoruś, bowiem z samych już przyczyn prawnych wynika konieczność lokalnej produkcji, a wyzwanie to jest dodatkowo spotęgowane brakiem legitymacji dla zagranicznych producentów i jednocześnie preferencją dla lokalnych graczy:

Nieoficjalnie to sytuacja wygląda w ten sposób, że jeżeli ktoś stosuje markę inną niż białoruską lub bardzo renomowaną markę światową, to musi umieć odpowiedzieć na pytanie, dlaczego on to robi, a nie każdemu się chce i nie każdy umie na to odpowiedzieć. [Aplisens]

Stąd zdecydowano się na spółkę typu joint venture z białoruskim partnerem, realizującą zadania dystrybucyjne, prowadzącą serwis i zajmującą się montażem z elementami produkcji opartym na komponentach sprowadzanych z Polski. Dzięki temu firma jest postrzegana jako producent białoruski.

Mimo zidentyfikowanych praktyk ukrywania „polskości” marki czy firmy, doświadczenia przedsiębiorców są bardzo zróżnicowane i wskazują, że po pierwsze efekt kraju pochodzenia może różnić się dla tej samej branży w różnych krajach, a po drugie zależy to indywidualnych doświadczeń. O ile w przypadku Berty postrzeganie polskiej marki na rynkach zachodnich poprawia się w odróżnieniu od rynków wschodnich, o tyle w odczuciu Aplisensu na rynkach wschodnich polskie marki są postrzegane pozytywnie. W kontekście budowania wizerunku jakościowego polskiej marki na rynkach zachodnich sposobem na podkreślenie zaangażowania w zapewnienie jakości i dostosowanie produktów do oczekiwań rynków zachodnich może być wyraźne zaznaczenie odrębności działań na rynkach Europy Zachodniej od działalności na obszarze Europy Wschodniej. I tak, Grupa Nowy Styl stosuje **wizerunkowy podział na grupę międzynarodową jako taką i „Holding Wschodni”**. Pozwala to przy okazji raportowania wyników grupy i prezentowania jej działań oddzielać główną działalność spółki, zbudowaną przez połączenie wzrostu organicznego i intensywnych przejęć spółek głównie na rynkach zachodnich, od wschodniego segmentu działalności, obejmującego głównie spółki typu joint venture. Dzięki temu można w większym stopniu kontrolować negatywny efekt wizerunkowy związany z prowadzeniem działalności na rynkach wschodnich, na których sytuacja polityczna pozostaje niestabilna, a prowadzenie działalności gospodarczej jest dodatkowo obciążone nieprzej-

rzystymi praktykami instytucjonalnymi. Dywersyfikacja geograficzna grupy pozwala na kompensację strat realizowanych na rynkach wschodnich przez nowe rynki zachodnie, jednak fakt działania na rynkach o niedoskonałym otoczeniu instytucjonalnym i obarczonych znaczną niestabilnością bywa wyzwaniem wizerunkowym w kontaktach z partnerami z krajów wysoko rozwiniętych. W drugą stronę, Sonica korzysta na rynkach wschodnich z postrzegania jako marka premium z uwagi na pochodzenie z Polski, zatem fakt pochodzenia z danego kraju nie musi być ukrywany.

Na drodze do uzyskania akceptacji na rynkach międzynarodowych pomocnym zdarzeniem może być również **zaistnienie na rynku uznanym generalnie za prestiżowy** i wymagający w danej branży. Dla Buspolu takim rynkiem są Niemcy:

Niemiecki jest o tyle [...] dla nas cenny, bo niemieckie przepisy certyfikacyjne, homologacyjne wszędzie są respektowane, budzą powszechne znaczenie. Jeśli [...] homologacje na tramwaje uzyskano w Niemczech, no praktycznie, to technicznie otwiera takie temu pojazdowi rynek ta homologacja jak w każdym innym kraju. Bo te wymagania są bardzo wysokie, szczególnie w zakresie, że tak powiem, bezpieczeństwa pasażerów, w zakresie jakości wykonania materiałów. [Buspol]

Niezależnie od tego, czy firma wybiera wejście do kraju postrzeganego jako silnie zorientowany na wysoką jakość produktów, uprzednie **zdobycie uznanych międzynarodowo norm czy certyfikatów** można generalnie uznać za czynnik ułatwiający ekspansję. Dla Maszynelu uzyskanie kluczowych certyfikatów stanowiących standard w branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, było istotnym czynnikiem ułatwiającym dalszą współpracę z nowymi kontrahentami. Dodatkowo firmy działające na specyficznych rynkach cechujących się dodatkowymi wymogami prawnymi niekiedy dążą do pozyskiwania certyfikacji dla produktów przeznaczonych na dany rynek, aby podkreślić swoje zaangażowanie i zwiększyć postrzeganą jakość produktu:

