

Wojciech Grzegorzcyk
Wioletta Krawiec

Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

Etapy i formy



**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

Etapy i formy



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
Łódzkiego

Wojciech Grzegorzczuk
Wioletta Krawiec

Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

Etapy i formy

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2019

Wojciech Grzegorzczak, Wioletta Krawiec – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT

Magdalena Grębosz-Krawczyk

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Ewa Siwińska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/denisismagilov

© Copyright by Authors, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08432.17.0.K

Ark. wyd. 8,0; ark. druk. 13,0

ISBN 978-83-8142-546-9

e-ISBN 978-83-8142-547-6

<https://doi.org/10.18778/8142-546-9>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

SPIS TREŚCI

Wstęp	9
1	
Proces ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne	11
1.1. Czynniki i motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw	11
1.2. Mikroekonomiczne teorie internacjonalizacji	16
1.3. Strategia wejścia na rynki zagraniczne i jej elementy	21
1.3.1. Rodzaje strategii ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne	21
1.3.2. Znaczenie rynków zagranicznych w strategii firmy	24
1.3.3. Ocena i wybór rynków zagranicznych	29
1.3.4. Wybór formy ekspansji na rynki zagraniczne	31
1.4. Specyfika procesu ekspansji na rynki zagraniczne małych i średnich przedsiębiorstw	48
2	
Metody wyboru rynków zagranicznych i pomiar efektów ekspansji na te rynki	55
2.1. Źródła informacji w procesie wejścia firmy na rynek zagraniczny	55
2.2. Obszar prowadzonych badań i analiz na rynkach zagranicznych	61
2.3. Metody selekcji i wyboru rynków zagranicznych	66
2.4. Pomiar stopnia internacjonalizacji i jej efektów	73

3

Proces ekspansji firm na rynki zagraniczne – wyniki badań wtórnych	81
3.1. Charakterystyka założeń badawczych	81
3.2. Formy ekspansji polskich firm na rynki zagraniczne – wyniki badań wtórnych	86
3.2.1. Działania eksportowe polskich przedsiębiorstw	89
3.2.2. Wykorzystanie franchisingu na rynkach zagranicznych	96
3.2.3. Inwestycje bezpośrednie polskich przedsiębiorstw	98

4

Proces ekspansji firm na rynki zagraniczne – wyniki badań pierwotnych	103
4.1. Charakterystyka badanych firm działających na rynkach zagranicznych	103
4.2. Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw województwa łódzkiego	112
4.3. Określenie metod oceny i wyboru rynków zagranicznych jako celu ekspansji firm	124
4.4. Formy ekspansji na rynki zagraniczne i ich proces	129
4.5. Kierunki ekspansji i liczba rynków zagranicznych	134
4.6. Działania marketingowe firm na rynkach zagranicznych	141
4.7. Pomiar efektów ekspansji firm na rynki zagraniczne	156

5

Ekspansja polskich firm na rynki zagraniczne – studia przypadków	163
5.1. Firma z branży kwiaciarsko-ogrodniczej	163
5.1.1. Charakterystyka firmy	163
5.1.2. Działania na rynkach zagranicznych	165
5.1.3. Strategia marketing-mix firmy na rynkach zagranicznych	166
5.1.4. Modele ekspansji i analiza efektywności działań za granicą	167
5.1.5. Wnioski i rekomendacje	167

5.2. Producent tworzyw sztucznych dla branży budowlanej	168
5.2.1. Charakterystyka firmy	168
5.2.2. Działalność na rynkach zagranicznych	169
5.2.3. Motywy i cel działań na rynkach zagranicznych	170
5.2.4. Modele ekspansji na rynki zagraniczne	171
5.2.5. Strategia działalności na rynkach zagranicznych	172
5.2.6. Analiza efektywności działań	173
5.2.7. Wnioski i rekomendacje	174
5.3. Zakład przetwórstwa owoców i warzyw	175
5.3.1. Charakterystyka firmy	175
5.3.2. Działalność na rynkach zagranicznych	176
5.3.3. Motywy i cel podjęcia działań na rynkach zagranicznych	176
5.3.4. Modele ekspansji na rynki zagraniczne	177
5.3.5. Strategia działalności na rynkach zagranicznych	177
5.3.6. Analiza efektywności działań	178
5.3.7. Wnioski i rekomendacje	179
5.4. Producent z branży napojów energetycznych	180
5.4.1. Charakterystyka firmy	180
5.4.2. Działalność na rynkach zagranicznych	181
5.4.3. Motywy i cel podjęcia działań na rynkach zagranicznych	182
5.4.4. Modele ekspansji na rynki zagraniczne	182
5.4.5. Strategia działalności na rynkach zagranicznych	182
5.4.6. Wnioski i rekomendacje	184
5.5. Producent drzwi i ościeżnic – branża budowlana	184
5.5.1. Charakterystyka firmy	184
5.5.2. Działalność na rynkach zagranicznych	185
5.5.3. Motywy i cel podjęcia działań na rynkach zagranicznych	186
5.5.4. Modele ekspansji na rynki zagraniczne	186
5.5.5. Strategia działalności na rynkach zagranicznych	186

5.5.6. Analiza efektywności działań	187
5.5.7. Wnioski i rekomendacje	188
5.6. Producent wyposażenia placówek oświatowych	188
5.6.1. Charakterystyka firmy	188
5.6.2. Działalność na rynkach zagranicznych	189
5.6.3. Motywy i cel podjęcia się działań na rynkach zagranicznych	190
5.6.4. Modele ekspansji na rynki zagraniczne	190
5.6.5. Strategia działalności na rynkach zagranicznych	190
5.6.6. Wnioski i rekomendacje	191
Podsumowanie	193
Bibliografia	197
Spis rysunków i tabel	205

WSTĘP

Od lat 90. ubiegłego wieku zaobserwować można intensywny rozwój procesów internacjonalizacji i globalizacji gospodarki. W efekcie następuje wzrost powiązań gospodarczych między poszczególnymi krajami, regionami i przedsiębiorstwami. W procesach internacjonalizacji udział biorą już nie tylko duże i wielkie przedsiębiorstwa, ale także małe i średnie firmy. Odnosi się to również do polskich przedsiębiorstw, które w coraz większym zakresie podejmują decyzje o uczestnictwie w internacjonalizacji. Autorzy wychodzą z założenia, że strategia internacjonalizacji obejmuje politykę ekspansji na rynki zagraniczne oraz określenie instrumentów i działań marketingowych na tych rynkach. Prezentowana publikacja odnosi się właśnie do strategii wejścia na rynki zagraniczne przez polskie przedsiębiorstwa.

Celem głównym pracy jest charakterystyka procesu ekspansji zagranicznej tych firm, a celami szczegółowymi są:

- określenie motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw;
- określenie metod oceny i wyboru rynków zagranicznych jako celu ekspansji tych firm;
- ustalenie formy ekspansji na rynki zagraniczne oraz kierunków geograficznych i liczby rynków zagranicznych, na których one funkcjonują;
- określenie działań marketingowych tych firm na rynkach zagranicznych;
- określenie efektów ekspansji na rynki zagraniczne przez przedsiębiorstwa.

Praca składa się z czterech rozdziałów – pierwsze dwa mają charakter teoretyczny, a pozostałe empiryczny. W pierwszym rozdziale omówione zostały pokrótce motywy internacjonalizacji,

znaczenie rynków zagranicznych w strategii firm oraz proces ekspansji na te rynki. Rozdział drugi odnosi się do oceny i wyboru rynków zagranicznych oraz mierzenia efektów procesu ekspansji na nie. Część druga pracy obejmuje kolejne dwa rozdziały o charakterze empirycznym, a ich głównym zadaniem jest konfrontacja części teoretycznej z praktyką działań przedsiębiorstw¹. Rozdział trzeci zawiera wyniki badań wtórnych dotyczących procesów ekspansji na rynki zagraniczne polskich przedsiębiorstw, w szczególności firm zlokalizowanych w województwie łódzkim. Rozdział czwarty prezentuje wyniki badań pierwotnych zrealizowanych na próbie tych firm za pomocą kwestionariuszy ankiet i wywiadu. To analiza statystyczna materiału badawczego, a ponadto na końcu pracy zamieszczono kilka studiów przypadków przedstawiających proces ekspansji na rynki zagraniczne wybranych firm poddanych badaniom. Praca jest przeznaczona dla studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania oraz dla menedżerów przedsiębiorstw, które już funkcjonują na rynkach zagranicznych lub zamierzają podjąć decyzję o uczestnictwie w internacjonalizacji.

¹ Praca powstała w wyniku realizacji przez Autorów projektu pt. *Ekspansja przedsiębiorstw województwa łódzkiego na rynki zagraniczne*. Obejmował on badania literaturowe odnoszące się do problemów internacjonalizacji przedsiębiorstw, w szczególności tych zlokalizowanych w województwie łódzkim. Podjęte także zostały badania pierwotne na próbie tych przedsiębiorstw przy wykorzystaniu kwestionariuszy ankiet i wywiadu. Badaniom w latach 2017–2018 zostali poddani menedżerowie tych przedsiębiorstw.

1

PROCES EKSPANSJI PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKI ZAGRANICZNE

1.1.

Czynniki i motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

Współcześnie mamy do czynienia z niezwykle szybkim rozwojem procesów internacjonalizacji i globalizacji. Internacjonalizacja polega na podejmowaniu przez przedsiębiorstwa działań gospodarczych za granicą. Natomiast globalizacja to proces, który prowadzi do coraz większej współzależności gospodarczej poszczególnych krajów i scalania gospodarek narodowych. Konsekwencją jest tworzenie się jednolitego rynku towarów, usług i czynników produkcji obejmującego wszystkie regiony i kontynenty. Według A. Zorskiej, globalizacja to wyższy, bardziej zaawansowany i złożony proces umiędzynarodowienia działalności gospodarczej¹.

W literaturze wymienia się następujące czynniki sprzyjające tym procesom:

- rozwój technologii produkcji i w konsekwencji produkcji masowej;
- rozwój technologii informatycznych umożliwiających obniżkę kosztów pozyskania informacji i gospodarowania nimi;

¹ Szerzej zob. A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

- rozwój technologii telekomunikacyjnych umożliwiających tanie i szybkie przekazywanie informacji;
- rozwój transportu i logistyki, co umożliwia szybkie i tanie przemieszczanie się ludzi, towarów i świadczenie usług;
- liberalizacja i deregulacja przepływów towarów, usług i kapitału w skali międzynarodowej, prywatyzacja i otwarcie wielu gospodarek krajowych;
- zmniejszanie się różnic w preferencjach i potrzebach nabywców w skali międzynarodowej².

W literaturze objaśniającej ekspansję przedsiębiorstw na rynki zagraniczne wyodrębnić można dwie grupy poglądów. Według pierwszej podejmowanie przez firmę działań za granicą jest kontynuacją jego dotychczasowych ekspansywnych działań na rynku krajowym i osiągniętej tam pozycji monopolistycznej. W drugim podejściu podkreśla się głównie konieczność podnoszenia efektywności działania przez przedsiębiorstwo. Przy wyborze formy ekspansji na rynki zagraniczne chodzi o minimalizację kosztów związanych z takim przedsięwzięciem³.

Wymienione wyżej główne siły sprawcze intensywnego rozwoju procesów internacjonalizacji spowodowały podejmowanie działań na rynkach zagranicznych najpierw przez wielkie przedsiębiorstwa, a następnie przez średnie i małe. Do głównych przyczyn takich działań możemy zaliczyć motyw:

- rynkowe,
- kosztowe,
- zaopatrzeniowe,
- polityczne⁴.

² Szerzej zob. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004; B. Liberska, *Współczesne procesy globalizacji światowej*, „Bank i Kredyt” 2000, nr 1–2, s. 16–23.

³ T. Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym: analiza strategiczna*, PWN, Warszawa 1994.

⁴ G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996; J.H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1993.

Motywy rynkowe, bardzo często wymieniane jako najważniejszy czynnik skłaniający do podejmowania działań za granicą, wynikają z sytuacji rynkowej w kraju producenta. Przedsiębiorstwo decyduje się wejść na rynki zagraniczne, gdy spełnione są następujące warunki (mogą występować odrębnie, łącznie kilka z nich lub wszystkie jednocześnie):

- produkt na rynku krajowym znajduje się w fazie nasycenia i przedsiębiorstwo chce przedłużyć tę fazę,
- firma dysponuje niewykorzystanymi mocami produkcyjnymi,
- na rynku krajowym nasila się konkurencja,
- rynki zagraniczne odnotowują dynamiczny wzrost,
- na dotychczasowych rynkach zagranicznych nasilają się działania ochronne wobec firm krajowych,
- dotychczasowi dostawcy i (lub) odbiorcy rozszerzyli swoją działalność na rynki zagraniczne,
- konkurenci zaczynają prowadzić działania na rynku zagranicznym,
- przedsiębiorstwo dąży do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym.

Motywy kosztowe są ściśle związane z koniecznością zwiększenia efektywności działania przedsiębiorstwa i wzrostem jego rentowności. Wejście na nowy rynek (bez względu na formę wejścia) umożliwia osiągnięcie powyższych celów, ponieważ prowadzi do wzrostu produkcji. To z kolei powoduje wystąpienie zjawiska efektu skali i krzywej doświadczenia, a w efekcie – wzrostu obrotów i zysków. Bardzo często podejmowanie działalności na rynkach zagranicznych wynika także z tego, że są tam dostępne po cenach niższych niż w kraju macierzystym surowce, energia, półprodukty czy siła robocza. Dodatkowo, zwłaszcza w wypadku inwestycji bezpośrednich, eliminowane są koszty transportu. Często, aby uniknąć wzrostu cen surowców i materiałów oraz zapewnić ciągłość dostaw, przedsiębiorstwo wchłania swoich dotychczasowych dostawców lub odbiorców. Obniża wówczas także koszty uzyskania tych surowców (proces taki nazywa się w literaturze **internalizacją**).

Niejednokrotnie ze względu na motywy kosztowe przedsiębiorstwo chce ograniczyć ryzyko funkcjonowania tylko na jednym lub niewielu rynkach zagranicznych (np. ryzyko związane z koniunkturą gospodarczą). Decyduje się wtedy na wejście na wiele rynków zagranicznych, tak aby straty wynikające ze słabej koniunktury na niektórych z nich były rekompensowane zyskami z innych.

Motywy zaopatrzeniowe podejmowania działalności za granicą występują, gdy na rynku krajowym brakuje surowców i materiałów do produkcji lub gdy przedsiębiorstwo chce zapewnić sobie ciągłość ich dostaw. Wtedy można mieć do czynienia z inwestycjami bezpośrednimi lub ze wspomnianym wyżej procesem internalizacji w branżach zapewniających zaopatrzenie dla inwestorów z zagranicy.

Motywy polityczne wynikają z polityki gospodarczej prowadzonej przez państwo wobec firm krajowych i ich działalności na rynkach zagranicznych. W zasadzie w każdym kraju spotykamy się ze wspieraniem ekspansji firm krajowych na rynki zagraniczne. Takie postępowanie może dotyczyć wszystkich sposobów wejścia na nie, ale najczęściej odnosi się do eksportu, a także inwestycji bezpośrednich. Wykorzystuje się w tym celu systemy ubezpieczeń eksportu. Można się spotkać także ze zwrotem ceł i podatków, ograniczaniem wysokości stawek celnych lub ich likwidacją, finansowaniem przez państwo w całości lub w części uzyskiwania informacji o zagranicznych rynkach, finansowaniem promocji firm krajowych i produktów na zagranicznych rynkach, udzielaniem gwarancji kredytowych dla eksporterów itp. Reakcja państw, na których rynki następuje ekspansja zagranicznych firm, może natomiast przyjąć formę protekcjonizmu i ochrony własnych firm lub formę rynku otwartego. W pierwszym przypadku chodzi o ochronę rodzimego rynku przed nadmiernym, zdaniem władz, importem za pomocą środków taryfowych i pozataryfowych. W drugim przypadku następuje maksymalizowanie korzyści z wymiany międzynarodowej i firmy zagraniczne nie napotykają barier wejścia na obce rynki, obowiązuje także ochrona prawna zagranicznych inwestycji oraz możliwość transferu zysków.

Inni autorzy dzielą motywę podejmowania działań przez przedsiębiorstwa za granicą na trzy grupy:

- ekonomiczne,
- strategiczne,
- konkurencyjne.

Motywy strategiczne i konkurencyjne pokrywają się jednak z wyżej omówionymi motywami rynkowymi, a motyw ekonomiczny – z rynkowymi i kosztowymi.

Można także mówić o **motywach ofensywnych i defensywnych**. Ofensywne odnoszą się do możliwości zwiększania zysków, zdobywania nowych rynków i nabywców. Natomiast motyw defensywny obejmuje ochronę rynku krajowego, zapewnienie dostaw surowców, pozyskanie nowych technologii⁵. Także i w tym przypadku motyw ofensywny pokrywają się z motywami rynkowymi i kosztowymi, a defensywny z motywami zaopatrzeniowymi, politycznymi.

W literaturze można także spotkać się z podziałem przyczyn internacjonalizacji na **proaktywne i reaktywne**. Pierwsza grupa wynika z inicjatywy samych przedsiębiorstw i ze świadomości, że działanie na rynkach zagranicznych przynosić będzie przedsiębiorstwu korzyści. Kierownictwo firmy liczy więc na większe zyski osiągnięte na tych rynkach, m.in. dzięki korzyściom efektu skali i krzywej doświadczenia, posiadanej wiedzy o rynkach lub przewadze konkurencyjnej i technologicznej. Druga grupa przyczyn wynika z presji, która jest wywierana na przedsiębiorstwa przez konkurencyjne firmy, sytuację rynku nabywcy, etap nasycenia w cyklu życia produktu czy posiadanie niewykorzystanych mocy wytwórczych. Presja ta może również wynikać z działań internacjonalizacyjnych dotychczasowych klientów lub nawiązania kontaktów z firmą przez zagraniczne przedsiębiorstwa⁶. Jak widać, czynniki wywierające presję prointernacjonalizacyjną

⁵ Szerzej zob. M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.

⁶ W. Keegan, B. Schlegelmilch, B. Stettinger, *Globales Marketing – Management*, Oldenbourg R. Verlag, München–Wien 2002, s. 25–33.

na przedsiębiorstwo i czynniki wynikające z jego inicjatywy są zbieżne z omówionymi pokrótce wyżej przyczynami rynkowymi, kosztowymi i zaopatrzeniowymi.

Procesy internacjonalizacji doprowadziły do umiędzynarodowienia produkcji przemysłowej i integracji działania firm w skali międzynarodowej. Dążą one do optymalizacji kosztów, maksymalizacji zysków i zachowania oraz umocnienia pozycji konkurencyjnej w skali wielu rynków lub rynku globalnego. Następuje także nasilanie się konkurencji w skali wielu rynków lub rynku międzynarodowego i przyspieszenie transferu nowych technologii. Można także zauważyć tendencję do ujednolicania wzorów organizacji i procesów produkcji.

