

POKONYWANIE DYSTANSU

W EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ
POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Mariola Ciszewska-Mlinarič

POKONYWANIE DYSTANSU

W EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ
POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

wydawnictwo
poltext

Recenzenci

prof. dr hab. Grzegorz Karasiewicz, Wydział Zarządzania, Uniwersytet
Warszawski

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 © 2019 by Akademia Leona Koźmińskiego

Copyright © 2019 for this edition by Poltext Sp. z o.o.

All rights reserved

Warszawa 2019

Wydanie I

Wydanie publikacji zostało dofinansowane
przez Akademię Leona Koźmińskiego.

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 978-83-8175-005-9

Moim Mentorom
Cezaremu i Krzysztofowi

SPIIS TREŚCI

| | |
|---|-----------|
| Wstęp | 11 |
| Rozdział 1. DYSTANS PSYCHICZNY JAKO KATEGORIA TEORETYCZNA ORAZ OBSZAR BADAWCZY | 27 |
| 1.1. Teoretyczne perspektywy internacjonalizacji przedsiębiorstw | 28 |
| 1.2. Dystans psychiczny w etapowym modelu internacjonalizacji | 34 |
| 1.3. Definicje dystansu psychicznego i sposoby pomiaru | 49 |
| 1.4. Główne nurty badań dystansu psychicznego | 61 |
| Dystans psychiczny a przebieg procesu umiędzynarodowienia (wybór rynku zagranicznego, wybór sposobu wejścia, sekwencja) | 65 |
| Dystans psychiczny a wyniki na rynkach zagranicznych | 70 |
| Dystans psychiczny a adaptacja do rynku zagranicznego | 72 |
| Dystans psychiczny a uwarunkowania postrzeganego dystansu | 74 |
| Dystans psychiczny a relacje z partnerem zagranicznym | 76 |
| Dystans psychiczny a miękkie aspekty zarządzania | 77 |
| Dystans psychiczny a sposoby pokonywania trudności wynikających z odmierności rynków | 80 |
| 1.5. Efekty na rynkach zagranicznych: filary perspektywy strategicznej i rodzaje barier („kosztów”) | 83 |
| Rozdział 2. MODEL I METODA BADAŃ | 93 |
| 2.1. Luka badawcza – kompleksowość zależności, kontekst i mechanizmy ograniczające wpływ dystansu psychicznego na ekspansję zagraniczną przedsiębiorstw | 93 |
| 2.2. Cele, pytania i model konceptualny | 96 |

| | |
|--|-----|
| 2.3. Logika modelu konceptualnego | 98 |
| Hipotezy replikujące dotychczasowy dorobek teoretyczny w nowym kontekście | 99 |
| Hipotezy poszerzające dotychczasowy dorobek teoretyczny | 102 |
| 2.4. Metody badawcze | 105 |
| Metody mieszane: łączenie metod ilościowych i jakościowych | 105 |
| Proces badawczy | 109 |

| | |
|---|------------|
| Rozdział 3. DYSTANS PSYCHICZNY I SPOSOBY JEGO POKONYWANIA W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ ILOŚCIOWYCH | 113 |
| 3.1. Próba badawcza | 114 |
| 3.2. Operacjonalizacja zmiennych | 119 |
| 3.3. Modele równań strukturalnych (SEM) | 130 |
| 3.4. Wpływ dystansu psychicznego na wyniki osiągnięte na rynkach zagranicznych: estymowanie modelu konceptualnego z wykorzystaniem modelowania strukturalnego | 132 |
| Model strukturalny dla całej próby | 132 |
| Modelowanie strukturalne w podgrupach branżowych | 138 |
| 3.5. Ocena wyników: weryfikacja hipotez z modelu konceptualnego | 141 |
| 3.6. Znaczenie kontekstu: analiza różnic na poziomie głównych zmiennych w grupach branżowych | 145 |
| Dystans psychiczny | 147 |
| Reakcja na dystans i zakres instrumentów | 152 |
| Adaptacja do rynku zagranicznego | 159 |
| 3.7. Podsumowanie badań ilościowych | 161 |

| | |
|---|------------|
| Rozdział 4. MECHANIZMY POKONYWANIA DYSTANSU W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ JAKOŚCIOWYCH | 173 |
| 4.1. Studium przypadku jako metoda badawcza | 174 |
| 4.2. Dobór przedsiębiorstw, źródła danych i analiza materiału empirycznego | 177 |
| 4.3. Profile badanych przedsiębiorstw i charakterystyka ekspansji zagranicznej | 185 |
| 4.4. Dystans kulturowy | 189 |
| Postrzegana kulturowa odmiennność rynków | 189 |
| Pokonywanie dystansu kulturowego | 204 |
| Wpływ dystansu kulturowego na wybory strategiczne | 215 |
| 4.5. Dystans administracyjny | 219 |

| | |
|--|-----|
| Postrzegana administracyjna odmienność rynków | 219 |
| Protekcjonizm, związki zawodowe i podatki | 225 |
| Pokonywanie dystansu administracyjnego | 229 |
| Wpływ dystansu administracyjnego na wybory strategiczne | 232 |
| 4.6. Dystans geograficzny | 235 |
| Postrzegana geograficzna odmienność rynków | 235 |
| Pokonywanie dystansu geograficznego | 239 |
| Wpływ dystansu geograficznego na wybory strategiczne | 244 |
| 4.7. Dystans gospodarczo-technologiczny | 247 |
| Postrzegana gospodarczo-technologiczna odmienność rynków | 247 |
| Pokonywanie dystansu gospodarczo-technologicznego | 256 |
| Wpływ dystansu gospodarczo-technologicznego na wybory strategiczne | 263 |
| 4.8. Podsumowanie badań jakościowych | 267 |
| Wpływ dystansu na kluczowe wybory strategii internacjonalizacji | 268 |
| Typy mechanizmów pokonywania dystansu | 272 |

Rozdział 5. MODEL POKONYWANIA DYSTANSU

W EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ

| | |
|--|-----|
| 5.1. Sposoby i mechanizmy pokonywania dystansu – model teoretyczny | 285 |
| 5.2. Wkład w teorię internacjonalizacji przedsiębiorstw | 298 |
| 5.3. Wkład w praktykę zarządzania | 301 |
| 5.4. Ograniczenia modelu i kierunki dalszych badań | 302 |

Załączniki

| | |
|---|-----|
| Załącznik 1. Przegląd badań uwzględniających dystans psychiczny, opublikowanych do 2017 roku | 305 |
| Załącznik 2. Kwestionariusz badawczy do badań ilościowych | 324 |
| Załącznik 3. Klasyfikacja technologiczna branż produkcyjnych | 333 |
| Załącznik 4. Kategorie instrumentów – wyniki modelowania strukturalnego w grupach branżowych | 337 |
| Załącznik 5. Przypadek A (Grupa Nowy Styl) | 342 |
| Załącznik 6. Przypadek B (Granna) | 349 |
| Załącznik 7. Przypadek C (Aplisens SA) | 353 |
| Załącznik 8. Przypadek D (Lechpol) | 360 |

| | |
|--------------------|-----|
| Bibliografia | 365 |
|--------------------|-----|

| | |
|---------------------|-----|
| Spis rysunków | 395 |
|---------------------|-----|

| | |
|------------------|-----|
| Spis tabel | 397 |
|------------------|-----|

WSTĘP

Czy w XXI wieku dystans ma znaczenie dla międzynarodowego biznesu? Czy i w jaki sposób wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw decydujących się na ekspansję zagraniczną? Istnieje wiele ważkich argumentów przemawiających za tezą, że dystans – jako bariera umiędzynarodowienia przedsiębiorstw związana z odległością geograficzną, ale także odmiennością kulturową, administracyjną i gospodarczą rynków – traci na znaczeniu. W podręcznikach zarządzania międzynarodowego (lub biznesu międzynarodowego) globalizacja jest najczęściej przedstawiana jako rosnąca integracja i współzależność gospodarek krajowych, która przejawia się w integracji rynków (konwergencji potrzeb odbiorców, spadku wysokości barier handlowych, taryfowych i pozataryfowych, otwartości na wymianę) oraz produkcji (możliwości pozyskiwania surowców, komponentów i dóbr oraz usług z różnych lokalizacji na całym świecie, przez dokonanie arbitrażu kosztów i jakości czynników produkcji). Niewątpliwie spadek barier celnych i ograniczeń dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych z jednej strony, oraz rozwój technologiczny (postępująca digitalizacja, mikroprocesory, Internet, automatyzacja i elastyczność produkcji oraz spadek kosztów transportu) z drugiej strony, napędzają procesy globalizacji, co daje podstawy dla twierdzenia, że dystans – często sprowadzany tylko do odległości geograficznej – jako podstawowa przeszkoda internacjonalizacji, traci na znaczeniu (Hamill 1997; Cairncross 1997). Niektórzy autorzy ogłosili nawet zmierzch dystansu, stwierdzając, że w XXI w. świat jest płaski (Friedman 2006).

Wyniki wielu badań sugerują jednak, że przedwcześnie ogłoszono tezę o śmierci dystansu i nadal istotne są argumenty przemawiające za tym, że dystans istnieje i jest ważny (Ghemawat 1996; 2001; 2015; 2018; Rugman 2005; Rugman i Li 2007). Przykładowo, wspólna granica zwiększa handel między krajami o 80%, wspólny język – o 200%, wspólna waluta – o 340%, a więzi kolonialne w przeszłości – o 900% (Frankel i Rose 2005). Nowsze badania, które analizują poziom konwergencji między krajami w okresie między 1960 a 2009 rokiem pod względem ekonomicznym, demograficznym, poziomu wiedzy, finansowym i politycznym, wykazują, że kraje nie upodobniły się do siebie pod względem wielu wymiarów (Berry i in. 2014, s. 399). Nawet korporacje międzynarodowe, także te należące do listy 500 największych przedsiębiorstw, publikowanej przez magazyn *Fortune*, działają raczej regionalnie, a nie lokalnie (Rugman 2005; Verbeke i Asmussen 2016). W tym kontekście Rugman (2005) nieco prowokacyjnie stwierdził, że dystans między regionami wzrasta. W rzeczywistości większość aktywności koncernów międzynarodowych jest skoncentrowana w ramach regionu ich pochodzenia (Rugman i Li 2007).

Niedoszacowanie nawet subtelnych różnic między rynkami może prowadzić do błędnych decyzji zarządczych w zakresie wyboru rynku, sposobu wejścia lub strategii adaptacji na rynku zagranicznym, a w konsekwencji do porażki (O'Grady i Lane 1996; Ghemawat 2001; 2015). Poza tym wiele faktów wskazuje jednak na znaczenie dystansu (Ghemawat 2011): tylko 1% przesyłek pocztowych przekracza granice państwowe; międzynarodowe połączenia telefoniczne stanowią mniej niż 2% wszystkich połączeń; a komunikaty on-line między krajami – ok. 17–18% komunikacji w sieci. W próbie 30 krajów prawie każdy kraj ma 95% wiadomości ze źródeł krajowych; cudzoziemcy składają tylko 15% patentów wydanych w krajach OECD, a ludzie mają tendencję do pozostania w domu (imigranci w pierwszym pokoleniu stanowią jedynie 3% populacji światowej; tylko 2% studentów studiuje za granicą; ok. 90% ludzi na świecie nigdy nie opuści kraju, w którym się urodzili). Koszt przesyłki (o wadze do 3 kg) – według cennika jednej z międzynarodowych przedsiębiorstw kurierskich, działających zarówno w Polsce, jak i w Niemczech – jest ponad pięć razy wyższy ze Słubic do Frankfurtu nad Odrą (odległość ok. 2 km), niż z Warszawy do Szczecina (ok. 572 km). Również liczne przykłady z literatury marketingu międzynarodowego wskazują na to, że nawet największe międzynarodowe koncerny popełniają błędy na rynkach zagranicznych

Ford Kuga na rynkach byłej Jugosławii kojarzył się z plagą/dżumą; Mitsubishi Pajero w Hiszpanii – z onanistą, hasło Pepsi, które miało brzmieć: „Odżyjesz z Pepsi”, po przetłumaczeniu brzmiało w Chinach jak: „Pepsi przywróci do życia Twoich przodków”; produkty Gerber w Afryce, ukazujące na opakowaniu wizerunek małego dziecka, były źle odebrane przez klientów, często niepiśmiennych, przyzwyczajonych do tego, że na opakowaniu znajdują się zdjęcia ukazujące jego zawartość.

W literaturze z zakresu biznesu międzynarodowego pojęcie dystansu odnosi się do różnic między krajami/narodami, których zakres może dotyczyć wielu obszarów. Sformułowany w 2001 r. przez Ghemawata model CAGE obejmuje cztery typowe wymiary dystansu: kulturowy (ang. *cultural*), administracyjny (ang. *administrative*), geograficzny (ang. *geographic*), oraz gospodarczy (ang. *economic*) (tabela 1). Z kolei Berry, Ghuillen i Zhou (2010) wyróżnili dziewięć wymiarów, rozszerzając typologię Ghemawata o wymiar finansowy, polityczny, demograficzny, komunikacyjny oraz związany z wiedzą. Dość często badacze decydują się także na wyróżnienie tylko dwóch obszarów – kulturowego i biznesowego, który zawiera jednak pozostałe z wymienionych wcześniej elementów (m.in. Evans i Mavondo 2002; Evans i in. 2008; Brewer 2007; Sousa i Bardley 2006).

Badanie wpływu dystansu na wyniki przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych może być prowadzone z wykorzystaniem obiektywnie mierzalnych odmienności/różnic między rynkiem krajowym i rynkiem zagranicznym, albo subiektywnie postrzeganych przez decydentów (menedżerów i przedsiębiorców) odmienności rynków i wynikających z nich trudności (dystans psychiczny). W niniejszej pracy przyjęto to drugie podejście, akcentując *psychiczny* komponent dystansu.

Pojęcie „dystans psychiczny” po raz pierwszy zostało zastosowane przez Beckermana (1956) w badaniach transeuropejskiego przepływu dóbr w latach 50. XX w., ale swoje znaczenie w obszarze teorii wyjaśniających internacjonalizację przedsiębiorstw zawdzięcza popularności modelu Uppsala (Johanson i Wiedersheim-Paul 1975; Johanson i Vahlne 1977). Przeprowadzony na potrzeby pracy przegląd literatury pokazuje, że przez ponad 40 lat stosowania pojęcia „dystans psychiczny”, jego definicja i sposoby operacjonalizacji ewoluowały, czyniąc dwa aspekty szczególnie ważnymi.

Po pierwsze, dystans psychiczny dotyczy odmienności (i trudności z nich wynikających) między rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym, które *dostrzegane* są przez decydentów i interpretowane w ich

umysłach (Evans i Mavondo 2002; Hakanson i Ambos 2010; Child i in. 2009; Obadia 2013), co oznacza, że operacjonalizacja dystansu psychicznego za pomocą wskaźników „obiektywnych”, takich jak poziom PKB *per capita* nie jest uzasadniona. Po drugie, pomiar powinien uwzględniać kilka wymiarów, tj. wymiar nie tylko kulturowy, lecz także biznesowy (który uwzględnia aspekty administracyjne, geograficzne oraz gospodarczo-technologiczne) (Dow 2000; Hakanson i Ambos 2010; Zaheer i in. 2012; Child i in. 2009; Dow i Karunaratna 2006; Dow i Larimo 2011; Evans i Mavondo 2002; Sousa i Bradley 2006).

Tabela 1. Wymiary dystansu

| Wymiary dystansu | Definicja/czynniki składowe |
|---|--|
| Dystans geograficzny | <ul style="list-style-type: none"> ■ Odległość, brak wspólnej granicy, różne strefy czasowe, różnice klimatu/chorób panujących w danym regionie (Ghemawat 2001) ■ Ortodroma (najkrótsza odległość) pomiędzy geograficznymi środkami krajów (Berry i in. 2010) |
| Dystans ekonomiczny | <ul style="list-style-type: none"> ■ Różnice w poziomie dochodu mieszkańców; różnice dotyczące kosztów i jakości: zasobów naturalnych, finansowych, ludzkich, infrastruktury, surowców pośrednich, wiedzy i informacji (Ghemawat 2001). ■ Różnice w poziomie rozwoju gospodarczego i wskaźników makroekonomicznych (Berry i in. 2010) |
| Dystans administracyjny (instytucjonalny) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Brak więzi kolonialnych, brak uczestnictwa we wspólnocie gospodarczej, brak wspólnej waluty, wrogość polityczna (Ghemawat 2001). ■ Różnice dotyczące obszaru regulacyjnego (zbiór regulacji prawnych oraz sposób i stopień ich przestrzegania), poznawczego (schematy i stereotypy) oraz normatywnego (przekonania, normy i wartości) (Kostova i Zaheer 1999) |
| Dystans kulturowy | <ul style="list-style-type: none"> ■ Różne języki, grupy narodowościowe, religie, normy społeczne, brak zaufania (Ghemawat 2001). ■ Różnice w zakresie stosunku do władzy, zaufania, indywidualizmu oraz znaczenia pracy i rodziny (Berry i in. 2010) |

Źródło: opracowanie na podstawie Ciszewska-Mlinarić i Wąsowska (2012, s. 7).

Przyjęta w niniejszej pracy definicja, a także operacjonalizacja dystansu psychicznego bazują na wcześniejszych pracach podkreślających „psychiczny” komponent dystansu oraz jego wielowymiarowość. Innymi słowy, dystans psychiczny odnosi się do postrzeganych przez menedżerów różnic między rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym (w wymiarze kulturowym i biznesowym, obejmującym aspekty admini-

stracyjne, geograficzne oraz gospodarczo-technologiczne) oraz wynikających z nich trudności funkcjonowania na rynku zagranicznym.

Tung i Verbeke zauważają, że postrzegana przez menedżerów odmiennność rynku krajowego i zagranicznych (dystans psychiczny) jest nadal „jednym z kluczowych parametrów wpływających na wiele wyborów podejmowanych przez menedżerów w kontekście międzynarodowego biznesu” (Tung i Verbeke 2010, s. 1265). Menedżerowie przedsiębiorstw wchodzących na rynki zagraniczne muszą zmierzyć się z trudnościami i niepewnością tworzoną przez ich odmiennność, a zatem umiejętność pokonywania tych trudności jest kluczowa dla powodzenia na rynkach zagranicznych. Mając na uwadze późną integrację gospodarki Polski z gospodarką światową, *de facto* dopiero od transformacji ustrojowo-politycznej lat 90. XX w. polskie przedsiębiorstwa aktywnie wchodzą na rynki zagraniczne, eksportując, a bezpośrednio inwestycje zagraniczne polskich przedsiębiorstw nabierają tempa dopiero od 2004 r., od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej (Gorynia 2012). Szczególnie w kontekście polskich przedsiębiorstw istotne wydają się zatem dwa pytania stawiane w niniejszej pracy:

1. Jak przedsiębiorstwa pokonują trudności wynikające z postrzeganych przez menedżerów różnic między rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym?
2. Czy wpływ dystansu na wyniki osiągnięte na rynkach zagranicznych zależy od intensywności technologicznej branży, w której działają przedsiębiorstwa?

Pytania badawcze sytują pracę na styku teorii zarządzania międzynarodowego oraz strategicznego. Zgodnie z logiką wyodrębniania subdyscyplin przedstawioną przez Cyferta i in. (2014) wpisuje się ona w nurt praktyczny w ramach nurtów badawczych nauk o zarządzaniu, w subdyscyplinie zarządzania strategicznego¹, która obejmuje tematykę formułowania i wdrażania strategii, w tym *strategii umiędzynarodowiania* (Cyfert i in. 2014, s. 42). Obłój (2014; 2017) uznaje, że strategia

¹ Cyfert i in. (2014, s. 42) wskazują zakres rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych dla każdej z 21 subdyscyplin nauk o zarządzaniu, wskazując, że w przypadku zarządzania strategicznego tematyka obejmuje: analizę strategiczną, planowanie strategiczne, realizację strategii, kontrolę strategiczną, strategię i sposoby rozwoju, konkurencyjność i jej źródła, strategię umiędzynarodawiania w tym globalizację, nadzór korporacyjny; zarządzanie zmianą oraz modele biznesowe (w tym e-biznes).

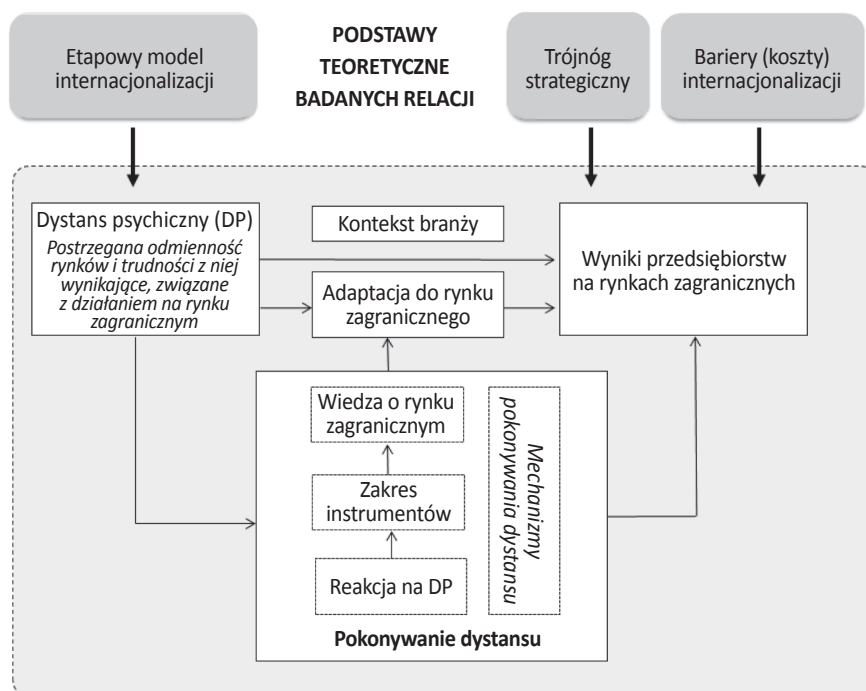
jest teorią efektywności przedsiębiorstwa, wyjaśniającą – wśród innych pytań – źródła sukcesu i porażki. Podobnie Cummings i Daellenbach (2009), analizując ewolucję dyscypliny zarządzania strategicznego, wskazują, że główne kategorie pojęciowe i pytania w obszarze zarządzania strategicznego, w tym pytanie o źródła sukcesu/porażki, są względnie stałe, natomiast odpowiedzi się zmieniają. W tym względzie w ostatnim czasie popularność zyskuje tzw. trójnóg strategiczny (ang. *strategy tripod*), postulujący łączenie trzech perspektyw teoretycznych – zasobowej, pozycyjnej i instytucjonalnej, dla wyjaśnienia wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych (Peng 2006; Su i in. 2016). Nurt pozycyjny zwraca uwagę na znaczenie zewnętrznych sił z poziomu branży, nurt zasobowy wskazuje na silne i słabe strony na poziomie organizacji, a nurt instytucjonalny podkreśla znaczenie wpływów o charakterze społecznym, formalnych i nieformalnych reguł gry (Peng i in. 2008; Yamakawa i in. 2008; Su i in. 2016, s. 59). Żaden z osobna nie tworzy pełnego obrazu i dopiero ich połączenie pozwala na głębsze zrozumienie badanych zjawisk (Peng i in. 2008; Yamakawa i in. 2008; Su i in. 2016). Ponadto wraz z rozwojem teoretycznych perspektyw wyjaśniających umiędzynarodowienie przedsiębiorstw pojawiło się kilka kategorii kosztów (ang. *liabilities*), które należy uwzględnić, omawiając teoretyczne uwarunkowania sukcesu/porażki przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych (Doryń 2011), tj. koszty „bycia obcym” (ang. *liability of foreignness*), koszty „braku sieci” (ang. *liability of outsidership*), koszty „bycia małym” (ang. *liability of smallness*), koszty „bycia nowym” (ang. *liability of newness*) oraz koszty „kraju pochodzenia” (ang. *liabilities of origin*).

Celem prowadzonych na potrzeby tej pracy badań było rozpoznanie wpływu postrzeganego przez menedżerów dystansu (dystansu psychicznego) na wyniki przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, poznanie sposobów pokonywania trudności wynikających z różnic pomiędzy rynkami oraz sformułowanie modelu pokonywania dystansu. Badania zostały przeprowadzone na próbie polskich przedsiębiorstw działających w branżach o różnej intensywności technologicznej, w okresie od października 2015 do stycznia 2016 r. (etap badań ilościowych) oraz czerwiec–wrzesień 2016 r. (etap badań jakościowych), w ramach realizacji grantu badawczego nr 2014/13/B/HS4/03297 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Punktem wyjścia dla znalezienia odpowiedzi na stawiane pytania badawcze było sformułowanie modelu konceptualnego, który z jednej

strony uwzględnia istniejący dorobek badawczy (mając na uwadze relacje zachodzące pomiędzy dystansem psychicznym, adaptacją, wiedzą o rynku a wynikami osiąganymi na rynku zagranicznym, co stanowi „fundament” teoretyczny modelu), a z drugiej strony – poszerza dotychczasową wiedzę w obszarze badań nad dystansem, uwzględniając sposoby reakcji organizacji na trudności wynikające z różnic między rynkiem krajowym a zagranicznym, zakres stosowanych instrumentów oraz kontekst branży. Na rysunku 1 pokazano uproszczony schemat modelu konceptualnego² wraz z głównymi podstawami teoretycznymi badanych relacji.

Rysunek 1. Koncepcja monografii



Źródło: opracowanie własne.

Projekt badawczy zakładał przyjęcie mieszanych metod badawczych – ilościowych i jakościowych. Zaprezentowane wyniki etapu badań ilościowych tłumaczą wyniki osiągnięte przez polskie przedsiębiorstwa

² Pełna wersja modelu konceptualnego została przedstawiona w rozdziale 2, rysunek 2.1.

na rynkach zagranicznych przez pryzmat percepcji menedżerskiej (dystans psychiczny na poziomie indywidualnym), działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w zakresie adaptacji do rynku zagranicznego, reakcji na dystans oraz zakresu i kategorii stosowanych instrumentów (komponent behawioralny) oraz zakumulowaną wiedzę o rynku zagranicznym (komponent zasobowy). Wskazują one, że relacje zachodzące pomiędzy dystansem psychicznym i wynikami osiąganymi na rynku zagranicznym zależą istotnie od kontekstu branży (intensywności technologicznej). Badania jakościowe umożliwiły z kolei dogłębne poznanie i wskazanie grup mechanizmów (tj. mechanizmy zasobowe, relacyjne, transakcyjne, instytucjonalne) oraz związanych z mechanizmami konkretnych instrumentów pokonywania trudności wynikających z różnych wymiarów postrzeganego dystansu – dystansu kulturowego, administracyjnego, geograficznego oraz gospodarczego.

Zwieńczeniem procesu badawczego jest propozycja modelu teoretycznego, który pokazuje cztery sposoby reakcji przedsiębiorstw na trudności wynikające z postrzeganej kulturowo-biznesowej odmienności rynków zagranicznych – od *nieradzenia* (wycofanie z rynku, zaniechanie) przez *unikanie* (przenoszenie ciężaru reakcji na partnerów), do *pokonywania dystansu* (budowania mostów ponad różnicami, łączenie), a ostatecznie – *lewarowania* (wykorzystywania istniejących odmienności i budowania na nich). Przyjęta reakcja przedsiębiorstw na postrzeganą odmienność rynków jest warunkowana kontekstem zewnętrznym (np. specyfiką branży) oraz wewnętrznym (np. wielkością przedsiębiorstwa, jego doświadczeniami, skłonnością do eksperymentów i podejmowania ryzyka, decyzjami strategicznymi). I nawet w przypadku jednego przedsiębiorstwa – jak wynika z przeprowadzonych badań – może zdarzyć się, że względem różnych rynków zagranicznych przyjmuje ono różne postawy strategiczne wobec dystansu.

Logika prezentacji poruszanej w pracy problematyki jest następująca. W rozdziale 1 omawiam pojęcie dystansu psychicznego jako kategorii teoretycznej, jednego z kluczowych zagadnień teorii internacjonalizacji. W celu osadzenia kategorii dystansu w kontekście teoretycznym rozdział rozpoczyna się od przedstawienia głównych perspektyw internacjonalizacji przedsiębiorstw (ekonomicznej, relacyjnej, zdolności organizacyjnych oraz procesowej), co pokazuje, że dystans psychiczny jest kluczowym pojęciem w etapowym modelu internacjonalizacji Uppsala, wpisującym się w perspektywę procesową, opartą na teorii behawioralnej. W kolejnej części szerzej zostały przedstawione orygi-

nalne założenia modelu Uppsala oraz rola dystansu psychicznego w poszczególnych fazach rozwoju i modyfikacji tego modelu teoretycznego. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu literatury zostały skategoryzowane główne nurty badawcze, w których dystans psychiczny odgrywa istotną rolę w wyjaśnieniu badanych zjawisk, odnoszących się do działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, obejmując siedem nurtów badawczych, w tym wpływ dystansu na: (1) przebieg procesu umiędzynarodowienia, (2) poziom osiąganych wyników na rynkach zagranicznych, (3) poziom adaptacji do rynków zagranicznych, (4) relacje z partnerem zagranicznym, (5) miękkie aspekty zarządzania, (6) uwarunkowania postrzeganego dystansu oraz (7) dotychczasowe, choć nieliczne badania, związane z pokonywaniem dystansu psychicznego. Rozdział kończy się zwięzłym omówieniem kluczowych perspektyw strategicznych tzw. trójnogu strategii – teorii/szkoły pozycyjnej, zasobowej i instytucjonalnej – tłumaczących powodzenie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych oraz głównych wskazań teoretycznych dotyczących wyzwań („kosztów”) pojawiających się w procesie internacjonalizacji.

W rozdziale drugim sformułowano lukę badawczą, główne cele i pytania badawcze przyświecające niniejszej pracy. Efektem studiów literaturowych było sformułowanie modelu konceptualnego oraz hipotez badawczych, w tym czterech hipotez replikujących istniejący dorobek w odniesieniu do relacji zachodzących pomiędzy dystansem psychicznym, adaptacją do rynku zagranicznego, wiedzą o rynku zagranicznym oraz wynikami osiąganymi na rynku zagranicznym (H1–H4) oraz siedem hipotez poszerzających dotychczasową wiedzę w obszarze badań nad dystansem, przy uwzględnieniu sposobów reakcji organizacji na trudności wynikające z różnic między rynkiem krajowym a zagranicznym, zakres instrumentów oraz kontekst branży (H5–H10):

Hipoteza 1: *Im wyższy dystans psychiczny wobec rynku zagranicznego, tym niższy poziom wyników osiąganych na tym rynku.*

Hipoteza 2: *Im wyższy dystans psychiczny wobec rynku zagranicznego, tym niższy poziom adaptacji do tego rynku.*

Hipoteza 3: *Im wyższy poziom adaptacji do rynku zagranicznego, tym wyższy poziom wyników osiąganych na tym rynku.*

Hipoteza 4: *Im wyższy poziom zakumulowanej wiedzy o rynku zagranicznym, tym wyższy poziom adaptacji do tego rynku.*

Hipoteza 5: *Im wyższy poziom dystansu psychicznego, tym większe prawdopodobieństwo pasywnej reakcji. Im bardziej aktywna reakcja na trudności funkcjonowania na rynku zagranicznym, tym niższy dystans psychiczny wobec rynku.*

Hipoteza 6: *Zakres stosowanych przez przedsiębiorstwo instrumentów jest tym szerszy, w im wyższym stopniu przedsiębiorstwo aktywnie reaguje na trudności wynikające z dystansu.*

Hipoteza 7: *Im szerszy zakres stosowanych instrumentów, tym wyższy poziom wyników osiąganych na rynku zagranicznym.*

Hipoteza 8a: *W im wyższym stopniu przedsiębiorstwo aktywnie reaguje na trudności wynikające z dystansu psychicznego, tym wyższy jest poziom zakumulowanej o rynku zagranicznym wiedzy. Wyższy poziom wiedzy pozytywnie oddziałuje na przyjęcie aktywnej reakcji.*

Hipoteza 8b: *Poziom zakumulowanej o rynku zagranicznym wiedzy jest tym wyższy, im szerszy jest zakres stosowanych przez przedsiębiorstwo instrumentów.*

Hipoteza 9: *W im wyższym stopniu przedsiębiorstwo aktywnie reaguje na trudności wynikające z dystansu, tym wyższy jest poziom adaptacji oferty do rynku zagranicznego.*

Hipoteza 10: *Wpływ dystansu na wyniki przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym jest zależny od intensywności technologicznej branży.*

Relacje zaproponowane w modelu konceptualnym zostały zweryfikowane w pierwszym kroku za pomocą badań ilościowych. Dzięki temu możliwe było udzielenie odpowiedzi na jedno z pytań badawczych: *Czy wpływ dystansu na wyniki osiągane na rynkach zagranicznych zależy od intensywności technologicznej branży, w której działają przedsiębiorstwa?* oraz częściowej odpowiedzi na kolejne pytanie: *Jak przedsiębiorstwa radzą sobie z trudnościami wynikającymi z postrzeganych przez decydentów różnic między rynkiem krajowym a rynkiem zagra-*

nicznym? Jak pokonują te trudności, jakie mechanizmy stosują?. Niemniej, otwarty charakter drugiego pytania wymagał zastosowania metod jakościowych, które umożliwiły nie tylko dodatkową weryfikację postulowanych relacji, lecz przede wszystkim poznanie mechanizmów pokonywania dystansu, których nie precyzował model konceptualny (mechanizmy pokonywania dystansu były „czarną skrzynką”). W rozdziale 2 została omówiona przyjęta metoda badawcza łącząca podejście ilościowe i jakościowe, wraz z charakterystyką celów i treści poszczególnych etapów badań.

Rozdział 3 przedstawia założenia i wyniki etapu badań ilościowych. Głównym celem tego etapu była weryfikacja relacji postulowanych w przyjętym modelu badawczym, w tym określenie, czy wpływ dystansu na osiągane przez przedsiębiorstwa wyniki zależy od kontekstu (intensywności technologicznej branży), oraz zbadanie, jak postrzegany dystans i stosowane instrumenty ograniczania wpływu dystansu różnią się w zależności od typu branży, na próbie 207 polskich przedsiębiorstw realizujących strategię ekspansji zagranicznej. Badania te zostały zrealizowane za pomocą wywiadu bezpośredniego (CAPI). Rozdział zaczyna się od omówienia kryteriów doboru do próby badawczej i procesu zbierania danych, operacjonalizacji zmiennych oraz przyjętej metody analizy statystycznej (modelowanie strukturalne). W kolejnych częściach zostały przedstawione wyniki analiz, które między innymi wskazują, że intensywność technologiczna branży jest istotnym moderatorem dla analizowanego modelu ścieżkowego, szczególnie w odniesieniu do relacji z udziałem dystansu psychicznego. W modelu konceptualnym założono negatywny wpływ dystansu psychicznego na wyniki osiągane na rynku zagranicznym (H1) oraz na poziom adaptacji do rynku zagranicznego (H2). Wyniki estymacji na całej próbie (bez podziału na branże) potwierdzają istotność statystyczną obu hipotez. Estymacja modelu w podgrupach branżowych pokazuje jednak odmienny obraz. Wpływ dystansu na wyniki osiągane na rynku zagranicznym oraz na poziom adaptacji jest zróżnicowany w zależności od branży. W grupie firm działających w branżach wysokich technologii bezpośredni wpływ dystansu psychicznego na wyniki jest nieistotny statystycznie, podobnie jak jego wpływ na adaptację, choć kierunek wpływu jest zgodny z postulowanym. Z kolei w grupie firm działających w branżach niskich/średnich technologii wpływ dystansu psychicznego jest negatywny i statystycznie istotny w odniesieniu zarówno do wyników, jak i do poziomu adaptacji na rynku zagranicznym. Uzyskane wyniki

wskazują zatem na konieczność odrzucenia H1 i H2 w grupie firm działających w branżach wysokich technologii oraz przyjęcia H1 i H2 w branżach niskich/średnich technologii, potwierdzając tym samym H10 o istotnym znaczeniu intensywności technologicznej branży jako moderatora relacji zachodzących pomiędzy dystansem psychicznym a wynikami, a ponadto pomiędzy dystansem a poziomem adaptacji.

Odnosząc się do zagadnienia dystansu psychicznego oraz reakcji firm na trudności wynikające z odmienności rynków oczekiwano, że w warunkach wysokiego dystansu firmom trudniej będzie reagować w sposób aktywny na trudności z niego wynikające. Jeśli jednak ich reakcja jest aktywna, to będzie to ograniczać postrzegany dystans (H5). Wyniki uzyskane na poziomie całej próby potwierdzają te założenia, jednak analiza w podgrupach daje nieco inny obraz – hipoteza zostaje przyjęta w odniesieniu do firm działających w branżach wysokich technologii, natomiast odrzucona w grupie firm działających w branżach niskich/średnich.

Nie zaobserwowano natomiast wpływu branży (zbieżność wyników na poziomie zarówno całej próby, jak i w podgrupach branżowych) na relacje postulowane w kolejnych hipotezach, co pozwala przyjąć za uprawnione następujące stwierdzenia:

- Wraz ze wzrostem adaptacji do rynku zagranicznego firmy mogą oczekiwać lepszych rezultatów na tym rynku (H3).
- Wyższy poziom adaptacji oferty do rynku zagranicznego charakteryzuje firmy, które mają większy zasób zakumulowanej o rynku zagranicznym wiedzy (H4) oraz przyjmują aktywną postawę wobec trudności generowanych przez odmienności rynku krajowego i zagranicznego (H9).
- Aktywna reakcja firmy na dystans psychiczny prowadzi do przyjęcia szerszego zakresu stosowanych instrumentów przeciwdziałających negatywnym efektom dystansu (H6), a to z kolei prowadzi do osiągania wyższego poziomu wyników na rynku zagranicznym (H7).
- Przyjęcie aktywnej reakcji na trudności wynikające z odmienności rynków zwiększa prawdopodobieństwo zdobycia szerszej wiedzy, która z kolei wzmacnia aktywną postawę firmy wobec trudności (H8a).
- Poziom wiedzy o rynku zagranicznym będzie tym wyższy, im szerszy zakres instrumentów ograniczających trudności wynikające z odmienności rynków stosuje firma (H8b).

W dalszej części rozdziału 3 przedstawiono szerszy komentarz dotyczący uzyskanych wyników, w tym zaobserwowanych różnic między grupami oraz dyskusję wyników wskazujących, z próbą udzielenia odpowiedzi na pytanie, dlaczego w grupie przedsiębiorstw wysokich technologii odczuwany przez menedżerów dystans psychiczny był istotnie niższy niż w grupie przedsiębiorstw niskich/średnich technologii, a także podjęto wstępną próbę kategoryzacji instrumentów umożliwiających przedsiębiorstwom skuteczne pokonywanie dystansu psychicznego.

W rozdziale 4 zostały przedstawione założenia i efekty jakościowej fazy badań, której celem było zgłębienie wiedzy w obszarze sposobów i mechanizmów pokonywania trudności tworzonych przez postrzeganą odmienność rynków. W szczególności została omówiona metoda studium przypadku wraz z przyjętymi kryteriami doboru przypadków do badania oraz sposobem analizy; charakterystyka czterech badanych przedsiębiorstw (Grupa Nowy Styl, Granna, Aplisens i Lechpol) i realizowanej przez nie strategii ekspansji zagranicznej; oraz wyniki badań empirycznych ukazujące wpływ poszczególnych wymiarów dystansu (postrzeganą odmienności kulturowej, geograficznej, administracyjnej, oraz gospodarczo-technologicznej i wynikających z niej wyzwań) na funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, a także wypracowane przez badane przedsiębiorstwa mechanizmy pokonywania dystansu. Badania jakościowe umożliwiły wnikliwe poznanie mechanizmów pokonywania postrzeganego dystansu w biznesie międzynarodowym. Zidentyfikowano cztery typy mechanizmów (zasobowe, relacyjne, transakcyjne oraz instytucjonalne), wraz ze wskazaniem, jak konkretne rodzaje mechanizmów pozwalają redukować wyzwania związane z poszczególnymi wymiarami dystansu oraz jak mogą one oddziaływać na bariery („koszty”) internacjonalizacji.

W ostatnim rozdziale zaprezentowano teoretyczny model pokonywania dystansu w ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, który specyfikuje sposoby reakcji przedsiębiorstw na trudności wynikające z odmienności rynków, tj. nieradzenie, unikanie, pokonywanie i lewarowanie, ewolucję podejść i związanych z nimi mechanizmów pokonywania dystansu (mechanizmy zasobowe, relacyjne, transakcyjne oraz instytucjonalne), oraz uwarunkowań zewnętrznych (otoczenie) i wewnętrznych (organizacyjnych). W ostatniej części rozdziału zostały wskazane ograniczenia modelu i kierunki do dalszych badań.

Książka nie powstałaby bez zaangażowania i wsparcia wielu osób. Na początku pragnę podziękować menedżerom, którzy uczestniczyli w badaniach. Trudno przecenić ich chęć dzielenia się wiedzą i poświęcony czas. Oprócz kilkuset anonimowych przedsiębiorstw, których menedżerowie zgodzili się na udział w badaniach CAPI, specjalne podziękowania kieruję do właścicieli i menedżerów czterech przedsiębiorstw, którzy wzięli udział w badaniach jakościowych, poświęcając cenne godziny na wywiady i późniejsze uzgodnienia, oraz zgadzając się na wykorzystanie nazw firm. Dziękuję Adamowi Krzanowskiemu i Romanowi Przybylskiemu z Grupy Nowy Styl, Andrzejowi Żurawskiemu z Aplisens, Ewie i Konradowi Falkowskim z Granny oraz Zbigniewowi, Mariuszowi, Michałowi i Marcinowi Leszkom z Lechpolu.

Serdeczne podziękowania kieruję do najbliższych współpracowników, którzy byli pierwszymi recenzentami tej książki, a zarazem współautorów wspólnych publikacji: dr. Piotra Wójcika, dr Aleksandry Wąsowskiej i dr. Piotra Trapeczyńskiego. Recenzenci wydawniczy, prof. dr hab. Grzegorz Karasiewicz i prof. UEK dr hab. Krzysztof Wach, sformułowali wiele cennych uwag, których wdrożenie niewątpliwie poprawiło strukturę wyводу. Dzięki Annie Goryńskiej, redaktor naczelnej Wydawnictwa ALK, proces wydawniczy przebiegł bardzo sprawnie, a jej doświadczenie pozwoliło usunąć wszelkie nieścisłości.

Wyrazy wdzięczności kieruję do wszystkich pracowników Biura Obsługi Działalności Naukowej Akademii Leona Koźmińskiego za wsparcie merytoryczne przy składaniu wniosków i rozliczaniu projektów, a także przyjazną atmosferę – szczególnie zobowiązana jestem Agnieszce Markowicz, Agnieszce Sławskiej i Andrzejowi Krzyżewskiemu. Chciałabym także podziękować Prorektorowi ds. Badań Naukowych i Rozwoju Kadry, prof. ALK dr. hab. Robertowi Rządcy za jego zaangażowanie w stworzenie warunków umożliwiających przeprowadzenie badań i napisanie niniejszej pracy w Akademii Leona Koźmińskiego.

Za wiele lat współpracy pragnę podziękować Zespołowi Katedry Strategii Akademii Leona Koźmińskiego: dr Ilonie Hunek, dr. Aleksandrowi Chrostowskiemu, dr. Andrzejowi Kuśmierzowi, mgr. Piotrowi Lignarowi, prof. Krzysztofowi Obłojowi, dr. hab. Robertowi Rządcy, dr. Mirosławowi Sosnowskiemu, dr. Szymonowi Wiercińskiemu oraz dr. Piotrowi Wójcikowi.

Dziękuję też polskiemu gronu społeczności EIBA i AIB-CEE. Nasze spotkania na dorocznych konferencjach sprzyjają integracji środowiska, wymianie doświadczeń, nowym znajomościom i pomysłom na badania.

Bardzo osobiste podziękowania kieruję do Profesora Krzysztofa Obłoja. Wiele lat temu, po pierwszym roku seminarium magisterskiego, zwróciłam się do niego z pytaniem, czy zatrudni mnie w Katedrze Strategii, odpowiedział – z wyrazem lekkiego zaskoczenia – że pomyśli. Dzisiaj jestem mu wdzięczna za wiele lat kształcącej współpracy, za chęć dzielenia się wiedzą, otwartość i umiejętność słuchania.

Bardzo dziękuję mojej Rodzinie za miłość i cierpliwość – Franjowi i Matejce, Teresie i Marcinowi. Cezaremu – za ogromną wiarę we mnie.

Naturalnie, odpowiedzialność za wszystkie ułomności i niedociągnięcia oddanej w ręce Czytelnika pracy ponosi Autorka.

Rozdział 1

DYSTANS PSYCHICZNY JAKO KATEGORIA TEORETYCZNA ORAZ OBSZAR BADAWCZY

Dystans psychiczny po raz pierwszy pojawia się w badaniach trans-europejskiego przepływu dóbr w latach 50. XX wieku (Beckerman 1956), ale swoje znaczenie w obszarze teorii wyjaśniających internacjonalizację przedsiębiorstw zawdzięcza popularności modelu Uppsala (Johanson i Wiedersheim-Paul 1975; Johanson i Vahlne 1977). W rozdziale zostało omówione pojęcie dystansu psychicznego jako jednego z kluczowych zagadnień teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa¹.

¹ Ze względu na monograficzny charakter pracy przegląd literatury zogniskowany jest wokół pojęcia dystansu psychicznego oraz rozpowszechniającego to pojęcie etapowego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa w ujęciu badaczy z Uppsali. W rozdziale nie zostały zatem w sposób systematyczny i szczegółowy omówione: inne teorie internacjonalizacji (alternatywne modele etapowe, modele innowacyjne, niekonwencjonalne, sieciowe, wczesnej internacjonalizacji), teorie handlu zagranicznego tłumaczące wymianę międzynarodową czynnikami na poziomie makro (od merkantylizmu do teorii nowoczesnych – teorii kosztów alternatywnych, teorii neoczynnikowych, neotechnologicznych, popytowo-podażowych), teorie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (m.in. teorie przewagi monopolistycznej, internalizacji, paradygmat eklektyczny). Z jednej strony wynika to z przyjętego tematu i charakteru pracy, z drugiej zaś – z faktu, że wielu polskich autorów publikujących wcześniej swoje prace

W celu osadzenia kategorii dystansu w kontekście teoretycznym rozdział rozpoczyna się od przedstawienia głównych perspektyw internacjonalizacji przedsiębiorstw, a w następnej części szerzej przedstawione zostały oryginalne założenia modelu Uppsala, a także kolejne jego wersje. Dystans psychiczny, jako ważna i popularna kategoria teoretyczna, liczy ponad 40 lat i w tym czasie, wraz z rosnącą liczbą badań wykorzystujących dystans psychiczny jako jedną z istotnych zmiennych wyjaśniających różne aspekty procesu internacjonalizacji, rosła też liczba wyzwań związanych z definicją i operacjonalizacją tego pojęcia, czemu poświęcone są kolejne dwie części rozdziału. Tematem pracy jest pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, a zatem bardzo ważne jest przywołanie trzech perspektyw strategicznych (teorii zasobowej, pozycyjnej i instytucjonalnej) tłumaczących powodzenie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych oraz głównych wskazań teoretycznych dotyczących wyzwań pojawiających się w procesie internacjonalizacji (w tym tzw. kosztów bycia obcym i kosztów braku sieci), co zostało omówione w ostatniej części rozdziału.

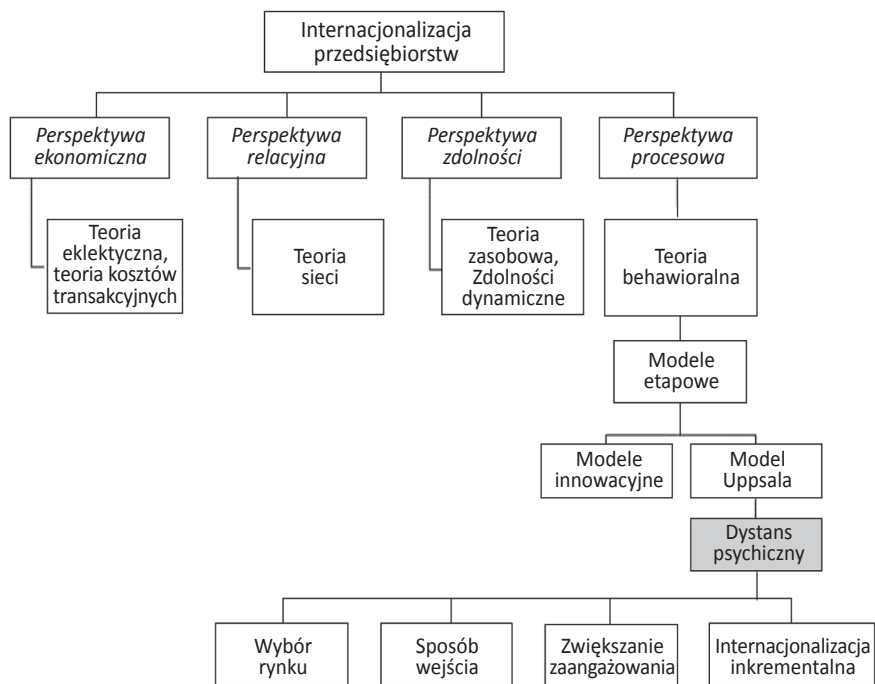
1.1. Teoretyczne perspektywy internacjonalizacji przedsiębiorstw

Zjawisko internacjonalizacji przedsiębiorstw było badane z perspektywy wielu podejść teoretycznych, o których należy wspomnieć, aby osadzić kategorię dystansu psychicznego w kontekście teoretycznym. Internacjonalizacja definiowana jest na szereg sposobów, jednak wielu autorów (Graves i Thomas 2004; Coviello i McAuley 1999) podziela opinię, że definicja Beamisha, który ukazuje internacjonalizację jako „proces, w którym przedsiębiorstwa zarówno zwiększają swoją świadomość bezpośredniego i pośredniego wpływu transakcji międzynarodowych na swoją przyszłość, jak i nawiązują i przeprowadzają transakcje z innymi krajami” (Beamish, 1990, s. 77) jest najbardziej integrująca, ponieważ uwzględnia ekonomiczne i behawioralne perspektywy internacjonalizacji oraz dynamiczny charakter procesu.

wyczerpująco przedstawiło wielość i złożoność wskazanych teorii (m.in. Gorynia 2007; Fonfara (red.) 2009; Witek-Hajduk 2010; Doryń 2011; Gorynia i Jankowska 2011; Rymarczyk 2012; Patora-Wysocka 2012; Wach 2012; Jarosiński 2013; Karasiewicz 2013; Obłój i Wąsowska (red.) 2014).

Wśród kluczowych perspektyw wyjaśniających zjawisko internacjonalizacji przedsiębiorstw wymienia się cztery perspektywy, tj. ekonomiczną, relacyjną, zdolności organizacyjnych (zasobową) oraz procesową, wiążące się z konkretnymi podejściami teoretycznymi (Graves i Thomas 2004; Smith i in. 2011). Na rysunku 1.1 pokazano wymienione perspektywy oraz miejsce dystansu psychicznego w obszarze teorii wyjaśniających internacjonalizację przedsiębiorstw.

Rysunek 1.1. Teoretyczne perspektywy internacjonalizacji przedsiębiorstw



Źródło: Smith i in. (2011, s. 126).

W perspektywie ekonomicznej, opierającej się na teorii kosztów transakcyjnych (Williamson 1975), przewagi specyficznej dla przedsiębiorstwa (ang. *firm-specific advantage*) (Hymer 1976; Kindelberger 1969; Caves 1982) oraz łączącym je paradygmacie eklektycznym Dunninga (1980, 1988) internacjonalizacja przedsiębiorstw i metody (formy) umiędzynarodowienia wyjaśniane są w kontekście trzech powiązanych przewag: własności (ang. *ownership*), odnoszącej się do siły aktywów przedsiębiorstwa; lokalizacji (ang. *location*), dotyczącej atrakcyjności

rynku; oraz internalizacji (ang. *internalisation*) dotyczącej stopnia kontroli nad zagraniczną działalnością przedsiębiorstwa, uwzględniając koszty transakcyjne. Teorie w ramach perspektywy ekonomicznej mogą być traktowane jako komplementarne dla podejścia procesowego, wyjaśniając strukturę przedsiębiorstw na późniejszych etapach procesu internacjonalizacji (Andresen 1993). Jak jednak zauważają Graves i Thomas (2004), najczęściej stosowane są do wyjaśnienia wzorców inwestycji zagranicznych realizowanych przez duże międzynarodowe korporacje.

W perspektywie procesowej dominującym podejściem teoretycznym jest behawioralna teoria firmy Cyerta i Marcha (1963), na której opierają swoje założenia etapowe modele internacjonalizacji, w tym model Uppsala oraz tzw. modele innowacyjne (ang. *Innovation-Related Internationalization Models*). Rozróżnienie modelu uppsalskiego od innowacyjnych modeli etapowych, w których internacjonalizacja traktowana jest jako innowacja z punktu widzenia przedsiębiorstwa, zaproponował Andersen (1993). Od tego czasu wielu badaczy – zarówno zagranicznych (Graves i Thomas 2004; Smith i in. 2011), jak i polskich (m.in. Gorynia i Jankowska 2007; Witek-Hajduk 2010; Jarosiński 2013) – stosuje takie rozróżnienie etapowych modeli internacjonalizacji. W modelach etapowych internacjonalizacja przedstawiana jest jako ciągły proces, składający się z sekwencji następujących po sobie etapów (Johanson i Wiedersheim-Paul 1975; Bilkey i Tesar 1977; Cavusgil 1980; Czinkota 1982; Reid 1981).

Model uppsalski różni się jednak od modeli innowacyjnych pod kilkoma względami (Andersen 1993). Po pierwsze, dotyczy to czasu (wyjaśnianego okresu) i przestrzeni (danego kontekstu przedsiębiorstwa). W odróżnieniu od Modelu Uppsala modele innowacyjne koncentrują się na okresie od chwili pojawienia się pomysłu na eksport do momentu, kiedy działania związane z umiędzynarodowieniem zostają uznane za „za zwyczajną i akceptowaną część działalności firmy” (Andersen 1993, s. 217), odnosząc się zazwyczaj do małych i średnich przedsiębiorstw. Teoretyczne założenia modelu uppsalskiego nie nakładają takich ograniczeń, choć Johanson i Vahlne (1990) sugerują, że większe przedsiębiorstwa mogą dokonywać większych kroków niż mniejsze. Po drugie, modele różnią się liczbą etapów. W modelu uppsalskim są to cztery etapy rozwoju międzynarodowego – od eksportu do bezpośrednich inwestycji zagranicznych (szerzej omawiane w kolejnej części rozdziału), natomiast modele innowacyjne wymieniają od pięciu

do sześciu etapów rozwoju eksportu. Po trzecie, modele te różnią się pod względem głównych zmiennych tłumaczących rozwój procesu umiędzynarodowienia, tj. przechodzenie do kolejnych etapów. O ile modele innowacyjne zwracają uwagę na znaczenie wielu, przeważnie organizacyjnych charakterystyk², o tyle model uppsalski koncentruje się w tym aspekcie na zmiennej związanej z wiedzą przedsiębiorstwa o rynku zagranicznym i sposobach działania na nim, która pogłębiana jest wraz z doświadczeniem oraz wprowadza pojęcie **dystansu psychicznego** jako związanej z wiedzą kategorii objaśniającej gradualny proces internacjonalizacji (wyboru rynku, sposobu wejścia i rosnącego zaangażowania). Dystans psychiczny, jako efekt braku wiedzy, staje się główną barierą umiędzynarodowienia (Smith i in. 2011). Jak zauważają Smith i in. (2011) wraz z przyrostem wiedzy o rynku dystans psychiczny wobec rynku maleje, przyczyniając się do zwiększenia zaangażowania przedsiębiorstwa na danym rynku zagranicznym. Mimo popularności modeli etapowych, a szczególnie modelu uppsalskiego, wielu badaczy zwraca uwagę, że mogą być one przydatne do zrozumienia internacjonalizacji tradycyjnych eksporterów, ale nie wyjaśniają zjawiska przyspieszonej internacjonalizacji przedsiębiorstw młodych (ang. *international new ventures*) i/lub globalnych od urodzenia (ang. *born-globals*) (Madsen i Servais 1997), stanowiąc impuls do rozwoju modeli niekonwencjonalnych³ oraz podejścia sieciowego (Gorynia i Jankowska 2007).

W perspektywie relacyjnej podkreśla się kluczową rolę sieci w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw (Johanson i Mattsson 1993; Chetty i Holm 2000; Sharma i Blomstermo 2003). Zarówno zakres, jak i przebieg procesu internacjonalizacji determinowane są raczej przez zestaw relacji przedsiębiorstwa w ramach sieci i jego pozycję rynkową w sieci (Johanson i Mattsson 1993; Gorynia i Jankowska 2007), a nie przez przewagę specyficzną dla przedsiębiorstwa (Coviello

² Andersen (1993) zwraca jednak uwagę, że w modelach innowacyjnych część zmiennych, które mają tłumaczyć przejście z jednego etapu do drugiego, jest *de facto* przynależna do operacjonalizacji etapu, na którym jest przedsiębiorstwo, co powoduje, że niektóre wyjaśnienia są tautologiczne.

³ Według Goryni i Jankowskiej internacjonalizacja niekonwencjonalna oznacza, że „firma niekoniecznie skierowuje ekspansję na rynki najbliższe z punktu widzenia dystansu psychicznego oraz że proces internacjonalizacji nie przechodzi po kolei przez poszczególne etapy zaproponowane w modelu uppsalskim” (Gorynia i Jankowska 2007, s. 31).

i McAuley 1999; Graves i Thomas 2004). Sieć określana jest jako „zestaw dwóch lub więcej powiązanych relacji biznesowych, w których każda relacja wymiany występuje pomiędzy przedsiębiorstwami, konceptualizowanymi jako aktorzy zbiorowi” (Chetty i Holm 2000, s. 79). Hakansson i Johanson (1992) podkreślają, że sieć tworzona jest przez aktorów, działania, zasoby oraz łączące je relacje. Aktorzy (indywidualni ludzie, części przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa i grupy przedsiębiorstw) kontrolują działania (związane z transformacją lub transferem zasobów) i/lub zasoby o charakterze heterogenicznym. Analizując pracę Johansona i Mattssona (1993), Gorynia i Jankowska (2007, s. 36) zauważają, że „[p]ozycja rynkowa firmy oznacza więzi tej firmy z innymi przedsiębiorstwami. Pozycja jest produktem historii i określa możliwości oraz ograniczenia rozwojowe firmy. Pozycja firmy w sieci obejmuje tzw. mikropozycję i makropozycję (Johanson i Mattsson, 1993, s. 307). Mikropozycja odnosi się do więzi z inną indywidualną firmą. Mikropozycja oznacza rolę i znaczenie firmy dla innej firmy oraz siłę więzi z inną firmą. Makropozycja odnosi się do więzi danej firmy z siecią jako całością lub z jej częścią. Makropozycja jest opisywana przez (...), rolę i znaczenie danej firmy w sieci oraz siłę związków z innymi firmami”. Sieć relacji przedsiębiorstwa (i jego pozycja w sieci) jest specyficzna dla danej organizacji i trudna do imitacji, wpływając na zakres i czas napływających do organizacji informacji oraz będąc źródłem reputacji w kontaktach z innymi aktorami (Sharma i Blomstermo 2003). Sieci mogą wspomagać internacjonalizację przedsiębiorstwa na dwa sposoby. Po pierwsze, poszerzają dostęp do wiedzy rynkowej i kontaktów międzynarodowych. Przykładowo, w badaniach przedsiębiorstw globalnych od urodzenia, Sharma i Blomstermo (2003) zauważają, że bieżące relacje w ramach sieci pozwalają przedsiębiorstwom zdobyć wiedzę na temat zagranicznych rynków i klientów, obniżając z jednej strony postrzegane ryzyko internacjonalizacji, a z drugiej stymulując poszukiwanie szans i eksperymentowanie. Po drugie, mogą poszerzać dostęp przedsiębiorstwa do zasobów i zdolności kluczowych dla umiędzynarodowienia, ponieważ przedsiębiorstwa mogą korzystać nie tylko z własnych w pełni kontrolowanych zasobów, lecz także z zasobów partnerów, co determinuje jednak pozycja rynkowa przedsiębiorstwa w sieci: „Firma należąca do sieci uzyskuje także dostęp do zasobów zewnętrznych, obcych należących do innych przedsiębiorstw będących w sieci. Pozycje rynkowe firmy w sieci stwarzają jej ograniczony, częściowy dostęp do tych zasobów. Pozycje rynkowe firmy

w sieci mogą więc być interpretowane jako częściowo kontrolowane, niewidzialne zasoby (*intangible „market assets”*), w odróżnieniu od zasobów własnych. W ten sposób dzięki przynależności do sieci firma ma do dyspozycji nie tylko zasoby własne (w pełni kontrolowane), ale także zasoby rynkowe (kontrolowane tylko częściowo w zależności od zajmowanych pozycji)” (Gorynia i Jankowska 2007, s. 36).

W perspektywie zdolności organizacyjnych dominuje teoria zasobowa (ang. *resource-based view*), uwypuklająca rolę zasobów i kompetencji w tworzeniu trwałej przewagi konkurencyjnej (Barney 1991; Wernerfelt 1984; Peteraf 1993) oraz koncepcja dynamicznych zdolności (ang. *dynamic capabilities view*) (Teece i in. 1997; Zander i Kogut 1995; Eisenhardt i Martin 2000). Jak zauważa Czakon, koncepcja dynamicznych zdolności pojawiła się w odpowiedzi na niedoskonałości teorii zasobowej, związane z jej nazbyt statycznym charakterem. W celu stworzenia wartości i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa potrzebują nie tylko określonych zasobów, lecz także umiejętności ich efektywnego wykorzystania w procesach generowania wartości (Czakon 2008b, s. 135). W obszarze internacjonalizacji perspektywa zasobów i kompetencji wykorzystywana jest m.in. do badania ich wpływu na proces internacjonalizacji. Istotny jest także argument, że zdolność przedsiębiorstwa do globalnej ekspansji zależy od jej zdolności w zakresie integracji, budowy, konfiguracji i rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych zasobów i kompetencji, aby szybko reagować, dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia oraz tworzyć globalne możliwości rozwoju. W rzeczywistości koncepcja dynamicznych zdolności zyskała uznanie twórców modelu Uppsala i w jednej z kolejnych wersji modelu Vahlne i Johanson (2013) wprowadzają dynamiczne zdolności jako jeden z głównych elementów modelu, podkreślając znaczenie zdolności tworzenia okazji, zdolności umiędzynarodowienia oraz zdolności współpracy w sieci (zdolności relacyjne). Ze względu na fakt, że teoria zasobowa stanowi także jeden z trzech filarów perspektywy strategicznej tłumaczącej powodzenie przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych (Su i in. 2016; Gao i in. 2010; Peng i in. 2009; Yamakawa i in. 2008), znaczenie tej teorii dla internacjonalizacji przedsiębiorstw zostanie szerzej omówione w ostatniej części rozdziału.

1.2. Dystans psychiczny w etapowym modelu internacjonalizacji

Pojęcie dystansu między rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym jest jedną z kluczowych kategorii stosowanych w obszarze handlu zagranicznego i teorii międzynarodowego biznesu. Z jednej strony, na poziomie makro w grawitacyjnych modelach⁴ handlu zagranicznego, dystans geograficzny jest kluczową zmienną, wyjaśniającą wartość wymiany handlowej między dwoma krajami (Tinbergen 1962). Z drugiej strony, teorie opisujące internacjonalizację na poziomie mikroekonomicznym wyraźnie wskazują, że odmienność rynków i związane z tym koszty „bycia obcym” (ang. *liability of foreignness*) (Hymer 1976), wynikające m.in. z braku wiedzy o rynku zagranicznym, barier językowych lub braku znajomości lokalnego systemu polityczno-gospodarczego, tworzą przeszkodę dla internacjonalizacji. Przez dekady badacze próbowali określić wpływ różnych wymiarów dystansu (geograficznego, ekonomicznego, administracyjno-instytucjonalnego, kulturowego) na proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa (przegląd literatury z tego zakresu został przedstawiony w pracy Ciszewskiej-Mlinarič i Wąsowskiej (2012), a w odniesieniu do dystansu psychicznego także w pracy Ciszewskiej-Mlinarič i Trąpczyńskiego (2016), a pojęcie dystansu psychicznego (czyli postrzeganych przez decydentów/menedżerów różnic i odmienności między rynkiem krajowym i zagranicznym) zyskało solidne podstawy w teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

⁴ Modele grawitacyjne (ang. *gravity models*) służą szacowaniu wartości dwustronnej wymiany handlowej, podkreślając znaczenie dystansu geograficznego. Ciszewska-Mlinarič i Wąsowska (2012, s. 8) wyjaśniają, że „Modele te inspirowane są prawem powszechnego ciężenia sformułowanym przez Newtona, zgodnie z którym siła przyciągania między dwoma obiektami jest wprost proporcjonalna do iloczynu ich mas i odwrotnie proporcjonalna do kwadratu dzielącej je odległości. Pierwszej aplikacji modeli grawitacyjnych na gruncie ekonomii dokonał Tinbergen (1962). W swojej podstawowej postaci model grawitacji zakłada, że wielkość wymiany handlowej między dwoma krajami jest dodatnią funkcją wielkości ich gospodarek i ujemną funkcją dzielącego je dystansu geograficznego. Bardziej rozbudowane modele uwzględniają dodatkowe zmienne, takie jak dochody na głowę mieszkańca czy obecność referencyjnych porozumień handlowych (Cieślik 2007). Generalnym wnioskiem płynącym z analizy modeli grawitacji jest stwierdzenie, że duże i wysoko rozwinięte kraje handlują ze sobą więcej niż kraje małe i słabo rozwinięte oraz że większość handlu odbywa się pomiędzy krajami położonymi w niewielkiej odległości od siebie” (Cieślik 2007).

Pojęcie „dystans psychiczny” po raz pierwszy zostało zastosowane przez Beckermanna (1956), który – analizując transeuropejski przepływ dóbr – zauważył, że takie czynniki jak odległość geograficzna, koszt wysyłki czy poziom cen nie są jedynymi determinantami handlu zagranicznego. Według Beckermanna:

(...) szczególny problem stanowi istnienie „dystansu psychicznego”. Jest prawdopodobne, że geograficzne rozproszenie źródeł dostaw surowców, z jakich korzysta firma, zależy od stopnia, w jakim zagraniczne źródła zostały osobiście rozpoznane. Podczas gdy koszty transportu (bezpośrednio lub pośrednio) ponoszone przez włoskiego przedsiębiorcę na surowiec dostarczany z Turcji mogą być nie wyższe (jako że surowiec może zostać dostarczony drogą morską) niż w przypadku dostawy tego samego surowca ze Szwajcarii, przedsiębiorca będzie bardziej skłonny do kontaktów z dostawcami szwajcarskimi, ponieważ Szwajcaria będzie mu „bliższa” w ocenie psychicznej (mniej trudności językowych itd.), a także w sensie ekonomicznym, ponieważ podróże lotnicze pochłoną mniej jego czasu (Beckermann 1956, s. 38).

Beckermann (1956) wskazywał na potrzebę szerszego zdefiniowania dystansu w ramach teorii handlu zagranicznego, twierdząc, że dystans między krajami, postrzegany przez menedżerów i przedsiębiorców, zależy m.in. od różnic językowych. Niemniej, popularyzacja badań z wykorzystaniem dystansu psychicznego jako jednej z kluczowych zmiennych wiąże się z pracami badawczymi realizowanymi w latach 70. XX w. przez naukowców związanych z Uniwersytetem w Uppsali (Johanson i Wiedersheim-Paul 1975; Johanson i Vahlne 1977), którzy analizowali proces umiędzynarodowienia szwedzkich przedsiębiorstw. Na podstawie przeprowadzonych badań Johanson i Wiedersheim-Paul (1975) sformułowali tezę o inkrementalnym/etapowym⁵ charakterze procesu internacjonalizacji (stopniowego wzrostu zaangażowania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych), a dwa lata później Johanson i Vahlne (1977) zaproponowali dynamiczny model, tłumaczący

⁵ W literaturze często wykorzystywane są zmiennie także inne dookreślenia procesu internacjonalizacji w ujęciu modelu Uppsala, podkreślające jego sekwencyjny, fazowy, etapowy, ewolucyjny lub stopniowy charakter. Według Goryni i Jankowskiej (2007, s. 22) „ten zestaw określeń ma sugerować pewną uzasadnioną, nieprzypadkową, przynajmniej częściowo zdeterminowaną kolej rzeczy, pewien proces rozwijający się w czasie”.

mechanizm tego procesu. Ich rozważania teoretyczne opierają na założeniach behawioralnej teorii firmy (Simon 1947; Cyert i March 1963), zwracając uwagę, że proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa determinowany jest nie tylko przez obiektywne realia ekonomiczne, ale także przez dostęp do informacji oraz zdolności poznawcze decydentów (Hakanson i Ambos 2010, s. 197). W obu pracach przedstawiających założenia etapowej/inkrementalnej teorii internacjonalizacji (zwanej często także modelem Uppsala)⁶ dystans psychiczny jest jedną z głównych kategorii teoretycznych – artykuł Johansona i Vahlne’a (1977) ma ponad 10 tysięcy cytowań (wg bazy Harzing, *Publish or Perish*). Dystans psychiczny został zdefiniowany w kategoriach zakłóceń przepływu informacji między przedsiębiorstwem a rynkiem, czyli czynników ograniczających zdolność poznania i zrozumienia rynku zagranicznego, takich jak różnice języka, systemów edukacji, praktyk biznesowych, kultury i poziomu rozwoju przemysłowego (Johanson i Wiedersheim-Paul 1975, s. 308; Johanson i Vahlne 1977, s. 24). Koncepcja dystansu psychicznego posłużyła autorom modelu Uppsala do wyjaśnienia wyboru rynków zagranicznych oraz formy umiędzynarodowienia.

Model Uppsala opiera się na dwóch założeniach. Po pierwsze, brak wiedzy o rynku i sposobach funkcjonowania utrudnia rozwój i zwiększa niepewność, a po drugie, ten rodzaj wiedzy zdobywany jest wraz z doświadczeniem związanym z działaniem za granicą. Johanson i Vahlne zauważają:

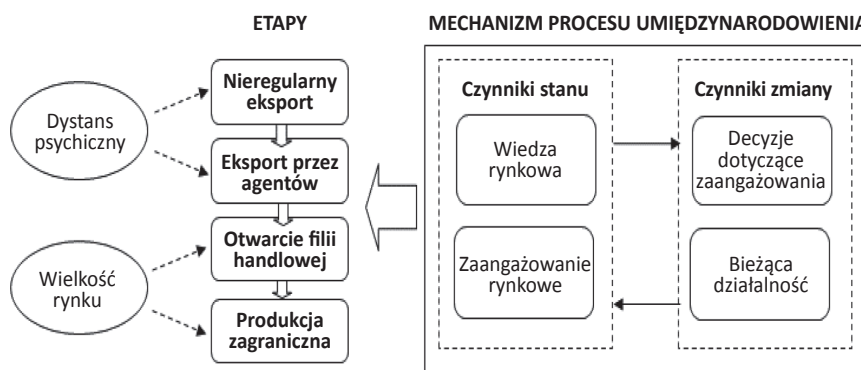
To, że decyzje dotyczące internacjonalizacji mają charakter inkrementalny jest, jak sądzimy, w dużej mierze efektem braku informacji rynkowych i wynikającej tego niepewności (...). Uważamy, że brak wiedzy spowodowany różnicami między krajami, na przykład w zakresie języka i kultury, jest ważną przeszkodą w podejmowaniu decyzji związanych z rozwojem działalności międzynarodowej (Johanson i Vahlne 1977, s. 24).

Proces umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest poprzedzony etapem wzrostu przedsiębiorstwa i zdobywania doświadczenia na rynku krajowym (Johanson i Wiedersheim-Paul 1975). Sam proces ekspansji zagranicznej zaczyna się od okazymnej, nieregularnej działalności

⁶ Inne określenia to model konwencjonalny, model sekwencyjny (Gorynia 2007; Jarosiński 2013).

eksportowej (etap I), która stopniowo przeradza się w regularny, prowadzony przez niezależnych agentów eksport (etap II). Dopiero na tym etapie przedsiębiorstwo zaczyna angażować zasoby i pozyskuje informacje o czynnikach warunkujących wzrost sprzedaży na rynku zagranicznym. Wraz z przyrostem wiedzy o rynku zagranicznym przedsiębiorstwa są skłonne zwiększać swoje zaangażowanie w drodze zagranicznych inwestycji bezpośrednich, otwierając za granicą najpierw oddziały sprzedaży (etap III), a w kolejnym kroku uruchamiając produkcję (etap IV) (rysunek 1.2).

Rysunek 1.2. Mechanizm umiędzynarodowienia w modelu Uppsala



Źródło: opracowanie na podstawie Johanson i Wiedresheim-Paul (1975) oraz Johanson i Vahlne (1977, s. 47).

Model Uppsala wskazuje, że wybór rynków zagranicznych jest poddyktowany próbą ograniczenia dystansu psychicznego przez skupienie się na tych rynkach, które są łatwiejsze do zrozumienia przez dane przedsiębiorstwo. A zatem przedsiębiorstwa rozpoczynają ekspansję zagraniczną od rynków bliskich psychicznie – najbardziej zbliżonych do rynku rodzimego i zazwyczaj także bliskich geograficznie – aby stopniowo, wraz ze wzrostem wiedzy i doświadczenia wybierać rynki bardziej odległe pod względem dystansu psychicznego (Johanson i Vahlne, 1977). Dystans psychiczny wpływa przy tym na wybór rynków na początkowym etapie umiędzynarodowienia (eksport), ale w późniejszych etapach (faza zagranicznych inwestycji bezpośrednich) większego znaczenia nabiera atrakcyjność rynku – wielkość i potencjał oraz inne czynniki związane z lokalizacją (np. bariery celne i poza celne, koszt pracy, transportu) (Johanson i Wiedresheim-Paul 1975).

Mechanizm procesu umiędzynarodowienia (Johanson i Vahlne 1977), tłumaczący przejście z jednego etapu do kolejnego, ma dwa typy aspektów: statyczne (wiedza rynkowa i zaangażowanie rynkowe) oraz dynamiczne (decyzje dotyczące stopnia zaangażowania na danym rynku zagranicznym oraz bieżąca działalność). Wiedza o rynku i zaangażowanie rynkowe (mierzone wielkością zaangażowanych zasobów na rynku zagranicznym oraz stopniem dostosowania zasobów do wymagań rynku) wpływają na czynniki zmiany, tj. decyzje odnoszące się do zaangażowania zasobów na rynku zagranicznym oraz na sposób bieżącego działania na rynku zagranicznym (które jest źródłem wiedzy). Kolejne decyzje inwestycyjne, prowadząc do wzrostu zaangażowania zasobów, przynoszą jednocześnie nowy kontekst uczenia się. Im obszerniejsza, głębsza wiedza o rynku, tym wyższy jest poziom zaangażowania rynkowego. Podsumowując znaczenie wiedzy w modelu Uppsala, warto przywołać słowa samych autorów, którzy nazwali swoją propozycję teoretyczną modelem rozwoju wiedzy i rosnącego zaangażowania na rynku zagranicznym:

W naszym modelu wiedza ma szczególne znaczenie, ponieważ decyzje dotyczące zaangażowania opierają się na kilku rodzajach wiedzy. Po pierwsze, wiedza o możliwościach lub problemach inicjuje decyzje. Po drugie, ocena alternatyw opiera się na pewnej wiedzy na temat odpowiednich części otoczenia rynkowego i na temat wyników różnych działań. (...) Jesteśmy przekonani, że wiedza empiryczna jest krytycznym rodzajem wiedzy w obecnym kontekście. Ma kluczowe znaczenie, ponieważ nie może być tak łatwo zdobyta jak wiedza obiektywna (...) Ważnym aspektem wiedzy opartej na doświadczeniu jest to, że zapewnia ramy postrzegania i formułowania możliwości. Na podstawie obiektywnej wiedzy rynkowej możliwe jest sformułowanie jedynie teoretycznych możliwości; wiedza empiryczna pozwala dostrzec „konkretne” możliwości – mieć „odczucie” tego, jak pasują do obecnych i przyszłych działań.

Możemy również rozróżnić wiedzę ogólną od wiedzy rynkowej. Ogólna wiedza dotyczy metod marketingowych i wspólnych cech niektórych rodzajów klientów, niezależnie od ich geograficznej lokalizacji, na przykład, w przypadku klientów przemysłowych, dotyczy podobieństw w procesie produkcyjnym. Wiedza specyficzna dla rynku to wiedza o cechach konkretnego rynku krajowego – jego klimacie biznesowym,

wzorcach kulturowych, strukturze systemu rynkowego i, co najważniejsze, cechach poszczególnych klientów i ich personelu.

Wykonanie pewnego rodzaju operacji lub działalności w danym kraju wymaga zarówno wiedzy ogólnej, jak i wiedzy specyficznej dla rynku. Wiedzę specyficzną dla rynku można zdobyć głównie dzięki doświadczeniu na rynku, podczas gdy wiedza na temat operacji może być często przekazywana z jednego kraju do drugiego. Dyfuzja tej wiedzy ogólnej ułatwia rozwój równoległy; to jest ustanawianie technicznie podobnych działań w różnych środowiskach biznesowych.

Istnieje bezpośredni związek między znajomością rynku a zaangażowaniem rynkowym. Wiedzę można uznać za zasób (lub, być może, najlepiej, jako wymiar zasobów ludzkich), a tym samym im lepsza jest wiedza o rynku, tym cenniejsze są zasoby i silniejsze zaangażowanie na rynku. Dotyczy to w szczególności wiedzy empirycznej, która zwykle wiąże się z konkretnymi warunkami rynkowymi, a zatem nie może być przeniesiona na inne osoby lub na inne rynki (Johanson i Vahlne 1977, s. 27–28).

Tłumacząc logikę modelu, Johanson i Vahlne posługują się zapisem matematycznym, wskazując, że wynik jednej decyzji (lub jednego cyklu/etapu zdarzeń) staje się nakładem dla następnego. Innymi słowy, „obecny stan internacjonalizacji jest ważnym czynnikiem wyjaśniającym przebieg kolejnego etapu internacjonalizacji” (Johanson i Vahlne (1977, s. 26):

$$\Delta I = f(I...),$$

gdzie I = stan (etap) internacjonalizacji.

Bieżąca działalność jest podstawowym źródłem wiedzy płynącej z doświadczenia, efektem – zazwyczaj długiego – procesu uczenia się. Stanowi także bardzo istotny kontekst dla decyzji zwiększających stopień zaangażowania na danym rynku zagranicznym, bowiem „takie decyzje podejmowane są w odpowiedzi na dostrzegane problemy i/lub szanse rynkowe” (Johanson i Vahlne 1977, s. 29), a to właśnie warunkuje doświadczenie płynące z bieżących aktywności. Decyzje dotyczące zaangażowania nie tylko zależą jednak od zidentyfikowanych alternatyw decyzyjnych, lecz także determinowane są postrzeganym ryzykiem

i niepewnością,⁷ przy czym niepewność może być ograniczana „przez interakcje i integrację z otoczeniem rynkowym – przez takie działania jak zwiększenie komunikacji z klientami, ustanowienie nowych działań usługowych lub, w skrajnym przypadku, przejęcie klientów” (Johanson i Vahlne 1977, s. 29). Powyższe rozważania autorzy zapisali w następujących równaniach (Johanson i Vahlne 1977, s. 30):

$$R^*_i = f(\text{zasoby przedsiębiorstwa, podejście do ryzyka})$$

$$R_i = C_i \cdot U_i$$

Decyzje zwiększające skalę działania wpływają na wielkość C_i , ale nie U_i :

$$\Delta R_i = U_i \cdot \Delta C_i > 0$$

Decyzje ograniczające niepewność wpływają na U_i tak, że:

$$\Delta R_i = \Delta U_i \cdot (C_i + \Delta C_i) + \Delta C_i \cdot U_i < 0$$

Decyzje zwiększające skalę działania są zatem podejmowane, kiedy:

$$R_i < R^*_i$$

(jeśli, $R_i > R^*_i$, to podejmowane są decyzje ograniczające niepewność),

gdzie

R^*_i – maksymalne tolerowane ryzyko rynku i

R_i – występujące/istniejące ryzyko na rynku i

C_i – występujące/obecne zaangażowanie rynkowe na rynku i

U_i – występująca/obecna niepewność rynkowa na rynku i

ΔR_i – przyrost ryzyka w efekcie przyrostu (zwiększenia) zaangażowania na rynku i

⁷ Johanson i Vahlne (1977, s. 29) definiują niepewność rynku, jako „odczuwany brak zdolności do oszacowania obecnego i przyszłego rynku oraz czynników wpływających na rynek”.

Podsumowując, konwencjonalna wersja modelu etapowego oferuje procesowe spojrzenie na internacjonalizację, tłumacząc jej sekwencyjność i dynamikę przez pryzmat zdobywania wiedzy i uczenia się przedsiębiorstwa na własnych doświadczeniach, uwzględniając zarazem ograniczenia (tj. dystans psychiczny jako czynnik utrudniający zrozumienie rynku i nabycia wiedzy, a w konsekwencji prowadzący do wzrostu niepewności, co podnosi postrzegane ryzyko funkcjonowania na rynku).

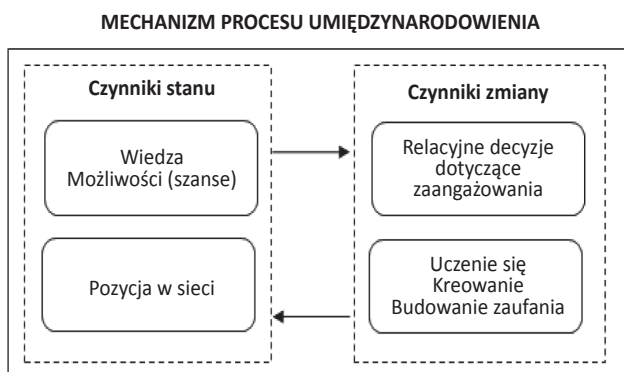
Przez wiele dekad model etapowej internacjonalizacji był (i nadal jest) jednym z najczęściej przywoływanych teoretycznych wyjaśnień procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Prawdopodobnie nie powstał w tym czasie podręcznik zarządzania międzynarodowego, który nie omawiałby jego założeń. Od 1977 roku upłynęło jednak ponad 40 lat, w których zaszło wiele istotnych zmian na świecie. Postępujące procesy globalizacji rynków i produkcji, napędzane z jednej strony obniżaniem barier handlowych i inwestycyjnych, z drugiej zaś rozwojem nowych technologii, stworzyły wielu przedsiębiorstwom warunki wspierające szybki wzrost na rynkach zagranicznych. W ostatniej dekadzie XX w. pojawiają się publikacje akademickie, zwracające uwagę na nowy fenomen – przedsiębiorstw globalnych od urodzenia (ang. *born-global, international new ventures*), które umiędzynarodawiają działalność natychmiast bądź w krótkim okresie od powstania, kwestionując wiele założeń etapowego modelu internacjonalizacji związanych z: (i) powolnym tempem procesu, (ii) wyborem rynków bliskich psychicznie oraz geograficznie, (iii) rozpoczynaniem działalności od eksportu; (IV) poleganiem tylko na wiedzy opartej na doświadczeniu własnym (Oviatt i McDougall 1994; Madsen i Servais 1997; Sharma i Blomstermo 2003; Coviello i Munro 1997; Coviello 2006; Cieślak i Kąciak 2009). Ponadto uwagę badaczy przyciągnęły zagadnienia internacjonalizacji małych przedsiębiorstw (Chetty i Blankenburg 2000; Kalinic i Forza 2012) oraz przedsiębiorstw z rynków wschodzących (Mathews 2006), inicjując pytanie o to, czy obecne teorie zapewniają adekwatne wyjaśnienia dla nowych zjawisk.

Rozpoznając znaczenie zachodzących w świecie zmian oraz rozwój nowych nurtów badań w obszarze internacjonalizacji, w 2009 r. twórcy modelu etapowego zaproponowali jego nową, zrewidowaną wersję (Johanson i Vahlne 2009). Procesowy model internacjonalizacji w ujęciu sieciowym (rysunek 1.3) nadal tłumaczy mechanizm internacjonalizacji przedsiębiorstw aspektami statycznymi i dynamicznymi i nadal

akcentuje znaczenie wiedzy. Różni się jednak od modelu oryginalnego szeregiem założeń.

Po pierwsze, autorzy odchodzą od neoklasycznego spojrzenia na rynek, na którym transakcje zawierane są przez niezależnych aktorów, przyjmując perspektywę sieciową, ukazującą otoczenie biznesowe jako sieć relacji łączących przedsiębiorstwa. Jak piszą: „Rynki są sieciami powiązań, którymi powiązane są przedsiębiorstwa w różnych, złożonych i w znacznym stopniu niewidzialnych wzorach. W związku z tym dla powodzenia internacjonalizacji niezbędne jest posiadanie dostępu do odpowiedniej (odpowiednich) sieci.” (Johanson i Vahlne 2009, s. 1411).

Rysunek 1.3. Procesowy model internacjonalizacji w podejściu sieciowym



Źródło: Johanson i Vahlne (2009, s. 1424).

Po drugie, zwracają uwagę, że ograniczeniem procesu umiędzynarodowienia nie są koszty bycia obcym, ale koszty braku sieci (ang. *liabilities of outsidership*), będące źródłem niepewności. Dystans psychiczny w nowej wersji modelu traci zatem na znaczeniu jako kategoria teoretyczna. W tym modelu (Johanson i Vahlne 2009) internacjonalizacja przedstawiana jest jako kolejne kroki mające pozwolić przedsiębiorstwu na dołączenie do sieci na rynku zagranicznym. Innymi słowy, jako efekt wysiłków zmierzających do ustanowienia lub poprawy pozycji przedsiębiorstwa w zagranicznej sieci. Zwracają także uwagę, że uczenie się i budowanie zaufania oraz zaangażowania odbywa się przez relacje nawiązywane w ramach sieci, będąc wymogiem umiędzynarodowienia.

Po trzecie, następuje odejście od założenia dotyczącego klarownej etapowości/sekwencyjności procesu zwiększania zaangażowania – de-

czyje, na jakich rynkach przedsiębiorstwa działają i w jaki sposób na nie wchodzi, są tłumaczone kontekstem relacji z partnerem z rynku zagranicznego i wykorzystaniem pojawiających się okazji.

Od czasu publikacji nowej wersji modelu z 2009 r. autorzy zaproponowali kolejne cztery (Wach 2017). W tabeli 1.1 pokazano ewolucję „ewolucyjnego” modelu internacjonalizacji na przestrzeni okresu 1977–2014. W każdej kolejnej wersji są uwzględniane mechanizmy statyczne i dynamiczne, istotność wiedzy, choć akcenty teoretyczne różnie się rozkładają. Model procesowy w ujęciu przedsiębiorczym z 2010 r. rozwija wersję z 2009 r. ale silniej zaznaczając teorię/kontekst przedsiębiorczości, w tym okazje przedsiębiorcze oraz procesy „efektuacji” (ang. *effectuation*).

Proces internacjonalizacji jest ukazany jako proces przedsiębiorczy, w którym internacjonalizacja niekoniecznie jest wynikiem celowych działań, ale efektem innych, przedsiębiorczych działań. Interesująca jest też konkluzja autorów zmieniająca ich ocenę znaczenia dystansu psychicznego względem modelu z 2009 r. – dystans psychiczny może być istotną kategorią dla zrozumienia procesu budowania relacji sieciowych na rynkach zagranicznych:

(...) budowanie i wykorzystywanie relacji w skali międzynarodowej nie jest łatwe. Wielokrotnie dowiedziono, że dystans psychiczny (Johanson i Vahlne 1977), w tym różnice kulturowe, czyni działalność międzynarodową trudniejszą od krajowej. Tylko dlatego, że przedsiębiorca, który jest w centrum naszego przypadku, przywykł do pracy na arenie międzynarodowej, nie powinien przestaniać faktu, że działanie poza granicami krajowej lub regionalnej strefy komfortu jest w wielu przypadkach kwestią o dużym znaczeniu. W większości przypadków budowa międzynarodowych sieci wymaga czasu i wysiłku (Schweizer, Vahlne i Johanson 2010, s. 369).

W 2011 r. Vahlne, Ivarsson i Johanson ponownie ukazują model uppsalski w nowej odsłonie, przenosząc punkt ciężkości z internacjonalizacji (rozumianej w kategoriach przejścia od przedsiębiorstwa krajowego do międzynarodowego) na globalizację (przemianę przedsiębiorstwa międzynarodowego w globalne). O ile internacjonalizacja najczęściej łączy się z wyborem rynków geograficznych i wyborem sposobu wejścia, o tyle wymiarami globalizacji są konfiguracja (projektowanie łańcucha wartości) oraz koordynacja (stworzenie systemu

dostosowywania ról i funkcji współzależnych jednostek, w interesie grupy jako całości) (Vahlne i in. 2011, s. 2).

Tabela 1.1. Ewolucja etapowego modelu internacjonalizacji

| Ewolucja modelu Uppsala | Aspekty stałe/ statyczne* | Aspekty zmiany/ dynamiczne* | Rola dystansu psychicznego |
|---|--|--|---|
| Pierwotny model uppsalski (Johanson i Vahlne 1977) | Wiedza rynkowa Zaangażowanie rynkowe | Decyzje dotyczące zaangażowania Bieżąca działalność | DP wpływa na wybór rynków i sposobu umiędzynarodowienia – przedsiębiorstwa wybierają rynki o niskim DP, ponieważ wysoki DP utrudnia zdobywanie wiedzy i tworzy niepewność |
| Usieciowiony model uppsalski (Johanson i Vahlne 2009) | Wiedza. Okazje Pozycja w sieci | Relacyjne decyzje dotyczące zaangażowania Uczenie się, kreowanie, budowanie zaufania | Kluczową kategorią jest dostęp do sieci, DP mniej istotny |
| Przedsiębiorczy model uppsalski (Schweizer, Vahlne i Johanson, 2010) | Wiedza. Okazje. Kompetencje przedsiębiorcze Pozycja w sieci | Relacyjne zaangażowanie decyzyjne Uczenie się. Tworzenie (wiedzy). Budowanie zaufania. Wykorzystywanie kontyngencji | DP może być istotną kategorią dla zrozumienia procesu budowania relacji sieciowych |
| Pierwszy zglobalizowany model uppsalski – koordynacja sieci (Vahlne, Ivarsson i Johanson, 2011) The Uppsala globalization process model | Wiedza oraz okazje przedsiębiorcze Pozycja w sieci ■ wewnętrzna ■ zewnętrzna | Decyzje w zakresie rekonfiguracji oraz zmiany koordynacji systemów Uczenie się, kreowanie, budowanie zaufania | Procesy koordynacji przedsiębiorstw globalnych utrudnia dystans psychiczny i geograficzny |
| Transnarodowy model uppsalski (Vahlne i Johanson 2013) The Uppsala Model of MBE Evolution | Dynamiczne zdolności ■ Zdolności rozwoju okazji ■ Zdolności umiędzynarodowienia ■ Zdolności współpracy w sieci/ relacyjne | Decyzje dotyczące zaangażowania ■ Rekonfiguracja ■ Zmiana koordynacji | Brak wzmianki nt. DP i kosztów bycia obcym |

| | | | |
|---|---|--|--|
| | Pozycja w sieci <ul style="list-style-type: none"> ■ Inter-organizacyjna pozycja w sieci ■ Intra-organizacyjna pozycja w sieci ■ Siła w sieci | Inter-organizacyjne procesy <ul style="list-style-type: none"> ■ Uczenie się ■ Kreowanie ■ Budowanie zaufania | |
| Drugi zglobalizowany model uppsalski (Vahlne i Ivarsson, 2014) The Uppsala Globalization Process Model | Zdolności operacyjne Dynamiczne zdolności <ul style="list-style-type: none"> ■ Zdolności rozwoju okazji ■ Zdolności współpracy w sieci/relacyjne ■ Zdolności rozwoju technologii ■ Zdolności globalizacyjne Wyniki <ul style="list-style-type: none"> ■ Stopień globalizacji (geograficzna konfiguracja oraz koordynacja) | Zaangażowanie decyzyjne <ul style="list-style-type: none"> ■ Rekonfiguracja ■ Zmiana koordynacji Procesy organizacyjne <ul style="list-style-type: none"> ■ Uczenie się ■ Kreowanie ■ Budowanie zaufania | Brak bezpośredniej wzmianki nt. DP, natomiast koszty bycia obcym i dodatkowe koszty dystansu utrudniają zrozumienie rynków i uczenie się, jak radzić sobie z niepewnym kontekstem instytucjonalnym |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wach (2017) oraz prac źródłowych – Johanson i Vahlne (1977, s. 26), Johanson i Vahlne (2009, s.1424), Schweizer, Vahlne i Johanson (2010, s. 365), Vahlne, Ivarsson i Johanson (2011, s. 3), Vahlne i Johanson (2013, s. 200), Vahlne i Ivarsson (2014, s. 242).

Globalizacja, definiowana przez autorów jako próba optymalizacji biznesu w zakresie konfiguracji i koordynacji systemów (jest więc procesem wprowadzania zmian w tych dwóch aspektach), następuje po internacjonalizacji, i podobnie jak proces internacjonalizacji, „charakteryzuje się zarządzaniem złożonością i niepewnością oraz wymaga uczenia się i budowania zaangażowania” (Vahlne i in., 2011, s. 1). Założenia nowej propozycji modelu uppsalskiego (w porównaniu z wersją z 2009 r. pojawia się jedna zmienna dynamiczna – decyzje w zakresie rekonfiguracji oraz zmiany koordynacji systemów, por. tabela 1.1) zostały „przetestowane” na jednym z globalnych biznesów Volvo (samochody ciężarowe), potwierdzając postulowany mechanizm globalizacji. Autorzy podkreślają, że globalizacja jest trudną, krętą drogą; znalezienie optymalnych konfiguracji nie jest proste, a koordynację utrudnia dystans geograficzny i psychiczny:

(...) jest mało prawdopodobne, aby proces globalizacji charakteryzował się natychmiastowymi reakcjami i gwałtownymi dostosowaniami, szybko

przynoszącymi optymalne rozwiązania. Uważamy, że proces globalizacji jest jeszcze bardziej uciążliwy niż internacjonalizacja, a jeśli coś jest bardziej złożone i niepewne, optymalne konfiguracje organizacyjne są jeszcze bardziej niejasne. Menedżerowie muszą powoli pracować nad procesem zmian, opierając się na własnych doświadczeniach po drodze, i często bardzo trudno będzie im zaprojektować i wdrożyć globalną strategię. Co więcej, trudno jest koordynować na dużych odległościach geograficznych i psychicznych (Vahlne i in. 2011, s. 5).