[...] Wielka Brytania jest rynkiem, na którym bardzo mocno zwraca się uwagę na parametry przeciwpożarowe... jeżeli mamy tam drzwi i certyfikaty Instytutu Techniki Budowlanej w Warszawie, a obok będą leżały certyfikaty firmy, czy kogokolwiek innego, no to one mają tą samą wagę formalną, ale marketingową mają zupełnie inną wagę. W związku z czym

decyzja jest taka, że do dziś dnia wszystkie certyfikaty robimy na rynek brytyjski. Produkt jest i tak specyficzny, w związku z czym i tak go trzeba przecertyfikować [...]. Robimy to na rynku brytyjskim po to, żeby mieć tam lepsze rozpoznanie wśród tych, którzy podejmują decyzje. [Berta]

Pośród badanych firm można zauważyć również wspólną strategię polegającą na **przyjęciu międzynarodowo lub neutralnie brzmiącej marki** lub **przyjęciu marki lokalnej**, zarówno w kontekście marki korporacyjnej, jak i marek poszczególnych produktów. Przykładowo, Berta od swojego powstania była kojarzona z produktem niemieckim:

... dla nas najważniejszy jest rynek niemiecki, dlatego, że jest najbliższy. Wydaje nam się też, że konotacja samej nazwy w Niemczech jest dobra. [Berta]

Dzięki marce kojarzonej spontanicznie z krajem o wysokim poziomie jakościowym, Bercie udało się wykreować popyt ze strony lokalnych partnerów na korzystanie z marki w celu rozwoju dalszej działalności. Lechpol dopiero po wielu latach rozwoju wprowadził nową markę produktową o niemieckim brzmieniu, aby odciąć się od wizerunku firmy handlowej i skupić się na działaniach związanych z budowaniem wartości marki. Dzięki zwiększeniu rozpoznawalności nowej marki na rynkach międzynarodowych firmie udało się rozszerzyć markę na nowe kategorie produktowe z zakresu elektroniki konsumenckiej, jak również uzyskać dostęp do dużych sieci dystrybucyjnych, co prawdopodobnie nie byłoby osiągalne z wykorzystaniem własnej marki handlowej.

Z doświadczenia praktycznie wszystkich badanych firm niezwykle istotne dla uzyskania akceptacji na rynku zagranicznym i ograniczenia w szczególności kulturowych i administracyjnych aspektów dystansu, jest **dostosowanie przekazu marketingowego** pod kątem kluczowych rynków. Dotyczy to nie tylko materiałów promocyjnych dla odbiorców końcowych czy partnerów handlowych, lecz także elementów samych produktów, jak system obsługi. Nie chodzi jedynie o zmianę języka, ale również logiki korzystania z produktu czy stosowanego systemu miar i jednostek w danym kraju:

Inną rzeczą też taką kulturową na przykład jest zapis daty, my zapisujemy dzień, miesiąc, rok, oni zapisują miesiąc, dzień, rok. I właśnie tutaj też to trzeba było pozmienić. I to, no akurat nie, to jest już w tych

naszych produktach wyższej klasy, czyli oni mają tam jakiś ten wyświetlacz graficzny, taki interfejs użytkownika, że widać tą datę. No i tutaj to trzeba było, to nasi programiści musieli tutaj zmienić. [Sonica]

Ważna jest w tym zakresie również eliminacja symboli wrażliwych kulturowo i elementów nawiązujących do historii. I tak, Granna produkująca gry planszowe zwraca uwagę na symbole uznawane w pewnych kulturach za niestosowane (np. możliwość hodowli świń w grze farmerskiej produkowanej na rynek izraelski) czy elementy historyczne uznawane za trudne (np. historia powstania warszawskiego w wersji węgierskiej). Determinantą adaptacji produktów mogą być również wymogi administracyjne, zwłaszcza dla takich firm jak Sonica, oferujących produkt o charakterze technicznym:

Adaptacja jest konieczna minimum do parametrów technicznych, czyli [...] napięcie sieciowe, częstotliwość, certyfikaty to jest temat niezbędny. Są rynki, na których bardziej się na to kładzie nacisk, na których mniej, ale suma summarum chcąc tam zaistnieć, trzeba to zrobić. Czyli [...] dostosowanie parametrów i zdobycie certyfikatów. [Sonica]