1.2.

Mikroekonomiczne teorie internacjonalizacji

W literaturze spotykamy się z wieloma próbami formułowania teorii wyjaśniających genezę i przebieg procesów internacjonalizacji. Zaliczyć do nich możemy teorie makroekonomiczne, mikroekonomiczne i eklektyczne. Można przyjąć, że istotę i przebieg procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw objaśniają przede wszystkim tzw. teorie mikroekonomiczne i tworzone w ich ramach modele⁷. Zaliczyć do nich możemy m.in. następujące teorie:

⁷ Szerzej o teoriach internacjonalizacji zob. M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996; G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013; M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 25–72.

- w ramach teorii handlu międzynarodowego – teorię luki technologicznej i teorię cyklu życia produktu;
- w ramach teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych – teorię przewagi monopolistycznej, teorię oligopolistycznych reakcji, teorię obszarów walutowych i teorie eklektyczne;
- w ramach teorii etapowej internacjonalizacji – model upsalSKI i innowacyjne modele internacjonalizacji;
- teorie sieciowe;
- w ramach teorii wczesnej internacjonalizacji – model międzynarodowych nowych przedsięwzięć;
- w ramach teorii alternatywnych – model podejścia strategicznego.

Teoria luki technologicznej podkreśla, że między krajami istnieją różnice w poziomie technik produkcji i postępu technologicznego. Kraje o wyższym poziomie zaawansowania technicznego eksportują nowoczesne produkty, natomiast kraje o niższym poziomie rozwoju eksportują produkty o mniejszym udziale postępu technologicznego. W skali międzynarodowej występuje dyfuzja innowacji i stopniowo w krajach o niższym poziomie gospodarczym podejmowana jest produkcja i eksport nowych produktów.

Teoria cyklu życia produktu, której twórcą jest R. Vernon, zakłada, że internacjonalizacja jest efektem przechodzenia produktu przez fazy życia na rynku krajowym i zagranicznym. Najpierw produkt jest obecny na rynku w kraju innowatora, następnie w krajach o podobnym poziomie gospodarczym, a w dalszej kolejności trafia do krajów o niższym poziomie rozwoju gospodarczego. Jest to jednak dyfuzja innowacji nierównomierna i stopniowa.

Teoria przewagi monopolistycznej, autorstwa S. Hymera, Ch. Kindelbergera i R. Cavesa, przyjmuje, że przedsięwzięcie decyduje się na ekspansję na rynki zagraniczne, jeśli posiadane przez nie przewagi konkurencyjne umożliwiają uzyskanie korzyści, które są wyższe niż koszty związane z ekspansją. Na przykład podjęcie produkcji za granicą będzie korzystniejsze niż eksport

na te rynki albo przekazanie licencji. Jest to możliwe, jak już podkreślono, dzięki posiadaniu specyficznych przewagi konkurencyjnej wynikającej np. z posiadania oryginalnej technologii, procesu i metod produkcji czy też doświadczenia i wiedzy z zakresu marketingu⁸.

Teoria reakcji oligopolistycznych F.T. Knickerbockera przyjmuje, że rynek krajowy ma charakter oligopolu. Jeden z oligopolistów wchodząc na rynek zagraniczny spowoduje podobne reakcje pozostałych oligopolistów, którzy dążą do utrzymania swojej pozycji konkurencyjnej. Ekspansja zagraniczna jest więc efektem naśladownictwa.

Teoria obszarów walutowych opracowana przez R.Z. Alibera zwraca uwagę na takie czynniki internacjonalizacji, jak wielkość rynku zagranicznego, koszty podjęcia na nim działalności, cła, kursy walut. Inwestycje zagraniczne realizowane są głównie przez przedsiębiorstwa z krajów o silnej walucie na rynkach krajów o walucie słabszej.

Wymienione wyżej pokrótce założenia teorii internacjonalizacji przedstawiały jej przyczyny i przebieg, koncentrując się na jednym lub niewielu czynnikach podejmowania ekspansji przez przedsiębiorstwo.

Natomiast **teoria produkcji międzynarodowej**, sformułowana przez J.H. Dunninga, próbuje wyjaśnić ten proces za pomocą wielu czynników. Łączy w sobie elementy teorii internalizacji, lokalizacji i przewag konkurencyjnych. Zwana jest też paradygmatem OLI (*Ownership, Location, Internalization*). Przedsiębiorstwo zamierza dokonać ekspansji na rynki zagraniczne, jeśli dysponuje przewagą konkurencyjną (*Ownership*), wynikającą z jego doświadczenia i zasobów. Wykorzystuje przy wyborze rynku ich korzyści lokalizacyjne oraz decyduje się na wybór określonej formy ekspansji.

Kolejnym modelem ujmującym procesy internacjonalizacji w sposób kompleksowy jest **model Uniwersytetu w Uppsali i Uniwersytetu w Helsinkach** (*The Uppsala Internationalization*

⁸ *Ibidem* oraz J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.

Model oraz *The Helsinki School of Economics Internationalization Model*), opracowany przez J. Johansona, F. Wiedersheima-Paula, J.E. Valnego. Zgodnie z nim proces internacjonalizacji przedsiębiorstw jest procesem ewolucyjnym polegającym na uczeniu się przez przedsiębiorstwa w czasie. Działalność na rynkach zagranicznych podlega procesowi ewolucji i ograniczania ryzyka. Stopniowe rozszerzanie działalności na rynku międzynarodowym wynika ze zdobywania przez przedsiębiorstwo wiedzy i doświadczenia. Z reguły rozpoczyna ono działania na rynkach obcych od najprostszej formy wejścia na te rynki, tj. od eksportu pośredniego, a w miarę upływu czasu dąży do uruchomienia produkcji na rynku zagranicznym⁹.

Modele innowacyjne przedstawiają internacjonalizację jako proces innowacji polegający na wejściu na nowy rynek. Proces ten przebiega etapami, spośród których można wyróżnić etap krajowy, etap niskiego zaangażowania na rynkach zagranicznych i etap wysokiego poziomu zaangażowania na rynkach zagranicznych. Etapy te są wyróżnione w oparciu o styl zarządzania firmą, jej zasoby i pozycję rynkową, gromadzenie i posiadanie informacji o rynkach zagranicznych, bariery wejścia na nie, działania marketingowe, ich kontrolę oraz strategię wejścia. Etap krajowy polega na koncentrowaniu się tylko na rynku krajowym, etap drugi zakłada początki ekspansji na rynki zagraniczne, najczęściej podobne strukturalnie i koniunkturalnie do rynku krajowego. Etap trzeci zakłada wykorzystywanie różnych form ekspansji i obecności na wielu rynkach zagranicznych¹⁰.

Efektem **teorii sieciowych**, obejmujących zbiór długoterminowych i partnerskich powiązań formalnych i nieformalnych między dwoma lub więcej partnerami są **modele sieciowe** analizujące proces internacjonalizacji firm. Przedsiębiorstwo początkowo jest uczestnikiem tylko sieci krajowych. Z czasem rozwija kontakty z partnerami w sieciach na rynkach zagranicznych

⁹ J. Zentes, B. Swoboda, H. Schramm-Klein, *Internationales Marketing*, Verlag Vahlen, München 2006, s. 306–309.

¹⁰ J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy...*, s. 138.

i dzięki temu następuje proces uczenia się, zdobywania wiedzy o obcych rynkach, dzielenie się wiedzą tych firm w ramach formalnej lub nieformalnej sieci. Następuje przyspieszenie procesu internacjonalizacji tych firm, które dotychczas nie brały w nim udziału¹¹. W literaturze wyodrębniono nawet rodzaje zachowań uczestników sieci w procesie internacjonalizacji – uczestnik aktywny otwarty na współpracę i tworzący sieć z podmiotami z otoczenia zagranicznego i krajowego; uczestnik uległy – otwarty na współpracę, ale poddający się procesowi tworzenia sieci; uczestnik niezależny – niechętny współpracy i ograniczający sieć formalnych powiązań, uczestnik nieufny – niechętny współpracy, ale zdający sobie sprawę z konieczności powiązań z partnerami zagranicznymi i poddający się procesowi tworzenia sieci i procesom internacjonalizacji¹².

Modele wczesnej internacjonalizacji zakładają, że proces ten przebiega bardzo szybko i ma ekspansywny charakter. Pomijane są wcześniej ustalone etapy internacjonalizacji, firma dąży do uzyskania przewagi konkurencyjnej wynikającej z unikalnych zasobów na wielu rynkach zagranicznych¹³. W ramach tego modelu występują przedsiębiorstwa typu *born global*. Ta teoria odnosiła się początkowo głównie do firm usługowych, których częstym motywem wejścia na rynki zagraniczne było podążanie za dotychczasowymi klientami. Przyjmuje się, że są to przedsiębiorstwa średnie, elastyczne w swoim działaniu, funkcjonujące w tzw. branżach innowacyjnych, których eksport przekracza 25% ich obrotów w ciągu dwóch lat od powstania, zatrudnienie nie przekracza 500 osób, a obroty 100 mln dolarów¹⁴. W literaturze można jednak spotkać pogląd, że firmę można uznać za *born global*, jeśli w ciągu

¹¹ K. Wach, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 109.

¹² M.K. Witek-Hajduk, *Strategie internacjonalizacji...*, s. 59.

¹³ B.M. Oviat, P.P. Mc Dougal, *Towards a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, first quarter, s. 29–41.

¹⁴ S. Hollensen, *Global Marketing. A Decisions-oriented Approach*, Preston Education, Harlow 2004, s. 52–57.

trzech lat od powstania osiąga co najmniej 75% obrotów z rynków zagranicznych¹⁵. Przedsiębiorstwa globalne rozpoczynają działalność na rynkach zagranicznych wcześniej niż na rynku krajowym lub przynajmniej jednocześnie stosują działania w skali globalnej i realizują globalne strategie marketingowe.

Podejście strategiczne odnosi się do decyzji o uczestnictwie w procesach internacjonalizacyjnych jako decyzji strategicznych dla przedsiębiorstwa. Konieczne są więc analizy firmy, jej otoczenia krajowego i międzynarodowego w celu opracowania strategicznych planów ekspansji na rynki zagraniczne.

1.3.

Strategia wejścia na rynki zagraniczne i jej elementy

1.3.1.

Rodzaje strategii ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstwa obejmują decyzje, które odnoszą się do dwóch zagadnień:

- procesu ekspansji na rynki zagraniczne i
- postępowania na tych rynkach.

W odniesieniu do tego drugiego rodzaju decyzji w literaturze przedmiotu spotkać się także można z pojęciem strategii obecności na rynkach zagranicznych lub obsługi tych rynków. Natomiast pierwszy rodzaj decyzji odnosi się do strategii ekspansji na rynki zagraniczne, które można podzielić ze względu na:

- czas wejścia na te rynki,
- zasięg ekspansji,

¹⁵ P. Pietrasieński, *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005, s. 27.

- zakres ekspansji,
- treści decyzji strategicznych¹⁶.

Ze względu na czas wejścia na rynki zagraniczne można po-
dzielić strategie na **strategie wczesnego i późnego wejścia**. Stra-
tegia wczesnego wejścia polega na ekspansji na rynki zagranicz-
ne w początkowych fazach cyklu życia organizacji. Odnosi się to
do przedsiębiorstw *born global* – tj. globalnych od powstania. Po-
dejmowanie takich decyzji jest możliwe wtedy, gdy firma ma moż-
liwość poniesienia dużych nakładów na badania oraz dysponuje
autentycznymi innowacjami. Koncentruje się wówczas na niewiel-
kich segmentach rynku jako swoich rynkach docelowych. Przed-
siębiorstwo jest wówczas w stanie zgodnie z zasadami marketin-
gu relacyjnego tworzyć i utrzymywać stałe relacje z nabywcami
swoich produktów. Natomiast strategia późnego wejścia polega
na ekspansji na rynki zagraniczne w dalszych fazach życia or-
ganizacji. Priorytetem dla firmy jest rynek krajowy i budowanie
na nim swojej pozycji konkurencyjnej. Dopiero po osiągnięciu
tego celu i zgromadzeniu środków finansowych przedsiębiorstwo
decyduje się na ekspansję na rynki zagraniczne. Najczęściej mo-
tywy takiego działania można zaliczyć do motywów rynkowych,
a przedsiębiorstwo stopniowo zwiększa swoją obecność na ryn-
kach zagranicznych zarówno z punktu widzenia liczby rynków,
jak i wielkości obrotów.

Ze względu na zasięg ekspansji można mówić o **strategiach
wejścia sekwencyjnego i strategiach wejścia równoległego**. Ten
pierwszy rodzaj polega na stopniowym i systematycznym wcho-
dzeniu na zagraniczne rynki. W pierwszej kolejności na rynki
najbardziej podobne do rynku macierzystego ze względu na ich
strukturę i koniunkturę. Odpowiada to modelowi internacjo-
nalizacji Uniwersytetu w Uppsali i Uniwersytetu w Helsinkach.
Przedsiębiorstwo stopniowo zdobywa wiedzę o rynkach zagra-
nicznych i doświadczenie o postępowaniu na nich, co też umożli-
wia firmom ekspansję na kolejne rynki. Ogranicza to jednocześnie

¹⁶ G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie internacjonalizacji...*,
s. 30–42.

ryzyko nietrafnego wyboru rynku oraz koszty związane z ekspansją. Strategia wejścia równoległego natomiast sprowadza się do jednoczesnego wejścia na wiele rynków zagranicznych. Chodzi tu o szybkie wykorzystanie posiadanej przewagi konkurencyjnej i utrudnienie działań konkurentom. Takie postępowanie umożliwia wykorzystanie efektu skali i efektu doświadczenia, ale wymaga dużych nakładów finansowych i wiąże się z dużym ryzykiem.

Ze względu na zakres ekspansji na rynki zagraniczne wyróżniamy **strategię koncentracji i strategię rozproszenia**. Strategia koncentracji polega na podejmowaniu działalności na jak najmniejszej liczbie rynków. Chodzi tu głównie o wybór rynków podobnych do rynku macierzystego. Często spotykamy się z tzw. podwójną koncentracją, tj. koncentrowaniem się na rynku krajowym i na wybranym segmencie tego rynku. Umożliwia to obniżkę kosztów i relatywnie szybkie osiągnięcie dużego udziału rynkowego i przewagi konkurencyjnej na wybranych rynkach. Strategia rozproszenia to prowadzenie działalności na wielu rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwo wychodzi tu z założenia, że ewentualne niepowodzenia na jednych rynkach mogą być rekompensowane sukcesami na innych.

Ze względu na treść decyzji, jakie są podejmowane przez przedsiębiorstwo w związku z jego ekspansją na rynki zagraniczne, można sformułować twierdzenie, że mamy do czynienia **ze strategią wejścia na rynki zagraniczne i strategią obsługi tych rynków** lub inaczej **obecności na nich**. Pierwsza z nich obejmuje decyzje:

- określenia znaczenia rynków zagranicznych w strategii przedsiębiorstwa;
- oceny i wyboru rynków zagranicznych, miejsca ekspansji;
- wyboru formy ekspansji.

Natomiast strategia obsługi rynku zagranicznego odnosi się do:

- ustalenia celu(-ów) marketingowych na wybranym rynku(-ach),
- segmentacji rynków zagranicznych i wyboru segmentów docelowych,

- określenia narzędzi marketingowych stosowanych na tych rynkach,
- realizacji działań marketingowych i ich kontrolę¹⁷.

1.3.2.

Znaczenie rynków zagranicznych w strategii firmy

Pierwszym rodzajem decyzji, jakie są podejmowane w ramach strategii wejścia na rynki zagraniczne, jest ustalenie znaczenia rynków zagranicznych w strategii ogólnej firmy. Z tego punktu widzenia możemy wyodrębnić kilka orientacji internacjonalizacyjnych przedsiębiorstwa:

- orientacja etnocentryczna,
- orientacja policentryczna,
- orientacja regiocentryczna,
- orientacja geocentryczna (globalna).

Orientacja etnocentryczna polega na tym, że przedsiębiorstwo podejmuje działalność na rynkach zagranicznych, ale jego podstawowym miejscem funkcjonowania pozostaje rynek krajowy. Rynki zagraniczne stanowią uzupełnienie rynku krajowego. W skrajnych przypadkach kierownictwo przedsiębiorstwa nie upatruje szans rozwoju poprzez wykorzystanie rynku międzynarodowego. Najczęstszym motywem podejmowania działalności za granicą jest zamiar przedłużenia cyklu życia produktu, ewentualnie konieczność obniżki kosztów wytwarzania i poszukiwanie tańszych źródeł zaopatrzenia. Potrzeby konsumentów rynku krajowego są podstawowym wyznacznikiem działań firmy. Uznaje się, że potrzeby nabywców na rynku międzynarodowym są podobne do potrzeb nabywców krajowych. W związku z tym działania marketingowe, które mogą być podejmowane na obcych rynkach, wynikają z marketingowych działań krajowych. Zakłada się bowiem, że dotychczasowe postępowanie było udane,

¹⁷ Zob. J.W. Wiktor, P. Chlipała (red.), *Strategie marketingowe na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 2012, s. 20–21; G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie internacjonalizacji...*, s. 24–28.

sprawdziło się na rynku krajowym i w związku z tym sprawdzi się również na rynkach zagranicznych. Nie przewiduje się więc istotnych zmian w ofercie firmy ani w innych elementach strategii marketing mix. Sprawdzona na rynku krajowym strategia marketingowa jest transferowana na rynki zagraniczne, dominuje standaryzacja wszystkich jej instrumentów, a spotykana rzadko adaptacja jest z reguły wymuszana specyfiką rynków zagranicznych. Często duża część działań marketingowych na rynkach zagranicznych jest cedowana na pośredników w kanale dystrybucji na tych rynkach. Najczęstszą formą wejścia na rynek międzynarodowy jest eksport w formie pośredniej, a następnie eksport bezpośredni ewentualnie różne formy handlu wymiennego. Wejście na rynki zagraniczne może następować sekwencyjnie lub przedsiębiorstwo może jednocześnie wprowadzać swoje produkty na wiele rynków zagranicznych. Przedsiębiorstwo wybiera rynki o podobnej strukturze jak w kraju macierzystym, a na początku są to najczęściej sąsiednie kraje.

Często także firmy stosujące strategię etnocentryczną realizują scentralizowane procesy podejmowania decyzji i ścisłej kontroli nad swoimi filiami realizującymi eksport na rynkach zagranicznych.