W roku 2013 pojawia się kolejna adaptacja modelu, teoretycznie doprecyzowująca wersję 2011, którą autorzy nazywają uppsalskim modelem ewolucji przedsiębiorstwa międzynarodowego (ang. *The Uppsala Model of MBE Evolution*) i wyraźnie pozycjonują jako alternatywną teorię przedsiębiorstwa międzynarodowego względem paradygmatu eklektycznego – teorii OLI Dunninga. Argumentują, że paradygmat eklektyczny – zakotwiczony w neoklasycznej teorii ekonomii i opierający się na wielu rygorystycznych założeniach – lepiej wpisuje się w nurt badań makroekonomicznych. Z kolei model uppsalski z 2013 r., uwzględniając koncepcje dynamicznych zdolności, przedsiębiorczości oraz zarządzania w warunkach niepewności, bazuje na studiach behawioralnych, co czyni go bardziej realistycznym w nurcie badań mikroekonomicznych (Vahlne i Johanson 2013, s. 189). W porównaniu z modelem z 2011 r., zmiany w samym modelu zasadniczo objęły aspekty stanu: w modelu pojawiają się dynamiczne zdolności (zdolność rozpoznania okazji i mobilizowania zasobów własnych oraz partnerów zaangażowanych w te okazje; zdolności umiędzynarodowienia odnoszące się do zdolności rozwoju rynków i lokalizacji w różnych uwarunkowaniach; oraz zdolności relacyjne odnoszące się do budowania, podtrzymywania i koordynowania relacji w danej sieci; por. Vahlne i Johanson 2013, s. 202) determinujące, co przedsiębiorstwo może zrobić, a lekko zmodyfikowana pozycja w sieci (uwzględniająca relacje wewnętrzne na linii centrala-oddziały, zewnętrzne, oraz wzajemne zależności między aktorami sieci) opisuje, gdzie przedsiębiorstwo jest w przestrzeni sieciowej (Johanson i Vahlne 2013). Ewolucja przedsiębiorstwa międzynarodowego ukazana jest przez pryzmat radzenia sobie z niepewnością i zarządzania w warunkach niepewności. W ostatnim akapicie artykułu autorzy proponują własną definicję przedsiębiorstwa międzynarodowego jako przedsiębiorstwa, „które ma zdolność budowania, rozwijania i koordynowania struktur międzynarodowej sieci

biznesowej tworzących wartość, angażując zarówno podmioty wewnętrzne, jak i zewnętrzne” (Johanson i Vahlne 2013).

Najpełniejsza, a zarazem ostatnia wersja modelu, nazwanego przez autorów Uppsalskim procesowym modelem globalizacji (ang. *The Uppsala Globalization Process Model*) powstała w 2014 r. (Vahlne i Ivarsson 2014) (zob. tabela 1.1). Wielu badaczy zwraca uwagę, że przedsiębiorstwa międzynarodowe zazwyczaj działają w skali regionalnej, a nie globalnej, co najczęściej tłumaczone jest „trudnościami przedsiębiorstw wielonarodowych w przewycięzaniu barier dystansu i różnic w charakterystykach rynkowych i instytucjonalnych między regionami świata” (Vahlne i Ivarsson 2014, s. 243–244). W artykule autorzy podejmują próbę uzupełniania istniejącego dorobku badawczego przez wyjaśnienie, jak przedsiębiorstwa międzynarodowe stają się przedsiębiorstwami globalnymi (tj. organizacjami koordynującymi swoje działania w ramach łańcucha wartości na wielu regionach geograficznych). Bazując na swoich wcześniejszych pracach (Vahlne i in. 2011; Vahlne i Johanson 2013), proponują model teoretyczny tłumaczący proces globalizacji, przez pryzmat dynamicznych zdolności, które w powiązaniu z rekonfiguracją łańcucha wartości i rozwojem systemu koordynacji (zorientowanych na zwiększenie efektywności operacyjnej w skali globalnej) umożliwiają przedsiębiorstwom gradualne podnoszenie konkurencyjności oraz radzenie sobie w odmiennych kontekstach instytucjonalnych (Vahlne i Ivarsson 2014, s. 227). Rozważania teoretyczne znajdują oparcie w empirycznej analizie 17 największych szwedzkich przedsiębiorstw produkcyjnych, z których 12 to przedsiębiorstwa globalne.

W najnowszej wersji modelu, podobnie jak we wszystkich wcześniejszych, zmienne stanu tj. zdolności operacyjne i zdolności dynamiczne, a także stopień globalizacji składający się z globalnej konfiguracji i koordynacji wpływają na aspekty dynamiczne, tj. decyzje zmieniające zaangażowanie przez rekonfigurację łańcucha wartości i zmianę systemu koordynacji oraz ciągłe procesy uczenia się, tworzenia i budowania zaufania, a te z kolei wpływają ponownie na zmienne stanu (Vahlne i Ivarsson 2014, s. 241). W porównaniu z wersją z 2013 r. w ostatniej wersji modelu wśród zestawu dynamicznych zdolności pojawia się zdolność globalizacji (rozumiana jako zdolność rozwijania wiedzy, obiektywnej i opartej na doświadczeniu, na temat sposobów ekspansji i funkcjonowania w obcym środowisku, aby osiągnąć dopasowanie instytucjonalne) oraz zmienna związana z wynikami (tj. stopień globali-

zacji). Procesowy model globalizacji nadal wskazuje na znaczenie wiedzy. Autorzy zauważają, że brak wiedzy na temat rynków zagranicznych, w tym kluczowych instytucji i sieci biznesowych jest główną barierą globalizacji. Co ciekawe, ponownie zwracają uwagę na uczenie się oparte na doświadczeniu oraz dystansie (Vahlne i Ivarsson 2014, s. 245):

Koszty bycia obcym oraz pozostawania poza siecią niekoniecznie są łatwiejsze do pokonania niż wcześniej, nawet jeśli można zaobserwować homogenizację instytucji (Johanson i Vahlne 2009). Prawdą jest również, że opisany wyżej rodzaj głębszego zaangażowania w środowiskach lokalnych może przyczynić się do trudności z dostosowaniem. Hutzschenreuter, Voll i Verbeke (2011) identyfikują większe koszty z powodów „penrosowskich” (Penrose, 1956), związanych z dodanymi barierami dystansu i, jak twierdzą Cantwell i in. (2010), nauka radzenia sobie z nierównym i niepewnym lokalnym kontekstem instytucjonalnym jest czasochłonnym i kłopotliwym procesem. Wydaje się to szczególnie widoczne na rynkach wschodzących. Proces ustanawiania lokalnych oddziałów MNE jako wiarygodnych partnerów w odpowiedniej lokalnej sieci jest procesem jeszcze bardziej złożonym i czasochłonnym. To może wyjaśnić, dlaczego, nawet jeśli zmniejszają się przeszkody w globalizacji, globalizacja, jak wyjaśniono w naszym modelu procesu globalizacji, nie może nastąpić bardzo szybko (Vahlne i in. 2011).

Podsumowując, rola dystansu psychicznego jako kategorii teoretycznej objaśniającej internacjonalizację w Modelu Uppsala ewoluowała wraz z modelem – od kategorii kluczowej w pierwszym ujęciu, przez „zdetronizowanie” przez koszty braku sieci w modelu z 2009 roku. W kolejnych odsłonach autorzy łagodzą jednak swój osąd, przywracając znaczenie kategorii, przez wpływ dystansu psychicznego na zdolność budowania i dołączania do zagranicznej sieci. W nowszych wersjach modelu tłumaczących globalizację przedsiębiorstw (a tylko nie internacjonalizację, która jest jej częścią), dystans psychiczny jest kategorią oboczną, która – wraz z dystansem geograficznym – może tłumaczyć trudności z procesem koordynacji w przedsiębiorstwach globalnych (Vahlne i in. 2011), czy pośrednio – przez swój związek z „kosztami bycia obcym” – utrudniać nabywanie wiedzy o warunkach charakteryzujących rynki zagraniczne, czy wypracowania sposobów pokonywania trudności w odmiennych warunkach instytucjonalnych (Vahlne i Ivarsson 2014).

1.3. Definicje dystansu psychicznego i sposoby pomiaru

W ciągu lat zarówno definicja dystansu psychicznego, jak i podejście do sposobu operacjonalizacji ewoluowały. We wczesnych definicjach dystansu psychicznego podkreślano istotność różnic w otoczeniu zewnętrznym, które ograniczają przepływ informacji między przedsiębiorstwem a rynkiem (Johanson i Wiedersheim-Paul 1975; Johanson i Vahlne 1977), utrudniając zrozumienie warunków panujących na rynku zagranicznym (Nordstrom i Vahlne 1994) oraz zaosttrzając niepewność przedsiębiorstwa w zakresie działania na rynku zagranicznym, wynikającą z różnic kulturowych (O’Grady i Lane 1996). Późniejsze definicje akcentują kluczową rolę *postrzegania różnic* pomiędzy rynkami przez menedżerów (pomiar na poziomie indywidualnym), a nie czynników zewnętrznych *per se* (pomiar na poziomie makro otoczenia) (Evans i Mavondo, 2002; Evans i in., 2000), uwypuklając także znaczenie *trudności wynikających z postrzeganych różnic* (Prime i in. 2009; Obadia 2013) (tabela 1.2).

Tabela 1.2. Kluczowe definicje/konceptualizacje dystansu psychicznego

| Autor (rok) | Definicja |
|--|--|
| Johanson i Wiedersheim-Paul (1975, s. 308) | Suma czynników uniemożliwiających lub zakłócających przepływ informacji między przedsiębiorstwem a rynkiem. |
| Johanson i Vahlne (1977, s. 24) | Zakłócenia przepływu informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkiem, czyli czynników ograniczających zdolność poznania i zrozumienia rynku zagranicznego, takich jak: różnice języka, systemy edukacji, praktyk biznesowych, kultury i poziomu rozwoju branży |
| Nordstrom i Vahlne (1994, s. 42) | Czynniki uniemożliwiające lub zakłócające uczenie się przedsiębiorstwa i zrozumienie otoczenia zagranicznego. |
| O’Grady i Lane (1996, s. 330) | Stopień niepewności przedsiębiorstwa w odniesieniu do rynku zagranicznego wynikający z różnic kulturowych i innych problemów biznesowych, które stanowią przeszkodę w poznawaniu rynku i działaniu na nim |
| Evans i in. (2000, s. 165) | Są to procesy umysłu, zorientowane na różnice kulturowe i biznesowe, pod względem postrzegania i zrozumienia. |
| Evans i Mavondo (2002b, s. 309) | Dystans psychiczny (może) być zdefiniowany jako dystans między rynkiem krajowym a zagranicznym, wynikającym z postrzegania różnic kulturowych i biznesowych. |

| | |
|-------------------------------|---|
| Child i in. (2002) | Postrzegane przez menedżerów różnice w języku, kulturze, systemach politycznych, poziomie edukacji i rozwoju |
| Prime i in. (2009, s.195–196) | Postrzegany DP jest wewnętrznym zjawiskiem wynikającym z postrzeganych przez przedsiębiorstwo wyzwań kulturowych oraz problemów w środowisku biznesowym i praktykach. Dystans psychiczny utrudnia przedsiębiorstwu zrozumienie rynku i działanie na nim. |
| Obadia (2013, s. 332) | Wywołana obcością dezorientacja poznawcza (ang. <i>foreignness-induced cognitive disorientation</i>) jest wewnętrznym zjawiskiem poznawczym, wynikającym z problemów na rynku zagranicznym, które osłabiają, zdolność przedsiębiorstwa do zrozumienia, a tym samym działania na tym rynku. |

Źródło: opracowanie własne.

Stosowane w literaturze operacjonalizacje dystansu psychicznego można zgrupować w cztery główne kategorie, wyróżnione na podstawie: (i) liczby wymiarów uwzględnionych w operacjonalizacji dystansu (jednowymiarowe *vs* wielowymiarowe) oraz (ii) poziomu operacjonalizacji (pomiar różnic na poziomie krajów *vs* poziom indywidualny). Przykłady stosowanych skal w ramach czterech kategorii zostały przedstawione w tabeli 1.3.

Tabela 1.3. Wybrane operacjonalizacje dystansu psychicznego

| Kategorie | Autor (rok) | Operacjonalizacja |
|---|----------------------|--|
| Operacjonalizacje jednowymiarowe na poziomie kraju | Kogut i Singh (1988) | <p>Indeks dystansu kulturowego, bazującego na wymiarach kultury Hofstede:</p> $CD_{ij} = \sum_{i=1}^n \left\{ \frac{(I_{ij} - I_{ih})^2}{V_i} \right\} / n$ <p>gdzie: CD_{ij} – indeks dystansu kulturowego między dwiema gospodarkami, I_{ij} – i-ty wymiar dystansu kulturowego dla j-tej gospodarki, I_{ih} – i-ty wymiar dystansu kulturowego dla gospodarki krajowej, V_i – wariancja i-tego wymiaru dystansu kulturowego, i – wymiar dystansu kulturowego, n – liczba wymiarów dystansu kulturowego.</p> |
| Operacjonalizacje jednoczynnikowe na poziomie indywidualnym | Dow (2000) | Instrument oparty na panelu ośmiu ekspertów, oceniających dystans psychiczny między rynkiem krajowym (Australia) i rynkami zagranicznymi (zestaw 25 państw). Po zapoznaniu się z definicją DP każdy z panelistów, niezależnie od siebie, oceniał DP na dziesięciostopniowej skali. |

| | | |
|--|--------------------------|---|
| | Hakanson i Ambos (2010) | Po zapoznaniu się z definicją DP menedżerowie byli proszeni o ocenę DP między krajem macierzystym a każdym z 24 innych państw, na od 0 do 100, przy czym ich kraj macierzysty został zakotwiczony na 0. |
| Operacjonalizację wielowymiarowe na poziomie kraju | Brewer (2007a; b) | Zagregowany indeks DP na bazie zestawu 15 „obiektywnych” wskaźników, reprezentujących siedem obszarów: (1) powiązania handlowe (handel dwukierunkowy, zapasy bezpośrednich inwestycji zagranicznych) (2) więzi polityczne (umowy handlowe, wartość programów pomocowych, przedstawicielstwa handlowe) (3) więzi historyczne (stosunki kolonialne, wojny dzielone) (4) powiązania geograficzne (bliskość geograficzna) (5) więzi społeczne (podobieństwa kulturowe, preferencje sportowe, podobieństwa językowe) (6) więzi informacyjne (dostępność informacji wtórnych, imigracja) (7) rozwój (poziom rozwoju kraju, poziom korupcji w obcym kraju) |
| | Dow i Karunaratna (2006) | Bodźce dystansu psychicznego (czynniki z poziomu makro; dane wtórne „zobiektywizowane”), obejmujące: (1) Różnice w kulturze – uwzględniając zagregowany indeks dystansu kulturowego Koguta i Singha, oraz – alternatywnie – pięć wymiarów Hofstede’ego traktowanych niezależnie; (2) Różnice w języku, uwzględniając różnice między głównymi językami dla każdej pary krajów oraz częstość występowania jednego z głównych języków jednego kraju w drugim kraju; (3) Różnice w poziomie edukacji, uwzględniając analfabetyzm oraz współczynnik osób z wykształceniem średnim i wyższym; (4) Różnice w rozwoju przemysłowym: obliczone na podstawie 10 wskaźników opublikowanych przez ONZ (PKB na mieszkańca, zużycie energii i własności pojazdów, procent zatrudnienia w rolnictwie, procent zatrudnienia w produkcji, stopień urbanizacji, rozwój infrastruktura komunikacyjna – gazety, radia, telefony i telewizja). (5) Różnice w systemach politycznych: pięć zmiennych reprezentujących (i) stopień demokracji lub wolności politycznej oraz (ii) ideologiczne preferencje decydentów; (6) Różnice w religii, uwzględniając różnice między religiami dominującymi w dowolnych dwóch krajach oraz występowanie dominującej religii jednego kraju w drugim kraju (7) Różnice w strefach czasowych: obliczony składnik różnic w strefach czasowych, niezależnie od odległości geograficznej (8) Powiązania kolonialne: zmienna dychotomiczna dotycząca dawnych imperiów kolonialnych Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec, Belgii, Holandii, Hiszpanii i Portugalii |

| | | |
|--|----------------------------------|--|
| Operacjonalizacje wielowymiarowe na poziomie indywidualnym | Evans i Mavondo (2002) | <p>Postrzegane przez menedżerów różnice pomiędzy rynkiem macierzystym a najważniejszym rynkiem zagranicznym (siedmiopunktowa skala), w tym:</p> <p>(1) Dystans kulturowy: dystans władzy, unikanie niepewności, indywidualizm, męskość, orientacja długoterminowa;</p> <p>(2) Dystans biznesowy: różnice prawne i polityczne, gospodarcze, struktura rynku, praktyki biznesowe, różnice językowe</p> |
| | Sousa i Bradley (2006) | <p>Postrzegane przez menedżerów różnice pomiędzy rynkiem macierzystym a najważniejszym rynkiem zagranicznym (pięciopunktowa skala):</p> <p>(1) warunki klimatyczne,</p> <p>(2) siła nabywczą klientów,</p> <p>(3) style życia,</p> <p>(4) preferencje konsumentów,</p> <p>(5) wartości kulturowe, przekonania, postawy i tradycje,</p> <p>(6) język,</p> <p>(7) poziom umiejętności czytania i pisania</p> |
| | Child, Rodrigues i Frynas (2009) | <p>Rozróżnienie pomiędzy postrzeganiem różnic między rynkiem krajowym a zagranicznym oraz postrzeganym zakresem/istotnością wpływu różnic na prowadzenie przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym w obszarze (skala 5-punktowa):</p> <p>1. Geografia 2. Kultura 3. Język 4. Poziom wykształcenia 5. Poziom rozwoju technicznego 6. Poziom rozwoju gospodarczego 7. Infrastruktura logistyczna 8. System polityczny 9. System prawny 10. Regulacje 11. Praktyki biznesowe 12. Etyka w biznesie</p> |
| | Obadia 2013 | <p>Model pomiarowy dystansu psychicznego jako zmiennej ukrytej</p> <p>[I] Postrzeganie problemów związanych z działalnością na rynku zagranicznym (tj. na rynku, na którym działa partner handlowy/importer produktów przedsiębiorstwa) na 7-punktowej skali w obszarze (<i>formative indicators</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ zachowania ludzi, ■ języka, ■ sposobu myślenia ludzi ■ relacji interpersonalnych ■ otoczenia ekonomicznego oraz polityczno-prawnego ■ stref czasowych (ze względu na brak istotności statystycznej, wyłączone z późniejszych analiz) <p>[II] Postrzeganie efektów/konsekwencji jako trudności w obszarze (<i>reflective indicators</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ zrozumienia rynku zagranicznego ■ współpracy/działania na rynku zagranicznym |

Źródło: opracowanie własne.

Mimo że już we wczesnych definicjach dystansu psychicznego wskazywano na wielowymiarowość pojęcia (postrzeganie różnic w wymiarze

kulturowym, społecznym, gospodarczym, biznesowym), w wielu późniejszych badaniach pojęcia *dystansu psychicznego* i *dystansu kulturowego* traktowano wymiennie (np. Barkema, Bell i Pennings 1996; Kogut i Singh 1988; Benito i Grispurd 1992; Lee 1998), stosując ten sam sposób pomiaru – najczęściej indeks dystansu kulturowego Koguta i Singha (1988), skonstruowany na bazie wymiarów kultury narodowej Hofstede (1980; 1988)⁸. Jak zauważają Dow i Karunaratna, „legiony badaczy, od Koguta i Singha (1988) po Arorę i Fosfuriego (2000), przywołują literaturę dystansu psychicznego, uzasadniając hipotezy, aby następnie stosować złożony indeks wymiarów kulturowych Hofstede jako jedyną miarę w analizie empirycznej” (Dow i Karunarat 2006, s. 580–581). Niewątpliwa popularność indeksu Koguta-Singha przypisywana jest dostępności danych i łatwości, z jaką można go obliczyć; indeks stanowi wystandaryzowane, wymierne i wygodne narzędzie pomiaru różnic kulturowych (Shenkar 2001; Hakanson i Ambos 2010). Pomimo jego zalet i popularności, z biegiem czasu ten sposób operacjonalizacji zaczął być jednak szeroko krytykowany. Szczególnie ostrą krytykę sformułował Shenkar, zwracając uwagę na szereg ograniczeń pojęciowych i metodologicznych. Wśród niedostatków pojęciowych wymienia pięć błędnych założeń, określanych przez niego mianem iluzji: (1) iluzja symetrii (założenie, że dystans będzie jest taki sam z punktu A do B, jak z B do A, nie ma zastosowania w odniesieniu do dystansu kulturowego w kontekście menedżerskich decyzji dotyczących umiędzynarodowienia (O’Grady i Lane 1996); chińskie przedsiębiorstwo inwestujące w Holandii będzie odczuwało inny dystans kulturowy niż holenderskie inwestujące w Chinach); (2) iluzja stabilności (założenie, że dystans kulturowy między krajami jest stały, pomimo zachodzących

⁸ Wymiary kultury narodowej zaproponowane przez Geerta Hofstede są wynikiem projektu badawczego realizowanego w latach 1967–1973 w ramach oddziałów IBM zlokalizowanych w wielu krajach. Początkowo badaniami objęto 40 państw, a następnie projekt rozszerzono do 50. W kolejnych latach badanie IBM zostało zreplikowane w różnych kontekstach organizacyjnych (m.in. piloci linii lotniczych, studenci, menedżerowie służby cywilnej) oraz w różnych krajach (w tym w krajach Europy Środkowo-Wschodniej). Na podstawie przeprowadzonych badań i ich rozszerzeń Hofstede opracował model określający cztery wymiary kultury narodowej: dystans władzy, indywidualizm, męskość oraz unikanie niepewności. Stosunkowo niedawno dodano kolejne dwa wymiary – orientację długofalową oraz pobłażliwość (tolerancję) (ang. *indulgence*). Obecnie dostępnych jest sześć wymiarów dla 76 państw (Hofstede i in. 2010), a wyniki dla poszczególnych państw dostępne są także na stronie korporacyjnej *Hofstede Insights*: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.

zmian kultury narodowej i napływającymi inwestycjami zagranicznymi); (3) iluzja linearności (założenie o linowym wpływie dystansu na inwestycje, sposób wejścia i wyniki są kwestionowane na podstawie argumentu odmiennych krzywych uczenia się na poziomie menedżerów i przedsiębiorstw); (4) iluzja przyczynowości (założenie, że dystans kulturowy to główny wymiar dystansu, bezpośrednio wpływający na proces inwestycyjny i osiągane wyniki, z pominięciem innych źródeł i wymiarów dystansu postulowanych przez model Uppsala); (5) iluzja niezgodności (założenie, że różnice kulturowe stanowią istotną przeszkodę dla transakcji, pomijając możliwość komplementarności różnych wymiarów kultury z pozytywnymi efektami synergii dla inwestycji i wyników) (Shenkar, 2001, s. 523–524). Z kolei na poziomie ograniczeń metodologicznych indeksu dystansu kulturowego Shenkar (2001) zwraca uwagę na potencjalnie błędne założenia dotyczące: homogeniczności kultury korporacyjnej (pomijanie faktu, że kultura korporacyjna może zmieniać zachowania i przekonania związane z kulturą narodową; ponadto badania Hofstede prowadzone były w ramach jednej korporacji międzynarodowej); homogeniczności przestrzennej (pomijanie odmienności wewnątrz kulturowej przy ignorowaniu różnic wewnątrz kraju); oraz równoważności (w indeksie Koguta i Singha każdy z wymiarów kulturowych jest traktowany jako równie istotny, pomimo wskazań literaturowych zwracających uwagę, że wymiar unikania niepewności może być ważniejszy od pozostałych wymiarów kultury w kontekście międzynarodowego biznesu. Na przykład unikanie niepewności miało większą siłę prognostyczną w wyjaśnianiu sukcesu bezpośrednich inwestycji zagranicznych niż inne wymiary kulturowe (Kogut i Singh 1998). Jak zauważają Tihany i in. (2005), badania analizujące rolę dystansu kulturowego w kontekście strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw (wybór rynków, sposobów wejścia oraz osiąganych wyników) nie przynoszą jednoznacznych odpowiedzi. Z kolei Hakanson i Ambos (2010) dowiedli, że dystans kulturowy mierzony indeksem Koguta i Singha, w porównaniu m.in. z dystansem geograficznym, okazał się zaskakująco słabym predyktorem wyjaśniającym postrzegany przez menedżerów dystans.

Wraz z nasileniem krytyki podejścia, w którym dystans psychiczny został zreinterpretowany jako dystans kulturowy, co Shenkar (2001) określił „iluzją przyczynowości”, oraz niską spójnością wyników – zaczęto odchodzić od zrównywania dystansu kulturowego z dystansem psychicznym. Kwestia ta była poruszona w pytaniu stawianym przez

Lee (1998) o to, czy dystans psychiczny i dystans kulturowy mogą być traktowane wymiennie, czy raczej są odrębnymi pojęciami. Dow i Karunaratna (2006), podobnie jak wielu innych badaczy przyjmujących wielowymiarowe skale pomiaru dystansu argumentują, że na poziomie teoretycznym dystans kulturowy jest składnikiem dystansu psychicznego, ale tylko jednym z wielu. Takie podejście jest spójne z oryginalnym rozumieniem szkoły uppsalskiej, traktującej dystans psychiczny jako pojęcie szersze, obejmujące nie tylko wymiar kultury narodowej, lecz także różnice w poziomie rozwoju gospodarczego, systemów edukacji czy języka biznesowego (Clark i Pugh 2001; Evans i Movando 2002; Sousa i Bradley 2006). W literaturze wymienia się kilka zestawów czynników składających się na dystans (Ciszewska-Mlinarič i Wąsowska 2012): język, kultura, system polityczny, poziom edukacji, stopień rozwoju przemysłowego (Johanson i Wiedersheim-Paul 1975); religia, język, forma rządów, rozwój gospodarczy i poziom emigracji (Boyacigiller, 1990); język, praktyki biznesowe, system polityczno-prawny, edukacja, rozwój gospodarczy, infrastruktura marketingowa, struktura przemysłu, kultura (Evans i in. 2000), kultura, język, poziom edukacji, rozwój przemysłowy, system polityczny, religia, strefa czasowa, powiązania kolonialne (Dow 2000).

Według Dowa i Karunaratny czynniki mierzone na poziomie makro (na bazie wskaźników obiektywnych) można traktować jako determinanty dystansu psychicznego na poziomie indywidualnym (ang. *psychic distance stimuli*), ponieważ postrzeganie dystansu psychicznego przez menedżerów jest funkcją zestawu bodźców (ang. *stimuli*), na których działanie są wystawieni menedżerowie (Dow i Karunaratny, 2006, s. 580). Innymi słowy, „czynniki makroekonomiczne tworzą klimat, w którym zachodzą procesy poznawcze menedżera, a zatem określają warunki, w których menedżerowie kształtują swoje postrzeganie i podejmują decyzje” (Dow i Karunaratny, 2006, s. 581). Rozpoznając znaczenie czynników indywidualnych, Dow i Karunaratna (2006) w swoim podejściu skoncentrowali się jednak na obiektywnych różnicach między państwami, uwzględniając osiem wymiarów różnic (por. tabela 1.3). Przeprowadzone przez nich badania wskazały, że na intensywność wymiany handlowej pomiędzy państwami różnice w poziomie edukacji, rozwoju przemysłowym oraz religii mają negatywny wpływ, natomiast wcześniejsze powiązania kolonialne zwiększają intensywność wymiany. Sam dystans kulturowy (indeks Koguta i Singha) okazał się nieistotny. Ten wniosek powtarzał się także w kolejnych pracach realizowanych przy

współdziale Dowa (Dow i Larimo 2009; Dow i Ferencikova 2009; Dow i in. 2014). W publikacji z 2009 r. Dow i Larimo zdecydowali się zregregować czynniki religii, edukacji, rozwoju przemysłowego i stopnia demokracji w jedną zmienną z zastosowaniem konfirmacyjnej analizy czynnikowej, ze względu na ich silną korelację. Zagregowany indeks do pomiaru dystansu psychicznego zaproponował także Brewer (2007 a; b), argumentując konieczność uwzględnienia siedmiu wymiarów (15 wskaźników, por. tabela 1.3). Według Brewera proponowany przez niego sposób operacjonalizacji jest najpełniejszy, a zarazem najbliższy wczesnej definicji dystansu psychicznego jako „czynników zakłócających przepływ informacji” (Johanson i Wiedersheim-Paul 1975), a nie tylko akcentujących różnice między krajami. Niemniej ograniczeniem tego pomiaru jest brak uwzględnienia percepcji decydentów.

Rozpoznając z jednej strony znaczenie pomiaru na poziomie indywidualnym, z drugiej zaś wymienione ograniczenia związane ze zrównaniem dystansu psychicznego z dystansem kulturowym, Dow (2000) zaproponował wykorzystanie panelu ekspertów do operacjonalizacji dystansu psychicznego, modyfikując podejście Nordstroma (1991). Do panelu zostało zaproszonych dziesięciu⁹ ekspertów reprezentujących organizację handlową, którzy – po uprzednim zapoznaniu się z definicją dystansu psychicznego w oryginalnym rozumieniu modelu Uppsala (Johanson i Wiedersheim-Paul 1975; Johanson i Vahlne 1977) – zostali poproszeni o ocenę na dziesięciopunktowej skali dystansu psychicznego z Australii względem 25 państw. Dow (2000) stwierdził, że zastosowana przez niego operacjonalizacja DP okazała się mieć zdecydowanie wyższą moc eksplanacyjną niż sam dystans kulturowy, mierzony czy to za pomocą skali Hofstede (1980) i indeksu Koguta-Singha, czy też na podstawie skali podobieństwa rynków Sethiego (1971).

Również Hakanson i Ambos (2010) zdecydowali się na zbliżony pomiar dystansu psychicznego, przy czym realizowany przez nich projekt miał znacznie szerszy zakres, obejmując łącznie 1414 słuchaczy programów Executive MBA w 25 największych pod względem PKB gospodarkach. Badani byli proszeni o ocenę, w jakim stopniu na skali od 0 do 100 postrzegają każde z 24 państw jako bliskie bądź odległe – w zakresie dystansu psychicznego – względem kraju macierzystego.

⁹ Ostatecznie w kalkulacji dystansu psychicznego zostały wykorzystane odpowiedzi ośmiu ekspertów, pomijając dwóch, którzy nieco inaczej zinterpretowali instrukcje badaczy (Dow 2000).

Respondentom przedstawiono definicję dystansu psychicznego jako „sumę czynników (różnice kulturowe lub językowe, odległość geograficzna itp.), które wpływają na przepływ i interpretację informacji do i z obcego kraju”. Następnie poproszono ich, by ocenili najdalszy kraj jako 100 i swój kraj ojczysty jako 0, aby zakotwiczyć wyniki dla pozostałych 23 krajów. Przeprowadzone badania pozwoliły autorom stworzyć skalę dystansu psychicznego z 25 państw, stanowiąc gotową operacjonalizację dla kolejnych badaczy podejmujących tematykę dystansu. Ograniczeniem tego podejścia jest jednak założenie, że przebadana w każdym z państw grupa menedżerów (uczestników programów MBA) jest reprezentatywna dla wszystkich menedżerów/decydentów z danego państwa. Innymi słowy, w podejściu tym nie ma możliwości uchwycenia zróżnicowanego postrzegania dystansu psychicznego wśród decydentów w tym samym kraju.

W tym względzie szczególnie istotne są prace teoretyczno-empiryczne uwypuklające znaczenie wielowymiarowego pomiaru dystansu psychicznego na poziomie indywidualnym (Evans i Mavondo 2002; Sousa i Bradley 2006, Child i in. 2009). Evans i Mavondo (2002) zauważają, że jednoczynnikowe operacjonalizacje dystansu psychicznego (podkreślające jego „zbiorczy charakter”) mają ograniczoną moc eksplanacyjną i jednoznacznie sugerują zasadność uwzględnienia poszczególnych składowych dystansu, takich jak język, praktyki biznesowe, systemy polityczno-prawne, otoczenie ekonomiczne, struktura branży i kultura narodowa.

Nie tylko Evans i Mavondo (2002), lecz także Sousa i Bradley (2006) podkreślają, że dla pełnego zrozumienia pojęcia dystansu psychicznego kluczowe jest dogłębne zrozumienie obu jego elementów: „psychiczny” oraz „dystans”. „Psychiczny” pochodzi od greckiego słowa *psyche* (lub *psychikos*), oznaczającego duszę lub umysł, odnosząc się do zjawisk zachodzących w umyśle jednostki. Nie mogą to być zatem tylko czynniki z otoczenia na poziomie makro, które określałyby stopień dystansu psychicznego. Jest to raczej praca umysłu jednostki, w obszarze postrzegania różnic kulturowych i biznesowych, która formuje podstawę dystansu psychicznego (Evans i Mavondo 2002, s. 516). Sousa i Bradley (2006, s. 51) jeszcze dobitniej definiują „psychiczny” element dystansu, silnie zwracając uwagę na ograniczenia operacjonalizacji dystansu psychicznego z wykorzystaniem wskaźników zewnętrznych: „dystans istnieje w umyśle jednostki i zależy od tego, jak ona postrzega świat. W ten sposób postrzeganie różnic między krajem ojczystym

i krajem obcym przez jednostkę kształtuje pojęcie dystansu psychicznego. Dlatego dystans psychiczny nie może być mierzony za pomocą obiektywnych wskaźników, takich jak publicznie dostępne statystyki dotyczące rozwoju gospodarczego, poziomu wykształcenia, języka i tak dalej. (...) Indywidualna percepcja jest interpretacją rzeczywistości i dlatego jest wysoce subiektywna. (...). W związku z tym koncepcja dystansu psychicznego powinna być stosowana na poziomie indywidualnym”.

Operacjonalizacja dystansu psychicznego zaproponowana przez Evans i Mavondo (2002) obejmuje wymiar kulturowy (na podstawie pięciu wymiarów kultury narodowej Hofstede, tj. dystansu władzy, unikania niepewności, indywidualizmu, męskości, orientacji długoterminowej) oraz biznesowy (w tym różnice prawne i polityczne, gospodarcze, struktura rynku, praktyki biznesowe i różnice językowe). Respondenci zostali poproszeni o wskazanie stopnia, w jakim rynek zagraniczny był podobny do kraju macierzystego na 7-punktowej skali Likerta, gdzie (1) oznaczało „całkowicie taki sam”, a (7) – „całkowicie inny”. W pierwszym kroku obliczono osobno dystans kulturowy i biznesowy (obliczenia dla obu indeksów opierały się na logice algebraicznej wyprowadzonej z formuły Koguta i Singha dla dystansu kulturowego), a w kolejnym stworzono jeden indeks dystansu psychicznego, uśredniając sumę wartości indeksu kulturowego oraz biznesowego. Takie podejście umożliwiło badaczom sformułowanie kilku spostrzeżeń wzbogacających toczącą się debatę na temat zalet i ograniczeń stosowania zagregowanych miar. Zaprezentowane przez nich wyniki wskazują, że dystans psychiczny jako zagregowany konstrukt w znacznym stopniu tłumaczy wariancję osiągniętych wyników na rynkach odległych, ale dezagregacja dystansu psychicznego – osobne szacowanie wpływu postrzeganego dystansu kulturowego oraz dystansu biznesowego – zwiększa moc wyjaśniającą. Badacze konkludują, że zagregowany indeks DP pozwala na holistyczną reprezentację złożonego zjawiska, ale dla menedżerów „dezagregacja może być bardziej pożądana, ponieważ wskazuje konkretne czynniki, na których warto się skoncentrować, aby poprawić wyniki finansowe i strategiczną skuteczność” (Evans i Mavondo 2002, s. 530).

Z kolei Sousa i Bradley (2006) zastosowali zagregowane podejście do operacjonalizacji DP, uwzględniając postrzegane przez menedżerów różnice między rynkiem macierzystym a najważniejszym rynkiem zagranicznym (pięciopunktowa skala) w siedmiu obszarach: (1) warunki klimatyczne, (2) siła nabywcza klientów, (3) style życia, (4) preferencje

konsumentów, (5) wartości kulturowe, przekonania, postawy i tradycje, (6) język, (7) poziom umiejętności czytania i pisanania.

Nowym wątkiem w dyskusji dotyczącej operacjonalizacji DP był wniosek z badań przeprowadzonych przez Childa i in. (2009). Zwrócili oni mianowicie uwagę, że pomiar postrzeganych odmienności rynku krajowego i rynku zagranicznego daje odmienne wyniki niż pytanie o postrzeganie trudności wynikających z odmienności: „Dystans psychiczny nie jest prostą percepcją trudności prowadzenia międzynarodowego biznesu w danym kraju; ma realną manifestację przez swoje konsekwencje” (Child i in. 2009, s. 220). Zaproponowana przez nich operacjonalizacja uwzględniała 12 wymiarów różnic między dwoma krajami, odnosząc się odpowiednio do geografii, kultury, języka, edukacji, rozwoju technicznego, rozwoju gospodarczego, logistyki i infrastruktury, systemów politycznych, systemów prawnych, regulacji, praktyk biznesowych i etyki. Mając na uwadze wnioski wcześniejszych badań, Obadia (2013) skoncentrował się już tylko na problemach generowanych przez postrzeganą odmienną różnicę rynków.

Podsumowując powyższą dyskusję, można stwierdzić, że dwa aspekty wydają się szczególnie istotne przy pomiarze dystansu psychicznego. Po pierwsze, pomiar powinien dotyczyć poziomu indywidualnego. Dystans psychiczny dotyczy różnic (i trudności z nich wynikających) między rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym, które dostrzegane są przez decydentów i interpretowane w ich umysłach (Evans i Mavondo 2002; Hakanson i Ambos 2010; Child i in. 2009; Obadia 2013), co oznacza, że operacjonalizacja DP za pomocą wskaźników „obiektywnych”, takich jak poziom PKB *per capita* nie jest uzasadniona. Przez dłuższy czas w badaniach dystansu psychicznego skutecznie usuwano z pola widzenia menedżerów (którzy podejmują decyzje dotyczące internacjonalizacji). Doprowadziło to Nebusa i Chai (2014) do wniosku, że literatura DP cierpi z powodu schizofrenicznych definicji i sposobów pomiaru fluktuujących między podejściem poznawczym, subiektywnym a obiektywnym, opartym na faktach i danych. Metaanaliza przeprowadzona przez Zhao i in. (2004) pokazuje jednak, że DP mierzony na podstawie danych ankietowych bazujących na percepcji menedżerów, był silniejszym predyktorem sposobu wejścia na rynek zagraniczny niż zmienne mierzone na podstawie danych wtórnych. „Psychiczny” składnik dystansu wymaga zatem pomiaru na poziomie indywidualnym (Evans i in. 2000; Child i in. 2002; Prime i in. 2009). Nawet Dow i Karunaratna przyznają, że: „W wielu krajach na całym

świecie niewłaściwe jest założenie, że czynniki takie jak umiejętności językowe, pochodzenie etniczne, religia i poziom edukacji są jednolite w całym kraju (Shenkar, 2001). W rezultacie nawet obiektywne miary bodźców dystansu psychicznego będą się różnić w zależności od populacji danego narodu” (Dow i Karunaratna, 2006, s. 580). I dalej kontynuują wywód, zaznaczając, że sposób pomiaru dystansu powinien być dopasowany do jednostki analizy: „Jeśli próbujemy przewidzieć zachowanie konkretnego przedsiębiorstwa, należy przyjąć pomiar bodźców dystansu psychicznego w odniesieniu do decydentów w tej organizacji. Jeśli natomiast badamy zagregowane zachowania w populacjach przedsiębiorstw, (...) to odpowiednia jest uśredniona miara bodźców dystansu psychicznego (tj. miara dystansu psychicznego na poziomie kraju)” (Dow i Karunaratna, 2006, s. 580).

Po drugie, pomiar powinien uwzględniać kilka wymiarów tj. nie tylko wymiar kulturowy, lecz także biznesowy (który uwzględnia aspekty administracyjne, geograficzne oraz gospodarczo-technologiczne). Wielu badaczy zajmujących się tematyką dystansu psychicznego, potwierdza wnioski Hakanson i Ambos (2010), którzy zauważają także, że popularny indeks dystansu kulturowego Koguta i Singha (1988) jest słabym predyktorem postrzeganego dystansu. Puthusserry i in. (2014) pokazują, że w porównaniu do wymiaru instytucjonalnego kulturowy wymiar dystansu psychicznego wywiera mniejszy wpływ na działalność zagraniczną, a menedżerowie radzą sobie z nim zdecydowanie efektywniej. Dystans psychiczny jest zatem konstruktem wielowymiarowym i jego pomiar nie powinien być ograniczony tylko do wymiaru kulturowego (Dow 2000; Hakanson i Ambos 2010; Zaheer i in. 2012; Child i in. 2009; Dow i Karunaratna 2006; Dow i Larimo 2011; Evans i Mavondo 2002; Sousa i Bradley 2006).

Przyjęta w niniejszej pracy definicja, a także operacjonalizacja dystansu psychicznego bazują na wcześniejszych pracach, podkreślających „psychiczny” komponent dystansu oraz jego wielowymiarowość. Innymi słowy, **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.**

1.4. Główne nurty badań dystansu psychicznego

Od lat 70. XX wieku dystans psychiczny pojawia się w badaniach dotyczących procesu umiędzynarodowienia (wybór rynków i sekwencja, wybór sposobów wejścia), wyników umiędzynarodowienia, adaptacji do rynków zagranicznych, uwarunkowań oraz operacjonalizacji DP. W ostatnich latach pojęcie dystansu psychicznego zaczęło być wykorzystywane także w nowych obszarach tematycznych związanych z relacjami z partnerami zagranicznymi, sposobami jego pokonywania oraz z miękkimi aspektami zarządzania (zarządzaniem ludźmi, transferem wiedzy, oraz podejmowaniem decyzji).

Przeprowadzony na potrzeby pracy przegląd badań objął artykuły opublikowane w recenzowanych czasopismach akademickich do 2017 r., które w tytule lub w abstrakcie zawierały „dystans psychiczny”. Wykorzystując bazy EBSCO oraz ProQuest, zidentyfikowano łącznie ponad 190 artykułów spełniających przyjęte kryteria. W dalszym kroku skoncentrowano się na artykułach prezentujących wyniki badań empirycznych i konceptualnych, pomijając artykuły o charakterze przeglądowym, lub w których dystans psychiczny pojawiał się jako oboczna, a nie główna lub istotna kategoria tłumacząca badane relacje. Dotyczyło to przede wszystkim artykułów, które zawierały „dystans psychiczny” w abstrakcie, ale nie w tytule. Ostatecznie niniejszy przegląd objął 132 artykuły, w tym 81 artykułów zawierających „dystans psychiczny” w tytule oraz 51 artykułów, w których „dystans psychiczny” pojawiał się tylko w abstrakcie. Artykuły objęte przeglądem pochodziły z 62 czasopism, przy czym w 16 czasopismach opublikowano 86 ze 132 artykułów objętych przeglądem (tj. pojawiły się w nich co najmniej dwa artykuły), co stanowi 65% wszystkich artykułów przeglądu, natomiast pozostałe artykuły (35%) pojawiły się w kolejnych 46 czasopismach¹⁰.

¹⁰ Do grupy 46 czasopism, w których opublikowano tylko jeden artykuł objęty przeglądem, należą: *Asia Pacific Journal of Management*, *Asia Pacific Management Review*, *Australian Journal of Management*, *Baltic Journal of Management*, *Business & Economic Horizons*, *Business History*, *Cross Cultural & Strategic Management*, *Economics & Management*, *Energy Policy*, *European Management Journal*, *Franklin Business & Law Journal*, *International Journal of Management*, *International Journal of Management and Information Systems*, *International Journal of Human Resources Development & Management*, *International Journal of Human Resource Management*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, *International Journal of Social Economics*, *International Journal of Tech-*

Do grupy 16 czasopism, w których pojawiło się najwięcej artykułów objętych przeglądem należy 8 tytułów z obszaru biznesu i zarządzania międzynarodowego (łącznie 48 artykułów), w tym:

- *International Business Review* (11 artykułów),
- *Management International Review* (11 artykułów),
- *Journal of International Business Studies* (10 artykułów),
- *Journal of International Management* (5 artykułów),
- *European Business Review* (4 artykuły),
- *Journal for East European Management Studies* (3 artykuły),
- *Journal of Business Research* (2 artykuły),
- *Journal of World Business* (2 artykuły)

oraz 8 tytułów z obszaru marketingu międzynarodowego (łącznie 38 artykułów), w tym:

- *Journal of International Marketing* (14 artykułów),
- *International Marketing Review* (11 artykułów),
- *Advances in International Marketing* (3 artykuły),
- *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research* (2 artykuły),
- *Industrial Marketing Management* (2 artykuły),
- *European Journal of Marketing* (2 artykuły),
- *Journal of Global Marketing* (2 artykuły),
- *Journal of Marketing Management* (2 artykuły).

Analiza artykułów ujawniła sześć głównych oraz kilka wyłaniających się wątków/obszarów tematycznych, związanych z dystansem psychicz-

nology Management, International Small Business Journal, International Studies of Management & Organization, Journal of Behavioral Finance, Journal of Business and Economics, Journal of Business & Industrial Marketing, Journal of Developmental Entrepreneurship, Journal of International Accounting Research, Journal of International Consumer Marketing, Journal of International Entrepreneurship, Journal of Management and Organization, Journal of Marketing Channels, Journal of Organizational Change Management, Journal of Organization Design, Journal of Product Innovation Management, Journal of Purchasing & Supply Management, Journal of Services Marketing, Journal of Small Business and Enterprise Development, Journal of Small Business Management, Journal of Socio-Economics, Journal of Strategic Marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, Latin American Business Review, Multinational Business Review, Revista Brasileira de Gestão de Negócios, Revista de Ciências da Administração, The Business & Management Review, Transformations in Business & Economics.

nym (rysunek 1.1). Wśród głównych obszarów zidentyfikowano badania poruszające następującą tematykę:

- I. Wpływ DP na proces umiędzynarodowienia (54 artykuły).
- II. Wpływ DP na wyniki osiągane na rynku zagranicznym (26 artykułów).
- III. Wpływ DP na adaptację do rynku zagranicznego (11 artykułów).
- IV. Uwarunkowania DP (15 artykułów).
- V. Wpływ DP na relacje z partnerem zagranicznym (16 artykułów).
- VI. Operacjonalizacja DP (16 artykułów).

Wśród wyłaniających się obszarów zidentyfikowano cztery nowe tematy, przy czym trzy z nich połączono w jeden obszar tematyczny, a ostatni – będący głównym obszarem w niniejszej pracy – wyodrębniono:

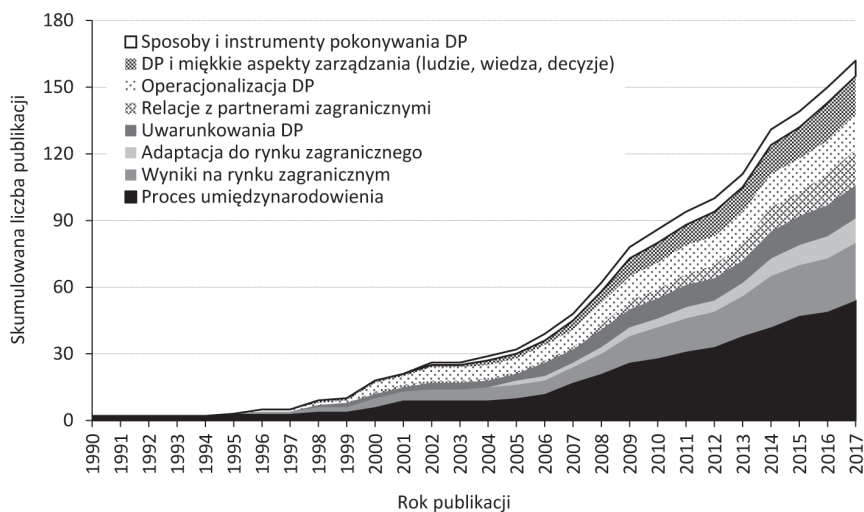
- VII. DP i miękkie aspekty zarządzania (17 artykułów), w tym:
 - a. Zarządzanie ludźmi (w ramach oddziałów zagranicznych lub menedżerami eksportu; odmiennosć wartości etycznych) (8 artykułów).
 - b. DP i uczenie się (transfer wiedzy, nabywanie wiedzy/zrozumienie rynków zagranicznych) (6 artykułów).
 - c. DP i podejmowanie decyzji (podejście planistyczne; pułapki) (3 artykuły).

- VIII. Sposoby i instrumenty pokonywania DP (7 artykułów).

W zdecydowanej większości artykułów objętych przeglądem poruszała tematykę w obrębie jednego obszaru (106 artykułów), ale 26 artykułów wykraczało poza jeden obszar (w tym 22 artykuły obejmowały 2 obszary tematyczne, 4 artykuły – więcej obszarów). Na rysunku 1.4 została pokazana skumulowana liczba artykułów (przy uwzględnieniu faktu, że w części z nich porusza się więcej niż jeden obszar tematyczny) w poszczególnych obszarach, opublikowanych do końca 2017 roku.

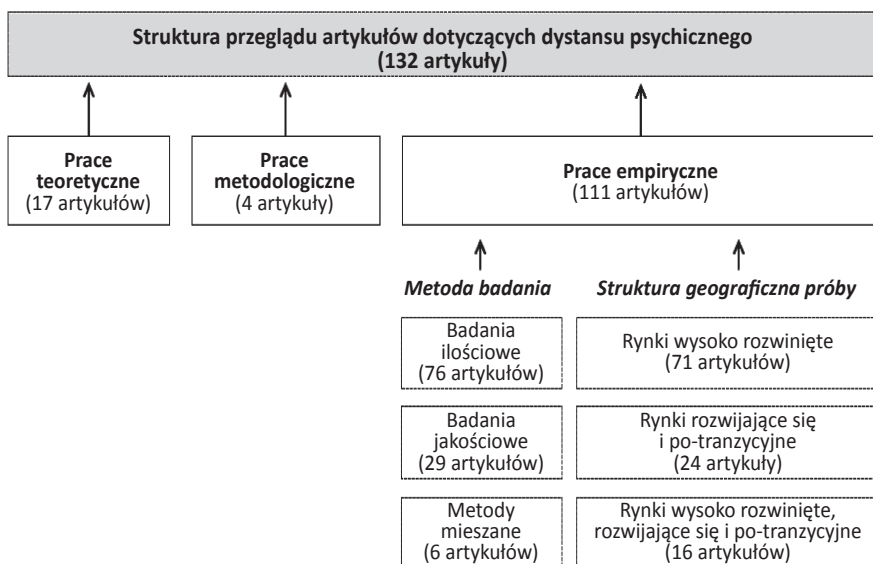
Wśród analizowanych artykułów (rysunek 1.5) 21 pozycji to prace teoretyczne lub metodologiczne, a 111 prezentuje wyniki badań empirycznych, w tym zdecydowaną większość stanowią badania o charakterze ilościowym (76 prac, w tym dwa eksperymenty), badania jakościowe zostały wykorzystane w 29 artykułach, a podejście mieszane – łączące badania ilościowe i jakościowe – pojawia się w 6 artykułach.

Rysunek 1.4. Kierunki badań dystansu psychicznego



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1.5. Struktura przeglądu artykułów



Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na strukturę geograficzną badanych prób zdecydowana większość badań prowadzona była w kontekście rynków wysoko roz-

winiętych (70 artykułów), przy czym większość dotyczyła respondentów/przedsiębiorstw z pojedynczych wysoko rozwiniętych rynków (54): Wielkiej Brytanii (10), krajów nordyckich (11), innych państw Europy Zachodniej (17), Australii lub Nowej Zelandii (10), USA lub Kanady (6); natomiast 17 artykułów bazowało na próbach zróżnicowanych geograficznie. Badania skoncentrowane na rynkach rozwijających się lub potranzycyjnych zostały zaprezentowane w 24 artykułach, w tym 8 odnosiło się do Chin, 6 – Brazylii, 4 – Polski, 6 – inne (Słowenia, Wietnam, Kenia, Tanzania, Bangladesz, Południowa Afryka). Z kolei badania obejmujące w próbie zarówno rynki rozwinięte, jak i rozwijające się i potranzycyjne zostały wykorzystane w 16 artykułach.

Powyższe charakterystyki przeglądu literaturowego wskazują, że podjęcie tematyki sposobów pokonywania dystansu w kontekście polskich przedsiębiorstw, z wykorzystaniem podejścia mieszanego (badania ilościowe i jakościowe) pozwoli na uzupełnienie istniejącego dorobku badawczego. Szersze uzasadnienie znaczenia przeprowadzonych na potrzeby niniejszej pracy badań zostało przedstawione w rozdziale 2.

W kolejnych częściach tego rozdziału został omówiony dorobek literaturowy w poszczególnych obszarach tematycznych związanych z dystansem psychicznym¹¹, przy czym pełna charakterystyka wszystkich 132 artykułów objętych przeglądem została przedstawiona w załączniku 1.

Dystans psychiczny a przebieg procesu umiędzynarodowienia (wybór rynku zagranicznego, wybór sposobu wejścia, sekwencja)

Tradycyjny model Uppsala podpowiada, że dystans psychiczny wywiera wpływ zarówno na wybór kierunku umiędzynarodowienia, sekwencję, jak i na sposób wejścia na rynek zagraniczny. Relacja pomiędzy DP a procesem umiędzynarodowienia była najczęściej poruszonym tematem badawczym (54 spośród 132 analizowanych artykułów). Zgodnie z założeniami teoretycznymi, w początkowej fazie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa wybierają rynki charakteryzujące się niskim poziomem dystansu psychicznego (Johanson i Vahlne 1977), a na rynkach odległych pod względem dystansu psychicznego przedsiębiorstwa będą rzadziej stosować kapitałochłonne sposoby wejścia, wymagające zaangażowania znacznych zasobów.

¹¹ Z wyłączeniem operacjonalizacji dystansu psychicznego, o którym pisałam w poprzedniej części (podrozdział 1.2).

Punktem wyjścia do badań nad wyborem rynku zagranicznego (Ellis 2007) oraz sposobu wejścia jest założenie, że im bardziej rynek zagraniczny różni się od rynku pochodzenia przedsiębiorstwa, tym trudniej jest menedżerom przedsiębiorstwa pozyskiwać, analizować i prawidłowo interpretować dane związane z rynkiem. Ponadto obszary niepewności oraz trudności związane z prowadzeniem działalności gospodarczej za granicą będą większe. Wybór rynków zagranicznych wynika więc z próby ograniczenia dystansu psychicznego przez skupienie się na tych rynkach, które są łatwiejsze do zrozumienia przez przedsiębiorstwo. Z tego powodu na wczesnym etapie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa wybierają rynki bliskie psychicznie.

Faktycznie wiele badań potwierdza przynajmniej częściowo te założenia, ukazując wpływ dystansu psychicznego na wybór rynków, tj. kierunek umiędzynarodowienia zarówno dla eksportu (np. Dow 2000; Bell 1995, Brewer 2007a, b), jak i dla inwestycji bezpośrednich (np. Dow i Ferencíková 2010) oraz w kontekście przedsiębiorstw pochodzących z gospodarek zarówno rozwiniętych (Dow 2000, Rothaermel i in. 2006), jak i wschodzących (Wąsowska i in. 2016; Barretto i Rocha 2001).

Przykładowo, w badaniach Dowa (2000) dystans psychiczny okazał się istotnym czynnikiem wyjaśniającym początkowy wybór rynków zagranicznych przez australijskich eksporterów, decydujących się w pierwszym kroku na wybór rynków bliskich psychicznie. W przypadku przedsiębiorstw brazylijskich dystans psychiczny tłumaczy kierunek eksportu, ale tylko w odniesieniu do przedsiębiorstw bardzo małych, małych i średnich (Dib i in. 2016). Także w badaniach małych przedsiębiorstwa IT z Finlandii, Irlandii i Norwegii dystans psychiczny był istotną zmienną tłumaczącą wybór rynków eksportowych, choć nie jedyną (Bell 1995). Dystans psychiczny ma też znaczenie dla internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na ich niższą skłonność do ryzyka, ostrożność i obecność rodziny w zarządzie (Kontinen i Ojala 2010). Przed wejściem na odległy psychicznie rynek francuski badane przedsiębiorstwa rodzinne z Finlandii miały wcześniejsze doświadczenia na rynkach bliższych psychicznie, zaczynając proces internacjonalizacji od eksportu zgodnie z postulatami modelu etapowego (Kontinen i Ojala 2010). Analizując wzorce ekspansji zagranicznej sieci handlowych z Europy Zachodniej, również Alexander i in. (2007) dowiedli, że wybierają one rynki zbliżone pod względem języka. Gripsrud i in. (2015) uważają, że wpływ DP jest zróżnicowany w zależności od typu przedsiębiorstwa. Badając 2390 norweskich

przedsiębiorstw, wyodrębnili trzy kategorie przedsiębiorstw (ang. *True Born Globals, Born Regionals, Late-comers*). Tylko przedsiębiorstwa umiędzynarodawiające się najpóźniej (ang. *late comers*) podążają ścieżką postulowaną przez tradycyjny model Uppsala, wybierając rynki bliskie psychicznie. Z kolei Dow i Karunaratna (2006) pokazują, że intensywność wymiany handlowej między krajami jest silnie związana z czynnikami tworzącymi dystans psychiczny w obszarze edukacji, stopnia demokracji i religii, a także – choć w mniejszym stopniu – w obszarze różnic w języku, rozwoju przemysłowego i stopnia socjalizmu. Dow i Ferencikova (2010) zauważyli, że czynniki dystansu psychicznego, stosowane w odniesieniu do bezpośrednich inwestycji zagranicznych na Słowacji, nadal są silnymi czynnikami wyjaśniającymi wybór rynku. Podobnie Palmero i in. (2013), badając 160 hiszpańskich korporacji z 659 spółkami zależnymi w Europie, zauważają, że różnice w poziomie rozwoju przemysłowego i języka mają negatywny wpływ na wybór rynku jako destynacji zagranicznych inwestycji bezpośrednich, ale – wbrew oczekiwaniom – różnice w poziomie edukacji zwiększają prawdopodobieństwo inwestycji, co według autorów, odzwierciedla motywy poszukiwania efektywności.

Ważnym wątkiem badawczym było także określenie wpływu dystansu psychicznego na sposób wejścia w drogę inwestycji zagranicznych. W badaniach przedsiębiorstw z krajów nordyckich rozwijających się w drodze inwestycji bezpośrednich Dow i Larimo (2009) analizowali skłonność przedsiębiorstw do wyboru utworzenia własnego oddziału od podstaw (ang. *greenfield*) względem innych form, takich jak wspólne przedsięwzięcie (ang. *joint-venture*) oraz do wyboru akwizycji względem utworzenia własnego oddziału od podstaw (Dow i Larimo 2011), biorąc pod uwagę czynniki dystansu psychicznego z badań Dowa i Karunaratny (2006). W warunkach wysokiego DP (powodowanego odmiennością religii, poziomu rozwoju gospodarczego, edukacji i systemów politycznych) przedsiębiorstwa preferowały wspólne przedsięwzięcia z partnerem zagranicznym zamiast pełnej kontroli (Dow i Larimo 2009), ale w porównaniu z akwizycją wolały utworzenie własnego oddziału od podstaw (Dow i Larimo 2011).

Niemniej w literaturze wskazuje się też, że wpływ dystansu psychicznego na przebieg procesu umiędzynarodowienia jest bardziej zniuansowany niż pierwotne założenia etapowej teorii internacjonalizacji. Po pierwsze, znaczenie DP jako zmiennej tłumaczącej kolejne wybory rynków zagranicznych nie jest oczywiste. Dow (2000) pokazał, że wpływ

dystansu psychicznego znacząco zmniejsza się między pierwszą a drugą decyzją o wejściu na rynek zagraniczny. Według niego potwierdza to wcześniejsze sugestie teoretyków, które nie zostały jednak jednoznacznie potwierdzone empirycznie (Benito i Gripsrud 1992; Davidson 1983), że wraz z nabywaniem doświadczenia międzynarodowego wpływ DP na decyzje menedżerskie będzie malał, co potwierdza założenie o wyjątkowości pierwszego wejścia na rynek zagraniczny w procesie internacjonalizacji (Cavusgil 1980). Niemniej, analizując wejścia przedsiębiorstw chińskich na rynki zagraniczne, Ellis (2007) stwierdził, że nie ma jednoznacznego wpływu dystansu psychicznego na wybór pierwszego rynku; jednak kolejne wejścia dotyczą rynków podobnych kulturowo, co wskazuje na zdolność przedsiębiorstw do transferu wiedzy pomiędzy podobnymi rynkami. W kolejnych badaniach podejmujących temat umiędzynarodowienia chińskich eksporterów Ellis (2008) wskazuje, że choć dystans psychiczny nie ma bezpośredniego wpływu na sekwencję wejść na rynki zagraniczne, to jest jednak istotnym moderatorem relacji między wielkością rynku a sekwencją wejść na rynki. Im większy jest rynek, tym większe prawdopodobieństwo szybszego wejścia, ale pod warunkiem niskiego DP. Fang i in. (2017) traktują dystans psychiczny i dystans kulturowy jako istotne i nieistotne kategorie tłumaczące umiędzynarodowienie przedsiębiorstw w erze globalizacji. Mimo że nie tłumaczą wyboru rynku i powodzenia na rynku, to zdolność uczenia się i zrozumienia odmiennej kultury nadal odgrywa istotną rolę.

Po drugie, na wybór rynków zagranicznych wpływają także inne czynniki niż dystans psychiczny. Szczególnie istotnym czynnikiem w tym kontekście jest wielkość rynku zagranicznego, co potwierdziły badania obejmujące brazylijskich eksporterów (wielkość rynku ma znaczenie bez względu na wielkość przedsiębiorstwa eksportera) (Dib i in. 2016); szybko umiędzynaradawiających się młodych przedsiębiorstw softwarowych z Nowej Zelandii (Sinha i in. 2015); przedsiębiorstw typu *born-globals* z Australii (Taylor i Jack 2013); małych i średnich przedsiębiorstw IT z Finlandii (Ojala i Tyrväinen 2009, Ojala 2008). Wśród innych czynników wpływających na wybór rynku silniej niż DP wymienia się: poszukiwanie możliwości/szans wzrostu (Ojala i Tyrväinen 2009); podążanie za globalnymi klientami, bez względu na DP (Zucchella i Palamara 2007; Bell 1995); zaawansowaną strukturę branży na rynku zagranicznym oraz wymóg ścisłej współpracy z klientami (Ojala 2008).

Po trzecie wpływ dystansu psychicznego na decyzje związane z umiędzynarodowieniem będzie odmienny dla przedsiębiorstw pochodzących z różnych kontekstów gospodarczo-instytucjonalnych. W szeroko zakrojonych badaniach obejmujących ponad 25 tys. decyzji związanych z poziomem własności w przejęciach zagranicznych realizowanych przez 9577 przedsiębiorstw międzynarodowych z 25 państw, w okresie 15 lat, Chikhouni, Edwards i Farashahi (2017) zauważyli, że związek między DP a poziomem własności w transakcjach zagranicznych przejęć moderowany jest przez kierunek (kraj pochodzenia inwestora). Przedsiębiorstwa z rynków wschodzących przejmują wyższy udział w strukturze własnościowej przejmowanego przedsiębiorstwa, w przypadku umiędzynarodowienia na rynki o wyższym DP; a przedsiębiorstwa z rynków rozwiniętych – mają w takim przypadku skłonność przejęcia niższych udziałów we własności. Z kolei w przypadku umiędzynarodowienia na rynki o niższym DP przedsiębiorstwa z rynków wschodzących nabywają niższy poziom udziałów.

Po czwarte, wpływ DP na przebieg umiędzynarodowienia przedsiębiorstw wcześniej i szybko internacjonalizujących się (reprezentujących ang. *born-global* lub *international new ventures*) jest często kwestionowany. Ojala (2008) pokazał, że mimo DP między Finlandią i Japonią, fińskie przedsiębiorstwa softwarowe na wczesnym etapie swojego umiędzynarodowienia weszły na rynek japoński przez zagraniczne inwestycje bezpośrednie (istotniejsze niż DP były wielkość rynku, zaawansowana struktura branży, oraz wymóg ścisłej współpracy z klientami). Także Freeman i in. (2012) uważają, że przedsiębiorstwa typu *born-global* są – w odróżnieniu od przedsiębiorstw później się umiędzynarodawiających – mniej podatne na wpływ DP, a bardziej na czynniki zewnętrzne, w podejmowaniu decyzji dotyczących zwiększenia zaangażowania w rynku zagranicznym, co zostało także potwierdzone w badaniach przedsiębiorstw norweskich (Gripsrud i in. 2015). Niemniej Trudgen i Freeman (2014) wykazali, że nawet w przypadku urodzonych globalistów dystans psychiczny względem pierwszego rynku wywiera wpływ na tempo internacjonalizacji. Wybór rynków odległych psychicznie na wczesnym etapie internacjonalizacji wydłuża mianowicie czas działania w drugiej fazie rozwoju australijskich przedsiębiorstw *born-globals*, ze względu na bardziej złożony proces uczenia się i adaptacji do rynku. W przypadku przedsiębiorstw wybierających początkowo rynki bliskie psychicznie przejście do kolejnej fazy następowało

natomiast szybciej. Także Arenius (2005) ukazała, że w przypadku szybko umiędzynaradawiających się przedsiębiorstw z Finlandii dystans psychiczny negatywnie wiązał się z tempem penetracji rynku zagranicznego, przy czym relacja ta była moderowana kapitałem społecznym. Wraz ze wzrostem liczby i jakości relacji zewnętrznych możliwe było szybsze tempo penetracji nawet odległych psychicznie rynków. Taylor i Jack (2013) zwracają z kolei uwagę, że o ile DP nie jest istotny dla wyboru rynku przez urodzonych globalistów z branż wysokich technologii, o tyle w przypadku przedsiębiorstw globalnych od urodzenia, ale działających w branżach niskich/średnich technologii decydują się one na rynki bliskie psychicznie, choć wielkość rynku też jest brana pod uwagę.

Podsumowując, badania dystansu psychicznego realizowane w tym nurcie są bardzo zróżnicowane. Niemniej można przyjąć, że dystans psychiczny prowadzi do ograniczenia ryzyka (związanego z niezajomością danego środowiska rynkowego lub inwestowaniem zasobów na tym rynku zagranicznym), chociaż relacja ta jest złożona i zależy od wielu czynników kontekstowych na poziomie przedsiębiorstwa i kraju (Ciszewska-Mlinarič i Trąpczyński 2016). W związku z tym przyszłe badania powinny szczególnie pogłębić zrozumienie wyboru rynku i decyzji o wejściu na rynek przez zbadanie, w jaki sposób DP kształtuje proces decyzyjny menedżerów.

Dystans psychiczny a wyniki na rynkach zagranicznych

Zależność między dystansem psychicznym i wynikami na rynkach zagranicznych to istotny nurt badań w obszarze strategii umiędzynarodowienia. Tradycyjna teoria podpowiada, że wysoki poziom odmienności pod względem norm i przekonań kulturowych wpływa na komunikację i ogranicza zrozumienie lokalnych praktyk biznesowych, a tym samym negatywnie wpływa na wyniki na rynku zagranicznym (Slangen i Hennart 2008; Zeng i in. 2013; Santos i in. 2012). W przeciwieństwie do oczekiwań teoretyków wyniki badań nie potwierdzają jednak jednoznacznie i konsekwentnie negatywnego wpływu dystansu psychicznego na wyniki przedsiębiorstwa (Ali 1995; Dikova 2009). Przykładowo, wybór podobnego pod względem kultury rynku, nie gwarantuje sukcesu w umiędzynarodowieniu (O'Grady i Lane 1996). Analiza wyników przedsiębiorstw kanadyjskich wchodzących na rynek USA pokazała, że niedoceniwanie dystansu psychicznego między krajami, które są po-

zornie zbliżone pod względem kultury, może utrudnić osiągnięcie zadowalającego poziomu wyników dla przedsiębiorstw międzynarodowych, a założenie bliskości kulturowej ogranicza proces uczenia się menedżerów i ich wrażliwość na subtelne, ale istotne różnice – zjawisko to nazwano paradoksem dystansu psychicznego (O’Grady i Lane 1996). Wiele późniejszych badań potwierdza zjawisko paradoksu DP w kontekście: urodzonych globalistów (Bhardwaj i in. 2011); przedsiębiorstw z Europy Zachodniej wchodzących przez BIZ na rynki Europy Środkowo-Wschodniej (ale tylko w przypadku braku wiedzy na temat rynku docelowego) (Dikova 2009); w próbach eksporterów szwedzkich (wpływ pośredni przez innowacje) (Azar i Drogendijk 2014), brazylijskich (Sousa i Lengler 2009) i hiszpańskich (Sousa i in. 2010); w kontekście sieci handlowych z USA, UK, Europy Zachodniej oraz Azji i Pacyfiku (Evans i Mavondo 2002; Evans i in. 2008).

W swoich badaniach poświęconych inwestycjom bezpośrednim w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, realizowanych przez zachodnioeuropejskie korporacje międzynarodowe, Dikova (2009) sugeruje, że brak wiedzy na temat rynków zagranicznych motywuje przedsiębiorstwa do lepszego i gruntowniejszego przygotowania inwestycji, wzmacniając proces uczenia się. Paradoksalnie dystans psychiczny może zatem ułatwić osiąganie lepszych wyników przez oddziały na rynkach zagranicznych (Dikova, 2009). Oznacza to, że przy wchodzeniu na rynki odległe psychicznie przedsiębiorstwa zdają się dostrzegać wyższe ryzyko, co skłania je do zwiększenia wysiłków w zakresie poznania rynku zagranicznego i zwiększa zdolność przedsiębiorstw do stawiania czoła wyzwaniom i wykorzystywania szans pojawiających się za granicą.

W podobnym duchu Evans, Mavondo i Bridson (2008) twierdzą, że zjawisko dodatniej korelacji między dystansem psychicznym i wynikami można tłumaczyć wysoką niepewnością na rynkach odległych psychicznie, które są w związku z tym postrzegane jako miejsca podwyższonego ryzyka dla ekspansji zagranicznej. W celu zminimalizowania ryzyka przedsiębiorstwa mogą inwestować więcej wysiłku w zrozumienie takich rynków, co w konsekwencji prowadzi do poprawy procesów podejmowania decyzji strategicznych oraz osiąganych wyników (Evans, Mavondo i Bridson, 2008). Sousa i in. (2010) wskazują ponadto, że wyższy poziom dystansu psychicznego sprawia, że menedżerowie są bardziej świadomi ograniczeń wiedzy, którą mają, co intensyfikuje potrzebę poznania rynku zagranicznego, umożliwiając osiągnięcie lepszych wyników. Ten pozytywny wpływ dystansu psychicznego na wyniki jest

wspierany również przez obiektywne efekty. W rzeczywistości, im mniej rozwinięte warunki instytucjonalne w porównaniu do kraju pochodzenia (co prowadzi do wzrostu postrzeganego dystansu), tym wyższa skłonność przedsiębiorstw do dostosowania się do lokalnych rozwiązań instytucjonalnych w celu uzyskania lepszych wyników w stosunku do pozostałych konkurentów (Cuervo-Cazurra 2008).

Dow i Ferencikova (2010) wskazali natomiast negatywny wpływ DP na wyniki, badając oddziały przedsiębiorstw zagranicznych w Słowacji. Podobnie, w przypadku eksporterów z Wielkiej Brytanii, DP miał pośredni negatywny wpływ na efektywność sprzedaży eksportowej (Katsikea i in. 2007); w przypadku eksporterów francuskich – bezpośredni negatywny wpływ na wyniki ekonomiczne (Obadia 2013); w próbie przedsiębiorstw włoskich wysokich technologii DP miał negatywny wpływ na wzrost sprzedaży zagranicznej (Presutti i in. 2016); a w kontekście przedsiębiorstw z USA DP w wymiarze kulturowym wiązał się z niższymi wynikami (satisfakcją z eksportu), choć wymiar biznesowy DP nie miał takiego znaczenia (Griffith i Dimitrova 2014). Z kolei Hutzschenreuter i in. (2014), badając próbę korporacji niemieckich, wykazali, że przyrost dystansu (ang. *added distance*) administracyjnego, kulturowego i geograficznego ma negatywny wpływ na wyniki, szczególnie dystans administracyjny i kulturowy. Efekt może jednak zależeć od stopnia w jakim przedsiębiorstwo jest świadome istnienia różnic, podejmując środki niwelujące wpływ dodatkowego dystansu na wyniki.

W obliczu odmienności wniosków płynących z badań w obszarze wpływu dystansu psychicznego na wyniki przedsiębiorstw na rynku zagranicznym istotny wydaje się dobór i uzasadnienie instrumentu pomiaru dystansu psychicznego oraz włączenie zmiennych uwzględniających kontekst, potencjalnych mediatorów i moderatorów, takich jak np. intensywność technologiczna branży.

Dystans psychiczny a adaptacja do rynku zagranicznego

Badania realizowane w nurcie dotyczącym wpływu dystansu psychicznego na stopień adaptacji do rynku zagranicznego przynoszą raczej spójne wyniki, wskazując, że wzrost dystansu psychicznego powoduje wzrost wysiłków przedsiębiorstw w zakresie adaptacji (Sousa i Lengler 2009; Sousa i in. 2014; Azar i Drogendijk 2014; Evans i Bridson 2005; Evans, Mavondo i Bridson 2008; Sousa i Bradley 2005; Sousa i Lages 2011).

W swoich badaniach dotyczących internacjonalizacji 102 sieci handlowych z USA, UK, Europy Zachodniej, Azji i Pacyfiku, Evans i Bridson (2005), a także Evans, Mavondo i Bridson (2008) potwierdzili, że DP jest pozytywnie związany z adaptacją oferty do rynku zagranicznego. Na poziomie zdezagregowanym dystansu psychicznego szczególnie istotne okazały się postrzegane różnice w strukturze rynków, praktykach biznesowych i różnice językowe. Ta pozytywna relacja została także potwierdzona badaniami na próbie eksporterów z Portugalii (Sousa i Bradley 2005; Sousa i Lages 2011).

Analizując wpływ DP na adaptację w próbie brazylijskich eksporterów, Sousa i Lengler (2009) zaobserwowali, że w warunkach wysokiego dystansu psychicznego wyższe jest prawdopodobieństwo adaptacji oferty przedsiębiorstwa do rynku zagranicznego, w zakresie elementów marketing mix, tj. DP pozytywnie wpływa na dostosowanie w zakresie produktu, ceny, promocji oraz dystrybucji. O ile jednak adaptacja w zakresie produktu i promocji miała pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstw na rynku zagranicznym, o tyle adaptacja w zakresie dystrybucji i ceny – negatywny. W kolejnych badaniach, tym razem obejmujących małych i średnich eksporterów z Portugalii, Sousa, Lengler i Martínez-López (2014) zauważyli, że wyższy DP prowadzi do adaptacji ceny, przy czym relacja ta moderowana jest (osłabiana) doświadczeniem międzynarodowym menedżera. Z kolei relacja pomiędzy dostosowaniem ceny i wynikami eksportu ma odwrócony kształt litery U.

Dystans psychiczny ma także pozytywny wpływ na adaptację przedsiębiorstwa do rynku zagranicznego w szerszym rozumieniu niż tylko marketing-mix. Azar i Drogendijk (2014) zauważyli, że w przypadku przedsiębiorstw szwedzkich wejście na rynki bardziej odległe korzystnie wpływało na adaptację do rynku zagranicznego pod względem wdrożenia innowacji technologicznych i organizacyjnych.

Jedynym wyjątkiem wśród zidentyfikowanych badań jest praca opierająca się na próbie małych i średnich przedsiębiorstw z Hiszpanii (Navarro-García, Peris-Oritz i Barrera-Barrera 2016). O ile wyniki ich badań pokazały, że im wyższy jest poziom DP, tym wyższy jest poziom adaptacji w analizie na poziomie całej próby oraz w podgrupach wyróżnionych ze względu na wielkość, o tyle analiza w podgrupach przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na zmienne strukturalne przyniosła odmienny obraz – w podgrupie przedsiębiorstw bez dedykowanego działu eksportu wpływ DP na adaptację jest negatywny. Ponadto adaptacja

elementów marketing-mix wpływa na lepsze wyniki na rynku zagranicznym (ale tylko na poziomie całej próby i w grupie przedsiębiorstw z działem eksportu). System zbierania informacji (o klientach, konkurentach, wewnętrzne rozpowszechnienie) zmniejsza wpływ DP na adaptację (ale tylko w przypadku przedsiębiorstw z dedykowanym działem eksportu).

Głównym ograniczeniem badań DP realizowanych w tym nurcie wydaje się nieco zawężające rozumienie adaptacji, najczęściej prowadzonej do elementów marketing-mix.

Dystans psychiczny a uwarunkowania postrzeganego dystansu

Istotny nurt badań w obszarze dystansu psychicznego stanowi wątek związany z uwarunkowaniami (determinantami lub antecedencjami) postrzeganego przez menedżerów dystansu. Wraz z narastającą popularnością dystansu psychicznego jako zmiennej tłumaczącej wiele aspektów procesu umiędzynarodowienia się przedsiębiorstw, wielu badaczy zaczęło zwracać uwagę na rozdziwisk między definicją pojęcia a jego operacjonalizacją, często prowadzący do sytuacji, kiedy dystans psychiczny był – na poziomie definicyjnym – traktowany jako pojęcie o charakterze subiektywnym, poznawczym, a na poziomie operacyjnym – mierzony jako obiektywny, zbiorczy konstrukt (Håkanson i Ambos 2010).

Håkanson i Ambos (2010) wykazali, że na dystans psychiczny (mierzony na poziomie indywidualnym) mają wpływ: dystans kulturowy, różnice językowe, instytucjonalne, rywalizacja polityczna, odległość geograficzna i dystans gospodarczy. Co ciekawe, odległość geograficzna okazała się najbardziej znaczącym czynnikiem, którego rola w wyjaśnianiu dystansu psychicznego była ponad trzykrotnie większa niż rola dystansu kulturowego. W pracy z 2016 r. Håkanson i in. wykazali, że DP wobec rynku zagranicznego zmniejsza się wraz ze wzrostem liczby emigrantów (sama liczba imigrantów nie była istotna, lecz ich przyrost), z wielkością importu dóbr kulturowych i usług, jest wyższy w przypadku dużych państw. Relacja między DP a różnicami w zakresie międzynarodowej reputacji krajów ma kształt litery U (najniższy DP wobec państw o nieco wyższym poziomie reputacji).

Zanger, Hodicová i Gaussa (2008) zwrócili uwagę, że obiektywna wiedza o rynku zagranicznym i doświadczenia z rynku (badaniami byli objęci decydenci z małych i średnich przedsiębiorstw w Saksonii i Cze-

chach) są czynnikami wpływającymi na postrzeganie zarówno kraju, jak i produktów i przedsiębiorstw.

Jako pierwsi Fletcher i Bohn (1998) uwzględnili charakterystyki indywidualne w badaniach DP. Zaprezentowane przez nich wyniki wskazują jednak, że charakterystyki demograficzne menedżerów (wiek, wykształcenie, kraj urodzenia, długość pobytu zagranicą, częstotliwość wyjazdów zagranicznych) nie tłumaczą wyboru rynków ani bliskich, ani odległych psychicznie, ale wiedza menedżerów na temat kultur i doświadczenie w negocjacjach międzynarodowych oraz podejście planistyczne (przygotowywanie planów ekspansji) zwiększają prawdopodobieństwo działania na rynkach odległych.

Sousa i Bradley (2006) stwierdzili, że dystans psychiczny na poziomie indywidualnym warunkowany jest (relacje dodatnie) przez dystans kulturowy oraz indywidualne wartości menedżerów (konserwatyzm), a międzynarodowe doświadczenie menedżerów (np. poziom doświadczeń zagranicznych, doświadczenie w eksporcie, znajomość języków itd.) obniża DP. W kolejnych badaniach Sousa in. (2014) potwierdzili poprzednie wnioski, że dystans kulturowy oraz konserwatywne wartości wpływają na DP, ale dodali także zmienną z poziomu przedsiębiorstwa, ukazując, że korzystanie z programów wsparcia eksportu wiąże się z wyższym poziomem DP menedżerów.

Z kolei Evans i in. (2008) nie znaleźli potwierdzenia dla badanych przez uwarunkowań DP z poziomu organizacji – ani międzynarodowe doświadczenie przedsiębiorstwa, ani centralizacja procesu podejmowania decyzji nie wpływają na postrzegany dystans. W badaniach eksperymentalnych przeprowadzonych na próbie australijskich menedżerów Baack i in. (2015) analizowali procesy kształtujące indywidualną percepcję DP i jej zmiany. Wyniki ich badań pokazują, że efekt potwierdzenia/błąd konfirmacji ma istotny wpływ na percepcję DP przez menedżerów oraz decyzje strategiczne.

W pracy koncepcyjnej Smith i in. (2011) proponują uwzględnić uwarunkowania postrzeganego dystansu psychicznego z poziomu kraju (stosując przykładowo podejście Dowa i Karunartny (2006) oraz z poziomu indywidualnego, w podziale na cechy obiektywne (np. doświadczenie międzynarodowe, doświadczenie międzykulturowe, wykształcenie, znajomość języków zagranicznych) oraz subiektywne (konserwatyzm – w tym tolerancja ryzyka, elastyczność, skłonność do zmiany, wartości związane z bezpieczeństwem, tradycją oraz wykorzystywane strumie-

nie informacji). Dystans psychiczny powstaje jako efekt postrzeganych trudności działania na rynku zagranicznym (może się różnić między jednostkami). Dystans psychiczny menedżerów wpływa na zachowania przedsiębiorstwa, wywierając wpływ na decyzje i działania związane z umiędzynarodowieniem.

Dystans psychiczny a relacje z partnerem zagranicznym

Prace badawcze analizujące związek dystansu psychicznego i relacji z partnerami zagranicznymi zasadniczo potwierdzają negatywny wpływ dystansu, na poziomie zarówno teoretycznym, jak i empirycznym (z perspektywy importera oraz eksportera).

W pracy koncepcyjnej podejmującej tematykę wpływu dystansu psychicznego na rozwój relacji z partnerami zagranicznymi Magnusson i Boyle (2009) sugerują, że na wczesnych etapach rozwoju relacji z partnerem zagranicznym wyższy DP będzie związany z większą niepewnością i niższym zaufaniem, a negatywny związek między niepewnością i zaufaniem będzie wyższy w kontekście wyższego DP. Umiejętność komunikacji (odniesienie się do kwestii tworzących DP) będzie jednak ograniczać niepewność, zwiększać zaufanie i prawdopodobieństwo przetrwania relacji. Na późniejszych etapach rozwoju relacji DP będzie zmniejszał niepewność, zwiększał zaufanie, wzmacniał związek między zaufaniem a niepewnością. Z kolei Conway i Swift (2000) sugerują, że im wyższy DP, tym więcej czasu i wysiłku wymaga zbudowanie udanych relacji biznesowych z partnerami na rynku zagranicznym.

W badaniach prowadzonych wśród brytyjskich importerów dowiedziono, że DP pomiędzy krajem importera i eksportera negatywnie wpływa na jakość ich relacji (zaufanie, zaangażowanie, zadowolenie) (Skarmeas i in. 2008). DP między importerem-eksporterem zwiększa prawdopodobieństwo zachowań oportunistycznych eksporterów oraz zmniejsza zaufanie importera do eksportera (Katsikeas i in. 2009) oraz DP ma negatywny wpływ na wartość relacji z zagranicznym dostawcą, ale wrażliwość kulturowa dostawcy obniża negatywny wpływ DP na wartość relacji (Skarmeas i in. 2016). Z kolei w badaniach importerów z Tajwanu Johnston i in. (2012) dowiedli, że częsta, a także dwukierunkowa komunikacja zwiększa zaufanie oraz zadowolenie ze współpracy. Istotnym negatywnym moderatorem tych relacji jest jednak DP. DP nie ma natomiast wpływu na związek między zaufaniem i zadowoleniem a podjęciem z partnerem (dostawcą) wspólnych działań.

W relacjach eksportowych nawiązywanych przez francuskie małe i średnie przedsiębiorstwa DP (jako *foreignness-induced cognitive disorientation*) obniża zaufanie oraz wyniki ekonomiczne. W warunkach wysokiego DP wpływ zaufania na wyniki jest negatywny w relacjach importerów–eksporterów. DP jest także negatywnie związany z przetrwaniem relacji eksportowej (Obadia 2013). Ponadto w warunkach wysokiego DP normy relacji w zakresie oczekiwań ciągłości, równości, oraz współpracy, mają silniejszy wpływ na ograniczenie oportunistycznego importera (niż w przypadku niskiego DP) (Obadia i in. 2017). Do podobnych wniosków dochodzi Bodlaj i in. (2017) w badaniach słoweńskich eksporterów: DP to mediator związku zachodzącego między elastycznością a zaufaniem. Elastyczność relacji łączącej eksportera i importera obniża DP postrzegany przez eksportera. DP z kolei zmniejsza zaufanie eksportera do zagranicznego partnera. Również w badaniach przekrojowych, obejmujących 388 relacji partnerskich nawiązywanych przez 179 respondentów z 35 państw, potwierdzono negatywny wpływ DP na jakość relacji (m.in. zaufanie, współpracę, zaangażowanie), przy czym związek ten moderowany jest przez wizerunek kraju w odniesieniu do produktu (im pozytywniejszy, tym mniejszy wpływ DP na relacje) (Durand i in. 2016).

Dystans psychiczny a miękkie aspekty zarządzania

Wśród wyłaniających się obszarów zidentyfikowano trzy tematy związane z miękkimi aspektami zarządzania międzynarodowego: zarządzania ludźmi; uczenia się i transferu wiedzy; oraz sposobów podejmowanie decyzji.

W odniesieniu do wpływu dystansu psychicznego na zarządzanie ludźmi w korporacjach międzynarodowych, szczególnie ekspatriantami, warto zwrócić uwagę na kilka prac badawczych. Według Meyera i in. (2016) dystans psychiczny to kluczowy czynnik wywołujący problemy, z jakimi muszą się zmierzyć ekspatrianci (w ich badaniach dotyczyło to Brazylijczyków działających w Chinach); brak przygotowania ekspatriantów w zakresie odmienności rynków przed wyjazdem do Chin stanowił główną barierę do pokonania, aby osiągać lepsze wyniki. Badania Tanure i in. (2009) sugerują, że może to wynikać z faktu, że korporacyjni menedżerowie HR i ekspatrianci inaczej postrzegają oczekiwaną pomoc w zakresie adaptacji ekspatriantów do lokalnych warunków. Z punktu widzenia ekspatriantów integracja kulturowa

to największe wyzwanie na rynkach zarówno bliskich, jak i odległych psychicznie. Z kolei badania koncepcyjne, stawiające w centrum uwagi lokalnych menedżerów w korporacjach międzynarodowych, sugerują że: (1) korporacje międzynarodowe powinny w większym stopniu przywiązywać wagę do wartości instytucjonalnych lokalnych menedżerów oraz przewycięzania dystansu psychicznego wobec lokalnych menedżerów, co pozwoli obniżyć wyłączenie społeczne oraz niski poziom identyfikacji z korporacją, jakie odczuwa wielu lokalnych menedżerów (Millar i Choi 2008); oraz (2) niski dystans psychiczny między centralą a oddziałem będzie negatywnie wpływać na wyniki przyjętej strategii zarządzania ludźmi, ponieważ nie będą uwzględniane subtelne różnice kulturowe (Takeda i Helms 2010). Ponadto w badaniach prowadzonych na dużych próbach międzynarodowych studentów reprezentujących co najmniej 20 państw Albaum (2012) wykazał, że studenci z krajów psychicznie bliskich mogą mieć istotnie inne wartości etyczne, a Magnusson i in. (2014) dowiedli, że dystans psychiczny ma pozytywny wpływ na wyniki wirtualnych zespołów, ponieważ poziom DP jest pozytywnie powiązany z oczekiwaniami wyzwań.

Badając relacje pomiędzy dystansem psychicznym a rotacją na stanowiskach menedżera eksportu wśród przedsiębiorstw brytyjskich, Katsikea i in. (2015) zauważają, że w warunkach wysokiego DP (a) wpływ formalizacji na postrzeganą niejasność roli menedżera eksportu jest wyższy; (b) wpływ centralizacji na postrzegany konflikt roli menedżera eksportu jest silniejszy. Zarówno konflikt, jak i niejasność roli obniżają zadowolenie z pracy, prowadząc do zwiększonej skłonności zmiany pracodawcy. Z kolei Theodosiou i Katsikeas (2007) zaobserwowali, także w kontekście eksporterów brytyjskich, że w warunkach niskiego DP między rynkiem krajowym a eksportowym relacja między kontrolą behawioralną (monitorowanie, ukierunkowanie, ocena) a pożądanymi zachowaniami/działaniami menedżera (np. planowanie sprzedaży, zespołowość, wiedza techniczna) jest silniejsza.

Badając wpływ dystansu psychicznego na zrozumienie rynków zagranicznych, Pedersen i Petersen (2004) stwierdzili, że postrzegana znajomość rynku zagranicznego zmienia się w czasie działania przedsiębiorstwa na rynku (ma kształt litery U). Najwyraźniejszy „efekt szoku” występuje w przypadku rynków sąsiednich/ bliskich, a nie odległych psychicznie, potwierdzając zjawisko paradoksu dystansu psychicznego. Z kolei w pracy koncepcyjnej Prashantham i Floyd (2012) uważają, że w kontekście urodzonych globalistów niski DP ułatwia uczenie się

przez improwizację oraz próby i błędy (*trial-and-error learning*), a wysoki DP ogranicza oba typy uczenia. Z kolei Millar i Choi (2009) sugerują, że DP jako jedna z barier psychologicznych (obok kontraktu psychologicznego, sprawiedliwości proceduralnej, kosztów obcości) utrudnia wewnętrzny odwrotny transfer wiedzy w ramach korporacji, z oddziału do centrali. Sposobem pokonywania trudności są mechanizmy nieformalne (*sub-networks* w ramach korporacji). Potwierdzają to wyniki badań Wanga (2009) dotyczące dystansu psychicznego i wymiany wiedzy w sieci licencyjnej. Wymiana wiedzy zachodzi między organizacjami z rynków charakteryzujących się niższym DP, zwłaszcza w początkowych etapach rozwoju rynku lokalnego.

W badaniach eksperymentalnych analizujących dystans psychiczny i efekty międzynarodowych przejęć (wdrożenie praktyk i zaangażowanie), które objęły menedżerów ze Szwecji i Chin, Yildiz i Fey (2016) zauważają, że zarówno stopień DP, jak i jego efekty są asymetryczne. DP tworzy niekorzystne postawy wśród szwedzkich respondentów w stosunku do chińskich nabywców – obniża zaangażowanie. DP tworzy natomiast korzystne postawy wśród chińskich respondentów w stosunku do szwedzkich nabywców – zwiększa gotowość wdrożenia nowych praktyk.

Analizując wpływ DP na podejmowane decyzje, Lukas i in. (2007) zauważyli, że relacja pomiędzy zaangażowaniem w eksport a orientacją przedsiębiorstwa w zakresie planowania działań eksportowych jest tym silniejsza, im wyższy jest dystans psychiczny. Znaczenie podejścia planistycznego (przygotowywanie planów ekspansji) jako czynnika zwiększającego zwiększa prawdopodobieństwo działania na rynkach odległych zostało wcześniej zauważone w badaniach australijskich eksporterów (Fletcher i Bohn 1998). Z kolei w pracy koncepcyjnej Nebus i Chai (2014) wskazali cztery pułapki procesów decyzyjnych związanych z wymiarami dystansu psychicznego w obszarze świadomości, postrzegania i zrozumienia. Są to: (1) pułapka postrzeganego podobieństwa (ang. *perceived similarity trap*), związana z błędnym postrzeganiem podobieństwa ze względu na heurystykę dostępności; (2) pułapka rozproszenia (ang. *dispersion trap*), związana z rozproszeniem kontekstu (zarówno pułapka podobieństwa, jak i rozproszenia związana jest z sytuacją, w której menedżerowie nie wiedzą, czego nie wiedzą); (3) pułapka niepewności (ang. *uncertainty trap*), związana z niepewnością z powodu braku zrozumienia wymagań treści kontekstu oraz zdolności kontekstu docelowego do spełnienia tych wymagań (sytuacja, w któ-

rej menedżerowie wiedzą, czego nie wiedzą); (4) pułapka zanurzenia (ang. *immersion trap*), związana z długością „zanurzenia” w kontekście (sytuacja, w której menedżerowie nie wiedzą, co wiedzą).

Dystans psychiczny a sposoby pokonywania trudności wynikających z odmienności rynków

Badania nad mechanizmami ograniczającymi dystans psychiczny, tj. sposobami pokonywania trudności wynikających z postrzeganej przez menedżerów odmienności rynków, są nadal stosunkowo nieliczne, co jest nieco zaskakujące, biorąc pod uwagę istotność tematu.

Do jednych z pierwszych badań w tym zakresie należy praca Childa, Ng i Wong (2002), którzy analizując ekspansję zagraniczną pięciu przedsiębiorstw z Hong-Kongu w kierunku anglosaskich lokalizacji, zidentyfikowali trzy rodzaje czynników związanych z dystansem psychicznym. Dwie pierwsze kategorie, tj. czynniki tworzące dystans (ang. *distance-creating factors*)¹² oraz czynniki niwelujące dystans (ang. *distance-compressing factors*)¹³, są poza wpływem przedsiębiorstwa. Bardziej interesującą kategorią, zależną od inicjatywy przedsiębiorstw, były czynniki ograniczające dystans (ang. *distance-bridging factors*), które odnoszą się do poziomu strategicznego (związanego z wyborem rynków zagranicznych) oraz operacyjnego (zarządzanie działalnością na danym rynku zagranicznym). Na poziomie strategicznym przykładem takich czynników może być wcześniejsze zagraniczne doświadczenie decydentów (wykształcenie lub szkolenie uzyskane w obcym kraju, wcześniejsze doświadczenie w obcym kraju), kontakty ze znajomym na danym rynku zagranicznym lub lojalny pracownik chętny do działania na rynku zagranicznym, lub lokalny partner z dobrymi powiązaniem w rządzie.

¹² Wśród czynników tworzących postrzegany przez menedżerów dystans psychiczny, rozumiany jako odmienność rynków i wynikające z niej trudności, autorzy zidentyfikowali kulturę (w tym różnice językowe), rozwój gospodarczy, poziom edukacji, poziom rozwoju technologicznego oraz dystans geograficzny (włączając różnice czasu i klimatu). Dodatkowo prowadzone przez nich badania ujawniły, że pewną rolę (w zależności od kierunku umiędzynarodowienia) mają: stabilność polityczna i społeczna, korupcja, przejrzystość systemu prawnego oraz stosunek rządów wobec inwestorów zagranicznych.

¹³ Do czynników ograniczających dystans autorzy zaliczają rozwój na poziomie makro, wynikający z ruchów/mobilności społeczeństw, globalizacji (w tym liberalizacji handlu), postępu technologicznego wspierającego rozprzestrzenianie się wiedzy i przyspieszającego dostęp do informacji czy powiązań kolonialnych.