Firma Aplisens, również oferująca produkt o charakterze technicznym, zwraca uwagę na krytyczne znaczenie **zdolności do adaptacji** w przypadku firm pochodzących z rynków wschodzących lub posttransformacyjnych, w szczególności firm małych i średnich, jako źródła przewagi konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych. Biorąc pod uwagę brak marki o znajomości i sile porównywalnej z międzynarodowymi koncernami, zdobycie akceptacji u partnerów handlowych i odbiorców finalnych może odbyć się przez wykazanie się elastycznością i zaangażowaniem w dopracowanie i dostosowanie produktu do indywidualnych potrzeb. Sonica na rynku rosyjskim oferuje pełną gamę produktową, podczas gdy na rynku niemieckim sprzedaje wyłącznie unikatowe produkty, ponieważ wysoka konkurencja i wysokie oczekiwania co do jakości powodują, że konkurowanie w segmentach masowych jest bezcelowe. Buspol, którego model biznesowy opiera się na udziale w przetargach i z założenia uwzględnia daleko idącą adaptację produktu dla danego kontraktu, cechuje się daleko idącą wrażliwością na różnice kulturowe. Przykładowo, na potrzeby dostawy autobusów do Zjednoczonych Emiratów Arabskich wyprodukowano autobusy z odrębnymi przedziałami męskimi i żeńskimi oraz wydajniejszą kli-

matyzacją. Berta – w toku swojej międzynarodowej ekspansji – zrozumiała natomiast, że na niektórych rynkach zachodnich istotną zmienną decyzyjną, ważniejszą niż na rodzimym rynku, jest kwestia montażu. Konkurencyjność firmy na tych rynkach wiąże się z możliwością oferowania szybszego i tańszego – niż firmy konkurencyjne – montażu drzwi u klientów. Warto podkreślić, że polskie firmy w rosnącym stopniu korzystają z doświadczeń zagranicznych partnerów jako źródła wiedzy o konieczności dostosowania swojej oferty do zagranicznych rynków. Grupa Nowy Styl pozostawia swoim dystrybutorom znaczącą swobodę doboru treści marketingowych i form komunikacji w ramach ogólnych wytycznych korporacyjnych.

Przedmiotem dostosowania jest także **polityka cenowa**. Badane firmy w większości stosują zróżnicowane ceny w zależności od rynku. Ze względu na bariery administracyjne, a także odległość, ceny na wschodzie (np. Rosja, Ukraina), bywają dla niektórych polskich firm paradoksalnie wyższe niż na przykład na rynku niemieckim:

Z Niemcami jest bardzo prosta logistyka, że [...] przedstawiciel handlowy wypracowuje zamówienie, a Aplisens wysyła je bezpośrednio do klienta [...]. W Rosji urządzenie trzeba zebrać, zrobić transport, przestać, wcześniej zapłacić VAT, [...] obsługę celną, a następnie trzeba każde urządzenie, które na teren Rosji weszło, musi być porównane z rosyjskimi wzorcami państwowymi, [...], więc końcowa cena w Rosji jest wyższa [...]. [Aplisens]

Polskie firmy próbują zwiększyć akceptację swoich produktów również poprzez **sprzedaż przez internet**, aby ominąć tradycyjne, niekiedy nieprzychylnie kanały dystrybucji. Przykładowo, Lechpol, który stworzył niemiecko brzmiącą markę, obserwuje większą łatwość sprzedaży kanałem internetowym, w szczególności przez zagraniczne portale, ponieważ pochodzenie marki jest mniej dostrzegalne. Bardziej wyrafinowaną taktyką jest **złożona dystrybucja** poprzez partnerów z rynków bardziej rozwiniętych. Lechpol nawiązał współpracę z partnerem belgijskim, który z czasem zaczął oferować produkty firmy na rynku niemiecki, wysyłając je z własnego magazynu.

Wreszcie, istotnym elementem otoczenia instytucjonalnego są również instytucje wsparcia biznesu w sektorze publicznym. Wśród badanych polskich firm korzystanie z instrumentów wsparcia publicznego w zakresie wsparcia eksportu czy szerzej pojętej działalności na ryn-