Orientacja policentryczna zakłada, że rynek międzynarodowy ma podobne znaczenie w strategii firmy jak rynek krajowy i nie stanowi już tylko jego uzupełnienia. Działania za granicą są bardzo intensywne, a przedsiębiorstwo traktuje każdy rynek zagraniczny jak rynek o odrębnej specyfice i różniący się znacznie od pozostałych. Potrzeby i wymagania konsumentów na rynku międzynarodowym są traktowane odmiennie od potrzeb konsumentów krajowych. W konsekwencji rynek światowy jest traktowany jak zbiór wielu odrębnych rynków narodowych i dlatego należy do każdego z tych rynków dostosować formę wejścia, sposób postępowania i strategię marketingową oraz jej elementy. Konieczne są więc badania rynku międzynarodowego prowadzone odrębnie dla każdego z rynków zagranicznych. W strukturze organizacyjnej tworzona jest komórka zajmująca się marketingiem na poszczególnych rynkach zagranicznych. Realizacja orientacji policentrycznej jest niewątpliwie trudniejsza i bardziej kosztowna

niż strategii etnocentrycznej. Jeśli bowiem przedsiębiorstwo funkcjonuje na kilku lub kilkunastu rynkach zagranicznych, to dla każdego z nich musi przygotować odrębną strategię marketingową. Formy wejścia na rynek międzynarodowy są bardziej złożone (często jest to jednak eksport bezpośredni i formy kooperacyjne współpracy z partnerem zagranicznym). Najczęściej na każdym rynku zagranicznym przedsiębiorstwo tworzy własne spółki córki cieszące się dużym zakresem autonomii decyzyjnej. Spotykamy się z tendencją do przenoszenia produkcji na rynki wielu krajów.

Orientacja regiocentryczna także przyjmuje założenie, że rynki zagraniczne mają istotne znaczenie w działaniach przedsiębiorstwa. Nie bierze ona jednak pod uwagę specyfiki poszczególnych rynków zagranicznych. Wychodzi natomiast z założenia, że występują podobieństwa między grupami krajów (rynków zagranicznych). Tworzone są zatem regiony obejmujące kilka lub więcej rynków zagranicznych i do panujących na nich warunków przedsiębiorstwo dostosowuje swoje działania. Dla poszczególnych regionów prowadzone są w sposób skoordynowany badania marketingowe, a wyniki tych badań wykorzystuje się we wszystkich krajach należących do danego regionu. Także z uwzględnieniem ustalonych regionów tworzy się ujednolicone strategie marketingowe, regionalnie dostosowuje produkty, ustala ceny, wybiera kanały dystrybucji i podejmuje działania promocyjne. Jak widać, zarówno strategia policentryczna, jak i regiocentryczna odpowiadają w zasadzie strategii segmentacji rynku w skali międzynarodowej. Rynki poszczególnych krajów (w wypadku orientacji policentrycznej) i grupy tych rynków – regiony (w wypadku orientacji regiocentrycznej) traktowane są tu jak makrosegmenty. Zakłada się także duży stopień samodzielności decyzyjnej jednostek odpowiedzialnych za strategię w skali poszczególnych regionów.

Orientacja geocentryczna (globalna) oznacza, że traktuje się rynki zagraniczne jak jeden rynek światowy. Zakłada się, że brakuje istotnych cech wyróżniających poszczególne rynki krajowe. W związku z tym forma wejścia, sposób działania i strategia marketingowa są takie same na wszystkich rynkach, na których

działa przedsiębiorstwo¹⁸. Tworzy się wprawdzie segmenty rynku, ale o charakterze ponadnarodowym. Badania marketingowe prowadzone są w skali globalnej według tej samej metodologii, a wyniki przekazuje się poszczególnym oddziałom.

Za orientacją globalną przemawiają następujące argumenty:

- obniżka kosztów działania,
- poprawa jakości produktów (usług),
- wpływ na preferencje nabywców,
- wzrost konkurencyjności firm.

Istnieją jednak również wady strategii globalnej:

- możliwość wzrostu kosztów związanych z koordynacją działań na zagranicznych rynkach i tworzeniem struktur organizacyjnych powołanych do kontroli tych działań,
- możliwość niezaspokojenia potrzeb nabywców na wszystkich rynkach za pomocą identycznego produktu,
- możliwość małej skuteczności ujednoliconych działań marketingowych na różnych rynkach i w związku z tym późnego dostosowania się do zmian na rynkach zagranicznych,
- mała elastyczność strategii globalnej.

W celu eliminowania możliwości pojawienia się wad orientacji globalnej większość firm na rynku międzynarodowym stosuje jej odmianę określaną jako **strategia dualna** nazywana też **strategią glokalną**. Polega ona na tym, że przeważająca część działań na rynkach zagranicznych jest jednolita, ale ze względu na występowanie na nich odrębnych warunków istnieje konieczność dopasowania się do nich i stosowania niestandardowych rozwiązań odpowiadających specyfice poszczególnych rynków. Przedsiębiorstwo musi podjąć decyzję o tym, który z wymienionych rodzajów strategii zamierza realizować. To bowiem implikuje kolejne etapy postępowania na rynku międzynarodowym, a więc wybór poszczególnych rynków, formy wejścia na nie oraz przygotowanie strategii funkcjonalnych. Taka decyzja powinna być podjęta na podstawie wyników badań

¹⁸ G.S. Yip, *Strategia globalna...*

marketingowych dotyczących zasobów firmy, jej pozycji na rynku krajowym i sytuacji na tym rynku. Badania marketingowe powinny również odnosić się do rynku międzynarodowego, jego struktury i koniunktury na nim. Badaniom podlegają wtedy takie elementy rynku międzynarodowego, jak warunki geograficzne, sytuacja demograficzna, poziom rozwoju gospodarczego, system prawny, czynnik kulturowy, sytuacja w zakresie popytu i podaży w odniesieniu do określonej grupy asortymentu produktów, zachowanie nabywców i postępowanie konkurentów na rynku międzynarodowym¹⁹. Na podstawie zebranych informacji o wymienionych czynnikach przedsiębiorstwo konfrontuje swoje zasoby, wiedzę i doświadczenia z warunkami panującymi na rynku międzynarodowym. W skrajnym przypadku może się zdarzyć, że przedsiębiorstwo uzna, iż działanie na rynku międzynarodowym nie przyniesie mu korzyści i podejmie decyzję o nieuczestniczeniu w nim. Najczęściej wynika to z braku doświadczenia przedsiębiorstwa, braku atrakcyjnej oferty i kontaktów z rynkami zagranicznymi. Odnosi się to głównie do małych firm działających na niewielkich rynkach lokalnych. Zależy jednak również często od postawy kierownictwa przedsiębiorstwa wobec rynków zagranicznych: postawa bardzo krytyczna, negująca korzyści i możliwości transferu wiedzy i doświadczeń obcych rynków sprzyja oczywiście ograniczaniu roli rynku międzynarodowego w strategii firmy lub nawet rezygnacji z prowadzenia na nim działań.

W literaturze omówione wyżej orientacje często są traktowane jako etapy ekspansji przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. W takim ujęciu pierwszym etapem jest orientacja etnocentryczna, a działania na rynkach zagranicznych polegają na eksporcie do krajów podobnych do kraju eksportera. Faza następna to

¹⁹ Szerzej o badaniach rynku międzynarodowego zob. W. Grzegorzczak, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013; E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009; S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002; K. Karcz, *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa 2004.

orientacja policentryczna, kiedy firma wykorzystuje na rynkach zagranicznych swoje filie handlowe, tworzy sieci franchisingowe, spółki joint venture lub alianse strategiczne z przedsiębiorstwami z rynków zagranicznych. Faza kolejna obejmuje orientację regiocentryczną i geocentryczną, kiedy przedsiębiorstwo tworzy na rynkach zagranicznych własne oddziały produkcyjne lub montażowe i standaryzuje działalność lub zdywersyfikuje w zależności od specyfiki regionu²⁰.

W literaturze można się spotkać także z podziałem strategii przedsiębiorstwa nawiązującym do pojęcia euromarketingu. Wówczas można wyróżnić strategie:

- euromiędzynarodową,
- euromultilokalną,
- euroglobalną,
- eurodualną²¹.

Pierwsza odpowiada strategii etnocentrycznej i stosowana jest przez firmy średnie o małym doświadczeniu w działaniach na rynkach zagranicznych. Druga odpowiada strategii policentrycznej, natomiast trzecia – strategii geocentrycznej. Strategia eurodualna łączy elementy strategii euroglobalnej i euromultilokalnej. Dwie ostatnie strategie zaleca się dużym przedsiębiorstwom mającym spore doświadczenie międzynarodowe. Na eurorynku najczęściej jednak jest stosowana strategia eurodualna.

1.3.3.

Ocena i wybór rynków zagranicznych

Podjęcie działań marketingowych na rynkach zagranicznych musi być poprzedzone ich selekcją oraz wyborem formy działań na nich. Czynności te mogą być wykonane dzięki badaniom

²⁰ M. Gorynia (red.), *Strategie polskich firm wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005.

²¹ M. Komor, *Euromarketing: strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

marketingowym. Selekcja rynków oznacza ich hierarchizację według określonych wcześniej kryteriów oraz wybór rynków najkorzystniejszych. Należy więc określić atrakcyjność rynków zagranicznych. Przy wyborze rynków zagranicznych również pomocne są również rankingi konkurencyjności sporządzane przez różne organizacje i instytucje międzynarodowe. Do takich instytucji zaliczyć możemy m.in.:

- Bank Światowy wykorzystujący indeks BERI,
- firmę konsultingową A.T. Kerney przedstawiającą Wskaźnik Zaufania Inwestorów,
- Heritage Foundation publikującą Indeks Swobody Ekonomicznej,
- Transparency International, która prezentuje Indeks Percepcji Korupcji.

Wskaźnik Banku Światowego BERI informuje o ryzyku inwestycyjnym w poszczególnych krajach i przyjmuje wartości od 0 do 100 punktów. Kraje podzielone są na cztery grupy – grupa najgorzej oceniana ma wynik poniżej 40 punktów, a najlepiej oceniana powyżej 70. W odniesieniu do tej pierwszej zaleca się wstrzymanie od inwestycji, natomiast grupa ostatnia (czwarta) szczególnie nadaje się do inwestowania.

Wskaźnik Zaufania Inwestorów firmy A.T. Kerney jest w przedziale od 0 do 3. Im jego wartość większa, tym lepszy klimat do inwestowania w określonym kraju.

Indeks Swobody Ekonomicznej Heritage Foundation publikowany jest od 1995 r. i przyjmuje wartości od 0 do 100. Najlepsza ocena waha się od 80 do 100 i oznacza gospodarki liberalne, a najgorsza jest w przedziale poniżej 49,9 do 0. Do grupy najlepszych zaliczone zostały Szwajcaria, Hongkong, Singapur, Australia i Nowa Zelandia, a do najgorszych Kuba, Wenezuela, Zimbabwe i Płn. Korea. Polska znalazła się na 64 miejscu na 179 ocenianych krajów i zaliczona została do gospodarek umiarkowanie liberalnych (64,2 punktów)²². O postrzeganej w poszczególnych krajach korupcji informuje Indeks Percepcji Korupcji, który jest publiko-

²² www.heritage.org/Index/Ranking.aspx [dostęp: 10.07.2012].

wany od 1998 r. przez Transparency International. Znajduje się przedziale od 0 do 10 punktów, a im wyższa nota, tym niższy poziom podatności na korupcję. W 2010 r. najwyżej ocenione zostały Nowa Zelandia, Dania i Singapur – 9,3 punktu, najgorzej, Somalia – 1,1, Afganistan i Birma – 1,4. Polska awansowała na 41 miejsce z wynikiem 5,3 punktu²³.

1.3.4.

Wybór formy ekspansji na rynki zagraniczne

Ze względu na stopień zaangażowania środków na rynkach zagranicznych, ich kontroli oraz ryzyka działalności na nich możemy wyróżnić cztery grupy form ekspansji:

- handlowa (działalność eksportowa),
- kooperacja niekapitałowa,
- kooperacja kapitałowa,
- inwestycje bezpośrednie²⁴.

Ekspansja handlowa obejmuje działania eksportowe, tj. wywóz za granicę towarów pochodzenia krajowego lub w znacznym stopniu przetworzonych w kraju dla ich sprzedaży na rynkach zagranicznych albo też świadczenie usług zagranicznym odbiorcom.

Eksport to najczęściej wykorzystywana forma wejścia na rynki zagraniczne. Wyróżnia się:

- eksport pośredni i
- eksport bezpośredni.

Eksport pośredni występuje wówczas, gdy producent sprzedaje swoje produkty za granicą, korzystając z jednego pośrednika lub większej ich liczby.

²³ www.cba.gov.pl/portal/pl/Indeks_Percepcji_Korupcji_2010.html [dostęp: 15.08.2015].

²⁴ J. Rymarczyk, *Globalizacja i internacjonalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.

Eksport bezpośredni polega na sprzedaży własnych produktów bezpośrednio odbiorcom (przedsiębiorstwom zagranicznym lub ostatecznym nabywcom).

Eksport pośredni stanowi pierwszą fazę działań za granicą. Jest podejmowany wówczas, gdy przedsiębiorstwo:

- nie ma doświadczenia w działaniach na rynkach zagranicznych,
- nie dysponuje personelem ani środkami finansowymi koniecznymi do podjęcia bezpośrednich działań na rynkach zagranicznych,
- rynek zbytu jest mały i nie opłaca się podejmować na nim samodzielnych działań.

Eksport pośredni uwalnia producenta od ponoszenia ryzyka związanego z badaniem rynku, wyborem kanałów dystrybucji na rynku zagranicznym, sposobem promocji swoich produktów itp. Nie wymaga także dużego zaangażowania kapitałowego i osobowego ani nadmiernej rozbudowy struktury organizacyjnej o komórki handlu zagranicznego. Oznacza to, że koszty związane z przygotowaniem oferty i jej sprzedażą na rynku zagranicznym są relatywnie nieduże. Ta forma eksportu ma jednak wady:

- nie daje kontroli nad przepływem towarów,
- uniemożliwia bezpośredni dostęp do nabywców towarów,
- przepływ informacji o zmianach na rynku zagranicznym może trwać zbyt długo,
- informacje mogą być zafałszowane lub może ich zabraknąć,
- osiągane są niższe przychody ze względu na marże pośredników,
- następuje uzależnienie się od pośredników dostarczających produkty na rynek zagraniczny.

Przedsiębiorstwa powinny więc dokonać kalkulacji opłacalności eksportu pośredniego. Wydaje się jednak, że dla firm małych i średnich, które nie oferują wysoce specjalistycznych produktów, strategia wejścia na rynek międzynarodowy poprzez eksport pośredni może być działaniem długookresowym. W celu

uniezależnienia się od pośredników nie należy koncentrować się na jednym z nich, ale dostarczać produkty na rynek międzynarodowy, korzystając z usług różnych dystrybutorów. Konieczne jest natomiast samodzielne prowadzenie badań marketingowych, przynajmniej koniunkturalnych, aby posiadać aktualną wiedzę o sytuacji na rynku międzynarodowym.

Eksport bezpośredni stosowany jest wówczas, gdy:

- przedsiębiorstwo stopniowo nabiera doświadczenia w działaniach na rynkach zagranicznych,
- posiada personel o odpowiednim wykształceniu,
- dysponuje środkami finansowymi niezbędnymi do przejęcia na siebie dodatkowych obowiązków związanych z eksportem pośrednim (działania spedycyjne, transportowe, ubezpieczeniowe, budowa kanałów dystrybucji, dobór zagranicznych partnerów itp.).

Z pewnością eksport bezpośredni zwiększa ryzyko działania na rynku zagranicznym i wymaga większego zaangażowania kapitałowego i personalnego, eliminuje jednak wspomniane wcześniej słabości eksportu pośredniego. Przedsiębiorstwo może szybciej dostosować się do wymogów rynku zagranicznego i osiągać w związku z tym większe przychody (brak marży pośredników i renta z tytułu pierwszeństwa na rynku).

Kolejnym etapem eksportu bezpośredniego jest utworzenie własnej filii handlowej za granicą. Zwiększa to ryzyko, ale zarazem zwiększa kontrolę nad przepływem i sprzedażą towarów za granicą. Często w celu obniżenia kosztów działania filii sprzedaje się przez nią także produkty obcego przedsiębiorstwa (*piggy-back eksport*).

W handlu zagranicznym spotkać się można także z pojęciem **handlu tranzytowego**. Polega on na tym, że w relacjach między eksporterem i importerem funkcję pośrednika pełni przedsiębiorstwo z siedzibą w innym kraju. Najczęściej firmy takie znajdują się w strefach wolnocłowych.

Odmianą działalności eksportowo-importowej jest także **obrót uszlachetniający**. Polega on na tym, że towary wysyłane są za granicę w celu przetworzenia lub naprawy, a następnie wracają

do kraju pochodzenia. Główny motyw stosowania obrotu uszlachetniającego to różnice w kosztach robocizny między krajem wysyłającym produkty do obróbki a krajem przyjmującym je.

W praktyce spotykamy także tzw. eksport kooperacyjny, rozumiany jako współpraca grupy eksporterów z jednego kraju przy sprzedaży na rynkach zagranicznych²⁵. Na ogół traktowany jest jak rodzaj eksportu bezpośredniego. Eksporterzy mogą tworzyć grupę producencką i w ten sposób dokonywać eksportu.

Ze względu na trudności finansowe, jakie występują po stronie wielu uczestników, w handlu międzynarodowym rozwinęły się specyficzne formy **handlu wymiennego**. Według różnych danych w latach 90. handel wymienny stanowił od 20 do 40% handlu światowego, a w ponad 100 krajach regularnie stosowane są różne jego odmiany. Do najczęściej praktykowanych form handlu wymiennego należą:

- barter,
- zakup kompensacyjny,
- kompensacja powrotna,
- offset,
- switch²⁶.

Według innego podziału występują dwie grupy transakcji wymiennych:

- transakcje, w których nie jest przewidywana w żadnej formie zapłata pieniężna;
- transakcje, w których przewidywana jest częściowa płatność pieniężna.

Do pierwszej grupy zalicza się barter, clearing i switch, a do drugiej grupy należą: kompensata, zakupy wzajemne, kompensacja powrotna (samospłata) i offset²⁷.

²⁵ E. Dulinić, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009.

²⁶ M.J. Thomas (red.), *Podręcznik marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

²⁷ E. Baranowska-Prokop, *Transakcje wymienne w handlu międzynarodowym*, Difin, Warszawa 2003, s. 20.

Barter polega na tym, że towary wymieniane są na produkty o takiej samej wartości. Występuje tu pełna kompensata obrotów i w związku z tym nie ma przepływu środków finansowych. Wzajemne dostawy są realizowane w tym samym czasie. Niekiedy barter może przyjąć charakter multilateralny. Barter rozwinął się najbardziej w Stanach Zjednoczonych, RFN i Austrii, gdzie często stosują go przedsiębiorstwa z różnych sektorów. Szacuje się, że udział barteru w transakcjach handlu wymiennego wynosi ok. 4%.

Zakup kompensacyjny (kompensata) sprowadza się do zobowiązania eksportera do zakupu u importera określonych dóbr lub usług. Nie musi tu występować równowaga obrotów, a swoje zobowiązanie eksporter może odsprzedać firmie importującej towary lub usługi z kraju importera – strony umowy. Może także wystąpić częściowa zapłata gotówkowa ze strony importera.