Wśród czynników z poziomu operacyjnego badacze wymieniają współpracę z lokalnym partnerem, zatrudnianie profesjonalnych menedżerów, wyznaczanie osób niebędących członkami rodziny lub znajomych do objęcia stanowisk zagranicznych oraz mechanizmy kontrolne w celu utrzymywania ścisłych powiązań między centralą a jednostkami zagranicznymi.

W kolejnych badaniach, przeprowadzonych na brytyjskich małych i średnich przedsiębiorstwach eksportujących do Brazylii, Child, Rodrigues i Frynas (2009) rozwinęli oryginalną teorię z 2002 r., identyfikując trzy możliwe sposoby reakcji na trudności wynikające z dystansu psychicznego wraz z przykładami konkretnych działań: (1) ograniczanie dystansu psychicznego (ang. *bridging*) przez aktywne wykorzystanie czynników zmniejszających odległość, co prowadzi do obniżenia kosztu transakcji, w tym: współpraca z zaufanym partnerem, agentem lub dystrybutorem, współpraca z lokalnymi profesjonalistami, poleganie na zaufanym pracowniku z rynku zagranicznego; (2) unikanie (ang. *avoiding*) przez ograniczanie kosztów transakcyjnych lub przenoszenie problemu na partnerów w sieci przedsiębiorstwa, w tym: stosowanie specyficznych instrumentów finansowych, np. akredytywa, przedpłaty; stosowanie przyjętych w kraju macierzystym warunków sprzedaży; sprzedaż pośrednia przez wyspecjalizowanych agentów; unikanie uciążliwej biurokracji przez znajdowanie luk w przepisach; oraz (3) niezdolność reakcji (ang. *non-coping*) co oznacza, że przedsiębiorstwo nie było w stanie znaleźć właściwej odpowiedzi na negatywne aspekty dystansu psychicznego, tworzone przez problemy w wymiarze dystansu geograficznego, kultury, logistyki, systemów politycznych, regulacji i/lub etyki biznesowej. Kolejne badania poświęcone tematyce pokonywania dystansu z udziałem Childa zostały zrealizowane na próbie 30 brytyjskich małych i średnich przedsiębiorstw oraz ich 30 przedsiębiorstw partnerskich z Indii (Puthusserry, Child i Rodrigues 2014). Tym razem badacze zidentyfikowali cztery sposoby reakcji na dystans psychiczny: (1) absorpcja (ang. *absorption mode*) – oparta na uczeniu się rynku zagranicznego, często przez relacje w sieci, (2) sytuacyjność (ang. *contingent mode*) – polegająca na zależności od partnerów, aby poradzić sobie z problemami, które się pojawiają (zbliżona do unikania z publikacji z roku 2009), (3) pragmatyzm (ang. *pragmatic mode*) – polegający na dostosowywaniu *ad hoc*, (4) niezdolność reakcji.

Temat pokonywania dystansu psychicznego i konkretnych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w tym zakresie pojawia się

także w kontekście przedsiębiorstw fińskich współpracujących z chińskimi (Salmi 2006) bądź działających Japonii (Ojala 2008). Salmi (2006) zauważył, że umiejętności społeczne i znajomość kultury były istotnym instrumentem pokonywania barier psychicznych w kontaktach przedsiębiorstw fińskich z chińskimi dostawcami, natomiast według Ojala (2008) przedsiębiorstwa fińskie w celu ograniczenia dystansu psychicznego zatrudniały lokalnych pracowników oraz zachodnich menedżerów z doświadczeniem w pracy w Japonii. W badaniach eksporterów z Tanzanii Rutashobya i Jaensson (2004) zauważyli natomiast, że sieć relacji pozwala małym przedsiębiorstwom na zniwelowanie znaczenia braku przewag własności oraz obniżenie dystansu psychicznego. Szerza analiza w tym temacie została jednak podjęta w badaniach rodzinnych przedsiębiorstw z Finlandii działających we Francji (Kontinen i Ojala 2010). Wyniki badań wskazują, że działania przedsiębiorstw, które pomogły w ograniczaniu dystansu psychicznego, obejmowały rekrutację uzdolnionych pracowników (kulturowo, lingwistycznie i z wiedzą branżową), budowanie sieci (bezpośrednia współpraca z francuskimi agentami i przedsiębiorcami, dysponującymi własną siecią klientów), naukę języka francuskiego i zapoznanie się z kulturą francuską, wybór właściwego trybu wejścia (dostosowanego do konkretnej branży), wcześniejsze doświadczenia międzynarodowe, budowę relacji opartych na zaufaniu oraz zaznajomienie Francuzów z kulturą fińską (Kontinen i Ojala 2010, s. 446).

W pracy teoretycznej z 2015 r. Ojala sugeruje, że w przypadku przedsiębiorstw szybko i wcześnie umiędzynaradawiających się dystans kulturowy jest moderatorem relacji między DP a atrakcyjnością dużego rynku zagranicznego, wzmagając negatywny wpływ DP. Autor uważa, że dystans psychiczny może zmieniać się szybciej niż dystans kulturowy i geograficzny. W argumentacji nawiązuje do Childa i in. (2002), którzy podkreślają, że dystans psychiczny może się zmieniać na skutek działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa i decydentów, przez czynniki ograniczające dystans (2002): „Ponieważ takie działania są zamierzone, a może nawet nagłe, niektóre zmiany dystansu psychicznego mogą być szybsze niż zmiany dystansu kulturowego w ich wpływie na międzynarodową ekspansję małych i nowych przedsięwzięć (Child i in. 2009; Ojala, 2008). Z tego samego powodu zmiany dystansu psychicznego mogą wydawać się idiosynkratyczne i trudne do zrozumienia dla obserwatorów” (Ojala 2015, s. 831). Według Ojalai (2015) relacje przedsiębiorstw w ramach sieci to przede wszystkim sposób pokonywania

dystansu psychicznego, a nie dystansu kulturowego czy geograficznego, przy czym im wyższy jest dystans psychiczny, tym więcej czasu i zasobów przedsiębiorstwa muszą zainwestować w budowę sieci.

Podsumowując, nurt badań związany ze sposobami i mechanizmami pokonywania dystansu jest relatywnie nierozpoznany, otwierając drogę dla kolejnych badań. W szczególności istotne wydaje się skategoryzowanie instrumentów pokonywania dystansu oraz uwzględnienie perspektywy sytuacyjnej w ramach badań nad DP, w tym takich czynników jak sektor, w którym działa przedsiębiorstwo (Puthusserry, Child i Rodrigues 2014).

1.5. Efekty na rynkach zagranicznych: filary perspektywy strategicznej i rodzaje barier („kosztów”)

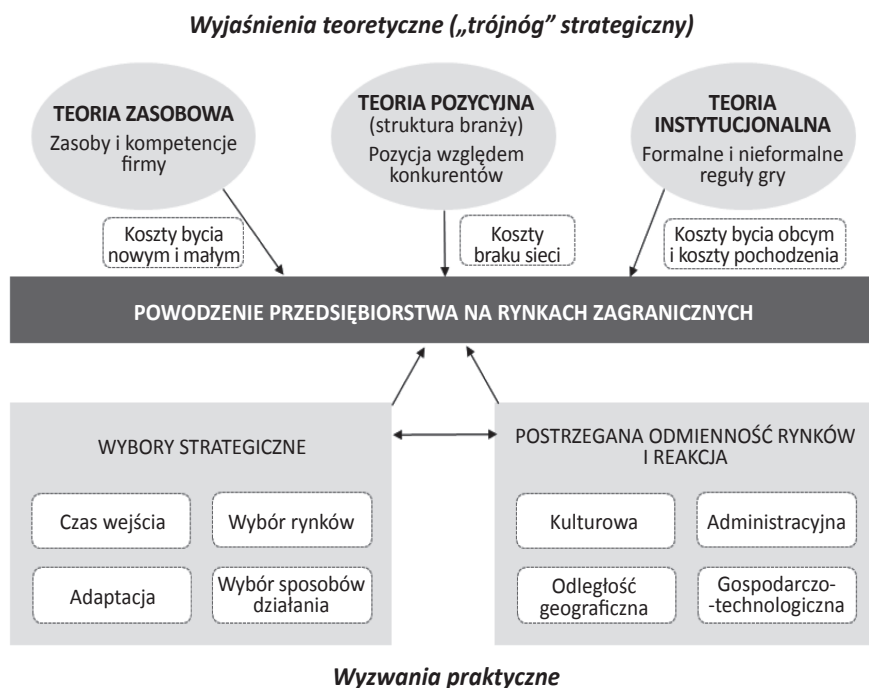
Tematyka wpływu dystansu psychicznego na wybory strategiczne, sposobów pokonywania dystansu oraz jego wpływu na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych może także uwzględniać perspektywę teoretyczną z obszaru strategii. W tym kontekście literatury teoretycznej autorzy sugerują, że powodzenie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych tłumaczone jest przez trzy filary perspektywy strategicznej (ang. *strategy tripod perspective*), tworzone przez nurt zasobowy, pozycyjny oraz instytucjonalny (Su i in. 2016; Gao i in. 2010; Peng i in. 2009; Yamakawa i in. 2008) (rysunek 1.6).

Badacze postulujący korzystanie z podejścia trzech filarów perspektywy strategicznej argumentują, że choć każdy z filarów jest rozwiniętym nurtem teoretycznym, to stosowanie ich w odosobnieniu, w oderwaniu od siebie, umożliwi w najlepszym wypadku tylko częściowe wyjaśnienie złożonych zjawisk. Przywołując prace Penga i in. (2008) oraz Yamakawy i in. (2008), Su, Peng i Xie (2016, s. 59), przekonują, że choć każdy z nurtów oferuje wnikliwe wyjaśnienia powodzenia przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, to odnoszą się one do różnych poziomów. Nurt pozycyjny zwraca uwagę na znaczenie zewnętrznych sił z poziomu branży, nurt zasobowy – wskazuje na silne i słabe strony na poziomie organizacji, a nurt instytucjonalny podkreśla znaczenie wpływów o charakterze społecznym, formalnych i nieformalnych reguł gry. Żaden z osobna nie stworzy natomiast pełnego obrazu i tylko ich połączenie pozwoli na głębsze zrozumienie badanych zjawisk (Peng i in. 2008; Yamakawa i in. 2008; Su i in. 2016).

Przyjęcie trzech filarów pozwoli zatem na pełniejsze zrozumienie wpływu postrzeganego dystansu na powodzenie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych oraz stosowanych przez przedsiębiorstwa mechanizmów pokonywania trudności wynikających z postrzeganej przez decydentów odmienności rynków. Takie podejście jest zgodne z argumentami teoretyków nawołującymi do łączenia perspektyw w badaniach zależności zachodzących między zasobami a kontekstem branżowym i instytucjonalnym, ukazując „jak wartość poszczególnych zasobów zmienia się w zależności od kontekstu branżowego i instytucjonalnego” (Su i in. 2016, s. 58). Innymi słowy, wpływ dystansu i zdolności przedsiębiorstw w zakresie pokonywania trudności wynikających z odmienności na powodzenie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych może być warunkowany kontekstem branżowym, zasobowym i instytucjonalnym. Na rysunku 1.6 zostały przedstawione wyjaśnienia teoretyczne (trzy filary wraz z kategoriami kosztów) oraz wyzwania praktyczne (wybory i reakcja przedsiębiorstw na postrzeganą odmiennosc powodzenia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych).

Teoria (szkoła) pozycyjna. Nurt teoretyczny, odwołujący się do znaczenia struktury branży dla osiąganych wyników (ang. *industry-based view*), jest w literaturze polskiej najczęściej przywoływany jako pozytywna szkoła lub teoria strategii (Oblój 2014; Romanowska 2004). Zgodnie z założeniami szkoły pozycyjnej powodzenie przedsiębiorstwa warunkowane jest czynnikami branżowymi, atrakcyjnością branży i pięcioma siłami ją kształtującymi (obejmującymi siłę przetargową dostawców, siłę przetargową odbiorców, zagrożenie ze strony nowo wchodzących, zagrożenie ze strony substytutów oraz intensywność rywalizacji), a przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną przez decyzje dotyczące wyboru pozycji względem konkurentów (Porter 1980; Boter i Holmquist 1996). Uwarunkowania zewnętrzne z poziomu branży wpływają na działania przedsiębiorstw, podejmowane przez nie wybory i wyniki. W ramach tego podejścia zwraca się także uwagę, że szybko zmieniające się lub wrogie otoczenie zewnętrzne wywiera silną presję, do której przedsiębiorstwo musi się dostosować, aby dobrze funkcjonować (Collis 1991), a niepewność branży to czynnik, który nie tylko będzie wpływał na wyniki, lecz także może być moderatorem innych relacji, przykładowo zachodzących między zdolnością relacyjną a wynikami z działalności eksportowej (Ju i in. 2014).

Rysunek 1.6. Trzy filary perspektywy strategicznej wyjaśniające sukces/porażkę ekspansji zagranicznej



Źródło: opracowanie własne.

Charakter branży może wywierać wpływ na umiędzynarodowienie przedsiębiorstw oraz wyniki osiągane na rynku zagranicznym. Wielu badaczy zajmujących się tematyką wczesnej i szybkiej internacjonalizacji zwraca uwagę, że przedsiębiorstwa globalne od urodzenia częściej działają w branżach innowacyjnych, zaawansowanych technologicznie i opartych na wiedzy (Knight i Cavusgil 2004; Sharma i Blomstermo 2003; Oviatt i McDougall 1994), ponieważ w tych branżach istnieje więcej możliwości na tworzenie globalnych nisz. Z kolei w obszarze badań dystansu psychicznego Puthusserry, Child i Rodrigues (2014) zauważyli, że w większym stopniu powinien być uwzględniany kontekst tworzony przez charakter branży, przykładowo przez jej intensywność technologiczną.

Teoria zasobowa. O ile nurt pozycyjny dynamicznie rozwijał się w latach 80. XX wieku, o tyle nurt zasobowy (ang. *resource-based view*) zyskuje na znaczeniu mniej więcej dekadę później, zwracając uwagę,

że sukces przedsiębiorstwa nie jest tylko warunkowany strukturą branży, ale równie istotne dla zbudowania i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej są zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa. W literaturze polskiej nurt określany jest mianem zasobowej szkoły lub teorii strategii (Obłój 2014; 2007; Romanowska 2004). Wychodząc z założenia o różnorodności przedsiębiorstw pod względem posiadanych zasobów i kompetencji oraz ograniczonej mobilności zasobów (Barney 1991; Peteraf 1993; Amit i Schoemaker 1993), szkoła zasobowa tłumaczy, że dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej niezbędne są zasoby spełniające jednocześnie cztery charakterystyki: są cenne, rzadkie, trudne do imitacji oraz efektywnie zorganizowane (Barney 1991; 1995). Rozwój podejścia zasobowego przyczynił się też do pojawienia się nurtów związanych z wyodrębnieniem wiedzy jako kluczowego zasobu (ang. *knowledge-based view*) (Grant 1997), zdolności relacyjnych (ang. *relational view*) (Dyer i Singh 1998; Gulati 1999) czy zdolności dynamicznych (ang. *dynamic capabilities*) (Teece, Pisano i Shuen 1997).

W kontekście badań z obszaru umiędzynarodowienia przedsiębiorstw wpływ teorii zasobowej uwidacznia się szczególnie w czterech obszarach (Peng 2001; Ciszewska-Mlinarič i Wąsowska 2013).

Po pierwsze, w ramach nurtu zgłębiającego zarządzanie korporacją międzynarodową teoria zasobowa wzbogaca pojęcie przewag specyficznych dla przedsiębiorstwa międzynarodowego (ang. *FSA*s – *firms specific advantages*), określając charakter zasobów i zdolności leżących u podstaw FSA oraz badając konkretne typy zasobów, takie jak dziedzictwo organizacyjne (Bartlett i Ghoshal 1989), wiedza ukryta (Kogut i Zander 1993), schematy poznawcze menedżerów (Nadkarni i Perez 2007) oraz praktyki organizacyjne (Zaheer 1995, Zaheer i Mosakowski 1997). Teoria zasobowa została również zastosowana do identyfikacji zasobów wspierających internacjonalizację przedsiębiorstw. Potwierdzono przede wszystkim znaczenie kapitału ludzkiego i relacyjnego (Hitt i in. 2006). Peng (2001) zwraca także uwagę, że zdolności i inicjatywy na poziomie oddziałów (*firm-córek*) korporacji międzynarodowych były analizowane jako ważne źródło przewag specyficznych dla przedsiębiorstwa (FSA) na poziomie korporacji, jeżeli są łączone z innymi zasobami i wykorzystywane na różnych rynkach (Brikinshaw 1996; Brikinshaw i in. 1998; Brikinshaw i Pedersen 2009).

Po drugie, w obszarze międzynarodowych aliansów strategicznych teoria zasobowa pogłębia argumenty związane z poglądem, że uczenie się między organizacjami i zdolności relacyjne stanowią istotne źródło

przewagi konkurencyjnej i wyników na rynkach zagranicznych (Peng 2001, za: Hamel 1991; Dyer i Singh 1998). W kontekście gospodarek wschodzących teoria zasobowa podkreśla odmienne motywacje zasobowe zawierania międzynarodowych aliansów, pokazując, że przedsiębiorstwa z gospodarek rozwijających się poszukają w aliansach zasobów finansowych i kompetencji technicznych, podczas gdy przedsiębiorstwa z rynków rozwiniętych – dostępu do rynków lokalnych (Hitt i in. 2000).

Po trzecie, w obszarze przedsiębiorczości międzynarodowej dostrzeżono, że nawet małe i średnie przedsiębiorstwa mogą odnieść sukces na arenie międzynarodowej, niekoniecznie podążając etapowym modelem internacjonalizacji, o ile posiadają określone zasoby lub zdolności, takie jak międzynarodowe kompetencje biznesowe (składające się z orientacji międzynarodowej, umiejętności w zakresie marketingu międzynarodowego, innowacyjności i orientacji na rynek zagraniczny) (Knight i Kim 2009). Teoria zasobowa znalazła również zastosowanie w wyjaśnieniu zjawiska wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw z gospodarek wschodzących na rynki rozwinięte (Yamakawa i in. 2008). W tym kontekście szczególne znaczenie mają trzy elementy: 1) organizacyjne uczenie się przez bezpośrednie inwestycje zagraniczne, (2) przewyższanie niedoborów zasobowych i kompetencyjnych oraz (3) lewarowanie orientacji przedsiębiorczej.

Po czwarte, w obszarze wyboru kierunków/rynków zagranicznych, teoria zasobowa wyjaśnia, że wejście na rynek zagraniczny determinowane jest nie tylko przewagami specyficznymi dla przedsiębiorstwa i motywem wykorzystania zasobów, ale także motywem poszukiwania zasobów (szczególnie istotne w kontekście przedsiębiorstw z rynków wschodzących) (Peng i Wang 2000; Mathews 2006).

Podsumowując, teoria zasobowa zwraca uwagę na istotność identyfikacji zasobów i kompetencji wspierających proces internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz zdolność przedsiębiorstw do pozyskiwania, rozwijania i lewarowania takich zasobów i kompetencji.

Teoria instytucjonalna. Teoria instytucjonalna (ang. *institutional-based view*) zwraca z kolei uwagę na istotność konstruowanych społecznie formalnych i nieformalnych „reguł gry”, do których przedsiębiorstwa muszą się dostosować i które determinują ich powodzenie zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Peng i in. (2009) zauważają, że dyscyplina zarządzania strategicznego jest relatywnie młoda i jako taka nadal poszukuje nowych perspektyw. Po rozwoju nurtu pozycyjnego czy też branżowego (ang. *industry-based view*) w latach

80. XX wieku i następującej po nim mniej więcej dekadę później teorii zasobowej trzecim impulsem rozwoju, a zarazem „trzecią nogą” dyscypliny zarządzania strategicznego jest teoria instytucjonalna, rozwijana zarówno przez ekonomistów (North 1990), jak i socjologów (DiMaggio i Powell 1983; Scott 1987; 1995). Powszechnie akceptowaną definicją instytucji jest to, że są to „reguły gry w społeczeństwie lub, bardziej formalnie, są konstruowane społecznie ograniczenia, które kształtują społeczne interakcje” (North, 1990, s. 3) lub „regulacyjne, normatywne i poznawcze struktury i działania, które zapewniają stabilność i znaczenie zachowań społecznych” (Scott 1995, s. 33). Według Penga i in. (2009) pogłębiona analiza obu podejść ujawnia wiele podobieństw między nimi – formalne instytucje Northa pokrywają się z filarem regulacyjnym Scotta, obejmując prawo, regulacje i standardy; instytucje nieformalne (North 1990) z filarem normatywnym i poznawczym (Scott 1995), obejmując normy i wartości społeczne oraz indywidualnie przyjmowane założenia, praktyki i znaczenia. Instytucje tworzą granice i kontekst działań uznawanych za właściwe i legitymizowane przez aktorów wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Zarówno prace Northa, jak i Scotta wywołały zainteresowanie badaczy zarządzania strategicznego i międzynarodowego biznesu, zwracając uwagę nie tylko na różnorodność i ewolucję instytucji (szczególnie istotne w badaniach przedsiębiorstw chińskich), lecz także ich wpływ na organizację i jednostki je tworzące. Nawiązując do filarów podejścia instytucjonalnego zaproponowanych przez Scotta (1995), tj. filaru regulacyjnego, poznawczego i normatywnego, które razem tworzą instytucjonalne „reguły gry” dla działalności przedsiębiorstw, Kostova i Zaheer (1999) wprowadzili pojęcie dystansu instytucjonalnego, odnoszące się do różnic między krajami w zakresie tych obszarów. Inni badacze zauważyli z kolei, że reakcja przedsiębiorstw na presje instytucjonalne prowadzi do upodabniania się przedsiębiorstw (izmorfizmu) (DiMaggio i Powell 1983; Scott 1995). Kluczowa jest też kwestia osiągnięcia legitymizacji – przedsiębiorstwa, które nie dostosują się do norm instytucjonalnych, ryzykują utratę legitymacji, a tym samym wyparcia z rynku.

Wykorzystanie trzech filarów perspektywy strategicznej we wcześniejszych badaniach. Perspektywa trzech filarów strategicznych jest szczególnie często wykorzystywana w badaniach przedsiębiorstw pochodzących z gospodarek wschodzących, zwłaszcza z Chin, co należy wiązać z faktem, że gospodarki krajów rozwijających się doświadczają bezprecedensowych zmian zarówno w formalnych, jak

i nieformalnych „regułach gry” związanych z wolnością gospodarczą i demokracją. Przykładowo, perspektywa trzech filarów strategicznych została zastosowana dla wyjaśnienia internacjonalizacji młodych przedsiębiorstw z rynków rozwijających się w kierunku rynków rozwiniętych (Yamakawa, Peng i Deeds 2008); zachowań eksporterów (otoczenie instytucjonalne miało silniejszy wpływ w tym zakresie niż czynniki branżowe czy kompetencje przedsiębiorstw) (Gao i in. 2010); wyjaśnienia, jak chińskie przedsiębiorstwa podejmują decyzję o umiędzynarodowieniu w drodze bezpośrednich inwestycji zagranicznych (Cui, Jiang i Stening 2011) lub dla wyjaśniania strategicznego pozycjonowania przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym (Xie i in. 2011). Z kolei Ju, Zhao i Wang (2014) badali wpływ zdolności zarządzania relacją z dystrybutorami na wyniki działalności eksportowej chińskich przedsiębiorstw. Ich wyniki wskazują, że związek między zdolnością relacyjną a wynikami ma odwrócony kształt litery „U”. Pozytywny wpływ zdolności relacyjnej na wyniki jest mniejszy w warunkach wyższej niepewności otoczenia branżowego, a efekty pozytywne są szczególnie widoczne wraz z rosnącym dystansem instytucjonalnym. Su i in. (2016) badali natomiast wpływ zdolności tworzenia wiedzy na wyniki przedsiębiorstw chińskich, uwzględniając moderacyjny wpływ zmiennych branżowych (zmiennosć technologiczną i intensywność konkurencji) oraz instytucjonalnych (wsparcie publiczne oraz dysfunkcjonalność konkurencji). Teoria instytucjonalna podkreśla wzajemne oddziaływanie zachodzące między instytucjami i organizacjami (Peng i in. 2009). Powodzenie na rynku zagranicznym warunkowane jest osiągnięciem legitymizacji będącej pochodną dostosowania do presji instytucjonalnych wywieranych na przedsiębiorstwa, które muszą dostosować swoje działania i wybory, przy czym wpływ instytucji może jednocześnie wzmacniać i ograniczać działania przedsiębiorstw (Peng, Wang i Jiang 2008).

Według Su i in. (2016) badania bazujące na perspektywie trzech filarów strategicznych potwierdzają wyjaśniającą siłę podejścia. Niemniej w literaturze pojawiają się głosy krytyczne, wskazujące, że wiele z tych badań koncentruje się na poszczególnych czynnikach reprezentujących trzy nurty teoretyczne, pomijając ich wzajemne interakcje (Oliver 1991; Peng 2006). W większym stopniu należałoby podążać drogą wyznaczoną przez Olivera (1997) czy Martina (2014), łączących przynajmniej dwie z trzech teorii „trójnogu” strategicznego.

Bariery internacjonalizacji – „koszty” (ang. liabilities) teoretyczne. Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci, w czasie których

następował rozwój teoretycznych perspektyw tłumaczących umiędzynarodowienie przedsiębiorstw, pojawiło się kilka kategorii kosztów (ang. *liabilities*), których nie można pominąć, omawiając teoretyczne uwarunkowania sukcesu/porażki przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych (Doryń 2011). W literaturze najczęściej pojawia się pięć rodzajów takich kosztów – koszty „bycia obcym”, koszty „braku sieci”, koszty „bycia małym”, koszty „bycia nowym” oraz koszty „kraju pochodzenia”. Kategorie kosztów można także osadzić w kontekście trzech filarów strategicznych.

Koszty „bycia nowym” oraz „bycia małym” (ang. *liability of newness* oraz *liability of smallness*) (Kale i Arditi 1998; Aldrich i Auster 1986) egzemplifikują ograniczenia zasobowe, z jakimi muszą się mierzyć przedsiębiorstwa małe (np. brak kapitału) oraz młode (np. brak doświadczenia). Biorąc pod uwagę, że MŚP często nie mają zasobów i możliwości, trzeba zauważyć, że ekspansja na rynki zagraniczne i wykorzystanie istniejących możliwości jest dla nich bardziej wymagającym i ryzykownym krokiem niż dla dużych przedsiębiorstw.

Koszty „bycia obcym” (ang. *liability of foreignness*) (Zaheer 1995; Johanson i Vahlne 2009) oraz koszty „pochodzenia” osadzone są w kontekście teorii instytucjonalnej. Pojęcie kosztów „bycia obcym” początkowo pojawia się w literaturze korporacji międzynarodowej (Hymer 1976; Kindleberger 1969), oznaczając koszty prowadzenia działalności za granicą, wynikające z obcości przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Innymi słowy, są to dodatkowe koszty działania na rynku zagranicznym ponoszone przez przedsiębiorstwo dokonujące ekspansji na ten rynek, których nie ponoszą przedsiębiorstwa lokalne (Zaheer 1995). Mogą one wynikać z nieznamości otoczenia, różnic kulturowych, politycznych i ekonomicznych (w tym braku legitymizacji przedsiębiorstw zagranicznych oraz nacjonalizm ekonomiczny), oraz potrzeby koordynacji pomiędzy rozproszonymi geograficznie oddziałami przedsiębiorstwa (Zaheer 1995). Panibratov i in. (2018) zwracają uwagę na znaczne różnice w stosowanych przez badaczy klasyfikacjach kosztów „bycia obcym”. Przykładowo, Miller i Richards (2002) podkreślają długoterminowy i krótkoterminowy charakter kosztów, argumentując, że nawet w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo poniesie koszty związane z poznaniem nowego rynku, lokalni klienci mogą nadal mieć niekorzystne nastawienie do przedsiębiorstw „z zewnątrz” (Miller i Richards 2002), co nawiązałaby do kosztów „pochodzenia”. Z kolei Calhoun (2002) traktuje wymiar kulturowy jako centralny w strukturze kosztów ze

względu na wpływ w zakresie interpretowania nieformalnych procesów i norm w lokalnym środowisku. Eden i Miller (2004) rozróżniają między kosztami ekonomicznymi (opartymi na działaniach i związanych z odległością przestrzenną) a kosztami społecznymi (związanymi z uzyskaniem legitymacji w kraju przyjmującym). W oryginalnym modelu uppsalskim koszty „bycia obcym” ilustrowały w znacznym stopniu brak wiedzy o rynku zagranicznym (Forsgren 2016), będąc skrolowane z dystansem psychicznym: „im większy dystans psychiczny, tym większy jest koszt »bycia obcym«” (Johanson i Vahlne 2009, s. 1412). Guercini i Milanesi (2017) zwracają uwagę, że odmienność rynków nie zawsze będzie generować dodatkowe koszty działania; odmienność tworzy możliwości dla powstania nowych modeli biznesowych, w których koszty „bycia obcym” współistnieją z zaletami bycia „obcym” (ang. *foreignness as an asset*). Przewaga „bycia obcym” wiąże się z percepcją kraju pochodzenia w kraju docelowym (pozytywną jego oceną), umożliwiając szybką internacjonalizację na rynkach odległych geograficznie i kulturowo. DP zwiększa wysiłki w zakresie znalezienia partnera na rynku zagranicznym, umożliwiając stworzenie sieci, a zarazem eksplorację różnorodności (Guercini i Milanesi 2017).

Koszty „pochodzenia” (ang. *liabilities of origin*) rozumiane są jako wyzwania – z którymi muszą się zmierzyć przedsiębiorstwa w kraju goszczącym – które pojawiają się jako efekt złych warunków instytucjonalnych kraju pochodzenia (Bartlett i Ghoshal 2000; Ramachandran i Pant 2010). Koszty „pochodzenia” osadzone są w kontekście teorii instytucjonalnej. Wiążą się z pojęciem próżni instytucjonalnej (ang. *institutional voids*) określającej sytuację, kiedy na rynku nie istnieją, lub nie są dostatecznie rozwinięte instytucje wspierające skuteczność funkcjonowania rynku, takie jak mechanizmy nadzoru, które zapobiegają korupcji, chronią prawa własności oraz zapewniają praworządność (Ahlstrom i in 2014; Hill i Mudambi 2010; Peng 2003; Young i in. 2014). Jak zauważają Khanna i Palepu (1997), próżnie instytucjonalne utrudniają rozwój i przepływ informacji i innych zasobów oraz ograniczają możliwości biznesowe przez tworzenie niepewności społecznej, regulacyjnej i politycznej.

Koszty „braku sieci” (ang. *liability of outsidership*) (Johanson i Vahlne 2009) nawiązują do teorii zarówno zasobowej (relacje i wiedza w nich ukryta jak krytyczny zasób) jak i pozycyjnej (pozycja w sieci determinuje zakres i szybkość dostępu do zasobów, i informacji). W nowej odsłonie modelu uppsalskiego z 2009 r. punkt ciężkości przeniesiony jest z kosz-

tów „bycia obcym” na koszty „braku sieci”, związane z brakiem pozycji w zagranicznej sieci partnerów. W komentarzu do nowego modelu, Forsgren zauważa jednak, że autorzy nie są całkiem spójni – paradoksalnie to nadal koncepcja kosztów „bycia obcym” zdaje się mieć kluczowe znaczenie w modelu internacjonalizacji: „koszty braku sieci są ważne ponieważ odzwierciedlają trudności z ustanowieniem pozycji w sieci będąc z »zewnątrz«, ale w tym sensie nie ma różnicy między sieciami zagranicznymi a krajowymi. Podstawowym założeniem teorii sieci biznesowych jest to, że wszystkie przedsiębiorstwa są w jakiś sposób »wewnątrz« sieci biznesowej (może z wyjątkiem nowych przedsiębiorzeń). Tak więc, nawet jeśli jest to istotny element w teorii jako takiej, wniosek, że uczestnictwo w odpowiedniej sieci jest wymagane, nie mówi nic specyficznego o wymaganiach związanych z internacjonalizacją, tylko odnosi się do ogólnych warunków rozszerzania biznesu. Zostało to również nie wprost uznane przez Johansona i Vahlne’a w ich konkluzji, że im większy dystans psychiczny, tym trudniej budować nowe relacje. Zauważają, że jest to »efekt kosztów bycia obcym« (Johanson i Vahlne 2009, s. 1414), co jest innym sposobem stwierdzenia, że zasadniczą różnicą między sieciami krajowymi i zagranicznymi są koszty bycia obcym, a nie koszty braku sieci” (Forsgren 2016, s. 1136).

Podsumowując, w badaniach sposobów pokonywania trudności wynikających z postrzeganej odmienności rynków pomocna będzie literatura dotycząca nie tylko dystansu psychicznego, lecz także trzech perspektyw strategicznych oraz kosztów (barier) internacjonalizacji.

Rozdział 2

MODEL I METODA BADAŃ

W niniejszym rozdziale wskazano istniejącą w dotychczasowym dorobku teoretycznym lukę badawczą, a także sformułowano główne cele, pytania i model badawczy wraz z towarzyszącymi mu hipotezami. Ponadto omówiono przyjętą metodę badawczą, łączącą podejście ilościowe i jakościowe, wraz z charakterystyką celów i treści poszczególnych etapów badań.

2.1. Luka badawcza – kompleksowość zależności, kontekst i mechanizmy ograniczające wpływ dystansu psychicznego na ekspansję zagraniczną przedsiębiorstw

Rosnąca liczba badań poświęconych znaczeniu dystansu psychicznego w kontekście wyzwań internacjonalizacji z jednej strony przyczynia się do głębszego zrozumienia tego trudnego wyzwania procesu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa, z drugiej zaś przynosi często sprzeczne wyniki. Po części jest to efekt stosowania przez badaczy odmiennych operacjonalizacji, które obejmują poziom indywidualny bądź poziom makroekonomiczny, oraz jedno- lub wielowymiarowe skale. Brak uwzględnienia percepcji decydentów w operacjonalizacji konstruktów stanowi jedno z istotnych ograniczeń obecnego dorobku badawczego (Prime, Obadia i Vida 2009). Kolejne wyzwanie związane

z pomiarem wiąże się z faktem, że wiele prac badawczych sprowadzało dystans psychiczny do jednego wymiaru, przeważnie kulturowego (Dow i Larimo 2009; Dow i Ferencikova 2010).

Stosunkowo nowym i wymagającym dalszych badań obszarem są sposoby i związane z nimi mechanizmy pokonywania dystansu psychicznego, czyli trudności tworzonych przez postrzeganą przez decydentów odmienność rynków. W tym aspekcie jesteśmy dopiero na początku drogi. Child, Rodrigues i Frynas (2009) jako pierwsi zwrócili uwagę na temat sposobów i mechanizmów redukcji dystansu. W swoich badaniach zidentyfikowali czynniki zmniejszające dystans (ang. *distance-bridging factors*), na które przedsiębiorstwo ma wpływ i które obniżają niepewność na rynkach zagranicznych. Wskazali także na trzy możliwe sposoby radzenia sobie z trudnościami związanymi z dystansem psychicznym: łączenie (ang. *bridging*), unikanie (ang. *avoiding*) oraz niezdolność reakcji (ang. *non-coping*) (Child i in. 2009). W ostatnich badaniach (Puthusserry i in. 2014) został ponadto sformułowany postulat uwzględnienia perspektywy sytuacyjnej w badaniach dystansu psychicznego i sposobów jego redukcji, przy uwzględnieniu takich czynników jak na przykład branża, w której działa przedsiębiorstwo.

Według niektórych badaczy rozwój nowych form transportu oraz technologii komunikacji sprawia, że dystans, jako podstawowa bariera utrudniająca proces umiędzynarodowienia, traci na znaczeniu (Hamill 1997; Cairncross 1997). Założenie o zanikaniu dystansu (zarówno geograficznego, jak i kulturowego) nie znajduje jednak potwierdzenia w badaniach empirycznych (Frankel i Rose 2002; Rugman 2005), a niedocенianie różnic między rynkami może prowadzić do błędnych decyzji menedżerskich, związanych z wyborem rynku, sposobem wejścia czy strategią działania na rynku zagranicznym, a w konsekwencji do niepowodzenia. Tung i Verbeke wskazują, że dystans psychiczny nadal „jest jednym z kluczowych parametrów wpływających na wiele menedżerskich wyborów w kontekście międzynarodowego biznesu” (Tung i Verbeke, 2010, s. 1265). Menedżerowie polskich przedsiębiorstw wchodzących na rynki zagraniczne muszą zmierzyć się z niepewnością generowaną przez różnice między rynkami. Problematyka wpływu postrzeganego dystansu (dystansu psychicznego) na kluczowe wybory związane ze strategią internacjonalizacji jest jednak stosunkowo rzadko podejmowana przez polskich autorów. Do wyjątków należą badania empiryczne Przybylskiej (2009; 2012) oraz Olejnik-Nizielskiej i Larimo (2015), obejmujące studia przypadków przedsiębiorstw, a także studia

literaturowe Nizielskiej (2011; 2013), Ciszewskiej-Mlinarič i Wąsowskiej (2012), Ciszewskiej-Mlinarič i Trapczyńskiego (2016), w których autorzy dokonują przeglądu dotychczasowych prac prowadzonych na świecie. Wyraźnie rysuje się luka wynikająca z braku badań empirycznych poświęconych mechanizmom redukcji dystansu w kontekście polskich przedsiębiorstw czy – szerzej – przedsiębiorstw pochodzących z gospodarek wschodzących oraz potransformacyjnych¹.

Mimo że istnieją liczne publikacje zagraniczne dotyczące wpływu zjawiska dystansu psychicznego na strategię umiędzynarodowienia, badania te koncentrują się przeważnie na wybranym aspekcie decyzji (np. wyborze rynku, sekwencji wejścia na rynki zagraniczne czy wyborze sposobu wejścia). Obszarem wymagającym dalszych analiz są mechanizmy pozwalające na redukcję postrzeganego dystansu i skuteczne radzenie sobie z niepewnością związaną z dystansem. Ponadto zagadnieniem relatywnie nierozpoznanym pozostają wyzwania wynikające z dystansu psychicznego, pojawiające się już po decyzji o wejściu na rynek zagraniczny (Child i in. 2009, s. 202).

Niniejsza praca pozwoli na uzupełnienie przedstawionych powyżej luk w wiedzy w światowym i krajowym dorobku badawczym przez kompleksowy opis wpływu dystansu postrzeganego przez menedżerów i przedsiębiorców na wyniki osiągnięte na rynku zagranicznym, przy uwzględnieniu nie tylko relacji bezpośrednich, lecz także mediatorów oraz innych elementów – takich jak reakcja na dystans, zakres stosowanych instrumentów, poziom wiedzy o rynku zagranicznym – które wiążą się z postrzeganym dystansem, adaptacją bądź wynikami. Istotnym *novum* jest uwzględnienie specyfiki branży (wysokich, średnich i niskich technologii), w celu zbadania znaczenia postrzeganego dystansu w różnych kontekstach (Puthusserry i in. 2014). Ważnym aspektem prowadzonych badań jest także przyjęcie operacjonalizacji dystansu zgodnie z najnowszymi wytycznymi sformułowanymi przez Childa

¹ Należy jednak nadmienić, że polskie środowisko badaczy zajmujących się tematyką umiędzynarodowienia, w jej wielu kontekstach, jest bardzo prężne, o czym świadczy m.in. liczba Polaków w międzynarodowym i prestiżowym stowarzyszeniu EIBA (European International Business Academy). Istnieje wiele polskich ośrodków badawczych podejmujących się interesujących projektów analizujących zjawisko internacjonalizacji z poziomu zarówno makro, jak i mikro, w Gdańsku, Katowicach, Kielcach, Krakowie, Poznaniu, Szczecinie, Warszawie i we Wrocławiu, i z pewnością nie jest to lista pełna. Szeroko zakrojony przegląd polskich badań w obszarze internacjonalizacji przedstawił Jarosiński (2013).

i in. (2002, 2009) oraz Obadię (2013) (pomiar na poziomie indywidualnym, obejmujący kilka wymiarów i akcentujący postrzeganie wyzwań oraz trudności wynikających z odmienności rynku, a nie tylko dostrzeganej odmienności).

Ponadto niniejsza praca umożliwi sformułowanie modelu pokonywania dystansu w ekspansji zagranicznej (tj. trudności tworzonych przez postrzeganą odmienność), który wyjaśnia ewolucję podejść (sposobów reakcji), związanych z nimi mechanizmów oraz uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych przyjętej reakcji. Tym samym badania dotyczą nie tylko etapu, na którym menedżerowie decydują o wejściu na rynek zagraniczny, ale również etapu, na którym przedsiębiorstwa funkcjonują na wielu rynkach zagranicznych i muszą minimalizować negatywny wpływ dystansu psychicznego na działalność operacyjną.

Warto też dodać, że jest to jeden z pierwszych projektów, który na znaczną skalę podejmuje problematykę badania dystansu i mechanizmów jego redukcji na próbie polskich przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badania mają także walor praktyczny, wskazując konkretne działania pozwalające przedsiębiorstwom na pokonywanie trudności tworzonych przez dystans, uwzględniając kontekst zarówno zewnętrzny (intensywność technologiczną branży), jak i organizacyjny (wielkość przedsiębiorstwa i związaną z tym dostępność zasobów).

2.2. Cele, pytania i model konceptualny

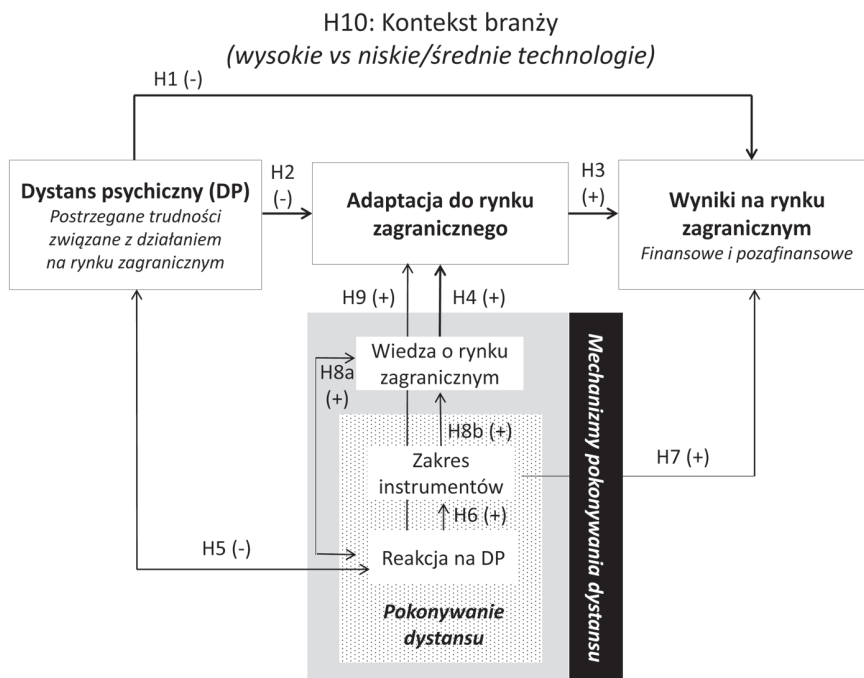
W prezentowanych badaniach został podjęty temat wpływu dystansu psychicznego na wyniki osiągnięte na rynkach zagranicznych oraz sposoby pokonywania trudności wynikających z różnic między rynkami.

Badaniom przyświecały dwa główne cele. Po pierwsze, rozpoznanie wpływu postrzeganego dystansu na wyniki osiągnięte na rynku zagranicznym, z uwzględnieniem kompleksowości relacji (tj. uwzględnienie jednocześnie wielu innych zmiennych i zachodzących między nimi relacji) oraz nowy kontekst w badaniach dystansu (intensywność technologiczna branży). Po drugie, celem badań jest poznanie sposobów pokonywania trudności wynikających z różnic pomiędzy rynkami oraz sformułowanie modelu pokonywania dystansu. W pracy stawiane są zatem dwa główne pytania badawcze:

- 1) Czy wpływ dystansu na wyniki osiągane na rynkach zagranicznych zależy jest od intensywności technologicznej branży, w której działają przedsiębiorstwa?
- 2) Jak przedsiębiorstwa radzą sobie z trudnościami wynikającymi z różnic między rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym? Jak pokonują te trudności, jakie mechanizmy stosują?

Punktem wyjścia dla znalezienia odpowiedzi na stawiane pytania badawcze było sformułowanie modelu konceptualnego (rysunek 2.1). Z jednej strony bazuje on na istniejącym dorobku badawczym, uwzględniając relacje zachodzące pomiędzy dystansem, adaptacją, wiedzą o rynku a wynikami osiąganymi na rynku zagranicznym, co stanowi „fundament” teoretyczny modelu. Z drugiej strony – poszerza dotychczasową wiedzę w obszarze badań nad dystansem, uwzględniając sposoby reakcji organizacji na trudności wynikające z różnic między rynkiem krajowym a zagranicznym, oraz kontekst branży.

Rysunek 2.1. Model konceptualny



Źródło: opracowanie własne.

Relacje przedstawione w modelu konceptualnym zostały zbadane w pierwszym kroku za pomocą badań ilościowych. Dzięki temu możliwe było udzielenie odpowiedzi na pierwsze ze stawianych pytań badawczych (*Czy wpływ dystansu na wyniki osiągane na rynkach zagranicznych zależy jest od intensywności technologicznej branży, w której działają przedsiębiorstwa?*) oraz częściowej odpowiedzi na pytanie drugie (*Jak przedsiębiorstwa radzą sobie z trudnościami wynikającymi z różnic między rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym? Jak pokonują te trudności, jakie mechanizmy stosują?*). Niemniej, otwarty charakter drugiego pytania wymagał zastosowania także metod jakościowych, które umożliwiły nie tylko dodatkową weryfikację postulowanych relacji, lecz także przede wszystkim dogłębne poznanie mechanizmów pokonywania dystansu, których nie precyzuje model konceptualny (na rysunku 2.1 mechanizmy pokonywania dystansu są „czarną skrzynką”).

2.3. Logika modelu konceptualnego

W przyjętym w tej pracy rozumieniu dystansu psychicznego odnosi się on do postrzeganych przez menedżerów różnic istniejących między rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym oraz wynikających z nich trudności funkcjonowania na rynku zagranicznym. Różnice te mogą dotyczyć obszaru kulturowego, gospodarczego, administracyjno-instytucjonalnego czy geograficznego (Ghemawat 2001). Dość często badacze decydują się także na wyróżnienie tylko dwóch obszarów – kulturowego i biznesowego, który zawiera pozostałe z wymienionych wcześniej elementów (m.in. Evans i Mavondo 2002; Evans i in. 2008; Brewer 2007; Sousa i Bardley 2006). W przeprowadzonych na potrzeby niniejszej pracy badaniach zaakcentowano nie tyle samo dostrzeganie przez menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw różnic między rynkami, lecz *dostrzeganie trudności i niepewności* będących efektem istnienia tych różnic. Takie podejście postulowane jest w ostatnich pracach (Child i in. 2009; Puthusserry i in. 2014; Obadia 2013). Przykładowo postrzegany dystans geograficzny, w tym różnice stref czasowych, może być znaczny, ale z punktu widzenia menedżerów nie musi prowadzić do powstania znacznych trudności w obsłudze danego rynku, a zatem nie tworzy dystansu psychicznego (Child i in. 2009; Puthusserry i in. 2014).

Głównym tematem książki jest próba zrozumienia, w jaki sposób przedsiębiorstwa reagują na trudności wynikające z postrzeganych

przez menedżerów różnic między rynkiem krajowym a zagranicznym, budując pozycję na rynku zagranicznym. Z tego względu w modelu konceptualnym (rysunek 2.1) uwzględnione są też relacje zachodzące pomiędzy dystansem, adaptacją oraz wynikami osiąganymi na rynku zagranicznym, ponieważ stanowią one istotne tło (fundament) dla interpretacji głównych zależności. Logika prezentowanego modelu konceptualnego kumuluje zatem dotychczasową wiedzę, umożliwiając z jednej strony replikację badań w nowym kontekście (przedsiębiorstwa polskie, z gospodarki potransformacyjnej) w odniesieniu do relacji zachodzących między dystansem psychicznym, adaptacją, wiedzą i wynikami, a z drugiej – budowanie na dotychczasowym dorobku i poszerzenie naszego zrozumienia, jak przedsiębiorstwa reagują na DP i jaki zakres instrumentów pokonywania dystansu stosują oraz jakie ma to konsekwencje dla wiedzy o rynku zagranicznym, poziomu adaptacji i wyników.

Hipotezy replikujące dotychczasowy dorobek teoretyczny w nowym kontekście

Wpływ dystansu na wyniki oraz na poziom adaptacji do rynku zagranicznego, a także relacja między adaptacją a wynikami były wielokrotnie weryfikowane we wcześniejszych badaniach (m.in. Slangen i Hennart 2008; Zeng i in. 2013; Dikova 2009; O’Grady i Lane 1996; Sousa i Lengler 2009), choć trudno mówić o jednoznaczności wyników (istniejący dorobek został omówiony w rozdziale 1). Wiele badań wskazuje jednak na negatywny wpływ dystansu na wyniki w kontekście oddziałów międzynarodowych korporacji działających w Słowacji (Dow i Ferencikova 2010); brytyjskich eksporterów (Katsikea i in. 2007); francuskich eksporterów (Obadia 2013); czy w próbie przedsiębiorstw włoskich wysokich technologii (Presutti i in. 2016), przez podejmowanie działań niwelujących wpływ dodatkowego dystansu na wyniki. W obliczu braku spójności wniosków, a jednocześnie mając na uwadze, że nie było prowadzonych badań empirycznych na dużych próbach wśród przedsiębiorstw polskich, przyjęto hipotezy zgodnie z klasycznym modelem etapowym (Johanson i Vahlne 1977), oczekując, że dystans będzie wywierał negatywny wpływ na wyniki osiągane na rynku zagranicznym:

***Hipoteza 1:** Im wyższy dystans psychiczny wobec rynku zagranicznego, tym niższy poziom wyników osiąganych na rynku zagranicznym.*

Wcześniejsze badania dotyczące relacji między DP a adaptacją w większości sugerowały, że w warunkach wysokiego dystansu psychicznego przedsiębiorstwa mają skłonność do wyższej adaptacji oferty do rynku zagranicznego (Evans i Bridson 2005; Sousa i Bradley 2005; Sousa i Lengler 2009; Sousa i Lages 2011). Wyjątkiem pod tym względem są wyniki zaprezentowane przez Navarro-Garcia i in. (2016), pokazujące, że dystans psychiczny ma negatywny wpływ na adaptację, ale tylko w grupie przedsiębiorstw niemających dedykowanego działu eksportu. Należy jednak zaznaczyć, że w przywoływanych badaniach operacjonalizacja DP odnosiła się do oceny postrzeganych różnic, a nie – jak w niniejszej pracy – do oceny trudności wynikających z postrzeganej odmienności rynków pod względem kulturowym i biznesowym. Mając na uwadze odmienną przyjętą w pracy definicję i związaną z nią operacjonalizację (akcentującą ocenę trudności wynikających z postrzeganych różnic, a nie dostrzeganie samych różnic), można zatem oczekiwać, że wraz ze wzrostem postrzeganych trudności wynikających z odmienności rynków możliwości przedsiębiorstwa w zakresie adaptacji oferty do rynku zagranicznego będą niższe, m.in. ze względu na trudności związane ze zrozumieniem potrzeb oraz zaprojektowanie skutecznych instrumentów marketing-mix. Zatem:

Hipoteza 2: *Im wyższy dystans psychiczny wobec rynku zagranicznego, tym niższy poziom adaptacji do rynku zagranicznego.*

Adaptacja oferty do rynku zagranicznego i jej wpływ na osiągnięte wyniki to temat jednej z debat toczących się w obszarze zarządzania oraz marketingu międzynarodowego (Bartlett i Ghoshal 1989; Griffith i in. 2014, Ciszewska-Mlinarič 2014; Karasiewicz 2013). Innymi słowy, jest to pytanie o to, ile standaryzacji, a ile adaptacji zapewni przedsiębiorstwu najlepsze wyniki na rynku zagranicznym. Argumenty przemawiające za standaryzacją wyraźnie sformułował Teodor Levitt (1983) w klasycznym już artykule *The Globalization of Markets (Globalizacja rynków)*, twierdząc, że na skutek zachodzących zmian technologicznych, ekonomicznych, politycznych i społecznych preferencje i gusta konsumentów upodabniają się, tworząc jeden globalny rynek, który może być obsługiwany przez standardowe produkty. A zatem konwergencja potrzeb odbiorców (przynajmniej w niektórych sektorach) umożliwia sprzedaż tych samych produktów na wielu rynkach, co prowadzi do obniżenia kosztów przez mechanizm ekonomii skali oraz zakresu

(Griffith i in. 2014). Istnieją jednak przekonujące argumenty, które wskazują, że dostosowanie oferty do oczekiwań zagranicznych odbiorców jest często koniecznością, powodowaną przez presję wymuszającą lokalną responsywność (Bartlett i Ghoshal 1989, Bartlett i Beamish 2011), które związane są z trwałą odmiennością upodobań konsumentów, oraz różnicami w dostępnej infrastrukturze i instytucjach. W im większym stopniu otoczenie zagraniczne różni się od otoczenia krajowego przedsiębiorstwa, tym istotniejsza jest lokalna adaptacja oraz „poznawczy i praktyczny sens wyodrębnienia strategii internacjonalizacji z całości strategii przedsiębiorstwa” (Gorynia 2007, s. 35). Wielu badaczy zainteresowanych tym obszarem wskazuje, że wyniki na rynku zagranicznym są tym lepsze, w im większym stopniu przedsiębiorstwa adaptują swoje strategie w zakresie produktu oraz promocji (Evans i in. 2008; Sousa i Lengler 2009), lub strategii konkurencji do rynków geograficznych (Brouthers i in. 2005). Adaptacja strategii rynkowych pozwala obniżyć koszty bycia obcym, budując legitymizację przedsiębiorstw (Maruyama i Wu 2015; Wu i Salomon 2016), co prowadzi do przyjęcia następującej hipotezy:

***Hipoteza 3:** Im wyższy poziom adaptacji do rynku zagranicznego, tym wyższy poziom wyników osiąganych na rynku zagranicznym.*

Wiedza o rynku zagranicznym jest ważną kategorią teoretyczną, wyjaśniającą działanie i zaangażowanie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Jest ona definiowana jako wiedza odnosząca się do praktyk biznesowych, potencjalnych szans, znajomości lokalnej kultury, warunków konkurencyjnych, oczekiwań odbiorców oraz szerokiego otoczenia instytucjonalnego (Johanson i Vahlne 1977; Musteen i Datta 2011). Zgodnie z modelem Uppsala taka wiedza rozwijana jest w wyniku nabywania przez przedsiębiorstwa doświadczenia. W dotychczasowych badaniach jest ona także przedstawiana jako kluczowy zasób w procesie umiędzynarodowienia (Johanson i Vahlne 2003; Autio, Sapienza i Almeida 2000), niezbędny dla zrozumienia szans i radzenia sobie z niepewnością (Andersen 1993), oraz ryzykiem (Liesch, Welch i Buckley 2011). Jej brak tworzy istotną barierę umiędzynarodowienia (Eriksson i in. 1997), co potwierdzają liczne badania, pokazując pośredni lub bezpośredni wpływ wiedzy na osiągnięte wyniki na rynku zagranicznym (Mogos Descotes i Walliser 2013; Musteen i Datta 2011; Musteen i in. 2014; Elango i Pattnaik 2007; Ciszewska-Mlinarić 2016). W modelu

konceptualnym (rysunek 2.1) założono pośredni wpływ wiedzy o rynku zagranicznym na wyniki, przez jej wpływ na poziom adaptacji. Oczekuje się, że lepsze zrozumienie i znajomość rynku zagranicznego zwiększa możliwości przedsiębiorstwa w zakresie dostosowania oferty do tego rynku:

Hipoteza 4: *Im wyższy poziom zakumulowanej o rynku zagranicznym wiedzy, tym wyższy poziom adaptacji do rynku zagranicznego.*

Pierwsze cztery hipotezy były stosunkowo często weryfikowane w badaniach empirycznych, a postulowane w nich relacje pełnią funkcję „fundamentu” dla modelu konceptualnego. Kolejne hipotezy poszerzają natomiast badany obszar, przez wprowadzenie dodatkowych dwóch konstruktów odnoszących się do tego, jak przedsiębiorstwa reagują na trudności wynikające z dystansu (reakcja na DP i zakres stosowanych instrumentów) i jak to wpływa na badane relacje. Ta część modelu konceptualnego to nowatorska propozycja podejścia do badań w obszarze dystansu psychicznego.

Hipotezy poszerzające dotychczasowy dorobek teoretyczny

Nowym, dotąd słabo rozpoznanym tematem badawczym, jest pytanie o to, jak przedsiębiorstwa pokonują trudności wynikające z dystansu psychicznego. Badania Childa i in. (2009) wskazują, że reakcję przedsiębiorstw na niepewność i trudności tworzone przez dystans charakteryzuje różny poziom aktywności – od braku/niezdolności reakcji, przez unikanie bazujące na ograniczaniu kosztów transakcyjnych, do łączenia/niwelowania znaczenia różnic powodujących trudności. W modelu konceptualnym postulowana relacja między dystansem psychicznym a sposobem reakcji na dystans ma charakter dwukierunkowy – w warunkach wysokiego dystansu, przedsiębiorstwom jest trudniej reagować na trudności wynikające z odmienności, prowadząc do przyjęcia bierniejszej postawy; jeśli jednak ich reakcja jest aktywna, to może ona prowadzić do zmniejszenia postrzeganego dystansu:

Hipoteza 5: *Im wyższy poziom dystansu psychicznego, tym większe prawdopodobieństwo pasywnej reakcji. Im bardziej aktywna reakcja na trudności funkcjonowania na rynku zagranicznym, tym niższy dystans wobec rynku (tj. poziom odczuwanych trudności wynikający z odmienności rynków).*

Bazując na wnioskach płynących z wcześniejszych badań (Child i in. 2009; Puthusserry i in. 2014), przyjmuję, że umiejętność aktywnej reakcji na trudności wynikające z dystansu (przez samodzielne działanie lub współpracę z partnerem), będzie prowadziła do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo kilku korzyści, poprawiających wyniki na rynku zagranicznym.

Po pierwsze, sposób reakcji przedsiębiorstwa na dystans oddziałuje na zakres stosowanych przez organizację instrumentów, skutecznie przeciwdziałających negatywnym efektom dystansu (hipoteza 6). Z kolei im wyższe są umiejętności przedsiębiorstwa w odniesieniu do zakresu stosowanych instrumentów, tym wyższe prawdopodobieństwo osiągnięcia lepszych wyników na rynku zagranicznym (hipoteza 7). A zatem oczekuje się, że:

Hipoteza 6: Zakres stosowanych przez przedsiębiorstwo instrumentów jest tym szerszy, w im wyższym stopniu przedsiębiorstwo aktywnie reaguje na trudności wynikające z dystansu psychicznego.

Hipoteza 7: Im szerszy zakres stosowanych instrumentów, tym wyższy poziom wyników osiąganych na rynku zagranicznym.

Po drugie, zarówno sposób reakcji przedsiębiorstwa na dystans, jak i zakres stosowanych instrumentów, pozytywnie wpływają na poziom wiedzy o rynku zagranicznym. Działanie przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym, które będzie charakteryzowało się aktywnym nastawieniem wobec trudności wynikających z postrzeganych odmienności, sprzyja wewnętrznym procesom akumulacji wiedzy o rynku zagranicznym. Z kolei zasób zakumulowanej wiedzy rynkowej będzie zmniejszał odczuwaną niepewność i postrzegane ryzyko, wzmacniając postawę aktywnej reakcji na postrzegany dystans. Relacja między sposobem reakcji a wiedzą może mieć zatem charakter dwustronny (relacja kowariancyjna) – oczekuję, że wiedza o rynku zagranicznym (w odniesieniu do elementów instytucjonalnych i biznesowych) (Eriksson i in. 2000; Musteen i in. 2014) może sprzyjać przyjęciu aktywnej reakcji na trudności wynikające z dystansu, a aktywna reakcja może prowadzić do zakumulowania głębszej wiedzy na temat rynku zagranicznego (hipoteza 8a). Wiedza o rynku zagranicznym rozwijana jest przez doświadczenie, współpracę w ramach sieci, naśladownictwo bądź pożyczanie (Forsgren 2002; Meyer 2014; De Clercq i in.; 2012; Huber 1991). Upraw-

nione wydaje się zatem założenie, że wraz z poszerzeniem zakresu stosowanych instrumentów skutecznie ograniczających trudności wynikające z postrzeganego dystansu, przedsiębiorstwa pogłębiają poziom zakumulowanej wiedzy o rynku zagranicznym (hipoteza 8b).

Po trzecie, aktywna reakcja przedsiębiorstwa na dystans może także bezpośrednio prowadzić do zwiększenia wysiłków w zakresie dostosowania oferty i elementów marketing-mix (tj. osiągnięcia wyższego poziomu adaptacji) do rynku zagranicznego (hipoteza 9), a nie tylko w sposób pośredni przez wpływ na wiedzę o rynku zagranicznym.

Hipoteza 8a: *W im wyższym stopniu przedsiębiorstwo aktywnie reaguje na trudności wynikające z dystansu psychicznego, tym wyższy jest poziom zakumulowanej o rynku zagranicznym wiedzy. Wyższy poziom wiedzy pozytywnie oddziałuje na przyjęcie aktywnej reakcji.*

Hipoteza 8b: *Poziom zakumulowanej o rynku zagranicznym wiedzy jest tym wyższy, im szerszy jest zakres stosowanych przez przedsiębiorstwo instrumentów.*

Hipoteza 9: *W im wyższym stopniu przedsiębiorstwo aktywnie reaguje na trudności wynikające z dystansu psychicznego, tym większy poziom adaptacji oferty do rynku zagranicznego.*

Poza sposobem reagowania przedsiębiorstw na trudności wynikające z dystansu i stosowanych mechanizmów istotną lukę w obszarze badań nad dystansem psychicznym stanowi także pytanie o znaczenie kontekstu dla relacji zachodzących między dystansem a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Puthusserry i in. (2014) nawołują do prowadzenia badań nad znaczeniem postrzeganego dystansu w różnych kontekstach. W tym zakresie uzasadnione jest założenie, że kontekst branży, a precyzyjniej – jej intensywność technologiczna – może być istotnym moderatorem dla postulowanych w modelu konceptualnym relacji, a szczególnie dla związku zachodzącego między dystansem a wynikami na rynku zagranicznym. Można oczekiwać, że menedżerowie przedsiębiorstw działających w branżach wysokich technologii odczuwają mniejszy wpływ trudności wynikających z różnic kulturowych i biznesowych na wyniki osiągnięte na rynku zagranicznym, aniżeli menedżerowie przedsiębiorstw z branż niskich i średnich technologii. Specyfikacje techniczne mogą pełnić funkcję

lingua franca, ułatwiając współpracę z partnerami zagranicznymi w branżach wysokich technologii, natomiast w branżach niskich/średnich technologii odmienną kulturą może mieć istotniejsze znaczenie (np. tworząc konieczność głębszego dostosowania produktu, lub przekazu marketingowego). Trudgen i Freeman (2014) zauważają, że nawet w przypadku przedsiębiorstw podążających drogą przyspieszonej internacjonalizacji (ang. *born-global*, globalnych od urodzenia) dystans psychiczny ma znaczenie, jeśli wywodzą się one z branż niskich i średnich technologii; w porównaniu z przedsiębiorstwami typu *born-global* z branż wysokich technologii, wybierają one rynki o niskim dystansie psychicznym, co umożliwi im szybszy wzrost i przejście do kolejnej fazy rozwoju międzynarodowego. Zatem:

Hipoteza 10: *Wpływ dystansu psychicznego na wyniki przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym zależy od intensywności technologicznej branży, w której przedsiębiorstwo działa.*

2.4. Metody badawcze

W celu zbadania postulowanych w modelu konceptualnym relacji oraz poznania mechanizmów pokonywania dystansu (typy, dynamika, uwarunkowania) zdecydowano się na zastosowanie metod mieszanych. Łączenie badań o charakterze ilościowym z badaniami jakościowymi pozwala uniknąć ograniczeń każdej z tych metodologii, pojawiających się, gdy są stosowane osobno. W niniejszym podrozdziale zostały omówione przesłanki przemawiające za zastosowaniem tego podejścia oraz główne etapy procesu badawczego. Szczegóły związane z realizacją badań każdą z metod, m.in. dobór do próby, pozyskanie danych, przyjęty sposób analizy, przedstawione są natomiast odpowiednio w podrozdziałach 3.1, 3.2 i 3.3 (badania ilościowe) oraz podrozdziałach 4.1 i 4.2 (badania jakościowe).

Metody mieszane: łączenie metod ilościowych i jakościowych

Przez dekady metody ilościowe i jakościowe rozwijały się w odosobnieniu, prowadząc do powstania „obozów” wykazujących wyższość jednych nad drugimi (Symonds i Gorard 2008), czy wzajemnie oskarżających się o popełnianie błędów metodologicznych. Zjawisko to zostało nawet

przedstawione w kategorii wojen kulturowych (Glinka i Hensel 2012; za: Maritn 2003). Johnson i in. (2007, s. 113) uważają, że debata filozoficzna, mająca swój początek w starożytności, kiedy poglądy Sokratesa i Platona postulujące jedną, uniwersalną prawdę czy podejście do poznania świata były w opozycji do sofistów, takich jak Protagoras, postulujących wielość lub relatywność prawd, nadal wpływa na nasze podejście do wiedzy i sposobu jej pozyskania. W swoim artykule poświęconym wyprowadzeniu definicji badań łączących metody mieszane (ang. *mixed method research*) Johnson, Onwuegbuzie i Turner pozycjonują ten rodzaj podejścia badawczego w następujący sposób:

Chcielibyśmy spozycjonować mieszane metody badań pomiędzy skrajnościami Platona (badania ilościowe) i sofistami (badania jakościowe), z mieszanymi badaniami próbującymi w pełni respektować mądrość obu tych podejść, a jednocześnie poszukujących praktycznego, pośredniego rozwiązania dla wielu (badawczych) problemów będących punktem zainteresowania. Dziś główną filozofią badań mieszanych jest pragmatyzm. Badania łączące metody są, ogólnie rzecz biorąc, podejściem do wiedzy (teoria i praktyka), które próbuje jednocześnie wziąć pod uwagę wiele punktów widzenia, perspektyw, pozycji i stanowisk (zawsze łącząc podejścia badań jakościowych i ilościowych) (Johnson, Onwuegbuzie i Turner 2007, s. 113).

Rozwój podejścia mieszanego, promującego łączenie metod, określany jest niekiedy jako trzecie główne podejście badawcze lub paradygmat badawczy (Johnson i in. 2007), a prawdopodobnie pierwsze czasopismo-kwartalnik naukowy poświęcony w całości tej tematyce – *Journal of Mixed Methods Research (JMRR)* – po raz pierwszy ukazał w 2007 roku.

Przedstawiając zalety wynikające z łączenia metod, należy zwrócić uwagę na dwie grupy istotnych argumentów (Kawalec 2014). Po pierwsze, za łączeniem metod ilościowych i jakościowych przemawia ich wzajemne dopełnianie się w odniesieniu do uzyskanych wyników, co umożliwi dogłębne poznanie mechanizmów przyczynowych:

Metody ilościowe, którymi badane są liczne próby (...) mają na celu uchwycenie zachodzenia odpornej zależności przyczynowej między zmiennymi. Natomiast metody jakościowe służą pogłębieniu zrozumienia tej zależności poprzez uchwycenie przebiegu procesu przyczynowego

w odniesieniu do nielicznej próby (...) która mimo braku reprezentatywności jest wybrana selektywnie z uwagi na rolę informacji, których może dostarczyć. (...) Dzięki metodom mieszanym można więc realizować właściwy cel nauki, jakim jest poznanie najbardziej fundamentalnych mechanizmów przyczynowych (Kawalec 2014, s. 10–11).

Po drugie, stosowanie metod mieszanych pozwala na przeprowadzanie „sprawdzianu krzyżowego” (ang. *cross-validation*), który polega na *wzajemnym korygowaniu* wyników badań prowadzonych za pomocą metod pojedynczych:

Metody ilościowe bądź jakościowe stosowane jako metody pojedyncze pozwalają na uchwycenie pewnych zależności na poziomie zjawisk lub zdarzeń. Może jednak zdarzyć się sytuacja, w której w ten sam sposób przejawiają się różne mechanizmy przyczynowe, znajdujące się u podstaw obserwowanych zjawisk. Dyskryminacji między nimi można dokonać jedynie konfrontując uzyskany wynik jednego rodzaju metody, np. ilościowej, z wynikiem innego rodzaju metody, np. jakościowej (Kawalec, 2014, s. 12).

W literaturze istnieją także inne szczegółowe analizy poświęcone walorom łączenia metod. Przykładowo Bryman (2006, s. 10–107) wyodrębnił aż siedemnaście różnych celów stosowania metod mieszanych w badaniach społecznych, ale w ostatnich publikacjach pojawia się tendencja do zawężania tej listy (Kawalec 2014). Przykładem jest tu praca Venkatesha, Brown i Bala, którzy wskazują na siedem głównych celów łączenia metod (Venkatesh i in. 2013, s. 26):

- dopełnianie się (ang. *complementarity*) – w celu pozyskania komplementarnych spojrzeń/podejść do tego samego zjawiska lub relacji;
- zupełność (ang. *completeness*) – w celu uzyskania pełnego obrazu badanego zjawiska;
- rozwój (ang. *developmental*) – pytania do jednego z podejść wyłaniają się z wniosku dotyczącego drugiego podejścia (sekwencyjne metody mieszane), albo jedno z podejść prowadzi do sformułowania hipotez do przetestowania w drugim;
- ekspansja (ang. *expansion*) – w celu wyjaśnienia lub rozszerzenia zrozumienia wyników uzyskanych w poprzednim podejściu;
- konfirmacja (ang. *corroboration/confirmation*) – w celu oceny wiarygodności wniosków uzyskanych w poprzednim podejściu;

- kompensacja (ang. *compensation*) – w celu skompensowania słabości jednego podejścia za pomocą drugiego;
- zróżnicowanie (ang. *diversity*) – w celu uzyskania odmiennych poglądów na to same zjawisko.

Mimo istotnych korzyści przemawiających za łączeniem metod, ich stosowanie może niekiedy wiązać się z pewnymi trudnościami i problemami. Poza oczywistym wzrostem złożenia i kompleksowości procesu badawczego, do potencjalnych pułapek metod mieszanych zalicza się ryzyko redukcjonizmu (może to odnosić się zwłaszcza do metod jakościowych), powierzchowność stosowania (gdy badacz nie ma dogłębnej wiedzy o poszczególnych metodach), czy brak jasno sprecyzowanych reguł trafności i wnioskowania w przypadku zastosowania metod mieszanych (Kawalec 2014).

Na szczególną uwagę zasługuje ten ostatni aspekt. W badaniach wykorzystujących metody mieszane zaleca się mianowicie zwrócenie uwagi nie tylko na rzetelność i trafność stosowanych metod ilościowych i jakościowych, ale – co istotniejsze – na ocenę trafności/rzetelności metawnioskowania, będącego efektem łączenia metod (Venkatesh i in. 2013). Według Venkatesha, Brown i Bala metawnioski powinny charakteryzować się:

- integracyjną skutecznością (ang. *integrative efficacy*), co oznacza stopień, w jakim wnioski płynące z każdego z podejść wykorzystywanych w badaniach mieszanych są zintegrowane w teoretycznie spójne metawnioskowanie;
- transferowalnością wnioskowania (ang. *inference transferability*), co oznacza stopień w jakim metawnioskowanie płynące z zastosowania podejścia mieszanego można uogólniać lub transferować na inne konteksty;
- integracyjną korespondencją (ang. *integrative correspondence*), co odnosi się do oceny stopnia adekwatności metawnioskowania w odniesieniu do głównego celu zastosowania podejścia mieszanego (Venkatesh, Brown i Bal 2013, s. 44–45).

Bilansując potencjalne zalety oraz ograniczenia metod mieszanych, można przypuszczać, że zastosowanie metod mieszanych na potrzeby niniejszej pracy przyczyni się do pełniejszego zrozumienia badanych zjawisk i jest optymalną strategią badawczą, biorąc pod uwagę pytania, cele i kontekst prowadzonych badań. Z jednej strony umożliwi wery-

fikację hipotez ilościowych, z drugiej zaś – pozwoli na otworzenie „czarnej skrzynki” mechanizmów pokonywania dystansu.

Proces badawczy

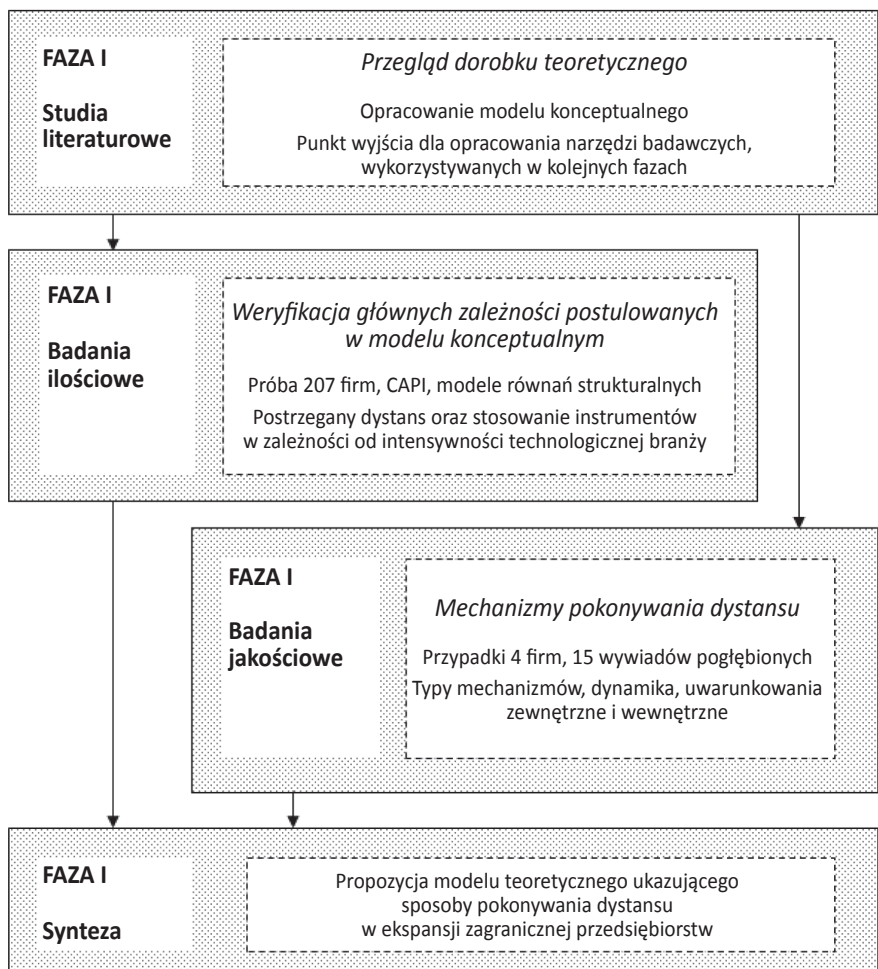
Według typologii podejść wykorzystujących metody mieszane, omówionej przez Kawalca (2014) na podstawie pracy Leech i Onwuegbuzie (2009)² zastosowane przez autorkę podejście odpowiada metodzie częściowo mieszanych komplementarnych metod sekwencyjnych, w której „fazy badań wykorzystujące różne metody następują kolejno po sobie oraz mają tę samą wagę w ocenie wyników badania” (Kawalec 2014, s. 16). Fazy badań przeprowadzone na potrzeby tej pracy ilustruje rysunek 2.2.

Proces badawczy (faza I) rozpoczął się od przeglądu literatury poświęconej tematyce dystansu psychicznego. Jego celem było rozpoznanie dotychczasowego dorobku teoretycznego oraz określenie luki badawczej wraz ze sformułowaniem głównych pytań. Efektem studiów literaturowych było sformułowanie modelu badawczego dla prowadzonych badań (podrozdział 2.2).

W pierwszym etapie badań empirycznych przeprowadzono badania ilościowe (faza II), na próbie 207 przedsiębiorstw realizujących strategię ekspansji zagranicznej. Celem badania była weryfikacja relacji postulowanych w modelu badawczym (rysunek 2.1), w tym określenie, czy wpływ dystansu na osiągane wyniki zależy jest od kontekstu (intensywność technologiczna branży) oraz zbadanie, jak percepcja dystansu i stosowane instrumenty ograniczania wpływu dystansu różnią się w zależności od typu branży. Metoda zbierania danych, próba badawcza, operacjonalizacja głównych zmiennych i zastosowane metody statystyczne (modele równań strukturalnych), wraz z wynikami badań zostały szczegółowo omówione w rozdziale 3.

² Według Kawalca (2004) zaletą typologii zaproponowanej przez Leech i Onwuegbuzie (2009) jest „uwzględnienie trzech wymiarów (...): stopień integracji metod mieszanych, ich zależność w czasie oraz waga przypisana poszczególnym metodom. Pierwsze kryterium dotyczy tego, na ile takie elementy planu badań pojedynczego procesu badawczego, jak cel badań, rodzaj danych i operacji na nich przeprowadzanych, rodzaj analizy oraz rodzaj przeprowadzanego wnioskowania, uwzględniają metody ilościowe i jakościowe. Drugie kryterium dotyczy tego, czy różne metody są stosowane w badaniu współbieżnie czy sekwencyjnie. Trzecie kryterium natomiast dotyczy tego, czy któraś z metod w badaniu jest dominująca, czy też są one traktowane komplementarnie” (Kawalec 2014, s. 15).

Rysunek 2.2. Fazy procesu badawczego



Źródło: opracowanie własne.

Drugi etap badań empirycznych – badania jakościowe (faza III) – rozpoczął się po zakończeniu badań ankietowych. Badania jakościowe, przeprowadzone na bazie metody studium przypadku (Eisenhardt 1989; Yin 2009), objęły grupę czterech przedsiębiorstw, dobranych ze względu wielkość, intensywność technologiczną branży oraz zakres doświadczeń na rynkach zagranicznych, co odzwierciedla założenia metody przypadków zróżnicowanych (Flyvbjerg 2006). Przeprowadzone w przedsiębiorstwach wywiady miały oddać perspektywę kluczowych menedżerów odpowiadających ze decyzje związane z rozwojem na rynkach zagra-

nicznych w odniesieniu do pokonywania trudności wynikających z różnic między rynkiem krajowym (Polską) a rynkami zagranicznymi. Celem tego etapu badań było dogłębne poznanie mechanizmów pokonywania dystansu – pod kątem: (i) rodzaju stosowanych mechanizmów; (ii) dynamiki ich powstawania; oraz (iii) uwarunkowań, tj. kontekstu zewnętrznego (otoczenie) i wewnętrznego (organizacja). W rozdziale 4 przedstawiono szczegóły dotyczące doboru przypadków, źródeł informacji, sposobu analizy materiału empirycznego, oraz wyniki badań jakościowych.

W etapie końcowym (faza IV) dokonano syntezy wniosków płynących z obu wcześniejszych etapów. Jej efektem jest propozycja modelu teoretycznego wyjaśniającego ewolucję podejść (reakcji na trudności wynikające z odmienności rynków) i mechanizmów pokonywania dystansu w ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, który został przedstawiony w rozdziale 5. Formułując metawnioski, zwrócono uwagę na metodologiczną poprawność ich formułowania, tj. integracyjną skuteczność, transferowalność, oraz integracyjną korespondencję (Venkatesh i in. 2013).

Rozdział 3

DYSTANS PSYCHICZNY I SPOSOBY JEGO POKONYWANIA W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ ILOŚCIOWYCH

W rozdziale zostały przedstawione wyniki badań przeprowadzonych na próbie polskich przedsiębiorstw, prowadzących działalność na rynkach zagranicznych. Przeprowadzone badania ilościowe umożliwiły udzielenie odpowiedzi na pierwsze ze stawianych w pracy pytań badawczych: *Czy wpływ dystansu na wyniki osiągnięte na rynkach zagranicznych zależy od intensywności technologicznej branży, w której działają przedsiębiorstwa?* oraz – przynajmniej częściowo – przybliżają odpowiedź na kolejne pytania: *Jak przedsiębiorstwa radzą sobie z trudnościami wynikającymi z różnic między rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym?*, *Jak pokonują te trudności, jakie mechanizmy stosują?*

Rozdział zaczyna się od charakterystyki próby badawczej, kryteriów doboru do próby oraz procesu zbierania danych. Następnie omówiony został sposób zoperacjonalizowania zmiennych i rzetelność stosowanych skal. Kolejne podrozdziały prezentują zastosowaną metodę analizy statystycznej, obejmującą modelowanie strukturalne (SEM – ang. *Structural Equation Modelling*), oraz uzyskane wyniki ukazujące istotność zależności postulowanych w modelu konceptualnym – w odniesieniu do

całej próby oraz w grupach przedsiębiorstw, wyodrębnionych ze względu na intensywność technologiczną branży. Po sformułowaniu wstępnych wniosków oraz rozpoznaniu głównych różnic między grupami przedstawiona została uszczegółowiona analiza dystansu psychicznego, stosowanych instrumentów pozwalających na skuteczne pokonywanie trudności wynikających z różnic występujących między rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym, oraz poziomu adaptacji. Ostatnia część, będąca podsumowaniem etapu badań ilościowych, zawiera komentarz uzyskanych wyników, w tym zaobserwowanych różnic między grupami oraz dyskusję wyników wskazujących, że w grupie przedsiębiorstw wysokich technologii odczuwany przez menedżerów dystans psychiczny był istotnie niższy niż w grupie przedsiębiorstw niskich/średnich technologii, a także próbę kategoryzacji instrumentów umożliwiających przedsiębiorstwom pokonywanie dystansu psychicznego.

3.1. Próba badawcza

Badanie zostało przeprowadzone na ogólnopolskiej próbie 207 polskich przedsiębiorstw, wchodzących w skład sektora przedsiębiorstw przemysłowych¹, które zdecydowały się na rozwój na rynkach zagranicznych. Koncepcja projektu, założenia doboru do próby oraz kwestionariusz zostały przygotowane przez autorkę, natomiast realizacja badania została powierzona zewnętrznej agencji badawczej (CBM Indicator).

Niemal w całości kwestionariusz został przygotowany z wykorzystaniem skal zweryfikowanych we wcześniejszych badaniach z wyjątkiem kilku zmiennych, które nie miały wypracowanych operacjonalizacji. W załączniku 2 przedstawiono kwestionariusz badawczy wykorzystany do badań ilościowych. Szczegóły dotyczące skal pomiarowych oraz ich rzetelność omówione są w kolejnym podrozdziale. W celu wyeliminowania potencjalnych niejasności wstępna wersja kwestionariusza została poddana pilotażowi na próbie ośmiu menedżerów/przedsiębiorców. Pozwoliło to na zwiększenie jednoznaczności stosowanych sformułowań oraz stylistyczne dopracowanie skal, które były tłumaczone z języka angielskiego.

¹ Badania ankietowe na potrzeby pracy zostały przeprowadzone w okresie od października 2015 do stycznia 2016 roku, w ramach realizacji grantu badawczego nr 2014/13/B/HS4/03297 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, którego autorka jest kierownikiem.

Dobór do próby miał charakter losowo-warstwowy, z losowaniem nieproporcjonalnym. Warstwy zostały wyodrębnione na podstawie kryterium wielkości przedsiębiorstwa (małe, średnie oraz duże) oraz intensywności technologicznej (klasyfikacja PKD według wytycznych OECD w zakresie intensywności technologicznej, z podziałem na branże wysokich i średnio wysokich technologii; średnich oraz niskich). Operatem losowania była baza BISNODE, największa baza przedsiębiorstw działających w Polsce. W odniesieniu do założonych kryteriów (wielkość przedsiębiorstwa i sektor przemysłowy) baza zawierała informacje o 10 671 podmiotach prowadzących działalność na rynkach zagranicznych. Przed przystąpieniem do losowania operat został podzielony na warstwy, a następnie w ramach każdej warstwy losowano grupę, łącznie 1800 przedsiębiorstw, działających na terenie całej Polski, tj. każdego z sześciu makroregionów wyodrębnionych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS).

Ankieterzy podejmowali przynajmniej pięć prób dotarcia do respondentów (kluczowych decydentów – właścicieli/menedżerów, podejmujących decyzje związane z międzynarodowym rozwojem przedsiębiorstwa). W celu zwiększenia skuteczności kontaktu ankieterzy przedstawiali krótko ogólne założenia projektu, wskazując na jego niekomercyjny charakter oraz fakt, że był realizowany na zlecenie Akademii Leona Koźmińskiego w ramach grantu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (NCN). Przekazywali również list wprowadzający, w którym autorka – jako kierownik grantu badawczego – zapraszała do udziału w badaniach. W ramach podziękowania za poświęcony czas menedżerowie otrzymywali monografię (w formie drukowanej lub e-booka) poświęconą analizie wyzwań strategicznych.

Wywiad zaczynał się od pytań mających na celu określenie, czy przedsiębiorstwo – mimo wstępnej zgody respondenta na wywiad – zostanie objęte właściwymi badaniami, spełniając szczegółowe kryteria doboru do próby. Mając na uwadze cele realizowanych badań (tj. rozpoznanie wpływu postrzeganego dystansu na efekty umiędzynarodowienia w zakresie osiąganych wyników na rynku zagranicznym, oraz określenie, jak przedsiębiorstwa radzą sobie z trudnościami wynikającymi z różnic między rynkiem macierzystym a rynkiem zagranicznym), zastosowano następujące kryteria doboru do próby.

Po pierwsze, do dalszych badań zostały wytypowane przedsiębiorstwa, dla których umiędzynarodowienie jest istotnym kierunkiem strategicznym – działają co najmniej na dwóch rynkach zagranicznych,

a odsetek przychodów ze sprzedaży zagranicznej w przychodach ze sprzedaży ogółem kształtuje się na poziomie 10% i wyżej. Przyjęto, że menedżerowie/właściciele przedsiębiorstw nieprowadzących działalności zagranicznej, albo prowadzących nieregularną działalność, mających styczność tylko z jednym rynkiem i/lub osiągających niski poziom przychodów ze sprzedaży zagranicznej, nie byłoby właściwym źródłem informacji, biorąc pod uwagę tematykę badania.

Po drugie, w doborze do próby uwzględniono kwestie własności przedsiębiorstwa oraz autonomii podejmowania decyzji na poziomie przedsiębiorstwa. W praktyce oznacza to, że badaniami objęto przedsiębiorstwa „niezależne”, z istotnym udziałem kapitału polskiego. Innymi słowy, przedsiębiorstwa zarejestrowane w Polsce, ale będące spółkami-córkami korporacji międzynarodowych oraz przedsiębiorstwa z 90% lub wyższym udziałem kapitału zagranicznego nie były brane pod uwagę.

Po trzecie, ankietę pytał o podstawową branżę działania przedsiębiorstwa oraz liczbę zatrudnionych – był to dodatkowy mechanizm weryfikacji aktualności danych z BISNODE. Dobór do próby zakładał koncentrację na przedsiębiorstwach działających w sektorze przemysłowym (choć w branżach różniących się intensywnością technologiczną) oraz zatrudniających co najmniej 10 osób. Koncentracja na jednym typie przedsiębiorstw (produkcyjnych, a nie usługowych) wynika z założenia, że przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe mogą istotnie różnić się pod względem realizowanych strategii na rynkach zagranicznych oraz wpływu dystansu na przebieg umiędzynarodowienia. Z kolei mikroprzedsiębiorstwa² rzadko angażują się w prowadzenie działalności na rynkach zagranicznych (Soroka-Potrzebna 2015).

Jako metodę zbierania danych zastosowano CAPI (ang. *Computer Assisted Personal Interview*). Polega ona na przeprowadzeniu bada-

² Koncentracja na małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach podyktowana była także ich znaczeniem dla wytworzenia wartości dodanej brutto według cen czynników produkcji w sektorze przedsiębiorstw. W przypadku mikroprzedsiębiorstw, choć jest to najliczniejsza grupa wśród podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w Polsce (ok. 96% wszystkich przedsiębiorstw niefinansowych), udział ten kształtuje się na poziomie ok. 16,5% (PARP 2015; GUS 2015). Dla porównania, udział przedsiębiorstw dużych (zatrudniających powyżej 249 osób; stanowią one zaledwie 0,2% podmiotów gospodarczych), oraz przedsiębiorstw małych i średnich (10–249 zatrudnionych; ok. 3,6% wśród podmiotów gospodarczych) wynosi odpowiednio – 49,1% oraz 34,4% w tworzeniu wartości dodanej brutto według cen czynników produkcji w sektorze przedsiębiorstw (PARP 2015; GUS 2015).

nia ankietowego w bezpośredniej rozmowie respondenta i ankietera, który jednocześnie wprowadza odpowiedzi do urządzenia mobilnego, np. laptopa lub tabletu (Sztabiński 2001). Do zalet tej metody należą: wysoka dokładność wykonywanych badań (bardzo niski odsetek braków odpowiedzi), możliwość wyjaśniania ewentualnych niejasności, dotarcie do szczególnych respondentów, oraz przeprowadzenie badań na podstawie dłuższych i bardziej złożonych kwestionariuszy. Średni czas wywiadu na bazie kwestionariusza wyniósł 48 minut. Przed przystąpieniem do realizacji ankieterzy wzięli udział w szkoleniu on-line przeprowadzonym przez autorkę oraz menedżera ze strony agencji badawczej. Szkolenie zostało dodatkowo nagrane, a następnie udostępnione ankieterom w trakcie całego okresu zbierania danych.

Do grupy docelowych respondentów należeli właściciele lub menedżerowie wyższego szczebla (Myers 2009), mający zasadniczy wpływ na podejmowanie decyzji związanych z ekspansją zagraniczną przedsiębiorstwa. Wśród nich byli właściciele/prezesi, wiceprezesi, dyrektorzy sprzedaży oraz menedżerowie z inną nazwą stanowisk, ale na kluczowych stanowiskach odpowiedzialnych za rynki zagraniczne. Dodatkowym kryterium był wymóg przynajmniej jednego roku doświadczenia pracy na obecnym stanowisku w danym przedsiębiorstwie.

Przyjęta metoda badawcza – jeden respondent z przedsiębiorstwa, jedno narzędzie/kwestionariusz do pomiaru wielu zmiennych równocześnie – może prowadzić do powstania tzw. błędu wspólnej metody (CMB, ang. *Common Method Bias, Common Method Variance*) (Podsakoff i in. 2003; Chang i in. 2010). W literaturze wymieniony jest szereg środków *ex ante* (na etapie konstrukcji kwestionariusza i realizacji badań) oraz *ex post* (po zakończeniu zbierania danych, na etapie analizy danych), które skutecznie zmniejszają lub kontrolują możliwość zaistnienia błędu. Na etapie tworzenia kwestionariusza zastosowano następujące środki zaradcze: w celu wyeliminowania niejasnych sformułowań kwestionariusz został przetestowany na próbie ośmiu przedsiębiorców i menedżerów; w trakcie realizacji badań zapewniono respondentów o poufności uzyskanych odpowiedzi, gwarantując, że wyniki dotyczące pojedynczych przedsiębiorstw nigdy nie zostaną ujawnione.

Wśród środków *ex post* zastosowano test kompetencji respondenta (Morgan i in. 2004) oraz test Harmana pojedynczego czynnika (ang. *Harman's single-common-method-factor*). W celu dodatkowej weryfikacji kompetencji respondentów w zakresie udzielanych odpowiedzi, po zakończeniu wywiadu, zostali oni poproszeni o ocenę trzech stwier-

dzeń, na siedmiopunktowej skali (1 – „zdecydowanie nie zgadzam się”, 7 – „zdecydowanie zgadzam się”) dotyczących: (i) wpływu respondenta na kluczowe decyzje związane z umiędzynarodowieniem działalności przedsiębiorstwa; (ii) zaangażowania respondenta w utrzymywanie relacji z kluczowymi partnerami zagranicznymi; (iii) braku wątpliwości przy udzielaniu odpowiedzi na pytania dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa i branży. Z dalszej analizy wyłączono odpowiedzi 16 respondentów, których średni wynik na siedmiopunktowej skali był niższy niż 4. Dla pozostałych respondentów średnia ocen wyniosła 5,5, wskazując wysoki poziom kompetencji w zakresie odpowiedzi udzielanych na pytania zawarte w kwestionariuszu. Ponadto przeprowadzony *post-hoc* test Harmana wskazał, że pierwszy czynnik odpowiadał za 27,88% wariancji, a zatem błąd wspólnej metody (CMB) nie powinien stanowić problemu w niniejszych badaniach³ (Podsakoff i in. 2003).

W trakcie realizacji projektu skontaktowano się łącznie z 1734 przedsiębiorstwami. Ze względu na wysokie wymogi odnośnie do warunków, które musiało spełniać przedsiębiorstwo, aby znaleźć się w ostatecznej próbie, trudności w dotarciu do respondentów – kluczowych decydentów zajmujących wysokie stanowiska w strukturze organizacyjnej, stosunkowo długi czas badania⁴, oraz odmowy udziału w badaniu, ostateczna liczba przedsiębiorstw w analizowanej próbie wyniosła 207, czyli blisko 12% pierwotnej próby podmiotów, do których zwrócono się z zapytaniem o zgodę na udział w badaniach. Wynik rzędu 12%–15% jest traktowany jako normalny i typowy dla obszernych badań ankietowych wśród przedsiębiorstw, pozwalający na uprawnione wnioskowanie (Babbie 2004). Strukturę finalnej próby ogółem oraz w podziale na grupy wyodrębnione ze względu na intensywność technologiczną branży przedstawia tabela 3.1.

³ W przeprowadzonej eksploracyjnej analizie czynnikowej nie ujawnił się jeden czynnik lub główny czynnik, który odpowiadałby za większość kowariancji. Nierozwiązanie metodą głównych składowych ujawniło cztery odrębne czynniki z wartością własną (*eigenvalue*) większą niż 1,0. Łącznie cztery czynniki wyjaśniały 74.11% wariancji, a pierwszy czynnik nie odpowiadał za większość wariancji (27,88%).

⁴ Przed rozpoczęciem badania ankietarzy informowali respondentów (lub pracowników sekretariatu obsługujących kluczowych menedżerów) o przewidywanym czasie trwania wywiadu, zaznaczając, że może on potrwać około 50 minut.