kach zagranicznych nie jest wątkiem dominującym. Co do zasady wśród takich instrumentów należy wskazać finansowanie udziału w targach, organizację misji handlowych, zakup analiz o rynku zagranicznym i innych usług doradczych. Badane firmy nie przywiązywały znacznej wagi do udziału jednostek sektora publicznego we wsparciu informacyjnym czy finansowym dla zagranicznej ekspansji. Firmy te mają jednak świadomość, że takie wsparcie może być istotne dla podniesienia swojej międzynarodowej konkurencyjności, np. w celu finansowania zakupu maszyn i urządzeń czy systemów ERP. Grupa Nowy Styl w ramach realizacji przedsięwzięć wspieranych przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (2007–2013) i Inteligentny Rozwój (2014–2020), podjęła rozbudowę infrastruktury i zespołu badawczo-rozwojowego w ramach własnego centrum badawczo-rozwojowego. Ponadto, postanowiono stworzyć jeden z najbardziej innowacyjnych zakładów produkcyjnych w Europie. Granna skorzystała natomiast ze środków funduszu Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka oraz ze środków budżetu państwa na rozwój sprzedaży eksportowej, w szczególności w kierunku wschodnim, oprócz projektów zorientowanych na nowe systemy informatyczne czy wdrożenie opatentowanej technologii produkcyjnej.

Podsumowanie

Pojęcie dystansu między rynkiem krajowym a zagranicznymi zawsze stanowiło jedną z kluczowych koncepcji znajdujących zastosowanie w obszarze handlu zagranicznego i biznesu międzynarodowego. Jak wskazano w poprzednich rozdziałach niniejszej książki, teorie opisujące i wyjaśniające internacjonalizację na poziomie mikroekonomicznym często wskazują, że różnorodność rynków i ograniczenia związane z „obcością” na danym rynku zagranicznym, wynikające z braku wiedzy o tym rynku, tworzą szczególne bariery dla internacjonalizacji firmy. W związku z tym ważny aspekt prowadzenia działalności międzynarodowej dotyczy różnic w otoczeniu zewnętrznym, które ograniczają przepływ informacji między firmą a rynkiem, utrudniając zrozumienie warunków na rynku zagranicznym i pogłębiając niepewność firmy w zakresie zagranicznych przedsięwzięć.

Przez dziesięciolecia badacze zajmujący się obszarem biznesu międzynarodowego starali się określić wpływ różnych wymiarów dystansu na internacjonalizację przedsiębiorstw i jej wyniki ekonomiczne. Wymiary te obejmowały przede wszystkim dystans geograficzny, ekonomiczny, administracyjny i instytucjonalny, a także kulturowy. Jednocześnie wielu badaczy twierdziło jednak, że wyżej wspomniane typy dystansu są obiektywnymi zmiennymi zlokalizowanymi na poziomie krajów (i oceniane w porównaniu do kraju macierzystego), które z kolei determinują postrzeganie dystansu przez menedżerów. Dystans jest zatem pojęciem subiektywnym, mającym jednak niebagatelny wpływ na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwach.

W poprzednich rozdziałach została pokazana różnorodność decyzji strategicznych związanych z międzynarodową ekspansją przedsiębiorstwa, na które wpływ ma dystans. Choć jasne jest, że dystans w swoich różnych wymiarach ma znaczenie dla międzynarodowych działań firmy, a zatem wpływa na związane z nimi strategiczne wybory i ich skutki, to jednak mechanizmy przewyższania niepewności wynikającej z dystansu pozostają nadal zagadnieniem relatywnie niezbadanym.

Co ciekawe, można zauważyć, że wspomniane w naszej książce wybory lokalizacji czy konkretnej formy prowadzenia zagranicznej działalności w pewnym sensie stanowią odpowiedź na poszczególne manifestacje odmienności pomiędzy rynkami. Tym samym wybór strategiczny można uznać za sposób radzenia sobie z rynkiem o określonym profilu. Przykładowo, od dawna przedmiotem intensywnych badań są szczególnie decyzje związane z międzynarodowymi strategiami zatrudnienia w zagranicznych spółkach zależnych lub spółkach typu joint venture, takie jak wysyłanie menedżerów z kraju pochodzenia przedsiębiorstwa w celu nadzorowania zagranicznych przedsięwzięć. Podobnie same w sobie wybory lokalizacji mogą być wyrazem radzenia sobie z nadmiernym dystansem przez trzymanie się z dala od konkretnych lokalizacji, uznanych za zbyt ryzykowne. Wielu badaczy powiązało dystans ze sposobami wejścia na rynek, zwłaszcza z wyborem poziomu kontroli własnościowej. Zgodnie z tym wyższy poziom niepewności związanej z dystansem można rozwiązać – w zależności od przyjętej perspektywy – przez ograniczenie zaangażowania kapitałowego w celu ograniczenia ekspozycji na rynek zagraniczny i polegania w większym stopniu na partnerach zagranicznych lub też wręcz przez zwiększenie poziomu własności w celu ściślejszej kontroli.