Kompensacja powrotna (samospłata) odnosi się głównie do handlu dobrami inwestycyjnymi. Eksporter zobowiązuje się wobec importera do zakupu w przyszłości produktów wytwarzanych za pomocą wyeksportowanych przez niego dóbr inwestycyjnych. Najczęściej transakcja taka wiąże się z udzieleniem importerowi kredytu inwestycyjnego spłacanego gotowymi wyrobami (lub surowcami).

Transakcja typu **offset** polega na zobowiązaniu się eksportera do zakupów w kraju importera ściśle określonych towarów, najczęściej niezbędnych do realizacji transakcji eksportowej. Wysokość zobowiązań offsetowych po stronie eksportera wynosi od 30 do 100% wartości transakcji, a czas na ich wypełnienie z reguły obejmuje od roku do 10 lat.

Podczas transakcji typu **switch** eksport towarów jest wyrównywany importem (rozliczeniem zajmuje się bank). W określonym terminie następuje wyrównanie stanu transakcji, a nadwyżka wierzytelności zostaje przez pośrednika (bank) sprzedana przedsiębiorstwu z innego kraju. Może ono dokonywać importu w kraju, w którym powstało dodatnie saldo wymiany towarowej.

Zakupy wzajemne polegają na uzależnieniu zakupów importowych od zobowiązania się eksportera do zakupu przez niego, w ustalonym czasie, u importera lub innego wskazanego sprzedawcy, określonych dóbr lub usług albo do spowodowania takich

zakupów przez inne przedsiębiorstwo zagraniczne do wysokości określonej procentowo wartości kontraktu eksportowego.

Clearing to forma bezdewizowych rozliczeń transakcji w handlu zagranicznym polegająca na tym, że przedsiębiorstwa, które mają zobowiązania pieniężne wobec partnerów zagranicznych, wpłacają, w walucie krajowej, odpowiednie kwoty do banku rozliczeniowego, który z tych właśnie środków dokonuje wypłaty na rzecz przedsiębiorstw mających należności u zagranicznych partnerów. Clearing może być prowadzony w walucie własnej partnerów lub w walucie przez nich wybranej, a transakcja clearingowa powinna zostać zbilansowana. Na koniec okresu rozliczeniowego może się okazać, że występuje nadwyżka należności eksportera. Powinna ona być spłacona towarami, dewizami lub może przejść na następny okres. Ta nadwyżka zwana jest szpicą i jest to sytuacja niekorzystna dla eksportera. Może on wtedy ją sprzedać innemu partnerowi za towary lub dewizy. Wówczas dochodzi do realizacji tych transakcji switch, które stają się częścią transakcji clearingowej.

Kooperacja bez zaangażowania kapitału obejmuje działania podejmowane na rynku międzynarodowym, w wyniku których nie powstaje wspólne przedsiębiorstwo i w które partnerzy nie angażują wspólnie kapitału. Wiąże się to z reguły z niskim stopniem kontroli i ryzyka działań. Obejmują one sprzedaż **licencji**, **utworzenie łańcucha franchisingowego**, **kontrakty na zarządzanie i inwestycje kompleksowe**.

Sprzedaż licencji może się odnosić do sprzedaży za granicą prawa do częściowego lub pełnego korzystania z objętych patentem wynalazków, wzorów użytkowych, znaków towarowych i *know-how*.

Sprzedaż licencji jest realizowana, gdy:

- utrudniony lub niemożliwy jest eksport,
- wdrożenie licencji jest niemożliwe ze względu na brak środków finansowych,
- następuje starzenie się moralne przedmiotu licencji,
- rynki są odległe geograficznie i mało chłonne.

Należy podkreślić, że sprzedaż licencji nie utrudnia sprzedaży produktów firmy na innych rynkach zagranicznych.

Sprzedaż licencji ma zarówno zalety, jak i wady. Do głównych korzyści zaliczamy:

- niewielkie zaangażowanie kapitałowe i personalne za granicą,
- niskie ryzyko,
- dostęp do nowych rynków chronionych przed eksportem,
- zwrot nakładów na badania i rozwój,
- poszerzenie zakresu transferu techniki i sprzedaży w ramach umów towarzyszących sprzedaży licencji (w efekcie może nastąpić uzależnienie techniczne licencjodawcy od licencjodawcy),
- upowszechnienie pozytywnego wizerunku licencjodawcy,
- ekspansja poprzez sprzedaż licencji nie ogranicza sprzedaży na innych rynkach i dodatkowo dostarcza środki finansowe.

Główne wady sprzedaży licencji to:

- brak pewności, że produkty wytwarzane przez licencjodawców na podstawie licencji będą dobrej jakości;
- ryzyko konkurencji ze strony licencjodawcy;
- wysokie koszty nadzoru nad realizacją umowy licencyjnej, trudności w rozwiązywaniu sporów między stronami umowy;
- zmienność otoczenia prawnego;
- ograniczony kontakt licencjodawcy z klientami z rynku licencjodawcy;
- ryzyko braku ochrony własności intelektualnej, w przypadku sprzedaży licencji do kraju o niskim poziomie ochrony takich wartości²⁸.

Franchising polega na tym, że przedsiębiorstwo inicjujące przekazuje drugiej stronie, w zamian za świadczenia pieniężne, pewne uprawnienia, pozwalając, aby druga strona wykorzystała

²⁸ J. Bolz, H. Meffert, *Internationales Marketing-management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart–Berlin–Koeln 1998.

je we własnej działalności. Uprawnienia te to na przykład prawo do korzystania – w określonym zakresie terytorialnym – z marki przedsiębiorstwa inicjującego, nazwy firmy, sposobów produkcji, dystrybucji, zarządzania czy programów marketingowych. Franchising jest zbliżony do umowy sprzedaży licencji, a różnica sprowadza się do przedmiotu umowy. Różnice polegają także na większej swobodzie w ustaleniu zasad i treści współpracy w umowie leasingu niż franchisingu, gdzie franchisobiorca jest zmuszony dostosować się do jednolitego systemu. Stosowany jest przede wszystkim w sferze usług i handlu. Uważa się, że jest to najkorzystniejsza forma szybkiej i bezkapitałowej ekspansji na rynki zagraniczne.

W praktyce spotkać można dwie formy franchisingu:

- franchising bezpośredni,
- subfranchising.

Franchising bezpośredni polega na tym, że uprawnienia przekazuje – na ściśle określony czas – bezpośrednio przedsiębiorstwo inicjujące.

Subfranchising powstaje w wyniku podpisania generalnej umowy franchisingu, zgodnie z którą druga strona nabywa uprawnienia do korzystania z przedmiotu umowy oraz do reprezentowania na określonym terenie i w określonym czasie przedsiębiorstwa inicjującego, a także do zawierania kolejnych umów franchisingu na ten sam przedmiot umowy z następnymi uczestnikami sieci franchisingowej. Zdarza się często, że przedsiębiorstwo subfranchiser ma charakter przedsiębiorstwa joint venture z partnerem lokalnym. Przedsiębiorstwo inicjujące może także samo tworzyć sieć franchisingową stanowiącą jego własność. Jest to jednak rozwiązanie rzadko spotykane, ponieważ wymaga poważnych nakładów finansowych i doskonałej znajomości rynków zagranicznych. Franchising, jak każda forma działania na rynkach zagranicznych, ma pewne zalety, ale też i pociąga za sobą ryzyko. Do zalet możemy zaliczyć:

- niewielkie nakłady kapitałowe i niewielkie zaangażowane personalne za granicą,
- szybki rozwój przedsiębiorstwa (obroty i zyski),

- możliwość wejścia na nowe rynki terytorialne,
- relatywnie łatwą i szybką kontrolę partnerów-uczestników sieci franchisingowej,
- możliwość szybkiego dostosowania się do lokalnych warunków każdego z rynków,
- ugruntowanie pozytywnego wizerunku firmy franchisodawcy.

Słabe strony franchisingu to:

- problemy z doбором partnerów ze względu na konieczność posiadania wykwalifikowanego personelu,
- trudności w utrzymaniu przez uczestników odpowiedniej jakości przedmiotu franchisingu,
- możliwość zrezygnowania przez uczestników ze współpracy w ramach sieci po zdobyciu wiedzy i doświadczenia,
- możliwość ograniczeń prawnych franchisingu,
- trudności we współpracy z partnerem ze względu na różnice kulturowe.

W wypadku **kontraktu menedżerskiego** przedsiębiorstwo daje do dyspozycji swojemu partnerowi na zagranicznym rynku zespół osób dysponujących określoną wiedzą i doświadczeniem w zakresie kierowania firmą. Ta forma wejścia na rynek zagraniczny charakteryzuje się niewielkim ryzykiem i brakiem nakładów finansowych po stronie oferującego usługi menedżerskie²⁹.

Kontrakt na zarządzanie stosowany jest wówczas, gdy:

- przedsiębiorstwo realizuje inwestycję za granicą na zlecenie i po jej ukończeniu, do czasu nabycia doświadczenia przez lokalny personel, pozostawia swój zespół zarządzający wykonanym obiektem;
- przedsiębiorstwo przekazuje licencję i aż do zdobycia doświadczenia przez lokalny personel zarządza wykorzystaniem licencji przez własny zespół;
- przedsiębiorstwo utworzyło z partnerem zagranicznym joint venture i z powodu braku doświadczenia w zarządzaniu

²⁹ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 140.

przez lokalny personel oddało do dyspozycji własny zespół zarządzający;

- ze względu na trudności ekonomiczne przedsiębiorstwo zleca innym kierowanie przez określony czas swoją firmą.

Podobnie jak w poprzednich formach wejścia na rynki zagraniczne, tak i w tym przypadku występują zalety i wady kontraktu menedżerskiego. Do zalet można zaliczyć: niskie koszty i ryzyko, dodatkowe wpływy finansowe, możliwości nawiązania ściślejszej współpracy z partnerami zagranicznymi. Z kolei wady to: często krótkie terminy trwania umowy, niebezpieczeństwo stworzenia z partnera rywala na rynku, brak możliwości podejmowania decyzji strategicznych. Najczęściej bowiem bez zgody przedsiębiorstwa zlecającego zespół, który realizuje kontrakt na zarządzanie, nie można podejmować poważniejszych decyzji inwestycyjnych i zaciągać długookresowych zobowiązań. Kontrakty menedżerskie są w wielu krajach uregulowane przepisami prawa. Tak jest też w Polsce, gdzie do kontraktu menedżerskiego stosuje się przepisy części ogólnej prawa zobowiązań i przepisy dotyczące umowy-zlecenia. Kontrakt menedżerski umożliwia dogłębne poznanie rynku zagranicznego, ale ma też wady, do których możemy zaliczyć relatywnie krótki czas, na jaki jest z reguły zawierany oraz utrata tajemnicy stosowanych przez usługodawcę technik zarządzania. Występuje także problem z jednoznacznym określeniem kosztów świadczonych za granicą usług.

Całościową realizację inwestycji za granicą, podczas której wykorzystuje się sprzęt, wyposażenie, *know-how* oraz personel wykonawczy inwestycji, określa się mianem **inwestycji kompleksowej**. Działania przedsiębiorstwa obejmują w takim wypadku:

- studia przedinwestycyjne,
- przygotowanie projektu technicznego,
- wykonanie inwestycji,
- rozruch,
- szkolenie załogi,
- często także kontrakt na zarządzanie.

Jest to jedna z najbardziej rozwiniętych form działania na rynku zagranicznym. Ze względu na zakres czynności wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo wielkich kapitałów i bardzo ścisłych powiązań z wieloma innymi przedsiębiorstwami (np. w zakresie doradztwa technicznego, finansowego, zaopatrzenia w produkty inwestycyjne, materiały, środki, narzędzia)³⁰. Inwestycje kompleksowe stanowią alternatywę wobec bezpośrednich inwestycji zagranicznych i zapewniają pełną kontrolę na przedsięwzięciem jego realizatorowi. Ze względu na złożoność i duże ryzyko forma ta realizowana jest przez relatywnie niedużą grupę przedsiębiorstw. Do głównych trudności zaliczyć możemy tu koordynację finansowania, projektowania i realizacji inwestycji, a także różnice kulturowe między stronami kontraktu. Z punktu widzenia zlecającego wada inwestycji pod klucz może się okazać techniczne i finansowe uzależnienie od wykonawcy i jego nadrzędna pozycja.

Działania kooperacyjne z zaangażowaniem kapitału polegają one na tworzeniu instytucjonalnej współpracy z partnerami zagranicznymi, w wyniku której najczęściej powołane zostają przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynkach zagranicznych według miejscowych przepisów prawa. Zaliczyć do nich możemy spółki joint-ventures o charakterze wyspecjalizowanym, obejmującym określony rodzaj działań, lub kompleksowym, zajmujące się ogółem działań na rynku.

Joint venture – to forma działania przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym, która polega na tym, że tworzone jest wspólne przedsiębiorstwo z niezależnym partnerem zagranicznym. Przedsiębiorstwa joint venture powstają, gdy perspektywy ekonomiczne wejścia na obcy rynek są zadowalające, ale utworzenie własnego przedsiębiorstwa nie jest możliwe ze względu na przepisy prawa lokalnego. Dodatkowe czynniki sprzyjające tworzeniu joint venture to brak wystarczającego doświadczenia i znajomości specyfiki rynku zagranicznego, podział kosztów i ryzyka działania między partnerów.

³⁰ *Ibidem*, s. 142.

Wkład partnerów może obejmować: aporty rzeczowe, środki pieniężne, *know-how*, znajomość rynku zagranicznego, powiązanie z kanałami sprzedaży w kraju i za granicą. Istnieje przy tym konieczność dokładnego rozgraniczenia zasobów i kompetencji między partnerami joint venture.

Ze względu na udziały partnerów można wyróżnić następujące rodzaje joint venture:

- większościowe, gdy jeden z partnerów (np. zagraniczny) ma więcej niż 50% udziałów;
- mniejszościowe, gdy jeden z partnerów ma mniej niż 50% udziałów;
- parytetowe, gdy obaj partnerzy mają udziały po 50%.

Można też mówić o spółkach joint venture obejmujących przedsiębiorstwa z różnych ogniw kanału dystrybucji (wertykalne joint venture) lub przedsiębiorstwa działające na tym samym szczeblu w kanale dystrybucji (horyzontalne joint venture). Można ponadto wyodrębnić spółki joint venture ze względu na dział gospodarki, w którym działają, np. handlowe, produkcyjne, usługowe, a także ze względu na czas trwania, np. powołane do realizacji określonego zadania lub na czas nieokreślony.

Korzyści, jakie niesie ze sobą joint venture, to:

- zmniejszenie ryzyka działań na rynku zagranicznym,
- zmniejszenie kosztów działań na rynku zagranicznym,
- dostęp do tańszych surowców i siły roboczej,
- dostęp do nowych rynków,
- pokonanie barier handlowych wejścia na rynek zagraniczny,
- zdobycie wiedzy i doświadczenia na rynku zagranicznym.

Zagrożenia związane z joint venture to:

- wybór niewłaściwego partnera,
- w wypadku parytetowego joint venture kłopoty z podejmowaniem decyzji taktycznych i strategicznych,
- konkurencja ze strony joint venture dla partnera (w wypadku eksportu na rynku, na którym już działa)³¹.

³¹ *Ibidem*, s. 150–160.

Jak się wydaje, główną przyczyną rozwoju joint venture są ograniczenia eksportu na określony rynek zagraniczny.

Alianse strategiczne to sojusze (luźne porozumienia) zawierane między faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami w celu zbudowania grupowej przewagi konkurencyjnej. Cechą charakterystyczną jest w tym wypadku zachowanie przez uczestników autonomii i łatwość wycofania się z sojuszu³². Alianse strategiczne zawierają więc elementy konkurencji i kooperacji między jego uczestnikami. Są to sojusze długoterminowe, z reguły zawierane na okres 10 lat. Średni czas ich trwania w Europie wynosi od 5 do 6 lat, w Polsce zaś nie przekracza 2 lat. W praktyce spotykamy się także ze zbliżonymi kapitałami partnerów aliansu. Na podstawie licznych badań można wymienić główne przyczyny zawierania aliansów strategicznych. Przedsiębiorstwa dążą m.in. do następujących korzyści:

- przetrwanie na rynku i obrona dotychczasowej pozycji,
- zdobycie nowych rynków,
- zwiększenie udziału w rynku,
- osiągnięcie ekonomii skali,
- dostęp do nowych technologii,
- poprawa jakości produktów,
- wprowadzenie na rynek innowacji,
- zmniejszenie ryzyka działania,
- polepszenie działań marketingowych,
- redukcja kosztów³³.

Przedsiębiorstwa konkurujące z sobą mogą utworzyć następujące alianse strategiczne:

- komplementarne,
- integracyjne,
- addytywne.

³² M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997; B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2000.

³³ R. Drewniak, *Kluczowe cele strategiczne polskich przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie strategicznym. Wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 10, s. 27–35.

Alianse komplementarne łączą przedsiębiorstwa w celu lepszego wykorzystania ich różnych funkcji. Mogą być powoływane, gdy firmy oferują produkty o podobnym przeznaczeniu, ale są skierowane do innych grup nabywców (np. samochody osobowe o różnym standardzie).

Alianse integracyjne łączą przedsiębiorstwa w celu wspólnego wytworzenia pewnych elementów wykorzystywanych potem odrębnie przez każdego z uczestników aliansu.

Alianse addytywne łączą przedsiębiorstwa w celu wytworzenia jednego produktu, co w rezultacie sprzyja zawieszeniu konkurencji między nimi.

Można zauważyć, że najczęściej alianse strategiczne zawierane między firmami konkurującymi ze sobą mają charakter komplementarny lub integracyjny. Nie ograniczają one samodzielności partnerów, z reguły nie są także obciążone nadmiernym ryzykiem, a ich efekty wykorzystywane są przez partnerów odrębnie. Rzadko natomiast spotyka się alianse strategiczne addytywne, które wymagają większej integracji działań i zawieszenia konkurencji między przedsiębiorstwami. Z reguły alianse strategiczne przynoszą korzyści ich uczestnikom. Zdarza się jednak, że porozumienia takie kończą się niepowodzeniem.

Ze względu na formę współpracy alianse strategiczne można podzielić na:

- alianse w postaci spółek joint venture,
- alianse kapitałowe,
- umowy o współpracy.

W wypadku aliansów w postaci spółek joint venture tworzony jest nowy podmiot prawa – wspólne przedsiębiorstwo, bardzo często w celu wejścia na rynki o dużym stopniu ryzyka inwestycyjnego. Alianse kapitałowe nie polegają na utworzeniu wspólnego przedsiębiorstwa, ale na wykupieniu części udziałów partnera przez drugą stronę aliansu. Umowy o współpracę spotykamy przede wszystkim w dziedzinie badań i rozwoju, wspólnej produkcji czy dystrybucji itp. W umowach określa się zakres obowiązków i praw obu stron w różnych dziedzinach.