Tabela 3.1. Struktura próby

| | | Cała próba N = 207 | Przedsiębiorstwa działające w branży wysokich technologii* N = 68 | Przedsiębiorstwa działające w branżach średnich i niskich technologii* N = 139 |
|--|--------------------------|--------------------------|---|--|
| Wielkość przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych) | Średnia | 218,34 | 200,01 | 227,30 |
| | Odch. standardowe | 262,37 | 226,69 | 278,50 |
| | Min-max | 12–2000 | 12–1000 | 13–2000 |
| Wielkość przedsiębiorstwa (liczba przedsiębiorstw w kategorii) | MŚP | 131 | 46 | 85 |
| | Duże przedsiębiorstwa | 76 | 22 | 54 |
| Wiek przedsiębiorstwa (lata) | Średnia | 25,20 | 23,76 | 25,90 |
| | Odch. standardowe | 18,23 | 13,64 | 20,10 |
| | Min-max | 2–113 | 8–71 | 2–113 |
| Liczba rynków zagranicznych | Średnia | 9,84 | 9,16 | 10,17 |
| | Odch. standardowe | 11,49 | 11,24 | 11,64 |
| | Min-max | 2–80 | 2–80 | 2–70 |
| Przychody zagraniczne w przychodach ogółem (%) | Średnia | 39,75 | 39,24 | 40,01 |
| | Odch. standardowe | 20,54 | 19,27 | 21,19 |
| | Min-max | 10–100 | 10–99 | 10–100 |

Uwaga: * Klasyfikacja intensywności technologicznej branży została przeprowadzona na podstawie PKD i wytycznych OECD, i przedstawiona szczegółowo w opisie zmiennych.

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Operacjonalizacja zmiennych

Model konceptualny, przedstawiony w rozdziale 2 (podrozdziały 2.2 oraz 2.3), został osadzony w istniejącym dorobku literatury dystansu psychicznego i zarządzania międzynarodowego. W odniesieniu do większości zmiennych zastosowano skale pomiarowe, których rzetelność została potwierdzona we wcześniejszych badaniach, co zapewnia dwójakiego rodzaju korzyści. Po pierwsze, zwiększa wiarygodność

wyników ze względu na sprawdzoną rzetelność skal, a po drugie daje możliwość porównania uzyskanych wyników z wynikami badań światowych i testowanie istniejących teorii. Niemniej, na dzień przeprowadzenia badania nie były dostępne skale ilościowego pomiaru zmiennych związanych z reakcją przedsiębiorstwa na trudności wynikające z dystansu między rynkiem krajowym (Polską), a rynkiem zagranicznym. Zatem z konieczności, na bazie przesłanek literaturowych (Child i in. 2009; Puthusserry i in. 2014), zaproponowano krótką skalę pomiaru reakcji na dystans (a konkretnie na trudności wynikające z postrzeganych różnic) oraz zakres stosowanych instrumentów. Szczegóły dotyczące pomiaru każdej ze zmiennych są omówione poniżej.

Wyniki na rynku zagranicznym. Wyniki na rynku zagranicznym zostały zoperacjonalizowane przy wykorzystaniu skal stosowanych we wcześniejszych badaniach (Evans i Mavondo 2002; Evans i in. 2008; Azar i Drogendijk 2014; Dikova 2010; Brouthers i in. 1999). Łącznie zastosowano dziewięć stwierdzeń, w tym trzy stwierdzenia dla pomiaru wyników finansowych oraz sześć stwierdzeń dla wyników pozafinansowych/strategicznych. W kolejnym kroku zagregowano oba indeksy dla stworzenia jednej zmiennej „wyniki na rynku zagranicznym”. W celu oceny rzetelności zagregowanej zmiennej posłużono się miarą *AVE* (ang. *Average Variance Extracted*) oraz *CR* (ang. *Composite/Construct Reliability*), które są alternatywą dla Alfya Cronbacha. Zmienna „wyniki” przyjmuje wartość *AVE* równą 0,589, a *CR* wynosi 0,731; w obu przypadkach przekracza to wartość granicznej akceptowalności ($AVE > 0,5$ oraz $CR > 0,6$), potwierdzając rzetelność skali (Fornell i Larcker 1981).

Wyniki finansowe. Respondenci byli poproszeni o ocenę następujących wskaźników finansowych przedsiębiorstwa w odniesieniu do wybranego rynku zagranicznego w okresie ostatnich trzech lat (Evans i Mavondo, 2002; Evans i in. 2008; Azar i Drogendijk, 2014): (1) wielkość sprzedaży; (2) rentowność sprzedaży; (3) zwrot z nakładów poniesionych na sprzedaż. Ocena była dokonywana na skali 1–7, gdzie 1 oznacza „bardzo znaczący spadek (o ponad 20%)”, 4 – „brak zmian”, a 7 – „bardzo znaczący wzrost (o ponad 20%)”. Ładunki czynnikowe były w przedziale 0,898–0,928 (średnia 0,915), Alfa Cronbacha wyniosła 0,903, $AVE = 0,838$, a $CR = 0,939$, wskazując na bardzo wysoką rzetelność stosowanej skali (Nunnally i Berstein 1994) (tabela 3.2).

Wyniki pozafinansowe (strategiczne). W odniesieniu do wskazanego rynku zagranicznego respondenci byli proszeni o określenie poziomu osiągnięć przedsiębiorstwa w okresie ostatnich trzech lat, w nastę-

pujących obszarach, na skali 1–7 (gdzie 1 oznacza „bardzo niezadowolające”, a 7 – „bardzo zadowolające”): (1) wzrost udziału w rynku; (2) realizacja celów strategicznych; (3) skuteczność marketingu; (4) efektywność dystrybucji; (5) reputacja przedsiębiorstwa; (6) ogólne zadowolenie z wyników (ze skuteczności działania). Stwierdzenia numer 2 i 6 pochodzą z prac Evans i Mavondo (2002), Evans i in. (2008), Azara i Drogendijk (2014), a pozostałe zostały zaczerpnięte od Dikovej (2010) oraz Brouthers i in. (1999). Ładunki czynnikowe zawierały się w przedziale 0,666–0,853 (średnia 0,796), Alfa Cronbacha wyniosła 0,884, $AVE = 0,637$, a $CR = 0,913$, potwierdzając rzetelność skali (tabela 3.2).

Adaptacja do rynku zagranicznego. Sposób operacjonalizacji zmiennej adaptacji został zaczerpnięty z wcześniejszych badań (Fletcher i Bohn 1998; Sousa i Bradley 2005; Sousa i Lengler 2009). Respondenci zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na cztery pytania dotyczące stopnia dostosowania następujących elementów marketing-mix do specyfiki danego rynku zagranicznego, na skali 1–7, gdzie 1 oznacza „bardzo niski”, a 7 – „bardzo wysoki stopień/poziom dostosowania do specyfiki rynku zagranicznego”: (1) produktu, w zakresie jakości, designu, etykiety, nazwy marki, udzielanych gwarancji; (2) ceny, w zakresie polityki cenowej, w tym polityki udzielania upustów, stosowanych marż, przyznawania kredytów kupieckich, rozwiązań w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa płatności; (3) działań promocyjnych, w zakresie przesłania reklamowego, treści reklam, strategii doboru mediów, narzędzi promocji sprzedaży, poziomu budżetu reklamowego i promocyjnego; (4) dystrybucji, w zakresie stosowanych kanałów, poziomu kontroli nad kanałami, strategii transportu, budżetu na dystrybucję. Analiza czynnikowa ujawniła jeden czynnik, z ładunkami mieszczącymi się w przedziale 0,693–0,905 (średnia 0,819), Alfa Cronbacha wyniosła 0,837, $AVE = 0,675$, a $CR = 0,892$, wskazując na wysoką rzetelność stosowanej skali (tabela 3.2).

Dystans psychiczny (DP). Zastosowana skala pomiarowa stanowi adaptację narzędzia opracowanego przez Childa i in. (2009), spełniając przy tym podstawowe wymogi, tj. wielowymiarowość konstruktów oraz pomiar na poziomie indywidualnym.

Respondenci byli proszeni o odniesienie się do trzynastu stwierdzeń w celu dokonania oceny, w jakim stopniu istniejące różnice między Polską a danym rynkiem zagranicznym utrudniają działalność przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Respondenci proszeni byli o wskazanie trzech najważniejszych rynków zagranicznych w strategii eks-

pansji firm. Następnie, w sposób losowy, połowa respondentów, była proszona o wskazanie tego rynku zagranicznego (jednego z trzech), który miał najbardziej podobną do polskiej kulturę biznesową, a połowa respondentów – najbardziej odmiennego (por. załącznik 2, pyt. B4, B5a i B5b). Oceny dokonywali na skali 1–7, gdzie 1 oznaczało „brak wpływu różnic na działalność mojej firmy na danym rynku zagranicznym”, a 7 = „bardzo istotny/znaczący wpływ różnic na działalność mojej firmy na danym rynku zagranicznym”. Pomiar ten jest zgodny z najnowszym podejściem do operacjonalizacji dystansu psychicznego, który nie tyle kładzie nacisk na istniejące różnice, ile raczej akcentuje ocenę wpływu tych różnic na działalność przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym (Child i in. 2002; 2009; Obadia 2013). Ostatnie badania poświęcone tematyce dystansu psychicznego, w których pomiar jest dokonywany na poziomie indywidualnym, wyróżniają dwa podstawowe wymiary: kulturowy oraz biznesowy, obejmujący m.in. aspekty ekonomiczne, technologiczne, polityczno-prawne (Evans i in. 2008; Azar i Drogendijk 2014). Ostatecznie, zmienna „dystans psychiczny” jest efektem zregrowania dystansu kulturowego oraz dystansu biznesowego. Tak utworzona zmienna osiąga wysoką rzetelność skali ($AVE = 0,830$, $CR = 0,907$, Alfa Cronbacha = 0,795).

Dystans kulturowy został zoperacjonalizowany za pomocą pięciu stwierdzeń, zaczerpniętych z prac Childa i in. (2009) oraz Obadii (2013): (1) kultura (tradycje, normy i wartości); (2) język; (3) zachowania ludzi; (4) sposób myślenia ludzi; (5) relacje interpersonalne. Ładunki czynnikowe znajdowały się w przedziale 0,693–0,905 (średnia 0,84), Alfa Cronbacha wyniosła 0,889, $AVE = 0,706$, a $CR = 0,923$, wskazując na wysoką rzetelność stosowanych skali.

W celu operacjonalizacji biznesowego wymiaru dystansu psychicznego posłużono się ośmioma stwierdzeniami: (1) dystans geograficzny (klimat, strefa czasowa); (2) poziom rozwoju technologicznego; (3) poziom edukacji; (4) otoczenie polityczno-prawne; (5) przyjęte praktyki biznesowe; (6) infrastruktura logistyczna; (7) regulacje branżowe; (8) etyka biznesowa. Ładunki czynnikowe zawierały się w przedziale 0,689–0,862 (średnia 0,81), Alfa Cronbacha wyniosła 0,923, $AVE = 0,657$, a $CR = 0,938$, wskazując na wysoką rzetelność skali.

Sposób reakcji na trudności wynikające z różnic (reakcja na DP). W celu pomiaru sposobu, w jaki przedsiębiorstwa reagują na postrzegane trudności wynikające z różnic pomiędzy rynkiem krajowym a danym rynkiem zagranicznym respondenci zostali poproszeni

o wskazanie, w jakim stopniu zgadzają się z następującymi stwierdzeniami na skali 1–7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 7 – „zdecydowanie zgadzam się”: w sytuacji, gdy różnice między Polską a wskazanym rynkiem zagranicznym powodują trudności funkcjonowania na tym rynku: (1) aktywnie przeciwdziałamy tym trudnościom; (2) oczekujemy od naszych lokalnych partnerów, że poradzą sobie z tymi trudnościami.

Oba stwierdzenia odnoszą się do aktywnych sposobów odpowiedzi na trudności wynikające z dystansu; wysokie oceny wskazują na aktywność przedsiębiorstwa, natomiast niskie – na niezdolności reakcji. Mając na uwadze wyniki wcześniejszych prac (Child i in. 2009; Puthusserry i in. 2014), należy przyjąć, że samodzielne działanie przedsiębiorstwa wskazuje wyższą zdolność organizacji w tym zakresie aniżeli reakcja polegająca na przesunięciu odpowiedzialności na partnerów. Ze względu na brak – według najlepszej wiedzy autorki – dostępnych/zweryfikowanych skal pomiarowych, przyjęto następujący sposób operacjonalizacji: aby podkreślić znaczenie samodzielnej reakcji ocenę punktową udzieloną przez respondenta na odpowiedź na pierwsze stwierdzenie (dotyczące samodzielnej aktywności) podniesiono do kwadratu. Następnie dodano ocenę punktową na drugie stwierdzenie, aby ostatecznie policzyć średnią dla sumy odpowiedzi. W przypadku zmiennych stosujących krótkie skale (szczególnie gdy bazują na dwóch stwierdzeniach) właściwym sposobem oceny rzetelności skali nie jest Alfa Cronbacha, ale *AVE* i *CR*, które wynoszą w tym przypadku odpowiednio 0,661 oraz 0,796.

Zakres stosowanych instrumentów. Na podstawie teorii (Child i in. 2009; Puthusserry i in. 2014) oraz wywiadów pilotażowych z przedsiębiorcami i menedżerami stworzono zestaw kilkunastu działań o potencjalnie korzystnym wpływie na wyniki przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. W celu skonstruowania zmiennej „zakres stosowanych instrumentów” poproszono respondentów o ocenę istotności każdego z poniższych działań dla powodzenia przedsiębiorstwa na danym rynku zagranicznym na skali 1–7, gdzie 1 oznacza działanie „nieistotne dla powodzenia firmy”, a 7 – „bardzo istotne”; jeśli przedsiębiorstwo nie stosowało danego instrumentu, odpowiedź była kodowana jako 0. Wśród ocenianych stwierdzeń zawarto następujące: (1) bliska współpraca z partnerem na wskazanym rynku zagranicznym (np. dystrybutorem); (2) korzystanie z lokalnych ekspertów, np. prawników, doradców; (3) zatrudnianie w przedsiębiorstwie menedżerów i/lub

pracowników pochodzących z danego kraju lub biegle mówiących w tym języku; (4) stosowanie specyficznych instrumentów finansowych np. akredytywa, przedpłaty; (5) stosowanie przyjętych w Polsce/UE warunków sprzedaży; (6) sprzedaż pośrednia przez wyspecjalizowanych agentów; (7) unikanie uciążliwej biurokracji przez znajdowanie luk w przepisach; (8) szczegółowa analiza potencjału rynku zagranicznego przygotowana przez pracowników przedsiębiorstwa; (9) zakup analiz o rynku zagranicznym; (10) wykorzystanie współpracy z dużym partnerem na rynku krajowym, który jest obecny także na danym rynku zagranicznym; (11) szkolenia pracowników z zakresu różnic międzykulturowych między Polską a wskazanym rynkiem zagranicznym; (12) programy wspierania zagranicznej ekspansji związane z dofinansowaniem lub gwarancjami finansowymi (np. narzędzia finansowe oferowane przez Korporację Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych [KUKĘ], Bank Gospodarstwa Krajowego [BGK]); (13) programy wspierania zagranicznej ekspansji związane z rozwojem kontaktów i dostępem do informacji (np. Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów, Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji przy Ambasadach RP, itp.); (14) fundusze unijne na wsparcie zagranicznej ekspansji (np. Paszport do Eksportu, wsparcie w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych w ramach Narodowej Strategii Spójności itp.).

Zebrane dane posłużyły do skonstruowania zmiennej ukazującej zakres stosowanych przez przedsiębiorstwo instrumentów, istotnych dla jego działalności na danym rynku zagranicznym. W tym celu odpowiedzi szacujące istotność każdego z instrumentów zakodowano w następujący sposób – jeśli instrument został oceniony jako co najmniej istotny (ocena 5 i wyżej), zostało to zakodowane jako 1, a w przeciwnym przypadku, gdy został oceniony jako niezbyt istotny lub nieistotny (czyli na 4 lub niżej) jako 0. Następnie zsumowano oceny dla poszczególnych działań, co wskazuje na zakres (liczbę) stosowanych przez przedsiębiorstwo efektywnych instrumentów.

Wiedza o rynku zagranicznym. Wiedza o rynku zagranicznym została zoperacjonalizowana przez 11 stwierdzeń zaczerpniętych z wcześniejszych prac (Musteen i in. 2014; Ramangalahy 2001 w: Mogos Descotes i Walliser 2014). Respondenci zostali poproszeni o ocenę zakresu posiadanej wiedzy o rynku zagranicznym w porównaniu z najbliższym/głównym konkurentem na wskazanym rynku zagranicznym na skali 1–7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie gorzej”, a 7 – „zdecydowanie lepiej niż główny konkurent” w odniesieniu do następują-

cych obszarów: (1) znajomość sytuacji ekonomicznej, społecznej i polityczno-prawnej na rynku zagranicznym; (2) znajomość regulacji branżowych oraz barier eksportowych i inwestycyjnych; (3) wiedza dotycząca kultury, w tym norm i wartości charakterystycznych dla wskazanego rynku zagranicznego; (4) wiedza dotycząca kultury biznesowej, w tym przyjętych praktyk na wskazanym rynku zagranicznym; (5) wiedza na temat zagranicznych klientów w zakresie głównych charakterystyk, potrzeb, preferencji i oczekiwań, mentalności, zachowań zakupowych, nowych nisz, oraz popytu; (6) wiedza dotycząca konkurentów na rynku zagranicznym w zakresie głównych aktorów, ich strategii, działań, sił i mocnych stron, oraz ogólnej sytuacji w branży; (7) wiedza dotycząca produktów na rynku zagranicznym w zakresie głównych charakterystyk, norm technicznych, potrzeb adaptacyjnych, cyklu innowacji; (8) wiedza dotycząca cen i metod płatności w zakresie poziomu, tendencji, marż i prowizji, polityki kredytowej, sposobów płatności, oraz ewentualnych opóźnień w płatnościach; (9) wiedza dotycząca komunikacji marketingowej w zakresie dostępnych mediów, metod, typów przekazu, kosztów; (10) wiedza dotycząca dystrybucji w zakresie dostępnych kanałów, kosztów, punktów sprzedaży, infrastruktury transportowej i magazynowej, opóźnień w płatnościach, skuteczności pośredników; (11) wiedza dotycząca pojawiających się szans na rynku zagranicznym (np. nowe partnerstwa, klienci). Przeprowadzona analiza czynnikowa za pomocą metody głównych składowych pokazała, że ładunki czynnikowe mieściły się w przedziale 0,484 – 0,806 (średnia 0,74), a Alfa Cronbacha wyniosła 0,918, wskazując na wysoką rzetelność skali. Dodatkowe miary *AVE* (0,555) i *CR* (0,931) również przekroczyły wartości minimalne (tabela 3.2).

Wielkość przedsiębiorstwa. Zarówno w literaturze międzynarodowego biznesu (Gorynia 2007; Rymarczyk 2012), jak i przedsiębiorczości międzynarodowej (Autio i in. 2000; Daszkiewicz i Wach 2013; Wach 2012), przyjmuje się, że wielkość przedsiębiorstwa ma wpływ na proces umiędzynarodowienia. Powszechny jest pogląd, że małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), decydujące się na międzynarodową ekspansję, muszą stawić czoła znacząco wyższym barierom w dostępie do rynku zagranicznego aniżeli duże przedsiębiorstwa, o międzynarodowej skali działania (Hutchinson i in. 2009; Patora-Wysocka 2012; Daszkiewicz i Wach 2013). Wyzwania nie tylko wynikają z kosztów bycia obcym (ang. *liability of foreignness*) (Zaheer 1995; Johanson i Vahlne 2009) czy braku powiązań sieciowych na rynku zagranicznym (ang. *liability of*

outsidership) (Johanson i Vahlne 2009), lecz są także pochodną ograniczeń wielkości (ang. *liability of smallness*) (Kale i Arditì 1998; Aldrich i Auster 1986), lub młodego wieku przedsiębiorstwa i związanego z tym braku relewantnych doświadczeń (ang. *liability of newness*) (Aldrich i Auster 1986; Kale i Arditì 1998).

Tabela 3.2. Operacjonalizacja zmiennych

| Wyniki na rynku zagranicznym ($AVE = 0,576$, $CR = 0,731$) | Ładunki |
|---|---------|
| Wyniki finansowe na rynku zagranicznym ^a ($\alpha = 0,901$, $AVE = 0,835$, $CR = 0,938$) | |
| Wielkość sprzedaży | 0,927 |
| Rentowność sprzedaży | 0,910 |
| Zwrot z nakładów poniesionych na sprzedaż | 0,905 |
| Wyniki poza finansowe na rynku zagranicznym ^a ($\alpha = 0,880$, $AVE = 0,629$, $CR = 0,910$) | |
| Wzrost udziału w rynku zagranicznym | 0,660 |
| Realizacja celów strategicznych | 0,829 |
| Skuteczność marketingu na wskazanym rynku zagranicznym | 0,822 |
| Efektywność dystrybucji na wskazanym rynku zagranicznym | 0,814 |
| Reputacja przedsiębiorstwa na wskazanym rynku zagranicznym | 0,849 |
| Ogólne zadowolenie z wyników (ze skuteczności działania) | 0,767 |
| Adaptacja ^a ($\alpha = 0,835$, $AVE = 0,674$, $CR = 0,891$) | Ładunki |
| Produktu, w zakresie jakości, designu, etykiety, nazwy marki, udzielanych gwarancji | 0,725 |
| Ceny, w zakresie polityki cenowej, w tym polityki udzielania upustów, stosowanych marż, przyznawania kredytów kupieckich, rozwiązań w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa płatności | 0,818 |
| Działań promocyjnych, w zakresie przesłania reklamowego, treści reklam, strategii doboru mediów, narzędzi promocji sprzedaży, poziomu budżetu reklamowego i promocyjnego | 0,832 |
| Dystrybucji, w zakresie stosowanych kanałów, poziomu kontroli nad kanałami, strategii transportu, budżetu na dystrybucję | 0,899 |
| Dystans psychiczny ($\alpha = 0,795$, $AVE = 0,830$, $CR = 0,907$) | Ładunki |
| Dystans kulturowy ^a | |
| Kultura (tradycje, normy i wartości) | 0,836 |
| Język | 0,677 |
| Zachowania ludzi | 0,894 |

| | |
|---|----------------|
| Sposób myślenia ludzi | 0,904 |
| Relacje interpersonalne | 0,858 |
| Dystans biznesowy^a | |
| Dystans geograficzny (klimat, strefa czasowa) | 0,691 |
| Poziom rozwoju gospodarczo – technologicznego | 0,753 |
| Poziom edukacji | 0,830 |
| Otoczenie polityczno-prawne | 0,777 |
| Przyjęte praktyki biznesowe | 0,869 |
| Infrastruktura logistyczna | 0,865 |
| Regulacje branżowe | 0,849 |
| Etyka biznesowa | 0,851 |
| Reakcja na dystans psychiczny^a ($AVE = 0,661$, $CR = 0,796$) | Ładunki |
| W sytuacji, gdy różnice między Polską a wskazanym rynkiem zagranicznym powodują trudności funkcjonowania na tym rynku, aktywnie przeciwdziałamy tym trudnościom. | 0,813 |
| W sytuacji, gdy różnice między Polską a wskazanym rynkiem zagranicznym powodują trudności funkcjonowania na tym rynku, oczekujemy od naszych lokalnych partnerów, że poradzą sobie z tymi trudnościami. | 0,813 |
| Wiedza o rynku zagranicznym^a ($\alpha = 0,916$, $AVE = 0,547$, $CR = 0,929$) | Ładunki |
| Znajomość ekonomicznej, społecznej i polityczno-prawnej sytuacji na rynku zagranicznym | 0,500 |
| Znajomość regulacji branżowych oraz barier eksportowych i inwestycyjnych | 0,689 |
| Wiedza dot. kultury, w tym norm i wartości charakterystycznych dla wskazanego rynku zagranicznego | 0,750 |
| Wiedza dot. kultury biznesowej, w tym przyjętych praktyk na wskazanym rynku zagranicznym | 0,799 |
| Wiedza nt. zagranicznych klientów w zakresie głównych charakterystyk, potrzeb, preferencji i oczekiwań, mentalności, zachowań zakupowych, nowych nisz oraz popytu | 0,740 |
| Wiedza dot. konkurentów na rynku zagranicznym w zakresie głównych aktorów, ich strategii, działań, sił i mocnych stron, oraz ogólnej sytuacji w branży | 0,724 |
| Wiedza dot. produktów na rynku zagranicznym w zakresie głównych charakterystyk, norm technicznych, potrzeb adaptacyjnych, cyklu innowacji | 0,757 |
| Wiedza dot. cen i metod płatności w zakresie poziomu, tendencji, marż i prowizji, polityki kredytowej, sposobów płatności, oraz ewentualnych opóźnień w płatnościach | 0,754 |
| Wiedza dot. komunikacji marketingowej w zakresie dostępnych mediów, metod, typów przekazu, kosztów | 0,793 |

| | |
|--|-------|
| Wiedza dot. dystrybucji w zakresie dostępnych kanałów, kosztów, punktów sprzedaży, infrastruktury transportowej i magazynowej, opóźnień w płatnościach, skuteczności pośredników | 0,794 |
| Wiedza dot. pojawiających się szans na rynku zagranicznym, np. nowe partnerstwa, klienci | 0,786 |

Uwaga: metoda wyodrębniania czynników – głównych składowych. ^a – liczba wyodrębnionych składowych = 1.

α = Alfa Cronbacha.

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę, że MŚP często odczuwają brak zasobów i umiejętności, można stwierdzić, że wyjście na rynki zagraniczne oraz wykorzystanie pojawiających się na nich sposobności rynkowych jest obarczone większym ryzykiem niż w przypadku dużych przedsiębiorstw. To spostrzeżenie znajduje potwierdzenie w badaniach Wacha (2012), który zaobserwował, że blisko 2/3 spośród badanych przedsiębiorstw sektora MŚP nie podjęło żadnych działań w zakresie umiędzynarodowienia (europeizacji), a z 1/3 przedsiębiorstw, które podjęły wyzwanie umiędzynarodowienia swojej działalności, blisko 42% zdecydowało się na ten krok dopiero po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej.

Powyższe argumenty oraz fakt, że w próbie badawczej są zarówno przedsiębiorstwa małe i średnie oraz duże, skłania do przyjęcia „wielkości przedsiębiorstwa” jako zmiennej kontrolnej. Zmienna ta została operacjonalizowana jako logarytm liczby zatrudnionych (Yli-Renko i in. 2002; Fernandez i Nieto 2005).

Branża. Intensywność technologiczna branży, w której działa przedsiębiorstwo, została określona na podstawie działu Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007). Działy PKD w sekcji C (przetwórstwo przemysłowe) zostały połączone w grupy branż w zależności od poziomu intensywności technologicznej według wskaźników stosowanych przez Europejski Urząd Statystyczny (*European Statistical Office*; Eurostat). Zmienna ukazująca intensywność technologiczną branży ma charakter binarny; przyjmuje wartość 1 dla branż wysokich i średnio-wysokich technologii, oraz 0 – w przypadku branż niskich i średnio-niskich technologii. W załączniku 3 przedstawiono pełną klasyfikację technologiczną branż wchodzących w skład sekcji C – przetwórstwa przemysłowego według PKD 2007.

Do branż wysokich i średnio-wysokich technologii (ang. *high-technology* oraz *medium-high technology industry*) zaliczono następujące

działy: produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych (dział 21); produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (dział 26); produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych (dział 20); produkcja urządzeń elektrycznych (dział 27); produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana (dział 28); produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli (dział 29); produkcja pozostałego sprzętu transportowego (dział 30).

Tabela 3.3. Korelacje i statystyki opisowe

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|------|
| 1. Wyniki | 1 | | | | | | | |
| 2. Dystans Psychiczny (DP) | -,139* | 1 | | | | | | |
| 3. Adaptacja | ,582** | -,094 | 1 | | | | | |
| 4. Wiedza | ,484** | ,117 | ,590** | 1 | | | | |
| 5. Reakcja na DP | ,442** | -,086 | ,608** | ,400** | 1 | | | |
| 6. Zakres instrumentów | ,393** | ,097 | ,388** | ,598** | ,226** | 1 | | |
| 7. Wielkość przedsiębiorstwa | ,142* | -,009 | ,066 | ,005 | -,065 | -,004 | 1 | |
| 8. HighTech | ,095 | -,176* | ,118 | ,071 | ,140* | ,148* | -,045 | 1 |
| Średnia | 4,89 | 3,36 | 5,21 | 4,97 | 17,57 | 7,54 | 4,81 | 0,33 |
| Odch. Standardowe | 0,58 | 1,23 | 1,00 | 0,75 | 6,11 | 4,37 | 1,12 | 0,47 |

Uwaga: w tabeli przedstawiono współczynniki korelacji Pearsona; ** korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie); * korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Jako branże niskich oraz średnio niskich technologii (*low-technology* oraz *medium-low-technology*) zakodowano następujące działy: produkcja artykułów spożywczych (dział 10); produkcja napojów (dział 11); produkcja wyrobów tytoniowych (dział 12), produkcja wyrobów tekstylnych (dział 13); produkcja odzieży (dział 14); produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych (dział 15); produkcja wyrobów z drewna oraz z korka, z wyłączeniem mebli; produkcja wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania (dział 16); produkcja papieru i wyrobów z pa-

pieru (dział 17); poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji (dział 18); produkcja mebli (dział 31); pozostała produkcja wyrobów (dział 32); wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej (dział 19); produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (dział 22); produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych (dział 23); produkcja metali (dział 24); produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń (dział 25); naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń (dział 33).

Korelacje między zmiennymi oraz statystyki opisowe przedstawia tabela 3.3 na poprzedniej stronie.

3.3. Modele równań strukturalnych (SEM)

Metoda modelowania strukturalnego – SEM (ang. *Structural Equation Modelling*) – zyskuje coraz większą popularność wśród badaczy zajmujących się poznaniem zjawisk ekonomicznych, choć jej początki wywodzą się z metod statystycznych rozwijanych w ramach biometrii, psychometrii i ekonometrii (Konarski 2009). Pietrzak i Żurek (2012, s. 192) zauważają, że „złożona struktura zjawisk ekonomicznych wymaga stosowania coraz bardziej wyszukanych modeli, które mogłyby je odzwierciedlać”, a SEM wydaje się szczególnie pomocny w tym celu.

Przedstawiając historię rozwoju SEM, Konarski (2009) przywołuje prace Sewella Wrighta, genetyka i biometrysty, który „pracował nad modelami równań strukturalnych dla zmiennych obserwowalnych, znanych jako analiza ścieżek (ang. *path analysis*). Jako genetyk Wright dążył do rozwiązania systemów równań w celu określenia genetycznych uwarunkowań w postępujących pokoleniach. W modelu Wrighta przyczyny (geny rodziców) oraz ich efekty (charakterystyki dzieci) były znane. Zależność przyczynowo-skutkowa mogła iść tylko w jednym kierunku. W literaturze modeli strukturalnych taka sytuacja nazywana jest rekursywną, a model ją reprezentujący – modelem ścieżkowym” (Konarski 2009, s. 19).

Modelowanie strukturalne – w porównaniu z klasycznymi modelami regresji liniowej/wielorakiej – pozwala badaczowi na analizę bardziej złożonych zależności. Regresja liniowa umożliwia analizę zależności między zmienną objaśnianą a zmiennymi objaśniającymi, natomiast SEM daje dodatkowo możliwość analizy kowariancji zmien-

nych oraz zależności pośrednich, w których wpływ zmiennej objaśniającej na zmienną objaśnianą jest nie tylko bezpośredni, lecz także pośredni przez jej wpływ na inne zmienne. Innymi słowy, model strukturalny to zestaw równań regresji oraz korelacji między zmiennymi (Bedyńska i Książek 2012); umożliwiającą analizę zależności między zmiennymi, które są ze sobą skorelowane. W regresji liniowej jedno z głównych założeń mówi natomiast o „nieskorelowaniu zmiennych objaśniających między sobą oraz ich nieskorelowaniu ze składnikiem losowym” (Bedyńska i Książek 2012, s. 165).

Porównując różne rodzaje modeli strukturalnych, tj. modele równań strukturalnych (SEM) oraz modele ścieżkowe cząstkowych najmniejszych kwadratów (PLS-PM), Sagan zauważa, że „pierwsze z nich częściej są stosowane w badaniach naukowych związanych z wyjaśnianiem zjawisk (funkcja eksplanacyjna), a drugie z nich w badaniach komercyjnych eksponujących silniej funkcję predykcyjną” (Sagan, 2015, s. 128).

W literaturze (m.in. Konarski 2009; Bedyńska i Książek 2012) wskazuje się różne sposoby estymacji modeli strukturalnych, m.in. metodę największej wiarygodności, uogólnioną metodę najmniejszych kwadratów czy metody asymptotycznie niewrażliwe na rozkład. Wybór sposobu estymacji warunkowany jest kryteriami związanymi z założeniami o normalności rozkładu i liczebności próby. Jednym z najczęściej stosowanych estymatorów jest metoda największej wiarygodności, wymaga ona jednak spełnienia założenia o wielowymiarowym rozkładzie normalnym. Estymacja modelu obejmuje oszacowanie wszystkich parametrów modelu, takich jak współczynniki ścieżkowe (zależności pomiędzy zmiennymi), wariancje zmiennych objaśniających oraz wariancje składników losowych (Bedyńska i Książek 2012). Po oszacowaniu modelu, w kolejnym kroku, oceniany jest stopień jego dopasowania oraz istotność parametrów. Badacze korzystający z modelowania strukturalnego zauważają jednak, że nie ma jednoznacznych kryteriów służących ocenie jakości modelu (Osińska i in. 2011). W tym celu stosowany jest szeroki zestaw wskaźników, obejmujący takie miary jak średniokwadratowy błąd aproksymacji RMSEA (ang. *Root Mean Square Error of Approximation*; gdy wartość przekracza 0,1 należy odrzucić model, ponieważ wskazuje to na nieakceptowalny poziom dopasowania) oraz miary porównujące szacowany model (ang. *default model*) z dwoma modelami, tj. nasyconym (ang. *saturated model* – tu zakłada się, że wszystkie zmienne są ze

sobą powiązane, jest to model doskonale dopasowany) oraz niezależnym (ang. *independence model* – który zakłada, że nie występują żadne zależności pomiędzy zmiennymi; jest to model o najgorszym możliwym dopasowaniu). Według Bedyńskiej i Książek (2012, s. 182) „[p]orównanie wartości dla najlepszego i najgorszego możliwego modelu informuje nas o położeniu analizowanego modelu względem tych dwóch biegunów – albo bliżej modelu lepszego, albo bliżej gorszego.” Wśród głównych miar określających jakość dopasowania modelu wyróżnia się m.in.: CMIN (obliczana na bazie funkcji rozbieżności FMIN pomnożonej przez $N-1$) i alternatywną CMIN/df (skorygowana wartość statystyki CMIN o stopnie swobody DF; wartość powinna być niższa niż 2, choć według niektórych źródeł dopuszcza się jako próg akceptowalności 5 lub 10); indeksy GFI (ang. *Goodness of Fit Index*), AGFI (ang. *Adjusted Goodness of Fit Index*), IFI (ang. *Incremental Fit Index*), TLI (ang. *Tucker-Lewis Index*), NFI (ang. *Normed Fit Index*), RFI (ang. *Relative Fit Index*), CFI (ang. *Comparative Fit Index*) – minimalna wartość dla tych indeksów, która uprawnia do akceptacji modelu jest 0,9, a bardziej restrykcyjne podejście wskazuje na wartość 0,95 (Bedyńska i Książek 2012).

3.4. Wpływ dystansu psychicznego na wyniki osiągnięte na rynkach zagranicznych: Estymowanie modelu konceptualnego z wykorzystaniem modelowania strukturalnego

Model strukturalny dla całej próby

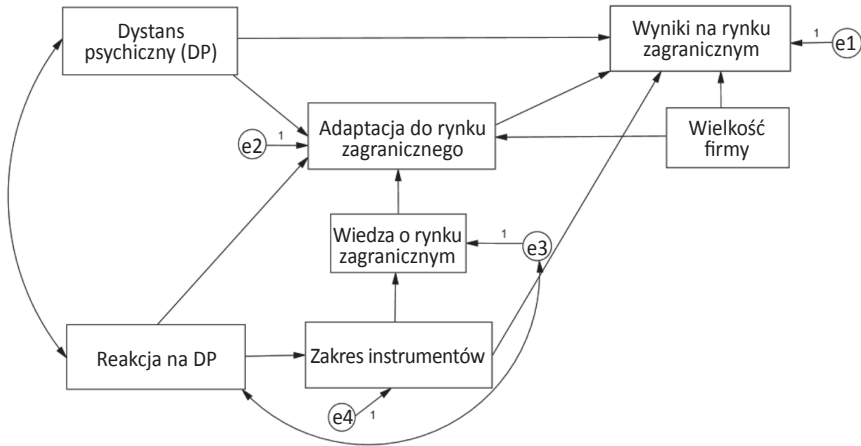
Główne zależności zachodzące pomiędzy badanymi zmiennymi zostały omówione w podrozdziale 2.3 i przedstawione w modelu konceptualnym (rysunek 2.1). Rysunek 3.1 ukazuje natomiast wykres ścieżkowy dla analizowanego modelu, który został przygotowany w programie IBM SPSS Statistics AMOS. Estymowany model strukturalny składa się z obserwowalnych zmiennych ciągłych, nieobserwowalnych składników losowych (reszta w analizowanych modelach regresji, oznaczona jako e_i), zależności liniowych pomiędzy nimi, o charakterze przyczynowo-skutkowym bądź kowariancyjnym.

W wykresie ścieżkowym (rysunek 3.1) główną zmienną objaśnianą jest poziom wyników osiągniętych na rynku zagranicznym. Poziom

wyników objaśniany jest przez dystans psychiczny, adaptację, zakres instrumentów, oraz zmienną kontrolną – wielkość przedsiębiorstwa. Natomiast nie jest objaśniany bezpośrednio przez wiedzę o rynku zagranicznym oraz sposób reakcji na DP. Zmienne te zakładają pośredni wpływ na wyniki, przez swój wpływ na adaptację. Ponadto poziom wiedzy o rynku zagranicznym tłumaczony jest także zakresem stosowanych instrumentów, a instrumenty objaśniane są sposobem reakcji przedsiębiorstwa na trudności związane z DP. Oprócz modelu opisującego poziom wyników wyróżniamy zatem modele cząstkowe opisujące poziom adaptacji do rynku zagranicznego, poziom zakumulowanej wiedzy o rynku zagranicznym, oraz zakres stosowanych instrumentów. Ponadto w modelu są dwa założenia o współzależności pomiędzy zmiennymi. Pierwsze dotyczy współzależności dystansu psychicznego oraz sposobu reakcji na trudności wynikające z dystansu, a drugie – sposobu reakcji oraz wiedzy o rynku zagranicznym. Ze względu na wymogi konstrukcji modelu (wiedza jest zmienną nie tylko objaśniającą, lecz także objaśnianą) badanie współzależności (kowariancja) między sposobem reakcji na dystans i wiedzy jest możliwe przez składnik losowy wiedzy.

Model został oszacowany metodą największej wiarygodności. Zastosowanie tej metody wymaga spełnienia szeregu założeń dotyczących liniowości zależności, normalności łącznego rozkładu zmiennych obserwowalnych, ciągłości zmiennych obserwowalnych (dopuszcza się też zmienne porządkowe), niezależności obserwacji, losowości próby oraz odpowiedniej liczebności próby (Konarski 2010; Bedyńska i Książek 2012). Liniowość zależności pomiędzy zmiennymi została zweryfikowana przy wykorzystaniu wykresów rozrzutu (Bedyńska i Książek 2012). Weryfikacji założenia o normalności łącznego (wielowymiarowego) rozkładu zmiennych obserwowalnych służy współczynnik wielowymiarowej kurtozy. W przypadku badanych zmiennych wynosi on 0,735, a statystyka testowa jest równa 0,471, co oznacza, że mieści się w przedziale $[-2,2]$ potwierdzając, że wskazane zmienne spełniają warunek wielowymiarowego rozkładu normalnego. Niemniej, w przypadku stosowania metody największej wiarygodności do estymacji modelu strukturalnego zaleca się, aby statystyka testowa nie wykroczyła poza przedział $[-1,1]$ (Bedyńska i Książek 2012). Pozostałe założenia dotyczące charakteru zmiennych, niezależności obserwacji i doboru do próby są również spełnione i zostały przedstawione we wcześniejszych podrozdziałach dotyczących opisu próby (losowo-kwotowa) i sposobu pomiaru zmiennych (zob. podrozdziały 3.1 oraz 3.2).

Rysunek 3.1. Wykres ścieżkowy dla analizowanego modelu



Źródło: opracowanie własne.

Formalny zapis modelu jest następujący:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Wyniki} = \gamma_{11} \text{Dystans} + \gamma_{12} \text{Adaptacja} + \gamma_{13} \text{Instrumenty} + \\ \quad + \gamma_{14} \text{Wielkość} + e_1 \\ \text{Adaptacja} = \gamma_{21} \text{Dystans} + \gamma_{24} \text{Wielkość} + \gamma_{25} \text{Wiedza} + \\ \quad + \gamma_{26} \text{Sposób_reakcji} + e_2 \\ \text{Wiedza} = \gamma_{33} \text{Instrumenty} + e_3 \\ \text{Instrumenty} = \gamma_{46} \text{Sposób_reakcji} + e_4 \\ \text{Cov(Dystans, Sposób_reakcji)} = \phi_{16} \\ \text{Cov(Sposób, Wiedza)} = \phi_{65} \end{array} \right.$$

Spełnienie powyższych założeń pozwala w uprawniony sposób na zastosowanie metody największej wiarygodności. Wyniki analizy oraz miary dopasowania modelu zawarte są w tabelach 3.4 i 3.5.

Tabela 3.4. Oszacowane parametry modelu strukturalnego dla całej próby

| Zależności: zmienne i relacje | Współczynniki ścieżkowe | | Błąd stand. | P |
|-------------------------------|-------------------------|-----------|-------------|-------|
| | Standaryzowane | Niestand. | | |
| Instrumenty ← Reakcja na DP | 0,227 | 0,161 | 0,048 | *** |
| Wiedza ← Instrumenty | 0,530 | 0,091 | 0,009 | *** |
| Adaptacja ← Dystans psych. | -0,104 | -0,086 | 0,039 | 0,028 |

| | | | | | | |
|----------------|---|---------------------------|--------|--------|-------|-------|
| Adaptacja | ← | Wiedza | 0,422 | 0,565 | 0,069 | *** |
| Adaptacja | ← | Reakcja na DP | 0,431 | 0,071 | 0,009 | *** |
| Adaptacja | ← | Wielkość przedsiębiorstwa | 0,090 | 0,081 | 0,042 | 0,057 |
| Wyniki | ← | Adaptacja | 0,481 | 0,277 | 0,034 | *** |
| Wyniki | ← | Dystans psych. | -0,113 | -0,054 | 0,026 | 0,038 |
| Wyniki | ← | Instrumenty | 0,217 | 0,029 | 0,008 | *** |
| Wyniki | ← | Wielkość przedsiębiorstwa | 0,109 | 0,057 | 0,028 | 0,043 |
| Dystans psych. | ↔ | Reakcja na DP | -0,114 | -0,856 | 0,490 | 0,081 |
| e3 (Wiedza) | ↔ | Reakcja na DP | 0,356 | 1,318 | 0,278 | *** |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.5. Miary dopasowania modelu strukturalnego dla całej próby

| | Model estymowany | Model nasycony | Model niezależny |
|---------|------------------|----------------|------------------|
| RMSEA | 0,064 | | 0,299 |
| CMIN/df | 1,894 | | 19,391 |
| GFI | 0,977 | 1,000 | 0,589 |
| AGFI | 0,930 | | 0,452 |
| NFI | 0,959 | 1,000 | 0,000 |
| RFI | 0,905 | | 0,000 |
| IFI | 0,981 | 1,000 | 0,000 |
| TLI | 0,954 | | 0,000 |
| CFI | 0,980 | 1,000 | 0,000 |

Źródło: opracowanie własne.

Badacze zajmujący się problematyką wykorzystania modelowania strukturalnego zgodnie zwracają uwagę na złożoność oceny jakości modelu (Konarski 2009; Bedyńska i Książek 2012). Bedyńska i Książek (2012) podkreślają, że dobrze jest zacząć ocenę od sprawdzenia, „czy otrzymane oszacowania są dopuszczalne, na przykład czy nie wystąpiły ujemne wariancje” (Bedyńska i Książek, 2012 s. 181). Otrzymane

oszacowania nie wykazały takich nieprawidłowości, stąd specyfikacja modelu jest akceptowalna, co pozwala na ocenę jakości dopasowania modelu.

Kluczowe miary dopasowania (tabela 3.5), takie jak RMSEA (poniżej 0,08), CMIN/df (blisko 2) oraz GFI, AGFI, IFI, TLI, NFI, CFI (wszystkie powyżej 0,9, a część z nich także przekraczająca poziom 0,95) wskazują na dobre dopasowanie modelu, co uprawnia do dalszej analizy wyników dotyczących badanych zależności. Współczynnik korelacji wielorakiej (ang. Squared Multiple Correlations), odpowiednik R^2 z typowej analizy regresji liniowej, przyjmuje wartość 0,405, co wskazuje, że model cząstkowy wyjaśnia 40,5% wariancji głównej zmiennej objaśnianej, tj. poziomu wyników osiąganych na rynkach zagranicznych. W odniesieniu do modeli cząstkowych objaśniających adaptację, wiedzę, oraz zakres instrumentów współczynnik ten wynosi odpowiednio: 0,543, 0,350, 0,051.

Siłę wpływu poszczególnych zmiennych na zmienną objaśnianą można porównywać tylko przy wykorzystaniu wartości standaryzowanych (Bedyńska i Książek 2012), które pokazane są w tabeli 3.6 oraz na rysunku 3.2. Wśród zmiennych wyjaśniających poziom wyników osiąganych na rynku zagranicznym największą bezpośrednią siłę wpływu (efekt bezpośredni) mają: adaptacja ($\gamma = 0,48$, $p < 0,001$), następnie zakres instrumentów ($\gamma = 0,22$, $p < 0,001$), dystans psychiczny ($\gamma = -0,11$, $p < 0,05$), oraz zmienna kontrolna, czyli wielkość przedsiębiorstwa ($\gamma = 0,11$, $p < 0,05$). Kowariancja między dystansem psychicznym i sposobem reakcji na dystans psychiczny przyjmuje wartość ujemną ($\varphi = -0,114$, $p < 0,1$). Z kolei kowariancja między sposobem reakcji na DP i składnikiem losowym wiedzy jest dodatnia ($\varphi = 0,356$, $p < 0,001$).

W modelu ścieżkowym zakładamy też występowanie wpływów pośrednich (efektów pośrednich), dlatego do obliczenia pełnego łącznego wpływu (efekt łączny) należy wziąć pod uwagę sumę efektu bezpośredniego i efektu pośredniego. Jak tłumaczą Bedyńska i Książek (2012, s. 171), w celu obliczenia efektów pośrednich „trzeba zidentyfikować wszystkie ścieżki łączące zmienne za pośrednictwem innych zmiennych. Następnie należy na każdej takiej ścieżce przemnożyć przez siebie wszystkie współczynniki ścieżkowe, a potem zsumować je na wszystkich ścieżkach”. W tabeli 3.6 pokazany jest wpływ łączny oraz wpływy bezpośrednie i pośrednie.

Tabela 3.6. Efekty łączne, bezpośrednie i pośrednie w modelu strukturalnym dla całej próby

| | Standaryzowane efekty łączne | | | | | |
|---------------------|------------------------------------|-----------|---------------------|----------|--------|----------------|
| | Dystans psychiczny | Adaptacja | Zakres instrumentów | Wielkość | Wiedza | Sposób reakcji |
| Wyniki | -0,163 | 0,481 | 0,324 | 0,153 | 0,203 | 0,281 |
| Adaptacja | -0,104 | nd. | 0,224 | 0,090 | 0,422 | 0,482 |
| Wiedza | nd. | nd. | 0,530 | nd. | nd. | 0,120 |
| Zakres instrumentów | nd. | nd. | nd. | nd. | nd. | 0,227 |
| | Standaryzowane efekty bezpośrednie | | | | | |
| | Dystans psychiczny | Adaptacja | Zakres instrumentów | Wielkość | Wiedza | Sposób reakcji |
| Wyniki | -0,113 | 0,481 | 0,217 | 0,109 | nd. | nd. |
| Adaptacja | -0,104 | nd. | nd. | 0,090 | 0,422 | 0,431 |
| Wiedza | nd. | nd. | 0,530 | nd. | nd. | nd. |
| Zakres instrumentów | nd. | nd. | nd. | nd. | nd. | 0,227 |
| | Standaryzowane efekty pośrednie | | | | | |
| | Dystans psychiczny | Adaptacja | Zakres instrumentów | Wielkość | Wiedza | Sposób reakcji |
| Wyniki | -0,050 | nd. | 0,108 | 0,043 | 0,203 | 0,281 |
| Adaptacja | nd. | nd. | 0,224 | nd. | nd. | 0,051 |
| Wiedza | nd. | nd. | nd. | nd. | nd. | 0,120 |
| Zakres instrumentów | nd. | nd. | nd. | nd. | nd. | nd. |

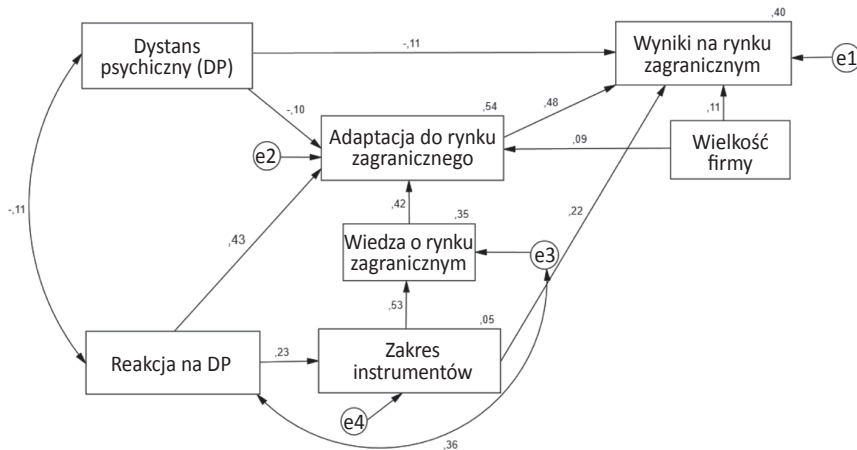
Uwaga: w tabeli zostały umieszczone standaryzowane wartości parametrów.

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku adaptacji, która wywiera tylko bezpośredni wpływ na wyniki na rynku zagranicznym, efekt łączny jest taki sam jak efekt bezpośredni. Łączny wpływ dystansu psychicznego na wyniki jest natomiast silniejszy niż tylko jego wpływ bezpośredni, co wynika z wpływu zapośredniczonego przez adaptację. Podobnie efekt łączny zakresu stosowanych instrumentów na wyniki jest znacznie silniejszy, niż gdybyśmy analizowali tylko efekt bezpośredni. Zakres stosowanych instrumentów wywiera mianowicie silny bezpośredni wpływ na wiedzę (0,530),

która z kolei wywiera silny bezpośredni wpływ na adaptację (0,422), a adaptacja na wyniki (0,481) – ścieżka ta pokazuje pośredni wpływ zakresu stosowanych instrumentów na wyniki (0,530 x 0,422 x 0,481 = 0,108). Z kolei efekt łączny wiedzy oraz efekt łączny sposobu reakcji na dystans psychiczny na wyniki osiągnane na rynku zagranicznym uwidacznia się przez efekty pośrednie.

Rysunek 3.2. Wykres ścieżkowy z oszacowanymi parametrami



Uwaga: na rysunku zostały umieszczone standaryzowane wartości parametrów.

Źródło: opracowanie własne.

Modelowanie strukturalne w podgrupach branżowych

Model strukturalny może być także oszacowany w podgrupach utworzonych ze względu na cechę, która kształtuje badane zależności (Bedyńska i Książek 2012, s. 202). Biorąc pod uwagę, że jednym z celów pracy jest zbadanie wpływu kontekstu/branży na wskazane w modelu conceptualnym zależności, model strukturalny został ponownie oszacowany, ale tym razem w podgrupach wyróżnionych ze względu na intensywność technologiczną branży: (i) w branżach niskich i średnio-niskich technologii (*low/medium-tech*), oraz (ii) w branżach wysokich technologii (*high-tech*). Wyodrębnienie kontekstu branży wysokich technologii w badaniach dystansu psychicznego ma szczególne znaczenie, ze względu na nieliczne badania w tym zakresie w ogóle (Puthusserry i in. 2014), a w kontekście gospodarki polskiej – według najlepszej wiedzy autorki – jest to całkowicie nowa propozycja.

Przeprowadzenie analizy w podgrupach pozwoliło zbadać, czy wpływ dystansu psychicznego na wyniki osiągane na rynku zagranicznym oraz pozostałe zależności analizowane w modelu strukturalnym dla całej grupy, pozostaną takie same wśród przedsiębiorstw działających w branżach niskich/średnich technologii oraz wśród przedsiębiorstw działających w branżach wysokich technologii. Bedyńska i Książek (2012, s. 205) zauważają, że „ocena jakości modelu w przypadku modelowania w podgrupach również przebiega tak samo, jak w sytuacji, gdy pracujemy na całej próbie. Funkcja rozbieżności jest funkcją łączną dla całego modelu, więc model oceniany jest w całości, a nie w podgrupach.”

W tabelach 3.7 oraz 3.8 zostały przedstawione oszacowane parametry modelu odpowiednio dla grupy przedsiębiorstw działających w branży wysokich technologii oraz przedsiębiorstw działających w branżach niskich/średnich technologii.

Tabela 3.7. Oszacowane parametry modelu dla przedsiębiorstw działających w branży wysokich technologii

| Zależności: zmienne i relacje | | Współczynniki ścieżkowe | | Błąd stand. | P |
|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-----------|-------------|------|
| | | Standaryzowane | Niestand. | | |
| Instrumenty | ← Reakcja na DP | 0,264 | 0,169 | 0,075 | 0,02 |
| Wiedza | ← Instrumenty | 0,513 | 0,094 | 0,017 | *** |
| Adaptacja | ← Dystans psych. | -0,133 | -0,107 | 0,069 | 0,12 |
| Adaptacja | ← Wiedza | 0,360 | 0,437 | 0,113 | *** |
| Adaptacja | ← Reakcja na DP | 0,458 | 0,065 | 0,014 | *** |
| Adaptacja | ← Wielkość przedsiębiorstwa | -0,007 | -0,006 | 0,072 | 0,93 |
| Wyniki | ← Adaptacja | 0,425 | 0,286 | 0,069 | *** |
| Wyniki | ← Dystans psych. | -0,008 | -0,004 | 0,052 | 0,93 |
| Wyniki | ← Instrumenty | 0,328 | 0,049 | 0,015 | 0,00 |
| Wyniki | ← Wielkość przedsiębiorstwa | 0,150 | 0,088 | 0,055 | 0,11 |
| Dystans psych. | ↔ Reakcja na DP | -0,186 | -1,454 | 0,899 | 0,10 |
| e3 (Wiedza) | ↔ Reakcja na DP | 0,381 | 1,596 | 0,552 | 0,00 |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.8. Oszacowane parametry modelu dla przedsiębiorstw działających w branży niskich/średnich technologii

| Zależności: zmienne i relacje | Współczynniki ścieżkowe | | Błąd stand. | P |
|---------------------------------------|-------------------------|-----------|-------------|------|
| | Standaryzowane | Niestand. | | |
| Instrumenty ← Reakcja na DP | 0,181 | 0,137 | 0,063 | 0,03 |
| Wiedza ← Instrumenty | 0,543 | 0,092 | 0,011 | *** |
| Adaptacja ← Dystans psych. | -0,096 | -0,081 | 0,048 | 0,09 |
| Adaptacja ← Wiedza | 0,460 | 0,644 | 0,085 | *** |
| Adaptacja ← Reakcja na DP | 0,417 | 0,075 | 0,011 | *** |
| Adaptacja ← Wielkość przedsiębiorstwa | 0,139 | 0,126 | 0,051 | 0,01 |
| Wyniki ← Adaptacja | 0,544 | 0,289 | 0,037 | *** |
| Wyniki ← Dystans psych. | -0,166 | -0,074 | 0,029 | 0,01 |
| Wyniki ← Instrumenty | 0,140 | 0,018 | 0,009 | 0,04 |
| Wyniki ← Wielkość przedsiębiorstwa | 0,080 | 0,038 | 0,031 | 0,22 |
| Dystans psych. ↔ Reakcja na DP | -0,038 | -0,269 | 0,559 | 0,63 |
| e3 (Wiedza) ↔ Reakcja na DP | 0,341 | 1,158 | 0,309 | *** |

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei w tabeli 3.9 pokazano miary dopasowania modelu strukturalnego dla analizy w podgrupach – ich poziom jest akceptowalny, pozwalając na wnioskowanie dotyczące różnic pomiędzy grupami. Wyniki analizy z wykorzystaniem modelowania strukturalnego na poziomie całej próby i w grupach zostały omówione w kolejnym podrozdziale.

Tabela 3.9. Miary dopasowania modelu strukturalnego dla analizy w podgrupach

| | Model estymowany | Model nasycony | Model niezależny |
|---------|------------------|----------------|------------------|
| RMSEA | 0,044 | | 0,210 |
| CMIN/df | 1,406 | | 10,022 |
| GFI | 0,967 | 1,000 | 0,589 |
| AGFI | 0,896 | | 0,452 |
| NFI | 0,940 | 1,000 | 0,000 |
| RFI | 0,860 | | 0,000 |

| | | | |
|-----|-------|-------|-------|
| IFI | 0,982 | 1,000 | 0,000 |
| TLI | 0,955 | | 0,000 |
| CFI | 0,981 | 1,000 | 0,000 |

Źródło: opracowanie własne.

3.5. Ocena wyników: weryfikacja hipotez z modelu konceptualnego

Przeprowadzone analizy pokazują, że intensywność technologiczna branży jest istotnym moderatorem dla analizowanego modelu ścieżkowego, szczególnie w odniesieniu do relacji z udziałem dystansu psychicznego. W tej części zostały omówione uzyskane wyniki, z podkreśleniem ewentualnych różnic obserwowanych pomiędzy grupami badanych przedsiębiorstw, natomiast szerszy komentarz wraz z odniesieniem do badań światowych został zawarty w podrozdziale 3.7, podsumowującym ten etap badań.

W modelu konceptualnym założono negatywny wpływ dystansu psychicznego na wyniki osiągane na rynku zagranicznym (H1) oraz na poziom adaptacji do rynku zagranicznego (H2). Wyniki estymacji modelu na całej próbie (bez podziału na branże) potwierdzają istotność statystyczną obu hipotez (tabela 3.10). Estymacja modelu w podgrupach branżowych ukazuje jednak odmienny obraz.

W grupie przedsiębiorstw działających w branżach wysokich technologii bezpośredni wpływ dystansu psychicznego na wyniki jest nieistotny statystycznie ($\gamma_{HT} = -0,008, p = 0,932$), podobnie jak jego wpływ na adaptację ($\gamma_{HT} = -0,133, p = 0,12$), choć kierunek wpływu jest zgodny z postulowanym. Z kolei w grupie przedsiębiorstw działających w branżach niskich/średnich technologii wpływ dystansu psychicznego jest negatywny i statystycznie istotny w odniesieniu zarówno do wyników ($\gamma_{LMT} = -0,166, p = 0,932$), jak i do poziomu adaptacji na rynku zagranicznym ($\gamma_{LMT} = -0,096, p = 0,01$). Uzyskane wyniki wskazują zatem na konieczność odrzucenia H1 i H2 w grupie przedsiębiorstw działających w branżach wysokich technologii oraz przyjęcia H1 i H2 w branżach niskich/średnich technologii, potwierdzając tym samym H10 o istotnym znaczeniu intensywności technologicznej branży jako moderatora relacji zachodzących między dystansem psychicznym a wynikami, a ponadto między dystansem a poziomem adaptacji.

Tabela 3.10. Porównanie istotności parametrów ścieżkowych dla całej próby i w grupach branżowych

| Zależności: zmienne i relacje | | Hipoteza | Cała próba | Branże High-Tech | Branże Low/Medium Tech |
|-------------------------------|-----------------------------|----------|------------|------------------|------------------------|
| Wyniki | ← Dystans psychiczny | H1 | -0,113* | -0,008 | -0,166* |
| | ← Adaptacja | H3 | 0,481*** | 0,425*** | 0,544*** |
| | ← Instrumenty | H7 | 0,217*** | 0,328** | 0,140* |
| | ← Wielkość przedsiębiorstwa | | 0,109* | 0,150† | 0,080 |
| Adaptacja | ← Dystans psych. | H2 | -0,113* | -0,133 | -0,096† |
| | ← Wiedza | H4 | 0,422*** | 0,360*** | 0,460*** |
| | ← Reakcja na DP | H9 | 0,431*** | 0,458*** | 0,417*** |
| | ← Wielkość przedsiębiorstwa | | 0,090* | -0,007 | 0,139* |
| Instrumenty | ← Reakcja na DP | H6 | 0,227*** | 0,264* | 0,181* |
| Wiedza | ← Instrumenty | H8b | 0,530*** | 0,513*** | 0,543*** |
| Dystans psych. | ↔ Reakcja na DP | H5 | -0,114† | -0,186† | -0,038 |
| e3 (Wiedza) | ↔ Reakcja na DP | H8a | 0,356*** | 0,381** | 0,341*** |

Uwaga: w tabeli pokazano standaryzowane współczynniki ścieżkowe. † $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z oczekiwaniami sformułowanymi w H3, wraz ze wzrostem adaptacji do rynku zagranicznego przedsiębiorstwa mogą oczekiwać lepszych rezultatów na tym rynku. Wyniki analizy potwierdzają to założenie, zarówno na poziomie całej próby, jak i w podgrupach branżowych (w branżach niskich/średnich technologii $\gamma_{LMT} = 0,544$, $p < 0,000$); w branżach wysokich technologii $\gamma_{HT} = 0,425$, $p < 0,000$), co prowadzi do przyjęcia H3.

Kolejna hipoteza postulowała bezpośredni pozytywny wpływ zakumulowanej wiedzy o rynku zagranicznym na poziom adaptacji do rynku zagranicznego (H4). Zgodnie z oczekiwaniami uzyskane wyniki potwierdzają zasadność tego założenia zarówno na poziomie całej próby, jak i w podgrupach branżowych (w branżach niskich/średnich technologii:

$\gamma_{LMT} = 0,460, p < 0,000$; w branżach wysokich technologii $\gamma_{HT} = 0,360, p < 0,000$). H4 zostaje zatem przyjęta.

Powyższe cztery hipotezy, o czym pisałam już w podrozdziale 2.2. prezentującym logikę modelu konceptualnego, były stosunkowo często weryfikowane w badaniach empirycznych prowadzonych na świecie (choć nie w kontekście polskich przedsiębiorstw), odgrywając rolę fundamentu dla dalszego wnioskowania w kluczowym – dla niniejszej pracy – obszarze.

Odnosząc się do zagadnienia dystansu psychicznego oraz reakcji przedsiębiorstw na trudności wynikające z odmienności rynków, w H5 przyjęto założenie o kowariancyjnym charakterze tej relacji, oczekując, że w warunkach wysokiego dystansu przedsiębiorstwom trudniej będzie reagować w sposób aktywny na trudności z niego wynikające; jeśli jednak ich reakcja jest aktywna, to będzie to ograniczać postrzegany dystans. Wyniki uzyskane na poziomie całej próby potwierdzają te założenia, jednak analiza w podgrupach daje nieco inny obraz (tabela 3.10; w branżach niskich/średnich technologii: $\varphi_{LMT} = -0,038, p > 0,01$; w branżach wysokich technologii $\varphi_{HT} = -0,186, p = 0,10$). H5 zostaje zatem przyjęta w odniesieniu do przedsiębiorstw działających w branżach wysokich technologii, natomiast odrzucona w grupie przedsiębiorstw działających w branżach niskich/średnich. Podobnie jak w przypadku H1 oraz H2, intensywność technologiczna branży staje się istotnym moderatorem dla postulowanych w H3 relacji.

W modelu konceptualnym założono, że aktywna reakcja przedsiębiorstwa na dystans psychiczny prowadzi do przyjęcia szerszego zakresu stosowanych instrumentów przeciwdziałających negatywnym efektem dystansu (H6), a to z kolei prowadzi do osiągnięcia wyższego poziomu wyników na rynku zagranicznym (H7). Obie hipotezy zostały potwierdzone wynikami modelowania na poziomie całej próby i w grupach branżowych (tabela 3.10; współczynniki ścieżkowe dla H6 [zakres instrumentów ← reakcja na DP] wynoszą w branżach wysokich technologii $\gamma_{HT} = 0,264, p = 0,02$, a w branżach niskich/średnich technologii $\gamma_{LMT} = 0,181, p < 0,00$; współczynniki ścieżkowe w odniesieniu do H7 [wyniki ← zakres instrumentów] wynoszą w branżach wysokich technologii $\gamma_{HT} = 0,328, p = 0,02$ a w branżach niskich/średnich technologii $\gamma_{LMT} = 0,140, p = 0,04$).

Kolejne dwie hipotezy tłumaczą przyrost wiedzy o rynku zagranicznym. W H8a założono kowariancyjny charakter relacji między zakumulowaną wiedzą a sposobem reakcji przedsiębiorstwa na dystans

psychiczny: przyjęcie aktywnej reakcji na trudności wynikające z odmienności rynków zwiększa prawdopodobieństwo zdobycia szerszej wiedzy, która z kolei wzmacnia aktywną postawę przedsiębiorstwa wobec trudności. Uzyskane wyniki pozwalają na przyjęcie H8a na poziomie całej próby i w grupach branżowych (w branżach wysokich technologii: $\varphi_{HT} = 0,381, p < 0,00$; w branżach niskich/średnich technologii: $\varphi_{LMT} = 0,341, p < 0,000$). Zgodnie z H8b oczekiwano, że poziom wiedzy o rynku zagranicznym będzie tym wyższy, im szerszy zakres instrumentów ograniczających trudności wynikające z odmienności rynków stosuje przedsiębiorstwo. Wyniki analiz potwierdzają zasadność H8b na poziomie zarówno całej próby, jak i w podgrupach branżowych (w branżach wysokich technologii: $\gamma_{HT} = 0,513, p < 0,000$; w branżach niskich/średnich technologii: $\gamma_{LMT} = 0,543, p < 0,000$).

W H9 założono natomiast, że aktywna postawa organizacji wobec trudności generowanych przez odmienność rynku krajowego i zagranicznego będzie prowadziła także do wyższego poziomu adaptacji jej oferty do rynku zagranicznego. Uzyskane wyniki pozwalają na przyjęcie H9 w odniesieniu do całej próby oraz do grup branżowych (w branżach wysokich technologii: $\gamma_{HT} = 0,458, p < 0,000$; w branżach niskich/średnich technologii: $\gamma_{LMT} = 0,417, p < 0,000$).

W ostatniej hipotezie (H10), uwzględnionej w modelu konceptualnym, przewidziano efekt moderacji, zakładając, że wpływ dystansu psychicznego na wyniki osiągane na rynku zagranicznym będzie zależny od intensywności technologicznej branży. Dzięki modelowaniu strukturalnemu w podgrupach branżowych, uprawnione jest przyjęcie zasadności H10: wpływ intensywności technologicznej branży uwidacznia się szczególnie w relacji między dystansem psychicznym a: wynikami (H1) i adaptacją (H2). W branżach niskich/średnich technologii zgodnie z przewidywaniami obie relacje były negatywne i istotne statystycznie, natomiast w branży wysokich technologii relacje miały charakter ujemny, lecz nieistotny statystycznie.

Wielkość przedsiębiorstwa została uwzględniona jako zmienna kontrolna, pomocna w tłumaczeniu wyników przedsiębiorstwa oraz poziomu adaptacji. W przypadku grupy przedsiębiorstw działających w branży wysokich technologii, wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa rosło prawdopodobieństwo uzyskania wyższego poziomu wyników (natomiast efekt ten jest na dolnej granicy akceptowalnej istotności statystycznej), natomiast wielkość przedsiębiorstwa nie tłumaczyła poziomu adaptacji. Odwrotne relacje charakteryzowały natomiast grupę

przedsiębiorstw z branż o niskiej/średniej intensywności technologicznej – wielkość przedsiębiorstwa nie wiązała się bezpośrednio z poziomem wyników, ale wpływała korzystnie na poziom adaptacji, wywierając w ten sposób pośredni wpływ na wyniki osiągane na rynku zagranicznym (przez wpływ na adaptację).

3.6. Znaczenie kontekstu: analiza różnic na poziomie głównych zmiennych w grupach branżowych

Wyniki przedstawione w poprzedniej części wyraźnie wskazują na znaczenie kontekstu branżowego – intensywności technologicznej branży – w badaniach relacji zachodzących między postrzeganym dystansem a wynikami przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Z tego względu porównanie przedsiębiorstw z różnych grup branżowych pod względem kluczowych zmiennych z modelu konceptualnego pozwoli na pełniejsze zrozumienie badanych relacji w odmiennych kontekstach branżowych.

Mając na uwadze nierównoliczność prób, zastosowano test rangowy *U* Manna-Whitneya, który uznawany jest za dobry nieparametryczny odpowiednik testu *t* dla prób niezależnych (Bedyńska i Cypryańska 2013; Brzeziński 2004; Ferguson i Takene 1999). Badacze zajmujący się analizą statystyczną uznają, że skuteczność testu *U* Manna-Whitneya (definiowana jako zdolność odrzucenia hipotezy zerowej, kiedy jest ona fałszywa) jest bliska skuteczności testu *t* (Bedyńska i Cypryańska 2013, s. 185).

W tabeli 3.11 zostały przedstawione wyniki analizy istotności różnic w zakresie głównych zmiennych wykorzystanych w modelu konceptualnym. Wskazują one, że przedsiębiorstwa działające w branżach wysokich technologii i przedsiębiorstwa działające w branżach niskich/średnich technologii istotnie się różnią pod względem:

- *dystansu psychicznego* ($U = 3661,5, p < 0,01$); wyższy dystans psychiczny dotyczył menedżerów/właścicieli przedsiębiorstw działających w branżach niskich/średnich technologii;
- *sposobu reakcji na dystans psychiczny* ($U = 3895,5, p < 0,05$); przedsiębiorstwa działające w branży wysokich technologii przyjmowały bardziej aktywną postawę wobec trudności wynikających z odmienności rynku;

- zakresu stosowanych instrumentów ograniczających negatywny wpływ dystansu ($U = 3845,5, p < 0,05$); przedsiębiorstwa działające w branży wysokich technologii stosowały znacząco szerszy zakres instrumentów;
- poziomu adaptacji do rynku zagranicznego, przy czym jest to dolny akceptowalny poziom istotności statystycznej ($U = 4051,5, p < 0,1$).

Tabela 3.11. Różnice w zakresie kluczowych zmiennych w grupach branżowych

| | | Średnia | Odch. stand. | N | Średnia ranga | Suma rang | U Manna-Whitneya (Istotność) ^a |
|------------------------------|--------|---------|--------------|-----|---------------|-----------|---|
| Wyniki na rynku zagranicznym | Ogółem | 4,89 | 0,58 | 207 | | | |
| | L/M-T | 4,85 | 0,54 | 139 | 100,64 | 13989,50 | 4259,5 |
| | H-T | 4,96 | 0,64 | 68 | 110,86 | 7538,50 | (0,248) |
| Dystans psychiczny (DP) | Ogółem | 3,36 | 1,23 | 207 | | | |
| | L/M-T | 3,51 | 1,22 | 139 | 111,66 | 15520,50 | 3661,5** |
| | H-T | 3,06 | 1,19 | 68 | 88,35 | 6007,50 | (0,009) |
| Adaptacja | Ogółem | 5,21 | 1,00 | 207 | | | |
| | L/M-T | 5,13 | 1,01 | 139 | 99,15 | 13781,50 | 4051,5† |
| | H-T | 5,38 | 0,94 | 68 | 113,92 | 7746,50 | (0,094) |
| Wiedza o rynku zagranicznym | Ogółem | 4,97 | 0,75 | 207 | | | |
| | L/M-T | 4,94 | 0,74 | 139 | 101,14 | 14058,00 | 4328,0 |
| | H-T | 5,05 | 0,79 | 68 | 109,85 | 7470,00 | (0,325) |
| Sposób reakcji na DP | Ogółem | 17,57 | 6,11 | 207 | | | |
| | L/M-T | 16,97 | 5,75 | 139 | 98,03 | 13625,50 | 3895,5* |
| | H-T | 18,79 | 6,67 | 68 | 116,21 | 7902,50 | (0,039) |
| Zakres instrumentów | Ogółem | 7,54 | 4,37 | 207 | | | |
| | L/M-T | 7,09 | 4,35 | 139 | 97,67 | 13575,50 | 3845,5* |
| | H-T | 8,46 | 4,29 | 68 | 116,95 | 7952,50 | (0,029) |

Istotność^a – istotność asymptotyczna, dwustronna. L/M-T – branże niskich/średnich technologii; H-T – branże wysokich technologii. † $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast nie zaobserwowano istotnych różnic między obiema grupami pod względem osiąganych wyników ($U = 4259.5, p > 0,1$), czy zakumulowanej wiedzy o rynku zagranicznym ($U = 4328.0, p > 0,1$). Kolejne części rozdziału służą pogłębieniu analizy różnic w obszarze głównych zmiennych i ich składowych, uwzględniając kontekst technologicznej intensywności branży.

Dystans psychiczny

Postrzeganie odmienności rynków nie jest tym samym co postrzeganie trudności wynikających z różnic między rynkami (tj. rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym). Oprócz przywoływanego w rozdziale 2 przykładu związanego z odległością geograficzną, podobne zależności mogą dotyczyć kultury, a także innych komponentów dystansu. Przedsiębiorca może dostrzegać odmiennosc tradycji, norm i wartości rynku polskiego i słoweńskiego, ale ta odmiennosc nie musi w jego konkretnym przypadku prowadzić do odczuwania trudności działania na rynku zagranicznym. Taka sytuacja może mieć miejsce wtedy, gdy przedsiębiorca miał wcześniejsze doświadczenia związane z danym krajem (osobiste lub zawodowe), jego przedsiębiorstwo ma już rozwinięte mechanizmy pokonywania dystansu i budowania legitymizacji na rynku, lub ze względu na logikę branży, w której działa nie jest to istotne. Wielu badaczy zajmujących się tematyką dystansu zwracało na to uwagę, postulując weryfikację stosowanych skal pomiarowych (Obadia 2013; Child i in. 2009). Zatem, biorąc pod uwagę sugestie literaturowe, przyjęty przeze mnie pomiar dystansu dotyczył *postrzeganych trudności wynikających z różnic* między rynkiem krajowym a danym rynkiem zagranicznym, w obszarze trzynastu stwierdzeń zgrupowanych w ramach dwóch wymiarów dystansu: kulturowego oraz biznesowego. Rzeczność zastosowanej skali nie budzi zastrzeżeń i została omówiona w podrozdziale 3.2. Wniosek płynący z wyżej przeprowadzonych analiz (tabela 3.11), wskazujący na istotnie odmienne postrzeganie dystansu psychicznego w obu grupach badanych przedsiębiorstw, prowadzi natomiast do pytania: „Jakie wymiary i szczegółowe składowe dystansu w największym stopniu różnicują menedżerów i przedsiębiorców z branż wysokich oraz niskich/średnich technologii?”

W celu oszacowania istotności różnic poszczególnych wymiarów oraz składowych zagregowanego dystansu psychicznego w obu badanych grupach przeprowadzono test rangowy U Manna-Whitneya (tabela 3.12).

Tabela 3.12. Różnice w ocenie elementów dystansu psychicznego w grupach branżowych

| | | Średnia | Odch. stand. | N | Średnia ranga | Suma rang | U Manna-Whitneya (Istotność) ^a |
|---|--------|---------|--------------|-----|---------------|-----------|---|
| DYSTANS: WYMIAR KULTUROWY | Ogółem | 3,43 | 1,38 | 207 | | | |
| | L/M-T | 3,57 | 1,39 | 139 | 109,7 | 15250,0 | 3932,0* |
| | H-T | 3,16 | 1,33 | 68 | 92,3 | 6278,0 | (0,049) |
| <i>Kultura (tradycje, normy i wartości)</i> | Ogółem | 3,06 | 1,65 | 207 | | | |
| | L/M-T | 3,14 | 1,67 | 139 | 107,2 | 14904,0 | 4278,0 |
| | H-T | 2,90 | 1,61 | 68 | 97,4 | 6624,0 | (0,257) |
| <i>Język</i> | Ogółem | 3,99 | 1,87 | 207 | | | |
| | L/M-T | 4,12 | 1,81 | 139 | 108,4 | 15073,0 | 4109,0 |
| | H-T | 3,72 | 1,98 | 68 | 94,9 | 6455,0 | (0,123) |
| <i>Zachowania ludzi</i> | Ogółem | 3,18 | 1,57 | 207 | | | |
| | L/M-T | 3,29 | 1,63 | 139 | 107,5 | 14940,0 | 4242,0 |
| | H-T | 2,97 | 1,40 | 68 | 96,9 | 6588,0 | (0,223) |
| <i>Sposób myślenia ludzi</i> | Ogółem | 3,39 | 1,62 | 207 | | | |
| | L/M-T | 3,56 | 1,66 | 139 | 110,3 | 15330,0 | 3852,0* |
| | H-T | 3,04 | 1,49 | 68 | 91,1 | 6198,0 | (0,028) |
| <i>Relacje interpersonalne</i> | Ogółem | 3,55 | 1,61 | 207 | | | |
| | L/M-T | 3,73 | 1,62 | 139 | 111,1 | 15438,0 | 3744,0* |
| | H-T | 3,16 | 1,52 | 68 | 89,6 | 6090,0 | (0,014) |
| DYSTANS: WYMIAR BIZNESOWY | Ogółem | 3,29 | 1,31 | 207 | | | |
| | L/M-T | 3,46 | 1,30 | 139 | 112,2 | 15597,0 | 3585,0** |
| | H-T | 2,95 | 1,27 | 68 | 87,2 | 5931,0 | (0,005) |
| <i>Dystans geograficzny (klimat, czas)</i> | Ogółem | 3,17 | 1,83 | 207 | | | |
| | L/M-T | 3,37 | 1,93 | 139 | 109,7 | 15251,5 | 3930,5* |
| | H-T | 2,76 | 1,54 | 68 | 92,3 | 6276,5 | (0,046) |
| <i>Poziom rozwoju technologicznego</i> | Ogółem | 3,32 | 1,63 | 207 | | | |
| | L/M-T | 3,47 | 1,69 | 139 | 109,0 | 15156,0 | 4026,0† |
| | H-T | 3,01 | 1,46 | 68 | 93,7 | 6372,0 | (0,078) |

| | | | | | | | |
|------------------------------------|--------|------|------|-----|-------|---------|-----------------|
| <i>Poziom edukacji</i> | Ogółem | 2,90 | 1,49 | 207 | | | |
| | L/M-T | 2,96 | 1,45 | 139 | 107,4 | 14923,5 | 4258,5 |
| | H-T | 2,76 | 1,58 | 68 | 97,1 | 6604,5 | (0,238) |
| <i>Otoczenie polityczno-prawne</i> | Ogółem | 3,14 | 1,53 | 207 | | | |
| | L/M-T | 3,31 | 1,53 | 139 | 110,5 | 15359,0 | 3823,0* |
| | H-T | 2,81 | 1,47 | 68 | 90,7 | 6169,0 | (0,023) |
| <i>Przyjęte praktyki biznesowe</i> | Ogółem | 3,48 | 1,63 | 207 | | | |
| | L/M-T | 3,69 | 1,67 | 139 | 111,7 | 15527,0 | 3655,0** |
| | H-T | 3,04 | 1,46 | 68 | 88,3 | 6001,0 | (0,007) |
| <i>Infrastruktura logistyczna</i> | Ogółem | 3,61 | 1,62 | 207 | | | |
| | L/M-T | 3,78 | 1,60 | 139 | 110,2 | 15312,5 | 3869,5* |
| | H-T | 3,26 | 1,61 | 68 | 91,4 | 6215,5 | (0,032) |
| <i>Regulacje branżowe</i> | Ogółem | 3,30 | 1,55 | 207 | | | |
| | L/M-T | 3,50 | 1,57 | 139 | 111,9 | 15558,5 | 3623,5** |
| | H-T | 2,90 | 1,43 | 68 | 87,8 | 5969,5 | (0,006) |
| <i>Etyka biznesowa</i> | Ogółem | 3,40 | 1,66 | 207 | | | |
| | L/M-T | 3,56 | 1,64 | 139 | 110,2 | 15315,0 | 3867,0* |
| | H-T | 3,06 | 1,67 | 68 | 91,4 | 6213,0 | (0,031) |

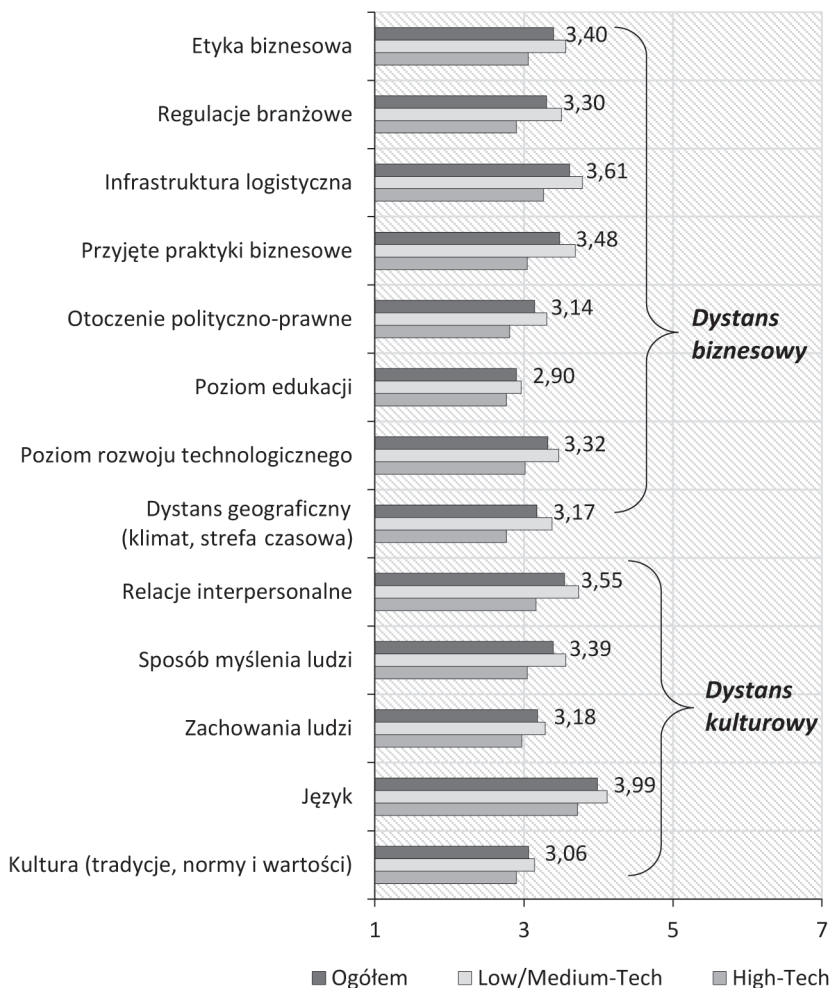
Istotność^a – istotność asymptotyczna, dwustronna. L/M-T – branże niskich/średnich technologii; H-T – branże wysokich technologii. † $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Graficzną prezentację rozkładu średnich dla poszczególnych składowych ukazuje natomiast rysunek 3.3. Różnice między grupami okazały się statystycznie istotne zarówno na poziomie zagregowanych wymiarów dystansu, jak i w obrębie wielu składowych⁵.

⁵ Warto nadmienić, że w odniesieniu do składowych dystansu, które w sposób statystycznie istotny (test U , tabela 3.12) różnicowały badane grupy – tj. sposób myślenia ludzi, relacje interpersonalne, dystans geograficzny, poziom rozwoju technologicznego, otoczenie polityczno-prawne, przyjęte praktyki biznesowe, infrastruktura logistyczna, regulacje branżowe oraz etyka biznesowa – średnia ocena poszczególnych elementów jako zjawisk powodujących trudności funkcjonowania na rynku zagranicznym w grupie przedsiębiorstw działających w branżach niskich/średnich technologii była wyższa o 15–22% od średniej ocen w branży wysokich technologii.

Rysunek 3.3. Ocena istotności komponentów dystansu psychicznego



Uwaga: Respondenci oceniali stopień, w jakim istniejące różnice między Polską a danym rynkiem zagranicznym *utrudniają działalność* przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Oceny dokonywali na skali 1–7, gdzie 1 = „brak wpływu różnic na działalność mojej firmy na danym rynku zagranicznym”, a 7 = „bardzo duży/znaczący wpływ różnic na działalność mojej firmy na danym rynku zagranicznym”. Na wykresie przedstawiono wartości średnich arytmetycznych.

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze kulturowego wymiaru dystansu menedżerowie/właściciele przedsiębiorstw z branż niskich/średnich technologii istotnie wyraźniej odczuwają trudności wynikające z odmienności rynków

($U = 3852.0$; $p < 0,05$), co szczególnie uwidacznia się w przypadku dwóch spośród pięciu składowych:

- sposobu myślenia ludzi ($U = 3852.0$; $p < 0,05$);
- relacji interpersonalnych ($U = 3744.0$; $p < 0,05$).

Nie zaobserwowano jednak istotnych różnic w odniesieniu do: tradycji, norm i wartości kulturowych ($U = 4278.0$, $p > 0,1$), języka ($U = 4109.0$, $p > 0,1$), zachowania ludzi ($U = 4242.0$, $p > 0,1$). Pozwala to przypuszczać, że w branżach wysokich technologii relacje handlowe mogą być zdominowane przez język technicznych specyfikacji, sprawiając, że zarówno różnice w sposobie myślenia ludzi, jak i relacje interpersonalne są w mniejszym stopniu źródłem trudności funkcjonowania na rynku zagranicznym, aniżeli w przypadku menedżerów z branż niskich/średnich technologii.

W obszarze biznesowego wymiaru dystansu ponownie menedżerowie/właściciele przedsiębiorstw z branż niskich/średnich technologii istotnie wyraźniej odczuwają trudności wynikające z odmienności rynków ($U = 3585.0$; $p < 0,01$), co dotyczy siedmiu z ośmiu składowych:

- dystansu geograficznego (klimat, strefa czasowa) ($U = 3930,5$; $p < 0,01$);
- poziomu rozwoju technologicznego ($U = 4026.0$; $p < 0,1$);
- otoczenia polityczno-prawnego ($U = 3823.0$; $p < 0,05$);
- przyjętych praktyk biznesowych ($U = 3655.0$; $p < 0,01$);
- infrastruktury logistycznej ($U = 3869.5$; $p < 0,01$);
- regulacji branżowych ($U = 3623.5$; $p < 0,01$);
- etyki biznesowej ($U = 3867.0$; $p < 0,05$).

Nie zaobserwowano natomiast istotnych różnic w odniesieniu do poziomu edukacji ($U = 4278.0$, $p > 0,1$). Oprócz wymienionych wcześniej argumentów związanych ze specyfiką branż wysokich technologii, innym wytłumaczeniem dla wyższego poziomu odczuwanego dystansu przez menedżerów przedsiębiorstw niskich/średnich technologii jest bardziej pasywna postawa tych przedsiębiorstw wobec trudności generowanych przez dystans. Argument ten odnosi się do jednej z hipotez (H5) z modelu konceptualnego, zakładającej kowariancyjny charakter relacji między dystansem psychicznym i przyjętą przez organizację reakcją na dystans (DP ↔ reakcja na DP). Mianowicie, w przypadku przedsiębiorstw wysokich technologii (w przeciwieństwie do przedsiębiorstw niskich technologii) potwierdzone zostało założenie, że

przyjęcie aktywnej postawy wobec trudności generowanych przez odmiennosć rynków prowadzi do ograniczenia postrzeganego dystansu (przy czym wysoki dystans może ograniczać przyjęcie aktywnej postawy). Automatycznie nasuwa się kolejne pytanie: *Dlaczego kowariancyjny charakter relacji między dystansem psychicznym a reakcją na DP nie występuje w przypadku przedsiębiorstw niskich/średnich technologii?* Kolejną część pracy nieco przybliży odpowiedź przez pryzmat różnic występujących między obiema grupami przedsiębiorstw, w odniesieniu do poziomu aktywności przyjętej reakcji na DP oraz szerokości zakresu stosowanych skutecznie instrumentów ograniczających trudności wynikające z dystansu.

Reakcja na dystans i zakres instrumentów

Wyniki przeprowadzonej analizy istotności różnic pomiędzy grupami (tabela 3.11) jednoznacznie pokazały: (1) niższe zdolności przedsiębiorstw z branż niskich/średnich technologii w zakresie przyjęcia aktywnej postawy wobec trudności wynikających z odmiennosć rynków; oraz (2) węższy zakres stosowanych instrumentów ograniczających trudności wynikające z dystansu przez przedsiębiorstwa z branż niskich/średnich technologii, w porównaniu z przedsiębiorstwami wysokich technologii. Pozwala to przypuszczać, że przedsiębiorstwa z branż niskich/średnich technologii działają w otoczeniu, które może być bardziej wrażliwe na odmiennosć istniejącą między rynkami, napotykając więcej trudności niż przedsiębiorstwa wysokich technologii. W obliczu trudności częściej przyjmują bierną postawę, uwidaczniającą się także w mniejszej liczbie stosowanych przez nie instrumentów.

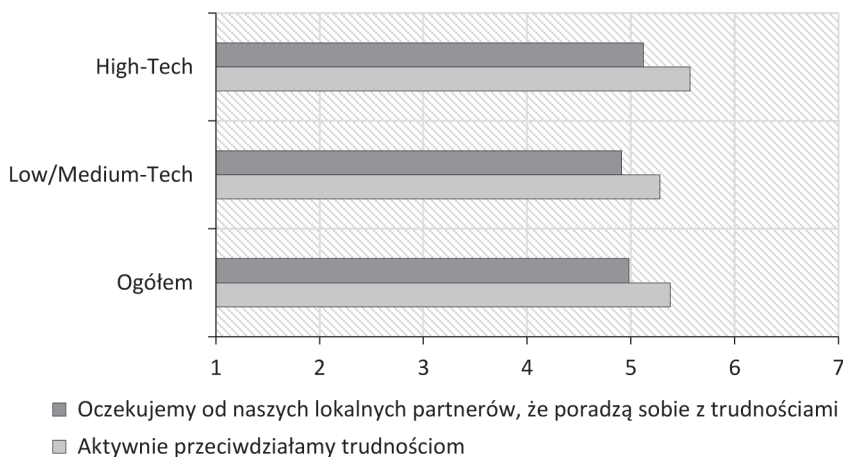
Pomiar sposobu reakcji przedsiębiorstw na trudności wynikające z różnic (reakcja na DP) jest – ze względu na brak zweryfikowanych we wcześniejszych badaniach skal pomiarowych – moją autorską propozycją. Niemniej rzetelność zastosowanej skali okazała się akceptowalna i została omówiona w podrozdziale 3.2. Na rysunku 3.4 pokazana została średnia arytmetyczna dla dwóch składowych omawianej zmiennej⁶, uwidaczniając różnice między grupami przedsiębiorstw.

Analiza modelu konceptualnego na poziomie całej próby i w podgrupach (tabela 3.10) pokazała, że umiejętność stosowania szerszego

⁶ Należy jednak zwrócić uwagę, że operacjonalizacja zmiennej „Reakcja na DP” nie jest prostym uśrednieniem odpowiedzi dla obu stwierdzeń (por. podrozdział 3.2).

zakresu (istotnych) instrumentów korzystnie wpływa na wyniki uzyskiwane na rynku zagranicznym zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio, przez zwiększanie zdolności przedsiębiorstwa do akumulacji wiedzy o danym rynku zagranicznym, która z kolei zwiększa umiejętności adaptacji do rynku zagranicznego, prowadząc do lepszych wyników.

Rysunek 3.4. Ocena istotności komponentów reakcji na dystans psychiczny



Uwaga: respondenci oceniali, w jakim stopniu zgadzają się z oboma widocznymi na wykresie stwierdzeniami, na skali 1–7, gdzie 1 = „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 7 = „zdecydowanie zgadzam się”.

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto analiza porównawcza obu grup branżowych wskazała, że przedsiębiorstwa wysokich technologii stosują szerszy zakres instrumentów. Jednak kwestią do tej pory nierozstrzygniętą jest pytanie o to, które lub, szerzej, jaka grupa instrumentów jest szczególnie istotna w opinii menedżerów reprezentujących odmienne pod względem intensywności technologicznej branże. W tym celu podjęto próbę zgrupowania instrumentów opartą na wskazaniach teoretyczno-praktycznych, a następnie poddano je analizie czynnikowej, aby sprawdzić, czy wartość ładunków czynnikowych wskazuje zgodność uzasadniającą przyjęcie tezy o ich łącznym znaczeniu dla danej kategorii instrumentów. Wyniki analizy czynnikowej obrazuje tabela 3.13.

Przeprowadzane grupowanie instrumentów (na poziomie całej próby) pozwoliło na wyodrębnienie trzech, logicznie uzasadnionych grup:

- *Instrumenty wsparcia instytucjonalnego*, oferujące przedsiębiorstwom wsparcie finansowe w zakresie rozwoju na rynkach zagranicznych i/lub ubezpieczenie ryzyka na rynkach niestabilnych politycznie i gospodarczo, finansowane ze środków publicznych;
- *Instrumenty transakcyjne*, zmniejszające koszty związane z pozyskaniem partnerów i realizacją zawieranych na rynkach zagranicznych umów handlowych, transakcji;
- *Instrumenty zasobowe*, związane z rozwijaniem i wykorzystaniem zasobów i umiejętności istotnych dla prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych.

Tabela 3.13. Grupy instrumentów ograniczających trudności wynikające z dystansu

| Instrumenty wsparcia instytucjonalnego, Alfa = 0,868, AVE = 0,792 | Ładunki |
|---|----------------|
| Programy wspierania zagranicznej ekspansji związane z rozwojem kontaktów i dostępem do informacji (np. Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów, Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji przy Ambasadach RP) | 0,927 |
| Programy wspierania zagranicznej ekspansji związane z dofinansowaniem lub gwarancjami finansowymi (np. narzędzia finansowe oferowane przez Korporację Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych [KUKKE], Bank Gospodarstwa Krajowego [BGK]) | 0,891 |
| Fundusze unijne na wsparcie zagranicznej ekspansji (np. Paszport do Eksportu, wsparcie w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych [RPO] w ramach Narodowej Strategii Spójności) | 0,852 |
| Instrumenty transakcyjne, Alfa = 0,786 | Ładunki |
| Stosowanie specyficznych instrumentów finansowych, np. akredytywa, przedpłaty. | 0,775 |
| Unikanie uciążliwej biurokracji przez znajdowanie luk w przepisach | 0,769 |
| Sprzedaż pośrednia przez wyspecjalizowanych agentów | 0,685 |
| Stosowanie przyjętych w Polsce/UE warunków sprzedaży | 0,650 |
| Korzystanie z lokalnych ekspertów, np. prawników, doradców | 0,648 |
| Szczegółowa analiza potencjału rynku zagranicznego przygotowana przez pracowników przedsiębiorstwa | 0,642 |
| Instrumenty zasobowe (slack) Alfa = 0,731 | Ładunki |
| Szkolenia pracowników z zakresu różnic międzykulturowych między Polską a wskazanym rynkiem zagranicznym | 0,873 |
| Wykorzystanie współpracy z dużym partnerem na rynku krajowym, który jest obecny także na danym rynku zagranicznym | 0,815 |

| | |
|---|-------|
| Zakup analiz o rynku zagranicznym | 0,808 |
| Zatrudnianie w przedsiębiorstwie menedżerów i/lub pracowników pochodzących z danego kraju lub biegle mówiących tym językiem | 0,451 |

Uwaga: metoda wyodrębniania czynników – głównych składowych. Analiza czynnikowa przeprowadzona na obserwacjach nieprzetwarzanych (wartości każdego z czynników mieściły się w zakresie 1–7).