Niemniej niewiele wiadomo jednak o bardziej szczegółowych mechanizmach skracania dystansu na poszczególnych etapach internacjonalizacji. Pomimo znacznej liczby badań związanych z rodzajem dystansu lub wynikającymi z niego problemami, znacznie mniej uwagi poświęcono konkretnym mechanizmom, które firmy wypracowują i wykorzystują w celu pokonywania dystansu i radzenia sobie z nim.

Dlatego celem naszych badań było lepsze rozpoznanie i zrozumienie mechanizmów pokonywania dystansu i ich kategoryzacja. W celu usystematyzowania i kategoryzacji tych mechanizmów przeprowadziliśmy badania eksploracyjne firm na wczesnych etapach ich działalności międzynarodowej. Zidentyfikowaliśmy cztery główne mechanizmy pokonywania dystansu: relacyjne, zasobowe, transakcyjne i instytucjonalne, które składają się z kolei z kilku konkretnych instrumentów. Zbadaliśmy również i omówiliśmy uwarunkowania korzystania z poszczególnych mechanizmów, a także konkretne wymiary dystansu, do których dane wymiary dystansu się odnoszą.

Warto na koniec zwrócić również uwagę, że zidentyfikowane mechanizmy pokonywania dystansu pomagają znosić bariery związane z prowadzeniem międzynarodowej działalności. Wspomniane mechanizmy relacyjne jako pierwsze pojawiają się w portfelu instrumentów stosowanych przez badane firmy. Pozwalają na pokonanie ograniczeń wynikających zarówno z „braku sieci” (ang. *liabilities of outsidership*), jak i „obcości” (ang. *liabilities of foreignness*). Mechanizmy zasobowe są szczególnie ważne dla pokonywania ograniczeń wewnętrznych związanych z wiekiem i wielkością firmy (ang. *liabilities of newness, liabilities of smallness*) oraz „obcości”. Podobnie jak mechanizmy relacyjne mechanizmy transakcyjne pozwalają na pokonanie ograniczeń wynikających z „braku sieci”, obcości, ale ich logika jest odmienna, koncentrując się na doborze optymalnych kosztowo sposobów działania, w danych uwarunkowaniach zewnętrznych związanych z odmiennością rynków, oraz wewnętrznych, związanych z wielkością firmy. Mechanizmy instytucjonalne są szczególnie istotne w kontekście pokonywania ograniczeń związanych z krajem pochodzenia (ang. *liabilities of origin*), „obcością” oraz wielkością firmy.

BIBLIOGRAFIA

- Abdi, M., Aulakh, P.S. (2018). Internationalization and performance: Degree, duration, and scale of operations. *Journal of International Business Studies*, 49(7), 832–857.
- Aguilera-Caracuel, J., Aragon-Correa, J.A., Hurtado-Torres, N.E., Rugman, A. (2012). The effects of institutional distance and headquarters' financial performance on the generation of environmental standards in multinational companies. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 461–474.
- Amit, R., Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46.
- Ando, N. (2012). The ownership structure of foreign subsidiaries and the effect of institutional distance: a case study of Japanese firms. *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 259–274.
- Bannò, M., Piscitello, L., Varum, C.A. (2014). The Impact of Public Support on SMEs' Outward FDI: Evidence from Italy. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 22–38.
- Barkema, H., Bell, J., Pennings, J. (1996). Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning. *Strategic Management Journal*, 17(2), 151–166.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49–61.
- Barney, J.B., Arian, A.M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. W: M.A. Hitt, R.E. Freeman, J.S. Harrison (red.), *Handbook of strategic management*, 124–188. Oxford, U.K.: Blackwell.

- Barry, F. (1980). *Saga America*. New York.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Berry, H., Guillén, M.F., Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of International Business Studies*, 41(9), 1460–1680.
- Beleska-Spasova, E., Glaister, K.W., Stride, C. (2012). Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters. *Journal of World Business*, 47(4), 635–647.
- Birkinshaw, J. (1996). How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 467–495.
- Birkinshaw, J., Hood, N., Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3), 221–242.
- Birkinshaw, J., Pedersen, T. (2001). Strategy and management in MNE subsidiaries. W: A. Rugman (red.), *The Oxford handbook of international business*. Oxford: Oxford University Press.
- Boeh, K., Beamish, P. (2012). Travel time and the liability of distance in foreign direct investment: Location choice and entry mode. *Journal of International Business Studies*, 43(5), 525–535.
- Brouthers, K.D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203–221.
- Brouthers, K.D. (2013). A retrospective on: institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 44(1), 14–22.
- Brouthers, K., Brouthers, L. (2001). Explaining the national cultural distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 177–189.
- Buckley, P.J., Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: McMillan & Co.
- Cairncross, F. (1997). *The death of distance: How the communications revolution is changing our lives*. Boston: Harvard Business School Press.
- Carr, D.L., Markusen, J.R., Maskus, K.E. (2001). Estimating the knowledge-capital model of the multinational enterprise. *American Economic Review*, 91(3), 693–708.
- Chetty S. (1999). Dimensions of Internationalisation of Manufacturing Firms in the Apparel Industry. *European Journal of Marketing*, 33(1–2), 121–142.
- Child, J., Rodrigues, S.B., Frynas, J.G. (2009). Psychic Distance, its Impact and Coping Modes. *Management International Review*, 49(2), 199–224.