Inwestycje bezpośrednie – to forma ekspansji na rynki zagraniczne znana też w literaturze pod nazwą hierarchicznych form wejścia, obejmujących przejęcia wyspecjalizowane, przejęcia kompleksowe i nowe inwestycje.

Zakup istniejącego przedsiębiorstwa, czyli przejęcie (*brown-field investment*), wchodzi w rachubę, gdy firma chce jak najszybciej wejść na rynek zagraniczny. Z chwilą zakupu firma nabywa także określony udział w rynku, ewentualnie znaną na rynku zagranicznym markę produktu. Dzięki temu szybko może osiągnąć przewagę konkurencyjną nad innymi firmami zagranicznymi, które również zamierzają działać na określonym rynku³⁴. Musi jednak, przynajmniej na początku, zaakceptować istniejącą lokalizację i dysponować od razu dużymi zasobami kapitałowymi, niezbędnymi do zakupu przedsiębiorstwa. Zakup taki wymaga bowiem poważnych nakładów kapitałowych, a ponadto niezbędne są także często długotrwałe i skomplikowane negocjacje. Najczęściej zakup firmy wiąże się także z dalszymi inwestycjami dla dokonania restrukturyzacji kupionego obiektu. *Brownfield investment* może mieć charakter wyspecjalizowany i odnosi się wtedy do działalności handlowej, badawczej czy produkcyjnej i jest często efektem wcześniejszej współpracy kapitałowej lub niekapitałowej z partnerem zagranicznym. Następuje wtedy zmiana właściciela na rynku, ale z reguły oferta produktowa pozostaje bez zmian. Z kolei kompleksowy *brownfield investment* oznacza wykup już istniejącego przedsiębiorstwa jako forma wejścia na rynek zagraniczny i wówczas może pojawić się zmiana nazwy firmy i jej oferta. Przejęcia firm na rynku zagranicznym są także preferowane, gdy przejmowane podmioty należą do kapitałochłonnych branż i mają dobrze rozwiniętą sieć dystrybucji.

Zamiar utworzenia nowego, własnego przedsiębiorstwa na zagranicznym rynku, czyli *greenfield investment*, wynikać może głównie z powodów technologicznych. W nowym zakładzie można od podstaw zastosować nowoczesną technologię, podczas

³⁴ E. Pausenberg, *Internationalisierung von Unternehmen. Strategien und Probleme ihrer Umsetzung*, Schaefer Verlag, Stuttgart 1994; M. Rozkwitalska, *Zarządzanie...*

gdy jej wdrożenie w istniejącej już firmie może być utrudnione (np. konieczność przeszkolenia załogi lub redukcji zatrudnienia, budowy nowej struktury organizacyjnej). W początkowej fazie nie są także potrzebne duże nakłady kapitałowe. Mogą być one systematycznie, w miarę rozwoju przedsiębiorstwa, zwiększane. Decyzja o założeniu nowego przedsiębiorstwa może także wynikać z korzystnych rozwiązań finansowych dla inwestorów zagranicznych (np. ulg lub zwolnień podatkowych, swobody przepływu kapitałów). Spotykamy się często z sytuacją, kiedy przedsiębiorstwa zakładają na rynkach międzynarodowych własne oddziały i biura sprzedaży. Na początku mają one za zadanie zajmować się sprzedażą eksportowanych produktów, budową kanałów dystrybucji i promocją produktów eksportowanych. Działanie takie nie jest obciążone dużym ryzykiem, a jego koszty są relatywnie niewysokie. Dopiero z czasem następuje lokowanie na rynku międzynarodowym zakładów produkcyjnych. Inwestycje od podstaw dają także możliwość pełnej kontroli inwestorowi nad budowanym obiektem i lepszą ochronę własności. *Greenfield investment* występuje także wówczas, gdy produkty firmy są powszechnie znane na rynku zagranicznym, a koszty zmian przejmowanego zakładu okazują się wyższe niż założenie nowego przedsiębiorstwa.

Można także mówić o innych determinantach wyboru decyzji inwestycji od podstaw, zakupu istniejącej firmy na rynku zagranicznym lub joint venture. Takim czynnikiem jest rodzaj działań. Firmy stosujące dywersyfikację decydują się raczej na joint venture i przejęcia firm zagranicznych. Wynika to głównie z uznawania przez inwestora odmienności rynku zagranicznego. Natomiast firmy stosujące standaryzację preferują inwestycje od podstaw. Formy wejścia na rynki zagraniczne wiążą się również z wielkością tych rynków. Na rynkach średniej wielkości występują głównie przejęcia firm, a na rynkach dużych – inwestycje od podstaw³⁵. W wypadku inwestycji bezpośrednich firma musi dokonać wyboru dotyczącego sytuacji prawnej obiektu. Chodzi o wspomniany wyżej wybór między spółką córką a oddziałem.

³⁵ M. Gorynia (red.) *Strategie polskich firm wobec ekspansji...*, s. 51–58.

Utworzenie oddziału oznacza, że jest on w pełni własnością przedsiębiorstwa macierzystego i odpowiada za jego zobowiązania. Oddział nie posiada też osobowości prawnej, a więc ma mniejszą samodzielność ekonomiczną. Jest z reguły wykorzystywany we wstępnych formach internacjonalizacji. Spółka córka jest także własnością przedsiębiorstwa macierzystego, ale jego odpowiedzialność ograniczona jest do wysokości kapitałów spółki. Spółka posiada osobowość prawną i jest odpowiedzialna za swoje zobowiązania.

Duże przedsiębiorstwa wybierają jako formę działania na rynkach obcych własną spółkę, a średnie firmy – raczej joint venture. Przedsiębiorstwa preferują także utworzenie własnej spółki, jeśli produkt, który ma być sprzedawany na rynku zagranicznym, jest zaawansowany technologicznie. W takim wypadku chodzi o zachowanie tajemnicy produkcji. Jeśli przedsiębiorstwu brakuje doświadczenia w działaniach za granicą, a ze specyfiki rynku wynika konieczność różnicowania produktu, preferuje ono utworzenie wspólnego przedsiębiorstwa (joint venture) z lokalnymi firmami.

Z inwestycjami bezpośrednimi związane jest pojęcie offshoringu – zlecenia wykonania usługi lub części produkcji podmiotom zewnętrznym poza granicami zlecniodawcy. Często jednak zlecniodawca tworzy na rynkach zagranicznych własne firmy, które zajmują się realizacją określonych grup usług dla wszystkich przedsiębiorstw wchodzących w skład zlecniodawcy. Wybór formy wejścia na rynek zagraniczny wynikać może z zastosowania metody portfelowej. Wykorzystywane są wtedy takie czynniki, jak potrzeby kapitałowe, zapotrzebowanie na wykwalifikowany personel, dostęp do informacji rynkowej, wielkość rynku, system dystrybucji, intensywność konkurencji, stosowana orientacja internacjonalizacyjna. Obserwacje zachowań przedsiębiorstw pozwalają formułować wniosek, że w wypadku orientacji etnocentrycznej dominuje eksport, sprzedaż licencji lub tworzenie łańcucha franchisingowego. Natomiast orientacja policentryczna sprzyja wykorzystywaniu eksportu pośredniego i bezpośredniego, a także własnych oddziałów sprzedaży oraz joint venture. Orientacje regiocentryczna i globalna związane są

ze stosowaniem sieci franchisingowych, joint venture i własnych oddziałów produkcyjnych³⁶.

Niejednokrotnie można się spotkać ze zróżnicowanym sposobem wejścia na rynki zagraniczne, czyli z jednoczesnym wykorzystaniem różnych form.

1.4.

Specyfika procesu ekspansji na rynki zagraniczne małych i średnich przedsiębiorstw

Cechy specyficzne przedsiębiorstw sektora MSP często mogą powodować, że proces ekspansji tych firm sektora MSP na rynki zagraniczne może przebiegać nie w pełni zgodnie z założeniami zawartymi w wymienionych wcześniej modelach internacjonalizacji. Może on bowiem zawierać niektóre wybrane elementy tych modeli. Jest to konsekwencją przede wszystkim wielkości zasobów firm sektora MSP, ich doświadczenia w funkcjonowaniu na rynkach zagranicznych, wiedzy i umiejętności ich właścicieli i personelu. Do głównych czynników procesu internacjonalizacji, w których uczestniczą małe średnie firmy, zaliczyć możemy motywy rynkowe, takie jak możliwość wzrostu sprzedaży dzięki sprzedaży na nowych rynkach, wzrostu zysków, problemy ze sprzedażą w kraju, zapytania ofertowe od potencjalnych nabywców z zagranicznych rynków. Motywy kosztowe to możliwość obniżki kosztów, dzięki zakupom tańszych surowców i materiałów za granicą, oraz osiągnięcie dzięki temu większych zysków i zwiększenia produkcji. Do motywów prawnych można zaliczyć ułatwienia prawne, administracyjne i finansowe ze strony władz gospodarczych. Nie wydaje się, by w większym stopniu decydujące o wejściu

³⁶ J. Zentes, B. Swoboda, H. Schramm-Klein, *Internationales...*, s. 319–322.

na rynki zagraniczne były motywy zaopatrzeniowe. Wymagałoby to dużych zasobów kapitałowych i rzeczowych polskich firm z sektora MSP, ich bardzo dobrej znajomości przepisów prawa obcych rynków i dobrego rozeznania koniunktury i struktury rynków surowców i materiałów. Te warunki występują jednak bardzo rzadko jednocześnie.

W literaturze dotyczącej funkcjonowania firm z sektora MSP spotykamy się z klasyfikacją barier wewnętrznych i zewnętrznych procesu internacjonalizacji tych przedsiębiorstw. Do barier wewnętrznych zaliczono m.in. ograniczone możliwości finansowania transakcji, brak wykwalifikowanej kadry, brak kapitałów własnych, relatywnie niską jakość produktów, natomiast do barier zewnętrznych – ograniczenia techniczne w handlu międzynarodowym, regulacje prawne na obcych rynkach, różnice kulturowe, koszty transportu, brak informacji o rynkach zagranicznych³⁷.

Spośród wymienionych wyżej rodzajów strategii ekspansji małe i średnie firmy realizują strategię późnego wejścia na rynki zagraniczne. Niezwykle rzadko firmy te można zaliczyć do firm typu *born global*. Dopiero w dalszych fazach cyklu życia organizacji po osiągnięciu założonej pozycji na rynku krajowym firmy z sektora MSP decydują się na stopniowe wchodzenie na rynki zagraniczne. Postępują z reguły zgodnie z modelem internacjonalizacji Uniwersytetów w Helsinkach i Uppsali i sekwencyjnie dokonują ekspansji na kolejne rynki. Ze względu na liczbę rynków ich strategię należy zaliczyć do strategii koncentracji, tj. wyboru (według określonych kryteriów) jednego lub niewielu rynków spośród dużej ich liczby. Niezwykle rzadko spotykamy się z działaniem firm z sektora MSP od początku na wielu rynkach zagranicznych (strategia rozproszenia).

W ramach strategii wejścia ich działania obejmują określenie roli rynków zagranicznych w strategii ogólnej firmy,

³⁷ T. Dorożyński, A. Kłysik-Uryszek, A. Kuna-Marszałek, *Barier w eksporcie małych i średnich przedsiębiorstw z województwa łódzkiego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. XVIII, z. 6, cz. III, s. 375–387.

ocenę i wybór rynku zagranicznego oraz wybór formy ekspansji. Z punktu widzenia stosunku przedsiębiorstwa do procesów internacjonalizacji można mówić o przedsiębiorstwach **uległych, niezależnych, aktywnych i nieufnych**. **Uległe** poddają się procesom internacjonalizacji i tworzenia sieci międzynarodowych powiązań, ale często nie dokonują same analizy opłacalności różnych form wejścia na rynki zagraniczne. Natomiast firmy **niezależne** ograniczają swój udział w procesach internacjonalizacji sieciowej, dążą do zachowania niezależności od partnerów zagranicznych i podejmują samodzielne próby wejścia na rynki zagraniczne. Firmy **nieufne** nie preferują współpracy z zagranicznymi kontrahentami, choć wychodzą z założenia, że proces internacjonalizacji i współpraca z nimi jest nieunikniona. Firmy **aktywne** zakładają szeroką obecność na rynkach zagranicznych i tworzenie sieci współpracy z zagranicznymi partnerami. Wydaje się, że przedsiębiorstwa z sektora MSP mogą zostać zaliczone przede wszystkim do firm uległych, niezależnych i nieufnych. Wynika to przede wszystkim z powodu braku wiedzy o rynkach zagranicznych wśród personelu i kierownictwa firm, braku doświadczenia funkcjonowania na nich, niewielkich zasobów środków finansowych, koncentrowaniu się głównie na rynkach krajowych. Dlatego tylko w nieznacznym zakresie można je zaliczyć do firm aktywnych³⁸.

W literaturze podjęto także problem wyodrębnienia przedsiębiorstw sektora MSP ze względu na ich udział w procesach internacjonalizacji. W oparciu o wielkość ich wymiany handlowej, posiadane zagraniczne jednostki i sytuację rynkową wyróżniono pięć grup takich przedsiębiorstw:

- krajowe MSP,
- głównie krajowe MSP,
- zinternacjonalizowane MSP,
- zglobalizowane MSP i
- w pełni globalne MSP.

³⁸ K. Fonfara, *Zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji – próba poszukiwania teorii marketingu międzynarodowego*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 1, s. 2–7.

Pierwsza grupa to firmy, które nie uczestniczą w procesach internacjonalizacji. W grupie drugiej do 10% nakładów i przychodów firmy pochodzi spoza kraju, a firma posiada przynajmniej jedną filię za granicą. **Firmy zinternacjonalizowane** mają filie w co najmniej czterech krajach i dwóch regionach świata. Od ponad 10 do 40% przychodów i nakładów firmy pochodzi z zagranicy. **Przedsiębiorstwa zglobalizowane** posiadają co najmniej jedną filię w trzech regionach świata, a ponad 40% nakładów i przychodów pochodzi z zagranicy. Natomiast **firmy w pełni globalne** tworzą przedsiębiorstwa wielonarodowe i filie we wszystkich regionach świata. Większość nakładów i przychodów pochodzi z zagranicy³⁹.

Można także spotkać się z nieco innym podziałem firm sektora MSP ze względu na pochodzenie ich nakładów i przeznaczenie produktów. Występują wtedy **firmy nieuczestniczące w internacjonalizacji, uczestniczące biernie, uczestniczące aktywnie i uczestniczące w pełni**⁴⁰. Pierwsze koncentrują się tylko na rynku krajowym, łącznie z zaopatrzeniem. Druga grupa wykorzystuje głównie import surowców i materiałów i koncentruje się na rynku krajowym. Grupa trzecia realizuje przede wszystkim eksport bezpośredni i pośredni oraz import surowców i materiałów, natomiast grupa ostatnia intensywnie stosuje import i eksport bezpośredni, a udział rynków zagranicznych sprzedaży jest wyższy niż udział rynku krajowego.

Cechy specyficzne małych i średnich firm są czynnikiem sprzyjającym realizacji przez nie **orientacji etnocentrycznej** lub **policentrycznej**. W przypadku tej pierwszej podstawowym miejscem funkcjonowania pozostaje rynek krajowy, a rynki zagraniczne stanowią uzupełnienie rynku krajowego. Potrzeby konsumentów rynku krajowego są podstawowym wyznacznikiem działań firmy, a potrzeby nabywców na rynku

³⁹ K. Wach, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 133–134.

⁴⁰ B. Pławgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle Orgmasz, Warszawa 2004, s. 99–103.

międzynarodowym są podobne do potrzeb nabywców krajowych. Małym i średnim firmom zaleca się wybór rynków o podobnej strukturze jak w kraju macierzystym, a w szczególności sąsiednich krajów. Realizacja **orientacji policentrycznej** zakłada natomiast traktowanie każdego rynku zagranicznego odrębnie ze względu na jego specyfikę i cechy demograficzne, ekonomiczne, prawne, kulturowe i geograficzne. Zakłada się, że potrzeby i wymagania konsumentów na rynkach zagranicznych są odmienne od potrzeb konsumentów krajowych. W konsekwencji rynek międzynarodowy jest traktowany jak zbiór wielu odrębnych rynków narodowych i dlatego należy do każdego z tych rynków dostosować formę wejścia, sposób postępowania i strategię marketingową oraz jej elementy. Konieczne są więc badania rynku międzynarodowego prowadzone odrębnie dla każdego z rynków zagranicznych. Badania rynków międzynarodowych wymagają jednak dużej wiedzy i doświadczenia lub/i dużych nakładów środków finansowych. Firmy z sektora MSP nie są w stanie w zdecydowanej większości spełnić tych warunków. Dlatego najczęściej ograniczają się do badań wtórnych i koncentracji na bardzo niewielu rynkach (lub jednym), najczęściej w najbliższym sąsiedztwie kraju macierzystego. Jest to więc raczej modyfikacja orientacji policentrycznej, którą można określić mianem orientacji policentrycznej skoncentrowanej krajowo.

Ze względu na fakt, iż małe i średnie firmy w Polsce dokonują ekspansji przede wszystkim na rynki europejskie, w literaturze powstało pojęcie **strategii europeizacji firm sektora MSP**. Może ona wystąpić w czterech odmianach: **paneuropejskiej**, **subeuropejskiej**, **euromultiterytorialnej** i **eurominimalistycznej**⁴¹. Pierwsza z nich odpowiada orientacji geocentrycznej w skali Europy, natomiast subeuropejska jest zbliżona do orientacji regiocentrycznej. Strategia euromultiterytorialna w istocie odpowiada orientacji policentrycznej, a eurominimalistyczna orientacji etnocentrycznej opartej głównie na eksporcie. Wydaje się, że cechy specyficzne polskich firm sektora MSP wskazują na duże

⁴¹ K. Wach, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw...*, s. 194–196.

możliwości realizacji przez nie strategii euromultiterritorialnej i subeuropejskiej.

Ocena i wybór rynku zagranicznego ze względu na specyfikę małych i średnich firm może być wykonana w sposób bardzo uproszczony. Główne kryteria wyboru to odległość tych rynków od kraju macierzystego, istnienie popytu na produkty tych firm, dostęp do systemu dystrybucji, niewielka liczba konkurentów.

Spośród zaprezentowanych wyżej pokrótce form ekspansji na rynki zagraniczne, tj. ekspansji handlowej (działalność eksportowa i importowa), kooperacji niekapitałowej, kapitałowej i inwestycji bezpośrednich, dla małych i średnich firm najbardziej odpowiednia jest działalność eksportowa. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw o wysoko wyspecjalizowanej ofercie ich wejście na rynki zagraniczne może następować poprzez jednoczesne wprowadzanie produktów na wiele rynków zagranicznych. W odniesieniu do firm średnich można rozważać dodatkowo wykorzystanie franchisingu. Pozostałe formy wejścia na rynki zagraniczne ze względu na konieczność bardzo dobrej znajomości rynku, dużych zasobów finansowych i wykształconego personelu mogą być wykorzystane w bardzo ograniczonym zakresie.