Źródło: opracowanie własne.

Jeden z instrumentów („bliska współpraca z partnerem na wskazanym rynku zagranicznym”) nie został jednak przypisany do żadnej ze wskazanych grup ze względu na wyniki analizy czynnikowej⁷. Należy przypuszczać, że w kolejnych badaniach zasadne byłoby rozwinięcie nowej kategorii instrumentów – instrumentów relacyjnych odnoszących się do partnerów zagranicznych. Tymczasem w dalszych analizach instrument ten traktowany jest jako odrębna, choć ze względu na zawężony pomiar, nieco ułomna kategoria.

W kolejnym kroku, w celu pełniejszego zrozumienia różnic pomiędzy obiema grupami przedsiębiorstw, przeprowadzono analizę częstotliwości stosowania konkretnych instrumentów w podziale na grupy branżowe, oraz kategorie instrumentów. Wyniki analizy zostały zaprezentowane w sposób tabelaryczny (tabela 3.14) oraz graficzny (rysunek 3.5).

Wyniki są interesujące. Z jednym wyjątkiem (szkolenia pracowników z zakresu różnic międzykulturowych), w porównaniu z przedsiębiorstwami niskich/średnich technologii, przedsiębiorstwa wysokich technologii charakteryzuje wyższa częstotliwość stosowania wszystkich instrumentów – bez względu na kategorię (tj. zasobowe, transakcyjne, wsparcia instytucjonalnego czy przykład instrumentu relacyjnego). Pomimo tego, można jednak zauważyć pewną regularność działania w obszarze stosowanych instrumentów bez względu na branżę. Przyglądając się uśrednionej częstotliwości stosowania grup instrumentów

⁷ Stwierdzenie „bliska współpraca z partnerem na wskazanym rynku zagranicznym” nie łączyło się z żadnym innym w sposób logicznie bądź statystycznie uzasadniony. Przykładowo można by oczekiwać, że stwierdzenie to logicznie się wiąże z „wykorzystaniem współpracy z dużym partnerem na rynku krajowym, który jest obecny także na danym rynku zagranicznym”, ponieważ oba stwierdzenia poniekąd dotyczą relacji międzyorganizacyjnych. Natomiast założenie to nie znalazło statystycznego potwierdzenia. Z tego względu wydaje się zasadne wyróżnienie w kolejnych badaniach instrumentów relacyjnych, ale osobno odnoszących się do partnerów z rynku zagranicznego oraz z rynku krajowego.

zauważamy mianowicie, że menedżerowie/właściciele przedsiębiorstw w obu grupach branżowych wskazują na instrument relacyjny (bliska współpraca z partnerem na rynku zagranicznym) jako najczęściej stosowane spośród istotnych działań ukierunkowanych na ograniczenie trudności wynikających z odmienności rynków (tabela 3.14) (branże wysokich technologii – 82,4%; branże niskich/średnich technologii – 64,0%). Także w odniesieniu do kolejnych kategorii instrumentów widać powtarzającą się w obu grupach przedsiębiorstw prawidłowość:

- najczęściej stosują instrumenty transakcyjne (branże wysokich technologii – 64,7%; branże niskich/średnich technologii – 51,7%);
- następnie instrumenty zasobowe (branże wysokich technologii – 54,0%; branże niskich/średnich technologii – 49,5%);
- rzadziej instrumenty wsparcia instytucjonalnego (branże wysokich technologii – 52,9%; branże niskich/średnich technologii – 45,6%).

Tabela 3.14. Grupy instrumentów – częstotliwość stosowania

| Grupy instrumentów | Branże H-T | Branże L/M-T | Ogółem |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Instrumenty zasobowe | 54,0% | 49,5% | 51,0% |
| Zatrudnianie menedżerów i/lub pracowników pochodzących z danego kraju lub biegle mówiących tym językiem | 58,8% | 56,8% | 57,5% |
| Zakup analiz o rynku zagranicznym | 52,9% | 43,2% | 46,4% |
| Wykorzystanie na rynku zagr. współpracy z dużym partnerem z rynku krajowego | 55,9% | 46,8% | 49,8% |
| Szkolenia pracowników z zakresu różnic międzykulturowych | 48,5% | 51,1% | 50,2% |
| Instrumenty transakcyjne | 64,7% | 51,7% | 56,0% |
| Korzystanie z lokalnych ekspertów, np. prawników, doradców | 55,9% | 49,6% | 51,7% |
| Stosowanie instrumentów finansowych, np. akredytywa, przedpłaty | 66,2% | 46,0% | 52,7% |
| Stosowanie przyjętych w Polsce/UE warunków sprzedaży | 69,1% | 59,7% | 62,8% |
| Sprzedaż pośrednia przez wyspecjalizowanych agentów | 61,8% | 53,2% | 56,0% |
| Unikanie uciążliwej biurokracji poprzez znajdowanie luk w przepisach | 64,7% | 43,9% | 50,7% |
| Szczegółowa analiza potencjału rynku zagranicznego | 70,6% | 57,6% | 61,8% |

| | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Instrumenty wsparcia instytucjonalnego | 52,9% | 45,6% | 48,0% |
| Fundusze unijne na wsparcie zagranicznej ekspansji | 61,7% | 48,9% | 53,1% |
| Programy wspierania zagranicznej ekspansji związane z rozwojem kontaktów i dostępem do informacji | 51,5% | 46,8% | 48,3% |
| Programy wspierania zagranicznej ekspansji związane z dofinansowaniem lub gwarancjami finansowymi | 45,6% | 41,0% | 42,5% |
| Instrumenty relacyjne | 82,4% | 64,0% | 70,0% |
| Bliska współpraca z partnerem na rynku zagranicznym | | | |

L/M-T – branże niskich/średnich technologii; H-T – branże wysokich technologii.
Źródło: opracowanie własne.

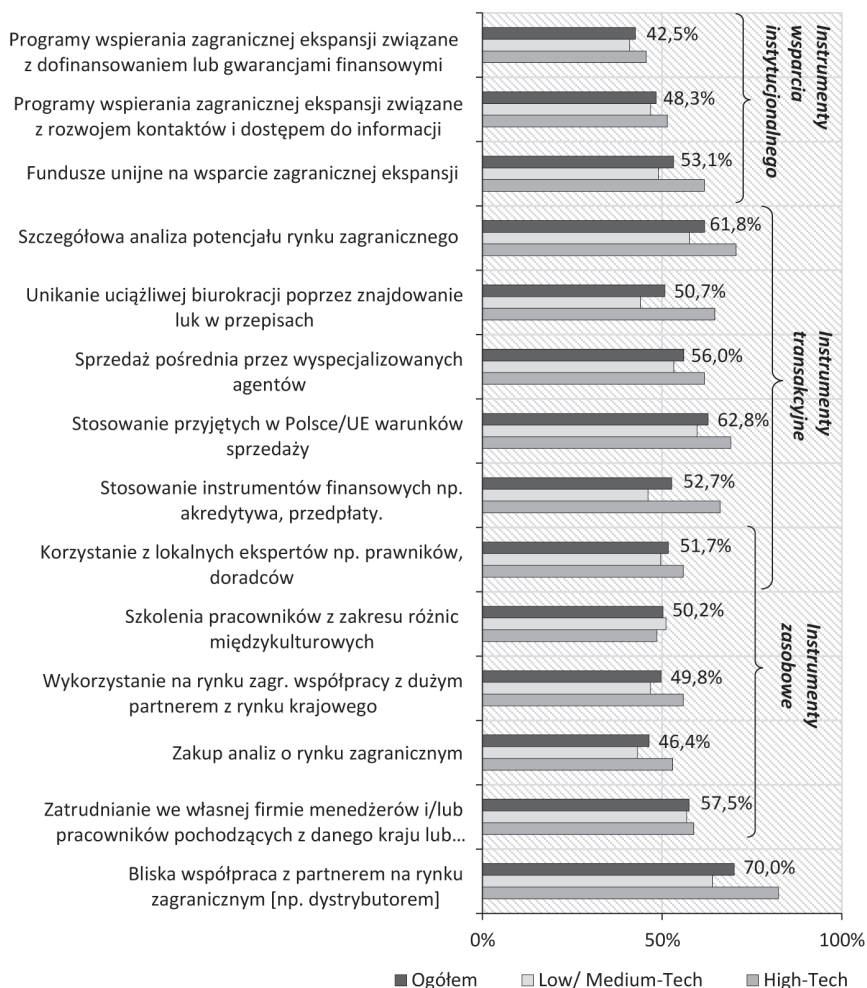
Chociaż hierarchia stosowania instrumentów jest podobna w obu grupach badanych przedsiębiorstw, to – jak zostało wyżej wspomniane – menedżerowie/właściciele przedsiębiorstw branż wysokich technologii zdecydowanie częściej korzystają niemal ze wszystkich omawianych instrumentów. Gdy przyjrzymy się najczęściej stosowanym instrumentom w obu grupach przedsiębiorstw, widzimy, że pojawiają się kolejne różnice. Pomijając przykład instrumentu relacyjnego, możemy stwierdzić, że wśród pięciu kolejnych najczęściej stosowanych instrumentów w grupie przedsiębiorstw wysokich technologii znajdują się tylko instrumenty transakcyjne:

- szczegółowa analiza potencjału rynku zagranicznego (70,6%);
- stosowanie przyjętych w Polsce/UE warunków sprzedaży (69,1%);
- stosowanie instrumentów finansowych, np. akredytywa, przedpłaty (66,2%);
- unikanie uciążliwej biurokracji przez znajdowanie luk w przepisach (64,7%);
- sprzedaż pośrednia przez wyspecjalizowanych agentów (61,8%).

W grupie przedsiębiorstw niskich/średnich technologii wśród najczęstszych pięciu instrumentów znajdują się natomiast instrumenty zarówno transakcyjne, jak i zasobowe:

- stosowanie przyjętych w Polsce/UE warunków sprzedaży (59,7%);
- szczegółowa analiza potencjału rynku zagranicznego (57,6%);
- sprzedaż pośrednia przez wyspecjalizowanych agentów (53,2%);
- zatrudnianie menedżerów i/lub pracowników pochodzących z danego kraju lub biegle mówiących tym językiem (56,8%);
- szkolenia pracowników z zakresu różnic międzykulturowych (51,1%).

Rysunek 3.5. Częstotliwość stosowania instrumentów



Uwaga: na wykresie przedstawiono częstotliwość stosowania instrumentów, uznanych przez menedżerów/właścicieli jako istotnych i bardzo istotnych dla powodzenia przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym.

Źródło: opracowanie własne.

Prezentowane do tego miejsca wyniki badań związane z zakresem stosowanych instrumentów oraz szczególnymi kategoriami instrumentów uwiaryściły zarówno różnice, jak i podobieństwa między obiema grupami przedsiębiorstw. Bez względu na intensywność technologiczną branży, wraz z poszerzaniem zakresu stosowanych instrumentów przedsiębiorstwa poprawiają swoje wyniki (por. podrozdział 3.4; tabela 3.7

i tabela 3.8). Relacja ta ma charakter zarówno bezpośredni, jak i pośredni, przez korzystne oddziaływanie zakresu instrumentów na poziom wiedzy, która zwiększa wysiłki przedsiębiorstw w zakresie adaptacji (dostosowania do rynku), prowadząc do poprawy wyników. W ostatniej części tego rozdziału (podrozdział 3.7) powrócę do tego zagadnienia, określając, które z grup instrumentów (transakcyjne, zasobowe, wsparcia instytucjonalnego) mają szczególne znaczenie dla wyników oraz rozwijania wiedzy o rynku zagranicznym.

Adaptacja do rynku zagranicznego

Ostatnią z głównych zmiennych w modelu konceptualnym, w odniesieniu do której zaobserwowano istotne różnice pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi w branżach wysokich technologii oraz przedsiębiorstwami działającymi w branżach niskich/średnich technologii jest adaptacja.

Poziom adaptacji do rynku zagranicznego jest nieco wyższy w grupie przedsiębiorstw wysokich technologii, niż w przypadku drugiej grupy, przy czym istotność tego efektu jest blisko dolnej granicy akceptowalności (tabela 3.15; $p < 0,1$). Pogłębiona analiza różnic między obiema grupami w odniesieniu do badanych komponentów adaptacji (elementów marketing-mix), przeprowadzona testem rangowym *U* Manna-Whitneya pokazuje, że istotne różnice dotyczą tylko jednego elementu – ceny (tabela 3.15). W odniesieniu do poziomu adaptacji produktu, działań promocyjnych oraz dystrybucji – mimo że przedsiębiorstwa wysokich technologii stosują średnio strategię nieco wyższego dostosowania – to różnice te w porównaniu z przedsiębiorstwami niskich/średnich technologii nie są statystycznie istotne.

Na uwagę zasługuje fakt, że obie grupy badanych polskich przedsiębiorstw charakteryzuje stosunkowo wysoki poziom adaptacji w przekroju wszystkich aspektów. Ponadto, bez względu na kontekst branży, najistotniejszym elementem strategii adaptacji jest dostosowanie na poziomie produktowym (rysunek 3.6).

Uwzględniając prezentowane wcześniej wyniki modelowania strukturalnego w podgrupach, można przypuszczać (por. podrozdział 3.4; tabela 3.7 i tabela 3.8), że nieco wyższy poziom adaptacji w grupie przedsiębiorstw wysokich technologii wiąże się zarówno z ich aktywniejszą postawą wobec trudności wynikających z dystansu, jak i ze stosowaniem przez nie szerszego zakresu instrumentów, który mając korzystny

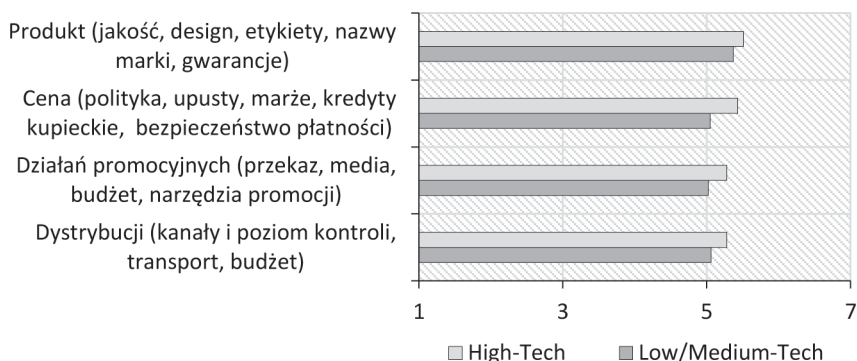
i bezpośredni wpływ na poziom wiedzy, pośrednio oddziałuje także na strategię adaptacji.

Tabela 3.15. Istotność różnic w poziomie adaptacji marketing-mix

| | | Średnia | Odch. stand. | N | Średnia ranga | Suma rang | U Manna-Whitneya (Istotność) ^a |
|--|--------|---------|--------------|-----|---------------|-----------|---|
| ADAPTACJA DO RYNKU ZAGRANICZNEGO | Ogółem | 5.21 | 0,99 | 207 | | | |
| | L/M-T | 5.13 | 1,01 | 139 | 99.1 | 13781,5 | 4051,5† |
| | H-T | 5.37 | 0,94 | 68 | 113.9 | 7746.5 | (0,094) |
| <i>Produktu (jakość, design, etykiety, nazwy marki, gwarancje)</i> | Ogółem | 5.42 | 1,12 | 207 | | | |
| | L/M-T | 5.37 | 1,10 | 139 | 101,5 | 14105.0 | 4375.0 |
| | H-T | 5.51 | 1,15 | 68 | 109.2 | 7423.0 | (0,371) |
| <i>Ceny (polityka, upusty, marże, kredyty kupieckie, bezpieczeństwo płatności)</i> | Ogółem | 5.17 | 1,28 | 207 | | | |
| | L/M-T | 5.05 | 1,32 | 139 | 98.3 | 13659.5 | 3929.5* |
| | H-T | 5.43 | 1,18 | 68 | 115.7 | 7868.5 | (0,044) |
| <i>Działań promocyjnych (przekaz, media, budżet, narzędzia promocji)</i> | Ogółem | 5.11 | 1,31 | 207 | | | |
| | L/M-T | 5.02 | 1,32 | 139 | 100,4 | 13961,0 | 4231,0 |
| | H-T | 5.28 | 1,29 | 68 | 111,3 | 7567.0 | (0,209) |
| <i>Dystrybucji (kanały i poziom kontroli, transport, budżet)</i> | Ogółem | 5.13 | 1,15 | 207 | | | |
| | L/M-T | 5.06 | 1,20 | 139 | 101,2 | 14070,0 | 4340,0 |
| | H-T | 5.28 | 1,03 | 68 | 109.7 | 7458.0 | (0,324) |

Istotność^a – istotność asymptotyczna, dwustronna. L/M-T – branże niskich/średnich technologii; H-T – branże wysokich technologii. † $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3.6. Poziom adaptacji elementów marketing-mix do rynku zagranicznego

Uwaga: respondenci oceniali poziom dostosowania elementów marketing-mix do specyfiki rynku zagranicznego, na skali 1-7, gdzie 1 = „bardzo niski”, a 7 – „bardzo wysoki”. Na wykresie przedstawiono wartości średnich arytmetycznych.

Źródło: opracowanie własne.

3.7. Podsumowanie badań ilościowych

Podstawowym celem etapu badań ilościowych było zweryfikowanie wpływu dystansu psychicznego na wyniki osiągnięte na rynku zagranicznym, przy uwzględnieniu wielości zmiennych i kompleksowości relacji, a także znaczenie kontekstu, tj. intensywności technologicznej branży dla postulowanych w modelu konceptualnym relacji.

Model konceptualny, tłumacząc (i) wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych (efekty umiędzynarodowienia), wiąże (ii) elementy percepcji menedżerskiej (dystans psychiczny mierzony na poziomie indywidualnym) z (iii) komponentem behawioralnym (działania realizowane przez przedsiębiorstwa w zakresie: strategii adaptacji; przyjętej reakcji na dystans; oraz zakresu stosowanych instrumentów), a także z (iv) komponentem zasobowym (zakumulowana wiedza o rynku zagranicznym).

Wyniki modelowania strukturalnego przeprowadzone na całej próbie (N = 207), które zostały zaprezentowane w podrozdziale 3.4 i szczegółowo omówione w podrozdziale 3.5, potwierdziły wszystkie hipotezy z modelu konceptualnego, z zakresu H-H9. Zbiorcze podsumowanie zostało także zawarte w tabeli 3.16.

Tabela 3.16. Podsumowanie badań ilościowych: istotność hipotez

| Hipotezy | Cała próba | Branże H-T | Branże L/M-T |
|---|------------|-------------|--------------|
| H1: Im wyższy dystans psychiczny wobec rynku zagranicznego, tym niższy poziom wyników osiągniętych na tym rynku | V | Nie istotna | V |
| H2: Im wyższy dystans psychiczny wobec rynku zagranicznego, tym niższy poziom adaptacji do tego rynku | V | Nie istotna | V |
| H3: Im wyższy poziom adaptacji do rynku zagranicznego, tym wyższy poziom wyników osiągniętych na tym rynku | V | V | V |
| H4: Im wyższy poziom zakumulowanej wiedzy o rynku zagranicznym, tym wyższy poziom adaptacji do tego rynku | V | V | V |
| H5: Im wyższy poziom dystansu psychicznego, tym większe prawdopodobieństwo pasywnej reakcji. Im bardziej aktywna reakcja na trudności funkcjonowania na rynku zagranicznym, tym niższy dystans psychiczny wobec rynku. | V | V | Nie istotna |
| H6: Zakres stosowanych przez przedsiębiorstwo instrumentów jest tym szerszy, w im wyższym stopniu przedsiębiorstwo aktywnie reaguje na trudności wynikające z dystansu | V | V | V |
| H7: Im szerszy zakres stosowanych instrumentów, tym wyższy poziom wyników osiągniętych na rynku zagranicznym | V | V | V |
| H8a: Poziom zakumulowanej wiedzy o rynku zagranicznym jest tym wyższy, w im wyższym stopniu przedsiębiorstwo aktywnie reaguje na trudności wynikające z dystansu | V | V | V |
| H8b: Poziom zakumulowanej wiedzy o rynku zagranicznym jest tym wyższy, im szerszy jest zakres stosowanych przez przedsiębiorstwo instrumentów | V | V | V |
| H9: W im wyższym stopniu przedsiębiorstwo aktywnie reaguje na trudności wynikające z dystansu, tym większy poziom adaptacji oferty do rynku zagranicznego | V | V | V |
| H10: Wpływ dystansu na wyniki przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym jest zależny od intensywności technologicznej branży | V | V | V |

Uwaga: Branże L/M-T – branże niskich/średnich technologii; branże H-T – branże wysokich technologii; V – hipoteza przyjęta.

Źródło: opracowanie własne.

Po wprowadzeniu kontekstu branży, przez zastosowanie modelowania strukturalnego w grupach wyróżnionych ze względu na intensywność technologiczną, uzyskany obraz istotnie się zmienił. Dotyczy to

hipotez (H1 i H2) odnoszących się do bezpośredniego i pośredniego (przez adaptację) wpływu dystansu psychicznego (DP) na wyniki, oraz relacji między DP a reakcją przedsiębiorstw na trudności wynikające z DP (H5) (por. podrozdział 3.4 oraz 3.5). Niemniej w odniesieniu do pozostałych hipotez (H3, H4, H6–H9), logika modelu konceptualnego została potwierdzona w obu grupach przedsiębiorstw. Ze względu na przejrzystość wyводу najpierw krótko przedstawię zbieżne w przekroju badanych grup wyniki, aby w kolejnych akapitach skoncentrować się na odmiennościach, będących efektem moderacyjnego wpływu kontekstu branży.

Zgodnie z oczekiwaniami sformułowanymi w modelu konceptualnym i potwierdzonymi wynikami analizy w grupach branżowych, przyjęcie aktywnej reakcji na postrzegany dystans wobec rynku zagranicznego prowadzi do poszerzenia zakresu stosowanych instrumentów ograniczających jego negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym (H6), a to z kolei sprzyja akumulacji wiedzy o rynku zagranicznym (H8b). Pomędzy wiedzą a reakcją na DP występuje także bezpośrednia reakcja o charakterze dwustronnym – im aktywniejsza reakcja przedsiębiorstwa na trudności wynikające z dystansu, tym większy zasób wiedzy o rynku zagranicznym przedsiębiorstwo jest w stanie zgromadzić; im większą wiedzę posiada, tym większe prawdopodobieństwo przyjęcia aktywnej postawy wobec trudności (H8a). Zarówno wiedza, jak i sposób reakcji na DP mają korzystny bezpośredni wpływ na przyjęcie wyższego poziomu strategii adaptacji oferty przedsiębiorstwa do rynku zagranicznego (H4, H9). Z kolei wyższy poziom adaptacji oraz szerszy zakres stosowanych instrumentów ograniczających negatywny wpływ dystansu psychicznego na funkcjonowanie na rynku zagranicznym bezpośrednio zwiększają szanse przedsiębiorstw na osiągnięcie lepszych wyników na rynku zagranicznym (H3, H7).

Oprócz wymienionych podobieństw występują także ważne różnice między obiema grupami badanych przedsiębiorstw – dotyczą one odmiennych wyników w odniesieniu do H1, H2, H5, oraz różnic na poziomie głównych zmiennych z modelu konceptualnego (tj. dystansu psychicznego, przyjętej reakcji na dystans oraz zakresu stosowanych instrumentów).

Zgodnie z oczekiwaniami przedstawionymi w H1 oraz H2 dystans psychiczny utrudnia przedsiębiorstwom działającym w branżach niskich/średnich technologii zarówno adaptację do rynków zagranicznych,

jak i osiąganie wyższego poziomu wyników. Jest to spójne z założeniami modelu Uppsala (Johanson i Vahlne 1977), pozostając w kontraście do licznych wyników badań wskazujących na paradoksalne efekty dystansu (O'Grady i Lane 1996; Sousa i Lengler 2009; Ali 1995; Dikova 2009). W grupie przedsiębiorstw wysokich technologii żadna z relacji zakładanych w H1 i H2 nie jest jednak istotna, choć kierunek relacji (negatywny) był zgodny z oczekiwaniami. Kolejny odmienny wynik na poziomie grup branżowych dotyczy H5 – w branżach wysokich technologii został potwierdzony dwukierunkowy (kowariancyjny) charakter relacji pomiędzy dystansem psychicznym, a przyjętą reakcją na trudności z niego wynikające; natomiast w branżach niskich/średnich technologii ten efekt był nieistotny.

*Dlaczego zatem wpływ dystansu na adaptację i wyniki w jednej grupie jest istotny, a w drugiej nie? Odpowiedź jest złożona. Można przypuszczać, że zaobserwowany efekt jest związany z odmienną logiką/charakterystyką branż niskich/średnich oraz wysokich technologii. Najprawdopodobniej w branżach wysokich technologii język specyfikacji technicznych staje się językiem handlowym i służy jako *lingua franca*, sprawiając, że wiele komponentów dystansu (szczególnie w jego wymiarze biznesowym, który grupuje komponenty odmienności technologicznej, gospodarczej, instytucjonalnej, ale także w wymiarze kulturowym, szczególnie w zakresie odmienności w sposobie myślenia ludzi i relacji interpersonalnych) traci na znaczeniu. Za prawdziwością tej tezy przemawiają dwa argumenty. Z jednej strony są to wyniki przeprowadzanej analizy porównawczej obu grup przedsiębiorstw (por. podrozdział 3.6) – faktycznie w porównaniu z przedsiębiorstwami niskich/średnich technologii, menedżerowie/właściciele przedsiębiorstw wysokich technologii odczuwają istotnie niższy dystans względem rynków zagranicznych, tj. poziom trudności wynikający z wielu odmienności kulturowo-biznesowych rynku krajowego i zagranicznego. Z drugiej strony, na kolejnym etapie badań jakościowych, menedżerowie Aplisens (przedsiębiorstwo działające w branży wysokiej technologii) wielokrotnie podkreślali znaczenie technicznej specyfikacji jako dominującego elementu w kontaktach z klientami:*

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

Ponadto przedsiębiorstwa w branżach wysokich technologii charakteryzuje bardziej aktywna postawa wobec trudności wynikających z dystansu, prowadząca także do stosowania przez nie szerszego zakresu instrumentów ograniczających negatywny wpływ postrzeganych różnic kulturowo-biznesowych. Z kolei przedsiębiorstwa niskich/średnich technologii działają w otoczeniu, które najprawdopodobniej jest bardziej wrażliwe na odmienność istniejącą między rynkami (szczególnie w wymiarze biznesowym), sprawiając, że są one wystawione na więcej trudności wynikających z odmienności niż przedsiębiorstwa wysokich technologii. W obliczu trudności częściej przyjmują bierną postawę, która znajduje swój wyraz w węższym zakresie stosowanych przez nie instrumentów.

Ogólnie niższy dystans psychiczny, a zarazem aktywniejsza postawa wobec DP przedsiębiorstw w branżach wysokich technologii w porównaniu z przedsiębiorstwami niskich/średnich technologii, nie tylko zdaje się tłumaczyć, dlaczego relacja między tymi zmiennymi postulowana w H5 jest istotna tylko w tej grupie (a w branżach niskich/średnich technologii – nie), ale także wyjaśniać brak istotności H1, H2 (tj. statystycznie nieistotny wpływ dystansu na wyniki i strategię adaptacji w grupie przedsiębiorstw działających w branżach wysokich technologii).

W tym miejscu wracam do pytania postawionego w jednym z wcześniejszych podrozdziałów: *Które z grup instrumentów (transakcyjne, zasobowe, wsparcia instytucjonalnego) mają szczególne znaczenie dla wyników oraz rozwijania wiedzy o rynku zagranicznym?*⁸. Mając na uwadze ograniczenia analityczne związane ze stosowaniem nowych skal, szczególnie takich, które zostały wyłonione *posteriori*, prezentowane w tej

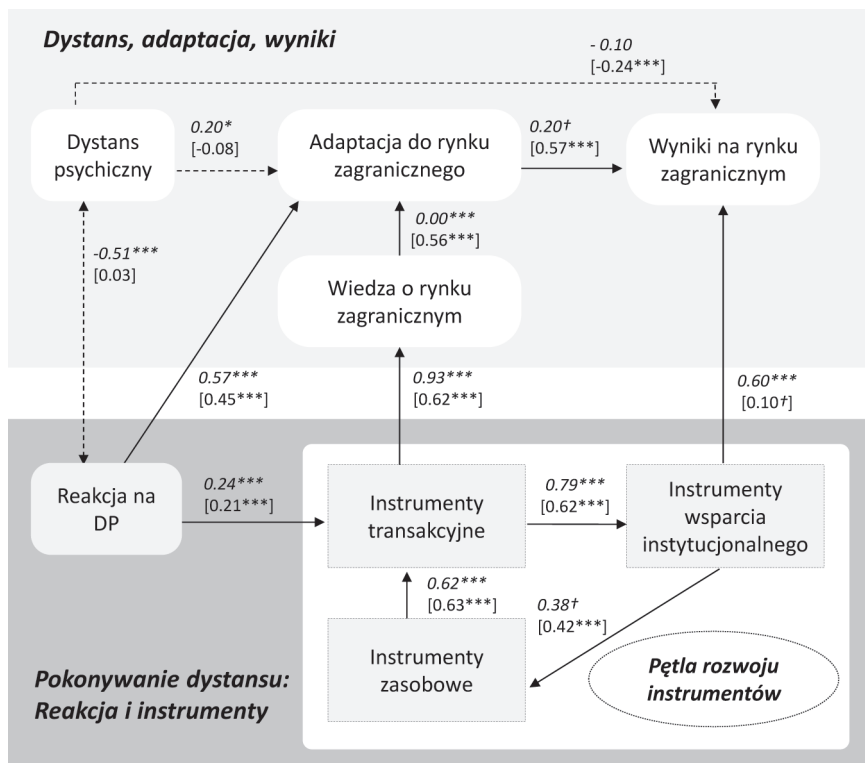
⁸ Zazwyczaj w rozdziałach/sekcjach poświęconych podsumowaniu nie porusza się nowych wątków analitycznych. Niemniej uznałam to odstępstwo za dozwolone, z dwóch powodów. Po pierwsze, prezentowane w tej części dodatkowe analizy stanowią – ze względu na ich niepełność (m.in. brak uwzględnienia instrumentów relacyjnych, z powodu słabości pomiaru) – tylko punkt wyjścia dla dalszych badań uwzględniających dynamikę powstawania mechanizmów redukcji dystansu psychicznego. Po drugie, prezentowane podsumowanie nie jest całościowym zakończeniem pracy, ale podsumowaniem częściowym (obejmuje tylko etap badań ilościowych).

części wyniki należy traktować z pewną ostrożnością, jako wyjście dla dalszych prac badawczych. Niemniej przeprowadzone grupowanie poszczególnych instrumentów w *kategorie* instrumentów jest na tyle obiecujące (por. podrozdział 3.4, sekcja: *Reakcja na dystans i zakres instrumentów*), a stawiane pytanie – na tyle ciekawe – że uznałam przeprowadzenie dodatkowych analiz za dopuszczalne. Model konceptualny został ponownie oszacowany, przy zastosowaniu modelowania strukturalnego w grupach branżowych, ale tym razem zamiast „zakresu instrumentów” zastosowano trzy kategorie instrumentów (transakcyjne, relacyjne, wsparcia instytucjonalnego). Pełne wyniki analizy są przedstawione w załączniku 4, natomiast w tej części ograniczę się do komentarza i graficznej ilustracji wyników (rysunek 3.7).

Przyjęte kategorie instrumentów mają przyzwoite osadzenie teoretyczne. Instrumenty wsparcia instytucjonalnego nawiązują do literatury i badań podejmujących wątki związane z zasadnością i efektywnością programów wsparcia i promocji ekspansji zagranicznej finansowanych ze środków publicznych (Bannò i in. 2014; Fischer i Reuber 2003a, 2003b; Mason i Brown 2013; North i in. 2001; Ramsden i Bennet 2005; Ciszewska-Mlinarič 2018). Instrumenty transakcyjne są zorientowane na obniżanie kosztów transakcyjnych związanych z poszukiwaniem, negocjowaniem, pozyskaniem partnerów oraz monitorowaniem i kontrolą realizacji zawieranych na rynkach zagranicznych umów handlowych, transakcji (Brouthers 2002; Erramilli i Rao 1993; Hennart 1991; Williamson 1985; 1975). Instrumenty zasobowe są natomiast 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, oraz kompetencji produktowych i technologicznych (Barney i Arikian, 2001; Sirmon i in. 2007; Hitt i in. 2006).

Przeprowadzona wstępnie analiza korelacji pomiędzy trzema kategoriami instrumentów i pozostałymi zmiennymi w modelu sugerowałaby, że w obu grupach przedsiębiorstw wszystkie kategorie instrumentów są bezpośrednio związane zarówno z poziomem wiedzy o rynku zagranicznym, jak i osiąganymi wynikami (załącznik 4). Po uwzględnieniu złożoności relacji z wykorzystaniem modelowania strukturalnego, wyłania się jednak odmienny obraz (załącznik 4). Rysunek 3.7 ukazuje wykres ścieżkowy wraz z oszacowanymi parametrami dla obu grup badanych przedsiębiorstw.

Rysunek 3.7. Wykres ścieżkowy dla modelu uwzględniającego kategorie instrumentów w podgrupach branżowych



Uwaga: Na ilustracji zostały umieszczone standaryzowane wartości parametrów ścieżkowych w obu badanych grupach; parametry dotyczące grupy przedsiębiorstw wysokich technologii oznaczone są kursywą, natomiast parametry odnoszące się do grupy niskich/średnich technologii są prezentowane w nawiasie. Wielkość przedsiębiorstwa (zmienna kontrolna) została ujęta w szacownym modelu, ale ze względu na zachowanie przejrzystości ilustracji nie została pokazana. Natomiast jest zawarta w szczegółowych wyliczeniach prezentowanych w załączniku 4. Relacje oznaczone linią przerywaną [---] zwracają uwagę na odmiennosc wyników w obu grupach przedsiębiorstw, pod względem istotności statystycznej. † $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Kategorie instrumentów a wiedza o rynku zagranicznym.

Ponowne oszacowanie modelu konceptualnego, w którym ujęte zostały kategorie instrumentów pokazuje, że tylko instrumenty transakcyjne bezpośrednio oddziałują na poziom wiedzy o rynku zagranicznym.

Instrumenty zasobowe oraz instrumenty instytucjonalne mają natomiast wpływ pośredni przez zachodzące pomiędzy nimi relacje.

Kategorie instrumentów a wyniki na rynku zagranicznym.

Jedyną kategorią instrumentów wywierającą bezpośredni wpływ na wyniki są z kolei instrumenty wsparcia instytucjonalnego. Wpływ instrumentów transakcyjnych oraz zasobowych na wyniki jest natomiast zapośredniczony w pozostałych relacjach; przez wiedzę → adaptację → wyniki, oraz przez instrumenty wsparcia instytucjonalnego → wyniki. Wpływy łączne zostały przedstawione w załączniku 4.

Pętla rozwoju instrumentów. Relacje zachodzące pomiędzy kategoriami instrumentów tworzą swoistą pętlę rozwoju. Wyniki głównej analizy (przed wyodrębnieniem trzech kategorii instrumentów) wskazywały, że aktywna postawa wobec trudności wynikających z postrzeganego dystansu, przejawiała się w szerszym zakresie stosowanych instrumentów. Logiczne wydawało się zatem założenie, że będzie ona także wpływać na poszczególne kategorie instrumentów (Child i in. 2009). Wyniki oszacowania uzupełnionego modelu wskazują jednak, że przyjęcie aktywnej reakcji na trudności wynikające z postrzeganego dystansu sprzyja bezpośrednio wykorzystaniu instrumentów transakcyjnych (wpływ na pozostałe kategorie instrumentów był zapośredniczony przez instrumenty transakcyjne). Stosowanie instrumentów transakcyjnych prowadzi z kolei do korzystania z instrumentów wsparcia instytucjonalnego. Można przypuszczać, że świadomość menedżerów w zakresie kosztów związanych z pozyskaniem partnerów i monitorowaniem transakcji zagranicznych, zwiększa zainteresowanie korzystaniem z programów wsparcia instytucjonalnego. Instrumenty instytucjonalne wywierają natomiast korzystny wpływ na rozwój instrumentów zasobowych. Biorąc pod uwagę charakter wsparcia instytucjonalnego, a także charakterystykę instrumentów przyjętych jako zasobowe, można stwierdzić, że istotność statystyczna tej relacji nie budzi wątpliwości logicznych. Korzystanie ze wsparcia instytucjonalnego ukierunkowanego na pomoc w zakresie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw może wiązać się z udziałem w misjach handlowych, finansowaniem udziału w targach, uzyskaniem gwarancji, raportów branżowych, czy środków finansowych, co umożliwi rozwój takich instrumentów zasobowych jak szkolenia, zatrudnianie pracowników o wyższych kompetencjach.

Dystans psychiczny a adaptacja. Wprowadzenie do szacowanego modelu trzech kategorii instrumentów nie zmieniło – z jednym wyjąt-

kiem – charakteru badanych relacji. Wyjątkiem jest związek między dystansem psychicznym a adaptacją. Wyniki głównej analizy (przed wyodrębnieniem kategorii instrumentów) wskazywały, że w branży niskich/średnich technologii wyższy dystans psychiczny prowadził do niższego poziomu adaptacji (efekt statystycznie istotny), a w kontekście branży wysokich technologii związek dystansu psychicznego i adaptacji był nieistotny statystycznie. Po wprowadzeniu szczegółowych kategorii instrumentów wpływ dystansu na adaptację wyraźnie się zmienia: w branży niskich/średnich technologii przestaje być istotny; a w branży wysokich technologii – uwidacznia się paradoks dystansu: wyższy dystans prowadzi do wyższej adaptacji (Sousa i Bradley 2005). W kontekście branż niskich/średnich technologii zjawisko to może być interpretowane jako potwierdzenie znaczenia zidentyfikowanych instrumentów jako narzędzi ograniczających negatywny wpływ dystansu. Dodatkowo, w kontekście branż wysokich technologii, menedżerowie/właściciele przedsiębiorstw odczuwający wyższy poziom odmienności paradoksalnie dokładają większych starań do zaadaptowania elementów marketing-mix do rynku zagranicznego, co ogólnie jest spójne z wcześniejszym wnioskiem ukazującym ich aktywniejszą postawę w odniesieniu do trudności generowanych przez dystans. Niemniej, prezentowane wyniki – jak już wspominałam – należy traktować z ostrożnością ze względu na niepełny obraz instrumentów (nie zostały uwzględnione instrumenty relacyjne), a także nieco gorsze dopasowanie uzupełnionego o kategorie instrumentów modelu ścieżkowego w porównaniu z głównym szacowanym modelem (załącznik 4).

Reasumując, kluczowe spostrzeżenia płynące z etapu badań ilościowych obejmują cztery aspekty. **Po pierwsze, została potwierdzona celowość uwzględniania kontekstu (Puthusserry i in. 2014) – intensywności technologicznej branży – jako istotnego moderatora w badaniach relacji zachodzących pomiędzy dystansem psychicznym i wynikami osiąganymi na rynku zagranicznym.** Zarówno bezpośredni, jak i pośredni (przez adaptację) wpływ dystansu psychicznego na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym jest warunkowany intensywnością technologiczną branży. W odróżnieniu od przedsiębiorstw działających w branżach wysokich technologii w grupie przedsiębiorstw niskich/średnich technologii dystans psychiczny: (1) wywiera bezpośredni, statystycznie istotny, negatywny wpływ na wyniki; (2) jest zdecydowanie silniej odczuwany, co dotyczy obu głównych wymiarów dystansu (tj. kulturowego i bizne-

sowego) oraz szeregu ich składowych (por. tabela 3.12); (3) przedsiębiorstwa branż niskich/średnich technologii mają mniejsze zdolności aktywnej reakcji na trudności wynikające z dystansu oraz stosują węższy zakres instrumentów.

Po drugie, wyodrębniono i empirycznie zweryfikowano trzy kategorie instrumentów ograniczających negatywny (bezpośredni i pośredni) wpływ dystansu psychicznego na wyniki, a także wiedzę o rynku zagranicznym oraz strategię adaptacji: instrumenty transakcyjne; instrumenty zasobowe; instrumenty wsparcia instytucjonalnego. Ponadto – jako propozycję do kolejnych badań – wskazano kategorię instrumentów relacyjnych, z postulatem osobnego uwzględniania relacji z partnerami zagranicznymi i partnerami z rynku macierzystego.

Po trzecie, sformułowano wstępną propozycję modelu relacji zachodzących pomiędzy kategoriami stosowanych instrumentów (pętlę rozwoju instrumentów), tłumaczącą ich rozwój (wzajemne relacje) oraz znaczenie dla wiedzy, przyjętej strategii adaptacji i osiąganych na rynku zagranicznym wyników – przez efekty bezpośrednio oraz pośrednio, zakotwiczone w powiązanych zmiennych. Ze względu na niepełny obraz instrumentów (m.in. brak instrumentów relacyjnych) proponowany model przybliży nas do zrozumienia badanych zjawisk, ale jednocześnie jest otwarty, stając się być może inspiracją dla dalszych badań.

Po czwarte, ukazano zasadność systemowego badania relacji. Złożony charakter i kompleksowość relacji zachodzących między dystansem psychicznym, wynikami, oraz innymi zmiennymi wymaga od badaczy przyjęcia systemowego podejścia polegającego na jednoczesnym uwzględnieniu efektów wielu zmiennych. Wnioskowanie o istotności statystycznej danej relacji, w oderwaniu od innych zmiennych o pośrednim lub bezpośrednim wpływie, może prowadzić do błędów. Przykładowo, wnioskowanie o bezpośrednim wpływie różnych kategorii stosowanych instrumentów na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym tylko na podstawie współczynnika korelacji dwustronnej Pearsona przyniosłoby fałszywy obraz (por. załącznik 4).

Podsumowując, przeprowadzone badania ilościowe na próbie 207 polskich przedsiębiorstw, reprezentujących branże o różnej intensywności technologicznej, pozwoliły udzielić pełnej odpowiedzi na pierwsze ze stawianych pytań badawczych (*Czy wpływ dystansu na wyniki osiągnięte na rynkach zagranicznych zależy od intensywności*

technologicznej branży, w której działają przedsiębiorstwa?) oraz – przynajmniej częściowo – przybliżają odpowiedź na pytanie drugie (Jak przedsiębiorstwa radzą sobie z trudnościami wynikającymi z różnic między rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym? Jak pokonują te trudności, jakie mechanizmy stosują?). Niemniej, otwarty charakter drugiego pytania i dążenie do głębszego poznania mechanizmów pokonywania trudności wynikających z dystansu wymagały zastosowania także metod jakościowych. W kolejnym rozdziale przedstawiam cztery polskie przedsiębiorstwa i historię ich zmagania z trudnościami wynikającymi z odmienności rynków i sposobami ich pokonywania.

Rozdział 4

MECHANIZMY POKONYWANIA DYSTANSU W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

Niniejszy rozdział poświęcony jest prezentacji założeń i efektów drugiej fazy badań empirycznych – badań jakościowych, których celem było dogłębne poznanie mechanizmów pokonywania dystansu. Przeprowadzone badania jakościowe pozwoliły udzielić odpowiedzi na kolejne, stawiane w pracy pytania badawcze: *Jak przedsiębiorstwa radzą sobie z trudnościami wynikającymi z różnic między rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym? Jak pokonują te trudności, jakie mechanizmy stosują?* Doświadczenia czterech polskich przedsiębiorstw, które jednocześnie będąc zarówno różne (pod względem intensywności technologicznej branż i wielkości przedsiębiorstw), jak i podobne (zostały założone na początku transformacji ustrojowo-gospodarczej Polski, przez ludzi, którzy nadal są u sterów swoich przedsiębiorstw, które z powodzeniem realizują strategię ekspansji zagranicznej, osiągając wysoki odsetek przychodów ze sprzedaży na rynkach zagranicznych), pozwoliły na dogłębne poznanie trudności będących efektem różnych wymiarów dystansu oraz sposobów reakcji na nie, przyjmowanych przez przedsiębiorstwa.

W pierwszym podrozdziale została przedstawiona argumentacja przemawiająca za zastosowaniem metody studium przypadku. Kolejna część poświęcona jest kwestiom związanym z przyjętymi kryteriami

doboru przypadków, wykorzystywanymi źródłami danych oraz sposobem analizy. Trzecia część rozdziału zawiera prezentację badanych przedsiębiorstw oraz charakterystykę realizowanej przez nie strategii ekspansji zagranicznej. W kolejnych podrozdziałach przedstawione zostały wyniki empiryczne ukazujące wpływ czterech wymiarów dystansu (postrzeganej odmienności kulturowej, geograficznej, administracyjnej, oraz gospodarczo-technologicznej) na funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. W ostatniej części, będącej podsumowaniem etapu badań jakościowych, został omówiony zaobserwowany wpływ postrzeganego dystansu na kluczowe wybory konstytuujące strategie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw oraz typy mechanizmów pokonywania dystansu.

4.1. Studium przypadku jako metoda badawcza

Drugie z głównych pytań badawczych stawianych w pracy: *Jak przedsiębiorstwa pokonują trudności wynikające z postrzeganych różnic pomiędzy rynkiem krajowym a zagranicznym, jakie mechanizmy stosują?* wymaga zastosowania podejścia jakościowego, które pozwala na dogłębny opis i poznanie badanych zjawisk z perspektywy kluczowych decydentów, menedżerów i właścicieli, odpowiadających za decyzje związane z rozwojem na rynkach zagranicznych. Badania jakościowe umożliwiają analizę zjawiska w jego naturalnym kontekście (Yin 2009).

Mając na uwadze cel badań, tj. zgłębienie tematyki mechanizmów pokonywania dystansu pod kątem ich rodzaju, dynamiki powstawania oraz uwarunkowań (kontekstu zewnętrznego/otoczenie i wewnętrznego/organizacja), zdecydowano się na studium przypadku jako metodę badań jakościowych. Model konceptualny zaprezentowany w rozdziale 2 (rysunek 2.1) nie precyzował mechanizmów pokonywania dystansu, ukazując je w postaci „czarnej skrzynki”. O ile główne analizy ilościowe koncentrowały się między innymi na znaczeniu zakresu wykorzystywanych instrumentów, o tyle badania jakościowe pozwoliły na dogłębne poznanie mechanizmów pokonywania dystansu. Dzięki zastosowaniu podejścia jakościowego możliwe było poznanie nie tylko historii przedsiębiorstwa i jego umiędzynarodowienia, sukcesów i porażek, sposobu podejmowania oraz wprowadzania w życie kluczowych

decyzji, lecz także działań i mechanizmów wspierających działalność przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

Strumińska-Kutra i Koładkiewicz (2012) zwracają uwagę na wyzwania związane ze stosowaniem strategii studium przypadku, w zależności od orientacji paradygmatycznej badaczy. Mimo istotnych różnic orientacji badawczych autorki te uznają, że definicja studium przypadku zaproponowana przez Creswella (2007) jest z jednej strony wyczerpująca, uwzględniając kluczowe elementy, a z drugiej – na tyle ogólna, że nie wyklucza różnych wariantów metody. Studium przypadku może być zatem zdefiniowane jako:

Podjęcie jakościowe, w którym badacz poddaje analizie ograniczony system (przypadek) lub kilka ograniczonych systemów (przypadków) z uwzględnieniem aspektu czasowego, stosując szczegółowe i pogłębione procedury zbierania danych o różnorodnym charakterze (np. obserwacji, wywiadów, materiałów audiowizualnych, dokumentów, raportów), w wyniku czego uzyskuje opis przypadku oraz wiele wątków ogólnych wyłonionych na podstawie przypadku (Creswell 2007, s.73; w: Strumińska-Kutra i Koładkiewicz 2012, s. 5).

Obłój i Wąsowska podkreślają natomiast, że rolą badacza stosującego metodę studium przypadku – bez względu na przyjętą orientację badawczą (postpozytywizm vs konstruktywizm) – jest nadawanie sensu zebranemu materiałowi badawczemu, w sposób poszerzający naszą wiedzę na temat danego zjawiska:

Studium przypadku to specyficzna opowieść. W tym sensie jest to najbardziej przednaukowa i najbardziej naukowa z metod badawczych, bowiem opowieść jest pierwotną i podstawową formą komunikacji społecznej – bez względu na to, czy ma bogatą fabułę, czy też jest pozbawioną struktury i fabuły, ad hoc tworzona protoopowieścią (Kostera, 2010). [...] Konkretny przypadek wykorzystywany w dyscyplinie zarządzania służy do opisu, wyjaśnienia oraz najczęściej uogólnienia pewnego szczególnego zjawiska będącego w polu zainteresowań badacza (Obłój i Wąsowska, 2015, s. 51).

Elementem łączącym badaczy stosujących studium przypadku jest dążenie do całościowego opisu i zrozumienia przypadku wraz z otaczającym go kontekstem, choć szczegółowe cele mogą się różnić, w zależ-

ności od przyjętego paradygmatu (Strumińska-Kutra i Kołodkiewicz 2012, s. 4):

- stworzenie teorii pozwalającej na wyjaśnienie i przewidywanie rzeczywistości społecznej w pewnym jej obszarze (Mills i in. 2010); to podejście ma charakter indukcyjny, w którym teoria tworzona jest na bazie zebranego materiału empirycznego;
- modyfikacja lub uzupełnienie istniejących teorii (Kostera 2003; Burawoy i in. 1991; Mills i in. 2010; Yin 2003); badacz korzysta z elementów dedukcyjnych w celu zrozumienia oddziaływania (*a priori* teoretycznie uznanych) czynników w konkretnej sytuacji.

W niniejszej pracy zastosowanie studium przypadku umotywowane jest oboma rodzajami celów. Z jednej strony istotne jest uzupełnienie istniejącego dorobku w odniesieniu do stosowanych mechanizmów pokonywania trudności wynikających z dystansu, a z drugiej – badanie ma również na celu uzupełnienie i pogłębienie interpretacji wyników części ilościowej, przez zaproponowanie nowej teorii (opartej na podejściu indukcyjnym), ukazującej powstawanie mechanizmów i uwarunkowania tego procesu.

Decydując się na studium przypadku, badacze podejmują także decyzję dotyczącą liczby przypadków. Fletcher i Plakoyiannaki (2011), przywołując prace Dubois i Gadde (2002), uznają, że liczba przypadków (wielkość próby) jest decyzją relatywną, zależną od celu badań. Gdy badacz koncentruje się na zróżnicowanych obserwacjach, aby sformułować przesłanki i umożliwić replikację wyników w różnych kontekstach, wielokrotne studium przypadku (ang. *multiple case study*) jest dobrze uzasadnione (Fletcher i Plakoyiannaki 2011; Eisenhardt 1989). Gdy badaczowi zależy na głębokiej kontekstualizacji i sformułowaniu wyjaśnień idiograficznych, może być natomiast stosowane pojedyncze studium przypadku (Fletcher i Plakoyiannaki 2011; Siggielkow 2007).

Biorąc pod uwagę złożoność projektu badawczego, w niniejszej pracy zdecydowano się na zastosowanie wielokrotnego studium przypadku. W kontekście celów pracy to podejście ma wiele mocnych stron, do których zalicza się (Fletcher i Plakoyiannaki 2011, s. 185; Strumińska-Kutra i Kołodkiewicz 2012, s. 16): lepsze podstawy do generowania teorii, niż w metodzie opierającej się na pojedynczym studium przypadku, przez zwiększenie zakresu (liczby przypadków) oraz możliwość porównania i analizy zjawisk w „poprzek” przypadków (ang. *cross-case*

analysis); możliwość replikacji pojedynczych przypadków, co sprzyja szybszemu odkryciu wzorca i komplementarnych aspektów zjawiska; stworzenie bardziej kompletnego teoretycznego opisu zjawiska.

4.2. Dobór przedsiębiorstw, źródła danych i analiza materiału empirycznego

W sytuacji, kiedy metoda studium przypadku nie tylko ma na celu opis pewnego zjawiska, lecz także wykorzystywana jest w celu uzupełnienia istniejącej wiedzy teoretycznej lub stworzenia nowego pod względem teorii wyjaśnienia, dobór przypadków do badania odgrywa istotną rolę. Strumińska-Kutra i Koładkiewicz uznają, że „powinny to być takie przypadki, dzięki którym z największym prawdopodobieństwem uda się zaobserwować interesujące nas mechanizmy i zjawiska” (Strumińska-Kutra i Koładkiewicz, 2012, s. 10).

W tej pracy zastosowano metodę przypadków zróżnicowanych (Flyvbjerg 2006)¹, których dobór podyktowany został pozyskaniem informacji dotyczących znaczenia różnych uwarunkowań dla badanego zjawiska. Badaniami jakościowymi objęto grupę czterech przedsiębiorstw, dobranych ze względu na dwa kryteria wspólne dla wszystkich badanych podmiotów, co jest uzasadnione tematyką prowadzonych badań (zbliżone warunki towarzyszące powstawaniu przedsiębiorstwa oraz zaangażowanie na rynkach zagranicznych), oraz dwa kryteria różnicujące (wielkość przedsiębiorstwa i intensywność technologiczna branży). W tabeli 4.1 przedstawiono główne charakterystyki badanych przedsiębiorstw.

Taki dobór przypadków pozwalał na najbardziej wszechstronne zbadanie uwarunkowań i ewolucję mechanizmów pokonywania dystansu (ich rodzaju i procesu powstawania). Po pierwsze, badaniami objęto przedsiębiorstwa, które charakteryzowały się zbliżonymi warunkami początkowymi: powstały na początku lat 90., jako przedsiębiorstwa prywatne (a nie spółki Skarbu Państwa), z większościowym kapitałem polskim.

¹ Flyvbjerg (2006) zaproponował typologię przypadków, opierając się na kryterium przydatności ze względu na zawartość informacyjną przypadku, wyróżniając cztery podstawowe typy: (1) przypadki skrajne/dewiacyjne; (2) przypadki maksymalnie zróżnicowane; (3) przypadki krytyczne; (4) przypadki paradygmatyczne.

Tabela 4.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na kryteria doboru

| | Przedsiębiorstwo A Grupa Nowy Styl | Przedsiębiorstwo B Granna | Przedsiębiorstwo C Aplisens | Przedsiębiorstwo D Lechpol |
|---|--|---|-------------------------------------|---|
| Rok założenia | 1992 | 1991 | 1992 | 1990 |
| Kapitał w momencie założenia | 60% polski; 40% zagraniczny Trzech właścicieli | 100% polski Trzech właścicieli, przedsiębiorstwo rodzinne | 100% polski* Sześciu właścicieli | 100% polski Trzech właścicieli, przedsiębiorstwo rodzinne |
| Odsetek przychodów z rynków zagranicznych | 85% | 47% | 43% | 20% |
| Wielkość przedsiębiorstwa (zatrudnienie) | Duża (ok. 6000 osób) | Średnia (120 osób) | Duża (ok. 430 osób) | Średnia (ok. 250 osób) |
| Branża | Meblarska | Wydawnicza (gry planszowe) | Aparatura kontrolno-pomiarowa | Sprzęt elektroniczny |
| Intensywność technologiczna branży | Niska | Niska | Wysoka | Wysoka |

Uwaga: *Od 2009 roku Aplisens notowany jest na GPW.

Źródło: opracowanie własne.

Po drugie, do badania wybrano przedsiębiorstwa realizujące strategię ekspansji zagranicznej, osiągając istotny (powyżej 10%) odsetek przychodów ze sprzedaży zagranicznej, w przychodach ogółem. Dodatkowo, w centrum zainteresowania były przedsiębiorstwa, które w swojej historii podejmowały próby zaistnienia na rynku zarówno niemieckim, jak i rosyjskim. Oba rynki to ważne kierunki polskiego eksportu, oba rynki są bliskie pod względem odległości geograficznej od Polski, ale jednocześnie istotnie się różnią pod względem rozwoju instytucjonalnego, społecznego i ekonomicznego. Dodatkowo, według badań Håkanssona i Ambosa (2010), dystans psychiczny z Polski do Niemiec jest niższy niż z Polski do Rosji. Ta odmienność obu krajów, których dystans geograficzny względem Polski jest porównywalny, stanowi ciekawy i obiecujący kontekst dla badania dystansu psychicznego i sposobów

jego pokonywania. Ponadto, Wąsowska, Obłój i Ciszewska-Mlinarić (2016) wskazują, że w przypadku internacjonalizacji w kierunku wschodnim menedżerowie polskich przedsiębiorstw są często zaskakiwani faktycznym poziomem różnic między rynkami; ich założenie o bliskości i podobieństwie rynków/gospodarek postkomunistycznych jest silnie weryfikowane wraz z doświadczeniem i działaniem na tych rynkach (co wskazuje na zjawisko paradoksu dystansu psychicznego). Rynki te są ponadto bardzo różne ze względu na swoje znaczenie dla handlu międzynarodowego Polski. Rynek niemiecki jest najważniejszym odbiorcą polskiego eksportu – z udziałem 27,1% w 2015 r., natomiast eksport na rynek rosyjski stanowi tylko 2,9% eksportu Polski, stanowiąc tym samym dopiero siódmy rynek eksportowy (GUS 2016).

Po trzecie, do badania wybrano przedsiębiorstwa różnej wielkości: dwa należące do kategorii małych i średnich (zatrudnienie między 10 a 249 osób) oraz dwa duże przedsiębiorstwa (zatrudnienie powyżej 250 osób). Zgodnie z teorią zasobową (Barney 1991; Peteraf i Barney 2003) wielkość przedsiębiorstwa może mieć istotny wpływ na rodzaj i poziom zasobów przez nie posiadanych, lub do których ma ono dostęp. Kryterium wielkości przedsiębiorstwa przyjęte w badaniach pozwala zatem określić, czy jego wielkość wpływa na stosowane przez nie mechanizmy pokonywania trudności wynikających z dystansu lub jak warunkuje proces ich powstawania.

Po czwarte, przedsiębiorstwa dobrano ze względu na intensywność technologiczną branży. Dwa przedsiębiorstwa działają w branżach wysokich technologii oraz dwa przedsiębiorstwa działają w branżach niskich technologii. Dzięki temu możliwe jest określenie znaczenia kontekstu branżowego w badaniach dystansu psychicznego oraz mechanizmów jego pokonywania.

Przyjęta liczba studiów przypadku jest powszechnie akceptowalna w badaniach jakościowych (Yin 2009; Eisenhardt 1989). Powinna pozwolić na osiągnięcie nasycenia teoretycznego, tj. uzyskania pełnych wyjaśnień dla przyjętych pytań badawczych, co wpływa na wymaganą wielkość próby (Corbin i Strauss 2008). W każdym z przedsiębiorstw zostały przeprowadzone wywiady z kluczowymi decydentami (Myers 2009), podejmującymi decyzje związane z internacjonalizacją działalności i obsługą rynków zagranicznych. Łącznie przeprowadzono 15 wywiadów, o średnim czasie trwania 85 min. W tabeli 4.2 pokazano główne charakterystyki rozmówców w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 4.2. Charakterystyka rozmówców w badanych przedsiębiorstwach

| Przedsiębiorstwo | Stanowisko | Rok zatrudnienia | Wiek | Wcześniejsze doświadczenia międzynarodowe | Edukacja | Znajomość języków | Czas trwania wywiadu |
|---------------------------------------|--|------------------|------|---|---|--|----------------------|
| Przedsiębiorstwo A GRUPA NOWY STYL | Prezes | 1992 | 47 | Praca za granicą | Wyższe techniczne | angielski | 2h |
| | Dyrektor Marketingu | 2003 | 41 | Praca w korporacji zagranicznej | Wyższe ekonomiczne | angielski | 1h |
| | Wiceprezes | 2003 | 41 | Dzieciństwo | Wyższe ekonomiczne | angielski, niemiecki | 1h |
| | Dyrektor Eksportu | 2005 | 41 | Studia; praca w korporacji zagranicznej | Wyższe ekonomiczne | angielski, francuski | 1h |
| Przedsiębiorstwo B GRANNA | Prezes | 1991 | 58 | Nie | Wyższe techniczne i podyplomowe ekonomiczne | angielski, francuski | 2h |
| | Wiceprezes | 1991 | 54 | Nie | Wyższe pedagogiczne i podyplomowe ekonomiczne | angielski, rosyjski | 2h |
| | Kierownik Działu Eksportu | 2011 | 30 | Praca dorywcza zagranicą | Wyższe teologiczne i podyplomowe ekonomiczne | angielski, francuski, rosyjski | 1.5h |
| | Kierownik Wydawnictwa i Działu Usług Kontraktowych | 2012 | 35 | Nie | Wyższe socjologiczne i ekonomiczne (MBA); dziennikarz, autor gier | angielski | 40 min |
| Przedsiębiorstwo C APLSENS | Prezes | 1992 | 56 | Nie | Wyższe techniczne | angielski | 1 h |
| | International Sales Director | 1998 | 43 | Nie | Wyższe techniczne | angielski, niemiecki, rosyjski, hiszpański | 1h |
| | Dyrektor Działu Obsługi Rynków Wschodnich | 1999 | 54 | Nie | Wyższe ekonomiczne | rosyjski, ukraiński | 1h |
| | Prezes | 1990 | 54 | Praca/wyjazdy handlowe | Wyższe (edukacja fizyczna) | rosyjski | 1h |
| Przedsiębiorstwo D LECHPOL | Dyrektor ds. Finansowych | 2013 | 28 | Studia | Wyższe ekonomiczne i MBA | angielski | 2h |
| | Wiceprezes | 2005 | 36 | Studia i praca zagranicą | Wyższe ekonomiczne i MBA | angielski, niemiecki | 2h |
| | Dyrektor Marketingu | 2010 | 31 | Praca w korporacji zagranicznej | Wyższe ekonomiczne | angielski | 2h |

Źródło: opracowanie własne.

Wywiady miały charakter częściowo standaryzowany oraz częściowo ustrukturalizowany. Pierwszy aspekt (standaryzacja) dotyczy kolejności zadawanych pytań: wywiad standaryzowany zakłada zadawanie pytań w tej samej, ściśle wytyczonej kolejności wszystkim rozmówcom, a w wywiadzie niestandaryzowanym badacz swobodnie kształtuje kolejność pytań (Gudkova 2012). W prowadzonych badaniach autorka często jednak odchodziła od wytyczonej kolejności pytań, dostosowując ją do przebiegu rozmowy.

Drugi aspekt (strukturalizacja) dotyczy treści zadawanych pytań. Na podstawie tego kryterium można wyodrębnić wywiady ustrukturyzowane, w których pytania mają najczęściej charakter zamknięty, determinując formę i język odpowiedzi, oraz wywiady nieustrukturyzowane, wykorzystujące pytania otwarte i nienarzucające sposobu oraz formy odpowiedzi (Gudkova 2012).

Narzędziem badawczym wykorzystywanym na potrzeby niniejszego projektu był częściowo ustrukturalizowany kwestionariusz wywiadu, zawierający pytania dotyczące strategii internacjonalizacji (m.in. wyboru rynków, sposobów wejścia, lokalnej adaptacji, przebiegu procesu i efektów), percepcji różnych wymiarów dystansu (w ujęciu retrospektywnym, przed wejściem na rynek oraz obecnie), problemów wynikających z różnic między rynkiem krajowym a zagranicznym oraz sposobów radzenia sobie z tymi trudnościami. Dodatkowo zostały postawione pytania dotyczące indywidualnych uwarunkowań postrzeganego dystansu. W trakcie wywiadu rozmówcy mieli swobodę wypowiedzi oraz przedstawiania anegdot i opowieści ilustrujących internacjonalizację ich przedsiębiorstw

Otwarty charakter większości pytań był zgodny z eksploracyjnym charakterem tego etapu badawczego. Głównym celem badań jakościowych nie było testowanie hipotez, lecz dogłębne poznanie mechanizmów pokonywania trudności wynikających z postrzeganego dystansu w badanych organizacjach. W tabeli 4.3 pokazano główne obszary tematyczne poruszane w wywiadach wraz z przykładami pytań.

Poza wywiadami dodatkowym źródłem informacji były dokumenty oraz dane archiwalne, obejmujące dokumenty wewnętrzne prezentujące ofertę przedsiębiorstwa, wywiady udzielane przez właścicieli i menedżerów w prasie codziennej, biznesowej lub mediach elektronicznych, wzmianki prasowe, oraz informacje umieszczane na stronach internetowych. Kolejnym źródłem informacji była obserwacja. Wszystkie wywiady były realizowane w siedzibach przedsiębiorstw, co pomogło

w obserwowaniu relacji między zatrudnionymi a menedżerami i właścicielami. Poza tym nierzadkie były przypadki przerywania wywiadów na prośbę rozmówców, z którymi pracownicy chcieli uzgodnić pewne kwestie – często w takich sytuacjach badacz był także świadkiem procesów decyzyjnych. Realizacja badań w siedzibach przedsiębiorstw pozwoliła również na przyjrzenie się artefaktom organizacyjnym, takim jak wystrój biur, sal konferencyjnych, recepcji, ekspozycji uzyskanych certyfikatów, dyplomów i odznaczeń (zarówno indywidualnych, jak i firmowych), oraz organizacji linii produkcyjnych.

Analiza materiału empirycznego w przyjętym podejściu wielokrotnego studium przypadku (Eisenhardt 1989) rozpoczęła się od usystematyzowania zebranego materiału przez zbudowanie pogłębionych opisów dotyczących poszczególnych przedsiębiorstw i ich historii umiędzynarodowienia.

Tabela 4.3. Główne obszary tematyczne poruszane w wywiadzie

| Obszary | Przykłady pytań |
|----------------------------|---|
| Historia przedsiębiorstwa | <ul style="list-style-type: none"> ■ Proszę krótko przedstawić historię przedsiębiorstwa, wskazując kluczowe wybory/punkty zwrotne od momentu jej powstania oraz ich inicjatora. |
| Proces umiędzynarodowienia | <ul style="list-style-type: none"> ■ Dlaczego, i w jakich okolicznościach podjęto decyzję o ekspansji na rynki zagraniczne? ■ Czym kierują się Państwo, dokonując wyboru rynków zagranicznych? ■ Jakie sposoby wejścia na rynki zagraniczne stosuje przedsiębiorstwo? Czy rozważali Państwo inne sposoby wejścia? Co przemawiało za wyborem tego konkretnego sposobu wejścia? ■ Czy i w jakim stopniu Pana/i przedsiębiorstwo adaptuje ofertę do lokalnych rynków? Na czym polega to dostosowanie? ■ Czy w historii przedsiębiorstwa zdarzyło się, że przedsiębiorstwo weszło na dany rynek, ale w dniu dzisiejszym na nim nie funkcjonuje? Jakie były powody wycofania się z tego rynku? Czego nauczyli się Państwo z tego zdarzenia? |
| Postrzegany dystans | <ul style="list-style-type: none"> ■ Który z rynków zagranicznych, na jakich działa przedsiębiorstwo, jest Pana/i zdaniem najbardziej podobny (pod kątem stosowanych tam praktyk biznesowych, kultury, języka) do rynku polskiego? Czy i w jaki sposób to podobieństwo ułatwia prowadzenie biznesu? Czy było tak od początku? ■ Który z rynków zagranicznych, na jakich działa przedsiębiorstwo, jest Pana/i zdaniem najbardziej odmienny od rynku polskiego? W jaki sposób te różnice wpływają/utrudniają prowadzenie biznesu? Czy było tak od początku? ■ A jak pod tym kątem (podobieństwa/odmienności) ocenia Pan/i rynek niemiecki i rosyjski? |

| | |
|----------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ■ Na jakich rynkach zagranicznych, odmienność kulturowa/administracyjno-instytucjonalna/zróżnicowanie ekonomiczno-gospodarcze/ poziom rozwoju technologicznego/jest szczególnie odczuwalna, wpływając na działanie Państwa przedsiębiorstwa na rynku? Jakie powoduje trudności/wyzwania? Jak Pana/i przedsiębiorstwo reaguje na te wyzwania? ■ Które z różnic występujących pomiędzy rynkiem Polskim, a rynkami zagranicznymi ocenia Pan dzisiaj jako najistotniejsze? ■ Co najbardziej pomaga w zrozumieniu rynków zagranicznych, w zbudowaniu wiedzy o oczekiwaniach klientów, konkurentach, dystrybutorach, regulacjach? Czy rynki zagraniczne różnią się pod tym względem? ■ Z perspektywy czasu i zdobytych doświadczeń, co Pana/i zdaniem ułatwia ekspansję zagraniczną? |
| Efekty umiędzynarodowienia | <ul style="list-style-type: none"> ■ Jakie główne korzyści przyniosło Państwa przedsiębiorstwu umiędzynarodowienie? ■ Czy z perspektywy czasu zmieniłby Pan/i coś w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa? Dlaczego? ■ Co było Waszym najtrudniejszym doświadczeniem w procesie internacjonalizacji? Czego się z tego zdarzenia nauczyliście? Co było najbardziej zaskakującym wydarzeniem? ■ Jak ocenia Pan/i obecny poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa i jak istotne jest dalsze umiędzynarodowienie w strategii rozwoju? |

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku analitycznym skoncentrowałam się na rozpoznaniu i zakodowaniu głównych wymiarów postrzeganego przez menedżerów/właścicieli przedsiębiorstw dystansu: kulturowego, geograficznego, administracyjno-instytucjonalnego i gospodarczo-technologicznego, oraz ich składowych, bazując na wskazaniach literaturowych. Literatura oferuje kilka typologii wymiarów dystansu. Oprócz modelu CAGE (Ghemawat 2001), który wymienia wymiar kulturowy (*cultural*), administracyjny (*administrative*), geograficzny (*geographic*), oraz gospodarczy (*economic*), Berry, Ghuillen i Zhou (2010) wyróżnili dziewięć wymiarów, rozszerzając typologię Ghemawata o wymiary: finansowy, polityczny, demograficzny, komunikacyjny (*connectedness*) oraz związany z wiedzą. Z kolei przyjęty w badaniach ilościowych pomiar dystansu (rozdział 3) wyróżniał tylko dwa aspekty: kulturowy oraz biznesowy, przy czym ten ostatni łączy pozostałe elementy z modelu CAGE (Evans i in. 2008; Azar i Drogendijk 2014). Mając na uwadze zachowanie przejrzystości wyводу, niezbędną szczegółowość, a zarazem uzyskane wyniki, uznałam, że przyjęcie w analizie, a następnie w prezentacji wyników czterech wymiarów postrzeganego dystansu, definitywnie nieco

rozszerzonych względem typologii Ghemawata (2001), jest optymalnym podejściem. Pierwszy wymiar – kulturowy – pojawia się we wszystkich typologiach, nie budząc dyskusji, podobnie jak kolejny – geograficzny (choć w ujęciu dwuwymiarowym była to składowa dystansu biznesowego). Trzeci wymiar – administracyjno-instytucjonalny – obejmuje oryginalną propozycję Ghemawata, a także wymiar polityczny z typologii Berry i in. (2010). Z kolei czwarty wymiar, gospodarczo-technologiczny, może logicznie uwzględniać także wymiar finansowy (poziom rozwoju rynków finansowych), wymiar związany z wiedzą (patenty i poziom wiedzy naukowej).

Następnie, w miarę pogłębiania analizy, autorka zaczęła stosować kody odzwierciedlające mechanizmy pokonywania dystansu, uwzględniając: kategorie mechanizmów, moment ich pojawienia się (etap rozwoju przedsiębiorstwa) oraz uwarunkowania (zewnętrzne i wewnętrzne). Dopiero po uzyskaniu pełnego obrazu na poziomie pojedynczych przypadków rozpoczęłam analizę porównawczą, obejmującą powtarzające się prawidłowości lub znaczące odmienności w zakresie mechanizmów pokonywania dystansu (typów, ewolucji, uwarunkowań). Innymi słowy, badania przypadków posłużyły zrozumieniu przebiegu i wyzwań procesu umiędzynarodowienia z perspektywy pojedynczych przedsiębiorstw, a zarazem umożliwiły integracyjną analizę i sformułowanie wniosków ukazujących, jak przedsiębiorstwa radzą sobie z trudnościami wynikającymi z dystansu, jakie mechanizmy stosują, i co warunkuje ich stosowanie. Uzyskane wyniki, po syntezie z wnioskami z etapu badań ilościowych, posłużyły do stworzenia modelu teoretycznego, obrazującego rozwój/ewolucję mechanizmów pokonywania dystansu w czasie i w odmiennych uwarunkowaniach (wewnętrznych i zewnętrznych), który – będąc zwieńczeniem badań – został zaprezentowany w rozdział 5.

Przyjęte podejście badawcze zakładało także zastosowanie kilku rodzajów triangulacji. Przywołując prace Denzina, Glinki i Hensla (2012) wskazują na cztery możliwości triangulacji – w odniesieniu do danych, badacza, teorii oraz metodologii, konkludując że w projektach badawczych „zasadne jest często wykorzystanie więcej niż jednego sposobu triangulacji”, co ma „szczególne znaczenie na etapie analizy danych i formułowania wniosków” (Glinka i Hensel 2012, s. 46). W niniejszej pracy na etapie badań jakościowych zastosowano triangulację źródeł danych (wywiady, dane wtórne, obserwacja) oraz triangulację badaczy (część wywiadów z menedżerami badanych przedsiębiorstw

została przeprowadzona przez innego badacza). Natomiast w odniesieniu do całościowych założeń badawczych przyjętych w pracy, można też wskazać triangulację metod (łączenie podejścia ilościowego i jakościowego), a także – w odniesieniu do części końcowej syntetyzującej wnioski badawcze w teoretyczny model mechanizmów pokonywania dystansu – triangulację teorii (tj. wykorzystanie kilku koncepcji teoretycznych, tłumaczących badane zjawisko).

4.3. Profile badanych przedsiębiorstw i charakterystyka ekspansji zagranicznej

Wszystkie badane przedsiębiorstwa zostały założone w podobnym czasie, na początku lat 90., przez polskich przedsiębiorców, którzy – zgodnie z apelem prof. Balcerowicza (Dudek 2013) – wzięli sprawy w swoje ręce, a obecnie dla każdego z nich działalność na rynkach zagranicznych stanowi istotny element strategii wzrostu. Historie tych przedsiębiorstw i ich przygoda z umiędzynarodowieniem jest jednak w każdym przypadku nieco inna. Tabela 4.4 zawiera zbiorcze porównanie pod kątem kluczowych aspektów realizowanej strategii umiędzynarodowienia, a wraz ze zwięzłym opisem profilu przedsiębiorstwa stanowi tło dla dalszej dyskusji o postrzeganej odmienności rynków, wyzwaniach z tego wynikających i mechanizmów radzenia sobie z nimi. Uszczegółowiony opis każdego z przedsiębiorstw, ukazujący kluczowe momenty w jego rozwoju z naciskiem na proces ekspansji zagranicznej (motywy, wybór rynków i sposobów działania, adaptacja do rynków zagranicznych) został zawarty w załącznikach 5–8.

Przypadek A (Grupa Nowy Styl). Nowy Styl jest jednym z tych przedsiębiorstw, którego sukcesu na rynkach międzynarodowych trudno nie zauważyć. Zostało założone w 1992 r. 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 przedsiębiorstwo w Polsce. Na początku portfel produktów przedsiębiorstwa obejmował trzy krzesła, 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 in-

tegracji 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 mln 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).

Tabela 4.4. Charakterystyka ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw

| | Przedsiębiorstwo A Grupa Nowy Styl | Przedsiębiorstwo B Granna | Przedsiębiorstwo C Aplisens | Przedsiębiorstwo D Lechpol |
|--|--|---|---|---|
| Wiek przedsiębiorstwa w roku umiędzynarodowienia | 3 | 12 | 7 | 18 |
| Odsetek przychodów zagranicznych | 85% | 47% | 43% | 20% |
| Motywy | Wzrost przedsiębiorstwa na nowych rynkach Pozyskanie zasobów i kompetencji Podążanie za klientami korporacyjnymi | Wzrost przedsiębiorstwa na nowych rynkach Poszukiwanie ekonomii skali | Wzrost przedsiębiorstwa na nowych rynkach Dywersyfikacja ryzyka Podążanie za partnerami Pozyskanie nowych kompetencji Efekt reputacji | Wzrost przedsiębiorstwa na nowych rynkach |
| Liczba rynków zagranicznych | Ok. 90 | Ok. 30 | Ok. 80 | 12 |
| Obszar geograficzny | UE i inne kraje europejskie, pojedyncze kraje 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 |

| | | | | |
|---------------------|---|--------------------------|----------------------------|-------------------|
| Najważniejsze rynki | Niemcy, Szwajcaria, Holandia, Polska, Ukraina/Rosja | Ukraina, Czechy/Słowacja | Rynki WNP, Ukraina, Niemcy | Rumunia, Holandia |
| Sposób wejścia | Własne oddziały (100%), JV(50%), Eksport | Eksport | JV(50%), Eksport | JV(50%), Eksport |

Źródło: opracowanie własne.

Przypadek B (Granna). 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, rozwojenie 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 „Super Farmera” – gra została przetłumaczona na wiele języków, oferowana na 25 rynkach, osiągając rekordowy poziom 1 mln sprzedanych egzemplarzy. Pierwsze, sporadyczne próby sprzedaży na rynek rosyjski były podejmowane pod koniec lat 90., ale kryzys przekreślił te plany. Dopiero w 2003 r. rozpoczęto regularny eksport gier, zaczynając od Czech i Słowacji. W ostatnich latach ważnym strumieniem przychodowym stała się też 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 mln 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.

Przypadek C (Aplisens SA). Historia przedsiębiorstwa Aplisens sięga 1992 r., kiedy sześciu inżynierów odchodzi z Przemysłowego Instytutu Automatyki i Pomiarów „PIAP” i zakłada spółkę cywilną. Nowo powstała spółka odkupiła od Instytutu technologie, 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 posiada 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 których przedsiębiorstwo ma także własne oddziały, należą Białoruś, Rosja, Ukraina, Niemcy, Rumunia, Czechy. W przedsiębiorstwie znajduje zatrudnienie około 430 osób.

Przypadek D (Lechpol). 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 r., na warszawskiej giełdzie komputerowej, gdzie Zbigniew Leszek sprzedaje sprowadzane z Czech układy scalone. Ówczesny czterdziestoletni przedsiębiorca ma w 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 za-

graniczne w Rumunii i Holandii, 200 mln złotych obrotu i pasję czterech przedsiębiorców, aby dalej się rozwijać.

W kolejnych podrozdziałach wyniki badań jakościowych zostały przedstawione w przekroju czterech przypadków, pokazując, jak poszczególne wymiary dystansu są postrzegane przez menedżerów przedsiębiorstw i jak reagują oni na trudności z nich wynikające.

4.4. Dystans kulturowy

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). Obadia (2013) dodatkowo proponuje uwzględnić odmienność zachowań ludzi, sposobu myślenia oraz wzorców relacji interpersonalnych. Przeprowadzone badania wskazują, że menedżerowie zwracają uwagę nie tylko na odmiennie normy i wartości, lecz także na elementy 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 przedsiębiorstw Granna, Lechpol, Aplisens w podobny sposób opisują rynek niemiecki. Mimo pracy w zasadniczo odmiennych branżach, moi 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 zakupców 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 przejęciem 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. Chiałby, 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]

Efekt kraju pochodzenia („słabe, bo polskie” vs „dobre, bo polskie”). Innym aspektem z poziomu utrwalonych kulturowo stereotypów jest często wspomniana w trakcie wywiadów niechęć odbiorców z niektórych rynków zagranicznych do polskich produktów. Najczęściej w tym kontekście 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 przyniosły efektów. Udało się jedynie kilka razy uczestniczyć w akcjach w Lidlu i Rossmanie (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]

Przedsiębiorstwa 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 też jednak sytuacje odmienne, kiedy pochodzenie produktu z Polski nie jest ciężarem dla przedsiębiorstwa, ale może stanowić atut. Menedżerowie Lechpolu zauważają, że „polskość” produktów

jest w Rumunii atutem, zwiększając akceptację produktu. Także w Aplisens zauważa się, że produkty z Polski są na rynkach wschodnich traktowane obecnie jako „zachodnie”, ciesząc się wizerunkiem wysokiej jakości.

Religia i historia (symbole i narracja). W przypadku jednego z badanych przedsiębiorstw (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 „Super Farmerze”, 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 „Super Farmera” ominięty jest wątek opracowania gry przez polskiego matematyka, prof. 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 super farmer nie hodował świnek, wyprodukowano grę, „Ranczo”, 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”). Te przedsiębiorstwa, które posiadają spółki zależne na rynkach zagranicznych, wielokrotnie nawiązują także do odmiennego podejścia do pracy ludzi z innych rynków, czy to rynków zachodnich (Francja, Holandia), czy wschodnich (Ukrai-

na). 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 przedsiębiorstw przedstawiają kolejne wypowiedzi menedżerów:

Są takie mentalne różnice, co do czasu pracy, co do uczciwości, w każdym kraju działa to inaczej. [...] We Francji należy uważać, żeby jak się pisze maila pracownikowi na przykład o godzinie 17 z prośbą, żeby coś przysłał, należy wyraźnie zaznaczyć, że może to przysłać jutro, albo w ogóle tego maila nie wysyłać, bo inaczej może być to traktowane jako dowód w sądzie, że ja oczekiwałem, że ona jeszcze dzisiaj wieczorem coś zrobi. Z perspektywy niemieckiej, Niemiec by się stuknął w głowę, a we Francji to rzeczywistość. No i takie rzeczy trzeba czuć. [Grupa Nowy Styl]

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 on 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, skończyliśmy 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 zaptaci, nie wiadomo ile. [...] albo my trafiliśmy na nieodpowiednich ludzi, co też jest możliwe. [Lechpol]

Niemniej, w kwestii podejścia do pracy i łatwości współpracy, bardzo dobrze ocenione są niektóre kraje z Europy Środkowo-Wschodniej, szczególnie te, które przystąpiły do UE, ale nie tylko. 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. Tak że 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]

Odmienne style komunikacji, sposoby myślenia, mentalność

Kwestia odmienności stylów komunikacji i sposobów myślenia jako element odmienności kulturowych wpływający na działalność przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych wielokrotnie pojawia się w wywiadach, szczególnie z menedżerami tych przedsiębiorstw, które mają własne oddziały zagraniczne. 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 menedżerów Aplisens obecnie najmniejsze różnice, związane zarówno z kulturą, regulacjami, jak i sposobem 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]

Oceniając rynki wschodnie, szczególnie Białoruś, Rosję i Ukrainę, menedżerowie APLISENS zwracają natomiast 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 tę 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 prze-

znaczeniem, nie czytając instrukcji, coś tam zrobić i trzeba tę sytuację wyprowadzić. No, odpowiednią postawę przyjąć, całą tę 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]

Lechpol z kolei zwraca uwagę na odmienność 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]

Przedsiębiorstwa, 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, że nagle Polacy nimi rządzą. Trzeba było znaleźć jakiś sposób, żeby nie rządzili 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 przенosić, 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]

Odmiennosc 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 tzw. w firmie Holdingu Wschodniego, odmiennosc 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 aniżeli 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 wychożenia z propozycją: popatrzenie, przecież my to już produkujemy od dawna. Przyjedźcie 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. Bo trzeba powiedzieć jedną rzecz, my przez te 20 lat pracy popełniliśmy wiele błędów, tylko staramy się zawsze z tych błędów wyciągać wnioski, uczyć się, żeby ich w przyszłości nie popełniać. Ja bym chciał, żeby nasi partnerzy czy nasi współpracownicy, gdzieś indziej, którzy wchodzi na podobny etap rozwoju czy zaczynają zajmować się podobnymi tematami, jakimi myśmy się już zajmowali, żeby korzystali z naszego doświadczenia. 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 produkuje 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]

Odmienność relacji interpersonalnych

Właściciele i menedżerowie każdego z badanych przedsiębiorstw 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 w zażyłe znajomości. W Bułgarii dobrze jest spędzić kilka dni na wyjeździe, co stanowi sygnał dla partnera, że jest poważnie traktowany. 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 przedsiębiorstwa. 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]

Odmienność języka

W doświadczeniach badanych przedsiębiorstw kwestie odmienności 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 Ukraincami, 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, dłubie 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 pozaeuropejskich 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 tą całą francuskojęzyczną Afryką. A druga menedżerka obsługuje pozostałe kraje angielskojęzyczne afrykańskie. [Grupa Nowy Styl]

Pokonywanie dystansu kulturowego

Menedżerowie badanych przedsiębiorstw, bez względu na branżę i wielkość przedsiębiorstwa, 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 postrzęganą

odmienność kulturową i wynikające z niej wyzwania zostały pokazane w tabeli 4.5.

Tabela 4.5. Dystans kulturowy – przejawy, wpływ i reakcja

| Dystans kulturowy | Kluczowe wybory | Możliwe decyzje i sposób reakcji na odmienność | Przedsiębiorstwo | | | | |
|--|--------------------------------|--|------------------|---|---|-----|--|
| | | | A | B | C | D | |
| Lokalny patriotyzm gospodarczy (wolimy produkty naszych przedsiębiorstw) | Wybór rynku | Wejście na rynki zachodnie, dopiero po podniesieniu poziomu jakości ← dystans gospodarczy | x | x | x | x | |
| | | Rezygnacja z rynku | (r) | | | | |
| | Wybór sposobu działania | <i>Ukrywanie kraju pochodzenia/legitymizacja poprzez:</i> | | | | | |
| | | ■ przejmowanie lokalnych przedsiębiorstw; zakładanie przedsiębiorstw z lokalnymi partnerami | x | | x | x | |
| | | ■ sprzedaż przez internet, aby ominąć tradycyjne (nieprzychylny) kanały dystrybucji | | | | x | |
| | | ■ międzynarodowo/neutralnie brzmiący brand | x | | | x | |
| Efekt kraju pochodzenia (stereotyp niskiej jakości polskich produktów) | Adaptacja → brand, dystrybucja | ■ złożona dystrybucja, przez partnerów z rynków bardziej rozwiniętych (Polska–Belgia–Niemcy) | | | | x | |
| | | | | | | | |
| Religia, historia | Adaptacja → produkt | Eliminacja symboli wrażliwych kulturowo i elementów nawiązujących do historii | | x | | | |
| Stosunek do pracy | Wybór sposobu działania | <i>Działania na poziomie spółek zależnych:</i> | | | | | |
| | | ■ Ograniczanie aktywności w łańcuchu wartości spółki zależnej | x | | x | | |
| | | ■ Przeniesienie pełnej odpowiedzialności na partnera w spółce zależnej | x | | | | |
| | | ■ Przejęcie pakietu kontrolnego w spółce zależnej, lub całkowita kontrola (100%) | x | | x | (x) | |

| | | | | | | |
|---|---|--|---|---|-----|---|
| | Relacje wewnętrzne w spółkach | Transfer wiedzy, kompetencji, czasowe oddelegowanie pracowników centrali do spółek zależnych | x | x | x | |
| Odmienne style komunikacji, myślenia, relacje interpersonalne | Adaptacja → promocja | Dostosowanie przekazu marketingowego pod główne rynki (materiały promocyjne, grafika) | x | | | |
| | Relacje wewnętrzne w spółkach | Integracja kultur, procesów wewnętrznych → tworzenie wspólnych elementów kultury, procesów i procedur korporacyjnych | x | x | x | |
| | Relacje z partnerami zewnętrznymi | Uczenie się różnic, dostosowanie stylu komunikacji, rozpoznawanie i poszanowanie odmienności | x | x | x | x |
| | | Lokalni menedżerowie | x | | x | x |
| | | Techniczny charakter języka biznesowego | | | x | |
| Odmienność języka | Relacje z partnerami, wewnętrzne i zewnętrzne | Angielski = <i>lingua franca</i> (niemal) na całym świecie | x | x | x | x |
| | | Lokalni menedżerowie | x | | x | x |
| | | Po przejęciu 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.

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, a z drugiej 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 pod względem jakości na tyle dopracowana, aby próbować sił na rynkach zachodnich. Szerzej ta kwestia została omówiona w części poświęconej 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 pozyskali jeden kontrakt ze strony partnera niemieckiego, ale nie na sprzedaż gier, a w zakresie usług produkcyjnych. Może to być krok w kierunku podjęcia kolejnych prób zaistnienia z grami 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.

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, Aplisens na Białorusi, Grupa Nowy Styl na Ukrainie, lub na rynkach zachodnich na wcześniejszym etapie umiędzynarodowienia); (ii) budowanie własnych oddziałów sprzedażowych od podstaw (Aplisens 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 takie stwierdzenia, jak: „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 w zakresie dystrybucji. 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).

Podęście 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 specy-

fikę produktu, który wykorzystuje wiele symboli graficznych, a także opisowych (w instrukcji pojawia się narracja, jakaś opowieść mająca zaciekać graczy). W przypadku krzesel, elektroniki czy aparatury pomiarowej kwestie związane z wartościami religijnymi czy historycznymi nie pojawiają się. Obecnie Granna już na etapie projektowania i przygotowania oferty gier pod 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. Wobec 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 L Pelektronik, dla której zbudowaliśmy platformę e-commerce'ową Polsce, to potem na bazie tej platformy zbudujemy platformę tam. [Lechppol]

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 współników, menedżerowie Aplisens utrzymują we wszystkich spółkach zależnych większościowy 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; koncentruje się uwagę lokalnych menedżerów 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 przez inwestycje bezpośrednie, 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 iż odmiennosc 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”).

W każdej ze swoich spółek zależnych, aby zmniejszyć znaczenie potencjalnych odmienności w kontaktach z odbiorcami, badane przedsiębiorstwa 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 wagę 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 firm, 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 jednocześnie 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 powinieneś do niego

wysyłać, 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. [...] Tak że to spotkanie odbywa się trzeci raz z rzędu. Staramy się raz do roku spotkać na takim spotkaniu i trochę się inspirować. W tym roku każdy opowiadał o swoim rynku, o tym, co się dzieje. Całe spotkanie było po angielsku. Tak że myślę, że z językiem nie ma problemu, wszyscy mówimy po angielsku. [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. Ale to było na zasadzie tymczasowego oddelegowania, żeby wdrożyć ten system, a nie przeniesienie Polaków na stałe. 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 tam.* [Grupa Nowy Styl]

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, przedsiębiorstwa kilkakrotnie musiało 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 jednak zatrudniają ludzi znających angielski, Granna nie zdecydowała się na zwiększenie zatrudnienia o osoby mówiące po francusku.

Odmiennosć językowa niesie ze sobą oczywistą konieczność wdrożenia niezbędnych adaptacji okołoprojektowych (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 problem jest przygotowanie produktu i musimy do 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]

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, szczególnie wywodzących się z dyscypliny nauk o zarządzaniu. Często podejmowanym tematem badawczym 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 pojawia 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 poakwizycyjnym 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. Badane przedsiębiorstwa, na początku swojej ekspansji zagranicznej 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 Północna, 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. Tak że 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 przedsiębiorstwem średnim, 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 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 odmiennosc 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 odmiennosc 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 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 czterech polskich przedsiębiorstw zasadniczo tylko odmienność języków (jeden ze składników dystansu kulturowego) prowadzi do oczywistych adaptacji okołoproductowych (tłumaczenie instrukcji itp.) Inne składowe dystansu kulturowego² nie skutkują modyfikacją cech, funkcjonalnością 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 przedsiębiorstwa lokalnego; ograniczania lub zwiększania aktywności w łańcucha wartości spółek zależnych), adaptacji na poziomie marki (lokalne marki, lub marki brzmiące 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 innej części książki (podrozdział 4.7).

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).

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 przyjąłam logikę menedżerów, łącząc jakościowo-funkcjonalne oczekiwania klientów z dystansem gospodarczo-technologicznym, a nie kulturowym.

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 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).

4.5. Dystans administracyjny

Postrzegana administracyjna odmienność rynków

Do składowych dystansu administracyjnego Ghemawat (2001) zalicza brak więzi kolonialnych, brak uczestnictwa we wspólnocie gospodarczej, brak wspólnej waluty, wrogość polityczną. Z pojęciem dystansu administracyjnego wiąże się też dystans instytucjonalny (Kostova i Zaheer 1999), który wywodząc się z podejścia instytucjonalnego, jest jednak znacznie szerszą kategorią. Podejście instytucjonalne (Scott 1995) opiera się na trzech filarach – obszarze regulacyjnym, poznawczym i normatywnym, które razem tworzą instytucjonalne „reguły gry” dla działalności przedsiębiorstw, a różnice między krajami w zakresie tych obszarów tworzą dystans instytucjonalny (Kostova i Zaheer 1999). Dystans instytucjonalny łączy zatem elementy administracyjne i kulturowe. Przyjęte przeze mnie podejście do dystansu administracyjno/instytucjonalnego jest węższe, ponieważ przedstawiając w poprzedniej części dystans kulturowy ujęłam 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 akceptowanych zachowań). Z tego względu – omawiając znaczenie dystansu administracyjnego – koncentruję się przede wszystkim na obszarze formalno-regulacyjnym (tj. obowiązujące regulacje prawne, sposób i stopień ich przestrzegania, taryfowe i pozataryfowe bariery handlowe, stabilność polityczna, korupcja). Takie podejście jest zbieżne z często przyjmowaną operacjonalizacją dystansu instytucjonalnego, bazującą na wskaźnikach jakości rządzenia publikowanych przez Bank Światowy (World Bank Governance Indicators)³.

Bariery celne, niestabilność polityczna, korupcja

Dokonując wyboru nowych kierunków ekspansji zagranicznej, menedżerowie badanych przedsiębiorstw raczej unikają rynków niestabilnych politycznie, skorumpowanych i/lub charakteryzujących się wysokimi barierami celnymi. Te ostatnie, typowe m.in. dla Brazylii, skutecznie zniechęciły Aplisens do wejścia na ten rynek. Również menedżerowie Granny podkreślają znaczenie opłat celnych jako jednego z czynników wpływających na zainteresowanie danym rynkiem. W przypadku Granny, która obecnie nie stosuje innych sposobów obsługi rynków zagranicznych niż eksport, cła są ważnym kryterium wyboru potencjalnych rynków. Również w Grupie Nowy Styl menedżerowie zauważają, że o ile Unia Europejska jest prosta z punktu widzenia robienia biznesu „tak czysto administracyjno-formalnie”, o tyle wejście na inne rynki, przykładowo w Afryce, jest znacznie bardziej skomplikowane:

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]

³ Obejmują sześć wymiarów opisujących otoczenie instytucjonalne: prawo wyrażania opinii i wpływ obywateli; polityczna stabilność i brak przemocy; efektywność administracji publicznej; jakość stanowionego prawa; rządy prawa; kontrola korupcji (Kaufmann i in. 2005).