- Chung, S., Singh, H., Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 1–22.
- Cieślik, A. (2007) Wpływ porozumień o wolnym handlu na wielkość wymiany handlowej Polski w latach 1992–2004. *Bank i Kredyt*, czerwiec, 3–23.
- Cieślik, J. (2010). *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego, Centrum Przedsiębiorczości.
- Cieślik, J. (2019). *Zaangażowanie międzynarodowe polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego, Centrum Przedsiębiorczości.
- Ciszewska-Mlinarič, M. (2019). *Pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Poltext.
- Ciszewska-Mlinarič, M. (2018). Export Intensity, Geographic Diversification and the Role of Public Support: The Evidence from Old and New Europe SMEs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(2), 45–69.
- Ciszewska-Mlinarič, M., Trapczyński, P. (2018). Uwarunkowania sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynku niemieckim: znaczenie dystansu psychicznego, adaptacji i wiedzy. *Studia Ekonomiczne*, 352, 44–54.
- Ciszewska-Mlinarič, M., Wąsowska, A. (2012). Znaczenie dystansu w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. *Management and Business Administration. Central Europe*, 20(6), 3–22.
- Ciszewska-Mlinarič, M., Wójcik, P., Obłój, K. (2020). Learning dynamics of rapidly internationalizing venture: Beyond the early stage of international growth in a CEE context. *Journal of Business Research*, 108, 450–465.
- Clark, T., Pugh, D.S. (2001). Foreign country priorities in the internationalization process: a measure and an exploratory test on British firms. *International Business Review*, 10(3), 285–303.
- Clark, X., Dollar, D., Micco A. (2004). Port efficiency, maritime transport costs, and bilateral trade. *Journal of Development Economics*, 75(2), 417–450.
- Contractor, F.J. (2007). Is international business good for companies? The evolutionary or multi-stage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective. *Management International Review*, 47(3), 453–475.
- Contractor, F.J., Kundu, S.K., Hsu, C.C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5–18.
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M.M., Manrakhan, S. (2007). Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(5), 709–725.

- Czakon, W. (2008a). Istota i przejawy kompetencji relacyjnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 20, 58–65.
- Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dow, D. (2000). A Note on Psychological Distance and Export Market Selection. *Journal of International Marketing*, 8(1), 51–64.
- Dunning, J.H., Lundan, S.M. (2008). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), 573–593.
- Dunning, J.H. (1993). Internationalizing Porter's diamond. *Management International Review*, 7–15.
- Dyer, J.H., Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367.
- Dyer, J.H., Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Edwards, R.W., Buckley, P.J. (1998). Choice of Location and Mode: The Case of Australian Investors in the U.K. *International Business Review*, 7(5), 503–520.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10, 11), 1105–1121.
- Erramilli, M.K. (1996). Nationality and subsidiary ownership patterns in multinational corporations. *Journal of International Business*, 27(2), 225–248.
- Erramilli, M.K., Rao, C.P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19–38.
- Ferner, A., Almond, P., Colling, T. (2005). Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy: The Case of Workforce Diversity in Us Multinationals. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 304–321.
- Fischer, E., Reuber, A.R. (2003a). Targeting Export Support to SMEs: Owners' International Experience as a Segmentation Basis. *Small Business Economics*, 20(1), 69–82.
- Fischer, E., Reuber, A.R. (2003b). Support for Rapid-Growth Firms: A Comparison of the Views of Founders, Government Policymakers, and