Działalność eksportowa i importowa może być realizowana w sposób pośredni lub bezpośredni i wynikać z aktywnej lub pasywnej postawy firmy. Małe i średnie firmy najczęściej nie są w stanie samodzielnie dotrzeć do ostatecznych odbiorców swoich produktów (znacznie rzadziej odnosi się to do rynku dóbr inwestycyjnych). Dlatego zaleca się wykorzystanie przez nie eksportu pośredniego. Można tu wykorzystać takie formy pośrednictwa, jak **eksportowy agent kupujący, broker eksportowo-importowy, biura eksportowe, konsorcja eksportowe**⁴². **Eksportowy agent kupujący** (inaczej zwany też prowizyjnym domem eksportowym) działa w krajach, w których zlokalizowane są firmy sektora MSP. W imieniu swojego zleceniodawcy z zagranicy kupuje w tych firmach produkty, a transakcje mają dla nich charakter transakcji krajowych i nie powodują żadnych dodatkowych kosztów obsługi eksportu. **Broker eksportowo-importowy** działa

⁴² *Ibidem*, s. 82–85.

podobnie, ale może występować na zlecenie i w imieniu zarówno firmy z zagranicy, jak i krajowych firm MSP. **Biuro eksportowe** (Export Management Company) jest niezależnym podmiotem gospodarczym, działa w imieniu i na rachunek eksportera z sektora MSP. Dzięki temu firmy te nie muszą organizować działu eksportu i podejmować samodzielnie procedur eksportowych. **Konsorcja eksportowe** to dobrowolne porozumienia dla wspólnego eksportu i promocji produktów. Nadają się szczególnie dla firm sektora MSP, ponieważ istotnie obniżają koszty działalności eksportowej.

Dopiero po dłuższej współpracy z tymi formami pośredników i obecności na rynkach zagranicznych małe i średnie firmy mogą podejmować się eksportu bezpośredniego, który wymaga posiadania własnego przedstawicielstwa na tych rynkach. Poszukiwanie przez firmy z sektora MSP zagranicznych rynków zbytu i partnerów na nich może wynikać z ich aktywnej postawy wobec procesów internacjonalizacyjnych. Mamy także do czynienia z ich pasywną postawą, gdy decyzja o wejściu na rynki zagraniczne i nawiązaniu współpracy z zagranicznymi kontrahentami jest efektem propozycji otrzymanych z zagranicy (tzw. zapytania ofertowe i oferty wywołane).

2

METODY WYBORU RYNKÓW ZAGRANICZNYCH I POMIAR EFEKTÓW EKSPANSJI NA TE RYNKI

2.1.

Źródła informacji w procesie wejścia firmy na rynek zagraniczny

Przygotowanie strategii ekspansji opierać powinno się na wynikach wcześniej zrealizowanych badań rynków zagranicznych. Decyzja o ekspansji na te rynki bez zgromadzonych i opracowanych informacji o nich prowadzi najczęściej do niepowodzenia i w konsekwencji wycofania się z wybranego rynku zagranicznego. Przedsiębiorstwo może pozyskać informacje o nim, prowadząc badania w oparciu o **źródła wtórne lub/i źródła pierwotne**. Poza wykorzystaniem pozyskanych informacji do opracowania strategii ekspansji i obecności na rynkach zagranicznych istotne znaczenie ma także zastosowanie badań marketingowych do pomiaru efektów, jakie firmy osiągają, działając na rynkach zagranicznych.

W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na rolę **źródeł wtórnych** w międzynarodowych badaniach. Są one ważniejsze niż w badaniach rynków krajowych. Wykorzystuje się je przede wszystkim w badaniach strukturalnych (odnoszących się głównie do makrootoczenia)¹. Polskie przedsiębiorstwa, które

¹ Patrz szerzej: J. Schroeder, M. Bartosik-Purgat, H. Mruk, *Międzynarodowe badania marketingowe*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2013, s. 41–69; W. Grzegorzczak, K. Szymańska, *Strategie*

zamierzają dokonać ekspansji na rynki zagraniczne, powinny więc korzystać w pierwszej kolejności ze źródeł wtórnych, dostępnych w kraju.

Ważną rolę w krajowym systemie informacji o rynkach zagranicznych spełnia **KIG** (Krajowa Izba Gospodarcza)², który świadczy usługi na rzecz polskich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Izba ma podpisane umowy o współpracy z większością narodowych izb gospodarczych na świecie. Na rzecz polskich eksporterów świadczy usługi obejmujące m.in. kojarzenie partnerów, doradztwo przy wchodzeniu na rynki zagraniczne, doradztwo w zakresie opracowania i wdrożenia w firmie planu rozwoju eksportu czy audyt eksportowy.

Wśród jednostek, które zajmują się pozyskiwaniem i udostępnianiem informacji na potrzeby handlu zagranicznego, dużą rolę pełni **PPE** (Portal Promocji Eksportu Ministerstwa Gospodarki)³. Portal umożliwia dostęp do informacji o rynkach i branżach, które pomocne są w ocenie możliwości eksportowych firmy, pozwala na składanie zapytań ofertowych za zagranicę, umożliwia bezpłatną prezentację oferty eksportowej polskich firm odbiorcom zagranicznym, informuje o targach i misjach handlowych, udostępnia raporty i opracowania poszczególnych rynków zagranicznych, biuletyny z tych rynków, przewodniki i poradniki. W ramach tego portalu realizowany jest m.in. **Branżowy Program Promocji (BPP)**⁴. Udział firm w tego typu programach promocji umożliwi ekspansję na nowe, perspektywiczne rynki poza UE (m.in. Algieria, Indie, Iran, Meksyk, Wietnam), które są odległe, a wejście na nie kosztowne. Na większości z tych rynków działania promocyjne polskich przedsiębiorców mogą być uzupełnione

marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Studia przypadków, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2018, s. 12–17.

2 www.kig.pl [dostęp: 14.04.2018]. KIG jest członkiem Stowarzyszenia Europejskich Izb Przemysłowo-Handlowych i Międzynarodowej Izby Handlowej w Paryżu.

3 <https://www.trade.gov.pl/> [dostęp: 12.03.2018].

4 <https://www.trade.gov.pl/pl/niezbednik-eksportera/polskie-programy-wsparcia-eksportu/branzowe-programy-promocji/193981,branzowe-programy-promocji.html> [dostęp: 23.10.2018].

o działania informacyjne oraz medialne, które wzmocnią przekaz promocyjny.

Dla małych i średnich firm w UE (Unii Europejskiej) ważną rolę informacyjną spełnia sieć **Enterprise Europe Network (EEN)**⁵. Sieć ta oferuje małym i średnim firmom działania doradcze z zakresu prawa i polityki UE, pomoc w znalezieniu partnerów do współpracy gospodarczej oraz transferu technologii, organizowanie wyjazdów polskich firm na targi i misje współfinansowane przez Komisję Europejską, w celu ożywienia współpracy, organizowanie szkoleń, warsztatów, seminariów, usługi z zakresu transferu technologii czy wspieranie firm z sektora MŚP w Programie ramowym na rzecz badań i rozwoju technologicznego.

Pomocna dla firm jest również sieć **Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE)**⁶. Celem tej sieci jest zwiększenie poziomu umiędzynarodowienia polskich firm poprzez dostęp do kompleksowych, wysokiej jakości i nieodpłatnych usług informacyjnych, które potrzebne są podczas planowania, organizowania i realizacji eksportu i /lub inwestycji poza granicą Polski.

Pomocy można szukać również za pośrednictwem **Ministerstwa Spraw Zagranicznych**. Jego zadaniem jest m.in. wspieranie rozwoju eksportu i prowadzenie działań promujących polską gospodarkę. Ważną rolę spełnia opracowany przez MSZ *Informator ekonomiczny o krajach świata*⁷. Znajdują się w nim m.in. informacje dotyczące sytuacji makroekonomicznej oraz systemowych i prawno-instytucjonalnych uwarunkowań współpracy z partnerami gospodarczymi w poszczególnych krajach.

⁵ <http://www.een.org.pl/index.php/o-nas.html> [dostęp: 24.10.2018]. W Polsce działa 30 ośrodków, co najmniej jeden w każdym województwie, współpraca regionalnych ekspertów z ogólnopolską siecią wspierającą MŚP. EEN zgrupowany w czterech konsorcjach: Central Poland, East Poland, West Poland, South Poland.

⁶ <http://coie.armsa.pl/> [dostęp: 23.10.2018]. W Polsce funkcjonuje 16 sieci. W ramach prowadzenia działalności informacyjnej COIE udostępnia informatory o rynkach zagranicznych: *Przewodnik eksportera po 44 rynkach; Przewodnik prowadzenia i rejestracji działalności gospodarczej na 44 rynkach*.

⁷ <https://informatorekonomiczny.msz.gov.pl/pl/> [dostęp: 24.10.2018].

Istotne znaczenie w gromadzeniu i opracowywaniu informacji o rynkach zagranicznych mają również **Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji (WPHI)**. Ich zadaniem w szczególności jest wsparcie małego i średniego biznesu na rynkach zagranicznych. Do zadań WPHI należą m.in. promocja polskiej gospodarki i produktów, ułatwienie dostępu do rynku towarów i usług kraju urzędowania, przyciąganie inwestycji zagranicznych do Polski, wspieranie i doradztwo dla polskich eksporterów, udzielanie informacji o możliwościach nawiązywania i prowadzenia współpracy handlowej, inwestycyjnej i kooperacyjnej, udostępnianie bazy danych importerów, potencjalnych inwestorów i eksporterów; informowanie o targach, giełdach towarowych i warunkach uczestnictwa, przekazywanie oferty polskich eksporterów potencjalnym importerom, wyszukiwanie partnerów kooperacyjnych i inwestycyjnych dla firm polskich.

Izby handlowe i gospodarcze w Polsce stanowią również łącznik między przedsiębiorstwami na rynku międzynarodowym. Są to instytucje dobrowolnie zrzeszające przedsiębiorców, a ich zadaniem m.in. jest świadczenie usługi informacyjnej na temat możliwości eksportu do określonych państw. Prowadzą one działania promocyjne na rzecz rozwoju i kontaktów gospodarczych między Polską a krajami reprezentowanymi przez Izbę.

Izby handlowe odpowiedzialne są przede wszystkim za kojarzenie kontrahentów, udostępniają informacje o zasadach prowadzenia działalności gospodarczej za granicą oraz aktualizują komunikaty o targach handlowych, imprezach wystawienniczych i seminariach. Wiele izb handlowych posiada uprawnienia m.in. do rejestracji znaków towarowych, udzielania informacji o przedsiębiorstwach czy organizacji arbitrażu. Natomiast **izby gospodarcze** zrzeszają w sposób dobrowolny podmioty i osoby prowadzące działalność gospodarczą. Reprezentują ich interesy współpracując z rządem oraz pomagają w nawiązywaniu kontaktów zagranicznych⁸.

Wsparcie informacyjne dla przedsiębiorców chcących podjąć współpracę z zagranicznymi partnerami oferują również unijne

⁸ *Izby handlowe i gospodarcze 2018-03-22 15:10:11, file:///C:/Users/Wioletta/AppData/Local/Temp/izby-handlowe-i-gospodarcze.pdf [dostęp: 25.10.2018].*

bazy danych. Za przykład można tu podać bazę **Market Access Database (MADB)**⁹. To unijna baza dostępu do informacji o rynku krajów trzecich. Natomiast baza **Trade Helpdesk** jest bazą informacyjną dla importerów poszczególnych produktów z krajów spoza UE¹⁰.

Obok wyżej wspomnianych instytucji wspomagających polskich przedsiębiorców w procesie ich internacjonalizacji istnieją jeszcze inne bazy specjalizujące się w łączeniu partnerów z Polski i zagranicy. Należą do nich m.in. **polishexport.info**¹¹, **poland-export.pl**¹², **poland-transport.eu**¹³, **exportimport.com.pl**¹⁴, **polskieprodukty.pl** (baza polskich produktów i firm)¹⁵ itp.

Kolejnym źródłem informacji o rynkach zagranicznych są **przeglądarki internetowe** (Google, Bing itp.), fora internetowe i **bazy firm** (www.pkt.pl, yellow pages – na rynkach zagranicznych). Można także korzystać z bardziej zaawansowanych narzędzi, do których zaliczyć można:

- **Emis** – znajdują się tam dane o rynkach wschodzących,
- **Euromonitor** – znaleźć można raporty branżowe,
- **Eur-Lex** – umieszczone są w tych źródłach dane prawne,
- **Index of Economic Freedom** – gromadzi dane o ograniczeniach dotyczących handlu na konkretnym obszarze działalności.

Znajomość tych źródeł przyczynić się może do usprawnienia procesu poszukiwania informacji, pozwala zaoszczędzić czas oraz redukuje koszty pozyskiwania informacji¹⁶.

Jeżeli jednak przedsiębiorstwo zdecyduje się na prowadzenie badań wykorzystujących **źródła pierwotne** na rynkach zagranicznych,

⁹ <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm> [dostęp: 25.10.2018].

¹⁰ <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/> [dostęp: 24.10.2018].

¹¹ <http://polishexport.info/> [dostęp: 12.09.2018].

¹² <https://www.poland-export.pl/> [dostęp: 12.09.2018].

¹³ <https://www.poland-transport.eu/pl> [dostęp: 19.09.2018].

¹⁴ <http://exportimport.com.pl/> [dostęp: 12.09.2018].

¹⁵ <http://polskieprodukty.pl/start.html> [dostęp: 19.09.2018].

¹⁶ A. Kozak, *Badania marketingowe na rynkach międzynarodowych*, <https://eksport.pl/2016/08/30/badania-marketingowe-rynkach-zagranicznych/> [dostęp: 25.10.2018].

to musi liczyć się z tym, że będą to znacznie trudniejsze działania niż na rynku krajowym. Powodem jest tu funkcjonowanie na obcym rynku i brak znajomości (lub niewielka znajomość) preferencji odbiorców, konkurentów, czy warunków rynkowych. W celu przeprowadzenia badań pierwotnych wykorzystuje się szereg metod badawczych klasyfikowanych zazwyczaj jako metody ilościowe i jakościowe. Wybór metody jest ważną decyzją podczas konstruowania projektu międzynarodowych badań. Należy pamiętać, że jednym z głównych czynników wpływających na wybór i zastosowanie danej metody jest cel badawczy. Oprócz tego należy wziąć pod uwagę ograniczenia i możliwości finansowe przedsiębiorstwa oraz czas na przeprowadzenie badań¹⁷.

Jeżeli firma zdecyduje się na prowadzenie badań rynków zagranicznych za pomocą **metod ilościowych**, to na każdym etapie ich realizacji powinna zwrócić uwagę na możliwość porównania otrzymanych wyników (ekwiwalencja badań). Warto pamiętać, że badane rynki zagraniczne i konsumenci różnią się znacznie pod względem postaw, gustów, preferencji, postrzegania i interpretacji pewnych zjawisk i symboli (np. może to mieć odzwierciedlenie w konstruowaniu skal pomiaru)¹⁸.

Prowadząc z kolei badania z wykorzystaniem **metod jakościowych** (najczęściej w celu pozyskania informacji o postawach, motywacji, jak również eksploracji na temat nowych produktów/usług itp.), należy przede wszystkim uwzględnić różnice kulturowe na rynkach zagranicznych. Świadomość występowania odmienności wśród respondentów pochodzących z innych kultur pozwoli na zdobycie wiarygodnych informacji o przyszłych rynkach ekspansji¹⁹.

¹⁷ D. Maison, A. Noga-Bogomilska (red.), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 72.

¹⁸ L.T. Wright, M. Crimp, *The Marketing Research Process*, Prentice Hall Publ., Harlow 2000.

¹⁹ R.G. Javalig, E. Granot, T.G. Brashear Alejandro, *Qualitative Methods in International Sales Research: Cross-cultural Consideration*, „Journal of Personal Selling & sales Management” 2011, vol. 31, no. 2, s. 157–170.

2.2.

Obszar prowadzonych badań i analiz na rynkach zagranicznych

Badania marketingowe rynków zagranicznych polegają na zebraniu, uporządkowaniu i analizie informacji o tych rynkach w celu dostarczenia przesłanek w procesie podejmowania decyzji wyboru rynku docelowego, formy ekspansji i możliwej strategii działania na nim. Wyniki badań zwiększają prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu i przewagi nad konkurencją dzięki opracowaniu strategii marketingowej uwzględniającej potrzeby nabywców i specyfikę rynku. Niżej zamieszczono tabelę 1 przedstawiającą powiązania decyzji dotyczących procesu ekspansji na rynki zagraniczne z zakresem niezbędnych informacji.

Tabela 1.

Rodzaje decyzji podejmowanych na rynkach zagranicznych oraz zakres potrzebnej informacji

RODZAJE DECYZJI	POTRZEBA INFORMACYJNA
Wejście na rynek zagraniczny	Określenie szansy wprowadzenia produktów na wybrane rynki zagraniczne
	Określenie konkurencyjności firmy w odniesieniu do konkurentów lokalnych i międzynarodowych
	Możliwość porównania szans wynikających z rynku krajowego z rynkami zagranicznymi
Wybór konkretnych rynków zagranicznych	Określenie potencjału rynkowego poszczególnych państw
	Określenie ryzyka politycznego
	Określenie i ocenienie lokalnych konkurentów
	Określenie odmienności kulturowych
	Występujące bariery w handlu zagranicznym

Tabela 1 (cd).

RODZAJE DECYZJI	POTRZEBA INFORMACYJNA
Strategia wejścia na rynek zagraniczny	Zmiany w cechach produktu
	Określenie wielkości rynku
	Charakterystyka kanałów dystrybucji
	Określenie kosztów transportu
Opracowanie programu marketingowego	Odmienności w zachowaniu nabywców
	Dostępność kanałów w dystrybucji
	Określenie środków promocji
Sposób wdrożenia i kontroli przyjętego programu marketingowego	Oszacowanie kosztów marketingowych
	Określenie wielkości sprzedaży
	Style negocjacji w różnych kulturach

Źródło: J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 157, za: S. Hollensen, *Global Marketing, A Decision-Oriented Approach*, Pearson Education Ltd., Harlow 2004, s. 137.

Wymienione w tabeli 1 szczegółowe rodzaje podejmowanych decyzji można zaklasyfikować do decyzji o charakterze strategicznym i taktycznym.

Decyzje strategiczne związane są z wyborem rynków, kierunków i form działania na nich. Natomiast decyzje taktyczne związane są z realizacją konkretnych przedsięwzięć marketingowych na wybranych rynkach.

Podstawą dla decyzji strategicznych są badania strukturalne. Natomiast przesłanką do podejmowania decyzji taktycznych są badania koniunkturalne.