Z kolei właściciele Lechpolu uważają, że Rosja jest na tyle różna od Polski pod względem aspektów administracyjnych, prawnych i kulturowych, że niespecjalnie interesują się tym rynkiem. Co prawda w historii przedsiębiorstwa zdarzał się jakiś eksport do Rosji, ale bardzo sporadycznie. Z pewnością nie jest to rynek, z którym obecnie wiązałiby jakieś większe ambicje i nadzieje.

Odrębnym zagadnieniem jest niestabilność polityczna rynków i korupcja. 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 4.6.

Białoruś, Ukraina i Rosja – rynki istotne dla Aplisensu, Grupy Nowy Styl, a także Granny – są klasyfikowane przez KUKĘ (Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych SA) jako tzw. trudne rynki. Wśród 59 państw, które są na tej liście, stosunkowo niewiele jest z Europy: poza Białorusią, Ukrainą i Rosją, jest to Albania i cztery republiki byłej Jugosławii⁴ (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 Rosji⁵.

Działając na tych rynkach, przedsiębiorstwa mogą mieć problem z korupcją, z nielegalnymi działaniami wymuszającymi „opłacanie się”. Raporty Transparency International (tabela 4.6) wskazują, że szczególnie Ukraina i Rosja, ale także Białoruś cierpią na problem przekupstwa i wymuszonych płatności. W komentarzu do raportu podsumowującego 2016 r. Transparency International pisze:

Kraje o niższym rankingu w naszym raporcie są nękanę przez niewiarogodne 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

⁴ Kosowo, Serbia, Bośnia i Hercegowina, Czarnogóra.

⁵ Wyliczenia są szacunkowe, na podstawie kalkulatora KUKĘ: <http://www.kuke.com.pl/kalkulator-polisa-na-wschod/2,krok.html> (dostęp: 22.08.2017).

i Odebrecht w Brazylii czy saga byłego prezydenta Wiktora Janukowycza na Ukrainie pokazują, jak zмова 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 International⁶]

Tabela 4.6. Porównanie wybranych państw w rankingach międzynarodowych

| Obszar | | Klimat dla biznesu | Konkurencyjność | Korupcja | Społeczeństwo | Innowacyjność |
|--------------------------|----------|-----------------------------|---|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| | | Doing Business ^a | Global Competitiveness 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** |

⁶ https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016 (dostęp: 22.08.2017).

| | | | | | | |
|----------|------|------|------|-----|----|--------|
| 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, od 2006 roku także w sposób zagregowany, oraz w podziale na kilka obszarów. W publikacji z 2017 r. (obejmującej dane za 2016) uwzględniono: zakładanie przedsiębiorstwa; pozwolenia na budowę; dostęp do energii elektrycznej; płacenie podatków; ochrona inwestorów; rejestrowanie własności; dostęp do kredytu; handel zagraniczny; egzekwowanie umów; zamykanie/likwidacja działalności; wydaje się, że względu na kontrowersje pominięto obszar regulacji rynku pracy (m.in. na kwestię elastyczności form zatrudnienia). Wyższa pozycja w rankingu wskazuje na lepszy ogólny klimat prowadzenia biznesu. Wyniki badań empirycznych (Haidar 2012) wskazują, że poprawa w obszarach regulacyjnych ma silny korzystny wpływ na wzrost gospodarczy.

^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 ludzi biznesu i 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; od 1993 UNDP publikuje raport ukazujący wskaźnik rozwoju społecznego (HDI – Human Development Index), 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; raport *Globalny indeks innowacyjności*, publikowany przez Uniwersytet Cornella we współpracy z INSEAD oraz World Intellectual Property Organization (WIPO, agenda ONZ), 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.

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 przedsiębiorstwa były »czyste i puszyste«. Nie wchodzimy w te tematy.”

Działalność przedsiębiorstw na politycznie niestabilnych rynkach generuje wiele ryzyk. Oprócz typowego ryzyka handlowego związanego z opóźnieniem płatności lub niewypłacalnością kontrahenta, jest ona obciążona dodatkowym ryzykiem, związanym za 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), i/lub działaniem tzw. siły wyższej (np. takie zdarzenia i ich skutki jak: wojna; wojna domowa; powstanie; rewolucja; zamieszki; przewlekłe masowe strajki; katastrofy naturalne; awaria nuklearna; akty piractwa morskiego)⁷, które mogą mieć wpływ na realizację płatności.

W przypadku rynków europejskich najbardziej zdestabilizowanym politycznie państwem jest Ukraina. Sytuacja 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”, biznes z partnerami ukraińskimi):

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 grupę? Czy to może osłabić wasze wyniki finansowe?” [...] To przewijało

⁷ 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/> (dostęp:19.08.2017).

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 (członek UE) i współpracy z lokalnym partnerem; sprzedaż do Rumunii tworzy ok. 50% obrotów zagranicznych. W strategii Granny sprzedaż do ukraińskiego dystrybutora stanowi ok. 19% sprzedaży eksportowej, ale – jak podkreślają menedżerowie Granny – mieli szczęście do dobrego partnera. Również menedżerowie Grupy Nowy Styl doceniają swoich partnerów na Ukrainie, wspierając ich działania 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]

Protekcjonizm, związki zawodowe i podatki

Menedżerowie Aplisens wspominają, w kontekście dystansu administracyjno-instytucjonalnego, kwestie protekcjonizmu. Uważają, że na Białorusi prowadzenie działalności bez posiadania zakładu produkcyjnego byłoby bardzo trudne, ze względu na stosowane w przetargach kryterium preferencji dla lokalnych producentów:

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]

Również wśród menedżerów Grupy Nowy Styl panuje opinia, że brak produkcji we Francji utrudnia wygrywanie przetargów na tym rynku, stanowiąc barierę osiągnięcia wyższego poziomu sprzedaży. Niemniej celowo nie uruchamiają na tym rynku produkcji, twierdząc, że problemem nie jest zakup fabryki, ale osiągnięcie zyskowności przejmowanego biznesu (mają wiele ofert akwizycyjnych):

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]

W raporcie Banku Światowego *Doing Business 2017* (dane z 2016 r.), analizującego ogólny klimat dla prowadzenia działalności gospodarczej w 190 państwach, Belgia zajmuje 42. miejsce w rankingu, za Kazachstanem (35.), Armenią (38.) i Rosją (40.). Tłumaczy to decyzję Grupy Nowy Styl o nieotwieraniu na tym rynku własnej spółki sprzedażowej, pomimo potencjału, jaki ma ten zasobny rynek:

Pewne aspekty formalne cały czas stanowią duży dystans. Na przykład Belgia. 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]

Ciekawym przykładem ilustrującym elastyczność reakcji przedsiębiorstwa na regulacje prawne, a zarazem elastyczność pozwalającą na wewnętrzne odstępstwa od ogólnie przyjętej strategii koncentracji na Europie, jest przypadek Grupy Nowy Styl na Bliskim Wschodzie.

Spółka w Dubaju została utworzona tylko ze względu na wymogi prawne, aby menedżer obsługujący na miejscu rynku Bliskiego Wschodu mógł normalnie żyć i pracować:

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 jakiejś 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]

Bariery pozataryfowe (normy, certyfikaty)

Doświadczenia menedżerów wskazują, że istotną barierą dla rozwoju działalności na rynkach zagranicznych jest odmienność stosowanych norm i przyjętych certyfikatów. Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, wiele z tych barier straciło jednak na znaczeniu. Granna uważa, że wprowadzenie produktów do obrotu na rynkach unijnych jest formalnie proste pod względem administracyjnym, ale, jak dodają właściciele Lechpolu, jest to nadal uciążliwe:

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 podkreślają z kolei, że od 2004 r. odmienność certyfikatów na rynku polskim i UE straciła na znaczeniu – pozyskanie certyfikatów stało się i łatwiejsze, i mniej kosztowne:

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

Nadal jest to natomiast pewne utrudnienie prowadzenia działalności w innych częściach świata – mimo że wymagania rynku amerykańskiego są niższe i wymogi certyfikacyjne są niższe, to bez odpowiednich certyfikatów przedsiębiorstwo nie mogłoby prowadzić działalności. Na obecnym etapie rozwoju menedżerowie Aplisens mają duże doświadczenie w zakresie pozyskiwania i utrzymywania certyfikatów, podkreślając, że obecnie jest to bariera raczej dla małych przedsiębiorstw:

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, wymogi 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 tę 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 dostrzegają odmienną norm i regulacji, uznając ją za barierę administracyjną, do której trze-

ba 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 podtokietników 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, czyli 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]

Pokonywanie dystansu administracyjnego

W opinii badanych menedżerów dystans administracyjno-instytucjonalny, na obecnym etapie rozwoju przedsiębiorstw, ma stosunkowo niewielkie znaczenie w Europie. Po wstąpieniu Polski do UE bariery administracyjne zdecydowanie zmaleły. Natomiast po opuszczeniu wspólnego rynku, lub szerzej – Europy, kwestie niestabilności politycznej, korupcji i barier administracyjno-handlowych szybko nabierają zna-

czenia. Jak przedsiębiorstwa radzą sobie zatem z trudnościami wynikającymi z odmienności administracyjno-instytucjonalnych? W tabeli 4.7 pokazane są reakcje przedsiębiorstw i sposoby pokonywania dystansu administracyjnego.

Tabela 4.7. Dystans administracyjny – przejawy, wpływ i reakcja

| Dystans administracyjny | Kluczowe wybory | Możliwe decyzje i sposób reakcji na odmienność | Przedsiębiorstwo | | | | |
|--|-----------------------|--|---|---|---|-----|---|
| | | | A | B | C | D | |
| Bariery celne, niestabilność polityczna, korupcja | Wybór rynku | <i>W przypadku rynków pozaeuropejskich:</i> | | | | | |
| | | ■ Unikanie rynków niestabilnych politycznie, skorumpowanych i/lub charakteryzujących się wysokimi barierami celnymi | x | x | x | (d) | |
| | | ■ Niekapitałowe formy wejścia | x | x | x | (d) | |
| | | | ■ Zabezpieczenia płatności, przedpłaty (100%) | x | x | x | x |
| | Wybór sposobu wejścia | | <i>W przypadku rynków Europy Wschodniej, poza UE, charakteryzujących się wyższym poziomem niestabilności:</i> | | | | |
| ■ model współpracy z partnerem JV, lokalna produkcja | | | x | | | x | |
| ■ podkreślanie odrębności | | | x | | | | |
| ■ relokacja produkcji/budowa zakładu w Rosji | | | x | | | | |
| Protekcjonizm, prawo pracy i podatki | | <i>W przypadku rynków UE:</i> | | | | | |
| | | ■ Celowe ograniczanie/unikanie inwestycji bezpośrednich (tworzenia własnych spółek, z rozbudowanym łańcuchem wartości) w krajach UE o szczególnie uciążliwych przepisach dla przedsiębiorców | x | | | | |
| Bariery pozataryfowe (normy, certyfikaty) | Adaptacja | ■ Dostosowanie produktu pod względem wymogów administracyjnych | x | x | x | x | |

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

Źródło: opracowanie własne.

Rynki pozaeuropejskie – reakcja na dystans administracyjny.

W przypadku rynków pozaeuropejskich przedsiębiorstwa generalnie unikają prowadzenia biznesu w państwach niestabilnych politycznie lub charakteryzujących się wysokimi barierami celnymi. Jeśli jednak decydują się na takie rynki, motywowane lokalnym popytem, to przyjmują niekapitałowe formy wejścia w formie eksportu, z którego szybko można się wycofać.

Istotnym zagadnieniem jest także stosowanie zabezpieczeń płatności w działalności eksportowej, która oprócz tego, że niesie ze sobą typowe ryzyko handlowe, może być obciążona ryzykiem politycznym. W historii Granny były sytuacje, kiedy większą partię towaru na Wschód Europy wysyłano dopiero po wpływie na konto pełnej należności, minimalizując ryzyko i ewentualne problemy windykacji. Bardzo rozwinięte, formalne procedury w tym zakresie ma Grupa Nowy Styl, przy czym – paradoksalnie – był to w większej mierze efekt trudności w Polsce, a nie 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 krzesa. 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 KUKI, 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 brakuje barier celnych i unifikacja standardów technicznych ułatwia przedsiębiorstwom prowadzenie działalności. Na decyzję o sposobie obsługi danego rynku, eksport *vs* założenie spółki kapitałowej, a w przypadku założenia spółki – decyzje o zakresie aktywności z łańcucha wartości przez nią realizowanych, mają jednak wpływ także regulacje z zakresu prawa pracy i podatkowego. W wywiadach z menedżerami Grupy Nowy Styl widoczne jest celowe ograniczanie/unikanie inwestycji bezpośrednich w formie two-

rzenia 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]

Wpływ dystansu administracyjnego na wybory strategiczne

Zagadnienia związane z dystansem administracyjno-instytucjonalnym są ważnym tematem w literaturze międzynarodowego biznesu. Wyniki badań pokazują jego wpływ na przyjmowane przez przedsiębiorstwa sposoby wejścia na rynek zagraniczny. Zasadniczo, im dystans instytucjonalny jest wyższy, 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). Zauważają, że pozytywna relacja między 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 insty-

tucjonalnego 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 także 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) zadali pytanie, jaki jest 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 instytucjonalnych (*institutional voids*), związanych 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.

Wybór sposobu działania na rynku zagranicznym. W warunkach wysokiego dystansu administracyjnego, w odniesieniu do rynków pozaeuropejskich, badane przedsiębiorstwa decydują się na eksport. Z kolei odmiennosc 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 Grupę 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 akwizycję (Harzing i Pudelko 2016).

Adaptacja do rynku zagranicznego. Odmiennosc 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 menedżerowie przedsiębiorstwa zainteresowani są danym rynkiem/kontraktem. W przypadku mniejszych przedsiębiorstw, o ograniczonych zasobach finansowych i ludzkich, dodatkowe koszty związane z adaptacją w tym zakresie będą wpływać na unikanie takich rynków.

4.6. Dystans geograficzny

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 organizacją transportu, zapewnieniem jak najkrótszych terminów realizacji dostaw, a w końcu podnosi koszt produkt, 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 podróży, a także koszt delegacji:

Przykładowo podróż do Azji trwa kilkanaście godzin, więc automatycznie jesteś 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.

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 otworzenia 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. Koszt transportu, powodujący konieczność zamawiania dużych partii, stanowił jednak 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]

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 r.):

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 że to jest bez sensu przy sprzedaży na poziomie miliona, czy dwóch milionów euro rocznie. [...] Ze współnikami rozstaliśmy się przyjaźnie. Oni nam sptacili 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 tworzy koszty transportu; dlatego w znacznej mierze ich przedsiębiorstwa koncentrują się na rynkach bliskich geograficznie. Biorąc pod uwagę oferowaną relację jakość–cena, 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 przyływa 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 wysyła 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 4.8).

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

Tabela 4.8. Dystans geograficzny – przejawy, wpływ i reakcja

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

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

Źródło: opracowanie własne.

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

Nowe technologie komunikacyjne, wszyscy umiemy 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, 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 r. 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]

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 się jeszcze żadnych poważnych prób w tym kierunku.

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 partnerami, 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 zamożność 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, 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 punktów 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 sposobności 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 związanym z tym zdecydowanie dłuższym czasie 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 sporą 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 modyfikuje relację pomiędzy 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 rozproszona 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 mnie 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]

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. Umiedzy-narodowienie 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.

Mimo argumentów mówiących o tym, 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 stworzyć 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.

4.7. Dystans gospodarczo-technologiczny

Postrzegana gospodarczo-technologiczna odmienność rynków

Dystans gospodarczy między krajami tworzą różnice w poziomie dochodu i siły nabywczej gospodarstw domowych, w kosztach i jakości czynników produkcji, takich jak zasoby ludzkie, finansowe, naturalne, poziomie zasobów technologicznych, a także w infrastrukturze, oraz wiedzy i poziomie edukacji oraz dostępie do informacji (Ghemawat 2001). Berry i in. (2010) uwzględniają też otwartość gospodarki na handel zagraniczny (eksport, import) oraz inflację. Jako dodatkowy wymiar proponują „dystans wiedzy”, odzwierciedlający innowacyjność gospodarki przez liczbę patentów i publikacji naukowych przypadających na milion mieszkańców. Z kolei w operacjonalizacji dystansu psychicznego w wymiarze biznesowym, który łączy dystans administracyjny, geograficzny i gospodarczy, badacze (Child i in. 2009; Obadia 2013) dodatkowo proponują zwrócić uwagę na poziom rozwoju technologicznego, przyjęte praktyki biznesowe, oraz regulacje i standardy branżowe. W prowadzonych z menedżerami wywiadach często łączyli oni aspekty rozwoju gospodarczego z rozwojem technologicznym gospodarstw i branż.

Poziom rozwoju gospodarczo-technologicznego, kryzysy gospodarcze

Początkowa koncentracja badanych przedsiębiorstw na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej była w znaczącej mierze efektem niskiego poziomu technologiczno-jakościowego oferowanych produktów. Menedżerowie mieli pełną świadomość, że ich produkty były akceptowalne na rynku polskim i na rynkach wschodnich, ale nie na Zachodzie rozwiniętej gospodarczo i technologicznie Europy:

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 Europą Zachodnią 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]

Późniejsza ekspansja badanych przedsiębiorstw na rynki Europy Zachodniej była efektem rozwoju oferty produktowej pod względem jakości i technologii. Przedsiębiorstwa rozwijały się przy tym w różnym tempie. Grupa Nowy Styl, jako pierwsze z badanych przedsiębiorstw, rozpoczęła ekspansję na rynki Europy Wschodniej i jako pierwsza zaczęła sprzedaż na rozwiniętych gospodarczo rynkach zachodnich. Bezpośrednią przyczyną było załamanie rynku rosyjskiego w latach 1997/8, które wymusiło reorientację eksportu Grupy Nowy Styl na Zachód Europy. Angażowano się wtedy 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 zawały 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]

Kryzys rosyjski dotknął także Grannę, kładąc kres pierwszym sporadycznym próbom sprzedaży do Rosji. Po niepowodzeniach końca lat 90. decyzja o wznowieniu regularnej działalności eksportowej na rynki Europy Środkowo-Wschodniej została odłożona na kilka lat, do 2003 roku.

Z kolei Aplisens po okresie sporadycznego eksportu na rynki wschodnie pod koniec lat 90, częściowo motywowanego przez odbiorców z Polski, którzy rozwijali się w tym kierunku, w 2000 r. podejmuje decyzję

o podjęciu regularnego eksportu, a w 2001 r. tworzy pierwszą spółkę zależną w Moskwie. Rozwój sprzedaży na rynkach Europy Zachodniej podyktowany był natomiast z jednej strony zniesieniem barier celnych, standaryzacją certyfikatów po przystąpieniu Polski do UE i bliskością geograficzną rynków, a z drugiej – rozwojem technologicznym przedsiębiorstwa, którego produkty zaczęły być konkurencyjne względem oferty producentów zachodnich. Przykładowo rozwój zaawansowanych produktów (np. przetworniki HART) niweluje, zdaniem menedżerów Aplisens, odczuwanie 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]

Siła nabywczą rynków

Siła nabywczą rynków, jako istotne kryterium wyboru kierunku umiędzynarodowienia i/lub sposobu obsługi rynków zagranicznych, zyskuje na znaczeniu w momencie, kiedy badane przedsiębiorstwa zdobyły już doświadczenie na rynkach wschodnich i rozpoczęły sprzedaż na Zachodzie Europy, powoli rozpoznając także potencjał rynków pozaeuropejskich.

Grupa Nowy Styl od końca lat 90. stopniowo zaczyna kontrolować dystrybucję na większych i bardziej zasobnych rynkach zachodnich, ale także na Ukrainie. Właściciele podejmują wtedy decyzję o utworzeniu kilku spółek joint-venture, w celu przejęcia kontroli nad sprzedażą/dystrybucją na rynkach Europy Zachodniej. Pierwsze oddziały sprzedażowe w ramach wspólnych przedsięwzięć (JV) tworzone są we Francji, Anglii, Niemczech, oraz na Wschodzie – JV z partnerem ukraińskim (oprócz sprzedaży spółka ma obecnie także produkcję 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 ważnym kryterium w strategii rozwoju eksportu Granna. W przypadku rynków pozaeuropejskich, rozwijających się, niska siła nabywczą gospodarstw domowych i jednoczesny brak klasy średniej, zmniejsza zainteresowanie rynkiem. Jak mówią menedżerowie przedsiębiorstwa, Granna, w porównaniu do producentów chińskich, ma niewielkie możliwości obniżenia ceny. Warunkiem powodzenia sprzedaży eksportowej jest zatem istnienie, choćby wąskiego segmentu średniego, ponieważ decydenci nie obniżą cen. Jak podkreślają menedżerowie, nawet „Chiny biorą po naszych normalnych cenach”, choć nie jest to główny kierunek eksportu. Polityka cenowa przedsiębiorstwa nie jest dostosowywana do konkretnych rynków; Granna ma jeden cennik obowiązujący dla całego eksportu, a jedynym czynnikiem wpływającym na poziom ceny jest wielkość zamówienia danego tytułu – cena spada wraz ze wzrostem zamówienia.

W przypadku Aplisens zamożność rynku to obecnie jedno z kryteriów (obok barier celnych i stabilności politycznej) zainteresowania pozaeuropejskimi rynkami eksportowymi, na przykład z regionu Ameryki Południowej i Łacińskiej czy Azji Południowo-Wschodniej. Z tych względów Brazylia nie jest atrakcyjnym rynkiem, ponieważ charakteryzuje ją „wysoki poziom akceptacji dla towarów tanich, niskiej jakości”. Polityka cenowa Aplisens różni się w zależności od rynku. Wbrew prostemu rozumowaniu, że na rynkach biedniejszych ceny są niższe okazuje się jednak, że 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 [...] W przypadku Rosji urządzenie trzeba przygotować, zrobić transport, przesać, 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. [Aplisens]

W Grupie Nowy Styl polityka cenowa jest dostosowywana do konkretnych rynków, na których Grupa ma spółki zależne, w uzgodnieniu z lokalnymi menedżerami, a dodatkowo tworzony jest osobny cennik dla eksportu. Lechpol także prowadzi zróżnicowaną politykę cen. Większość cen na rynku niemieckim i holenderskim jest wyższa niż w Polsce, ale w Rumunii są na takim samym poziomie, mimo że rynek rumuński jest mniej zasobny niż polski. Właściciele Lechpolu tłumaczą to mniejszą presją konkurencją w Rumunii:

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)

Prezentując wyniki badań, miałam dylemat, w którym miejscu należy omówić specyfikę oczekiwań odbiorców – w ramach dystansu kulturowego, czy gospodarczo-technologicznego. Analiza wywiadów wskazuje jednak, że pewne aspekty oczekiwań odbiorców są warunkowane odmiennością kulturową (i starałam się to ująć, omawiając dystans kulturowy, np. symbole – historia, religia – wrażliwe kulturowo, jak w przypadku Granny; czy odmienna mentalność, relacje interpersonalne, jak w przypadku wszystkich badanych przedsiębiorstw), a inne (np. oczekiwanie odbiorców pod względem jakości i zaawansowania technologicznego) – raczej poziomem rozwoju gospodarczego i technologicznego macierzystych rynków odbiorców. Trudno jednak precyzyjnie oddzielić te aspekty, ponieważ – jak to w biznesie – wzajemnie się przenikają.

Menedżerowie Grupy Nowy Styl dostrzegają odmiennosć oczekiwań odbiorców z różnych rynków pod względem aspektów techniczno-funkcjonalnych, zauważając, że produkt (np. krzesło) przygotowany na rynek niemiecki, niekoniecznie będzie dobrze odebrany 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, którego rynek potrzebuje. Mówię, tutaj tendencja jest zbieżna, ale jednak cały czas są te różnice. [Grupa Nowy Styl]

Menedżerowie Aplisens często sprowadzają „znajomość rynku i oczekiwań” do „znajomości 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 obecne działania Aplisens 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 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 przeszkody dla umiędzynarodowienia na rynki rozwinięte. Tym bardziej, że ostatnio wysoka jakość wykonania/produkcji została doceniona także przez partnera z Niemiec, który – chwalać jakość wykonania produktów Granny – zdecydował się nawiązać z nią współpracę w zakresie usług produkcyjnych, stwierdzając, że taka produkcja niczym nie ustępuje niemieckiej.

W ramach odmienności gospodarczych menedżerowie Grupy Nowy Styl zwracają też uwagę na odmienność struktur dystrybucyjnych; na różnych rynkach tradycyjnie wykształcił się odmienny sposób/model dystrybucji, do którego przedsiębiorstwo musi się dostosować, tworząc różne modele dystrybucji lub wpisując się w nie, w zależności od rynku:

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]

Struktura lokalnej konkurencji

Obok innych elementów dystansu gospodarczo-technologicznego struktura konkurencji w danej branży, na danym rynku może stanowić istotny aspekt decyzji o wyborze rynków zagranicznych. Menedżerowie Aplisens zauważają, że początkowa koncentracja przedsiębiorstwa 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 nowych rynków eksportowych w Aplisens związany jest z szerszą analizą zapotrzebowania w danym regionie, uwzględniając także podaż:

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 istotnym kryterium wyboru rynków pozaeuropejskich 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 produkcji, 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 Wschodu. W związku z tym zbudowanie tam dobrej relacji lokalnej, jakiejś struktury były w miarę proste. [Grupa Nowy Styl]

Odmienność reguł branżowych (przyjęty poziom marż)

W przypadku Lechpolu, który w porównaniu z innymi badanymi przedsiębiorstwami jest mniej zorientowany na wzrost na rynkach zagra-

nicznych (odsetek przychodów przedsiębiorstwa z rynków zagranicznych w przychodach ogółem jest w granicach 25%), menedżerowie przedsiębiorstwa – borykając się ze zbudowaniem sprzedaży na atrakcyjnym rynku niemieckim, wspominają także w kontekście dystansu gospodarczego, o barierach wzrostu związanych z oczekiwanym poziomem marż dystrybutorów (generalnie niezainteresowanych walką na marże, w przeciwieństwie do Lechpolu), a także 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]

Niejako na marginesie warto dodać że koszt przesyłki (o wadze do 3 kg) jest – według cennika jednego z międzynarodowych przedsiębiorstw kurierskich, działających zarówno w Polsce, jak i w Niemczech – ponad pięć razy wyższy (99 zł) ze Słubic do Frankfurtu nad Odrą (odległość ok. 2 km), niż z Warszawy do Szczecina (17 zł; ok. 572 km)⁸. Więc chyba nawet w Unii Europejskiej i strefie Schengen granice nadal istnieją, przynajmniej w strategiach i cennikach międzynarodowych przedsiębiorstw kurierskich.

Trendy gospodarcze: offshoring i defragmentacja łańcuchów wartości

O ile trzy z badanych przedsiębiorstw mają raczej zintegrowane łańcuchy wartości, a Grupę Nowy Styl charakteryzuje szczególnie wysoki poziom integracji, o tyle Lechpol buduje swój model biznesowy, opierając się na defragmentacji łańcucha wartości i lewarowaniu możli-

⁸ Dane pochodzą z oficjalnej strony przedsiębiorstwa kurierskiego, na dzień 22.08.2017.

wości wynikających z offshoringu, a także z obserwowanym w ostatnich latach, może nawet już dekadach, trendzie migracji wartości *z produkcji na markę*. Właściciele Lechpolu dostrzegają wyższy poziom techniczny przedsiębiorstw z USA i Niemiec (np. Apple, Google), które przetarły szlak offshoringu w Chinach, dzięki czemu Lechpol może korzystać z dobrodziejstwa taniej produkcji i dołączyć do trendu migracji wartości, który na Zachodzie trwa od dawna. Właściciele/menedżerowie Lechpolu tworzą własne marki, definiując funkcjonalność/cechy produktów, a następnie zlecając produkcję do fabryk chińskich, z którymi współpracują najbardziej globalnie rozwinięte przedsiębiorstwa sprzedające elektronikę.

Pokonywanie dystansu gospodarczo-technologicznego

Dystans gospodarczo-technologiczny, przejawiający się w odmiennym poziomie rozwoju rynków, sile nabywczej, specyfice oczekiwań odbiorców, a także w strukturze lokalnej konkurencji tworzy wiele wyzwań dla ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Sposoby reakcji badanych przedsiębiorstw na odmienną gospodarczo-technologiczną rynków zostały pokazane w tabeli 4.9.

Ze Wschodu na Zachód, i dalej. Kwestię wyboru pierwszych rynków w ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw, poruszałam także w podrozdziale poświęconym znaczeniu dystansu kulturowego. Pod koniec lat 90. wszystkie z badanych przedsiębiorstw mają już pierwsze, choć jeszcze raczej sporadyczne doświadczenia w sprzedaży na rynkach zagranicznych (poza Grupą Nowy Styl, która rozpoczęła działalność na rynkach wschodnich kilka lat wcześniej). Wszystkie zaczynają od wyboru rynków na Wschodzie Europy – z jednej strony można to tłumaczyć postrzeganą wtedy bliskością kulturową, ale z drugiej – rozwój w kierunku wschodnim był motywowany w większej mierze czynnikami gospodarczymi. Na wczesnym etapie ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw, ich produkty – akceptowalne w Polsce i na wschodnich rynkach Europy – były pod względem jakości daleko za ofertą konkurentów z Zachodu („Wtedy poziom naszych produktów był wystarczający na rynki WNP, a nie na rynki zachodnie;” „Pierwsze kontakty z Europą Zachodnią to było dość trudne przeżycie”). Dopiero rozwój oferty pod względem jakości produktu i serwisu umożliwił wejście na bardziej zasobne i wymagające rynki Europy Zachodniej.

Tabela 4.9. Dystans gospodarczo-technologiczny – przejawy, wpływ i reakcja

| Dystans gospodarczo-technologiczny | Kluczowe wybory | Możliwe decyzje i sposób reakcji na odmiennosc | Przedsiębiorstwo | | | | |
|---|--|--|--------------------------------|---|----|---|---|
| | | | A | B | C | D | |
| Poziom rozwoju gospodarczo-technologicznego, siła nabywczą i wielkość rynku, struktura lokalnej konkurencji | Wybór rynku | <i>W pierwszym etapie umiędzynarodowienia:</i> | | | | | |
| | | ■ Rezygnacja z rynków europejskich o wyższym poziomie rozwoju gospodarczo-technologicznego → koncentracja na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej (podobnych pod względem gospodarczo-techn.-kulturowym) | x | x | x | x | |
| | | <i>W drugim etapie umiędzynarodowienia:</i> | | | | | |
| | | ■ Sprzedaż na rynkach Europy Zachodniej | x | x | x | x | |
| | | ■ Rozpoznawanie potencjału rynków | x | x | x | x | |
| | | ■ Rynki pozaeuropejskie – siła nabywczą rynku/segmentu jako istotne kryterium wyboru | x | x | x | | |
| | Wybór sposobu działania | ■ Lewarowanie lokalnych luk/„próżni” branżowych | x | | x | | |
| | | ■ Tworzenie spółek zależnych na rynkach Europy Zachodniej od podstaw (kontrola dystrybucji) | x | | x | x | |
| | Specyfika oczekiwań odbiorców | Adaptacja | | | | | |
| | | → cena | Zróźnicowanie polityki cenowej | x | | x | x |
| → produkt, szerokość oferty | | <i>Rozwój pod względem jakości → doganianie konkurentów z Zachodu:</i> | | | | | |
| | | ■ Podpatrywanie konkurentów na rynkach zachodnich (targi, kontakty z klientami) | | x | x | x | x |
| | | ■ Produkcja kontraktowa | | x | x* | | |
| | ■ Poszerzanie zakresu oferty produktowej, dostosowanie produktu do rynków (cechy techniczne) | | x | x | x | x | |
| ■ Rozbudowa i unowocześnianie mocy produkcyjnych ← wsparcie instytucjonalne | | x | x | x | | | |
| | | ■ Przejęcia przedsiębiorstw z rynków Europy Zachodniej → zintegrowany model biznesu, lewarowanie kompetencji | x | | | | |
| Trendy gospodarcze | Model biznesowy | ■ Offshoring i defragmentacja łańcucha wartości | | | | x | |

Uwaga: x – przyjęta przez przedsiębiorstwo reakcja na odczuwaną odmiennosc kulturową; x* – działanie podjęte na późniejszym etapie.

Źródło: opracowanie własne.

Siła nabywcza i wielkość rynku/segmentu to istotne kryterium w decyzjach Grupy Nowy Styl, Aplisensu i Lechpolu, związanych z utworzeniem spółek zależnych na wyżej rozwiniętych rynkach Europy Zachodniej – w Niemczech, Szwajcarii, czy Holandii. Co najmniej równie istotnym kryterium bezpośrednich inwestycji zagranicznych była przy tym chęć nabycia wizerunku „lokalnego” przedsiębiorstwa (o czym wspominałam, omawiając dystans kulturowy i administracyjny). Ponadto, w strategii Granny, Grupy Nowy Styl i Aplisensu kryterium siły nabywczej wpływa na wybór rynków pozaeuropejskich. Nie dotyczy to Lechpolu, który na obecnym etapie koncentruje się na rynkach europejskich. Poza Granną, która ma jeden cennik dla eksportu, pozostałe przedsiębiorstwa prowadzą zróżnicowaną politykę cenową w zależności od zasobności i struktury konkurencji na rynku.

Na obecnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa w bardziej sformalizowany sposób analizują potencjał 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).

Dodatkowo, dokonując wyboru rynków zagranicznych, menedżerowie zarówno Grupy Nowy Styl, jak i Aplisens 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.

Poprawa jakości – czas nauki i rozwoju. Kluczowym wyzwaniem, z jakim menedżerowie musieli się zmierzyć przed rozpoczęciem ekspansji na rynki bardziej rozwinięte pod względem gospodarczym i technologicznym, było podniesienie jakości oferty przynajmniej do minimalnego poziomu akceptacji przez zachodnich odbiorców. 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.

W jaki zatem sposób badane przedsiębiorstwa nabywały wiedzę o oczekiwaniach klientów z rynków rozwiniętych, i jak uczyły się poprawiać poziom jakości? Po pierwsze, dla wszystkich badanych przedsię-

biorstw źródłem wiedzy o konkurentach z rynków zachodnich były targi branżowe, umożliwiające przyjrzenie się z bliska produktom konkurencyjnym oraz pozyskanie nowych kontaktów.

Po drugie, w przypadku Grupy Nowy Styl bardzo ważnym elementem nauki była działalność w zakresie produkcji kontraktowej świadczonej dla przedsiębiorstw z rynków wyżej rozwiniętych – jak mówią menedżerowie: gdy ktoś palcem pokazuje, co poprawić, na co zwrócić uwagę, to jest zawsze łatwiej:

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 przećwiczyli 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 zasadnicze znaczenie. W przeciwieństwie do Grupy Nowy Styl produkcja kontraktowa w Grannie nie jest środkiem uczenia się, ale efektem tego procesu. Kompetencje przedsiębiorstwa w zakresie produkcyjnym, jego wieloletnia obecność na targach, zostały docenione przez wydawców zachodnich, od których napływa coraz więcej, coraz większych zamówień.

Po trzecie, badane przedsiębiorstwa sukcesywnie poszerzały oferty produktowe o nowe kategorie, dostosowując produkty pod względem technicznym do oczekiwań odbiorców, a także poszukując możliwości różnicowania. Szerszy zakres oferty produktowej tworzy więcej możliwości dostosowania oferty pod różne rynki. Jak zauważają menedże-

rowie Grupy Nowy Styl, obecnie dostosowanie się do potrzeb rynku jest znacznie prostsze:

Nasza firma się zmieniła. 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 utworzyły się pewne drzwi. [Grupa Nowy Styl]

Lata 90. i początek XXI w., to dla Aplisens czas rozwoju produktowego i technologicznego, czas „doganiania” standardów zachodnich, poszerzania 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 jej 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, to musimy dopracowywać każdy element obsługi klienta na wyższym poziomie niż konkurencja, czyli bardziej się troszczyć, mieć doszkolonych, 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 przetłoczenie 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, Granny i Lechpolu 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 starszych technologicznie urządzeń urządzeniami nowszej generacji zwiększającymi jakość i wydajność. Badane przedsiębiorstwa poszukują współfinansowania projektów rozwojowych, korzystając ze środków Unii Europejskiej (Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego) oraz ze środków budżetu państwa. 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 (projekt zaplanowany do 2018 roku), budowę nowej fabryki mebli, która – jak szczytą się menedżerowie przedsiębiorstwa – jest jedną z najnowocześniejszych, największych fabryk mebli w Europie; czy uruchomienie produkcji płyt kompozytowych. Aplisens w strategii na 2017–2019 zakłada m.in. dalszą rozbudowę potencjału produkcyjnego fabryki w Radomiu oraz budowę stanowisk do seryjnej produkcji przepływomierzy elektromagnetycznych.

Po piąte, przy czym dotyczy to tylko największego spośród badanych przedsiębiorstw, Grupa Nowy Styl od początku drugiej dekady XXI w. z powodzeniem realizuje politykę akwizycji przedsiębiorstw zachodnich. Oprócz lokalnych marek, przejmuje nowe kompetencje (np. w zakresie projektowania i wykonawstwa przestrzeni biurowych). Jednocześnie modyfikuje model korporacyjny, lewarując własne kompetencje produkcyjne, stosując wewnętrznie arbitraż kosztów, i transferując między spółkami-córkami kluczowe kompetencje:

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 poprzez 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 wiedzę 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 tę 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 poziom kosztów. Z jednej strony strategię rynkowe 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 łączyć 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 największą liczbę komponentów było wspólnych. [Grupa Nowy Styl]

Trendy gospodarcze. W odróżnieniu od pozostałych badanych przedsiębiorstw właściciele Lechpolu tworzą model biznesowy, opierając się na nowych możliwościach, które powstały w efekcie przeniesienia produkcji przez największe korporacje świata do partnerów w Chinach i innych lokalizacjach, w których działają tzw. przedsiębiorstwa ODM (*Original Design Manufacture*). Model ODM opiera się na trendzie outsourcingu – przedsiębiorstwa wytwarzają produkty dla swoich klientów, którzy sprzedają je pod własnymi markami. ODM ma nie tylko zazwyczaj ogromne moce produkcyjne, ale także zdolności projektowania wyrobów. Przykładem może być Foxconn, który jest największym na świecie producentem elektroniki i komponentów komputerowych (według doniesień prasowych tworzy ok. 40% elektroniki na świecie⁹), wytwarzając produkty takich przedsiębiorstw jak Apple, Google, Dell, czy Samsung. Lechpol tworzy własne marki, definiując funkcjonalność/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.

Wpływ dystansu gospodarczo-technologicznego na wybory strategiczne

Znaczenie odmienności gospodarczo-technologicznej podkreślane jest w neotechnologicznych teoriach handlu międzynarodowego – teorii luki technologicznej (Posner 1971) i teorii cyklu życia produktów (Vernon 1966)¹⁰. 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). Istnienie luki technologicznej może mieć charakter przejściowy, dopóki producenci z kraju importera nie opanują

⁹ <https://www.chinskiraport.pl/blog/foxconn-producent-w-chinach/> (dostęp: 22.08.2018).

¹⁰ 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 teorie cyklu życia jako teorię ZIB.

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, zależna jest z jednej strony od zdolności tworzenia własnych innowacji, z drugiej zaś od szybkości naśladowania innych, przez pozyskanie wiedzy i umiejętności wytwarzania nowego produktu (eliminacja luki uczenia się).

Bazując na koncepcji 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 publikacji teorii minęło 50 lat i zmienił się też 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 coraz większe znaczenie gospodarcze krajów wschodzących, z powoli kształtującą się klasą średnią i przedsiębiorstwa/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 bezpośrednich inwestycji zagranicznych. 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 rozwi-

niętych 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, że dystans gospodarczy między krajem macierzystym a rynkiem lokalnym wpływa na powodzenie zagranicznych spółek zależnych. Badanie przeprowadzone na przedsiębiorstwach 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/eksploatacji zasobów, o tyle inwestycje w krajach o podobnym poziomie rozwoju nie przynoszą tego rodzaju korzyści, a wiążą się z wyższym ryzykiem niepowodzenia (Tsang i Yip 2007). Z kolei Harzing i Pudelko (2016) wykazali, że 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) stwierdzają 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 odmiennność gospodarczo-technologiczna rynków zagranicznych wpływa na wybory strategiczne związane z wyborem rynków, sposobem działania oraz adaptacją.

Wybór rynku. Odmienność poziomu rozwoju gospodarczo-technologicznego miała 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, może 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).

Wybór sposobu działania na rynku zagranicznym. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne 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 nie miały jeszcze 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.

Eksploracyjne motywy ZIB (poszukiwanie zasobów strategicznych), często wiązane z inwestycjami w krajach wyżej rozwiniętych (Makino i in. 2012) 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 jednoczesne współwystępowanie motywów związanych z poszukiwaniem rynku i poszukiwaniem zasobów strategicznych wiąże się ze wzrostem przez 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 ma 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.

Adaptacja do rynków zagranicznych. Różnice gospodarczo-technologiczne miały także wpływ na adaptację. Po pierwsze, chcąc konkurować na rynkach wyżej rozwiniętych, polskie przedsiębiorstwa musiały podnieść jakość produktów i usług okołoproduktowych, poszerzyć zakres oferty i/lub wykazać się elastycznością w zakresie tworzenia zindywidualizowanych rozwiązań, szczególnie na potrzeby klientów biznesowych. Po drugie, odmienność gospodarczo-technologiczna wpływa na różnicowanie polityki cenowej w zależności od rynku – wyjątkiem jest Granna, która ma jeden cennik dla eksportu, w którym ceny są uzależnione nie od siły nabywczej rynków, ale od wielkości zamówienia.

4.8. Podsumowanie badań jakościowych

Głównym celem przeprowadzenia badań jakościowych było poznanie mechanizmów pokonywania trudności wynikających z postrzeganego przez menedżerów dystansu między Polską a rynkami zagranicznymi. Wywiady przeprowadzone z menedżerami polskich przedsiębiorstw założonych w podobnym czasie, ale działających w odmiennych technologicznie branżach pokazują, że postrzegana odmienność rynków i trudności z niej wynikające mają wpływ na kluczowe wybory konstytu-

ujące strategię umiędzynarodowienia. Mimo 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-technologicznym. Analiza sposobów reakcji badanych przedsiębiorstw na trudności wynikające z dystansu pozwoliła wyodrębnić cztery typy stosowanych mechanizmów.

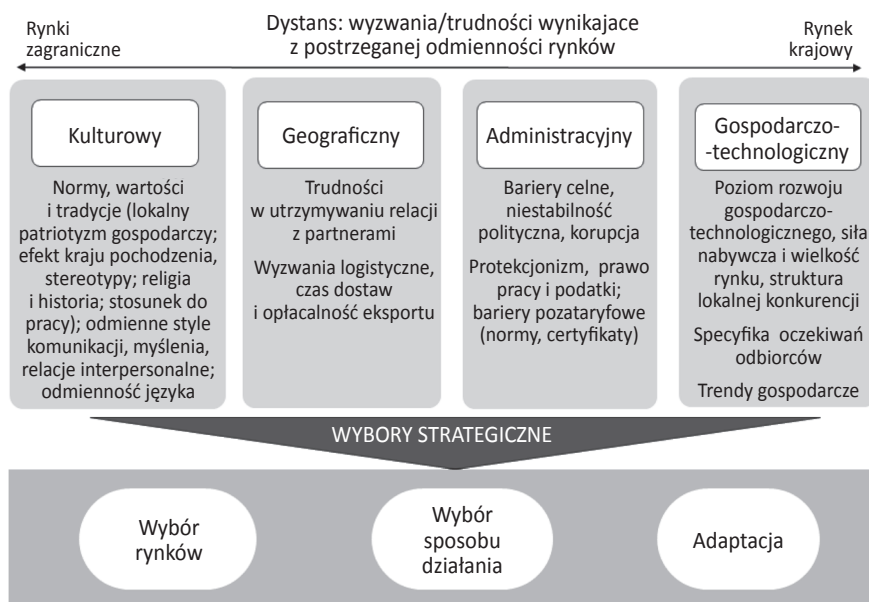
Wpływ dystansu na kluczowe wybory strategii internacjonalizacji

Składowe poszczególnych wymiarów dystansu psychicznego, tj. trudności wynikające z postrzeganej przez menedżerów odmienności kulturowej, administracyjnej, geograficznej i gospodarczo-technologicznej rynków, o szczególnym znaczeniu dla prowadzenia działań związanych z ekspansją zagraniczną zostały przedstawione na rysunku 4.1. Wpływ każdego z wymiarów dystansu, wraz z kontekstem teoretycznym, został szczegółowo omówiony w poszczególnych podrozdziałach; w tym miejscu zostały przedstawiane tylko główne spostrzeżenia z badań jakościowych, podsumowujące wpływ postrzeganego dystansu na kluczowe decyzje w zakresie wyboru rynków, sposobu działania i adaptacji.

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, intensyfikuje działania badanych polskich przedsiębiorstw na rynkach Europy Zachodniej.

Rysunek 4.1. Dystans psychiczny – kluczowe wymiary i składowe



Źródło: opracowanie własne.

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).

Natomiast większe z badanych przedsiębiorstw korzystają 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 przejęcia 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 traktowana jako realna opcja (Tong, Reuer i Peng 2008; Dyer, Kale i Singh 2005) – przedsiębiorstw 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 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 – wyraźne 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 rozwiniętych rynkach europejskich. Po trzecie, istotne są też aspekty administracyjno-instytucjonalne, choć ich wpływ jest różnicowany 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 około-produktowych (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 odmienności 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 odmienność 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.

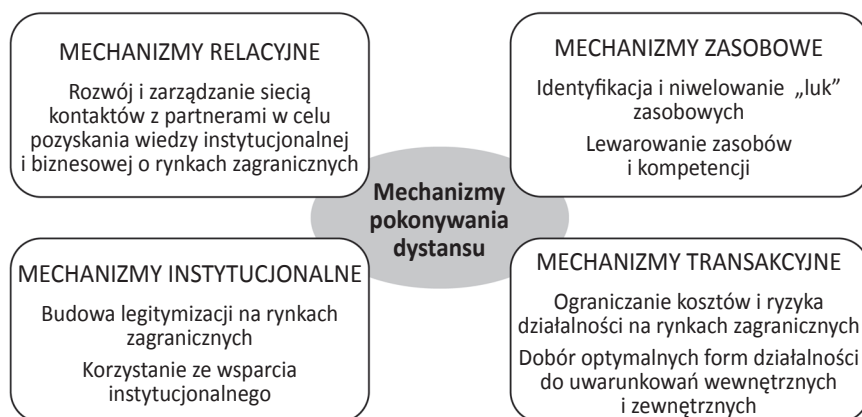
Inne aspekty wpływu dystansu. Rozmowy z menedżerami ujawniły też kilka dodatkowych wątków ilustrujących wpływ dystansu na działania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Po pierwsze, menedżerowie jednego z przedsiębiorstw są przekonani, że niezadowolające wyniki spółki zależnej (JV) są w dużej mierze 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.

Typy mechanizmów pokonywania dystansu

Analiza przyjmowanych przez badane przedsiębiorstwa sposobów reakcji na trudności wynikające z postrzeganych odmienności rynków

pod względem kulturowym, administracyjnym, geograficznym oraz gospodarczo-technologicznym, szeroko omówiona w poprzednich częściach rozdziału, pozwoliła wyodrębnić cztery typy mechanizmów stosowanych przez przedsiębiorstwa: relacyjne, zasobowe, transakcyjne, oraz instytucjonalne (rysunek 4.2).

Rysunek 4.2. Typy mechanizmów pokonywania dystansu



Źródło: opracowanie własne.

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 4.10.

Mechanizmy relacyjne. Mechanizmy relacyjne odnoszą się do zdolności przedsiębiorstw w zakresie rozwoju i zarządzania siecią relacji z partnerami na rynkach zagranicznych, budowania trwałej współpracy opartej na zaufaniu, wymianie doświadczeń i wspólnym rozwiązywaniu ewentualnych problemów. Dzięki sieci relacji przedsiębiorstwa pozyskują wiedzę o odmienności instytucjonalnej i biznesowej rynków oraz potrafią szybciej od konkurentów zidentyfikować i wykorzystywać

Tabela 4.10. Instrumenty pokonywania dystansu oraz zastosowanie ze względu na charakter postrzeganych wyzwań

| | Wymiary dystansu i składowe tworzące wyzwania | | | |
|---|--|---|-----|---|
| | K | A | G/T | G |
| Przykłady instrumentów relacyjnych | | | | |
| ■ Udział w międzynarodowych targach branżowych w celu nawiązywania nowych kontaktów i zrozumienia odmienności rynków | x | x | x | x |
| ■ Bliska współpraca z dystrybutorem, oparta na modelu wyłączności (geograficznej bądź produktowej) | x | x | x | x |
| ■ Model rozwoju współpracy ze sprawdzonym dystrybutorem zagranicznym, któremu proponuje się utworzenie wspólnego przedsięwzięcia (JV); wybór partnera oparty na doświadczeniu, komplementarności zasobów i wspólnych celach | x | x | x | x |
| ■ Utrzymywanie stałego, regularnego kontaktu z klientami, także w czasie między zamówieniami | x | x | x | x |
| ■ Podążanie za klientami korporacyjnymi (z Polski lub z innych państw) na rynki zagraniczne | x | x | x | x |
| ■ Sprawdzony/zaufany partner w spółce zależnej (JV) ma dużą autonomię decyzyjną | x | | | |
| ■ Dbałość o dobre relacje wewnętrzne (oparte na zaufaniu i wymianie doświadczeń) w strukturze spółek zależnych poprzez: (i) tworzenie wspólnych elementów kultury, procesów i procedur korporacyjnych; (ii) respektowanie odmienności | x | | | |
| ■ Utrzymywanie kontaktów z konkurentami z rynków zachodnich poprzez targi, czy produkcję kontraktową; wizyty w fabrykach (w efekcie mogą pojawiać się oferty akwizycyjne) | | | x | |
| Przykłady instrumentów zasobowych | | | | |
| Wymiary dystansu i składowe tworzące wyzwania | | | | |
| | K | A | G/T | G |
| ■ Kompetencje produktowe – podnoszenie jakości przynajmniej do minimalnych poziomów akceptacji przez odbiorców z rynków zagranicznych, szczególnie wyżej rozwiniętych | | | x | |
| | Komponent | | | |
| | Oczekiwania rynku/odbiorców (jakość, cechy techniczne) | | | |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Poszerzenie zakresu oferty produktowej, dostosowanie produktu do rynków (cechy techniczne) x ■ Kompetencje produkcyjne (rozbudowa i unowocześnianie mocy produkcyjnych ← wsparcie instytucjonalne) x ■ Rozpoznawanie potencjału rynków (jasne kryteria wyboru, np. rynki pozaeuropejskie – siła nabywcza rynku/segmentu jako istotne kryterium wyboru; lewarowanie lokalnych luk/’próżni’ branżowych) x ■ Wykorzystanie offshoring i defragmentacja łańcucha wartości x ■ Kompetencje w zakresie procesu przejęć przedsiębiorstw z rynków Europy Zachodniej → zintegrowany model biznesu, lewarowanie kompetencji spółek zależnych w modelu korporacyjnym x | <p style="text-align: right;">Siła nabywcza i struktura konkurencji</p> <p style="text-align: right;">Poziom rozwoju gospodarczego i różnice w kosztach czynników produkcji</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Umiejętność w zakresie pozyskiwania certyfikatów i dostosowania się do norm x | <p style="text-align: right;">Barierę pozataryfowe</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Kompetencje w zakresie organizacji transportu i znajomość procedur eksportowych x ■ Umiejętność tworzenia węzłów logistyczno-produkcyjnych, w tym lewarowanie korzyści modelu korporacyjnego (łańcuch wartości, transfer wiedzy); własny transport, lub współpraca z dedykowanym przedsiębiorstwem x | <p style="text-align: right;">Wyzwania logistyczne, czas dostaw i opłacalność eksportu</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Umiejętności międzykulturowe: uczenie się różnic, dostosowanie stylu komunikacji, rozpoznawanie i poszanowanie odmienności x ■ Lokalni menedżerowie z kompetencjami merytorycznymi i językowymi x ■ Transfer wiedzy, kompetencji, czasowe oddelegowanie pracowników centrali do spółek zależnych x ■ Integracja spółek zależnych (własnych lub JV): tworzenie wspólnych elementów kultury, procesów i procedur korporacyjnych x ■ Kompetencje w zakresie procesu przejęć przedsiębiorstw z rynków Europy Zachodniej → kompetencje w zakresie integracji poakwizycyjnej (integracja kultur, procesów wewnętrznych) x | <p style="text-align: right;">Odmienne style komunikacji, myślenia, relacji interpersonalnych, język</p> <p style="text-align: right;">Lokalny patriotyzm gospodarczy, stereotypy</p> |

| Przykłady instrumentów transakcyjnych | Wymiary dystansu i składowe tworzące wyzwania | | | | |
|--|---|---|-----|---|--|
| | K | A | G/T | G | Komponent |
| ■ Stosowanie zabezpieczeń należności eksportowych, przedpłaty (100%) | x | x | x | x | Niestabilność polityczna, korupcja |
| ■ Szczegółowa analiza kosztów/korzyści obsługi rynków zagranicznych: | x | x | x | x | Jak poniżej |
| → Kontrola dystrybucji – tworzenie dystrybucyjnych spółek zależnych | | | x | | Siła nabywcza rynków (Przechwycenie marży) |
| → 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 | x | | | | Stosunek do pracy, mentalność (problemy z transferem wiedzy) |
| → Ograniczanie aktywności w łańcuchu wartości spółki zależnej | | | | | |
| → Celowe ograniczanie/unikanie inwestycji bezpośrednich (tworzenia własnych spółek, z rozbudowanym łańcuchem wartości) w krajach UE o szczególnie uciążliwych przepisach | x | x | | | Stosunek do pracy; protekcyjność, prawo pracy i podatki |
| → Nie kapitałowe formy wejścia na rynki odległe geograficznie, o podwyższonym ryzyku politycznym i handlowym i/lub ze względu na szacowane koszty koordynacji spółek zależnych | x | | | x | Niestabilność polityczna, korupcja; (ALE: potencjał niszy) |
| → Model mieszany (eksport komponentów plus licencja) na rynki odległe | | | | x | Wyzwania logistyczne, czas dostaw i opłacalność eksportu |
| ■ Inicjowanie tworzenia magazynów buforowych u dystrybutorów [wymaga dobrych relacji] | | | | x | Wyzwania logistyczne, czas dostaw i opłacalność eksportu |
| ■ Wykorzystanie nowych technologii komunikacji w celu ograniczania kosztów podtrzymywania relacji z partnerami | | | | x | Trudności w utrzymywaniu relacji z partnerami |
| ■ Korzystanie z usług doradczych przy rozpoznaniu potencjału rynków, ograniczeń administracyjnych | | | x | | |

| Przykłady instrumentów instytucjonalnych | Wymiary dystansu i składowe tworzące wyzwania | | | |
|--|---|---|-----|--|
| | K | A | G/T | G |
| Ukrywanie kraju pochodzenia poprzez: <ul style="list-style-type: none"> ■ (i) zakładanie przedsiębiorstw z lokalnymi partnerami; (ii) przejmowanie lokalnych przedsiębiorstw ■ Międzynarodowo/neutralnie brzmiąca marka lub przejęcie marki lokalnej ■ Sprzedaż przez internet, aby ominąć tradycyjne (nieprzychylnie) kanały dystrybucji ■ Złożona dystrybucja, przez partnerów z rynków bardziej rozwiniętych (Polska–Belgia–Niemcy) | x | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Eliminacja symboli wrażliwych kulturowo i elementów nawiązujących do historii ■ Dostosowanie przekazu marketingowego pod główne rynki (materiały promocyjne, grafika) ■ Dostosowanie okolo produktowe (tłumaczenie instrukcji, oprogramowania, informacje na opakowaniu) | | | | Lokalny patriotyzm gospodarczy, stereotypy Religia, historia Style komunikacji Język |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 (finansowanie udziału w targach, organizacja misji handlowych, zakup analiz o rynku zagranicznym) | x | x | x | Stereotypy, niestabilność polityczna i korupcja Bariery pozataryfowe x x Oczekiwania rynku/odbiorców (jakość, cechy techniczne) x |

Uwaga: K – kulturowy, A – administracyjny, G/T – gospodarczo-technologiczny, G – geograficzny.

Źródło: opracowanie własne.

pojawiające się szanse. Pod względem teoretycznym proponowana kategoria związana jest 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 umożliwia z jednej strony dostęp do zewnętrznej wiedzy, a z drugiej strony – 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 zacieśniania 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).

Mechanizmy relacyjne są podstawową formą pokonywania trudności wynikających z odmienności rynku. Są najwcześniej rozwijane przez badane przedsiębiorstwa, stanowiąc podstawę dla rozwoju kolejnych kategorii mechanizmów (zasobowych, transakcyjnych i instytucjonalnych). Proste przykłady instrumentów relacyjnych obejmują udział w międzynarodowych targach branżowych w celu nawiązywania kontaktów biznesowych i zrozumienia odmienności rynków; bliską współpracę z zaufanym dystrybutorem, opartą na modelu wyłączności (geograficznej bądź produktowej); utrzymywanie stałego, regularnego kontaktu z klientami, także w czasie pomiędzy zamówieniami; czy podążanie za klientami korporacyjnymi (z Polski lub z innych państw) na rynki zagraniczne. Z kolei przykłady bardziej zaawansowanych instrumentów relacyjnych obejmują m.in. model rozwoju współpracy ze sprawdzonym dystrybutorem zagranicznym, którego wybór podyktowany jest wspólnym doświadczeniem we współpracy, komplementarnością zasobów i celów, któremu proponuje się utworzenie wspólnego przedsięwzięcia (JV); przyznając niekiedy takiemu partnerowi w spółce zależnej (JV) dużą autonomię decyzyjną; czy utrzymywanie kontaktów z konkurentami z rynków zachodnich przez targi, produkcję kontraktową bądź wizyty w fabrykach (w efekcie mogą pojawiać się oferty akwizycyjne). Istotnym instrumentem relacyjnym w przypadku przedsiębiorstw rozwijających się przez bezpośrednie inwestycje zagraniczne jest też zdolność zarządzania i dbałość o dobre relacje wewnętrzne

(oparte na zaufaniu i wymianie doświadczeń) w strukturze spółek zależnych przez: (i) tworzenie wspólnych elementów kultury, procesów i procedur korporacyjnych; (ii) respektowanie odmienności. Przykłady instrumentów relacyjnych, zidentyfikowanych w badaniach wraz z ich stosowaniem jako reakcji na trudności wynikające z różnych wymiarów dystansu przedstawia tabela 4.10.

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.

Mechanizmy zasobowe. Mechanizmy zasobowe odnoszą się do rozwoju zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, umiejętności identyfikowania i niwelowania istniejących „luk” zasobowych, przez wewnętrzny rozwój zasobów i kompetencji lub pozyskiwanie ich od partnerów, a także lewarowania zasobów i kompetencji. 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; Eisnerhardt 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 Arkan, 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. Przykłady instrumentów zasobowych w obszarze kapitału ludzkiego obejmują wykształcenie umiejętności międzykulturowych (związanych z uczeniem się różnic, dostosowaniem stylu komunikacji, rozpoznawaniem i poszanowaniem odmienności); zatrudnianie lokalnych menedżerów z kompetencjami merytorycznymi i językowymi; wewnętrzny transfer wiedzy i kompetencji (przez tworzenie dedykowanych działów w ramach struktur organizacyjnych w przypadku większych przedsiębiorstw, a także czasowe oddelegowanie pracowników centrali do spółek zależnych); integrację spółek zależnych (własnych lub JV) przez tworzenie wspólnych elementów kultury, procesów i procedur korporacyjnych.

Wśród instrumentów zasobowych związanych z kompetencjami produktowymi i technologicznymi istotne są: kompetencje produktowe związane z orientacją przedsiębiorstw na podnoszenie jakości przynajmniej do minimalnych poziomów akceptacji przez odbiorców z rynków zagranicznych, szczególnie wyżej rozwiniętych; poszerzanie zakresu oferty produktowej i dostosowanie produktu do rynków (cechy techniczne); umiejętności przedsiębiorstw w zakresie pozyskiwania certyfikatów i dostosowania się do norm branżowych konkretnych rynków; oraz kompetencje produkcyjne związane z rozbudową i unowocześnianiem mocy produkcyjnych (przy czym w tym przypadku istotna jest także umiejętność pozyskania wsparcia instytucjonalnego, zasobów finansowych na rozwój); bądź wykorzystanie offshoringu i defragmentacja łańcucha wartości.

Instrumenty zasobowe wspierające akumulację wiedzy rynkowej i wiedzy związanej z procesem internacjonalizacji obejmują wykształcenie rutyn (niekoniecznie sformalizowanych) w zakresie: rozpoznawania potencjału rynków (przez stosowanie jasnych kryteriów wyboru, np. w przypadku internacjonalizacji na rynki pozaeuropejskie, siła nabywcza rynku/segmentu jest istotnym kryterium wyboru; lub identyfikowanie i lewarowanie lokalnych luk/„próżni” branżowych); organizacji transportu i znajomości procedur eksportowych; tworzenia węzłów logistyczno-produkcyjnych, w tym lewarowania korzyści modelu korporacyjnego (łańcuch wartości, transfer wiedzy); własny transport lub współpraca z dedykowanym przedsiębiorstwem; oraz kompetencje w zakresie procesu przejęć przedsiębiorstw z rynków Europy Zachodniej w zakresie integracji modelu biznesowego poprzez lewarowanie kompetencji spółek zależnych w modelu korporacyjnym.

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. Przykłady instrumentów zasobowych zawarte są w tabeli 4.10.

Mechanizmy transakcyjne. Mechanizmy transakcyjne odnoszą się do zdolności przedsiębiorstw w zakresie doboru optymalnych pod względem kosztów i korzyści form prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych, oraz dalszego ograniczenia ryzyka i kosztów dla wybranego sposobu obsługi rynku zagranicznego, umożliwiając osiągnięcie najlepszych w danym kontekście wyników. Pod względem teoretycznym związane są z teorią kosztów transakcyjnych, według której przedsiębiorstwa dążą do minimalizacji kosztów związanych 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 przedsiębiorstw, 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 doradczych przy rozpoznaniu potencjału rynków i ograniczeń administracyjnych, ale rozwijane są w momencie, kiedy przedsiębiorstwa 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). Przykłady konkretnych działań będących efektem analizy kosztów i korzyści, obejmują: przejęcie kontroli nad dystrybucją przez tworzenie dystrybucyjnych spółek zależnych (w celu przechwycenia marży i/lub na

skutek trudnych doświadczeń z partnerami); podnoszenie zaangażowania w spółkach zależnych w drodze przejęcia pakietu kontrolnego (większościowego) lub przejęcie całkowitej kontroli (100%), w celu pozyskania wiedzy o rynku i kontroli nad kluczowymi decyzjami (często na skutek wyzwań kulturowych związanych z odmiennym stosunkiem do pracy i mentalnością, utrudniającymi transfer wiedzy); ograniczanie aktywności w łańcuchu wartości spółki zależnej bądź celowe ograniczanie/unikanie inwestycji bezpośrednich (tworzenia własnych spółek, z rozbudowanym łańcuchem wartości) w krajach UE o szczególnie uciążliwych przepisach (także na skutek wyzwań kulturowych, ale też administracyjnych, wynikających z prawa pracy lub systemu podatkowego); niekapitałowe formy wejścia na rynki odległe geograficznie, o podwyższonym ryzyku politycznym i handlowym i/lub ze względu na szacowane koszty koordynacji spółek zależnych; bądź przyjęcie modelu mieszanego (eksport komponentów powiązany z licencjonowaniem) na rynki odległe geograficznie lub inicjowanie tworzenia magazynów buforowych u dystrybutorów (co wymaga jednak dobrych relacji), ze względu na wyzwania logistyczne, czas dostaw i opłacalność transportu. Przykłady instrumentów transakcyjnych przedstawia tabela 4.10.

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).

Mechanizmy instytucjonalne. Mechanizmy instytucjonalne odnoszą się do działań przedsiębiorstw w zakresie budowy legitymizacji na rynkach zagranicznych oraz pozyskiwania i korzystania ze wsparcia instytucjonalnego. Ten 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 przedsiębiorstw (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 przedsiębiorstw mechanizmy instytucjonalne nabierają kluczowego znaczenia, i wtedy też następuje

ich rozwój, na późniejszym etapie internacjonalizacji, kiedy przedsiębiorstwa rozpoczynają działalność na rynkach Europy Zachodniej i zmuszone są do zmierzenia się z nowymi wyzwaniami. Ponadto, rozwój publicznych programów wspierających działalność zagraniczną i konkurencyjność przedsiębiorstw 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 (zakładanie przedsiębiorstw 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 przedsiębiorstw pojawiają się w portfolio stosowanych przez przedsiębiorstwa instrumentów na późniejszym etapie ich internacjonalizacji i w innych uwarunkowaniach zewnętrznych (więcej przykładów instrumentów instytucjonalnych zawarto w tabeli 4.10).

Istota 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, utrwalone stereotypy 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).

Mechanizmy a ograniczenia (bariery) internacjonalizacji. W rozdziale 1 wskazano pięć zakotwiczonych w literaturze ograniczeń z jakimi mierzą się przedsiębiorstwa podążające drogą międzynaro-

dowego wzrostu. Zebrany materiał empiryczny pozwala odnieść się do kwestii, jak zidentyfikowane w pracy mechanizmy pokonywania dystansu mogą też oddziaływać na te ograniczenia. Mechanizmy relacyjne jako pierwsze pojawiają się w portfelu instrumentów stosowanych przez badane przedsiębiorstwa. Pozwalają na pokonanie ograniczeń wynikających z „braku sieci” (ang. *liabilities of outsidership*) oraz „obcości” (ang. *liabilities of foreignness*). Mechanizmy zasobowe są szczególnie ważne dla pokonywania ograniczeń wewnętrznych związanych z wiekiem i wielkością przedsiębiorstwa (ang. *liabilities of newness, liabilities of smallness*) oraz „obcości”. Podobnie jak mechanizmy relacyjne, mechanizmy transakcyjne pozwalają na pokonanie ograniczeń wynikających z „braku sieci” (ang. *liabilities of outsidership*), obcości (ang. *liabilities of foreignness*), ale ich logika jest odmienna – koncentrują się na doborze optymalnych kosztowo sposobów działania, w danych uwarunkowaniach zewnętrznych związanych z odmiennością rynków, oraz wewnętrznych, związanych z wielkością przedsiębiorstwa. Mechanizmy instytucjonalne są szczególnie istotne w kontekście pokonywania ograniczeń związanych z krajem pochodzenia (ang. *liabilities of origin country*), „obcością” (ang. *liabilities of foreignness*), oraz wielkością przedsiębiorstwa (ang. *liabilities of smallness*).

Rozdział 5

MODEL POKONYWANIA DYSTANSU W EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ

Rozdział zaczyna się od przedstawienia modelu pokonywania dystansu w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw, który tłumaczy dynamikę podejść, uwzględniając mechanizmy pokonywania dystansu oraz uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Proponowany model jest zwieńczeniem obu etapów przeprowadzonych badań. W drugiej części rozdziału został omówiony wkład zrealizowanego projektu w teorię internacjonalizacji przedsiębiorstw, znaczenie dla praktyki zarządzania przedsiębiorstwami zorientowanymi na wzrost na rynkach zagranicznych oraz zostały wskazane ograniczenia modelu i kierunki dalszych badań.

5.1. Sposoby i mechanizmy pokonywania dystansu – model teoretyczny

Wnioski płynące z badań zarówno ilościowych, jak i jakościowych posłużyły do sformułowania modelu pokonywania dystansu w ekspansji zagranicznej, który wyjaśnia ewolucję podejść, związanych z nimi mechanizmów oraz uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.

Badania ilościowe przyniosły statyczny obraz zachodzących zależności pomiędzy postrzeganym dystansem wobec rynku zagranicznego, osiąganymi wynikami, oraz sposobem przyjętej reakcji na trudności i stosowanego zakresu lub typu instrumentów. Wyniki oszacowania modelu ścieżkowego na próbie 207 polskich przedsiębiorstw potwierdziły zasadność sformułowanych hipotez, a dodatkowe analizy potwierdziły moderacyjny wpływ kontekstu zewnętrznego (intensywności technologicznej branży) na badane relacje. Badania jakościowe obejmujące cztery polskie przedsiębiorstwa, odmiennej wielkości i działające w odmiennych branżach, umożliwiły natomiast głębszy wgląd w logikę podejmowanych przez właścicieli i menedżerów decyzji w kontekście postrzeganych odmienności rynków i sposobów reagowania na nie, z perspektywy co najmniej 25 lat doświadczeń istnienia każdego z przedsiębiorstw. Wnioski z badań ilościowych potwierdzają zatem znaczenie dystansu psychicznego, reakcji na dystans i zakresu stosowanych instrumentów dla wyników osiągniętych na rynkach zagranicznych bezpośrednio (branże niskich/średnich technologii) lub pośrednio (branże wysokich technologii), a badania jakościowe pozwoliły wyodrębnić mechanizmy pokonywania dystansu, będąc także źródłem dla sformułowania pokazanych w modelu sposobów pokonywania dystansu.

Logika modelu: ewolucja podejść, mechanizmów i uwarunkowań

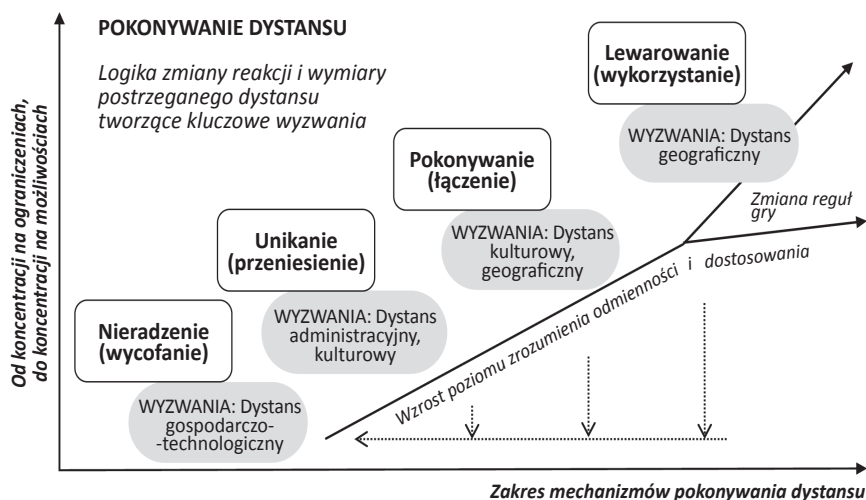
Proponowany model pokonywania dystansu uwzględnia koewolucję rozwoju gospodarczego Polski oraz rozwoju badanych przedsiębiorstw. Trudno byłoby wnioskować o podejściach i mechanizmach pokonywania dystansu w oderwaniu od kontekstu: uwarunkowań zewnętrznych oraz wewnętrznych. Uwarunkowania wewnętrzne (związane z wielkością i strukturą własności, doświadczeniem przedsiębiorstw, poziomem i rodzajem posiadanych zasobów, aspiracjami menedżerów, skłonnością do ryzyka, proaktywnych działań i innowacji) ewoluują wraz z etapami rozwoju i dorastania przedsiębiorstw, będąc efektem decyzji menedżerskich i towarzyszących im priorytetów strategicznych związanych z kierunkiem, tempem i sposobem wzrostu przedsiębiorstwa. Z kolei w przypadku uwarunkowań zewnętrznych z jednej strony są one poza wpływem przedsiębiorstwa np. ogólny poziom rozwoju kraju na poziomie makroekonomicznym (gospodarczo-instytucjonalno-technologicznego Polski), czy mezoekonomicznym (w otoczeniu bliż-

szym tzw. konkurencyjnym, obejmującym także poziom rozwoju branż sąsiadujących – dostawców i odbiorców)¹, ale z drugiej strony – wybierając kierunki ekspansji zagranicznej, przedsiębiorstwa wybierają kontekst zewnętrzny, w którym będą działać.

Model zakłada, że w obliczu trudności będących efektem postrzeganego dystansu reakcja przedsiębiorstw na trudności wynikające z odmienności kulturowej, administracyjnej, geograficznej, oraz gospodarczo-technologicznej rynków może ewoluować w czasie, wraz ze zmieniającym się kontekstem zewnętrznym i wewnętrznym, przyjmując względem konkretnego rynku jedną z czterech możliwości – od nieradzenia (wycofanie z rynku, zaniechanie), przez unikanie (przeniesienie odpowiedzialności na partnerów zagranicznych) do pokonywania (łączenia, czyli aktywnego budowania mostów ponad różnicami), a ostatecznie lewarowania (wykorzystanie istniejących odmienności).

Typologia sposobów reakcji na postrzegany dystans została zbudowana na podstawie dwóch wymiarów (rysunek 5.1).

Rysunek 5.1. Pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej



Źródło: opracowanie własne.

¹ W badaniach konkurencyjności przedsiębiorstw często wyróżnia się poziom makro, mezo i mikro (np. Lachiewicz i Matejun 2009; Daszkiewicz 2008).

Tabela 5.1. Porównanie sposobów reakcji na dystans

| Sposób reakcji / Charakterystyka | Nieradzenie (wycofanie) | Unikanie (przeniesienie) | Pokonywanie (budowanie mostów) | Lewarowanie |
|--|---|---|--|--|
| Logika sposobu reakcji | Uznanie, że odmienność rynków jest zbyt wysoka w obliczu istniejących różnic; niezdolność reakcji na odmienność | Przeniesienie odpowiedzialności na partnerów | Aktywne pokonywanie trudności; budowanie mostów ponad różnicami | Wykorzystywanie istniejących odmienności |
| Koncentracja uwagi menedżerów | Ograniczenia | Ograniczenia i możliwości (szanse) | Możliwości (szanse) i ograniczenia | Możliwości |
| Kluczowy wymiar dystansu tworzący wyzwania | Gospodarczo-technologiczny | Administracyjny, Kulturowy | Kulturowy, Geograficzny | Geograficzny |
| Mechanizmy | Stosowane mechanizmy relacyjne okazują się niewystarczające | Sprzężenie mechanizmów relacyjnych i zasobowych Proste instrumenty transakcyjne i wsparcia instytucjonalnego | Sprzężenie mechanizmów relacyjnych i zasobowych; zasobowych i transakcyjnych Rozwój mechanizmów instytucjonalnych | Mechanizmy zasobowe stymulują rozwój mechanizmów instytucjonalnych |
| Uwarunkowania zewnętrzne | <ul style="list-style-type: none"> ■ Atrakcyjność rynków (popyt, struktura konkurencji) ■ Rosnący popyt wewnętrzny ■ Niski poziom rozwoju gosp.-technologicznego kraju pochodzenia | <ul style="list-style-type: none"> ■ Integracja gospodarcza i otwarcie granic (UE) ■ Atrakcyjność rynków (popyt, struktura konkurencji) ■ Rosnący popyt wewnętrzny | <ul style="list-style-type: none"> ■ Stereotypy nt. kraju pochodzenia ■ Możliwość arbitrażu (różnice kosztów czynnika produkcji) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Możliwość arbitrażu (różnice kosztów czynnika produkcji) |

| | | | | |
|--------------------------|---|---|---|--|
| Uwarunkowania wewnętrzne | ■ Wiek i wielkość przedsiębiorstwa | ■ Rozwój przedsiębiorstwa pod względem oferowanych poziomów jakości | ■ Orientacja przedsiębiorcza | ■ Aspiracje menedżerów (mentalność globalna) |
| | ■ Ograniczone zasoby finansowe, ludzkie, rzeczowe | ■ Wiek i wielkość przedsiębiorstwa | ■ Rozwój przedsiębiorstwa pod względem oferowanych poziomów jakości | ■ Orientacja przedsiębiorcza |
| | | ■ Ograniczone zasoby finansowe, ludzkie, rzeczowe | | |
| | | | | |

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy wymiar dotyczy tego, w jakich kategoriach menedżerowie interpretują postrzeganą odmienność rynków – czy są one przez nich kategoryzowane przede wszystkim jako ograniczenia, czy też szanse (możliwości). Drugi wymiar typologii sposobów reakcji na postrzegany dystans ilustruje zakres i rodzaj stosowanych mechanizmów pokonywania dystansu. Niemniej wskazane w modelu sposoby reakcji różnią się także pod względem: poziomu zrozumienia odmienności i dostosowania; kluczowego wymiaru dystansu tworzącego wyzwania; oraz determinowane są odmiennymi uwarunkowaniami o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym (tabela 5.1).

W świetle przeprowadzonych badań jakościowych zmiana (przejście) pomiędzy sposobami pokonywania trudności wynikających z postrzeganych odmienności (dystansu psychicznego) najczęściej ma charakter narastający tj. przedsiębiorstwa przechodzą od nieradzenia, lub pasywnego unikania w kierunku bardziej aktywnych sposobów reakcji – pokonywania i lewarowania, co umożliwiające jest przez rozwój mechanizmów pokonywania dystansu (pod względem zarówno zakresu/typów mechanizmów, jak i „głębokości” – liczby i wyrafinowania konkretnych instrumentów w ramach poszczególnych typów mechanizmów). Należy jednak zwrócić uwagę, że wzrost zrozumienia odmienności nie zawsze oznacza przejście na wyższy (bardziej aktywny) poziom sposobów pokonywania dystansu, ale może też oznaczać cofnięcie się. Innymi słowy, przyrost poziomu zrozumienia odmienności rynku (w efekcie nabytego doświadczenia) może też prowadzić do kroku wstecz. Przykładowo, menedżerowie przedsiębiorstwa próbowali realizować podejście pokonywania (łączenia/ budowania mostów ponad różnicami), ale napotkano przeszkody i cofnięto się do „unikania” (tak jak w przy-

padku Grupy Nowy Styl na rynkach wschodnich); albo próbując unikania, ostatecznie się wycofano (Granna w Stanach Zjednoczonych czy w Niemczech).

Ponadto sposób pokonywania dystansu to nie jest proste zrównanie unikania (przeniesienia) z eksportem, a pokonywania (łączenia) z tworzeniem spółek zależnych. Unikanie może też zachodzić w sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo działa na rynku zagranicznym przez wspólne przedsięwzięcie z partnerem (przypadek NSG na Ukrainie), a pokonywanie – w sytuacji eksportu na rynek zagraniczny (przypadek Lechpolu „dobijającego” się na rynek niemiecki, czy Aplisens wywierający presję na dystrybutorów do tworzenia magazynów buforowych).

Należy także zwrócić uwagę, że konkretne przedsiębiorstwo, w odniesieniu do różnych rynków, może przyjmować odmienne reakcje, sposoby pokonywania dystansu. Przykładowo w odniesieniu do odległych rynków pozaeuropejskich może się wycofać, na rynkach Europy Wschodniej unikać bezpośredniego zmierzenia się z trudnościami wynikającymi z odmienności, przenosząc całą odpowiedzialność w tym zakresie na partnera. Natomiast na rozwiniętych gospodarczo rynkach Europy Zachodniej aktywnie pokonywać trudności lub lewarować istniejące odmienności. Lechpol stosuje unikanie (np. Czechy, Litwa) albo pokonywanie (Niemcy, Rumunia, Holandia), Granna – tylko unikanie, Aplisens – pokonywanie, Grupa Nowy Styl – unikanie i lewarowanie, a w historii przedsiębiorstwa było także wycofanie. W świetle wyników badań jakościowych wydaje się, że przedsiębiorstwa mniejsze będą częściej stosowały unikanie, a przedsiębiorstwa większe – pokonywanie.

Nieradzenie (wycofanie)

Pierwszy typ reakcji – nieradzenie (wycofanie) – charakteryzuje się koncentracją uwagi menedżerów na ograniczeniach i wąskim zakresie stosowanych mechanizmów pokonywania dystansu (jeśli są, to są to tylko mechanizmy relacyjne, które jednak okazują się niewystarczające, lub niewystarczająco rozwinięte). Ten typ reakcji jest wynikiem bezradności menedżerów w obliczu znacznych odmienności rynków, uniemożliwiających osiągnięcie zakładanych poziomów sprzedaży. Wycofanie może dotyczyć przedsiębiorstw zarówno młodych, jak i z doświadczeniem międzynarodowym. Mimo że dostrzegają różnice, nie mają jeszcze portfela mechanizmów, aby zbudować ponad różnicami,

albo nawiązać bliski kontakt z odpowiednim partnerem zagranicznym, który wzięłby na siebie ciężar pokonywania odmienności. Było to charakterystyczne podejście dla polskich przedsiębiorstw wobec rozwiniętych gospodarczo rynków Europy Zachodniej w latach 90., kiedy jakość produktów znacząco odbiegała od oczekiwań zachodnich nabywców. Również w okresie późniejszym, kiedy przedsiębiorstwa już rozwiną swoje produkty, taka sytuacja może dotyczyć prób wejścia przedsiębiorstw na rynki niżej gospodarczo rozwinięte, z niższą siłą nabywczą (jak Meksyk czy Argentyna).

Niezdolność reakcji (wycofanie) może zatem najczęściej pojawiać się w kilku sytuacjach warunkowanych kontekstem zewnętrznym i wewnętrznym. Po pierwsze, w kontekście przedsiębiorstw małych i młodych o ograniczonych zasobach, pochodzących z kraju o niższym poziomie rozwoju gospodarczo-technologicznego względem rynków zagranicznych. Ze względu na młody wiek, a także kontekst zewnętrzny (m.in. opóźnienie w rozwoju gospodarczym dotyczyło w takim stopniu branży przedsiębiorstwa i jej konkurentów, jak i branż sąsiednich – dostawców i odbiorców, nie stymulując rozwoju) nie miały czasu wypracować mechanizmów pokonywania trudności, a stosowane mechanizmy relacyjne okazują się niewystarczające.

Po drugie, wycofanie występuje w kontekście przedsiębiorstw, które wchodząc w fazę dojrzałości lub będąc już dojrzałe, dokonują rewizji przyjętej decyzji o wroście na rynkach niżej rozwiniętych, kiedy okazuje się, że relacje z partnerem zagranicznym nie przynoszą oczekiwanych rezultatów, ponieważ potencjał biznesowy rynku zagranicznego jest niższy niż zakładany (jednocześnie istnieją atrakcyjniejsze kierunki umiędzynarodowienia). Wzrost poziomu zrozumienia odmienności może zatem prowadzić do zaprzestania działalności na rynku. Kluczowy wymiar dystansu, który w największym stopniu generuje wyzwania i prowadzi do przyjęcia takiej reakcji, to odmiennosc gospodarczo-technologiczna rynków i wynikające z niej trudności.

W tym miejscu nasuwa się pytanie: jak zatem wytłumaczyć fenomen przedsiębiorstw globalnych od urodzenia (ang. *born-globals*), których istnienie sugeruje także coraz więcej polskich badań (np. Danik i Kowalska 2018; Jarosiński 2012)? Albo fakt, że coraz więcej polskich przedsiębiorstw funkcjonuje na wyżej rozwiniętych rynkach Europy Zachodniej? Odpowiedź wiązałabym z istotną zmianą warunków zewnętrznych, w których powstają przedsiębiorstwa. O ile przedsiębiorstwa zakładane w początku lat 90. wpadły w „lukę technologiczną”

(Gorynia i in. 2009), o tyle przedsiębiorstwa zakładane później i obecnie, startują z innego poziomu rozwoju gospodarczego (konkurencyjność wielu branż zwiększa się, czemu towarzyszy rozwój branż sąsiednich – dostawców i odbiorców), w warunkach zjednoczonej Europy, korzystając także z globalnego postępu technologicznego – spadku kosztów komunikacji i transportu.

Unikanie (przeniesienie)

Drugi typ reakcji na trudności wynikające z postrzeganej odmienności rynków to unikanie bezpośredniego zmierzenia się z tymi trudnościami, przez przeniesienie odpowiedzialności na partnerów zagranicznych. Charakteryzuje się koncentracją uwagi menedżerów na ograniczeniach (ale dostrzegają także szanse) oraz stosunkowo wąskim zakresem stosowanych mechanizmów pokonywania dystansu (oprócz mechanizmów relacyjnych są stosowane zasobowe, możliwe jest także sprzężenie tych mechanizmów; mogą pojawiać się proste instrumenty transakcyjne i wsparcia instytucjonalnego). Przedsiębiorstwa są zainteresowane wzrostem na rynkach zagranicznych, ale jednocześnie rezygnują z bezpośredniego ścierania się z trudnościami wynikającym z odmienności rynków. W tej sytuacji decydują się na model współpracy z partnerem, który bierze na siebie ciężar odmienności (oparty na wyłączności dystrybucji, lub w przypadku spółki zależnej JV – przyjęciu postawy „inwestora finansowego”). Taka reakcja była typowa na wczesnym etapie umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw, ale też obecna jest dzisiaj. W jakich zatem uwarunkowaniach najczęściej się może pojawiać?

Po pierwsze, ta reakcja będzie przyjmowana przez małe i średnie przedsiębiorstwa, które są w fazie wzrostu wewnętrznego, koncentrując się na rozwoju oferty pod względem jakości i zakresu, rozbudowie mocy produkcyjnych. Jednocześnie rynek krajowy oferuje znaczny potencjał wzrostu. Dostrzegają także szanse na rozwój sprzedaży na rynkach zagranicznych, wynikających – jak w przypadku rynków Europy Wschodniej – z czynników gospodarczych (podobieństwa poziomu rozwoju gospodarczego, struktura konkurencji), lub w przypadku rynków Europy Zachodniej – zniesienia wielu barier administracyjnych, w tym celnych i otwarcia granic. W takiej sytuacji będą skłonne do poszukiwania modelu, który daje szansę pogodzenia obu elementów – z jednej strony koncentracji na własnym rozwoju i rynku krajowym, z drugiej – eksploatacji opcji na rynkach zagranicznych, ale bez dużego zaangażowania własnych zasobów.

Po drugie, ta reakcja może być także przyjmowana przez duże przedsiębiorstwa, przy czym kontekst będzie odmienny. Przedsiębiorstwa miałyby zasoby, aby aktywniej angażować się w pokonywanie trudności (są dojrzałe, produkty rozwinięte, jakość wysoka), ale ze względu na większą atrakcyjność innych kierunków, i/lub możliwe trudne doświadczenia związane z odmiennością kulturową i administracyjną, świadomie rezygnują z bezpośredniej konfrontacji z tymi trudnościami, cedując w tym momencie odpowiedzialność na partnera z danego rynku, a same strategicznie decydują się na koncentrację na innych rynkach zagranicznych.

W obu sytuacjach przyjęcie strategii unikania w największym stopniu będzie wiązało się z postrzeganymi przez menedżerów trudnościami wynikającymi z odmienności administracyjnej (np. niestabilność polityczna, korupcja, protekcyjność, bariery taryfowe i pozataryfowe) oraz kulturowej (np. odmienność norm i wartości, stereotypy na temat Polski, odmienność stylów komunikacji i relacji interpersonalnych).

Unikanie opiera się w największym stopniu na wykorzystaniu mechanizmów relacyjnych (budowa i rozwijanie sieci relacji z partnerami, znalezienie właściwych partnerów) i zasobowych (oprócz podnoszenia kompetencji produktowych przedsiębiorstwa rozwijają umiejętności w zakresie kompetencji międzykulturowych, ucząc się od partnerów odmienności). Będzie wiązało się także ze stosowaniem prostych instrumentów transakcyjnych (np. stosowanie zabezpieczeń należności eksportowych, wykorzystanie nowych technologii komunikacji w celu ograniczania kosztów podtrzymywania relacji z partnerami) oraz korzystaniem z instrumentów wsparcia instytucjonalnego (np. korzystanie ze środków publicznych na wsparcie eksportu lub podniesienia konkurencyjności).

Mechanizmy relacyjne i zasobowe są sprzężone, wzajemnie stymulując swój rozwój, co tworzy zachętę, umożliwia i zwiększa prawdopodobieństwo przyjęcia kolejnej, aktywniejszej reakcji polegającej na bezpośrednim zmierzeniu się z trudnościami. Jednak to, czy faktycznie się tak stanie, jest warunkowane też innymi czynnikami wewnętrznymi, związanymi z np. ze skłonnością właścicieli/menedżerów do podejmowania ryzyka, które w przypadkach przedsiębiorstw rodzinnych jest często niższe.

Pokonywanie (łącznie, czyli budowanie mostów ponad różnicami)

Trzeci typ reakcji na trudności wynikające z postrzeganej odmienności rynków polega na bezpośrednim zmierzeniu się z tymi trudnościami. Charakteryzuje się koncentracją uwagi menedżerów na możliwościach (ale dostrzegają także ograniczenia) oraz stosunkowo szerokim zakresem stosowanych mechanizmów pokonywania dystansu (oprócz sprzężonych mechanizmów relacyjnych, zasobowych i transakcyjnych pojawiają się mechanizmy instytucjonalne). Można postawić tezę, że najczęściej pokonywanie (łącznie, czyli umiejętność budowania mostów ponad różnicami) jest poprzedzone fazą unikania (w której to partnerzy biorą na siebie ciężar zmierzenia się z odmiennością rynków). Istotą tego podejścia jest orientacja menedżerów na identyfikowanie i niwelowanie negatywnego wpływu kluczowych odmienności. Również w tym podejściu istotna jest współpraca z partnerami, ale zmienia się jej charakter – przedsiębiorstwa nie oczekują od partnerów przejścia pełnej odpowiedzialności, ale – często także we współpracy z nimi – aktywnie działają, poddając i testując nowe pomysły i rozwiązania ograniczające negatywny wpływ odmienności na wzrost sprzedaży na rynku zagranicznym.

W kontekście sposobów obsługi rynku aktywne pokonywanie trudności wynikających z odmienności może wiązać się z dwiema opcjami. Po pierwsze, z tworzeniem spółek JV z partnerami zagranicznymi, które powstają często według następującego wzoru – od współpracy z dystrybutorem, przez założenie z nim spółki JV, a następnie przejęcie pakietu kontrolnego bądź objęcie pełnej kontroli kapitałowej. Po drugie, może oznaczać także współpracę nie kapitałową, sprzedaż eksportową, ale np. przez tworzenie złożonej dystrybucji, tworzenie magazynów buforowych, lub próbę ominięcia nieprzychylnych tradycyjnych kanałów przez uruchomienie sprzedaży z wykorzystaniem kanałów internetowych.

*W jakim kontekście wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa będą się same angażować w budowanie mostów pomiędzy różnicami? Z pewnością będą w tej grupie przedsiębiorstwa, które poradziły sobie już z większością wyzwań wskazywanych w literaturze – wyzwaniami związanymi z wielkością i wiekiem (*liabilities of smallness and newness*), „obcością” (*foreignness*), brakiem sieci (*outsidership*) czy efektem kraju pochodzenia (*country of origin*). Mają już rozwiniętą ofertę produktową pod względem jakości i zakresu, pewien zapas zasobów organizacyjnych*

(*slack*), a także skłonność do działania proaktywnego, innowacyjnego i ryzykownego (orientacja przedsiębiorcza). Dostrzegają potencjał rynków zagranicznych i korzystają z zachodzących procesów globalizacji.

W jaki jednak sposób udało im się to osiągnąć? Odpowiedź odnosi się do stosowanych mechanizmów pokonywania dystansu i sprzężeń zachodzących pomiędzy nimi. O ile w przypadku unikania (przeniesienia odpowiedzialności na partnera) przedsiębiorstwa korzystały już z mechanizmów relacyjnych i zasobowych, zaczynały także stosować proste instrumenty transakcyjne i wsparcia instytucjonalnego, o tyle przyjmując aktywną postawę wobec trudności, musiały poszerzyć zakres stosowanych instrumentów, pogłębiając kolejne mechanizmy pozwalające na przeniesienie ciężaru odpowiedzialności z partnera. Na tym etapie kluczowy wymiar dystansu tworzący wyzwania dla działalności na rynkach zagranicznych to odmienność kulturowa (związana ze stereotypami na temat Polski oraz odmiennością stylów komunikacji i relacji interpersonalnych), a także odległość geograficzna (powodująca trudności w utrzymywaniu relacji z partnerami, wyzwania logistyczne i opłacalność eksportu na rynki odległe, które zaczynają się pojawiać w polu zainteresowania przedsiębiorstw).

Rozwinięte na wcześniejszym etapie mechanizmy relacyjne (np. znajomość partnerów/dystrybutorów, w tym ich kompetencji i zasobów, a także nabywanie dzięki nim wiedzy o odmienności oczekiwań odbiorców) pozwalają na pogłębianie rozwoju zarówno mechanizmów transakcyjnych (np. kontrola dystrybucji, przez tworzenie spółek zależnych z partnerami wnoszącymi komplementarne zasoby i kompetencje; inicjowanie tworzenia magazynów buforowych u dystrybutorów), jak i instytucjonalnych (np. w zakresie do dostosowania produktu i przekazu marketingowego).

Rozwój mechanizmów transakcyjnych (np. zdolność analizy kosztów/korzyści związanych z różnymi sposobami obsługi rynków zagranicznych) współgra z rozwojem instrumentów instytucjonalnych (np. wybór konkretnych sposobów pozwalających na niwelowanie efektu kraju pochodzenia) oraz zasobowych (kompetencje w zakresie organizacji transportu i znajomość procedur eksportowych; tworzenie węzłów logistyczno-produkcyjnych; rozpoznawanie potencjału rynków i wykorzystanie lokalnych próżni branżowych).

Korzystanie z instrumentów wsparcia publicznego (finansowanie targów, podnoszenia konkurencyjności przez uzyskanie dofinansowania ze środków publicznych na zakup maszyn i urządzeń, programów

klasy ERP) pozwala na rozwój mechanizmów zasobowych (np. kompetencji produkcyjnych). Z kolei rozwój mechanizmów zasobowych (produktowych, produkcyjnych i kompetencji międzykulturowych) ułatwia utrzymywanie relacji z partnerami, zwiększając ich zainteresowanie produktami przedsiębiorstwa, oraz łatwością współpracy oraz zmniejszając koszty pozyskania nowych partnerów, na kolejnych rynkach zagranicznych.

Lewarowanie (wykorzystanie odmienności)

Ostatni zaobserwowany w badaniach typ reakcji przedsiębiorstw na trudności wynikające z odmienności rynków to lewarowanie, wykorzystywanie istniejących odmienności. Istotą tego podejścia jest zmiana orientacji – od pokonywania odmienności do budowania na odmiennościach, od koncentracji na ograniczeniach do koncentracji na możliwościach. Charakteryzuje się zatem koncentracją uwagi menedżerów na możliwościach oraz szerokim zakresem stosowanych mechanizmów pokonywania dystansu (następuje pełne sprzężenie mechanizmów relacyjnych, zasobowych, transakcyjnych i instytucjonalnych).

W jakim kontekście wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa mogą przyjąć taką reakcję? Przeprowadzone badania wskazują, że jest to najbardziej wyrafinowane podejście, wymagające od przedsiębiorstw nie tylko głęboko zakotwiczonej w kulturze i działaniu orientacji przedsiębiorczej (Miller 1983; Covin i Slevin 1989), lecz także globalnej mentalności (Gupta i Govindarajan 2002; Nummela i in. 2004; Ciszewska-Mlinarič 2015), przejawiającej się i w aspiracjach wzrostu na rynkach międzynarodowych i w zrozumieniu nawet subtelnych różnic poszczególnych wymiarów dystansu. Ze względu na swoją złożoność będzie najrzadziej obserwowanym typem reakcji na pokonywanie dystansu, dostępnym przedsiębiorstwom, które zgromadziły już znaczne doświadczenia w umiędzynarodowieniu, zarówno pod względem różnorodności, jak i liczby obsługiwanych rynków, stosowanych sposobów ich obsługi oraz popełnionych też błędów. Lewarowanie pojawia się w następstwie „łączenia – budowania mostów ponad różnicami”; wtedy, gdy wiele wymiarów dystansu traci już na znaczeniu, ponieważ organizacja nauczyła się jak je pokonywać. Ostatni wymiar – stojący na drodze ekspansji pozaeuropejskiej – to dystans geograficzny.