- Private Sector Resource Providers. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 346–365.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Forsgren, M. (2008). *Theories of Multinational Firm*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Friedman, T.L. (2006). *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, wyd. 1, przeł. Tomasz Hornowski. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Fung, V.K., Fung, W., Wind, Y. (2008). *Konkurowanie w płaskim świecie: budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Geringer, J.M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 41–61.
- Ghemawat P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–147.
- Gorynia, M., Nowak, J. i Wolniak, R. (2009). Poland's Investment Development Path: in search of a synthesis. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 2(2), 153–174.
- Grant, R.M. (1997). The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450–454.
- Graves, C., Thomas, J. (2004). Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), 7–27.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397–420.
- Harzing, A-W., Pudelko, M. (2016). Do We Need to Distance Ourselves from the Distance Concept? Why Home and Host Country Context Might Matter More Than (Cultural) Distance. *Management International Review*, 56(1), 1–34.
- Hennart, J.F., Zeng, M. (2002). Cross-cultural differences and joint venture longevity. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 699–716.
- Hennart, J.F. (1991). The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States. *Management Science*, 37(4), 483–497.
- Hennart, J.F. (2013). From the American Challenge to the Dragons at Your Door: Forty Years of Work on the Theory of the Multinational Enterprise. W: *Philosophy of Science and Meta-Knowledge in International Business and Management (Advances in International Management, Volume 26)*. Emerald Group Publishing Limited, 5–34.

- Hitt, M.A., Bierman, L., Uhlenbruck, K., Shimizu, K. (2006). The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad, and The Ugly. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1137–1157.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4), 767–798.
- Hitt, M.A., Ireland R.D., Lee, H. (2000). Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 3–4, 231–246.
- Hoffmann, W.H., Schlosser, R. (2001). Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises – an empirical survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357–381.
- Hummels, D. (2007). Transportation costs and international trade in the second era of globalization. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3), 131–154.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Karasiewicz, G. (2013). *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Khanna, T., Palepu K.G. (1997). Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets. *Harvard Business Review*, 75(4), 41–51.
- Khanna, T., Palepu K.G. (2010). *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Knight, G.A., Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255–273.
- Kogut, B., Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625–645.
- Kostova, T., Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64–81.
- Latuszek-Jurczak, D. (2011). *Zarządzanie międzyorganizacyjne*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Makino, S., Lau, C.-M., Yeh, R.-S. (2002). Asset-exploitation versus asset-seeking: Implications for location choice of foreign direct investment

- from newly industrialized economies. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 403–421.
- Mason, C., Brown, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 40(2), 211–225.
- Mesquita, L.F. (2007). Starting over when the bickering never ends: Rebuilding Aggregate Trust Among Clustered Firms Through Trust Facilitators. *Academy of Management Review*, 32(1), 72–91.
- Moon, T.W., Park, S.II. (2011). The Effect of Cultural Distance on International Marketing Strategy: A Comparison of Cultural Distance and Managerial Perception Measures. *Journal of Global Marketing*, 24(1), 18–40.
- Moore, K., Lewis, D. (1999). *Birth of the Multinational: 2000 years of ancient business history, from Ashur to Augustus*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Morosini, P., Shane, S., Singh, H. (1998). National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137–158.
- Myers, M. (2009). *Qualitative Research in Business and Management*. London, UK: Sage.
- Nadkarni, S., Perez, P.D. (2007). Prior conditions and early international commitment: The mediating role of domestic mindset. *Journal of International Business Studies*, 38(1), 160–176.
- North, D., Smallbone, D., Vickers, I. (2001). Public Sector Support for Innovating SMEs. *Small Business Economics*, 16(4), 303–317.
- Nowak, J., Gorynia, M., Trapeczyński, P., Wolniak, R. (2012). *A multi-case study of Polish firms venturing abroad via FDI*. Paper presented on 2012 EIBA Conference in Brighton, UK.
- Obadia, C. (2013). Foreignness-induced Cognitive Disorientation. *Management International Review*, 53(3), 325–360.
- Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Obłój, T., Obłój, K. (2006). Diminishing returns from reputation: do followers have a competitive advantage? *Corporate Reputation Review*, 9(4), 213–224.
- Obłój, K., Wąsowska, A. (2012). Paradoxy strategii umiędzynarodowienia firm z krajów Europy Środkowo-Wschodniej. *Przegląd Organizacji*, 9, 3–6.
- Obłój, K., Wąsowska, A. (red.) (2014). *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWE.
- O’Grady, S., Lane, H.W. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309–333.
- Ojala, A., Tyrväinen, P. (2007). Market Entry and Priority of Small and Medium-Sized Enterprises in the Software Industry: An Empirical