Badania strukturalne dotyczą czynników otoczenia, które nie podlegają zmianom lub zmieniają się w długich okresach. Wyniki takich badań stanowią przesłanki dla podejmowania decyzji o wyborze regionu czy rynku zagranicznego oraz rodzaju strategii, która będzie realizowana na wybranym rynku. Są to badania o szerokim zakresie, obejmują zebranie informacji, ich przetworzenie i analizę czynników, które kształtują warunki geograficzne, demograficzne, gospodarcze, prawne i kulturowe rynków zagranicznych.

Do najczęściej rozpatrywanych informacji w ramach badań strukturalnych należą m.in.:

- dane dotyczące położenia i warunków geograficznych (klimat, odległość transportowa, zasoby naturalne itp.);
- dane o poziomie rozwoju gospodarczego (ogólny poziom rozwoju, wskaźniki rozwoju gospodarczego, tempo inflacji, stopa bezrobocia, stabilność kursu walutowego itp.);
- dane o polityce gospodarczej państwa (przepisy regulujące obrót towarowy z zagranicą, system finansowania eksportu i importu, system ubezpieczeń eksportu, ograniczenia taryfowe i pozataryfowe itp.);
- dane dotyczące czynników społeczno-kulturowych (poziom i stopień wykształcenia, uwarunkowania językowe, klasy i grupy społeczne, religia itp.);
- dane dotyczące regulacji prawnych w sferze gospodarczej (prawo gospodarcze, handlowe, standardy jakościowe, ochrona znaku towarowego, prawo podatkowe itp.)²⁰.

Badania koniunkturalne odnoszą się natomiast do elementów rynku i sytuacji, jaka na nim występuje. Są to więc badania popytu, podaży, cen oraz zachowań konkurentów i postępowania konsumentów.

Badanie popytu ma na celu poznanie jego wielkości, struktury oraz tendencji rozwojowych, a także określenie czynników wpływających na kształtowanie się tych wielkości i ich zmiany.

Badania popytu są szczególnie ważne w eksporcie, ponieważ wzrastająca konkurencja w skali międzynarodowej zmusza eksporterów do uwzględniania w swojej ofercie zachowań nabywców na obcych rynkach, często znacznie odmiennych niż zachowania na rynku krajowym.

W ramach badań popytu najczęściej analizowane są takie problemy, jak:

- czynniki oddziałujące na wielkość popytu,
- wielkość rynku poszczególnych produktów i ich cechy szczególne,

²⁰ W. Keegan, B. Schlegelmilch, B. Stoettinger, *Globales Marketing-Management*, R. Verlag, Oldenbourg–München–Wien 2002, s. 203–213.

- stopień nasycenia rynku danymi produktami,
- wielkość popytu na nowe produkty,
- proces podejmowanych decyzji zakupowych przez nabywców,
- motywy postępowania konsumentów itp.²¹

Badania podaży mają na celu poznanie jej wielkości i struktury, tendencji rozwojowych oraz czynników ją kształtujących w określonej branży. W szczególności badanie podaży obejmuje:

- określenie wielkości i asortymentowej struktury produkcji,
- badanie źródeł dostaw towarów,
- określenie stopnia wykorzystania mocy wytwórczych,
- wyznaczenie udziału w rynku konkurentów,
- określenie poziomu i zmian nakładów inwestycyjnych,
- badanie rozmiarów i struktury asortymentowej eksportu oraz importu.

Badania cen obejmują ustalenie ich poziomu, zmian, zasad ich ustalania oraz reakcji uczestników rynku na zmiany cen. Badanie cen obejmuje ceny światowe i ceny kształtujące się na poszczególnych rynkach zagranicznych.

Za cenę światową można uważać cenę na głównych rynkach towarowych, ewentualnie międzynarodowych centrach handlowych (np. giełdy, aukcje, umowy cen ważonych). Obejmują one większą część obrotów danymi produktami i zawierane są tam transakcje według powszechnie obowiązujących w handlu międzynarodowym warunków. Odnoszą się do produktów, które są przedmiotem obrotu na rynkach formalnych (giełdy i aukcje) i muszą odpowiadać międzynarodowym standardom jakościowym. Natomiast dla produktów, które nie są przedmiotem obrotu na rynkach sformalizowanych (produkty konsumpcyjne), trudno jest określić poziom i zmiany cen. Towary z tej grupy odznaczają się dużym zróżnicowaniem i mają różne ceny w zależności

²¹ J. Schroeder, *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, wyd. 5, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007, s. 32.

od rynku geograficznego, na jakim są sprzedawane, oraz ogniwa pośredniczącego w kanale dystrybucji²².

Badania postępowania konkurentów odnoszą się do realizowanych przez nich strategii marketingowych na rynkach zagranicznych. Chodzi tu o badanie wykorzystywanych przez konkurentów instrumentów marketingowych – tj. produktu, ceny, dystrybucji i komunikacji.

Badania produktu obejmują takie elementy, jak:

- rodzaj produktu i jego przeznaczenie,
- funkcje podstawowe i dodatkowe (np. opakowanie, kolor, łatwość korzystania, częstotliwość oraz uciążliwość konserwacji i napraw),
- warunki nabycia produktu,
- stosunek konsumenta do produktu,
- testowanie nowych produktów itp.,
- udział rynkowy produktów konkurentów.

Badania cen obejmują:

- poziom cen konkurentów i ich zmiany,
- ustalenie elastyczności cenowej popytu na produkty,
- strukturę cen danego towaru według ogniwa pośredniczącego w kanale dystrybucji na rynku,
- prognozy zmian cen,
- warunki płatności stosowane przez konkurentów itp.

Badania dystrybucji odnoszą się do stosowanej przez konkurentów dystrybucji oraz wykorzystywanych kanałów dystrybucji w eksporcie na rynki zagraniczne. Badaniem objęte są zwykle takie elementy, jak:

- rodzaje pośredników na rynkach zagranicznych,
- sieci handlowe (hurt i detal) na rynkach zagranicznych,
- koszty w poszczególnych ogniwach kanałów dystrybucji,
- zakres funkcji wypełnianych przez pośredników.

²² Patrz szerzej: J. Schroeder, M. Bartosik-Purgat, H. Mruk, *Międzynarodowe badania...*, s. 34–35.

Badania dotyczące komunikacji dotyczą stosowanych przez konkurentów instrumentów promocji, częstotliwości ich wykorzystania, treści przekazów, czasu trwania, kosztów, skutków i efektów, jakie powodują²³.

Badania konsumentów odnoszą się do strony popytowej rynku i obejmują m.in. charakterystykę potencjalnych nabywców, źródła ich dochodów, ich wielkość, strukturę wydatków, udział w wydatkach na określoną grupę produktów, częstotliwość zakupów, miejsca dokonywania zakupów, preferowane formy sprzedaży. Celem tych badań jest także określenie sposobu postępowania nabywców i procesu podejmowania przez nich decyzji zakupowych. Istotne są także informacje o motywach zakupów i ocenie produktów i ich marek przez nabywców. Gromadzenie tych informacji umożliwi dokonanie procesu segmentacji nabywców na rynku zagranicznym, wybór określonego segmentu/ów, a ponadto określenie wartości życiowej klienta. Dużą część z tych informacji można zgromadzić ze źródeł wtórnych przez komórkę marketingową przedsiębiorstwa. Natomiast pozyskanie informacji o motywach zakupu, ocenie produktów i marek oraz o procesie decyzji zakupów zagranicznych nabywców jest utrudnione i powinno być zlecane wyspecjalizowanym firmom badawczym.

2.3.

Metody selekcji i wyboru rynków zagranicznych

Przedsiębiorstwo, decydując się na wejście na rynki zagraniczne, musi dokonać wyboru rynków docelowych spośród wielu takich rynków. Są one zróżnicowane m.in. ze względu na czynniki kulturowy, prawny, geograficzny, społeczny, gospodarczy. Przy wyborze

²³ J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 160.

rynku/-ów należy brać pod uwagę te czynniki, a wykorzystać tu można **metodę jednoetapowego** lub **wieloletowego wyboru rynku**. O przyjęciu jednoetapowego lub wieloletowego podejścia powinna decydować liczba branych pod uwagę w analizie rynków (krajów/regionów kraju) oraz głębokość analizy (zakres zmiennych branych pod uwagę podczas analizy). Ze względu na subiektywizm doboru kryteriów oceny poszczególnych rynków należy dążyć do pozyskania jak największej liczby informacji na ich temat i wycenę poddać opinii specjalistów.

W podejściu jednoetapowym wyboru rynków zagranicznych dokonuje się na podstawie zestawu kryteriów, o których rodzaju, ilości i merytorycznym znaczeniu decyduje zespół badawczy. Wartość poszczególnych kryteriów w odniesieniu do analizowanych krajów są szacowne według przyjętej przez badaczy skali. Suma iloczynów tych szacunków i wag, jakie przypisano poszczególnym kryteriom, określa miejsce danego kraju w rankingu. Kraj/region, który uzyskał największą liczbę punktów, stanowi najlepszy rynek zagraniczny.

W przypadku podejścia jednoetapowego można zastosować procedurę wyboru potencjalnych rynków eksportu opracowaną przez Międzynarodowe Centrum Handlu UNCTAD/GATT w Genewie. Na podstawie trzech zestawów grup kryteriów dokonuje się wyboru rynków zagranicznych. Wymienić tu można:

- wielkość obrotów – charakteryzowana jest przez dwa mierniki, tj. ubiegłoroczną wartość importu produktu A badanego kraju (w dolarach USA) i udział kraju badającego w całkowitym imporcie produktu A badanego kraju;
- rozwój – opisywany jest przez trzy mierniki, tj. tempo wzrostu cen eksportowych produktu A kraju badającego w eksporcie do krajów objętych badaniem, tempo wzrostu cen importowych produktu A kraju objętego badaniem i liczbę wymienionych wyżej dwóch kryteriów;
- konkurencję – opisują ją dwa czynniki, tj. stosunek wielkości importu produktu A do wielkości jego produkcji krajowej w każdym badanym kraju; główne kraje konkurencyjne i ich udział w ogólnym imporcie badanego kraju.

O zakwalifikowaniu badanych krajów do potencjalnych rynków działania decyduje liczba pozytywnych odpowiedzi na przyjęte kryteria. Jeżeli badane kraje uzyskały $6/7$ pozytywnych odpowiedzi, to uznawane są za kandydatów do ekspansji eksportowej. Kraje, które uzyskały $5/6$ pozytywnych ocen, stanowią rezerwę dla firmy, która chce rozszerzyć swoją działalność na rynkach zagranicznych. Pozostałe kraje eliminowane są jako nieatrakcyjne.

Wyboru rynku zagranicznego można również dokonać za pomocą metody wieloetapowego postępowania badawczego. Na poszczególnych etapach analizy eliminuje się rynki uznane za mało atrakcyjne. W każdym kolejnym etapie kryteria selekcji są bardziej szczegółowe, a ocena bardziej restrykcyjna. W ostatnim etapie zostają kraje, które spełnią wszystkie postawione wymagania²⁴.

W badaniach, których celem jest grupowanie rynków ze względu na ich atrakcyjność, można stosować analizę portfelową. Wykorzystuje się tu metodę BCG (*Boston Consulting Group*) oraz GE (*General Electric*).

W metodzie BCG badane rynki zagraniczne stanowią potencjalny portfel strategicznych jednostek przedsiębiorstwa. Natomiast analiza portfela krajów dokonywana jest w obrębie dwóch wymiarów, które w zależności od potrzeby analizy mogą na przykład uwzględniać: atrakcyjność rynku i ryzyko na rynku danego kraju²⁵. Każde z tych dwóch kryteriów jest opisywane przez grupę czynników. Na przykład atrakcyjność rynków może być opisywane przez wielkość i rozwój rynku, zyskowność, intensywność

²⁴ Szerzej patrz: J. Schroeder, *Badania marketingowe...*, s. 90–97.

²⁵ W innych podejściach do wyboru rynków zagranicznych na podstawie metody BCG proponowane są zmienne, tj. stopień atrakcyjności danego rynku i hipotetyczna siła konkurencyjnej formy na danym rynku. Możliwe jest zastosowanie zmiennych jako substytutów klasycznie stosowanych wymiarów przy macierzy BCG, np. średni wzrost PKB i wielkość udziału eksportu w danym rynku globalnym. P. Hadrian, *Wykorzystanie metod portfelowych do projektowania strategii działania na rynku globalnym*, [w:] J.W. Wiktor (red.), *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998, s. 79.

konkurencji, wymagania technologiczne, wielkość popytu, infrastrukturę itp. Ryzyko działań w danym kraju ocenia się np. przez stabilność waluty, poziom inflacji, możliwość transferu zysków, poziom korupcji, konflikty społeczne itp. Na podstawie macierzy BCG można wyodrębnić grupy krajów (rynków), które określa się jako rynki ustabilizowane, rynki rozwojowe, rynki o niepewnej przyszłości, rynki schyłkowe (nieopłacalne). Na podstawie tej analizy można sformułować wnioski o znaczeniu strategicznym względem badanych rynków (krajów).

W procesie wyboru rynku analogicznie do macierzy BCG może być zastosowana zmodyfikowana macierz GE. Macierz GE uwzględnia również dwa wymiary zmiennych analizy, tj. atrakcyjność rynku i atuty konkurencyjne. Tworzona tu jest dziewięcioelementowa macierz krajów/rynków zagranicznych właśnie ze względu na te dwie grupy zmiennych. Najkorzystniejszy jest rynek o dużej atrakcyjności i niewielkim lub średnim ryzyku. Najmniej korzystny jest rynek o największym ryzyku i niskiej lub średniej atrakcyjności. Analiza ta umożliwia podział rynków zagranicznych na kilka grup. Pozwala to przedsiębiorstwom podjąć decyzje strategiczne o ich wyborze, ewentualnie o dokonywaniu dalszych analiz.

W obrębie analizy macierzy GE można wyznaczyć trzy grupy krajów: A, B, C.

Grupę A tworzą kraje o najlepszych szansach na długotrwałe inwestycje i sukces przedsiębiorstwa na tych rynkach. Zaangażowanie zasobów może być duże, np. w formie inwestycji bezpośrednich.

Grupa B to kraje o dużych możliwościach, ale również o dużym ryzyku. Działania firmy powinny być ostrożne, np. joint venture.

Grupę C reprezentują kraje o dużym ryzyku, ale również dające możliwość korzystnych działań krótkookresowych. Zaangażowanie zasobów w tej grupie krajów ogranicza się do najprostszych form internacjonalizacji, takich jak eksport czy sprzedaż licencji²⁶.

²⁶ J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy...*, s. 97–101.

W procesie wyboru rynków zagranicznych przydatne również mogą być metody ich grupowania w oparciu o metodę taksonomiczną lub metodę standaryzacji cech (punktowa).

Metody taksonomiczne są metodami wielowymiarowymi (np. metoda niehierarchicznej analizy skupień) i umożliwiają pogrupowanie obszarów w rejony o podobnych warunkach. Umożliwiają one obniżenie ryzyka podejmowanych decyzji gospodarczych. Na przykład zgrupowanie regionów podobnych do siebie pod względem np. liczebności mieszkańców lub dochodów przypadających na gospodarstwo może umożliwić lokalizację punktów sprzedaży, oddziałów bankowych czy zakładów ubezpieczeniowych, stosownie do panujących warunków w poszczególnych jednostkach przestrzennych²⁷. Celem taksonomii jest wyodrębnienie homogenicznych grup, a tym samym ustalenie struktury analizowanego zjawiska. Metody taksonomiczne opierają się na cechach słabo skorelowanych między sobą. Można podzielić je na trzy grupy:

- metody porządkujące – inaczej hierarchizacji (stopień i miara zróżnicowanych cech),
- metody podziałowe – inaczej grupowania (związki i zależności między grupami obiektów przestrzennych),
- metody wyboru reprezentantów – inaczej wyboru (wzorów, przewidywanych gradacji obiektów w ujęciu przestrzennym)²⁸.

Natomiast za pomocą **metody standaryzacji cech** (punktowa) łatwiejsze jest wyodrębnienie podobnych do siebie jednostek przestrzennych. Nie można zaliczyć tej metody do bardzo precyzyjnych, ale ułatwia ona podejmowanie decyzji rynkowych. Istotnym warunkiem korzystania z niej jest bardzo dobra znajomość analizowanego problemu.

²⁷ Metody taksonomiczne można wykorzystywać przy badaniu każdej dziedziny analizy rynku – zob. szerzej R. Głowacki, J. Kramer, L. Żabiński, *Analiza rynku*, PWE, Warszawa 1981, s. 207, 250; H. Mruk, *Analiza rynku*, PWE, Warszawa 2003, s. 20.

²⁸ T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 1994, s. 161.

Wyjątkowo przydatne do oceny rynków międzynarodowych są analiza porównawcza, analiza szeregów czasowych i estymacja przez analogię.

Analiza porównawcza pozwala na porównanie w jednym czasie potencjałów rynków i działań marketingowych w różnych krajach (np. czy warunki otoczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa w dwóch lub większej liczbie państw są podobne?)²⁹.

Do szacowania wielkości rynku można wykorzystać analizę szeregów czasowych oraz estymację przez analogię.

Analiza szeregów czasowych jest możliwa, gdy dostępne są dane dotyczące rynków dwóch krajów o różnym stopniu rozwoju. Wówczas można ocenić potencjał rynku zagranicznego. Analiza ta jest wykonana przy założeniu, że wielkość popytu jest uwarunkowana tymi samymi czynnikami, a podobieństwo między rynkami występuje w różnych okresach. Oznacza to, że zagraniczny rynek, którego wielkość jest analizowana, będzie przechodzić przez takie same stopnie rozwoju i osiągnie w przyszłości taką samą wielkość jak rynek państwa bazowego (punkt odniesienia).

Natomiast **estymacja przez analogię** najczęściej ma zastosowanie, gdy brakuje stosownych danych. Metoda ta zakłada, że np. w dwóch różnych krajach (rynkach) występuje taka sama relacja między badanymi zmiennymi. W związku z tym można określić kształtowanie się tych zmiennych w badanym kraju na podstawie (*per analogiam*) ich wielkości na drugim rynku (kraju).

W procesie wyboru rynku/-ów można także korzystać z analizy PEST, modelu pięciu sił Portera i analizy SWOT.

Analiza PEST odnosi się do uwarunkowań i procesów gospodarczych w skali całej gospodarki danego kraju, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie firmy zamierzającej dokonać ekspansji na ten rynek. Dotyczy ona analizy makroekonomicznej i wspomaga firmę w decyzjach strategicznych (patrz podrozdz. 2.2).

²⁹ Patrz szerzej: A. Szyran-Resiak, *Systematyka metod pokrewnych możliwych do zastosowania w ocenie jakości działalności marketingowej organizacji*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2016, t. 23, s. 87–98.