Podstawą pojawienia się lewarowania są te same mechanizmy i powiązania między nimi, co w przypadku „pokonywania”, z jedną kluczową różnicą: szczególnie ważna jest pętla zwrotna, wychodząca z mechaniz-

mów zasobowych (własnych kompetencji) do mechanizmów instytucjonalnych, transakcyjnych i relacyjnych. W tym momencie zgromadzone/wypracowane przez przedsiębiorstwo zasoby, kompetencje i umiejętności stanowią impuls do rozwoju pozostałych mechanizmów. Organizacja nie tylko absorbuje wiedzę o rynkach zagranicznych, od klientów, dystrybutorów, partnerów w JV, czy od własnych, całkowicie kontrolowanych spółek, nie tylko przyświecają jej eksploracyjne i eksploatacyjne motywy umiędzynarodowienia, ale ma zdolność zarządzania całym korporacyjnym organizmem, dokonując transferu wiedzy i kompetencji między jednostkami, z wykorzystaniem strategii arbitrażu. I czyni to bez elementów przypadkowego działania, ale z pełną świadomością, co dobrze oddają słowa jednego z członków zarządu Grupy Nowy Styl:

My absolutnie tę odmiennność czujemy. Mało tego, cały czas, kiedyś myślę mniej świadomie, w ostatnich latach absolutnie świadomie, o tej odmienności rynków i wymagań otoczenia, mówimy, jako o jednym z podstawowych elementów strategii, filozofii, kultury Grupy Nowy Styl. Z tej złożoności, która oczywiście rodzi problemy, my staramy się robić naszą siłę. Staramy się mówić słuchajcie i wewnątrz, i na zewnątrz, ale też wewnątrz to myślenie ujmować. Każdy z rynków, na których działamy, jest inny. To jest pierwszy punkt, który warto podkreślić, to nie jest tak, że Polska jest inna niż Zachód. Tylko każdy z rynków zachodnich jest inny, praktycznie pod każdym z tych względów, które Pani wymieniła. Dlatego na każdym z tych rynków musimy mieć elementy, które nas bardzo mocno do tego rynku dopasowują, czyli które są bardzo indywidualnie dostarczane pod ten rynek. A zarazem musimy mieć elementy, w których stosujemy pewien rodzaj dźwigni, wynikającej ze skali Grupy, dlatego że inaczej nie bylibyśmy niczym innym niż konglomeratem firm, rozrzuconych po różnych rynkach. Musimy łączyć tę skalę i pewne elementy centralizacji z bardzo dużą lokalizacją i jeszcze robić to w sposób dynamiczny, różny na różnych rynkach. Co daje gigantyczną złożoność, która jest największym wyzwaniem w naszym biznesie, ale zarazem naszą relatywną siłą w tym momencie. [Grupa Nowy Styl]

5.2. Wkład w teorię internacjonalizacji przedsiębiorstw

Znaczenie przeprowadzonych badań dla teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw ma cztery główne aspekty. Po pierwsze, w odniesieniu do badań ilościowych, niniejsza praca zwraca uwagę na kompleksowy charakter zależności łączących dystans postrzegany przez menedżerów i przedsiębiorców oraz wyniki przedsiębiorstw osiągnięte na rynku zagranicznym przez uwzględnienie relacji nie tylko bezpośrednich, lecz także pośrednich, ujmując rolę sposobu reakcji na dystans, zakresu stosowanych instrumentów, poziomu wiedzy o rynku zagranicznym – które wiążą się z postrzeganym dystansem, adaptacją, bądź wynikami. Mając na uwadze fakt, że sposoby i związane z nimi mechanizmy pokonywania dystansu psychicznego, są stosunkowo nowym i wymagającym dalszych badań obszarem (Child, Rodrigues i Frynas 2009) oraz sugestie uwzględnienia kontekstu branży w badaniach dystansu (Puthusserry i in. 2014), praca ta wzbogaca krajowy i światowy dorobek w obszarze literatury dystansu psychicznego, ukazując zasadność systemowego badania relacji oraz intensywności technologicznej branży jako istotnego moderatora w badaniach relacji zachodzących pomiędzy dystansem psychicznym i wynikami przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych².

Po drugie, sformułowany model teoretyczny pokonywania dystansu wzbogaca istniejący dorobek teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw, wyjaśniając ewolucję podejść (sposobów reakcji), związanych z nimi mechanizmów oraz uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych przyjętej reakcji. Przyjęta optyka dotyczy zatem momentu wyboru i wejścia na rynek zagraniczny, a także uwzględnia wyzwania pojawiające się już po decyzji o wejściu na rynek zagraniczny, co jest jednym z istotnych postulatów formułowanych przez badaczy (Child i in. 2009; Puthusserry i in. 2014). Child i in. (2009) jako pierwsi zwrócili uwagę na temat sposobów redukcji dystansu, wskazując trzy możliwe sposoby reakcji na trudności związane z dystansem psychicznym: łączenie (definiowane w kategorii obniżania kosztów transakcyjnych), unikanie (przenoszenie kosztów na partnera) oraz niezdolność reakcji. Ograniczeniem koncepcji Childa i in. (2009) było osadzenie jej w kontekście tylko małych

² W podsumowaniu rozdziału 3 zostały omówione wyniki badań w odniesieniu do dziesięciu hipotez ujętych w modelu konceptualnym.

i średnich przedsiębiorstw względem jednego (tego samego) rynku; zamienne traktowanie pojęć sposobów i mechanizmów; oraz brak jednoznacznego wskazania, jakie sposoby/mechanizm są pomocne w zmierzeniu się z trudnościami generowanymi przez różne wymiary dystansu. Zaprezentowany w niniejszej pracy model pokonywania dystansu rozwija i różni się od koncepcji Childa i in. (2009), wprowadzając cztery możliwe sposoby reakcji na dystans, przy czym w odróżnieniu od założeń Childa i in. (2009) wyraźnie rozgranicza sposoby i mechanizmy, definiując sposoby z uwzględnieniem szeregu wymiarów. Istotnym aspektem jest też to, że prezentowany w pracy model został sformułowany na bazie wniosków płynących z obu etapów badawczych. O ile badania ilościowe ukazały złożony obraz zależności i potwierdziły bezpośredni (branże niskich/średnich technologii) lub pośredni (branże wysokich technologii) wpływ dystansu psychicznego, reakcji na dystans i zakresu stosowanych instrumentów na wyniki osiąganych na rynkach zagranicznych, o tyle badania jakościowe (obejmujące całą historię umiędzynarodowienia czterech przedsiębiorstw różnej wielkości i z różnych branż) pozwoliły wyodrębnić mechanizmy pokonywania dystansu, będąc też źródłem dla sformułowania ukazanych w modelu sposobów pokonywania dystansu.

Po trzecie, prezentowany model sposobów pokonywania dystansu osadzony jest w kontekście trzech filarów teoretycznych perspektywy strategicznej, pokazując istotność integracji teorii dla głębszego zrozumienia badanych zjawisk (Peng i in. 2008; Yamakawa i in. 2008; Su i in. 2016). W szerokim ujęciu teorii zasobowej (do której można przypisać nurty bazujące na zdolnościach dynamicznych, relacjach i wiedzy) prezentowane aktywne sposoby i mechanizmy pokonywania dystansu mogą być interpretowane w kategoriach zdolności dynamicznych jako zdolności pozwalających przedsiębiorstwom na nieustanną adaptację do otoczenia międzynarodowego biznesu (Teece i in. 1997; Eisenhardt i Martin 2000). W węższym, *stricte* zasobowym, ujęciu (Barney 1991; Peteraf 1993; Amit i Schoemaker 1993) model identyfikuje mechanizmy zasobowe i konkretne instrumenty (odnoszące się do rozwoju zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa, umiejętności identyfikowania i niwelowania istniejących „luk” zasobowych, przez wewnętrzny rozwój zasobów i kompetencji lub pozyskiwanie ich od partnerów, a także lewarowanie zasobów i kompetencji) oraz uwarunkowania wewnętrzne przyjętych sposobów reakcji na dystans, które również wywiedzione są z teorii zasobowej. Z kolei mechanizmy relacyjne (odnoszące się do

zdolności organizacji w zakresie rozwoju i zarządzania siecią relacji z partnerami na rynkach zagranicznych, budowania trwałej współpracy opartej na zaufaniu, wymianie doświadczeń i wspólnym rozwiązywaniu ewentualnych problemów), będąc osadzone w nurcie relacyjnym teorii zasobowej (Dyer i Singh 1998; Gulati 1999), mogą być także interpretowane w kategoriach filaru pozycyjnego, nawiązując do pozycji zajmowanej w sieci lub – czerpiąc z perspektyw teorii internacjonalizacji – podejścia sieciowego (Johanson i Mattsson 1993). Znaczenie nurtu pozycyjnego (Porter 1980; Boter i Holmquist 1996) przejawia się także w zidentyfikowanych uwarunkowaniach zewnętrznych przyjętych sposobów reakcji na dystans oraz zostało potwierdzone we wnioskach płynących z przeprowadzonych badań ilościowych wskazujących, że intensywność technologiczna branży, w której przedsiębiorstwo działa, wpływa na badane relacje dotyczące wpływu dystansu na wyniki przedsiębiorstw. Mechanizmy instytucjonalne (odnoszące się do działań przedsiębiorstw w zakresie budowy legitymizacji na rynkach zagranicznych oraz pozyskiwania i korzystania ze wsparcia instytucjonalnego) w znacznej mierze bazują na założeniach teorii instytucjonalnej (North 1990; DiMaggio i Powell 1983; Scott 1987; 1995), podkreślającej konieczność dostosowania się do presji rynku zagranicznego i zbudowania legitymizacji. Mechanizmy transakcyjne (odnoszące się do zdolności przedsiębiorstw w zakresie doboru optymalnych pod względem kosztów i korzyści form prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych oraz dalszego ograniczenia ryzyka i kosztów dla wybranego sposobu obsługi rynku zagranicznego) są związane z teorią kosztów transakcyjnych (Williamson 1985; 1975) reprezentującą ekonomiczną perspektywę teorii internacjonalizacji (Graves i Thomas 2004). Podsumowując, przez uwzględnienie dynamiki zachodzącej między mechanizmami pokonywania dystansu (pokazującej rozwój mechanizmów i relacje zachodzące pomiędzy nimi), prezentowane wnioski wychodzą poza prostą enumerację czynników osadzonych w trzech perspektywach teoretycznych. Jest to zgodne z postulatem, aby w badaniach łączących trzy perspektywy strategiczne uwzględniać także relacje zachodzące między nimi (Su i in. 2016).

Po czwarte, zgodnie z wiedzą autorki, jest to pierwsze zakrojone na szeroką skalę badanie sposobów pokonywania trudności wynikających z postrzegania odmienności rynków i towarzyszących im mechanizmów w kontekście polskich przedsiębiorstw.

5.3. Wkład w praktykę zarządzania

Prezentowane w pracy badania mają kilka istotnych implikacji dla praktyków zarządzania. Po pierwsze praca ta podkreśla znaczenie postrzeganych przez menedżerów różnic między rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym w wymiarze kulturowym, administracyjnym, geograficznym oraz gospodarczo-technologicznym oraz wynikających z nich trudności funkcjonowania na rynku zagranicznym, które są często przez menedżerów albo lekceważone, albo z którymi nie potrafią sobie skutecznie radzić.

Po drugie pokazuje, jakie wyzwania generowane przez różne wymiary dystansu są postrzegane przez decydentów jako kluczowe, jak organizacje reagują na te wyzwania, oraz jak różne wymiary dystansu wpływają na kluczowe wybory strategii umiędzynarodowienia.

Po trzecie, i najważniejsze, praca pokazuje główne typy mechanizmów pokonywania dystansu i zachodzące między nimi relacje. Przeprowadzone badania pozwoliły na identyfikację konkretnych instrumentów pokonywania dystansu w ramach czterech typów mechanizmów (relacyjnych, zasobowych, transakcyjnych i instytucjonalnych). Opracowany na podstawie doświadczeń polskich przedsiębiorstw wykaz potencjalnych instrumentów może stanowić ważny punkt odniesienia dla innych przedsiębiorstw rozważających ekspansję zagraniczną lub napotykających na tej drodze wyzwania.

Podsumowując, bogaty materiał empiryczny zgromadzony na etapie badań jakościowych może stanowić inspirację dla menedżerów przedsiębiorstw na różnym etapie rozwoju międzynarodowego, działających w różnych pod względem intensywności technologicznej branżach pokazując w dogłębny sposób reakcji na wyzwania tworzone przez odmienność rynków i ich uwarunkowania. Z kolei główne wnioski z badań ilościowych wskazują, że bez względu na intensywność technologiczną branży wyniki przedsiębiorstw na rynku zagranicznym rosną wraz z zakresem stosowanych instrumentów oraz poziomem adaptacji do rynku. Działania adaptacyjne są warunkowane poziomem zgromadzonej wiedzy o rynku zagranicznym, osiągając wyższy poziom w przypadku przedsiębiorstw aktywnie reagujących na trudności wynikające z dystansu. Z kolei poziom zakumulowanej wiedzy o rynku zagranicznym jest tym wyższy, w im wyższym stopniu przedsiębiorstwo aktywnie reaguje na trudności wynikające z dystansu i im więcej instrumentów stosuje.

5.4. Ograniczenia modelu i kierunki dalszych badań

Zaprezentowane wnioski i przedstawiony model pokonywania dystansu mają ograniczenia o charakterze metodologicznym oraz teoretycznym. Po pierwsze, w badaniach ilościowych należy zwrócić uwagę, że przyjęta operacjonalizacja dystansu psychicznego, mimo że ma szereg zalet (pomiar na poziomie indywidualnym, obejmujący kilka wymiarów i akcentujący postrzeganie wyzwań i trudności wynikających z odmienności rynku, a nie tylko dostrzeganą odmienność) (Child i in. 2002, 2009; Obadia 2013), ma także ograniczenie związane z pomiarem *ex post*. Według Hakansona i Ambosa (2010) postrzegany przez menedżerów dystans w momencie podejmowania decyzji o umiędzynarodowieniu na dany rynek zagraniczny (*ex ante*) oraz w momencie, kiedy przedsiębiorstwo już jakiś czas funkcjonuje na rynku (*ex post*), może się istotnie różnić. Z tego względu wnioski dotyczące wpływu dystansu psychicznego na wybory rynków i sposobów wejścia mogą być zniekształcone. Jest to istotny argument, choć wydaje się że kontekście zaprezentowanych badań, gdzie główną zmienną wyjaśnianą były wyniki na rynku zagranicznym, przyjęta operacjonalizacja dystansu nie zniekształca wniosków. Niemniej badania uwzględniające kilkukrotny pomiar postrzeganego przez menedżerów dystansu oraz wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa w odstępach kilkuletnich pozwoliłyby na pełniejsze zrozumienie znaczenia zmiany postrzeganego dystansu.

Po drugie, przedstawiony model pokonywania dystansu wymaga weryfikacji na większej próbie badawczej, ponieważ możliwość formułowania uogólnień na podstawie studiów przypadków ma swoje ograniczenia (Strumińska-Kutra i Koładkiewicz, 2012, s. 9).

Po trzecie, zaprezentowane wyniki badań nie poruszają tematu uwarunkowań postrzeganego przez menedżerów dystansu. Smith i in. (2011) zaproponowali interesujący model teoretyczny, pokazujący powiązania między obiektywnymi uwarunkowaniami na poziomie kraju (tzw. bodźce dystansu psychicznego), informacjami o różnicach docierającymi do decydentów oraz uwarunkowaniami na poziomie indywidualnym (uwzględniając subiektywne i obiektywne charakterystyki), które wpływają na ocenę odbieranych informacji, co tworzy dystans psychiczny. Badania osadzone w tym nurcie pozwoliłyby na głębsze zrozumienie najistotniejszych czynników i procesów poznawczych kształtujących dystans psychiczny. Od kilkunastu lat wśród badaczy podejmujących

tematykę przedsiębiorczości międzynarodowej rośnie zainteresowanie perspektywą poznawczą (Zahra i in. 2005), która koncentruje uwagę na modelach mentalnych przedsiębiorców, aby zrozumieć, w jaki sposób możliwości na rynkach międzynarodowych są identyfikowane i wykorzystywane oraz w jaki sposób procesy poznawcze przedsiębiorców wpływają na decyzje w zakresie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

Po czwarte, wyłaniającym się tematem w obszarze badań szeroko rozumianego dystansu jest zwrócenie uwagi badaczy na jego potencjalnie pozytywne efekty. Przez dekady dystans postrzegany był tylko w kategoriach kosztów lub ograniczeń umiędzynarodowienia, i tak niewątpliwie było, jest i zapewne będzie. Wielowymiarowa odmienność rynków będzie tworzyła dodatkowe wyzwania, koszty i ryzyko dla przedsiębiorstw zainteresowanych ekspansją zagraniczną (Stahl i in. 2016). Jednak ostatnio w dyskursie akademickim coraz dobitniej wybrzmiewa także argument, że istniejące odmienności rynków mogą mieć też pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej, na wielu poziomach analizy, tworząc nowe możliwości uczenia się, generowania synergicznych rozwiązań oraz rozwijania innowacji. Stahl i in. (2016, s. 627) uważają, że „pozytywne i negatywne efekty odmienności reprezentują dwa różne (prawdopodobnie ortogonalne) wymiary, a nie dwa końce tego samego kontinuum”. Z kolei według Harzing i Pudelko (2016, s. 27) skupienie uwagi badaczy na zdolności korporacji międzynarodowych w zakresie zwiększenia konkurencyjności przez łączenie zalet różnych kontekstów krajowych jest zupełnie inną perspektywą (odmienność jest rozumiana w kategorii szans i możliwości, a także jako zasób) aniżeli utrzymywanie niskiego dystansu w celu ograniczenia kosztów transakcyjnych (dystans jako koszt). W niniejszej pracy jeden ze sformułowanych sposobów pokonywania dystansu, lewarowanie, wpisuje się właśnie w tę logikę „korzyści” wynikających z dystansu, ale niewątpliwie jest to skromny wkład w ten ciekawie rozwijający się nurt badawczy. Dogłębne zrozumienie, jakie możliwości i jakie ograniczenia tworzone są przez szeroko definiowaną odmienność rynków wymaga dalszych badań, uwzględniających specyficzne odmienności kontekstu rynku krajowego i goszczącego (Stahl i in. 2016; Harzing i Pudelko 2016).

Po piąte, w tym delikatnym świecie dystans może powrócić jako jedna z głównych kategorii, która tym razem nie będzie niejako naturalnie związana z położeniem geograficznym, odmiennością kulturową i poziomem konkurencyjności krajów, ale będzie administracyjnie

sterowana przez polityków jako mechanizm ochrony własnego rynku. Odzwierciedleniem tego zjawiska jest w ostatnim czasie narastający protekcyjizm, na fali nastrojów nacjonalistycznych, w wielu regionach świata, także w krajach Unii Europejskiej. Analizując źródła trendów deglobalizacyjnych, Gorynia i Mińska-Struzik (2018, s. 51) zauważają że przeciwnicy globalizacji postrzegają ją jako „zagrożenie dla tożsamości narodu oraz symbol zewnętrznej agresji przeciw ojczyźnie. (...). Obrona przed procesami globalizacyjnymi jest zatem wyrazem dbania o tzw. substancję narodową”. Z drugiej strony ekonomiści podkreślają jednak, że wolny handel – „ogólnie i przeciętnie” (Kołodko 2014, s. 10) – jest warunkiem szybszego wzrostu gospodarki światowej i przestrzegają przed zwiększaniem barier administracyjnych: „nawet jeżeli w pojedynczych przypadkach kraj stosujący bariery w handlu nie odnotuje strat, to pojawią się one po stronie partnerów handlowych. (...) w ogromnej większości przypadków sięganie po bariery handlowe, by osiągać cele społeczne i polityczne, odbywa się kosztem ekonomicznej racjonalności” (Gorynia i Mińska-Struzik 2018, s. 56).

Niepewność związana z wyjściem Wielkiej Brytanii ze struktur UE (Brexit), toczące się wojny handlowe na linii USA–Chiny, USA–UE odzwierciedlają trendy cofania się globalizacji, które będą wpływać na globalną sytuację makroekonomiczną, mając swoje uwarunkowania także na poziomie mikroekonomicznym – przedsiębiorstw i menedżerów, kształtujących strategie międzynarodowego rozwoju zarządzanych przez siebie firm. Kobrin przewiduje, że przynajmniej w perspektywie średnioterminowej menedżerowie firm międzynarodowych powinni spodziewać się rosnących napięć i wstrząsów. Jednym ze scenariuszy dla przyszłości globalizacji jest według niego „świat stołu bilardowego”, w którym akcja i reakcja zapętłają się, a próby zamknięcia granic lub ograniczenia przepływów napotykają rzeczywistość zmian strukturalnych – globalnie zintegrowanych korporacji międzynarodowych, rozproszonej technologii i zdolności technologicznych, powstającym w wielu branżach globalnych sieci produkcji (Kobrin 2017, s. 168–169). W nadchodzących latach zdolność firm do pokonywania dystansu może nabrać jeszcze większego znaczenia. Pytania o to, jak decydenci przedsiębiorstw zainteresowanych ekspansją zagraniczną będą reagować na zachodzące zmiany w globalnej polityce, jak będzie to kształtować ich decyzje w odniesieniu do wyboru kierunków ekspansji i jakie mechanizmy pokonywania dystansu będą stosować, niewątpliwie wyznaczają ważny kierunek przyszłych badań.

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Przegląd badań uwzględniających dystans psychiczny, opublikowanych do 2017 roku

Objaśnienia do Tabeli Z1.1

Klasyfikacja głównego tematu/obszaru badawczego obejmuje osiem punktów:

- I. Wpływ DP na proces umiędzynarodowienia: wybór rynków, sekwencja, wybór sposobów wejścia [I]
- II. Wpływ DP na wyniki osiągane na rynku zagranicznym [II]
- III. Wpływ DP na adaptację do rynku zagranicznego [III]
- IV. Uwarunkowania DP [IV]
- V. Wpływ DP na relacje z partnerami zagranicznymi (dostawcy, odbiorcy) [V]
- VI. Operacjonalizacja DP [VI]
- VII. DP i miękkie aspekty zarządzania (zarządzanie ludźmi, uczenie się i transfer wiedzy; podejmowanie decyzji – sposoby i pułapki) [VII]
- VIII. Instrumenty i sposoby pokonywania DP [VIII]

Oznaczenia:

Pola oznaczone w tabeli Z1.1 kolorem szarym wskazują badania, w których DP był centralną lub jedną z kluczowych zmiennych.

Brak koloru oznacza, że DP był dodatkową zmienną tłumaczącą badane relacje.

Wykorzystywane skróty:

DP – dystans psychiczny

DK – dystans kulturowy

BG – przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione, „urodzeni globaliści” (*born-globals*), lub młode przedsiębiorstwa wcześniej rozpoczynające proces umiędzynarodowienia (*INV – international new ventures*)

JV – wspólne przedsięwzięcia (*joint-venture*)

MŚP – małe i średnie przedsiębiorstwa

ZIB – zagraniczne inwestycje bezpośrednie.

Tabela Z1.1. Badania uwzględniające DP (opublikowane do końca 2017 roku)

| Autor [Temat] | DP i badane relacje | Metoda badań i próba | Główne wnioski |
|---|---|--|--|
| 1. Akhter i Machado (2014) [I] | DP i wybór kierunku (Mercosur vs Chiny) | Jakościowe (7 eksporterów wyrobów gotowych z Brazylii) | DP sprawia, że rynki regionu (Mercosur) są bardziej atrakcyjne niż Chiny. Jednak założenie, że DP między Brazylią a Chinami sprawi, że brak zaufania stanie się czynnikiem hamującym prowadzenie działalności gospodarczej w Chinach nie znalazło potwierdzenia. |
| 2. Albaum (2012) [VII] | DP i DK a etyka biznesowa | Ilościowe (3984 studentów z 23 państw) | Nie ma korelacji między żadną z trzech miar dystansu (Brewer, 2007; Ellis, 2008; Fletcher i Bohn, 1998) a etyką biznesową → kraje psychicznie bliskie mogą mieć istotnie inne wartości etyczne. |
| 3. Alexander, Rhodes i Myers (2007) [I] | DP i wybór kierunku | Ilościowe (sieci handlowe z 17 krajów Europy Zach.) | Język (jako miara kultury i DP) ma istotny wpływ na wzorce ekspansji zagranicznej sieci handlowych w Europie Zachodniej. |
| 4. Arenius (2005) [I] | DP i tempo penetracji rynku | Jakościowe (4 fińskie przedsiębiorstwa technologiczne, INV). | DP jest negatywnie związany z tempem penetracji rynku zagranicznego, ale relacja ta jest moderowana kapitałem społecznym (liczba i jakość relacji zewnętrznych) → umożliwia szybsze tempo penetracji nawet odległych psychicznie rynków. |
| 5. Avloniti i Filippaios (2014) [VI] | Porównanie miar DP i DK | Ilościowe (dane wtórne) | Porównanie trzech operacjonalizacji DK (Hofstede, GLOBE, Schwartz) oraz DP (Hakanson i Ambos, oraz Dow i Karunaratra) ukazują brak stabilnych i oczekiwanych korelacji → te same badania mogą mieć różne wyniki w zależności od zastosowanego sposobu pomiaru. |

| | | | |
|--|--|---|---|
| 6. Azar i Drogendijk (2014) [II, III] | DP, adaptacja i wyniki | Ilościowe (186 wejść szwedzkich eksporterów na 23 rynki zagraniczne) | DP ma pozytywny wpływ na adaptację (wdrożenie innowacji technologicznych i organizacyjnych) na rynku zagranicznym; DP ma korzystny pośredni wpływ (poprzez innowacje) na wyniki przedsiębiorstwa. |
| 7. Baack, Dow, Parente i Bacon (2015) [IV] | Uwarunkowania postrzeganego DP | Ilościowe – eksperyment (200 australijskich menedżerów) | Badania eksperymentalne ukazujące procesy kształtujące indywidualną percepcję DP i jej zmiany. Efekt potwierdzenia/błąd konfirmacji ma istotny wpływ na percepcje DP przez menedżerów oraz decyzje strategiczne. |
| 8. Baack, Maceli i Baack (2015) [III] | DP i adaptacja (marketing mix) | Konceptualne | Model konceptualny tłumaczący rolę DP w kształtowaniu strategii adaptacji, uwzględniając znaczenie indywidualnego doświadczenia menedżerów (oraz modele podejmowania decyzji z psychologii społecznej). |
| 9. Babichenko (2006) [I, IV] | DP i proces internacjonalizacji Uwarunkowania DP | Konceptualne (oparte na analizie uprzednich badań) | ZIB w Estonii służą jako „psychiczna brama” (dla inwestorów zagranicznych) do inwestycji w inne kraje post-sowieckie. Klasyfikacja czynników tworzących i skracających DP. |
| 10. Barretto i Rocha (2001) [I] | DP i wybór rynku ZIB | Jakościowe (10 przedsiębiorstw z Brazylii) | Wybór rynków zagranicznych dla ZIB jest związany z postrzeganiem DP. |
| 11. Bell (1995) [I] | DP i wybór rynku | Mieszane: ilościowe (88 małe przedsiębiorstwa IT z Finlandii, Irlandii, Norwegii) i jakościowe (24 wywiady) | Wyniki badań ilościowych wskazują, że DP tłumaczy wybór rynków eksportowych, niemniej badania jakościowe (koncentracja na przypadkach skrajnych) ukazuje, że inne czynniki są także istotne: podążanie za klientem, orientacja sektorowa, trendy w branży komputerowej. |
| 12. Bhardwaj, Eickman i Runyan (2011) [II] | DP i wyniki | Jakościowe (1 przypadek hiszpańskiego przedsiębiorstwa BG) | Internacjonalizacja BG (urodzeni globaliści) może potwierdzać zjawisko paradoksu DP – szybko osiągają dobre wyniki na rynkach odległych psychicznie. |
| 13. Blomkvist i Drogendijk (2013) [I] | DP i wybór rynków zagranicznych dla ZIB | Ilościowe (chińskie ZIB w 174 krajach w latach 2003–2009) | Chińskie ZIB w krajach przyjmujących wiążą się z DP (na poziomie zagregowanym) oraz z niektórymi komponentami, w tym: kulturą, religią, poziomem demokracji (zgodnie z oczekiwaniami) i językiem (istotne, ale przeciwnym kierunku). |
| 14. Bodlaj, Povše i Vida (2017) [IV,V] | Wpływ elastyczności relacji na DP; DP i zaufanie do partnera | Ilościowe (175 słoweńskich eksporterów/ MŚP) | DP to mediator związku zachodzącego między elastycznością a zaufaniem. Elastyczność relacji łączącej eksportera i importera obniża DP postrzegany przez eksportera; DP z kolei zmniejsza zaufanie eksportera do zagranicznego partnera. |

| | | | |
|---|---|---|--|
| 15–16. Brewer (2007a, 2007b) [I, VI] | DP i wybór rynków; operacjonalizacja DP | Ilościowe (liczba australijskich eksporterów w próbie 25 krajów) | W krajach, charakteryzujących się najmniejszym DP do Australii, była największa liczba australijskich eksporterów. Propozycja pomiaru DP (dane wtórne, 7 obszarów, 15 wskaźników). |
| 17. Brock, Johnson i Zhou (2011) [I] | DP i wybór rynku | Ilościowe (małe przedsiębiorstwa z USA, UK i Niemiec – 89,102,112) | Tylko w próbie przedsiębiorstw niemieckich zastosowano DP; wyniki wskazują, że DP jest moderatorem relacji pomiędzy obiektywnymi, zewnętrznymi miarami (dystans ekonomiczny, geograficzny i kulturowy (Hofstede, Schwarz) a wyborem rynku. |
| 18. Chikhouni, Edwards i Farashahi (2017) [I] | DP i poziom własności w przejściach zagranicznych | Ilościowe (25.44 tys. decyzji związanych z poziomem własności [w przejściach zagranicznych w próbie 9577 przedsiębiorstw międzynarodowych z 25 państw, w okresie 15 lat). | Związek pomiędzy DP a poziomem własności w transakcjach zagranicznych przejęć moderowany jest przez kierunek (kraj pochodzenia inwestora). Przedsiębiorstwa z rynków wschodzących przejmują wyższy udział w strukturze własnościowej przejmowanego przedsiębiorstwa, w przypadku umiędzynarodowienia na rynki o wyższym DP; a przedsiębiorstwa z rynków rozwiniętych – mają w takim przypadku skłonność przejęcia niższych udziałów we własności. Z kolei w przypadku umiędzynarodowienia na rynki o niższym DP, przedsiębiorstwa z rynków wschodzących nabywają niższy poziom udziałów. |
| 19. Child, Ng i Wong (2002) [IV, VI, VIII] | Uwarunkowania DP Operacjonalizacja DP; sposoby pokonywania DP | Jakościowe (5 przypadków przedsiębiorstw z Hong Kongu) | Identyfikacja czynników tworzących, skracających lub niwelujących DP. Ekspansja przedsiębiorstw z Hong Kongu do państw anglosaskich tłumaczona czynnikami skracającymi (<i>distance-compressing</i>) oraz niwelującymi (<i>distance-bridging</i>). Pomiar DP na poziomie indywidualnym. |
| 20. Child, Rodrigues i Frynas (2009) [VIII] | Sposoby pokonywania DP | Przed wszystkim jakościowe (32 brytyjskie MŚP eksportujące do Brazylii) | Pomiar DP jako postrzeganych różnic i ich wpływu na działania na rynku zagranicznym. Identyfikacja trzech sposobów reakcji na DP: niwelowanie/ budowanie mostów (<i>bridging</i>), unikanie (<i>avoiding</i>), nie-radzenie (<i>non-coping</i>). |
| 21. Clark i Pugh (2001) [I] | DP i kolejność wyboru rynków zagranicznych | Ilościowe (badania podłużne oparte na doświadczeniach 19 przedsiębiorstw UK) | Badano wpływ 4 wymiarów dystansu na wybór kolejności rynków; wyniki wskazują, że zasobność rynku jest istotniejszym czynnikiem niż wielkość rynku (wpływ dodatni), a dystans geograficzny – niż dystans kulturowy (wpływ negatywny) w decyzjach dotyczących kolejności wejścia. |

| | | | |
|--|---|--|--|
| 22. Coldwell i Joosub (2017) [I] | DP i wybór rynków dla ZIB | Mieszane (26 CEO i dyrektorów reprezentujących korporacje z Południowej Afryki) | Znaczenie DP dla wyboru rynków ZIB jest kwestionowane; dystans geograficzny wpływa na decyzje związane z ZIB, ale dystans kulturowy nie ma jednoznacznego znaczenia. Autorzy wskazują na istotność wcześniejszego międzynarodowego doświadczenia menedżerów dla decyzji związanych z ZIB. |
| 23. Conway i Swift (2000) [V] | DP i rozwój relacji biznesowych | Konceptualne | Im wyższy DP, tym więcej czasu i wysiłku wymaga zbudowanie udanych relacji biznesowych z partnerami na rynku zagranicznym. |
| 24. Dib, Sertã Rezende i Figueiredo (2016) [I] | DP i wybór kierunku | Ilościowe (eksport z Brazylii 2002–2011, 4 kategorie przedsiębiorstw) | DP tłumaczy kierunek eksportu przedsiębiorstw brazylijskich, ale tylko w odniesieniu do przedsiębiorstw bardzo małych, małych i średnich. Natomiast wielkość rynku ma znaczenie bez względu na wielkość przedsiębiorstwa. |
| 25. Dikova (2009) [II] | DP i wyniki spółek zależnych | Ilościowe (193 przykłady ZIB przedsiębiorstw z Europy Zach. w krajach Europy Środ.-Wschodniej) | Pozytywny związek między DP i wynikami spółek zależnych obserwuje się tylko w przypadku braku wiedzy o rynku zagranicznym (paradoks DP); DP nie ma wpływu na wyniki, jeśli firma-matka ma doświadczenia w Europie Środ.-Wsch. lub utworzyła spółkę zależną z lokalnym partnerem. |
| 26. Dow (2000) [I, VI] | DP i wybór rynku; operacjonalizacja | Ilościowe (315 eksporterów – MŚP z Australii) | DP jest istotnym predyktorem wyboru rynków eksportowych; choć jego znaczenie zmniejsza się w kolejnych wejściach. Proponowany pomiar DP jest lepszym predyktorem wyboru kierunku niż inne miary kulturowe; dystans geograficzny nie powinien być wykorzystywany jako jedyna miara DP. |
| 27. Dow i Ferencikova (2010) [I, II] | DP a ZIB (wybór rynku, sposobu, wyniki) | Ilościowe (154 oddziały przedsiębiorstw zagr. w Słowacji) | DP (Dow i Karunaratna) jest istotnym predyktorem wyboru rynku i wyników (relacja negatywna), ale nie sposobu wejścia (JV vs budowa oddziału od podstaw). |
| 28. Dow i Karunaratna (2006) [I, VI] | DP i wybór rynku (wielkość wymiany handlowej); Operacjonalizacja DP | Ilościowe (przepływy handlowe wśród 627 par krajów) | Komponenty/uwarunkowania (stimuli) DP mają zróżnicowany wpływ na wielkość wymiany handlowej: różnice w zakresie edukacji, rozwoju przemysłowego, religii mają negatywny wpływ, podczas gdy więzi kolonialne są pozytywnie związane z intensywnością handlu między krajami. Znaczenie DK (Hofstede) jest ograniczone. |
| 29. Dow i Larimo (2009) [I] | DP i wybór sposobu wejścia | Ilościowe (1502 spółki zależne utworzone przez 247 przedsiębiorstw z krajów nordyckich) | Wybór sposobu wejścia (utworzenie własnego oddziału vs JV) jest negatywnie związany z różnicami w zakresie religii, rozwoju przemysłowym, edukacji) także po uwzględnieniu DK (Hofstede). Na wybór sposobu ma także wpływ wcześniejsze doświadczenie międzynarodowe, ale w krajach zbliżonych kulturowo). |

| | | | |
|---|--|---|--|
| 30. Dow i Larimo (2011) [I] | Wybór sposobu wejścia | Ilościowe (1473 spółki zależne utworzone przez 242 przedsiębiorstw z krajów nordyckich) | Wybór sposobu wejścia (akwizycje vs budowa od podstaw) jest negatywnie związany z czynnikami (stimuli) DP, obniżając skłonność do akwizycji. Na wybór sposobu wejścia ma także wpływ wiedza (oparta na doświadczeniu na innych rynkach zbliżonych kulturowo). |
| 31. Dung i Janssen (2015) [I] | DP i wybór sposobu wejścia (eksport bezpośredni vs pośredni) | Ilościowe (84 MŚP z Wietnamu) | DP (geograficzny i PD stimuli) nie wpływa na wybór formy eksportu, które determinowany jest przez czynniki indywidualne (cechy demograficzne, kapitał wiedzy) i organizacyjne. |
| 32. Durand, Turkina i Robson (2016) [V] | DP i jakość relacji z partnerami | Ilościowe (388 relacji partnerskich; 179 respondentów z 35 państw) | DP ma negatywny wpływ na jakość relacji (relational exchange orientation – m.in. zaufanie, współpraca, zaangażowanie etc.), ale związek ten moderowany jest przez wizerunek kraju w odniesieniu do produktu (im pozytywniejszy, tym mniejszy wpływ DP na relacje). |
| 33. Ellis (2007) [I] | DP i wybór rynku oraz sekwencja | Ilościowe (1132 wejścia przedsiębiorstw chińskich na rynki zagraniczne) | Brak jednoznacznego wpływu dystansu (DP, DK, dystansu geograficznego) na wybór pierwszego rynku, sekwencję i tempa; niemniej kolejne wejścia dotyczą rynków podobnych kulturowo. |
| 34. Ellis (2008) [I] | DP i wybór rynku (sekwencja) | Ilościowe (924 wejścia na rynek zagraniczny przez 302 chińskich eksporterów) | DP nie ma bezpośredniego wpływu na sekwencje wejść na rynki zagraniczne; DP jest jednak moderatorem relacji pomiędzy wielkością rynku i sekwencją. Im większy jest rynek, tym większe prawdopodobieństwo szybszego wejścia, ale pod warunkiem niskiego DP. |
| 35. Ellis (2011) [V] | DP i relacje z partnerami (rozpoznawanie szans) | Ilościowe (665 międz. relacji nawiązanych przez 230 chińskich przedsiębiorstw) | Identyfikacja szans oparta na istniejących relacjach prowadzi do bardziej wartościowej wymiany, która jest jednak ograniczona pod względem geograficznym, psychicznym i językowym. |
| 36. Evans i Bridson (2005) [III] | DP i adaptacja do rynku zagranicznego | Ilościowe (próba jak w Evans i Mavondo, 2002) | DP jest pozytywnie związany z adaptacją oferty do rynku zagranicznego; a na poziomie zdezagregowanym DP szczególnie istotne są różnice w strukturze rynków, praktykach biznesowych i różnice językowe. |
| 37. Evans i Mavondo (2002) [II, VI] | DP i wyniki; operacjonalizacja DP | Ilościowe (204 wejścia na rynki zagr., przez 102 sieci handlowe z USA, UK, Europy Zach., Azji i Pacyf.) | DP (jako zagregowany konstrukt) jest istotnym predyktorem wyników finansowych i strategicznych na rynkach odległych, wskazując na paradoksalny wpływ dystansu. Dezagregacja DP na DK i dystans biznesowy zwiększa siłę objaśniającą. |

| | | | |
|--|--|---|--|
| 38. Evans, Mavondo i Bridson (2008) [I,II,III,IV] | DP i wyniki, wybór sposobu wejścia, adaptacja, uwarunkowania DP | Ilościowe (próba jak w Evans i Mavondo, 2002) | DP wywiera pozytywny wpływ na wyniki finansowe i strategiczne; wiąże się z przyjęciem mniej ryzykownych i kapitałochłonnych sposobów wejścia oraz z adaptacją. Żadne z badanych uwarunkowań DP (czyli międzynarodowe doświadczenie i centralizacja) nie wpływa na DP. |
| 39. Evans, Treadgold i Mavondo (2000a) [II] | DP i wyniki | Konceptualne | DP oferuje pomocne teoretyczne ramy, aby wyjaśnić różnice w wynikach międzynarodowych sieci handlowych, przy czym należy także analizować znaczenie innych czynników (np. proces podejmowania decyzji strategicznych, sposób wejścia, stopień adaptacji, format sprzedaży detalicznej, wielkości, międzynarodowe doświadczenia przedsiębiorstwa) |
| 40. Evans, Treadgold i Mavondo (2000b) [II, VI] | DP, wyniki, operacjonalizacja DP | Komentarz do Stottinger i Peter szary (1998) | Przekonanie, że DP jest pojęciem „przeszłości” jest kwestionowane. Paradoks DP jako ważny temat badawczy. Operacjonalizacja DP na poziomie indywidualnym. |
| 41. Fang, Tung, Berg i Nematshahi (2017) [I] | DP i DK a proces umiędzynarodowienia (wybór rynków i tempo) | Jakościowe (4 przypadki skandynawskich przedsiębiorstw wchodzących na rynek Chin) | Propozycja modelu „internacjonalizacji spadochronowej” (ang. <i>parachuting internationalization</i>), łączącej model Uppsalski i BG; DP i DK są traktowane zarówno jako istotne, jak i nieistotne kategorie tłumaczące umiędzynarodowienie w erze globalizacji. Mimo że nie tłumaczą wyboru rynku i powodzenia na rynku, to zdolność uczenia się i zrozumienia odmiennej kultury nadal odgrywa istotną rolę. |
| 42. Fletcher i Bohn (1998) [I,IV,VII] | DP i uwarunkowania indywidualne; DP i sposób umiędzynarodowienia (pasywny, aktywny – alianse i samodzielne wyjście); DP i sposób decyzji | Ilościowe (541 eksporterów z Australii) | Charakterystyki demograficzne menedżerów (wiek, wykształcenie, kraj urodzenia, długość pobytu zagranicą, częstotliwość wyjazdów zagranicznych) nie tłumaczą wyboru rynków bliskich/odległych psychicznie, ale wiedza na temat kultur i doświadczenie w negocjacjach międzynarodowych oraz podejście planistyczne (przygotowywanie planów ekspansji) w transakcjach zwiększają prawdopodobieństwo działania na rynkach odległych. Alianse jako sposób wejścia na rynki zagraniczne najczęściej pojawiają się w kontekście rynków odległych. |
| 43. Freeman, Giroud, Kalfadellis i Ghauri (2012) [I] | DP i wzrost zaangażowania ZIB | Jakościowe (22 przedsiębiorstwa z Australii zaangażowane w ZIB w Anglii) | Propozycja modelu wyjaśniającego relacje między DP, otoczeniem i decyzjami związanymi ze wzrostem zaangażowania, przy uwzględnieniu 3 kategorii przedsiębiorstw (ze względu na czas wejścia na rynek UK). BG są mniej podatni na wpływ DP, a bardziej na czynniki zewnętrzne, w podejmowaniu decyzji dotyczących zwiększenia zaangażowania w rynku. |

| | | | |
|---|---|--|---|
| 44. Gerschewski (2013) [VI] | Operacjonalizacja DP | Metodologiczny | Identyfikacja błędów związanych ze stosowaniem zagregowanego konstruktu DP (przy użyciu indeksu Kogut i Singh w połączeniu z propozycją Dow i Karunaratna); propozycja korekty pomiaru DP. |
| 45. Griffith i Dimitrova (2014) [II] | DP i wyniki | Ilościowe (151 eksporterów z USA) | DP w wymiarze kulturowym wiąże się z niższymi wynikami (satisfakcją z eksportu), ale DP w wymiarze biznesowym nie jest istotny dla wyjaśnienia wyników. Ponadto wysoki DP w wymiarze biznesowym sprawia, że partner na rynku zagranicznym charakteryzuje się w większym stopniu podobnymi (a nie komplementarnymi) kompetencjami. Dodatkowo dystans kulturowy (biznesowy) wzmacnia (osłabia) pozytywny związek między komplementarnością zasobów partnerów a wynikami. |
| 46. Griffith, Lee, Yeo i Calantone (2014) [V] | DP a strategia zarządzania relacjami z partnerem | Ilościowe (151 eksporterów z USA) | DP nie ma wpływu na zachowania relacyjne (oparte na wymianie informacji, elastyczności, solidarności z partnerem), ale negatywnie wiąże się z przyjęciem szczegółowych zapisów w kontraktach. |
| 47. Gripsrud, Geir, Hunneman, Auke i Solberg (2015) [I] | DP, wybór rynków i tempo umiędzynarodowienia | Ilościowe (2390 norweskich przedsiębiorstw założonych w 2003, eksporterzy w latach 2000–2011) | Wyodrębnienie trzech kategorii przedsiębiorstw (ang. <i>True Born Globals</i> , <i>Born Regionals</i> , <i>Late-comers</i>). Tylko przedsiębiorstwa umiędzynarodawiające się najpóźniej (ang. <i>late comers</i>) podążają ścieżką postulowaną przez tradycyjny model Uppsala (wybierając rynki bliskie psychicznie). |
| 48. Guercini i Milanese (2017) [I, II] | Model biznesowy wykorzystujący odmiennosc rynków i proces umiędzynarodowienia | Jakościowe (studium przypadku modelu biznesowego włoskiego przedsiębiorstwa z branży odzieży luksusowej) | Odmienność rynków tworzy możliwości dla powstania nowych modeli biznesowych, w których „koszty bycia obcym” (ang. <i>liability of foreignness</i>) współistnieją z zaletami (ang. <i>foreignness as an asset</i>). Przewaga „bycia obcym” wiąże się z percepcją kraju pochodzenia w kraju docelowym, umożliwiając szybką internacjonalizację na rynkach odległych geograficznie i kulturowo. DP zwiększa wysiłki w zakresie znalezienia partnera na rynku zagranicznym, umożliwiając stworzenie sieci, a zarazem eksplorację różnorodności. |
| 49. Håkanson (2014) [II] | DP i wyniki eksportu (elastyczność przepływów handlowych) | Ilościowe (dwustronna wymiana 1962–2008 pomiędzy 25 państwami) | Negatywny wpływ DP na wymianę handlową zmniejsza się z czasem; wpływ DP eksportera jest silniejszy w handlu zróżnicowanymi towarami, niż w handlu towarami standardowymi. DP jest silnie skorelowany z dystansem geograficznym. |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 50. Håkanson i Ambos (2010) [IV,VI] | Uwarunkowania (makro) DP Operacyjna- lizacja DP | Ilościowe (1414 menedżerów z 25 największych krajów) | DP pozytywnie wiąże się z dystansem kulturowym, geograficznym i lingwistycznym, obecną i przeszłą rywalizacją polityczną między krajami, różnicami w poziomie rozwoju gospodarczego, a także negatywnie powiązane z rozwojem gospodarczym, jakością zarządzania publicznego. |
| 51. Håkanson, Ambos, Schuster i Leicht-Deobald, (2016) [IV] | Uwarunkowania (makro) DP | Ilościowe (416 par krajów) | DP wobec rynku zagranicznego zmniejsza się wraz ze wzrostem liczby emigrantów (liczba imigrantów – nie ist.), z wielkością importu dóbr kulturowych i usług, jest wyższy w przypadku dużych państw; relacja między DP a różnicami w zakresie międzynarodowej reputacji krajów ma kształt litery U (najniższy DP wobec państw o nieco wyższym poziomie reputacji). |
| 52. Håkanson i Dow (2012) [I] | DP i struktura wymiany handlowej | Ilościowe (dwustronna wymiana 1962–2008 pomiędzy 25 państwami) | Porównanie znaczenia DP (jako przybliżenie kosztów transakcyjnych związanych z pozyskaniem informacji) oraz dystansu geograficznego (jako proxy kosztów transportu), wskazuje że znaczenie DP dla wymiany handlowej zmniejsza się w przypadku wszystkich badanych kategorii produktów, a znaczenie DG dla dóbr homogenicznych istotnie wzrosło, natomiast w odniesieniu do towarów bardziej zróżnicowanych – nieco zmalał. |
| 53. Hang i Godley (2009) [II] | DP i wyniki (paradoks DP) | Jakościowe (podłużne przypadki trzech sektorów detalicznych w Chinach, od 1850 r.) | Analiza wyników inwestorów zachodnich oraz pochodzenia chińskiego w trzech typach sieci detalicznych (domach towarowych, sieciach odzieżowych i supermarketach) w okresie 150 lat. Zachodzące zmiany technologiczne, szczególnie istotne w supermarketach sprawiły, że bliskość psychiczna przestała być przewagą (paradoks DP). |
| 54. Hassel i Cunningham (2004) [II] | PD i wyniki spółek zależnych (w powiązaniu z kontrolą zarządczą oddziałów) | Ilościowe (31 spółek zależnych korporacji fińskiej) | DP jako moderator relacji pomiędzy kontrolą zarządczą (budżetową) a wynikami oddziału; nacisk na kontrolę zarządczą wiązał się z lepszymi wynikami, ale tylko w przypadku spółek zależnych działających na rynkach o niskim DP. W przypadku rynków odległych psychicznie nacisk na kontrolę budżetu nie prowadzi do lepszych wyników. |
| 55. Hosseini (2008) [I] | DP i sposób wejścia | Konceptualne | Postulat zastosowania ekonomii behawioralnej w celu głębszego zrozumienia znaczenia DP i paradoksu DP. |

| | | | |
|--|---|--|--|
| 56. Hutzschenreuter, Kleindienst i Lange (2014) [II] | DP i wyniki | Ilościowe (91 niemieckich korporacji) | Przyrost dystansu (<i>added distance</i>) administracyjnego, kulturowego i geograficznego ma negatywny wpływ na wyniki, szczególnie dystans administracyjny i kulturowy. Efekt może jednak zależeć od stopnia, w jakim przedsiębiorstwo jest świadome istnienia różnic, podejmując środki niwelujące wpływ dodatkowego dystansu na wyniki. |
| 57. Jiménez i Fuente (2016) [I] | DP i ZIB | Ilościowe (164 hiszpańskie korporacje) | Negatywny wpływ DP (w zakresie różnic w edukacji, rozwoju przemysłowego, demokracji i systemów społecznych) na ZIB moderowany jest przez efekt uczenia się od innych (liczba przedsiębiorstw z kraju pochodzenia w kraju goszczącym). Nie dotyczy to jednak różnic językowych i religijnych. |
| 58. Johanson i Vahlne (2009) [I] | DP i proces umiędzynarodowienia | Konceptualne | DP ma mniejszy wpływ na przebieg umiędzynarodowienia niż kwestie związane z relacjami. |
| 59. Johnston, Khalil, Jain i Cheng (2012) [V] | DP i współpraca (wspólne działania) z partnerem | Ilościowe (150 importerów z Tajwanu) | Częsta, a także dwukierunkowa komunikacja zwiększa zaufanie oraz zadowolenie ze współpracy. Jednak istotnym negatywnym moderatorem tych relacji jest DP. Natomiast DP nie ma wpływu na związek pomiędzy zaufaniem i zadowoleniem a podjęciem z partnerem (dostawcą) wspólnych działań. |
| 60. Katsikea Theodosiou i Morgan (2007) [III] | DP i wyniki (efektywność sprzedaży eksportowej) | Ilościowe (146 eksporterów z UK) | Im większy DP, tym niższe zadowolenie menedżerów z atrakcyjności /sytuacji rynku (pod względem potencjału wyników i włożonego wysiłku). DP ma pośredni negatywny wpływ na działania i wyniki menedżerów, oraz na efektywność sprzedaży eksportowej. |
| 61. Katsikea, Theodosiou i Morgan (2015) [VII] | DP i rotacja menedżerów eksportu | Ilościowe (160 eksporterów z UK) | W warunkach wysokiego DP, (a) wpływ formalizacji na postrzeganą niejasność roli menedżera eksportu jest wyższy; (b) wpływ centralizacji na postrzegany konflikt roli menedżera eksportu jest silniejszy. Zarówno konflikt, jak i niejasność roli obniżają zadowolenie z pracy, prowadząc do zwiększonej skłonności zmiany pracodawcy. |
| 62. Katsikeas, Skarmeas i Bello (2009) [V] | DP i budowa relacji opartych na zaufaniu | Ilościowe (214 brytyjskich importerów; dwukrotny pomiar) | DP między importerem-eksporterem zwiększa prawdopodobieństwo zachowań oportunistycznych eksporterów oraz zmniejsza zaufanie importera do eksportera. |
| 63. Kim i Rhee (2001) [I] | DP i wybór ZIB | Ilościowe (135 przedsiębiorstw z Japonii, USA, Europy) | Wpływ DP na wybór formy ZIB w Korei. Przedsiębiorstwa pochodzące z USA i Europy preferują przejścia przedsiębiorstw koreańskich, natomiast przedsiębiorstwa z Japonii – preferują JV. |

| | | | |
|--|---|--|--|
| 64. Klein i Roth (1990) [I] | DP i integracja kanałów (sposób obsługi rynku) | Ilościowe (477 kanadyjskich eksporterów) | W warunkach niskiej specyficzności aktywów, im większy DP, tym większe negatywne zachęty do integracji w przód. |
| 65. Kłysik-Uryszek i Kuna-Marszałek (2014) [I] | DP i wybór kierunku ZIB | Ilościowe (analiza wyboru kierunku ZIB na bazie danych GUS) | Przedsiębiorstwa pochodzące z regionu Łodzi najczęściej wybierają jako kierunek swoich ZIB rynek litewski, rosyjski, ukraiński i czeski → wybór rynków bliskich psychicznie i geograficznie. |
| 66. Kontinen i Ojala (2010) [I,VIII] | DP i wybór rynku, sposobu wejścia; Instrumenty pokonywania DP | Jakościowe (4 rodzinne przedsiębiorstwa z Finlandii działające we Francji) | Przed wejściem na odległy psychicznie rynek francuski, badane przedsiębiorstwa fińskie miały wcześniejsze doświadczenia na rynkach bliższych psychicznie, zaczynając od eksportu. DP ma szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na ich ostrożność i obecność rodziny. Identyfikacja kilku działań/czynników pozwalających na niwelowanie znaczenia dystansu (m.in. zatrudnienie uzdolnionych pracowników, nauka języka francuskiego). |
| 67. Kuo i Fang (2009) [I] | DP i wybór kierunku ZIB | Ilościowe (258 przedsiębiorstw z Tajwanu inwestujących w 3 regiony ekonomiczne Chin) | DP (operacjonalizacja zgodna z wymiarami CAGE) wpływa na ocenę atrakcyjności lokalizacji – niższy DP, wyższa atrakcyjność. Relacja ta moderowana jest doświadczeniem kluczowych menedżerów w prowadzeniu ZIB. Na poziomie składowych DP – dystans administracyjny i geograficzny są istotne dla wyboru lokalizacji. |
| 68. Lukas, Whitwell i Hill (2007) [VII] | DP i podejście planistyczne do eksportu | Ilościowe (149 przedsiębiorstw IT z Australii) | DP jako moderator; im wyższy DP, tym silniejsza relacja między zaangażowaniem w eksport a orientacją przedsiębiorstwa w zakresie planowania działań eksportowych. |
| 69. Magnusson i Boyle (2009) [V] | DP i rozwój relacji z partnerami zagranicznymi | Konceptualne | Model konceptualny przewiduje, że na wczesnych etapach rozwoju relacji z partnerem zagranicznym wyższy DP będzie związany z większą niepewnością i niższym zaufaniem, a negatywny związek między niepewnością i zaufaniem będzie wyższy w kontekście wyższego DP. Umiejętność komunikacji (odniesienie się do kwestii tworzących DP) będzie jednak ograniczać niepewność, zwiększać zaufanie i prawdopodobieństwo przetrwania relacji. Na późniejszych etapach rozwoju relacji DP będzie zmniejszał niepewność, zwiększał zaufanie, wzmacniał związek między zaufaniem a niepewnością. |
| 70. Magnusson, Schuster i Taras (2014) [VII] | DP i wyniki wirtualnych zespołów | Ilościowe (1006 studentów z 20 krajów) | PD ma pozytywny wpływ na wyniki zespołów; w globalnych, wirtualnych zespołach poziom PD jest pozytywnie powiązany z oczekiwaniami wyzwani. |

| | | | |
|--|--|---|--|
| 71. Mandrinos i Nik Malini Nik Mahdi (2016) [VII] | DP (paradoks) i luki w wiedzy | Jakościowe (9 przedsiębiorstw średnich i dużych z Grecji) | Między brakami wiedzy (<i>knowledge gap</i>) i paradoksem DP występują wzajemne zależności; warunkowane trzema czynnikami: wiedzą opartą na doświadczeniu, informacjami, oraz krótkowzrocznością uczenia się. |
| 72. Medinets, Muchai i Odiyo (2009) [I] | DP i wybór rynków eksportowych | Ilościowe (eksport z Kenii do 6 państw) | Im niższy DP, tym większy eksport na rynki zagraniczne. DP lepiej wyjaśnia wybór rynków eksportowych dla przedsiębiorstw z Kenii niż dystans geograficzny. |
| 73. Millar i Choi (2008) [VII] | DP i identyfikowanie się pracowników z korporacją | Konceptualne | Korporacje międzynarodowe powinny w większym stopniu przywiązywać wagę do wartości instytucjonalnych lokalnych menedżerów oraz przewyżczenia DP wobec lokalnych menedżerów, co pozwoli obniżyć wyłączenie społeczne oraz niski poziom identyfikacji z korporacją. |
| 74. Millar i Choi (2009) [VII] | DP i wewnętrzny transfer wiedzy/ technologii | Konceptualne | DP jako jedna z barier psychologicznych (obok kontraktu psychologicznego, sprawiedliwości proceduralnej, kosztów obcości), utrudniająca wewnętrzny odwrotny transfer wiedzy w ramach korporacji (z oddziału do centrali). Sposobem pokonywania trudności są mechanizmy nieformalne (<i>sub-networks</i> w ramach korporacji). |
| 75. Meyer, Meyer Jr. i in. (2016) [VII] | DP i zarządzanie expatriantami | Jakościowe (1 korporacja z Brazylii w Chinach) | Brak przygotowania expatriantów przez wyjazdem stanowił główną barierę do pokonania, aby osiągnąć lepsze wyniki. DP to kluczowy czynnik wywołujący problemy, z jakimi muszą się zmierzyć expatrianci. |
| 76. Navarro-García, Peris-Oritz i Barrera-Barrera (2016) [III] | DP i adaptacja oferty (marketing-mix) | Ilościowe (196 MŚP z Hiszpanii) | Im wyższy poziom DP, tym wyższy poziom adaptacji (obserwacja potwierdzona dla całej próby, w podgrupach wyróżnionych ze względu na wielkość, ale inne wyniki ze względu na zmienne strukturalne – w podgrupie przedsiębiorstw bez dedykowanego działu eksportu wpływ DP na adaptację jest negatywny). Adaptacja elementów marketing-mix wpływa na lepsze wyniki na rynku zagranicznym (ale tylko na poziomie całej próby i w grupie przedsiębiorstw z działem eksportu). System zbierania informacji (o klientach, konkurentach, wewnątrz rozpowszechnienie) zmniejsza wpływ DP na adaptację (ale tylko w przypadku przedsiębiorstw z dedykowanym działem eksportu). |
| 77. Nebus i Chai (2014) [IV, VII] | Uwarunkowania/ wymiary (indywidualne) DP DP i pułapki procesów decyzyjnych | Konceptualne | Model konceptualny wskazuje na trzy wymiary DP odnoszące się do decydentów/ menedżerów: świadomość (<i>awarness</i>) uwzględnia znajomość menedżera w zakresie zagranicznych elementów kontekstu istotnych dla decyzji przedsiębiorstwa, percepcja |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | | | <i>(perception)</i> to interpretacją zakresu istotnych elementów otoczenia, a zrozumienie (<i>understanding</i>) uwzględnia relacje między tymi elementami kontekstu i decyzjami przedsiębiorstwa. Wskazanie czterech pułapek procesów decyzyjnych związanych z wymiarami dystansu. |
| 78. Nizielska (2014) [I] | DP i proces umiędzynarodowienia | Jakościowe (1 polskie przedsiębiorstwo) | DP wpływa na decyzje związane z wyborem rynku i sposobem umiędzynarodowienia. |
| 79. Nordman i Tolstoj (2014) [V] | DP w relacji z partnerem i transfer wiedzy | Ilościowe (łącznie 314 MŚP ze Szwecji) | DP charakteryzujące relacje z partnerem ma pozytywny wpływ na transfer wiedzy pomiędzy partnerami (paradoks DP). |
| 80. Obadia (2013) [II, V] | DP (FCID), zaufanie i wyniki | Ilościowe (2 etapy: 283 oraz 144 przedsiębiorstwa francuskie) | DP (jako <i>foreignness-induced cognitive disorientation</i> FICD) obniża zaufanie oraz wyniki ekonomiczne; w warunkach wysokiego DP wpływ zaufania na wyniki jest negatywny w relacjach importerów-eksporterów. DP jest także negatywnie związany z przetrwaniem relacji eksportowej. |
| 81. Obadia, Vida i Pla-Barber (2017) [V] | DP jako moderator związku między normami relacyjnymi a oportunistycznym importera | Ilościowe (2 etapy; 105 francuskich eksporterów, MŚP) | W relacjach eksportowych nawiązywanych przez MŚP, w warunkach wysokiego DP, normy relacji w zakresie oczekiwań ciągłości, równości, oraz współpracy, mają silniejszy wpływ na ograniczenie oportunistycznego importera. |
| 82. O'Grady i Lane (1996) [II, VI] | DP i wyniki Operacjonalizacja DP | Mieszane: Jakościowe (10 pogłębionych studiów kanadyjskich przedsiębiorstw działających w USA) Ilościowe (badanie 180 przedsiębiorstw z Kanady i 90 z USA) | Różnice kulturowe i biznesowe między Kanadą a Stanami Zjednoczonymi okazały się większe, niż oczekiwano; założenia dotyczące podobieństwa rynku amerykańskiego i kanadyjskiego okazały się silnie związane ze słabymi wynikami na rynku USA; założenia o podobieństwie rynków uniemożliwiają menedżerom poznanie istotnych (aczkolwiek subtelnych) różnic między rynkami. Asymetria DP; DP powinien być mierzony na poziomie menedżerów i ich percepcji. |
| 83. Ojala (2008) [I, VIII] | DP, wybór rynku i sposobu wejścia Instrumenty pokonywania DP | Jakościowe (8 MŚP z Finlandii, w Japonii, software) | Mimo DP między Finlandią a Japonią, fińskie przedsiębiorstwa softwarowe na wczesnym etapie swojego umiędzynarodowienia weszły na rynek japoński, przez ZIB. Istotniejsza niż DP była wielkość rynku, zaawansowana struktura branży, oraz wymóg ścisłej współpracy z klientami. Sposobem pokonania DP było zatrudnianie lokalnych pracowników oraz zachodnich menedżerów z doświadczeniem z pracy w Japonii. DP oparty jest na indywidualnym doświadczeniu i odczuciach menedżerów, a mniej na różnicach kulturowych. |

| | | | |
|---|--|--|---|
| 84. Ojala (2015) [I] | DP i proces umiędzynarodowienia małych i nowych przedsiębiorstw [BG/INV] | Konceptualny | W przypadku przedsiębiorstw małych i młodych, DK jest moderatorem relacji między DP a atrakcyjnością rynku, wzmagając negatywny wpływ DP; im mniejszy DG, DK i DP, tym większa atrakcyjność rynku; DP może zmieniać się szybciej niż DK i DG; relacje w ramach sieci to przede wszystkim sposób pokonywania DP (<i>bridging</i>), a nie DK czy DG; ale im wyższy DP, tym więcej czasu i zasobów przedsiębiorstwa muszą zainwestować w budowę sieci. |
| 85. Ojala i Tyrväinen (2009) [I] | DP i wybór rynku | Mieszane ilościowe (53 MŚP z Finlandii, IT/soft.) Jakościowe (4 fińskie przedsiębiorstwa w Japonii) | Analiza ilościowa na poziomie makro nie potwierdza jednoznacznie wpływu DP (Dow i Karunaratna) na wybór rynku (badane 3 pierwsze rynki zagraniczne). Badania jakościowe ujawniają wpływ DP, ale także inne czynniki wpływające na wybór rynku (wielkość rynku, poszukiwanie możliwości/szans). |
| 86. Olejnik-Nizielska i Larimo (2015) [I] | DP i proces umiędzynarodowienia | Jakościowe (13 średnich i dużych polskich przedsiębiorstw) | Kulturowy wymiar DP wpływa na decyzje związane z wyborem rynku i sposobem umiędzynarodowienia. Do istotnych różnic kulturowych należą odmienne style pracy, praktyki biznesowe i zachowania w trakcie negocjacji. Postrzegany dystans gospodarczy i polityczny są uznane jako istotniejsze wymiary DP wpływające na proces umiędzynarodowienia. |
| 87. Palmero, Durán Herrera i De la Fuente Sabaté (2013) [I] | DP i wybór rynku ZIB | Ilościowe (160 hiszpańskich korporacji z 659 spółkami zależnymi w Europie) | Różnice w poziomie rozwoju przemysłowego i języka mają negatywny wpływ na wybór rynku jako destynacji ZIB, ale – wbrew oczekiwaniom – różnice w poziomie edukacji zwiększają prawdopodobieństwo ZIB, co według autorów, odzwierciedla motywy poszukiwania efektywności. |
| 88. Pedersen i Petersen (2004) [VII] | DP i zrozumienie rynków zagranicznych (<i>shock effect</i>) | Ilościowe (485 przedsiębiorstw z Danii, Szwecji, Nowej Zelandii) | Postrzegana znajomość rynku zagranicznego zmienia się w czasie działania na rynku (kształt litery U). Najwyraźniejszy „efekt szoku” występuje w przypadku rynków sąsiednich/ bliskich, a nie odległych psychicznie (→ Paradoxs DP). |
| 89. Pogrebnjakov i Maitland (2011) [I] | DP i wejście na rynki zagraniczne | Ilościowe (130 wejść operatorów telefonii komórkowej na rynki Europy i Ameryki Płd.) | DP definiowany w kategoriach dystansu instytucjonalnego: w wymiarze poznawczym, normatywnym i regulacyjnym. Na poziomie kraju DP w wymiarze poznawczym obniża prawdopodobieństwo wejścia na rynek, ale normatywny DP – zwiększa. Na poziomie branży DP w wymiarze regulacyjnym obniża prawdopodobieństwo wczesnego wejścia. Ważne jest też wcześniejsze doświadczenie w regionie (odwrócony kształt litery U). |

| | | | |
|--|---|--|---|
| 90. Prashantham i Floyd (2012) [VII] | DP i uczenie się | Konceptualne (w kontekście urodzonych globalistów) | W kontekście urodzonych globalistów niski DP ułatwia uczenie się przez improwizację oraz próby i błędy (<i>trial-and-error learning</i>), a wysoki DP ogranicza oba typy uczenia. Średni DP ma pozytywny wpływ, w przypadku doświadczonych przedsiębiorstw. |
| 91. Prime, Obadia i Vida (2009) [VI] | Operacjonalizacja DP | Jakościowe (8 przedsiębiorstw z Francji) | Identyfikacja niespójności w badaniach empirycznych wykorzystujących DP w zakresie konceptualizacji, operacjonalizacji i pomiaru. Propozycja nowej definicji DP w kontekście eksporterów, różniącej bodźce i efekty. |
| 92. Presutti, Boari i Fratocchi (2016) [II,V] | DP, relacje z odbiorcami, wyniki | Ilościowe (101 włoskich przedsiębiorstw high-tech, dwukrotny pomiar w 2005, 2013) | DP ma negatywny wpływ na wzrost sprzedaży zagranicznej. O ile rozwój kapitału społecznego (w relacjach z partnerami zagranicznymi) ma zawsze pozytywny wpływ na poprawę wyników na rynku zagranicznym (wzrost sprzedaży zagranicznej), o tyle w przypadku kapitału relacyjnego i poznawczego efekt ten występuje tylko w przypadku niskiego DP. |
| 93. Przybylska (2013) [I] | DP i wybór rynku | Jakościowe (4 polskie MŚP/BG) | DP nie wywiera decydującego wpływu na wybór rynków zagranicznych przez polskich urodzonych globalistów. |
| 94. Puthusserry, Child i Rodrigues (2014) [VIII] | DP i sposoby pokonywania | Mieszane: jakościowe i ilościowe (30 brytyjskich MŚP i 30 partnerskich MŚP z Indii) | Różne wymiary DP mają zróżnicowany wpływ na biznes; istnieje asymetria w postrzeganiu DP. Kulturowy wymiar DP jest mniej istotny niż instytucjonalny, ponieważ z DK łatwiej poradzić sobie. Identyfikacja czterech sposobów reakcji na DP: absorpcja, sytuacyjność, pragmatyzm; nie-radzenie. Ponadto sformułowano stosowanie postulatów podejścia sytuacyjnego w badaniach dystansu. |
| 95. Rutashobya i Jaensson (2004) [VIII] | Instrumenty pokonywania dystansu | Jakościowe (4 eksporterzy z Tanzanii) | Sieć relacji pozwala małym przedsiębiorstwom z Tanzanii na zniwelowanie znaczenia braku przewag własności oraz obniżenie DP. |
| 96. Sachdev i Bello (2014) [V] | DP i mechanizmy kontroli (monitoring i wymiana informacji) w relacjach eksportowych | Ilościowe (248 przedsiębiorstw z USA, hi-tech) | Wyniki badania pokazują, że DP moderuje relację między specyficznością aktywów i wymianą informacji; przy niższym DP pozytywna relacja między specyfiką aktywów i wymiany informacji jest słabsza. DP ma bezpośredni negatywny wpływ na monitoring. |
| 97. Safari, Thilenius i Hadjikhani (2013) [V] | DP i zachowania konsumentów w kanałach elektronicznych (online) | Jakościowe (wywiady indywidualne i grupy fokusowe, udziałem z 51 szwedzkich obywateli) | DP wiąże się z wysoką niepewnością (odczuwaną przez nabywców) utrudniającą wymianę z IOV (International online vendors); DP zmienia się, kiedy klienci uzyskują dostęp do informacji tworzących zaufanie do zagranicznych sprzedawców działających online; relacje i podejście sieciowe pozwala na lepsze zrozumienie wpływu DP na zachowanie konsumentów. |

| | | | |
|---|----------------------------------|--|--|
| 98. Salmi (2006) [VIII] | Instrumenty pokonywania DP | Jakościowe (7 przedsiębiorstw z Finlandii) | Umiejętności społeczne i znajomość kultury jako instrument pokonywania barier psychicznych w kontaktach z dostawcami z Chin. |
| 99. Santos, Ferreira i Reis (2012) [III] | DP i wyniki | Konceptualne | DP ma negatywny wpływ na wyniki, utrudniając dostęp do informacji i uczenie się, ale negatywny efekt DP na wyniki moderowany jest przynależnością do sieci (która zapewnia zasoby ułatwiające adaptację do otoczenia zagranicznego). |
| 100. Sim i Ali (2000) [I] | DP i stabilność JV | Ilościowe (59 JV w Bangladeszu) | Stabilność międzynarodowych JV (brak zmian kapitałowych) jest negatywnie związana z DP pomiędzy partnerami. Im mniejszy DP, tym wyższa stabilność. |
| 101. Sinha, Wang, Scott-Kennel i Gibb (2015) [I] | DP i wybór rynku | Jakościowe (10 przedsiębiorstw młodych softwarowych z Nowej Zelandii) | Raczej wielkość rynku, a nie DP, napędza początkowy wybór rynków przez szybko umiędzynaradawiające się młode przedsiębiorstwa, ale później doświadczają one paradoksu DP. Kolejne wejścia opierają się na kryteriach menedżerskich (w przeciwieństwie do możliwości wzrostu); wejście na odległe psychicznie rynki jest mniej prawdopodobne, a jeśli jest – to raczej reaktywne. |
| 102. Sinkovics, Sinkovics i Jean (2013) [I] | DP i sprzedaż online | Ilościowe (115 MŚP z Wielkiej Brytanii) | DP (w zakresie przyjętych praktyk biznesowych) wpływa na korzystanie z internetu jako sposobu umożliwiającego zmniejszenie barier eksportowych. Oznacza to, że jeśli DP wobec rynku jest wysoki, praktyki biznesowe znacznie się różnią, przedsiębiorstwa mniej ufają pośrednikom, polegając na sprzedaży internetowej. |
| 103. Skarmeas, Katsikeas, Spyropoulou i Salehi-Sangari (2008) [V] | DP i jakość relacji z partnerami | Ilościowe (177 brytyjskich importerów, dystrybutorów dóbr przemysłowych) | DP między krajem importera i eksportera negatywnie wpływa na jakość ich relacji (zaufanie, zaangażowanie, zadowolenie) |
| 104. Skarmeas, Zeriti i Baltas (2016) [V] | DP i wartość relacji | Ilościowe (271 brytyjskich importerów) | DP ma negatywny wpływ na wartość relacji z zagranicznym dostawcą, ale wrażliwość kulturowa dostawcy obniża negatywny wpływ DP na wartość relacji. |
| 105. Smith, Dowling i Rose (2011) [IV] | Uwarunkowania DP | Konceptualne | Propozycja uwarunkowań DP na poziomie krajowym (Dow i Karunartna) i indywidualnym, w podziale na cechy obiektywne (np. doświadczenie międzynarodowe, background kulturowy, wykształcenie, znajomość języków zagranicznych) oraz subiektywne (konserwatyzm, wykorzystywane strumienie informacji); DP może wpływać na przebieg procesu umiędzynarodowienia. |

| | | | |
|---|---|---|--|
| 106. Sousa i Bradley (2005) [III] | DP i adaptacja marketing-mix | Ilościowe (301 eksporterów z Portugalii) | DP jest pozytywnie związany z adaptacją w zakresie czterech elementów marketing-mix (produkt, promocja, cena, dystrybucja). |
| 107. Sousa i Bradley (2006) [IV] | Uwarunkowania DP | Ilościowe (301 eksporterów z Portugalii) | DP i DK to dwie odrębne zmienne; DP jest warunkowany (relacje dodatnie) przez DK oraz indywidualne wartości menedżerów (konserwatyzm); międzynarodowe doświadczenie menedżerów (np. poziom doświadczeń zagranicznych, doświadczenie w eksporcie, znajomość języków etc.) obniża DP. |
| 108. Sousa i Bradley (2008) [VI] | Operacyjna-lizacja DP | Konceptualne | Relacje między dystansem kulturowym (DK) i DP. Autorzy sugerują, że DK ma zastosowanie na poziomie krajów, a psychiczny – na poziomie indywidualnym. |
| 109. Sousa i Lages (2011) [III, VI] | DP i adaptacja marketing-mix; Operacyjna-lizacja DP | Ilościowe (301 eksporterów portugalskich) | DP składa się z dwóch wymiarów: dystansu kraju i dystansu ludzi; obydwa wymiary DP są skorelowane z DK i adaptacją marketing-mix. |
| 110. Sousa i Lengler (2009) [II, III] | DP i wyniki DP i adaptacja | Ilościowe (201 eksporterów brazylijskich) | Wbrew oczekiwaniom DP pozytywnie wpływa na wyniki eksportu. Ponadto DP wpływa na działania adaptacyjne: pozytywnie na adaptację produktu, dostosowanie ceny, promocję, dystrybucję. O ile adaptacja w zakresie produktu i promocji miała pozytywny wpływ na wyniki, o tyle adaptacja w zakresie dystrybucji i ceny – negatywny. |
| 111. Sousa, Lengler i Martínez-López (2014) [II, III, IV] | DP, adaptacja i wyniki; Uwarunkowania DP | Ilościowe (273 MŚP z Portugalii) | Percepcje menedżerów mają wpływ na decyzje cenowe i wyniki. DK, konserwatywne wartości, oraz korzystanie z programów wsparcia eksportu wiążą się z wyższym poziomem DP menedżerów. Wyższy DP prowadzi do adaptacji ceny, a relacja ta moderowana jest (osłabiana) doświadczeniem międzynarodowym menedżera. Relacja pomiędzy dostosowaniem ceny i wynikami eksportu ma odwrócony kształt litery U. |
| 112. Sousa, Ruza i Losada (2010) [II] | DP i wyniki | Ilościowe (208 przedsiębiorstw z Hiszpanii) | Wartości menedżerów (konserwatyzm, samodoskonalenie) wpływają (negatywnie, pozytywnie) na jakość obsługi klienta (<i>customer responsiveness</i>), a konserwatyzm także na wyniki eksportowe przedsiębiorstwa. DP jest moderatorem tej relacji – osłabiając negatywny efekty konserwatyizmu na wyniki. DP wiąże się z wyższymi wynikami. |
| 113. Stöttinger i Schlegelmilch (1998) [II] | PD i wyniki (rozwój sprzedaży eksportowej) | Ilościowe (104 przedsiębiorstwa z USA + porównanie) | DP nie wywiera znacznego wpływu na udział eksportu lub wzrost eksportu przedsiębiorstw; nie ma korelacji między DG a DP |

| | | | |
|--|--|---|--|
| 114. Stöttinger i Schlegelmilch (2000) [VI] | Operacjonalizacji PD | Konceptualne/ komentarz | Operacjonalizacja DP powinna uwzględnić wymiary i antecedenje. |
| 115. Sullivan i Bauerschmidt (1990) [I] | Testowanie teorii | Ilościowe (60 przedsiębiorstw europejskich) | Menedżerowie przedsiębiorstw na różnym etapie umiędzynarodowienia nie różnili się pod względem oceny istotności barier i zachęt do umiędzynarodowienia. Znaczenie DP jako istotnej zmiennej tłumaczącej dynamikę decyzji związanych z internacjonalizacją jest kwestionowane. |
| 116. Swift (1999) [IV] | Uwarunkowania DP | Głównie ilościowe (276 respondentów z Francji, Niemiec, Arabii Saudyjskiej, Hiszpanii i Włoch) | Koncentracja na kulturowym wymiarze DP; relacja między postrzeganym podobieństwem kulturowym kraju pochodzenia i Wielkiej Brytanii, a „powinowactwem/ lubieniem” kultury Wielkiej Brytanii jest istotna i dodatnia. |
| 117. Takeda i Helms (2010) [VII] | DP i zarządzanie ludźmi | Konceptualne | Niski DP pomiędzy centralą a oddziałem oraz zgodność celów, będą negatywnie wpływać na wyniki przyjętej strategii zarządzania ludźmi, ponieważ nie będą uwzględniane subtelne różnice kulturowe. |
| 118. Tanure, Barcellos i Fleury (2009) [VII] | DP i zarządzanie ludźmi (adaptacja expatriantów) | Mieszane: Jakościowe (wywiady w 12 przedsiębiorstwach z Brazylii); Ilościowe (8 menedżerów HR i 143 expatriantów) | Korporacyjni menedżerowie HR i expatrianci inaczej postrzegają oczekiwaną pomoc. Z punktu widzenia expatriantów integracja kulturowa to największe wyzwanie zarówno na rynkach zarówno bliskich, jak i odległych psychicznie. |
| 119. Taylor i Jack (2013) [I] | DP i wybór rynku | Jakościowe (4 przedsiębiorstwa, urodzeni globaliści, z Australii, low-tech) | DP wpływa na ocenę i wybór potencjalnych rynków zagranicznych; w przeciwieństwie do urodzonych globalistów z branż wysokich technologii, BG działające w branżach niski/średnich technologii decydują się na rynki bliskie psychicznie, choć wielkość rynku też jest brana pod uwagę. |
| 120. Theodosiou i Katsikeas (2007) [VII] | DP i zarządzanie ludźmi (wyniki menedżerów eksportu) | Ilościowe (210 eksporterów z UK) | W warunkach niskiego DP między rynkiem krajowym a eksportowym, relacja między kontrolą behawioralną (monitorowanie, ukierunkowanie, ocena) a pożądanymi zachowaniami/działaniami menedżera (np. planowanie sprzedaży, zespołowość, wiedza techniczna) jest silniejsza. |
| 121. Trudgen i Freeman (2014) [I] | DP i tempo umiędzynarodowienia/wzrostu | Jakościowe (7 przypadków urodzonych globalistów z Australii) | Wybór rynków odległych psychicznie na wczesnym etapie internacjonalizacji wydłuża czas działania w drugiej fazie rozwoju BG (ze względu na bardziej złożony proces uczenia się i adaptacji do rynku odległego). Przedsiębiorstwa wybierające początkowo rynki bliskie psychicznie, szybciej przechodzą do kolejnej fazy. |

| | | | |
|---|--|--|---|
| 122. Vaccarini, Lattemann, Spigarelli i Tavoletti (2017) [II, VI] | DP i wyniki; operacjonalizacja DP | Jakościowe (5 przypadków przedsiębiorstw chińskich zaangażowanych w ZIB w Niemczech, sektor energii odnawialnej) | Zmiany w postrzeganym DP przed (<i>ex ante</i>) i po (<i>ex post</i>) decyzji o wejściu na rynek zagraniczny w drodze ZIB mogą prowadzić do niepowodzenia ZIB. Trzy najważniejsze wymiary dystansu postrzegane przez chińskich inwestorów na niemieckim rynku energii odnawialnej dotyczą: systemu politycznego, prawnego i regulacji. Operacjonalizacja DP powinna być uzupełniona analizą dynamiczną. |
| 123. Virvilaite i Seinauskiene (2013) [II, III] | DP, adaptacja i wyniki | Konceptualne | Model koncepcyjny opisujący zależności między DP, strategią adaptacji i wynikami w kontekście eksportujących MŚP. W kontekście wysokiego (niskiego) DP i zarazem szerszych doświadczeń przyjęcie wyższego (niższego) poziomu adaptacji będzie prowadzić do lepszych wyników. |
| 124. Wang (2009) [VII] | DP i transfer wiedzy w sieci licencyjnej | Jakościowe (10 wywiadów z menedżerami centrali w USA i 20 z licencjobiorcami z 13 państw) | Wymiana wiedzy ma miejsce między organizacjami z rynków charakteryzujących się niższym DP, zwłaszcza w początkowych etapach rozwoju rynku lokalnego. |
| 125. Westjohn i Magnusson (2017) [III] | DP jako moderator relacji adaptacja-wyniki | Ilościowe (203 MŚP z USA, przedsiębiorstwa produkcyjne) | Pozytywny związek między poziomem dobrowolnej adaptacji w wynikami w eksporcie, jest silniejszy w warunkach wysokiego DP. |
| 126. Yamin i Sinkovics (2006) [IV] | Uwarunkowania DP (wpływ internacjonalizacji online na DP) | Jakościowe (5 przedsiębiorstw z UK) | Doświadczenie z internacjonalizacją w sieci (online) obniżają DP. Identyfikacja „pułapki wirtualności” jako odpowiednika zjawiska paradoksu DP. |
| 127. Yenyurt, Townsend i Talay (2007) [I] | DP i wprowadzenie marki na rynek zagraniczny | Ilościowe (branża motoryzacyjna w latach 1981–2004; 700 wejść) | DP obniża prawdopodobieństwo wprowadzenia marki na rynek odległy kulturowo, ale efekt ten modyfikowany jest wielkością rynku. |
| 128. Yildiz i Fey (2016) [VII] | DP i efekty międzynarodowych przejęć (wdrożenie praktyk i zaangażowanie) | Ilościowe (eksperyment; 154 menedżerów ze Szwecji i 222 z Chin) | Zarówno stopień DP, jak i jego efekty są asymetryczne. DP tworzy niekorzystne (korzystne) postawy wśród szwedzkich (chińskich) respondentów w stosunku do chińskich (szwedzkich) nabywców – obniża zaangażowanie (zwiększa gotowość wdrożenia nowych praktyk). |
| 129. Yonatany (2017) [I] | DP i proces internacjonalizacji (wybór rynku i tempo) | Koncepcyjny (Internacjonalizacja organizacji zdigitalizowanych) | W przypadku przedsiębiorstw zdigitalizowanych (dostawcy/ organizatorzy platform) DP odgrywa mniejszą rolę w wyborze rynku zagranicznego; są mniej podatne na koszty bycia obcym i szybciej się umiędzynarodawiają niż przedsiębiorstwa przyjmujące tradycyjne formy organizacyjne. |

| | | | |
|--|--|---|--|
| 130. Zanger, Hodicová i Gaussa (2008) [IV, VI] | Uwarunkowanie DP Operacjonalizacja DP | Jakościowe (18 MŚP; 9 z rejonu Saksonii i 9 z Czech) | Obiektywna wiedza o rynku zagranicznym i doświadczenia z rynku są czynnikami wpływającymi na postrzeganie zarówno kraju, jak i produktów i przedsiębiorstw. Autorzy wskazują konieczność szerszego włączenia dostrzeganych różnic w sytuacji politycznej i prawnej, utartych sposobów myślenia (mind-sets), jak również rozwoju historycznego. |
| 131. Zhu i Yang (2008) [II] | DP i wyniki (poziom makro – rozprzestrzenianie się kryzysów finansowych) | Ilościowe (dane makro z okresu czterech kryzysów finansowych w latach 1990) | DP wiąże się z rozprzestrzenianiem kryzysu – im mniejszy (większy) DP między krajami, tym bardziej (mniej) kraje są podatne na kryzys finansowy. |
| 132. Zucchella i Palamara (2007) [I] | DP i wybór rynku | Jakościowe (17 MŚP z Włoch) | W przypadku przedsiębiorstw działających w niszy międzynarodowa ekspansja opiera się na horyzontalnej mikro-segmentacji rynku globalnego: podążają za globalnymi klientami, bez względu na DP. |

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 2. Kwestionariusz badawczy do badań ilościowych

Wprowadzenie

Dzień dobry. Na zlecenie Akademii Leona Koźmińskiego we współpracy z firmą badawczą INDICATOR przeprowadzam badania strategii umiędzynarodowienia polskich firm. Projekt finansowany jest przez Narodowe Centrum Nauki i będzie podstawą zarówno dla pracy naukowej, jak i rekomendacji praktycznych skierowanych do agend rządowych. Będziemy bardzo zobowiązani za Pana/i wsparcie i udzielenie odpowiedzi.

Wszystkie uzyskane informacje posłużą wyłącznie do realizacji celów badawczych. Proszę podkreślić, że zapewniamy poufność i anonimowość badania – udzielone odpowiedzi będą poddane wyłącznie zbiorczej analizie na próbie polskich firm.

Informacje dodatkowe dla Ankietera, wykorzystywane w razie pojawienia się pytań/wątpliwości respondenta:

- Pełny tytuł projektu: „Postrzegany dystans w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw: uwarunkowania, mechanizmy redukcji, wpływ na kluczowe wybory strategicz-

ne oraz ich efekty”, o nr 2014/13/B/HS4/03297. Projekt został przyjęty do finansowania w ramach konkursu OPUS 7, organizowanego przez NCN.

- Internacjonalizacja należy do kluczowych wyzwań polskich firm, stąd wiedza o czynnikach jej powodzenia jest ważna zarówno dla menedżerów, jak i autorów polityki gospodarczej. Badanie ma zatem wartość nie tylko teoretyczną, lecz także praktyczną, dlatego będziemy zobowiązani za Pana/i wsparcie i udzielenie odpowiedzi.
- Ankietę rozpoczynamy od kilku pytań ogólnych, charakteryzujących strategię Państwa firmy na rynkach zagranicznych, aby potem przejść do pytań związanych z doświadczeniami Państwa firmy na jednym z rynków.

CZĘŚĆ „A”: DOBÓR DO PRÓBY

A0. Data przeprowadzenia wywiadu [*Ankieter zaznacza w ankiecie*]

A1. Proszę wskazać podstawową branżę działania firmy

Ankieter porównuje odpowiedź z danymi z BISNODE. Jeśli odpowiedź respondenta wskazuje inną branżę niż w sekcji C PKD (przetwórstwo przemysłowe) – KONIEC BADANIA

A2. Proszę wskazać, do której grupy należy Państwa firma [*Zaznacz tylko jedną odpowiedź*]

- firma ze 100% udziałem kapitału polskiego
- firma z większościowym udziałem kapitału polskiego
- firma z równym udziałem kapitału polskiego i zagranicznego (50/50%)
- firma z mniejszościowym udziałem kapitału polskiego [kapitał zagraniczny nie ma więcej niż 89,9%]
- firma, w której kapitał zagraniczny ma 90% i powyżej; bądź jest to spółka-córka przedsiębiorstwa międzynarodowego → **KONIEC BADANIA**

A3. Proszę podać rok założenia firmy.

Jeśli odmowa odpowiedzi lub firma została założona w 2015 roku → KONIEC BADANIA

A4. Proszę wskazać łączny udział przychodów zagranicznych w przychodach ogółem Pana/i firmy w 2014 roku (w %): _____

Jeśli „9,9% i mniej” lub odmowa odpowiedzi → KONIEC BADANIA

A5. Proszę podać liczbę zatrudnionych w 2014 roku:

Jeśli „9 i mniej zatrudnionych lub odmowa odpowiedzi → KONIEC BADANIA

A6. Jakie zajmuje Pan/i stanowisko w firmie?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

Uwaga: Odpowiedzi wyczytać, tylko w przypadku trudności z przypisaniem respondenta do odpowiedniej grupy.

- Główny menedżer (prezes), będący jednocześnie (współ) właścicielem
- Główny menedżer (prezes), nie będący właścicielem
- Dyrektor sprzedaży
- Menedżer ds. eksportu / sprzedaży zagranicznej (odpowiedzialny za rynki zagraniczne)
- Inne kluczowe stanowisko menedżerskie, związane z decyzjami dotyczącymi sprzedaży na rynkach zagranicznych (np. vice prezes): _____ .

Jeśli respondent ma inne stanowisko → KONIEC BADANIA

A7. Ile lat pracuje Pan/i w tej firmie na obecnym stanowisku?

Jeśli krócej niż 1 rok lub odmowa odpowiedzi → KONIEC BADANIA

CZĘŚĆ „B”: STRATEGIA UMIĘDZYNARODOWIENIA, POSTRZEGANY DYSTANS I INSTRUMENTY

B1. Proszę podać rok rozpoczęcia działalności na rynkach zagranicznych.

B2. Czy w ciągu pierwszych trzech lat istnienia firmy przychody ze sprzedaży zagranicznej osiągnęły poziom 25% przychodów ogółem?

- Nie
- Tak

B3. Na ilu rynkach zagranicznych oferowane są produkty Państwa firmy?

Pytamy tylko o liczbę rynków, respondent nie jest proszony o ich wymienianie.

B4. Proszę wskazać trzy najważniejsze rynki zagraniczne w strategii ekspansji zagranicznej Pana/i firmy.

UWAGA: Od tego miejsca pytamy o jeden wybrany przez respondenta rynek, wg poniższych definicji. W sposób losowy połowa respondentów odpowiada na pytania związane z istotnym dla ich przedsiębiorstwa rynkiem zagranicznym, który jest najbardziej podobny do rynku polskiego, a druga połowa respondentów odpowiada na pytania związane z istotnym dla ich przedsiębiorstwa rynkiem zagranicznym, który jest najbardziej odmienny od rynku polskiego.

B5a. Kolejne pytania będą dotyczyły jednego spośród trzech wymienionych przez Pana/ią rynków. Proszę o wskazanie tego rynku, który ma najbardziej podobną do polskiej kulturę biznesową. Innymi słowy, jest najbardziej podobny do rynku polskiego, jeżeli chodzi o stosowane tam praktyki biznesowe, kulturę, język, i nie dostrzega Pan/i stosunkowo wielu barier, które znacznie utrudniałyby przepływ i interpretację informacji napływających z tego rynku.

B5b. Kolejne pytania będą dotyczyły jednego spośród trzech wymienionych przez Pana/ią rynków. Proszę o wskazanie tego rynku, który ma najbardziej odmienną, w porównaniu z polską, kulturę biznesową. Innymi słowy, jest bardzo odmienny od rynku polskiego pod kątem stosowanych tam praktyk biznesowych, kultury, języka, i dostrzega Pan/i stosunkowo wiele barier, które znacznie utrudniają skuteczny przepływ i interpretację informacji napływających z tego rynku.

Pytania B6–B12 dotyczą wskazanego przez respondenta rynku w pytaniu B5.

B6. Proszę określić, w jakim stopniu dostosowali Państwo poniższe elementy do specyfiki wskazanego rynku zagranicznego, na skali 1–7, gdzie 1 oznacza „bardzo niski stopień/poziom dostosowania do rynku zagranicznego”, a 7 – „bardzo wysoki stopień/poziom dostosowania do rynku zagranicznego”:

- Poziom dostosowania produktu w zakresie jakości, designu, etykiety, nazwy marki, udzielanych gwarancji.

- Poziom dostosowania ceny w zakresie polityki cenowej, w tym polityki udzielania upustów, stosowanych marż, przyznawania kredytów kupieckich, rozwiązań w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa płatności.
- Poziom dostosowania działań promocyjnych w zakresie przesłania reklamowego, treści reklam, strategii doboru mediów, narzędzi promocji sprzedaży, poziomu budżetu reklamowego i promocyjnego.
- Poziom dostosowania dystrybucji w zakresie stosowanych kanałów, poziomu kontroli nad kanałami, strategii transportu, budżetu na dystrybucję.

B7. Proszę ocenić, w jakim stopniu poniższe wskaźniki finansowe Państwa firmy zmieniły się w ciągu ostatnich 3 lat na wskazanym rynku zagranicznym, na skali 1–7, gdzie 1 oznacza „bardzo znaczący spadek (o ponad 20%)”, 2 – „spadek (11–20%)”; 3 – „niewielki spadek (do 10%)”, 4 – „brak zmiany”, 5 – „niewielki wzrost (do 10%)”, 6 – „wzrost (od 11 do 20%)”, a 7 – „bardzo znaczący wzrost (o ponad 20%)”:

- Wielkość sprzedaży na wskazanym rynku zagranicznym
- Rentowność sprzedaży na wskazanym rynku zagranicznym
- Zwrot z nakładów poniesionych na sprzedaż na wskazanym rynku zagranicznym

B8. W odniesieniu do wskazanego rynku zagranicznego proszę określić poziom osiągnięć Państwa firmy w okresie ostatnich 3 lat, na skali 1–7, gdzie 1 oznacza „bardzo niezadowolające”, a 7 – „bardzo zadowolające” w następujących obszarach:

- Wzrost udziału w rynku zagranicznym
- Realizacja celów strategicznych
- Skuteczność marketingu na wskazanym rynku zagranicznym
- Efektywność dystrybucji na wskazanym rynku zagranicznym
- Reputacja firmy na wskazanym rynku zagranicznym
- Ogólne zadowolenie z wyników (ze skuteczności działania)

Wprowadzenie do pytania B9: Kolejne pytania dotyczą odmienności rynku polskiego i wskazanego rynku zagranicznego, w kilku obszarach [np. różnic kulturowych lub rozwoju technologicznego]. W odniesieniu

do każdego z obszarów będziemy zadawać pytanie dotyczące wpływu różnic na prowadzenie biznesu na wskazanym rynku zagranicznym.