- Analysis of Cultural Distance, Geographic Distance, and Market Size. *Journal of International Marketing*, 15(3), 123–149.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Padmanabhan, P., Cho, K.R. (1996). Ownership strategy for a foreign affiliate: An empirical investigation of Japanese firms. *Management International Review*, 36(1), 45–65.
- Pedersen, T., Shaver, J.M. (2011). Internationalization revisited: The big step hypothesis. *Global Strategy Journal*, 1(3–4), 263–274.
- Peng, M.W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803–829.
- Peng, M.W., Wang, D.Y.L., Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39, 920–936.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Peteraf, M.A., Barney, J.B. (2003) Unraveling the resource based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309–323.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *The comparative advantage of nations*. New York: The Free Press.
- Posner, M. (1961). International trade and technical change. *Oxford Economic Papers*, 13(3), 323–341.
- Ramsden, M., Bennet, R.J. (2005). The benefits of external support to SMEs: “Hard” versus “soft” outcomes and satisfaction levels. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 227–243.
- Robertson, K.R., Wood, V. (2001). The Relative Importance of Type of Information in the Foreign Market Selection Process. *International Business Review*, 10(3), 363–379.
- Rymarczyk, J. (2012). *Biznes międzynarodowy*. Warszawa: PWE.
- Scott, R.W. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sharma, D.D., Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739–753.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., Ireland, R.D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Spence, M.M., Mannin, L.M., Crick, D. (2008). An investigation into the use of collaborative ventures in the internationalisation of high performing Canadian SMEs. *European Management Journal*, 26(6), 412–428.

- Tallman, S., Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal*, 39(1), 179–196.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tinbergen, J. (1962). *Shaping the world economy: suggestions for an international economic policy*. New York: The Twentieth Century Fund.
- Trąpczyński, P., Banalieva, E.R. (2016). Institutional difference, organizational experience, and foreign affiliate performance: Evidence from Polish firms. *Journal of World Business*, 51(5), 826–842.
- Trąpczyński, P., Gorynia, M. (2017). A double-edged sword? The moderating effects of control on firm capabilities and institutional distance in explaining foreign affiliate performance. *International Business Review*, 26(4), 697–709.
- Tsang, E., Yip, P. (2007). Economic distance and the survival of foreign direct investment. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1156–1168.
- Wach, K. (2012). *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wach, K. (2017). Ewolucja uppsalskiego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa: w kierunku nielinearności procesu umiędzynarodowienia. W: M. Maciejewski, K. Wach (red.), *Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 159–169.
- Wąsowska, A. (2019). *Przedsiębiorcy wobec okazji na rynkach zagranicznych. Mikrofundamenty umiędzynarodowienia firmy*. Warszawa: Poltext.
- Weinstein M., Obloj, K. (2002). Strategic and environmental determinants of HRM innovations in post-socialist Poland. *International Human Resource Management*, 13(4), 642–659.
- Williamson, O. (1998). *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.
- Xu, D. (2001). *The effect of institutional distance on multinational enterprise strategy*. Niepublikowana praca doktorska. Toronto: York University, <http://en.scientificcommons.org/50562464>.
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., Deeds, D.L. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 59–82.

- Yin, R.K. (1994/2009). *Case Study Research: Design and Methods*. London–Thousand Oaks: Sage.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341–363.
- Zaheer, S., Mosakowski, E. (1997). The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services. *Strategic Management Journal*, 18(6), 439–463.
- Zdziarski, M., Światowicz-Szczepańska, J., Troilo, M., Małys, Ł. (2017). Adventurous Foreign Direct Investment. *Journal of Management and Business Administration*, 25(2), 117–139.

SPIS TABEL I RYSUNKÓW

Tabela 2.1.	Kryteria doboru do próby badawczej	37
Tabela 2.2.	Charakterystyka ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw	38
Tabela 2.3.	Etapy rozwoju Grupy Nowy Styl	41
Tabela 2.4.	Etapy rozwoju Granny	48
Tabela 2.5.	Etapy rozwoju Aplisensu	54
Tabela 2.6.	Etapy rozwoju Lechpolu	62
Tabela 2.7.	Etapy rozwoju Berty	67
Tabela 2.8.	Etapy rozwoju Maszynelu	72
Tabela 2.9.	Etapy rozwoju Sonici	78
Tabela 2.10.	Etapy rozwoju Buspolu	84
Tabela 3.1.	Dystans kulturowy – przejawy, wpływ i reakcja	120
Tabela 4.1.	Porównanie wybranych państw w rankingach międzynarodowych	144
Tabela 4.2.	Dystans administracyjny – przejawy, wpływ i reakcja	156
Tabela 5.1.	Dystans geograficzny – przejawy, wpływ i reakcja	172
Tabela 6.1.	Dystans gospodarczo/technologiczny – przejawy, wpływ i reakcja	200
Tabela 7.1.	Instrumenty pokonywania dystansu	213
Rysunek 1.1.	Zależność między stopniem umiędzynarodowienia (DOI) a wynikami (ROA)	23
Rysunek 2.1.	Dystans psychiczny – kluczowe wymiary i składowe	88
Rysunek 7.1.	Typy mechanizmów pokonywania dystansu	212