B9. Proszę ocenić, w jakim stopniu różnice/odmienności między Polską a danym rynkiem zagranicznym, istniejące w zakresie _____ [np. kultury] utrudniają działalność Pana/i firmy na tym rynku zagranicznym, na skali 1–7, gdzie 1 oznacza „brak wpływu różnic na działalność mojej firmy na danym rynku zagranicznym”, a 7 = „bardzo duży/znaczący wpływ różnic na działalność mojej firmy na danym rynku zagranicznym”:

- Kultury (tradycje, normy i wartości)
- Języka
- Zachowania ludzi
- Sposobu myślenia ludzi
- Relacji interpersonalnych
- Dystansu geograficznego (klimat, strefa czasowa)
- Poziomu rozwoju technologicznego
- Poziomu edukacji
- Otoczenia polityczno-prawnego
- Przyjętych praktyk biznesowych
- Infrastruktury logistycznej
- Regulacji branżowych
- Etyki biznesowej

B10. Proszę wskazać, które z poniższych działań ma znaczenie dla powodzenia Państwa firmy na danym rynku zagranicznym, na skali 1–7, gdzie 1 oznacza działanie „nieistotne dla powodzenia firmy”, a 7 – „bardzo istotne dla powodzenia firmy”:

Jeśli działanie nie jest stosowane lub respondent stwierdza, że nie dotyczy jego firmy, należy wpisać „0”. Jeśli jest – należy wpisać odpowiedź ze skali 1–7.

- Bliska współpraca z partnerem na wskazanym rynku zagranicznym (np. dystrybutorem).
- Korzystanie z lokalnych ekspertów, np. prawników, doradców.
- Zatrudnianie we własnej firmie menedżerów i/lub pracowników pochodzących z danego kraju lub biegle mówiących w tym językiem.
- Stosowanie specyficznych instrumentów finansowych, np. akredytywa, przedpłaty.

- Stosowanie przyjętych w Polsce/UE warunków sprzedaży.
- Sprzedaż pośrednia przez wyspecjalizowanych agentów.
- Unikanie uciążliwej biurokracji przez znajdowanie luk w przepisach.
- Szczegółowa analiza potencjału rynku zagranicznego przygotowana przez pracowników Państwa firmy.
- Zakup analiz o rynku zagranicznym.
- Wykorzystanie współpracy z dużym partnerem na rynku krajowym, który jest obecny także na danym rynku zagranicznym.
- Szkolenia pracowników z zakresu różnic międzykulturowych między Polską a wskazanym rynkiem zagranicznym.
- Programy wspierania zagranicznej ekspansji związane z dofinansowaniem lub gwarancjami finansowymi (np. narzędzia finansowe oferowane przez Korporację Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych, Bank Gospodarstwa Krajowego).
- Programy wspierania zagranicznej ekspansji związane z rozwojem kontaktów i dostępem do informacji (np. Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów, Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji przy Ambasadach RP).
- Fundusze unijne na wsparcie zagranicznej ekspansji (np. Paszport do Eksportu, wsparcie w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych w ramach Narodowej Strategii Spójności, itp.).

B11. Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi charakterystykami działalności Państwa firmy na wskazanym rynku zagranicznym, na skali 1–7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 7 – „zdecydowanie zgadzam się”:

- W sytuacji, gdy różnice między Polską a wskazanym rynkiem zagranicznym powodują trudności funkcjonowania na tym rynku, aktywnie przeciwdziałamy tym trudnościom.
- W sytuacji, gdy różnice między Polską a wskazanym rynkiem zagranicznym powodują trudności funkcjonowania na tym rynku, oczekujemy od naszych lokalnych partnerów, że poradzą sobie z tymi trudnościami.

B12. W porównaniu z najbliższym/głównym konkurentem na wskazanym rynku zagranicznym, proszę ocenić zakres posiadanej przez Państwa firmę wiedzy o tym rynku, na skali 1–7, gdzie 1 oznacza „zakres wiedzy znacznie mniejszy niż najbliższego/głównego

konkurenta”, a 7 – „znacznie większy niż najbliższego/głównego konkurenta”, w odniesieniu do następujących obszarów:

- Znajomość ekonomicznej, społecznej i polityczno-prawnej sytuacji na rynku zagranicznym.
- Znajomość regulacji branżowych oraz barier eksportowych i inwestycyjnych.
- Wiedza dotycząca kultury, w tym norm i wartości charakterystycznych dla wskazanego rynku zagranicznego.
- Wiedza dotycząca kultury biznesowej, w tym przyjętych praktyk na wskazanym rynku zagranicznym.
- Wiedza na temat zagranicznych klientów w zakresie głównych charakterystyk, potrzeb, preferencji i oczekiwań, mentalności, zachowań zakupowych, nowych nisz, oraz popytu.
- Wiedza dotycząca konkurentów na rynku zagranicznym w zakresie głównych aktorów, ich strategii, działań, sił i mocnych stron, oraz ogólnej sytuacji w branży.
- Wiedza dotycząca produktów na rynku zagranicznym w zakresie głównych charakterystyk, norm technicznych, potrzeb adaptacyjnych, cyklu innowacji.
- Wiedza dotycząca cen i metod płatności w zakresie poziomu, tendencji, marż i prowizji, polityki kredytowej, sposobów płatności, oraz ewentualnych opóźnień w płatnościach.
- Wiedza dotycząca komunikacji marketingowej w zakresie dostępnych mediów, metod, typów przekazu, kosztów.
- Wiedza dotycząca dystrybucji w zakresie dostępnych kanałów, kosztów, punktów sprzedaży, infrastruktury transportowej i magazynowej, opóźnień w płatnościach, skuteczności pośredników.
- Wiedza dotycząca pojawiających się szans na rynku zagranicznym np. nowe partnerstwa, klienci.

Metryczka firmy i respondenta

MF1. Ilu pracowników w Pana/i firmie zajmuje się obsługą rynków zagranicznych?

Uwaga: prosimy respondentów o podanie odpowiedzi w przeliczeniu na pełne etaty, np. jeśli 3 pracowników zajmuje się zagadnieniami internacjonalizacji na pół etatu, wtedy należy wpisać $1,5 = 3 \times 0,5$

MF2. Ilu pracowników pracujących za granicą (poza Polską) zatrudnia Pana/i firma?

MF3. Czy jest to firma rodzinna?

- Nie
- Tak

Definicja: Firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy, w którym wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny, co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, i członkowie rodziny mają znaczące/większościowe udziały w przedsiębiorstwie.

MR1. Czy przed rozpoczęciem pracy w firmie miał Pan/i wcześniejsze międzynarodowe doświadczenia związane z pracą, nauką lub dorastaniem za granicą?

- Nie
- Tak

FILTR: Pytania MR2, MR3, MR4 zadajemy tylko wtedy, jeśli w pytaniu MR1 została zaznaczona odpowiedź „TAK”.

MR2. Proszę wskazać liczbę lat Pana/i międzynarodowego doświadczenia związanego z wykonywaniem pracy za granicą

MR3. Proszę wskazać sumaryczną liczbę lat międzynarodowego doświadczenia związanego z nauką za granicą.

MR4. Czy wcześniejsze Pana/i doświadczenia zagraniczne związane są z rynkiem zagranicznym, o którym rozmawialiśmy w poprzedniej części ankiety?

- Nie
- Tak

MR5. Jakże zna Pan/i języki obce?

MR6. Ile ma Pan/i lat?

MR7. Proszę wskazać poziom wykształcenia:

- Podstawowe
- Średnie

- Wyższe licencjackie
- Wyższe magisterskie
- Doktorat

MR8. Płeć respondenta

- kobieta
- mężczyzna

MR9. Proszę wskazać, w jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami, na skali 1–7, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie zgadzam się”, a 7 – „zdecydowanie zgadzam się”:

- Utrzymuję kontakty z zagranicznymi partnerami mojej firmy.
- W mojej firmie mam istotny wpływ na decyzje związane z zagraniczną ekspansją firmy.
- Udzielając odpowiedzi na pytania dotyczące funkcjonowania mojej firmy i branży, nie miałem/am wątpliwości.

Załącznik 3. Klasyfikacja technologiczna branż produkcyjnych

Klasyfikacja intensywności technologicznej branż produkcyjnych (sekcja C: przetwórstwo przemysłowe, PKD 2007) została przeprowadzona zgodnie z wytycznymi opublikowanymi przez Eurostat (http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/Annexes/htec_esms_an3.pdf).

Tabela Z3.1. Intensywność technologiczna w sekcji C (dział/grupa)

| BRANŻE WYSOKICH TECHNOLOGII (<i>High-Technology</i>) | |
|---|---|
| 21 | <i>PRODUKCJA PODSTAWOWYCH SUBSTANCJI FARMACEUTYCZNYCH ORAZ LEKÓW I POZOSTAŁYCH WYROBÓW FARMACEUTYCZNYCH</i> |
| | 21.1 Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych 21.2 Produkcja leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych |
| 26 | <i>PRODUKCJA KOMPUTERÓW, WYROBÓW ELEKTRONICZNYCH I OPTYCZNYCH</i> |
| | 26.1 Produkcja elektronicznych elementów i obwodów drukowanych 26.2 Produkcja komputerów i urządzeń peryferyjnych 26.3 Produkcja sprzętu (tele)komunikacyjnego 26.4 Produkcja elektronicznego sprzętu powszechnego użytku 26.5 Produkcja instrumentów i przyrządów pomiarowych, kontrolnych i nawigacyjnych; produkcja zegarków i zegarów |

| | |
|-----------|---|
| | <p>26.6 Produkcja urządzeń napromieniowujących, sprzętu elektromedycznego i elektroterapeutycznego</p> <p>26.7 Produkcja instrumentów optycznych i sprzętu fotograficznego</p> <p>26.8 Produkcja magnetycznych i optycznych niezapisanych nośników informacji</p> |
| | BRANŻE ŚREDNIO WYSOKICH TECHNOLOGII (<i>Medium-High-Technology</i>) |
| 20 | <i>PRODUKCJA CHEMIKALIÓW I WYROBÓW CHEMICZNYCH</i> |
| | <p>20.1 Produkcja podstawowych chemikaliów, nawozów i związków azotowych, tworzyw sztucznych i kauczuku syntetycznego</p> <p>20.2 Produkcja pestycydów i pozostałych środków agrochemicznych</p> <p>20.3 Produkcja farb, lakierów i podobnych powłok, farb drukarskich i mas uszczelniających</p> <p>20.4 Produkcja mydła i detergentów, środków myjących i czyszczących, wyrobów kosmetycznych i toaletowych</p> <p>20.5 Produkcja pozostałych wyrobów chemicznych</p> <p>20.6 Produkcja włókien chemicznych</p> |
| 27 | <i>PRODUKCJA URZĄDZEŃ ELEKTRYCZNYCH</i> |
| | <p>27.1 Prod.elektrycznych silników, prądnic, transformatorów, aparatury rozdzielczej i sterowniczej energii elekt.</p> <p>27.2 Produkcja baterii i akumulatorów</p> <p>27.3 Produkcja izolowanych przewodów i kabli oraz sprzętu instalacyjnego</p> <p>27.4 Produkcja elektrycznego sprzętu oświetleniowego</p> <p>27.5 Produkcja sprzętu gospodarstwa domowego</p> <p>27.9 Produkcja pozostałego sprzętu elektrycznego</p> |
| 28 | <i>PRODUKCJA MASZYN I URZĄDZEŃ, GDZIE INDZIEJ NIESKLASYFIKOWANA</i> |
| | <p>28.1 Produkcja maszyn ogólnego przeznaczenia</p> <p>28.2 Produkcja pozostałych maszyn ogólnego przeznaczenia</p> <p>28.3 Produkcja maszyn dla rolnictwa i leśnictwa</p> <p>28.4 Produkcja maszyn i narzędzi mechanicznych</p> <p>28.9 Produkcja pozostałych maszyn specjalnego przeznaczenia</p> |
| 29 | <i>PRODUKCJA POJAZDÓW SAMOCHODOWYCH, PRZYCZEP I NACZEP, Z WYŁĄCZENIEM MOTOCYKLI</i> |
| | <p>29.1 Produkcja pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli</p> <p>29.2 Produkcja nadwozi do pojazdów silnikowych; produkcja przyczep i naczep</p> <p>29.3 Produkcja części i akcesoriów do pojazdów silnikowych</p> |
| 30 | <i>PRODUKCJA POZOSTAŁEGO SPRZĘTU TRANSPORTOWEGO</i> |
| | <p>30.1 Produkcja statków i łodzi</p> <p>30.2 Produkcja lokomotyw kolejowych oraz taboru szynowego</p> <p>30.3 Produkcja statków powietrznych, statków kosmicznych i podobnych maszyn</p> <p>30.4 Produkcja wojskowych pojazdów bojowych</p> <p>30.9 Produkcja sprzętu transportowego, gdzie indziej niesklasyfikowana</p> |

| BRANŻE ŚREDNIO NISKICH TECHNOLOGII (Medium-Low-Technology) | |
|---|--|
| 19 | <i>WYTWARZANIE I PRZETWARZANIE KOKSU I PRODUKTÓW RAFINACJI ROPY NAFTOWEJ</i> |
| | 19.1 Wytwarzanie i przetwarzanie koksu 19.2 Wytwarzanie i przetwarzanie produktów rafinacji ropy naftowej |
| 22 | <i>PRODUKCJA WYROBÓW Z GUMY I TWORZYW SZTUCZNYCH</i> |
| | 22.1 Produkcja wyrobów z gumy 22.2 Produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych |
| 23 | <i>PRODUKCJA WYROBÓW Z POZOSTAŁYCH MINERALNYCH SUROWCÓW NIEMETALICZNYCH</i> |
| | 23.1 Produkcja szkła i wyrobów ze szkła 23.2 Produkcja wyrobów ogniotrwałych 23.3 Produkcja ceramicznych materiałów budowlanych 23.4 Produkcja pozostałych wyrobów z porcelany i ceramiki 23.5 Produkcja cementu, wapna i gipsu 23.6 Produkcja wyrobów z betonu, cementu i gipsu 23.7 Cięcie, formowanie i wykańczanie kamienia 23.9 Produkcja wyrobów ściernych i pozostałych wyrobów z mineralnych surowców niemetalicznych |
| 24 | <i>PRODUKCJA METALI</i> |
| | 24.1 Produkcja surówki, żelazostopów, żeliwa i stali oraz wyrobów hutniczych 24.2 Produkcja rur, przewodów, kształtowników zamkniętych i łączników, ze stali 24.3 Produkcja pozostałych wyrobów ze stali poddanej wstępnej obróbce 24.4 Produkcja metali szlachetnych i innych metali nieżelaznych 24.5 Odlewnictwo metali |
| 25 | <i>PRODUKCJA METALOWYCH WYROBÓW GOTOWYCH, Z WYŁĄCZENIEM MASZYN I URZĄDZEŃ</i> |
| | 25.1 Produkcja metalowych elementów konstrukcyjnych 25.2 Produkcja zbiorników, cystern i pojemników metalowych 25.3 Produkcja wytwornic pary, z wyłączeniem kotłów do centralnego ogrzewania gorącą wodą 25.4 Produkcja broni i amunicji 25.5 Kucie, prasowanie, wytłaczanie i walcowanie metali; metalurgia proszków 25.6 Obróbka metali i nakładanie powłok na metale; obróbka mechaniczna elementów metalowych 25.7 Produkcja wyrobów nożowniczych, sztuców, narzędzi i wyrobów metal. ogólnego przeznaczenia 25.9 Produkcja pozostałych gotowych wyrobów metalowych |
| 33 | <i>NAPRAWA, KONSERWACJA I INSTALOWANIE MASZYN I URZĄDZEŃ</i> |
| | 33.1 Naprawa i konserwacja metalowych wyrobów gotowych, maszyn i urządzeń 33.2 Instalowanie maszyn przemysłowych, sprzętu i wyposażenia |

| BRANŻE ŚREDNIO NISKICH TECHNOLOGII (<i>Medium-Low-Technology</i>) | |
|--|---|
| 10 | <i>PRODUKCJA ARTYKUŁÓW SPOŻYWCZYCH</i> |
| | 10.1 Przetwarzanie i konserwowanie mięsa oraz produkcja wyrobów z mięsa 10.2 Przetwarzanie i konserwowanie ryb, skorupiaków i mięczaków 10.3 Przetwarzanie i konserwowanie owoców i warzyw 10.4 Produkcja olejów i tłuszczów pochodzenia roślinnego i zwierzęcego 10.5 Wytwarzanie wyrobów mleczarskich 10.6 Wytwarzanie produktów przemiału zbóż, skrobi i wyrobów skrobiowych 10.7 Produkcja wyrobów piekarskich i mącznych 10.8 Produkcja pozostałych artykułów spożywczych 10.9 Produkcja gotowych paszy i karmy dla zwierząt |
| 11 | <i>PRODUKCJA NAPOJÓW</i> |
| 12 | <i>PRODUKCJA WYROBÓW TYTONIOWYCH</i> |
| 13 | <i>PRODUKCJA WYROBÓW TEKSTYLNÝCH</i> |
| | 13.1 Przygotowanie i przędzenie włókien tekstylnych 13.2 Produkcja tkanin 13.3 Wykończanie wyrobów włókienniczych 13.9 Produkcja pozostałych wyrobów tekstylnych |
| 14 | <i>PRODUKCJA ODZIEŻY</i> |
| | 14.1 Produkcja odzieży, z wyłączeniem wyrobów futrzarskich 14.2 Produkcja wyrobów futrzarskich 14.3 Produkcja odzieży dzianej |
| 15 | <i>PRODUKCJA SKÓR I WYROBÓW ZE SKÓR WYPRAWIONÝCH</i> |
| | 15.1 Wyprawa skór, garbowanie; wyprawa i barwienie skór futerkowych; produkcja toreb bagażowych, toreb ręcznych i podobnych wyrobów kaletniczych; wyrobów rymarskich 15.2 Produkcja obuwia |
| 16 | <i>PRODUKCJA WYROBÓW Z DREWNA ORAZ KORKA, Z WYŁĄCZENIEM MEBLI; PRODUKCJA WYROBÓW ZE SŁOMY I MATERIAŁÓW UŻYWANYCH DO WYPLATANIA</i> |
| | 16.1 Produkcja wyrobów tartacznych 16.2 Produkcja wyrobów z drewna, korka, słomy i materiałów używanych do wyplatania |
| 17 | <i>PRODUKCJA PAPIERU I WYROBÓW Z PAPIERU</i> |
| | 17.1 Produkcja masy włóknistej, papieru i tektury 17.2 Produkcja wyrobów z papieru i tektury |
| 18 | <i>POLIGRAFIA I REPRODUKCJA ZAPISANYCH NOŚNIKÓW INFORMACJI</i> |
| | 18.1 Drukowanie i działalność usługowa związana z poligrafią 18.2 Reprodukacja zapisanych nośników informacji |
| 31 | <i>PRODUKCJA MEBLI</i> |

| 32 | POZOSTAŁA PRODUKCJA WYROBÓW |
|----|---|
| | 32.1 Produkcja wyrobów jubilerskich, biżuterii i podobnych wyrobów |
| | 32.2 Produkcja instrumentów muzycznych |
| | 32.3 Produkcja sprzętu sportowego |
| | 32.4 Produkcja gier i zabawek |
| | 32.5 Produkcja urządzeń, instrumentów oraz wyrobów medycznych, włączając dentystyczne |
| | 32.9 Produkcja wyrobów, gdzie indziej niesklasyfikowana |

Źródło: opracowanie własne na podstawie PKD 2007 oraz zgodnie z wytycznymi opublikowanymi przez Eurostat (http://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/annexes/htec_esms_an3.pdf).

Załącznik 4. Kategorie instrumentów – wyniki modelowania strukturalnego w grupach branżowych

(a) Korelacje zmiennych w grupach branżowych

Tabela Z4.1. Korelacje i statystyki opisowe w grupie firm wysokich technologii (N = 68)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|---|
| 1. Wyniki | 1 | | | | | | | |
| 2. Dystans Psychiczny (DP) | -,052 | 1 | | | | | | |
| 3. Adaptacja | ,517** | -,174 | 1 | | | | | |
| 4. Wiedza | ,530** | 0,100 | ,551** | 1 | | | | |
| 5. Reakcja na DP | ,347** | -,167 | ,642** | ,434** | 1 | | | |
| 6. Instrumenty transakcyjne | ,442** | 0,088 | ,345** | ,616** | ,182 | 1 | | |
| 7. Instrumenty zasobowe | ,342** | 0,231† | -,043 | ,401** | -,084 | ,582** | 1 | |
| 8. Instrumenty wsparcia inst. | ,221† | ,079 | -,057 | ,483** | ,091 | ,573** | ,667** | 1 |

Uwaga: w tabeli przedstawiono współczynniki korelacji Pearsona. Dwustronna istotność korelacji na poziomie: † $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z4.2. Korelacje i statystyki opisowe w grupie firm niskich/średnich technologii

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|---|
| 1. Wyniki | 1 | | | | | | | |
| 2. Dystans Psychiczny (DP) | -,166* | 1 | | | | | | |
| 3. Adaptacja | ,615** | -0,031 | 1 | | | | | |
| 4. Wiedza | ,451** | 0,148† | ,606** | 1 | | | | |
| 5. Reakcja na DP | ,493** | -0,006 | ,586** | ,371** | 1 | | | |
| 6. Instrumenty transakcyjne | ,213** | 0,192* | ,314** | ,489** | ,019 | 1 | | |
| 7. Instrumenty zasobowe | ,175** | 0,120 | ,198* | ,415** | -,027 | ,745** | 1 | |
| 8. Instrumenty wsparcia inst. | ,231* | ,138† | ,290** | ,363** | ,033 | ,682** | ,680** | 1 |

Uwaga: w tabeli przedstawiono współczynniki korelacji Pearsona. Dwustronna istotność korelacji na poziomie: † $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne.

(b) Oszacowanie uzupełnionego modelu w grupach branżowych

Tabela Z4.3. Oszacowane parametry modelu dla przedsiębiorstw działających w branży wysokich technologii

| Zależności: zmienne i relacje | Standaryzowane współczynniki ścieżkowe | Błąd stand. | P |
|---|--|-------------|-------|
| Instrumenty Transakcyjne ← Reakcja na DP | 0,243 | 0,01 | *** |
| Wiedza ← Instrumenty Transakcyjne | 0,935 | 0,064 | *** |
| Adaptacja ← Dystans psychiczny | 0,197 | 0,097 | 0,034 |
| Adaptacja ← Reakcja na DP | 0,567 | 0,012 | *** |
| Adaptacja ← Wielkość firmy | 0,03 | 0,047 | 0,598 |
| Adaptacja ← Wiedza | 0,558 | 0,073 | *** |
| Wyniki ← Adaptacja | -0,095 | 0,058 | 0,254 |
| Wyniki ← Dystans psych. | 0,249 | 0,046 | 0,004 |
| Wyniki ← Wielkość przedsiębiorstwa | 0,203 | 0,075 | 0,072 |
| Wyniki ← Instrumenty Instytucjonalne | 0,602 | 0,077 | *** |
| Instrumenty Instytucjonalne ^a ← Instrumenty Transakcyjne | 0,795 | 0,097 | *** |

| | | | | |
|--------------------------|-------------------------------|--------|-------|-------|
| Instrumenty Zasobowe | ← Instrumenty Instytucjonalne | 0,379 | 0,196 | 0,064 |
| Instrumenty Transakcyjne | ← Instrumenty Zasobowe | 0,622 | 0,184 | *** |
| Dystans Psychiczny | ↔ Reakcja na DP | -0,507 | 0,668 | *** |

Uwaga: ^a – Instrumenty wsparcia instytucjonalnego. † $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z4.4. Oszacowane parametry modelu dla firm działających w branży niskich/średnich technologii

| Zależności: zmienne i relacje | | Standaryzowane współczynniki ścieżkowe | Błąd stand. | P |
|--|-------------------------------|--|-------------|-------|
| Instrumenty Transakcyjne | ← Reakcja na DP | 0,209 | 0,010 | *** |
| Wiedza | ← Instrumenty Transakcyjne | 0,615 | 0,050 | *** |
| Adaptacja | ← Dystans psychiczny | -0,078 | 0,046 | 0,193 |
| Adaptacja | ← Reakcja na DP | 0,449 | 0,011 | *** |
| Adaptacja | ← Wielkość firmy | 0,070 | 0,045 | 0,204 |
| Adaptacja | ← Wiedza | 0,560 | 0,073 | *** |
| Wyniki | ← Adaptacja | -0,569 | 0,044 | *** |
| Wyniki | ← Dystans psych. | 0,243 | 0,027 | *** |
| Wyniki | ← Wielkość firmy | 0,109 | 0,030 | 0,083 |
| Wyniki | ← Instrumenty Instytucjonalne | 0,103 | 0,024 | 0,070 |
| Instrumenty Instytucjonalne ^a | ← Instrumenty Transakcyjne | 0,618 | 0,096 | *** |
| Instrumenty Zasobowe | ← Instrumenty Instytucjonalne | 0,418 | 0,106 | *** |
| Instrumenty Transakcyjne | ← Instrumenty Zasobowe | 0,627 | 0,065 | *** |
| Dystans Psychiczny | ↔ Reakcja na DP | 0,026 | 0,454 | 0,748 |

Uwaga: ^a – Instrumenty wsparcia instytucjonalnego. † $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z4.5. Efekty łączne, bezpośrednie i pośrednie w grupie przedsiębiorstw wysokich technologii

| Standaryzowane efekty łączne | | | | | | | |
|------------------------------------|----------------|-----------|--------|---------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------|
| | Dystans psych. | Adaptacja | Wiedza | Reakcja na DP | Instrumenty Instytucjonalne | Instrumenty Transakcyjne | Instrumenty Zasobowe |
| Wyniki | -0,055 | 0,203 | 0,113 | 0,290 | 0,772 | 0,719 | 0,448 |
| Adaptacja | 0,197 | | 0,558 | 0,723 | 0,151 | 0,642 | 0,399 |
| Wiedza | | | | 0,280 | 0,271 | 1,150 | 0,716 |
| Ins. INST | | | | 0,238 | 0,231 | 0,978 | 0,608 |
| Ins. ZASOB | | | | 0,09 | 0,467 | 0,371 | 0,231 |
| Ins. TRANS | | | | 0,299 | 0,290 | 0,231 | 0,766 |
| Standaryzowane efekty bezpośrednie | | | | | | | |
| | Dystans psych. | Adaptacja | Wiedza | Reakcja na DP | Instrumenty Instytucjonalne | Instrumenty Transakcyjne | Instrumenty Zasobowe |
| Wyniki | -0,095 | 0,203 | | | 0,602 | | |
| Adaptacja | 0,197 | | 0,558 | 0,567 | | | |
| Wiedza | | | | | | 0,935 | |
| Ins. INST | | | | | | 0,795 | |
| Ins. ZASOB | | | | | 0,379 | | |
| Ins. TRANS | | | | 0,243 | | | 0,622 |
| Standaryzowane efekty pośrednie | | | | | | | |
| | Dystans psych. | Adaptacja | Wiedza | Reakcja na DP | Instrumenty Instytucjonalne | Instrumenty Transakcyjne | Instrumenty Zasobowe |
| Wyniki | 0,04 | | 0,113 | 0,290 | 0,170 | 0,719 | 0,448 |
| Adaptacja | | | | 0,156 | 0,151 | 0,642 | 0,399 |
| Wiedza | | | | 0,280 | 0,271 | 0,216 | 0,716 |
| Ins. INST | | | | 0,238 | 0,231 | 0,183 | 0,608 |
| Ins. ZASOB | | | | 0,090 | 0,087 | 0,371 | 0,231 |
| Ins. TRANS | | | | 0,056 | 0,290 | 0,231 | 0,144 |

Uwaga: W tabeli zostały umieszczone standaryzowane wartości parametrów.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z4.6. Efekty łączne, bezpośrednie i pośrednie w grupie przedsiębiorstw niskich/średnich technologii

| Standaryzowane efekty łączne | | | | | | | |
|------------------------------------|----------------|-----------|--------|---------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------|
| | Dystans psych. | Adaptacja | Wiedza | Reakcja na DP | Instrumenty Instytucjonalne | Instrumenty Transakcyjne | Instrumenty Zasobowe |
| Wyniki | -0,288 | 0,569 | 0,318 | 0,32 | 0,184 | 0,309 | 0,194 |
| Adaptacja | -0,078 | | 0,560 | 0,535 | 0,108 | 0,411 | 0,258 |
| Wiedza | | | | 0,153 | 0,192 | 0,734 | 0,46 |
| Ins. INST | | | | 0,154 | 0,193 | 0,737 | 0,462 |
| Ins. ZASOB | | | | 0,064 | 0,499 | 0,308 | 0,193 |
| Ins. TRANS | | | | 0,249 | 0,313 | 0,193 | 0,748 |
| Standaryzowane efekty bezpośrednie | | | | | | | |
| | Dystans psych. | Adaptacja | Wiedza | Reakcja na DP | Instrumenty Instytucjonalne | Instrumenty Transakcyjne | Instrumenty Zasobowe |
| Wyniki | -0,243 | 0,569 | | | 0,103 | | |
| Adaptacja | -0,078 | | 0,560 | 0,449 | | | |
| Wiedza | | | | | | 0,615 | |
| Ins. INST | | | | | | 0,618 | |
| Ins. ZASOB | | | | | 0,418 | | |
| Ins. TRANS | | | | 0,209 | | | 0,627 |
| Standaryzowane efekty pośrednie | | | | | | | |
| | Dystans psych. | Adaptacja | Wiedza | Reakcja na DP | Instrumenty Instytucjonalne | Instrumenty Transakcyjne | Instrumenty Zasobowe |
| Wyniki | -0,044 | | 0,318 | 0,320 | 0,081 | 0,309 | 0,194 |
| Adaptacja | | | | 0,086 | 0,108 | 0,411 | 0,258 |
| Wiedza | | | | 0,153 | 0,192 | 0,119 | 0,460 |
| Ins. INST | | | | 0,154 | 0,193 | 0,119 | 0,462 |
| Ins. ZASOB | | | | 0,064 | 0,081 | 0,308 | 0,193 |
| Ins. TRANS | | | | 0,040 | 0,313 | 0,193 | 0,121 |

Uwaga: W tabeli zostały umieszczone standaryzowane wartości parametrów.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z4.7. Miary dopasowania uzupełnionego modelu strukturalnego dla analizy w podgrupach

| | Model estymowany | Model nasycony | Model niezależny |
|---------|------------------|----------------|------------------|
| RMSEA | 0,085 | | 0,184 |
| CMIN/df | 2.483 | | 7.974 |
| GFI | 0,961 | 1.000 | 0,794 |
| AGFI | 0,920 | | 0,742 |
| NFI | 0,810 | 1.000 | 0,000 |
| RFI | 0,689 | | 0,000 |
| IFI | 0,877 | 1.000 | 0,000 |
| TLI | 0,787 | | 0,000 |
| CFI | 0,870 | 1.000 | 0,000 |

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 5. Przypadek A (Grupa Nowy Styl)

Tabela Z5.1. Etapy rozwoju Grupy Nowy Styl

| Etapy rozwoju | Kluczowe decyzje i zdarzenia |
|--|--|
| Etap 1 <i>Narodziny i rozwój na rynku krajowym</i> | 1992 Powstanie przedsiębiorstwa; 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 Grupa Nowy Styl to najbardziej zintegrowane pionowo przedsiębiorstwo branży meblarskiej w Europie. |
| Etap 2 <i>Wzrost i wczesne umiędzynarodowienie</i> | 1995 Rozwój eksportu na rynki wschodnie Europy (kraje byłego bloku sowieckiego). |
| | 1996 Pierwsze zlecenia z rynków Europy Zachodniej (produkcja kontraktowa). <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 przedsiębiorstwa 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 roku. |

| | | |
|--|--|--|
| | 2005/2006 | Dalszy rozwój produktowy (marka premium BN Office Solution jako efekt współpracy z partnerem austriackim oraz Forum Seating – siedziska audytoryjne) |
| Faza 3 <i>Dojrzałość i dominacja w Europie</i> | 2008/2009 | Profesjonalizacja zarządzania: poszerzenie zarządu, zmiana modelu zarządzania spółkami zagranicznymi (większa kontrola centrali/struktura macierzowa) |
| | 2011 | Przejęcie Sato Office (Niemcy) |
| | 2013 | ■ Przejęcie Rhode & Gral (Niemcy, Holandia). |
| | | ■ Rozwój produktowy (wejście na rynek projektowy: projektowanie, doradztwo i wyposażenie kompletnych biur). |
| | 2014 | ■ 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 tureckim przedsiębiorstwie 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 firmy po raz pierwszy wzięto udział w międzynarodowych targach w Moskwie, zdobywając poważne kontrakty. Styczność z potencjalnymi partnerami zagranicznymi miała jednak już 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 kontakty 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 przedsiębiorstwa oraz chęcią poprawy efektywności przez wykorzystanie sukcesywnie rozbudowywanych mocy produkcyjnych. Załamanie rynku rosyjskiego w latach 1997–1998 wymusiło jednak reorientację eksportu na Zachód Europy; zaangażowano się wtedy 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 zapadła decyzja, żeby bardzo szybko się przestawić na rynki na Zachodzie, 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 obecnie umiędzynarodowienie stanowi główną oś rozwoju przedsiębiorstwa 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 sprawdzony model konsolidacji, 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 Bliżni 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, 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 biurka 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 odmienność 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 strategię 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 stopniem 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”. Nowy Styl ma 50% udziałów w przedsiębiorstwie ukraińskim, które z kolei ma swoje spółki córki na rynku rosyjskim, w Kazachstanie, 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.

Załącznik 6. Przypadek B (Granna)

Tabela Z6.1. Etapy rozwoju przedsiębiorstwa Granna

| Etapy rozwoju | | Kluczowe decyzje i zdarzenia |
|--|--------------|---|
| Etap 1 <i>Narodziny i rozwój na rynku krajowym</i> | 1991 | Powstanie przedsiębiorstwa; 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 <i>Wzrost i wczesne umiędzynarodowienie</i> | 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 przedsiębiorstwa o „projekty kontraktowe”, tj. sprzedaż usług produkcyjnych na rynek krajowy i na eksport. <ul style="list-style-type: none"> ■ Obecnie przedsiębiorstwo ma około 20 stałych klientów (w tym np. ASMODEE) ■ Z 2014 na 2015 r. eksport usług wzrósł o ok. 100%, w poł. 2016 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 mikroprzedsiębiorstwa 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 <i>Dojrzałość</i> | 2010–2015 | Stopniowa profesjonalizacja zarządzania: Profesjonalizacja zarządzania: zmiany w strukturze i decentralizacja zarządzania. („Firma się rozrasta... pracownicy muszą się usamodzielniać”, „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 przedsiębiorstwa 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 przedsiębiorstwa dystrybuujące gry i zabawki dla dzieci). |
| 2016 | Zdobywanie prestiżowego odznaczenia; tytuł Gry Roku dla CVlizacje (UK Games Expo); 25-lecie przedsiębiorstwa. |

Źródło: opracowanie własne.

Motywy umiędzynarodowienia. Po niepowodzeniach końca lat 90. decyzja o wznowieniu eksportu została odłożona na kilka lat. Jednak w 2003 r. 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 rynkiem czeskim i słowackim, a także tureckim. Obecnie w bardziej aktywny sposób pozyskuje się partnerów na rynkach zagranicznych, 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 wy-

nikiem 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 Super Farmera – 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 szczegółowej 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 jednak przez Grannę 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 większą 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 pewnych elementów graficznych, które mogą być nieakceptowalne 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.

Załącznik 7. Przypadek C (Aplisens SA)

Tabela Z7.1. Etapy rozwoju przedsiębiorstwa Aplisens SA.

| Etapy rozwoju | Kluczowe decyzje i zdarzenia | |
|--|------------------------------|--|
| Etap 1 <i>Narodziny i rozwój na rynku krajowym</i> | 1992 | Sześciu założycieli (wcześniej pracownicy Przemysłowego Instytutu Automatyki i Pomiarów „PIAP”) zakłada spółkę cywilną Aplisens. Spółka ta odkupiła od Instytutu technologie, 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 <i>Wzrost i wczesne umiędzynarodowienie</i> | 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). <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 r. przejęcie 100%, w 2009 r. 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 | |
| | 2004–2010 | Rozwój technologiczny produktów/podnoszenie jakości: „Zaczęliśmy 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: ■ 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 r.) 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.

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.

Umiejdzynarodowienie na rynki zachodnie i pozaeuropejskie, czyli słowami Prezesa „taka prawdziwa ekspansja” zaczęła 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. Umiejdzynarodowienie 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 krajowym. 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.

Obecnie menedżerowie Aplisens dostrzegają, że umiejdzynarodowienie 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 niejako zostały 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 była nieobecność konkurentów zachodnich na tych rynkach, a z drugiej 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. Także 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 nietatwym 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 tę 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 certyfika-

tów, dopuszczających produkty do obrotu na rynkach zagranicznych. Natomiast ciągle 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 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.

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 – jest rolą 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, przesać, 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...

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.

Załącznik 8. Przypadek D (Lechpol)

Tabela Z8.1. Etapy rozwoju przedsiębiorstwa Lechpol

| Etapy rozwoju | Kluczowe decyzje i zdarzenia | |
|--|---|---|
| Etap 1 Narodziny i rozwój na rynku krajowym | 1990 <ul style="list-style-type: none"> ■ Powstanie przedsiębiorstwa „Lechpol Zbigniew Leszek”, emocjonalnie wspomniane przez założyciela: <i>„Dla mnie był to punkt zwrotny, bo z bycia menadżerem w ośrodku sportowym stałem się raptem małym sprzedawcą części elektronicznych.”</i> ■ Model biznesowy opiera się na sprowadzaniu produktów z Czech. ■ Początki eksportu: część z poznanych wówczas klientów została dystrybutorami produktów Lechpol nie tylko w Polsce, lecz 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 Miętmem. 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 Hong-Kongu: <i>„pozyskanie dostawców innego sprzętu w Hong Kongu, otworzyło mu [ojcu] oczy na trochę inny asortyment. [...] To była współpraca dość mocno rozwinięta z takimi firmami, jak producentami kabli koncentrycznych i producentami mierników. To był krok milowy. Zbliżyliśmy się do Chin.”</i> |
| | 2000 | Rozpoczęcie importu z Chin; nawiązanie relacji z przedsiębiorstwami ODM/OEM |
| | 2002 | Kolejna rozbudowa powierzchni biurowo-magazynowych, zakończona w 2005 r. |

| | | |
|----------------------|-----------|---|
| | | <p>Początek dynamicznego wzrostu przedsiębiorstwa (od 2005 r. ponad osiem razy)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Do przedsiębiorstwa 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, 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.” ■ Poszerzenie oferty: nowe grupy produktowe, droższe o wyższych marżach |
| | 2005 | |
| | 2007 | Profesjonalizacja zarządzania: porządkowanie procesów, wdrożenie systemów ERP |
| | 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 Lechpol posiada ok. 8000 m² powierzchni biurowo-magazynowej. |
| | 2008–2016 | Budowa sieci własnych sklepów <i>LEPelektronik</i> : w celu wspierania sprzedaży hurtowej, oraz promocji własnych marek. Obecnie mają 55 sklepów w całej Polsce, otwierają jeden na miesiąc |
| Faza 3 Dojrzałość | 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 clue działalności firmy.” ■ Współpraca w zakresie produkcji z chińskimi przedsiębiorstwami ODM/OEM. |

Źródło: opracowanie własne.

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

nie; 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 rosnać 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 planują rozpocząć współpracę dystrybucyjną. 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.

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, jesteśmy 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 tworzenie 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.

BIBLIOGRAFIA

- 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.
- Ahlstrom, D.; Levitas, E.; Hitt, M.A.; Dacin, M.T.; Zhu, H. (2014). The three faces of China: Strategic alliance partner selection in three ethnic Chinese economies. *Journal of World Business*, 49(4), 572–585.
- Akhter, S.H.; Machado, M. (2014). Internationalization dilemma for Brazilian firms: China vs. the Greater Mercosur region. *European Business Review*, 26(6), 530–514.
- Albaum, G. (2012). The Relationship Between Psychic and Cultural Distance and Business Ethicality Attitudinal Values of Future Business Leaders. *Journal of Global Marketing*, 25(2), 112–123.
- Aldrich, H.E.; Auster, E. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of size and age and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165–198.
- Alexander, N.; Rhodes, M.; Myers, H. (2007). International market selection: measuring actions instead of intentions. *Journal of Services Marketing*, 21(6), 424–434.
- Amit, R.; Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
- 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.

- Arenius, P. (2005). The Psychic Distance Postulate Revised: From Market Selection to Speed of Market Penetration. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 115–131.
- Arora, A.; Fosfuri, A. (2000). Wholly owned subsidiary versus technology licensing in the worldwide chemical industry. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 555–572.
- Autio, E.; Sapienza, H.J.; Almeida, J.G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.
- Avloniti, A.; Filippaios, F. (2014). Unbundling the differences between Psychic and Cultural Distance: An empirical examination of the existing measures. *International Business Review*, 23(3), 660–674.
- Azar, G.; Drogendijk, R. (2014). Psychic Distance, Innovation, and Firm Performance. *Management International Review*, 54(5), 581–613.
- Baack, D.W.; Dow, D.; Parente, R.; Bacon, D.R. (2015). Confirmation bias in individual-level perceptions of psychic distance: An experimental investigation. *Journal of International Business Studies*, 46(8), 938–959.
- Baack, D.; Maceli, K.; Baack, D.W. (2015). The Role of Psychic Distance in Business Level Marketing Activities. *Franklin Business & Law Journal*, 2015(2), 78–109.
- Babbie, E. (2004). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Babichenko, J. (2006). Psychic distance effects for Russian market: Estonian and western experience. *Baltic Journal of Management*, 1(2), 213–226.
- 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.; Arikan, 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.
- Barretto, A.; Rocha, A. (2001). Patterns of Internationalization of Brazilian Firms and the Decision to Establish Subsidiaries Abroad. *Advances in International Marketing*, 2(11), 79–131.
- Bartlett, C.A.; Ghoshal S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. (2000). Going global: Lessons from late movers. *Harvard Business Review*, 78(3), 132–142.

- Bartlett, C.A.; Beamish, P.W. (2011). *Transnational Management*. Wyd. 6, McGraw-Hill.
- Beamish, P.W. (1990). The internationalization process of smaller Ontario firms: a research agenda. W: A.M. Rugman (red.), *Research in Global Strategic Management: International Business Research for the Twenty-First Century*, JAI Press, Greenwich, 77–92.
- Beckerman, W. (1956). Distance and the pattern of intra-european trade. *The Review of Economics and Statistics*, 38(1), 31–40.
- Bedyńska, S.; Książek, M. (2012). *Statystyczny drogowskaz 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Bedyńska, S.; Cypryńska, M. (2013). *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60–75.
- Benito, G.; Gripsrud, G. (1992). The Expansion of Eoreign Direct Investment: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process? *Journal of International Business Studies*, 23(3), 461–76.
- Berry, H.; Guillen, M.F.; Hendi, A.S. (2014). Is there convergence across countries? A spatial approach. *Journal of International Business Studies*, 45(4), 387–404.
- Berry, H.; Guillén, M.F.; Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of International Business Studies*, 41(9), 1460–1680.
- Bhardwaj, V.; Eickman, M.; Runyan, R.C. (2011). A case study on the internationalization process of a ‘born-global’ fashion retailer. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 21(3), 293–307.
- Bilkey, W.J.; Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 9, 93–98.
- Birkinshaw, J.M. (1996). How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 467–496.
- Birkinshaw, J.M.; Hood, N.; Jonsson, S. (1998). Building firm specific advantages in multinational corporation: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3), 221–241.
- Birkinshaw, J.; Pedersen, T. (2009). Strategy and management in MNE subsidiaries. W: A.M. Rugman (red.), *The Oxford handbook of international business* (2nd ed., ss. 367–388). Oxford: Oxford University Press.
- Blomkvist, K.; Drogendijk, R. (2013). The Impact of Psychic Distance on Chinese Outward Foreign Direct Investments. *Management International Review*, 53(5), 659–686.

- Bodlaj, M.; Povše, H.; Vida, I. (2017). Cross-Border Relational Exchange in SMEs: The Impact of Flexibility-Based Trust on Export Performance. *Journal for East European Management Studies*, 22(2), 199–220.
- 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.
- Boyacigiller, N. (1990). The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 21(3), 357–381.
- Brewer, P.A. (2007a). Operationalizing Psychic Distance: A Revised Approach. *Journal of International Marketing*, 15(1), 44–66.
- Brewer, P.A. (2007b). Psychic Distance and Australian Export Market Selection. *Australian Journal of Management*, 32(1), 73–94.
- Brock, J.K.-U.; Johnson, J.E.; Zhou, J.Y. (2011). Does distance matter for internationally-oriented small firms? *Industrial Marketing Management*, 40(3), 384–394.
- 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.; Brouthers, L. (2001). Explaining the national cultural distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 177–189.
- Brouthers, L.E.; Brouthers, K.D.; Werner, S. (1999). Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative? *Journal of International Business Studies*, 30, 831–844.
- Brouthers, L.E.; O'Donnell, E.; Hadjimarcou, J. (2005). Generic product strategies for emerging market exports into triad nation markets: A mimetic isomorphism approach. *Journal of Management Studies*, 42(1), 225–245.
- Bryman, A. (2006). Integrating Quantitative and Qualitative Research: How Is It Done? *Qualitative Research*, 6, 97–113.
- Brzeziński, J. (1996). *Metodologia badań psychologicznych*. Warszawa: PWN.
- Burawoy, M.; Burton, A.; Ferguson, A.A.; Fox, K.J. i in. (1991). *Etnography Unbound. Power and Resistance in the Modern Metropolis*. Berkeley: University of California Press.
- 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.
- Calhoun, M.A. (2002). Unpacking liability of foreignness: Identifying culturally driven external and internal sources of liability for the foreign subsidiary. *Journal of International Management*, 8(3), 301–321.

- 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.
- Caves, R.E. (1982). *Multinational enterprise and economic analysis*. New York: Cambridge University Press.
- Cavusgil, S.T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8, 273–281.
- Chang, S.-J.; Witteloostuijn, A.; Eden, L. (2010). From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178–184.
- Chetty, S. (1999). Dimensions of Internationalisation of Manufacturing Firms in the Apparel Industry. *European Journal of Marketing*, 33(1–2), 121–142.
- Chetty, S.K.; Holm, D.B. (2000). Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9, 77–93.
- Chetty, S.; Blankenburg, D.H. (2000). Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: An Network Approach. *International Business Review*, 77–93.
- Chikhouni, A.; Edwards, G.; Farashahi, M. (2017). Psychic distance and ownership in acquisitions: Direction matters. *Journal of International Management*, 23(1), 32–42.
- Child, J.; Ng, S.H.; Wong, C. (2002). Psychic Distance and Internationalization: Evidence from Hong Kong Firms. *International Studies of Management & Organization*, 32(1), 36–56.
- 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, s. 3–23.
- Cieślik, J. (2010). *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego – Centrum Przedsiębiorczości.
- Cieslik, J.; Kaciak, E. (2009). The speed of internationalization of entrepreneurial start-ups in a transition environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(4), 375–392.
- 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. (2016). Foreign Market Knowledge and SME's International Performance: Moderating Effects of Strategic Intent and Time-to-Internationalization. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(4), 51–66.
- Ciszewska-Mlinarič, M. (2014). Strategie firmy międzynarodowej: dylematy integracji, responsywności i uczenia się. W: K. Obłój i A. Wąsowska (red.) *Zarządzanie międzynarodowe: teoria i praktyka*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ciszewska-Mlinarič, M. (2015). Global Mindset and Internationalization of Polish SMEs: Antecedents and Outcomes. *Problemy Zarządzania*, 51(1), 93–113.
- Ciszewska-Mlinarič, M.; Wąsowska A. (2014). Resource-based view (RBV). W: M. Vodosek i D. den Hartog (red.), *Wiley Encyclopedia of Management, Volume 6 International Management*. Wiley.
- Ciszewska-Mlinarič, M.; Trapczyński, P. (2016). The Psychic Distance Concept: A Review of 25 Years of Research (1990–2015). *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24(2), 2–31.
- Ciszewska-Mlinarič, M.; Wąsowska, A. (2012). Znaczenie dystansu w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. *Management and Business Administration. Central Europe*, 6(119), 3–22.
- 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.
- Coldwell, D.; Joosub, T. (2017). The FDI psychic distance paradox: myth or reality? *The Business & Management Review*, 9(1), 21–31.
- Collis, D. (1991). A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12, 49–68.
- Conway, T.; Swift, J.S. (2000). International relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1391–1413.
- Corbin, J.; Strauss, A.L. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Coviello, N.E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business*, 713–731.
- Coviello, N.; Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 361–386.
- Coviello, N.E.; McAuley, A. (1999). Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223–256.

- Covin, J.G.; Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cui, L., Jiang F.; Stening B. (2011). The entry-mode decision of Chinese outward FDI: firm resources, industry conditions, and institutional forces. *Thunderbird International Business Review*, 53, 483–499.
- Cummings, S.; Daellenbach, U. (2009). A Guide to the Future of Strategy? The History of Long Range Planning. *Long Range Planning*, 42, 234–263.
- Cyert, R.M.; March J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ.
- Cyfert, S.; Dyduch, W.; Latusek-Jurczek, D.; Niemczyk J.; Sopińska, A. (2014). Subdyscypliny w Naukach o Zarządzaniu – Logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna. *Organizacja i Kierowanie*, 1(161), 37–48.
- Czakon, W. (2008a). Istota i przejawy kompetencji relacyjnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 20, 58–65.
- Czakon, W. (2008b). Kompetencje dynamiczne w badaniach zarządzania strategicznego. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne – podstawowe problemy. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, Wałbrzych.
- Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Czinkota, M.R. (1982). *Export Development Strategies: US Promotion Policies*. New York: Praeger Publishers.
- Danik, L.; Kowalska, K. (2018). Promotion tools applied by Polish INVs on foreign markets. *International Journal of Economic Behavior*, 8, 101–115.
- Das, T.K.; Teng, B.S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61.
- Daszkiewicz, N.; Wach, K. (2013). *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- De Clercq, D.; Sapienza, H.J.; Yavuz, R.I.; Zhou, L. (2012). Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 143–165.
- Dib, L.A.; Sertá Rezende, L.; Figueiredo, O. (2016). Psychic Distance versus Market Size in International Business: Study of Brazilian Exporters. *Latin American Business Review*, 17(1), 73–93.
- Dikova, D. (2009). Performance of foreign subsidiaries: Does psychic distance matter? *International Business Review*, 18(1), 38–49.

- 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.
- Doryń, W. (2011). *Wpływ internacjonalizacji na wyniki ekonomiczne polskich przedsiębiorstw przemysłowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Dow, D. (2000). A Note on Psychological Distance and Export Market Selection. *Journal of International Marketing*, 8(1), 51–64.
- Dow, D.; Ferencikova, S. (2010). More than just national cultural distance: Testing new distance scales on FDI in Slovakia. *International Business Review*, 19(1), 46–58.
- Dow, D.; Håkanson, L.; Ambos, B. (2014). Perceptions versus national-level differences: A mediating model of psychic distance. *Multinational Enterprises, Markets and Institutional Diversity, Progress in International Business Research*, 9, 133–170.
- Dow, D.; Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578–602.
- Dow, D.; Larimo, J. (2009). Challenging the Conceptualization and Measurement of Distance and International Experience in Entry Mode Choice Research. *Journal of International Marketing*, 17(2), 74–98.
- Dow, D.; Larimo, J. (2011). Disentangling the Roles of International Experience and Distance in Establishment Mode Choice. *Management International Review*, 51(3), 321–355.
- Dubois, A.; Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Dudek, A. (2013). *Historia polityczna Polski 1989–2012*. Kraków: Znak.
- Dung, N.V.; Janssen, F. (2015). Entrepreneur's actual behavioural controls, psychic distance stimuli, and export mode choice. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 20(2), 1–24.
- Dunning, J. (1980). Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.
- Durand, A.; Turkina, E.; Robson, M. (2016). Psychic Distance and Country Image in Exporter-Importer Relationships. *Journal of International Marketing*, 24(3), 31–57.
- Dyer, J.H.; Kale, P.; Singh, H. (2005). Jak wybrać między przejęciem a aliansem strategicznym?, *Harvard Business Review Polska*, 23, 68–77.

- 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. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Eden, L.; Miller, S. (2004). Distance matters: Liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy. *Advances in International Management*, 16, 187–221.
- 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.
- Elango, B.; Pattnaik, C. (2007). Building capabilities for international operations through networks: a study of Indian firms. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 541–555.
- Ellis, P.D. (2007). Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalisation? *International Business Review*, 16(5), 573–593.
- Ellis, P.D. (2008). Does psychic distance moderate the market size-entry sequence relationship? *Journal of International Business Studies*, 39(3), 351–369.
- Ellis, P.D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99–127.
- Eriksson, K.; Johanson, J.; Majkgard, A.; Sharma, D.D. (2000). Effects of variation on knowledge acquisition in the internationalization process. *International Studies of Management and Organization*, 30(1), 26–44.
- Eriksson, K.; Johanson, J.; Majkgard, A.; Sharma, D.D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337–360.
- 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.
- Evans, J.; Bridson, K. (2005). Explaining retail offer adaptation through psychic distance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(1), 69–78.

- Evans, J.; Mavondo, F.T. (2002). Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 515–532.
- Evans, J.; Mavondo, F.T.; Bridson, K. (2008). Psychic Distance: Antecedents, Retail Strategy Implications, and Performance Outcomes. *Journal of International Marketing*, 16(2), 32–63.
- Evans, J.; Treadgold, A.; Mavondo, F.T. (2000a). Psychic distance and the performance of international retailers. *International Marketing Review*, 17(4/5), 373–391.
- Evans, J.; Treadgold, A.; Mavondo, F.T. (2000b). Explaining export development through psychic distance. *International Marketing Review*, 17(2/3), 164–168.
- Fang, T.; Tung, R.L.; Berg, L.; Nematshahi, N. (2017). Parachuting internationalization: a study of four Scandinavian firms entering China. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(4), 554–589.
- Ferguson, G.A.; Takene, Y. (1999). *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fernandez, Z.; Nieto, M.J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family business: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1): 77–89.
- 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.
- Fletcher, M.; Plakoyiannaki, E. (2011). Case selection in international business: key issues and common misconceptions. W: Piekari, R., Welch, C. (red.): *Rethinking the case study in international business and management research*, Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
- Fletcher, R.; Bohn, J. (1998). The Impact of Psychic Distance on the Internationalisation of the Australian Firm. *Journal of Global Marketing*, 12(2), 47–59.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.

- Frankel, J.; Rose, A. (2002). An estimate of the effect of common currencies on trade and income. *Quarterly Journal of Economics*, 117(2), 437–466.
- Freeman, S.; Giroud, A.; Kalfadellis, P.; Ghauri, P. (2012). Psychic distance and environment: impact on increased resource commitment. *European Business Review*, 24(4), 351–373.
- Fonfara, K. (red.) (2009). *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Forgsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, *International Business Review*, 11(3), 257–277.
- Forgsgren, M. (2016). A note on the revisited Uppsala internationalization process model – the implications of business networks and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 47, 1135–1144.
- Friedman, T.L. (2006). *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Wyd. 1, przeł. Tomasz Hornowski. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Gao, G.Y., Murray, J.Y., Kotabe, M.; Lu, J. (2010). A “strategy tripod” perspective on export behaviors: evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41, 377–396.
- Geringer, J.M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 41–61.
- Gerschewski, S. (2013). Improving on the Kogut and Singh metric of psychic distance. *Multinational Business Review*, 21(3), 257–268.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–147.
- Ghemawat, P. (2015). *Świat 3.0. Jak wygrać w erze globalizacji*. Warszawa: ICAN Institute.
- Ghemawat, P. (2018). *The new global road map. Enduring strategies for turbulent times*. Harvard Business Review Press.
- Glinka, B.; Hensel, P. (2012). Pułapki i dylematy w badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie. Tom 1*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 41–55. Za: Maritn, J. (2003). Meta-theoretical Controversies in Studying Organizational Culture. W: H. Tsoukas, C. Knudsen (red.), *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Gorynia, M. (2012). Ewolucja pozycji gospodarki polskiej w gospodarce światowej. *Ekonomista*, 4, 403–425.
- Gorynia, M.; Jankowska B. (2011). Główne koncepcje internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W: M. Gorynia; B. Jankowska (red.), *Wejście Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
- Gorynia, M.; Kasprzyk, M. (2014). Ewolucja i zdolności adaptacyjne aliansów strategicznych. *Przegląd Organizacji*, 2, 13–20.
- Gorynia, M.; Mińska-Struzik, E. (2018). Globalizacja versus deglobalizacja – co jest lepsze dla świata i Polski? *Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego (PTE)*, 3(82), 50–60.
- Gorynia, M.; Nowak, J.; Wolniak, R. (2009). Poland's Investment Development Path: in search of a synthesis. *Int. J. Economic Policy in Emerging Economies*, 2(2), 153–174.
- Gorynia, M.; Nowak, J.; Trapczyński, P.; Wolniak, R. (2016). Determinants of FDI establishment mode choice of polish firms. The OLI paradigm perspective. *Argumenta Oeconomica*, 37(2), 67–92.
- Grant, R.M. (1997). The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450–454.
- Griffith, D.A.; Dimitrova, B.V. (2014). Business and Cultural Aspects of Psychic Distance and Complementarity of Capabilities in Export Relationships. *Journal of International Marketing*, 22(3), 50–67.
- Griffith, D.A.; Lee, H.S.; Yeo, C.S.; Calantone, R. (2014). Marketing process adaptation. Antecedent factors and new product performance implications in export markets. *International Marketing Review*, 31(3), 308–334.
- Gripsrud, G.; Hunneman, A.; Solberg, C.A. (2015). Revisiting Uppsala through the lenses of new ventures: a longitudinal study of Norwegian firms. *Advances in International Marketing*, 26, 1–14.
- Graves, C.; Thomas, J. (2004). Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), 7–27.
- Gudkova, S. (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *D. Badania jakościowe. Metody i narzędzia. Tom 2*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Guercini, S.; Milanese, M. (2017). Extreme luxury fashion: business model and internationalization process. *International Marketing Review*, 34(3), 403–424.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20, 397–420.
- Gupta, A.K.; Govindarajan, V. (2002) Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, 16(1), 116–126.

- GUS (2015). *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009–2013*. <http://stat.gov.pl>.
- GUS (2016). *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2016*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych, www.stat.gov.pl.
- Håkanson, L. (2014). The role of psychic distance in international trade: a longitudinal analysis. *International Marketing Review*, 31(3), 210–236.
- Håkanson, L.; Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195–210.
- Håkanson, L.; Ambos, B.; Schuster, A.; Leicht-Deobald, U. (2016). The psychology of psychic distance: Antecedents of asymmetric perceptions. *Journal of World Business*, 51(2), 308–318.
- Håkanson, L.; Dow, D. (2012). Markets and Networks in International Trade: On the Role of Distances in Globalization. *Management International Review*, 52(6), 761–789.
- Håkansson, H.; Johanson, J. (1992). *A model of industrial networks*. W: B. Axelsson, G. Easton (red.), *Industrial Networks. A New View of Reality*. London–New York: Routledge,.
- Haidar, J.I. (2012). Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth. *Journal of the Japanese and International Economies*, 26(3), 285–307.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83–103.
- Hamill, J. (1997). The Internet and international marketing. *International Marketing Review*, 14(5), 300–323.
- Hang, H.; Godley, A. (2009). Revisiting the psychic distance paradox: International retailing in China in the long run (1840–2005). *Business History*, 51(3), 383–400.
- 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.
- Hassel, L.G.; Cunningham, G.M. (2004). Psychic Distance and Budget Control of Foreign Subsidiaries. *Journal of International Accounting Research*, 3(2), 79–93.
- 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.

- Hill, T.L.; Mudambi, R. (2010). Far from Silicon Valley: How emerging economies are re-shaping our understanding of global entrepreneurship. *Journal of International Management*, 16(4), 321–327.
- Hitt, M.A.; Dacin, M.T.; Levitas, E.; Arregle, J-L.; Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(3), 449–467.
- 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.
- 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.
- Hofstede, G. (1980), *Cultural Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G.; Bond, M.H. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, 16(4), 4–21.
- Hosseini, H. (2008). Psychic distance, psychic distance paradox and behavioral economics: Modeling MNC entry behavior in foreign markets. *Journal of Socio-Economics*, 37(3), 939–948.
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
- Hummels, D. (2007). Transportation costs and international trade in the second era of globalization. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3), 131–154.
- Hutchinson, K.; Fleck, E.; Lloyd-Reason, L. (2009). An investigation into the initial barriers to internationalization: evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4): 544–568.
- Hutzschenreuter, T.; Kleindienst, I.; Lange, S. (2014). Added Psychic Distance Stimuli and MNE Performance: Performance Effects of Added Cultural, Governance, Geographic, and Economic Distance in MNEs' International Expansion. *Journal of International Management*, 20(1), 38–54.
- Hymers, S.H. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Jarosiński, M. (2013). *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Jarosiński, M. (2012). *Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, z. 114, s. 7–24.
- Jiménez, A.; Fuente, D. (2016). Learning from Others: the Impact of Vicarious Experience on the Psychic Distance and FDI Relationship. *Management International Review*, 56(5), 633–664.

- Johanson, J.; Mattsson, L.G. (1993). *Internationalization of Industrial Systems – A Network Approach*. W: P.J. Buckley, P. Ghauri (red.), *The Internationalization of the Firm. A Reader*. London: Academic Press.
- Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- 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.
- Johanson, J.; Vahlne, J.E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83–101.
- Johnson, R.B.; Onwuegbuzie, A.J.; Turner, L.A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 112–133.
- Johnston, W.J.; Khalil, S.; Jain, M.; Cheng, J.M.-S. (2012). Determinants of Joint Action in International Channels of Distribution: The Moderating Role of Psychic Distance. *Journal of International Marketing*, 20(3), 34–49.
- Ju, M.; Zhao, H.; Wang, T. (2014). The boundary conditions of export relational governance: a “strategy tripod” perspective. *Journal of International Marketing*, 22, 89–106.
- Kale, S.; Ardit, D. (1998). Business failures: Liabilities of newness, adolescence, and smallness. *Journal of Construction Engineering & Management*, 124(6), 458–464.
- Kalnic, I.; Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694–707.
- Karasiewicz, G. (2013). *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Katsikea, E.; Theodosiou, M.; Morgan, R.E. (2007). Managerial, organizational, and external drivers of sales effectiveness in export market ventures. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), 270–283.
- Katsikea, E.; Theodosiou, M.; Morgan, R.E. (2015). Why people quit: Explaining employee turnover intentions among export sales managers. *International Business Review*, 24(3), 367–379.
- Katsikeas, C.S.; Skarmeas, D.; Bello, D.C. (2009). Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 132–155.
- Kaufmann, D.; Kraay, A.; Mastruzzi, M. (2005). Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996–2004. *World Bank Policy Research*

- Working Paper Series No. 3630*, https://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=718081.
- Kawalec, P. (2014). Metody mieszane w kontekście procesu badawczego w naukoznawstwie. *Zagadnienie Naukoznawstwa*, 1(199), 3–22. Za: Leech N.L.; Onwuegbuzie A.J. (2009). A Typology of Mixed Methods Research Designs. *Quality & Quantity*, 43, 265–275.
- 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*. Harvard Business Review Press: Boston, MA.
- Kim, J-B.; Rhee, D. (2001). The relationship between psychic distance and foreign direct investment decisions: A Korean study. *International Journal of Management*, 18(3), 286–293.
- Kindleberger, C. (1969). *American business abroad*. New Haven, CT: University Press.
- Klein, S.; Roth, V.J. (1990). Determinants of Export Channel Structure: The Effects of Experience and Psychic Distance Reconsidered. *International Marketing Review*, 7(5/6), 27–38, [http://web.ebscohost.com/bsi/resultsadvanced?sid=2df0f8fd-2c1a-4997-8935-2498ac1c80a0%40sessionmgr15&vid=23&hid=28&bquery=TI+\(psychic+distance\)&bdata=JmRiPWJ0aCZjbGkwPVJWJmNsdjA9WSZ0eXBIPTEmc2l0Z-T1ic2ktbG12ZQ%3d%3d](http://web.ebscohost.com/bsi/resultsadvanced?sid=2df0f8fd-2c1a-4997-8935-2498ac1c80a0%40sessionmgr15&vid=23&hid=28&bquery=TI+(psychic+distance)&bdata=JmRiPWJ0aCZjbGkwPVJWJmNsdjA9WSZ0eXBIPTEmc2l0Z-T1ic2ktbG12ZQ%3d%3d)
- Knight, G.; Cavusgil, S. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. W: S. Cavusgil, T. Madsen (red.), *Advances in International Marketing*. JAI Press.
- Knight, G.A.; Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *International Business Review*, 40, 255–273.
- Kłysik-Uryszek, A.; Kuna-Marszałek, A. (2014). Psychic and geographic distance in the process of firm internationalization. Example of companies from Poland and Lodz region. *Business & Economic Horizons*, 10(1), 1–9.
- Kobrin, S. (2017). Bricks and Mortar in a Borderless World: Globalization, the Backlash, and the Multinational Enterprise. *Global Strategy Journal*, 7, 159–171.
- Kogut, B.; Singh, H. (1988). The Effect of National Culture On the Choice of Entry Mode, *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.
- 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.
- Kołodko, G.W. (2014). Zarządzanie mikroekonomiczne I polityka makroekonomiczna a wzrost gospodarczy i rozwój społeczny. W: G.W. Kołodko (red.), *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju*. Warszawa: Poltext.

- Konarski, R. (2009). *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kontinen, T.; Ojala, A. (2010). Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 437–454.
- Kostera, M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- 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.
- Kuo, C.-L.; Fang, W.-C. (2009). Psychic Distance and FDI Location Choice: Empirical Examination of Taiwanese Firms in China. *Asia Pacific Management Review*, 14(1), 85–106.
- Lankhuizen, M., de Groot, H.L.F., Linders, G.-J.M. (2011). The Trade-Off between Foreign Direct Investments and Exports: The Role of Multiple Dimensions of Distance, *The World Economy*, 34(8), 1395–1416.
- Latuszek-Jurczak, D. (2011). *Zarządzanie międzyorganizacyjne*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Lee, D. (1998). The effect of cultural distance on the relational exchange between exporters and importers. *Journal of Global Marketing*, 11(4), 7–22.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102
- Liesch, P., Welch, L., Buckley, P. (2011). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. *Management International Review*, 51(6), 851–873.
- Lukas, B.A.; Whitwell, G.J.; Hill, P. (2007). Export planning orientation and its antecedents: Evidence from exporting IT products. *Journal of Business Research*, 60(12), 1282–1289.
- Madsen, T.K.; Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.
- Magnusson, P.; Boyle, B.A. (2009). A Contingency Perspective on Psychic Distance in International Channel Relationships. *Journal of Marketing Channels*, 16(1), 77–99.
- Magnusson, P.; Schuster, A.; Taras, V. (2014). A Process-Based Explanation of the Psychic Distance Paradox: Evidence from Global Virtual Teams. *Management International Review*, 54(3), 283–306.
- 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.

- Mandrinou, S.; Nik Malini Nik Mahdi (2016). Examining knowledge gap and Psychic Distance Paradox interdependence. *European Business Review*, 28(1), 96–114.
- Maruyama, M.; Wu, L. (2015). Overcoming the liability of foreignness in international retailing: a consumer perspective. *Journal of International Management*, 21(3), 200–210.
- Mason, C.; Brown, R. (2013). Creating good public policy to support high-growth firms. *Small Business Economics*, 40(2), 211–225.
- Mathews, J. (2006). Dragon multinationals: new players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5–27.
- Medinets, A.; Muchai, M.; Odiyo, M.O. (2009). The Effect Of Psychic Distance On Kenya's Export Destinations. *International Journal of Management and Information Systems*, 13(1), 23–34.
- 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.
- Meyer, B.; Meyer Jr., V.; da Silva, K.V.; Almeida Brandão, F.; Mallmann, L. (2016). Managing expatriates: analysing the experience of an internationalized Brazilian company. *Revista de Ciências da Administração*, 18(46), 137–147.
- Meyer, K.E. (2014). Process Perspectives on the Growth of Emerging Economy Multinationals. W: Ramamurti, R., Cuervo-Cazurra, A. (red.), *Understanding multinationals from emerging markets*. Cambridge: University Press.
- Millar, C.C.J.M.; Choi, C.J. (2008). Worker identity, the liability of foreignness, the exclusion of local managers and unionism: A conceptual analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 21(4), 460–470.
- Millar, C.C.J.M.; Choi, C.J. (2009). Reverse knowledge and technology transfer: imbalances caused by cognitive barriers in asymmetric relationships. *International Journal of Technology Management*, 48(3), 389–402.
- Miller, S.R.; Richards, M. (2002). Liability of foreignness and membership in a regional economic group: Analysis of the European Union. *Journal of International Management*, 8(3), 323–337.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29 (7), 770–791.
- Mills, A.J.; Durepos, G.; Elden (red.) (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. London: sage Publications.
- Morgan, N.A.; Kaleka, A.; Katsikeas, C.S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68, 90–108.
- Mogos Descotes, R.; Walliser, B. (2013). Foreign market-related knowledge absorption and the international financial performance of SMEs. *Mana-*

- gement International*, 17(4), 179–193. Za: Ch. Ramangalahy (2001), *Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices: une étude empirique*, rozprawa doktorska, Université de Montréal, Canada.
- 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.
- Morosini, P.; Shane, S.; Singh, H. (1998). National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137–158.
- Musteen, M.; Datta, D. (2011). Learning about foreign markets: A study of Czech SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(2), 91–109.
- Musteen, M.; Datta, D.K.; Butts, M.M. (2014). Do Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization? Evidence From the Czech Republic. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(4), 749–774.
- Myers, M. (2009). *Qualitative Research in Business and Management*. London: 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.
- Navarro-García, A.; Peris-Oritz, M.; Barrera-Barrera, R. (2016). Market intelligence effect on perceived psychic distance, strategic behaviours and export performance in industrial SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 365–380.
- Nebus, J.; Chai, K.H. (2014). Putting the “psychic” Back in Psychic Distance: Awareness, Perceptions, and Understanding as Dimensions of Psychic Distance. *Journal of International Management*, 20(1), 8–24.
- Nizielska, A. (2014). The Use of Qualitative Methods in the Research on the Impact of Psychic Distance on Companies' Internationalization: Company X Case. *Journal of Business and Economics*, 5(7), 1141–1163.
- Nizielska, A. (2013). The Role of Psychic Distance in the Process of Companies Internationalization – Review of Research Results. *Journal of Economics & Management*, 13, 85–100.
- Nizielska, A. (2011). Dystans psychiczny we współczesnej teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 116, 179–188.
- Nordman, E.R.; Tolstoy, D. (2014). Does relationship psychic distance matter for the learning processes of internationalizing SMEs? *International Business Review*, 23(1), 30–37.
- Nordstrom K.A.; Vahlne J.E. (1994). Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last

- 100 years. W: M. Landeck (red.), *International Trade: Regional and Global Issues*. St Martin's Press.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press
- North, D.; Smallbone, D.; Vickers, I. (2001). Public Sector Support for Innovating SMEs. *Small Business Economics*, 16(4), 303–317.
- Nowak, J.; Gorynia, M.; Trapczyński, P.; Wolniak, R. (2012). *A multi-case study of Polish firms venturing abroad via FDI*. Artykuł prezentowany na EIBA Conference, Brighton, UK.
- Nummela, N.; Saarenketo, S.; Puumalainen, K. (2004). A global mindset: a prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51–64.
- Nunnally, J.C.; Berstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Obadia, C. (2013). Foreignness-induced Cognitive Disorientation. *Management International Review*, 53(3), 325–360.
- Obadia, C.; Vida, I.; Pla-Barber, J. (2017). Differential Effects of Bilateral Norms on SMEs' Export Relationships: A Dynamic Perspective. *Journal of International Marketing*, 25(3), 21–41.
- Obłój, K. (2007). Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii. *Przegląd Organizacji*, 5, 7–10.
- Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Obłój, K. (2017). *Praktyka strategii firmy*. Warszawa: Poltext.
- Obloj, T.; Obloj, K. (2006). Diminishing returns from reputation: do followers have a competitive advantage? *Corporate Reputation Review*, 9(4), 213–224.
- Obłój, K.; Wąsowska, A. (2010). Uwarunkowania strategii umiędzynarodowienia polskich firm giełdowych. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, s. 67–98
- 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.
- Obłój, K.; Wąsowska, A. (2015). Studium przypadku. W: M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Sedno.
- O'Grady, S.; Lane, H.W. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309–333.
- Ojala, A. (2008). Entry in a psychically distant market: Finnish small and medium-sized software firms in Japan. *European Management Journal*, 26(2), 135–144.

- Ojala, A. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. *International Business Review*, 24(5), 825–835.
- 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.
- Olejnik-Nizielska, A.; Larimo, J. (2015). Managers' Perceptions of the Impact of Cultural Differences on the Process of Internationalization of Polish Companies. *Club of Economics in Miskolc' TMP*, 11(2), 37–60.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145–179.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 679–713.
- Osińska, M.; Pietrzak M.B.; Żurek M. (2011). Wykorzystanie modeli równań strukturalnych do opisu psychologicznych mechanizmów podejmowania decyzji na rynku kapitałowym. *Acta Universitatis Nicolai Copernici: Ekonomia XLII – Nauki humanistyczno-społeczne*, z. 402, 7–21.
- Oviatt, B.M.; McDougall P.P. (1994). Towards 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.
- Palmero, A.J.; Herrera, J.J.D.; De la Fuente Sabaté, J.M. (2013). The role of psychic distance stimuli on the East-West FDI location structure in the EU. Evidence from Spanish MNEs. *Journal for East European Management Studies*, 18(1), 36–65.
- Panibratov, A.i; Ribberink, N.; Veselova, A.; Nefedov, K. (2018). Entry modes and liability of foreignness effects: evidence from Russian firms on the German market, *Organizations & Markets in Emerging Economies*, 9(1), 106–122.
- PARP (2015). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, https://badania.parp.gov.pl/images/badania/ROSS_2013_2014.pdf (dostęp: 24.01.2016).
- Patora-Wysocka, Z. (2012). *Procesy internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
- Pedersen, T.; Petersen, B. (2004). Learning About Foreign Markets: Are Entrant Firms Exposed to a “Shock Effect”? *Journal of International Marketing*, 12(1), 103–123.
- Peng, M.W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27, 803–829.

- Peng, M.W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, 28(2), 275–296.
- Peng, M.W. (2006). *Global Strategy*. Cincinnati, OH: South-Western Thomson.
- Peng, M.W., Sun, S.L.; Pinkham B.; Chen, H. (2009). The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23, 63–81.
- 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.
- Peng, M.W.; Wang, D. (2000). Innovation capability and foreign direct investment: Toward a learning option perspective. *Management International Review*, 40(1), 79–94.
- 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.
- Pietrzak, M.B.; Żurek, M. (2012). Ład społeczny w powiatach – analiza przy użyciu modelowania równań strukturalnych SEM. *Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy, Nauki Społeczne*, 4, 189–200.
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Lee, J.Y.; Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 5, 879–903.
- Pogrebnyakov, N.; Maitland, C.F. (2011). Institutional distance and the internationalization process: The case of mobile operators. *Journal of International Management*, 17(1), 68–82.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Posner, M. (1961). International trade and technical change. *Oxford Economic Papers*, 13(3), 323–341.
- Prashantham, S.; Floyd, S.W. (2012). Routine microprocesses and capability learning in international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 43(6), 544–562.
- Prime, N.; Obadia, C.; Vida, I. (2009). Psychic distance in exporter–importer relationships: A grounded theory approach. *International Business Review*, 18(2), 184–198.
- Presutti, M.; Boari, C.; Fratocchi, L. (2016). The evolution of inter-organisational social capital with foreign customers: Its direct and interactive effects on SMEs’ foreign performance. *Journal of World Business*, 51(5), 760–773.
- Przybylska, K. (2009). Znaczenie dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. W: E. Okoń-Horodyńska (red.), *Przedsiębiorczość jako niewykorzystane źródło sukcesu polskiej gospodarki*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

- Przybylska, K. (2013). The Influence of Psychic Distance on the Internationalization of Polish Born Globals. *Transformations in Business & Economics*, 12(2B), 525–537.
- Puthusserry, P.; Child, J.; Rodrigues, S. (2014). Psychic Distance, its Business Impact and Modes of Coping: A Study of British and Indian Partner SMEs. *Management International Review*, 54(1), 1–29.
- 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.
- Ramachandran, J.; Pant, A. (2010). The liabilities of origin: An emerging economy perspective on the costs of doing business. W: T.M. Devinney, T. Pedersen, L. Tihanyi (red.), *The past, present and future of international business and management. Advances in international management*. New York: Emerald.
- Reid, S.D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12, 101–112.
- 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.
- Romanowska, M. (2004). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rugman, A.M. (2005). *The Regional Multinationals: MNEs and ‘Global’ Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rugman, A.M.; Li, J. (2007). Will China’s Multinationals Succeed Globally or Regionally? *European Management Journal*, 25(5), 333–343.
- Rutashobya, L.; Jaensson, J.-E. (2004). Small firms’ internationalization for development in Tanzania Exploring the network phenomenon. *International Journal of Social Economics*, 31(1/2), 159–172.
- Rymarczyk, J. (2012). *Biznes międzynarodowy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sachdev, H.J.; Bello, D.C. (2014). The effect of transaction cost antecedents on control mechanisms: Exporters’ psychic distance and economic knowledge as moderators. *International Business Review*, 23(2), 440–454.
- Safari, A.; Thilenius, P.; Hadjikhani, A. (2013). The Impact of Psychic Distance on Consumers’ Behavior in International Online Purchasing. *Journal of International Consumer Marketing*, 25(4), 234–249.
- Sagan, A. (2015). Modele PLS-PM i ich zastosowania w predykcji i wyjaśnianiu zjawisk ekonomicznych. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(2), 127–138.
- Salmi, A. (2006). Organising international supplier relations: An exploratory study of Western purchasing in China. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 12(4), 197–208.

- Santos, J.C.; Ferreira, M.P.; Reis, N.M.R. (2012). Industrial Network Membership: reducing psychic distance hazards in internationalization of firms. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(45), 438–452.
- Schweizer, R.; Vahlne, J.-E.; Johanson, J. (2010). Internationalization as an Entrepreneurial Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343–370.
- Scott, W.R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493–511.
- 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, 739–753.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519–535.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24.
- Sim, A.B.; Ali, M.Y. (2000). Determinants of stability in international joint ventures: Evidence from a developing country. *Asia Pacific Journal of Management*, 17(3), 373–397.
- Simon, H.A. (1947/1997). *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: The Free Press.
- Sinha, P.; Wang, M.; Scott-Kennel, J.; Gibb, J. (2015). Paradoxes of psychic distance and market entry by software INVs. *European Business Review*, 27(1), 59–34.
- Sinkovics, N.; Sinkovics, R.R.; Jean, R.-J. (2013). The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review*, 30(2), 130–155.
- 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.
- Skarmeas, D.; Katsikeas, C.S.; Spyropoulou, S.; Salehi-Sangari, E. (2008). Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 23–36.
- Skarmeas, D.; Zeriti, A.; Baltas, G. (2016). Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels. *Journal of International Marketing*, 24(1), 22–40.
- Slangen, A.H.L., Hennart, J.-F. (2008). Do Foreign Greenfields Outperform Foreign Acquisitions or Vice Versa? An Institutional Perspective. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1301–1328.
- Smith, M.; Dowling, P.J.; Rose, E.L. (2011). Psychic distance revisited: A proposed conceptual framework and research agenda. *Journal of Management and Organization*, 17(1), 123–143.

- Sousa, C.M.P.; Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing*, 13(1), 43–59.
- Sousa, C.M.P.; Bradley, F. (2006). Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49–70.
- Sousa, C.M.P.; Bradley, F. (2008). Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualisation and measurement. *Journal of Marketing Management*, 24(5/6), 467–488.
- Sousa, C.M.P.; Lages, L.F. (2011). The PD scale: a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 28(2), 201–222.
- Sousa, C.M.P.; Lengler, J. (2009). Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of Marketing Management*, 25(5/6), 591–610.
- Sousa, C.M.P.; Lengler, J.F.B.; Martínez-López, F.J. (2014). Testing for Linear and Quadratic Effects between Price Adaptation and Export Performance: The Impact of Values and Perceptions. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 501–520.
- Sousa, C.M.P.; Ruzo, E.; Losada, F. (2010). The Key Role of Managers' Values in Exporting: Influence on Customer Responsiveness and Export Performance. *Journal of International Marketing*, 18(2), 1–19.
- Soroka-Potrzebna, H. (2015). Tendencje umiędzynarodowienia polskiej gospodarki. *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, 11, 87–94.
- 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.
- Stahl, G.; Tung, R.; Kostova, T.; Zellmer-Bruhn, M. (2016). Widening the lens: Rethinking distance, diversity, and foreignness in international business research through positive organizational scholarship. *Journal of International Business Studies*, 47, 621–630.
- Sztabiński, P.B. (2001). Wywiad osobisty ze wspomaganiami komputerowym (CAPI): Czy rzeczywiście idealna technika? *ASK. Społeczeństwo, Badania, Metody*, 10, 65–89.
- Stottinger, B.; Schlegelmilch, B.B. (1998). Explaining export development through psychic distance: Enlightening or elusive? *International Marketing Review*, 15(5), 357–372.
- Stottinger, B.; Schlegelmilch, B.B. (2000). Psychic distance: a concept past its due date? *International Marketing Review*, 17(2/3), 169–173.
- Strumińska-Kutra, M.; Koładkiewicz, I. (2012). Studium przypadku. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia. Tom 2*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Su, Z.; Peng, M.W.; Xie, E. (2016). A Strategy Tripod Perspective on Knowledge Creation Capability. *British Journal of Management*, 27, 58–76.

- Sullivan, D.; Bauerschmidt, A. (1990). Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis. *Management International Review*, 30(1), 19–30.
- Swift, J.S. (1999). Cultural closeness as a facet of cultural affinity. *International Marketing Review*, 16(2/3), 182–202.
- Symonds, J.E.; Gorard, S. (2008). The Death of Mixed Methods: Research Labels and their Casualties. *The British Educational Research Association, Annual Conference*, Heriot Watt University, Edinburgh, September 3–6.
- Takeda, M.B.; Helms, M.M. (2010). The paradox of agreement and similarity: how goal (In) congruence and psychic distance may determine international human resource strategy success. *International Journal of Human Resources Development & Management*, 10(2), 2–2.
- Tanure, B.; Barcellos, E.P.; Fleury, M.T.L. (2009). Psychic distance and the challenges of expatriation from Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1039–1055.
- Taylor, M.; Jack, R. (2013). Understanding the pace, scale and pattern of firm internationalization: An extension of the 'born global' concept. *International Small Business Journal*, 31(6), 701–721.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teng, B.S. (2007). Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: a resource-based approach towards competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 44(1), 119–142.
- Tinbergen, J. (1962). *Shaping the world economy: suggestions for an international economic policy*. New York: The Twentieth Century Fund.
- Tihanyi, L.; Griffith, D.; Russel, C. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 270–283.
- Theodosiou, M.; Katsikeas, E. (2007). How management control and job-related characteristics influence the performance of export sales managers. *Journal of Business Research*, 60(12), 1261–1271.
- Tong, T.; Reuer, J.; Peng, M.W. (2008). International joint ventures and the value of growth options. *Academy of Management Journal*, 51, 1014–1029.
- Trapczyński, 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.
- Trapczyński, 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.

- Trudgen, R.; Freeman, S. (2014). Measuring the Performance of Born-Global Firms Throughout Their Development Process: The Roles of Initial Market Selection and Internationalisation Speed. *Management International Review*, 54(4), 551–579.
- Tsang, E.; Yip, P. (2007). Economic distance and the survival of foreign direct investment. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1156–1168.
- Tung, R.L.; Verbeke, A. (2010). Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1259–1274.
- 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, s. 159–169.
- Wang, F. (2009). Identification of MNC knowledge resources for the local market: an examination of 7-Eleven's international licensing operations. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 19(5), 535–551.
- Wąsowska, A.; Obloj, K.; Ciszewska-Mlinarič, M. (2016). Virtuous and vicious learning cycles in the internationalisation of emerging market firms. *European Journal of International Management*, 10(1), 105–125.
- Weinstein, M.; Obloj, K. (2002). Strategic and environmental determinants of HRM innovations in post – socialist Poland, *International Human Resource Management*, 13(4), 642–659.
- Westjohn, S.A.; Magnusson, P. (2017) Export Performance: A Focus on Discretionary Adaptation. *Journal of International Marketing*, 25(4), 70–88.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- 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*. NY: Free Press.
- Witek-Hajduk, M.K. (2010). *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- Wu, Z.; Salomon, R. (2016). Does imitation reduce the liability of foreignness? Linking distance, isomorphism, and performance. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2441–2462.

- Vaccarini, K.; Lattemann, C.; Spigarelli, F.; Tavoletti, E. (2017). Chinese FDI and psychic distance perceptions on regulations in the German renewable energy sector. *Energy Policy*, 101, 723–732.
- Vahlne, J.-E.; Ivarsson, I. (2014). The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations. *Journal of International Business Studies*, 45(3), 227–247.
- Vahlne, J.-E., Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise: From internationalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189–208.
- Vahlne, J.-E.; Ivarsson, I., Johanson, J. (2011). The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: extending the scope of the Uppsala Model. *International Business Review*, 20(1), 1–14.
- Venkatesh, V.; Brown, S.A.; Bala, H. (2013). Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 37, 21–54.
- Verbeke, A. i Asmussen, C.G. (2016). Global, local or regional? The laus of MNE strategies. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1051–1075.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.
- Virvilaite, R.; Seinauskiene, B. (2013). How Does Psychic Distance Impact Export Marketing Strategy and its Performance Strategy and its Performance: Conceptual Insights. *Economics & Management*, 18(4), 769–777.
- Xie, Y.H.; Zhao, H.J.; Xie, Q.J.; Arnold, M. (2011). On the determinants of post-entry strategic positioning of foreign firms in a host market: A “strategy tripod” perspective. *International Business Review*, 20(4), 477–490.
- Xu, D. (2001). *The effect of institutional distance on multinational enterprise strategy*. Niepublikowana praca doktorska, <http://en.scientificcommons.org/50562464>, York University, Toronto.
- 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, 59–82.
- Yamin, M.; Sinkovics, R.R. (2006). Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*, 15(4), 339–360.
- Yeniyurt, S.; Townsend, J.D.; Talay, M.B. (2007), Factors Influencing Brand Launch in a Global Marketplace. *Journal of Product Innovation Management*, 24(5), 471–485.
- Yildiz, H.E.; Fey, C.F. (2016). Are the extent and effect of psychic distance perceptions symmetrical in cross-border M&As? Evidence from a two-country study. *Journal of International Business Studies*, 47(7), 830–857.
- Yin, R.K. (1994/2003/2009). *Case Study Research: Design and Methods*. London–Thousand Oaks: Sage.

- Yli-Renko, H.; Autio, E.; Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11(3), 279–304.
- Yonatany, M. (2017). Platforms, ecosystems, and the internationalization of highly digitized organizations. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1–5.
- Young, M.N.; Tsai, T.; Wang, X.; Liu, S.; Ahlstrom, D. (2014). Strategy in emerging economies and the theory of the firm. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 331–354.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 34–63.
- 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), 439–464.
- Zaheer, S.; Schomaker, M.S.; Nachum, L. (2012). Distance without direction: Restoring credibility to a much-loved construct. *Journal of International Business Studies*, 43(1), 18–27.
- Zahra, S.; Korri, J.S.; Yu, J.F. (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14, 129–146.
- Zander, U.; Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76–92.
- Zanger, C.; Hodicová, R.; Gaus, H. (2008). Psychic distance and cross – border cooperation of SMEs: An empirical study on Saxon and Czech entrepreneurs’ interest in cooperazion. *Journal for East European Management Studies*, 13(1), 40–62.
- Zeng, Y.; Shenkar, O.; Lee S.-H.; Song, S. (2013). Cultural Differences, MNE Learning Abilities, and the Effect of Experience on Subsidiary Mortality in a Dissimilar Culture: Evidence from Korean MNEs. *Journal of International Business Studies*, 44(1), 42–65.
- Zhao, H.; Luo, Y.; Suh, T. (2004). Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: a meta-analytical review. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 524–544.
- Zhu, L.; Jiawen, Y. (2008). The Role of Psychic Distance in Contagion: A Gravity Model for Contagious Financial Crises. *Journal of Behavioral Finance*, 9(4), 209–223.
- Zucchella, A.; Palamara, G. (2007). Niche Strategy and Export Performance. *Advances in International Marketing*, 7(17), 63–87.

SPIS RYSUNKÓW

| | |
|---|-----|
| Rysunek 1. Koncepcja monografii | 17 |
| Rysunek 1.1. Teoretyczne perspektywy internacjonalizacji przedsiębiorstw | 29 |
| Rysunek 1.2. Mechanizm umiędzynarodowienia w modelu Uppsala | 37 |
| Rysunek 1.3. Procesowy model internacjonalizacji w podejściu sieciowym | 42 |
| Rysunek 1.4. Kierunki badań dystansu psychicznego | 64 |
| Rysunek 1.5. Struktura przeglądu artykułów | 64 |
| Rysunek 1.6. Trzy filary perspektywy strategicznej wyjaśniające sukces/porażkę ekspansji zagranicznej | 85 |
| Rysunek 2.1. Model konceptualny | 97 |
| Rysunek 2.2. Fazy procesu badawczego | 110 |
| Rysunek 3.1. Wykres ścieżkowy dla analizowanego modelu | 134 |
| Rysunek 3.2. Wykres ścieżkowy z oszacowanymi parametrami | 138 |
| Rysunek 3.3. Ocena istotności komponentów dystansu psychicznego | 150 |
| Rysunek 3.4. Ocena istotności komponentów reakcji na dystans psychiczny | 153 |
| Rysunek 3.5. Częstotliwość stosowania instrumentów | 158 |
| Rysunek 3.6. Poziom adaptacji elementów marketing-mix do rynku zagranicznego | 161 |
| Rysunek 3.7. Wykres ścieżkowy dla modelu uwzględniającego kategorie instrumentów w podgrupach branżowych | 167 |
| Rysunek 4.1. Dystans psychiczny – kluczowe wymiary i składowe | 269 |
| Rysunek 4.2. Typy mechanizmów pokonywania dystansu | 273 |
| Rysunek 5.1. Pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej | 287 |

SPIS TABEL

| | | |
|---------------------|--|-----|
| Tabela 1. | Wymiary dystansu | 14 |
| Tabela 1.1. | Ewolucja etapowego modelu internacjonalizacji | 44 |
| Tabela 1.2. | Kluczowe definicje/konceptualizacje dystansu psychicznego | 49 |
| Tabela 1.3. | Wybrane operacjonalizacje dystansu psychicznego | 50 |
| Tabela 3.1. | Struktura próby | 119 |
| Tabela 3.2. | Operacjonalizacja zmiennych | 126 |
| Tabela 3.3. | Korelacje i statystyki opisowe | 129 |
| Tabela 3.4. | Oszacowane parametry modelu strukturalnego dla całej próby | 134 |
| Tabela 3.5. | Miary dopasowania modelu strukturalnego dla całej próby | 135 |
| Tabela 3.6. | Efekty łączne, bezpośrednie i pośrednie w modelu strukturalnym dla całej próby | 137 |
| Tabela 3.7. | Oszacowane parametry modelu dla przedsiębiorstw działających w branży wysokich technologii | 139 |
| Tabela 3.8. | Oszacowane parametry modelu dla przedsiębiorstw działających w branży niskich/średnich technologii | 140 |
| Tabela 3.9. | Miary dopasowania modelu strukturalnego dla analizy w podgrupach | 140 |
| Tabela 3.10. | Porównanie istotności parametrów ścieżkowych dla całej próby i w grupach branżowych | 142 |
| Tabela 3.11. | Różnice w zakresie kluczowych zmiennych w grupach branżowych | 146 |
| Tabela 3.12. | Różnice w ocenie elementów dystansu psychicznego w grupach branżowych | 148 |
| Tabela 3.13. | Grupy instrumentów ograniczających trudności wynikające z dystansu | 154 |
| Tabela 3.14. | Grupy instrumentów – częstotliwość stosowania | 156 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 3.15. Istotność różnic w poziomie adaptacji marketing-mix | 160 |
| Tabela 3.16. Podsumowanie badań ilościowych: istotność hipotez | 162 |
| Tabela 4.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw ze względu na kryteria doboru | 178 |
| Tabela 4.2. Charakterystyka rozmówców w badanych przedsiębiorstwach .. | 180 |
| Tabela 4.3. Główne obszary tematyczne poruszane w wywiadzie | 182 |
| Tabela 4.4. Charakterystyka ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw | 186 |
| Tabela 4.5. Dystans kulturowy – przejawy, wpływ i reakcja | 205 |
| Tabela 4.6. Porównanie wybranych państw w rankingach międzynarodowych | 222 |
| Tabela 4.7. Dystans administracyjny – przejawy, wpływ i reakcja | 230 |
| Tabela 4.8. Dystans geograficzny – przejawy, wpływ i reakcja | 240 |
| Tabela 4.9. Dystans gospodarczo-technologiczny – przejawy, wpływ i reakcja | 257 |
| Tabela 4.10. Instrumenty pokonywania dystansu oraz zastosowanie ze względu na charakter postrzeganych wyzwań | 274 |
| Tabela 5.1. Porównanie sposobów reakcji na dystans | 288 |
| Tabela Z1.1. Badania uwzględniające DP (opublikowane do końca 2017 roku) | 306 |
| Tabela Z3.1. Intensywność technologiczna w sekcji C (dział/grupa) | 333 |
| Tabela Z4.1. Korelacje i statystyki opisowe w grupie firm wysokich technologii (N = 68) | 337 |
| Tabela Z4.2. Korelacje i statystyki opisowe w grupie firm niskich/średnich technologii | 338 |
| Tabela Z4.3. Oszacowane parametry modelu dla przedsiębiorstw działających w branży wysokich technologii | 338 |
| Tabela Z4.4. Oszacowane parametry modelu dla firm działających w branży niskich/średnich technologii | 339 |
| Tabela Z4.5. Efekty łączne, bezpośrednie i pośrednie w grupie przedsiębiorstw wysokich technologii | 340 |
| Tabela Z4.6. Efekty łączne, bezpośrednie i pośrednie w grupie przedsiębiorstw niskich/średnich technologii | 341 |
| Tabela Z4.7. Miary dopasowania uzupełnionego modelu strukturalnego dla analizy w podgrupach | 342 |
| Tabela Z5.1. Etapy rozwoju Grupy Nowy Styl | 342 |
| Tabela Z6.1. Etapy rozwoju przedsiębiorstwa Granna | 349 |
| Tabela Z7.1. Etapy rozwoju przedsiębiorstwa Aplsens SA. | 353 |
| Tabela Z8.1. Etapy rozwoju przedsiębiorstwa Lechpol | 360 |