Model pięciu sił Portera polega na ocenie atrakcyjności danego rynku jako celu ekspansji firmy i określeniu szans i zagrożeń, jakie na nim występują z punktu widzenia wybranych czynników (dostawcy, odbiorcy, rywalizacja w sektorze, możliwość pojawienia się na rynku nowych producentów, możliwość pojawienia się na rynku substytutów oferowanych dotychczas produktów).

Analiza SWOT pomaga zidentyfikować pozycję na rynku w oparciu o atuty i słabe strony przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń i szans wynikających z sytuacji rynkowej³⁰.

Wybór rynków zagranicznych i form ekspansji może być także efektem ustalenia tzw. dystansu psychicznego, jaki występuje na badanych rynkach. Odnosi się on do postrzeganej niepewności związanej z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych.

Wykorzystuje się tu model CAGE, w którym dystans psychiczny jest wypadkową dystansu kulturowego, administracyjnego, geograficznego i ekonomicznego dotyczącego rynków zagranicznych. Elementy dystansu kulturowego to m.in. religia, normy społeczne i język kraju docelowego; dystans administracyjny obejmuje np. walutę kraju docelowego i jej kurs, porozumienia handlowe, przepisy prawa. Dystans geograficzny można opisać za pomocą odległości do kraju docelowego, jego warunków geograficznych, infrastruktury, systemu transportowego. Natomiast dystans ekonomiczny dotyczy różnic w poziomie rozwoju gospodarczego kraju docelowego i kraju dokonującego ekspansji. Zgromadzenie powyższych informacji umożliwia ustalenie dystansu psychicznego. Jednakże analiza jest możliwa, jeśli przedsiębiorstwo prowadzi badania strukturalne i koniunkturalne. Z reguły małe i średnie przedsiębiorstwa dokonują ekspansji na bliskie rynki, na których dystans psychiczny jest mały. Natomiast firmy duże i ponadnarodowe nie ograniczają się do sąsiednich rynków i dokonują ekspansji w skali globalnej³¹.

³⁰ A. Kozak, *Badania marketingowe...*

³¹ N. Daszkiewicz, *Terytorialny zakres internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – wyniki ankietyzacji*, „Prace Komisji Geografii

2.4.

Pomiar stopnia internacjonalizacji i jej efektów

Pomiar efektów działań rynkowych organizacji jest niezbędnym, ponieważ dostarcza informacji o wykonaniu zamierzonych celów. Wskazuje także na błędne decyzje i działania oraz na tej podstawie umożliwia dokonanie zmian treści strategii organizacji. Odnosi się także do działań przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Wykorzystuje się w tym przypadku szereg wskaźników, które odnoszą się do pomiaru stopnia internacjonalizacji firm na rynkach zagranicznych ze szczególnym uwzględnieniem działań marketingowych.

Trzeba podkreślić, że pomiar poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstwa odnoszący się do jej efektów, zasięgu, tempa i formy jest utrudniony. Przyczyną jest tu brak powszechnie przyjętej i akceptowanej metody takiego pomiaru. Trudności pomiaru pojawiają się także przy próbach wyznaczenia optymalnego poziomu stopnia zaangażowania w operacje zagraniczne i specyfiki branż oraz firm funkcjonujących na rynkach zagranicznych³². Stosowany w praktyce pomiar poziomu internacjonalizacji i działań marketingowych na rynkach zagranicznych może wykorzystywać różne wskaźniki.

W literaturze przedmiotu spotkać możemy się z klasyfikacją mierników internacjonalizacji, która uwzględnia trzy podstawowe wymiary pomiaru:

- stopień penetracji rynków zagranicznych (zależność przedsiębiorstwa od sytuacji na rynkach zagranicznych),

Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego” 2016, nr 30(1), s. 21–29; M. Cieszewska-Mlinarić, A. Wąsowska, *Znaczenie dystansu w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Management and Business Administration Central Europe” 2012, no. 6(119), s. 3–22.

³² B. Pera, *Miary internacjonalizacji przedsiębiorstw – przegląd wybranych koncepcji i badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 319, s. 184–198.

- umiędzynarodowienie produkcji,
- zakres geograficznej ekspansji³³.

Dwie pierwsze grupy wskazują na aktywność i zaangażowanie przedsiębiorstwa w operacje na rynkach zagranicznych. Trzeci składnik odnosi się do zakresu i rozpiętości działań w ujęciu geograficznym/regionalnym.

Spotykamy się także z klasyfikacjami, które uwzględniają bardziej rozbudowaną grupę wskaźników pomiaru internacjonalizacji przedsiębiorstw i jej efektów. Jako przykład można tu podać klasyfikację opracowaną przez G. Karasiewicza³⁴. Wyodrębnił on sześć grup wskaźników (zmienna internacjonalizacja), tj. proste, oparte na zakresie działania, indeksowe, oparte na stopniu koncentracji, oparte na klasyfikacjach krajów i regionów, oparte na aktywnościach w łańcuchu wartości³⁵.

Do pierwszej grupy wskaźników tzw. **prostych** zaliczyć należy wskaźniki oparte na sprzedaży, aktywach, zatrudnieniu, zysku (dochodach) oraz podatkach. Zaznaczyć tu należy, że najczęściej wykorzystywany jest wskaźnik oparty na sprzedaży, szczególnie w przypadku powiązania z rynkami zagranicznymi poprzez eksport. Pozostałe proste wskaźniki mają w badaniach mniejsze zastosowanie. Jednakże w przypadku bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji często stosowany jest wskaźnik oparty na aktywach.

Druga grupa wskaźników **mierzy zakres działalności przedsiębiorstwa** na rynkach zagranicznych, biorąc pod uwagę liczbę krajów/regionów. Należą do nich liczba oddziałów zagranicznych, liczba bezpośrednich inwestycji zagranicznych, udział oddziałów zagranicznych w całkowitej liczbie oddziałów przedsiębiorstwa³⁶.

³³ D.E. Thomas, L. Eden, *What is the shape of the multinationality-performance relationship?*, „The Multinational Business Review” 2004, vol. 12, no. 1, s. 96.

³⁴ G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 185.

³⁵ *Ibidem*.

³⁶ Wskaźniki proste odnoszą się do działań firmy na zagranicznych rynkach i są wyliczane w oparciu o dane wtórne. Charakteryzuje

Trzecią grupę stanowią **wskaźniki indeksowe**, do których należą wskaźnik transnarodowości TNI (*Transnationality Index*), wskaźnik zakresowy oraz indeks internacjonalizacji przedsiębiorstwa – DOI (*Degree of Internationalization*). Szeroko rozpowszechniony jest pierwszy z nich, a uwzględnia on trzy indeksy, z których wylicza się średnią arytmetyczną. Jest to indeks transnarodowości aktywów, indeks transnarodowości sprzedaży i składnik transnarodowości zatrudnienia³⁷. Wskaźnik zakresowy nie posiada jednolitego sposobu kalkulacji. Stanowi on powiązanie wskaźników prostych ze wskaźnikami zakresowymi (np. liczba regionów). Rozwinięciem wskaźnika TNI oraz indeksów zakresowych jest indeks DOI. Opracowany przez D. Sullivan (1994)³⁸ uwzględnia pięć aspektów internacjonalizacji:

- efekt: wskaźnik sprzedaży;
- strukturę: wskaźnik aktywów;
- zakres: udział zagranicznych oddziałów;
- rozproszenie: indeks PDIO (*Psychic Dispersion of International Operations*) – wyznacza rozproszenie dziewięciu stref różniących się od siebie³⁹;

je prosta formuła i relatywnie łatwy dostęp do danych empirycznych. Patrz szerzej: M. Szymura-Tyc, *Measuring the degree of firms' internationalization at the early stages of international commitment*, „Journal of Economics and Management” 2013, no. 13, s. 106. W przypadku wskaźników zaliczonych do pozostałych grup mogą pojawiać się problemy z dostępem do niektórych danych umożliwiających obliczenia, stąd mogą być one wykorzystywane w ograniczonym zakresie. Patrz szerzej G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie...*, s. 186–192.

³⁷ K. Przybylska, *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 3, s. 43–44; K. Wach, *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 17, z. 10, cz. I, s. 109–126.

³⁸ D. Sullivan, *Measuring the degree of internationalization of a firm*, „Journal of International Business Studies” 1994, vol. 25, issue 2, s. 325–342.

³⁹ Tzw. dystans mentalny, dziewięć stref: anglosaska, germańska, nordycka, Bliski Wschód, arabska, Daleki Wschód, Ameryka

- doświadczenie zagraniczne menedżerów: indeks TMIE (*Top Managers International Experience*) – określający skumulowany okres działalności zawodowej menedżerów związany z rynkiem zagranicznym.

Czwarta grupa wskaźników opiera się na stopniu koncentracji przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. Do pomiaru jej stopnia służą wskaźniki udziałowe i Herfindahla, entropii i Pangarkara. W ramach grupy wskaźników udziałowych można wymienić wskaźnik ujmujący relację liczby oddziałów zagranicznych do liczby krajów lub też udział na kilku największych rynkach zagranicznych w przychodach ze sprzedaży, zatrudnieniu i aktywach przedsiębiorstwa. Wskaźniki te mają zazwyczaj charakter uzupełniający.

Wskaźnik Herfindahla wyznacza stopień koncentracji podaży w branży oraz stopień koncentracji/rozproszenia aktywności na rynkach zagranicznych. Zaawansowaną odmianą tego wskaźnika koncentracji jest wskaźnik entropii geograficznej⁴⁰.

Następny wskaźnik pomiaru stopnia koncentracji działalności na rynkach zagranicznych to wskaźnik Pangarkara⁴¹. Odnosi się on do sprzedaży na rynkach zagranicznych.

Wskaźnik Herfindahla, Pangarkara i entropii geograficznej dokładniej niż wskaźniki proste odzwierciedlają stopień zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność na rynkach zagranicznych.

Piąta grupa wskaźników internacjonalizacji uzależniona jest od **stopnia zróżnicowania krajów/regionów**. Oparte są one

Łacińska, łacińska Europa, kraje niezależne. Patrz szerzej: S. Ronen, O. Shenkar, *Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis*, „Academic of Management Review” 1985, vol. 10, issue 3, s. 435–454.

⁴⁰ Patrz szerzej: W.Ch. Kim, P. Hwang, W.P. Burgers, *Global diversification strategy and corporate profit performance*, „Strategic Management Journal” 1989, vol. 1, issue 1, January/February, s. 45–57.

⁴¹ Patrz szerzej: N. Pangarkara, *Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises*, „Journal of World Business” 2008, vol. 43(4), October, s. 475–485.

na ogólnie dostępnych klasyfikacjach krajów m.in. ze względu na kulturę, indeks sytuacji politycznej, indeks konkurencyjności krajów, indeks wolności gospodarczej oraz podziały ze względu na przynależność do bloków gospodarczych⁴².

Ostatnią grupą wskaźników definiującą poziom internacjonalizacji są wskaźniki oparte na **aktywnościach w łańcuchu wartości**. Jednakże ich przydatność jest ograniczona ze względu na dostęp do informacji, która pozwoliłaby na wyznaczenie aktywności w dużych próbach przedsiębiorstw.

Badania poziomu **efektów internacjonalizacji** przedsiębiorstw można również mierzyć z perspektywy **finansowej, marketingowej i operacyjnej**.

Wśród najczęściej stosowanych wskaźników definiujących efekty strategii ekspansji na rynki zagraniczne są dwie **grupy wskaźników finansowych: księgowe i rynkowe**. Wskaźniki finansowe księgowe związane są zazwyczaj z określeniem rentowności przedsiębiorstw. Wymienić tu należy ROA (rentowność aktywów), ROS (rentowność sprzedaży), ROE (rentowność kapitału własnego), ROI (rentowność inwestycji), ROFA (rentowność aktywów zagranicznych), zysk czy wskaźnik obrotu aktywami⁴³.

Wśród **rynkowych wskaźników finansowych** związanych z kapitałem wyróżnić należy takie wskaźniki, jak zysk uwzględniający ryzyko (wskaźnik Treynora, Sharpe'a, ryzyko systematyczne, premia od ryzyka), wskaźnik Q-Tobina, nadwyżka wartości, wskaźnik wartości rynkowej przedsiębiorstwa do wartości księgowej, wskaźnik cena akcji do zysku na akcję.

Natomiast dokonując pomiaru efektów **działań marketingowych** firmy na rynku zagranicznym, można posłużyć się w uproszczonym ujęciu trzema grupami wskaźników. Zaliczyć do nich można grupę wskaźników sprzedażowych, klientówskich

⁴² G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie...*, s. 192.

⁴³ A. Rutkowski, *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2000, s. 79–81; A. Kudina, G.S. Yip, A.M. Rugman, *Testing the link between multinationality and the return on foreign assets*, „Multinational Business Review” 2009, vol. 17(3), August, s. 123–142.

i opartych na aktywach marketingowych⁴⁴. Do wskaźników sprzedażowych należą udział w rynku i tempo wzrostu przychodów ze sprzedaży. Do tzw. wskaźników klientowskich zalicza się stopień znajomości marki, wizerunek marki, stopień zadowolenia klienta, stopień lojalności klientów. Wśród wskaźników opartych na aktywach marketingowych wymienia się wartość marki i życiową wartość klienta.

Podczas analizy efektów działań marketingowych można posłużyć się również szerszym wachlarzem wskaźników. Dotyczą one oceny działań na poziomie strategicznym, sprzedaży i dystrybucji, komunikacji marketingowej, działalności e-commerce⁴⁵.

Do grupy wskaźników oceny działań na poziomie strategicznym zaliczyć można te, które

- pozwalają gromadzić wiedzę o działaniach firmy na wybranym rynku (np. wskaźnik udziału w rynku – segmentacyjny, relatywny, względny; dynamika wzrostu sprzedaży itp.);
- poszerzają wiedzę na temat utrzymania klienta i jego satysfakcji z proponowanych mu wartości, określają profil grupy docelowej (np. wskaźnik satysfakcji klientów, wskaźnik utrzymania klientów, wskaźnik lojalności klientów, wskaźnik utraty klientów, wskaźnik wartości życiowej klienta);
- określają ryzyko podejmowanych działań (np. wskaźnik alokacji środków marketingowych, analiza ryzyka marketingowego);
- przyczyniają się do procesu budowania marki firmy/produktu na nowym rynku i w świadomości nowych odbiorców (np. wskaźnik wartości marki).

Dla pomiaru formy ekspansji na rynkach zagranicznych pomocne są wskaźniki oceny sprzedaży i dystrybucji towarów (np. braki towarów, trendy sprzedaży, udział marki w sklepach prowadzących sprzedaż danej marki, średni stan zapasów,

⁴⁴ G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie...*, s. 192–198.

⁴⁵ Por. R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, wyd. 5 poszerzone, Wolter Kluwer, Warszawa 2016.

średnia sprzedaż marki w punkcie sprzedaży, indeks cenowy, próg rentowności, elastyczność cenowa, powtórny zakup, wskaźnik penetracji rynku, wskaźnik pokrycia rynku, średnia wartość zamówienia itp.). Wskaźniki te często wyznaczane są na potrzeby firm przez profesjonalne instytucje badawcze wspierające handel zagraniczny. Ich zastosowanie wymaga jednak gromadzenia informacji o rynkach zagranicznych (próba badania, wybór narzędzia gromadzenia danych ze względu na poziom jego akceptacji na danym rynku zagranicznym, konstrukcja narzędzi pomiaru itp.), co wiąże się to z koniecznością ponoszenia wysokich kosztów na urządzenia skanujące, rejestrujące dane itp.

Istotne dla oceny działań na rynkach zagranicznych są także wskaźniki komunikacji marketingowej. Są one stosowane zarówno przez agencje reklamowe, jak i samodzielnie przez firmy. Do najczęściej stosowanych wskaźników komunikacji zaliczyć można wskaźnik świadomości marki (wspomagana i spontaniczna), zasięg i częstotliwość reklamy, wskaźnik dotarcia do audytorium, współczynnik zapytań, wskaźnik intensywności kampanii reklamowej (GRP), czy wskaźnik kosztu sprzedaży (CPS).

Wraz z rozwojem Internetu postępuje jego wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa także na rynkach zagranicznych jako formy komunikacji (wewnętrznej i zewnętrznej), promocji, transakcji handlowych itp. W związku z tym pojawiło się pojęcie „e-commerce” i wskaźniki odnoszące się do niego. Są to wskaźnik klikalności (skuteczności) reklamy (CTR), wskaźnik lepkości (śliskości) serwisu, wskaźnik świeżości, wskaźnik personalizacji, wskaźnik skuteczności połączenia itp. Wspomnieć należałoby tutaj również o roli **social media**, które głównie służą do komunikacji marketingowej. Poziom aktywności w mediach społecznościowych wymaga również oceny i pomiaru. Wymienić tu można takie wskaźniki, jak wskaźnik ekspozycji, wskaźnik zaangażowania, siła marki w kategorii, aktywni zwolennicy itp.⁴⁶

Natomiast odnosząc się grupy **wskaźników operacyjnych**, można uznać, że są one wykorzystywane sporadycznie ze względu

⁴⁶ *Ibidem*, s. 531.

na trudny dostęp do danych wtórnych⁴⁷. Najczęściej wykorzystywany wskaźnik z tej grupy to wskaźnik udziału kosztów operacyjnych w przychodach ze sprzedaży. W mniejszym stopniu wyznaczane są również w obrębie tej grupy tzw. procesowe i innowacyjne wskaźniki operacyjne.

⁴⁷ G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie...*, s. 200.

3

PROCES EKSPANSJI FIRM NA RYNKI ZAGRANICZNE – WYNIKI BADAŃ WTÓRNYCH

3.1.

Charakterystyka założeń badawczych

Publikacja jest efektem projektu badawczego pt. *Strategie ekspansji firm województwa łódzkiego na rynki zagraniczne* realizowanego w Katedrze Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w dwóch etapach. **Pierwszy etap** (2017) obejmował badania wstępne przeprowadzone wśród menedżerów wybranych przedsiębiorstw w województwie łódzkim prowadzących działalności na rynkach zagranicznych. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz wywiadu. Efektem tego etapu badania było opublikowanie monografii pod tytułem *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Studia przypadków*¹. **Drugi etap** badań był realizowany od połowy 2017 do połowy 2018 r. Przeprowadzono badania o charakterze ilościowym na celowo dobranej próbie przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie łódzkim. Niniejsze opracowanie zawiera wybrane wyniki prowadzonych prac badawczych w drugim etapie tego projektu.

Poniżej przedstawiono **cele, zakres i metody badawcze** drugiej części projektu badawczego w odniesieniu do ekspansji przedsiębiorstw na rynki zagraniczne.

¹ Patrz szerzej: W. Grzegorczyk, K. Szymańska, *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Studia przypadków*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2018.

Wyznaczono następujące cele badania:

- 1) określenie motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw;
- 2) określenie metod oceny i wyboru rynków zagranicznych jako celów ekspansji firm;
- 3) ustalenie form ekspansji na te rynki i procesu ich wyboru;
- 4) określenie kierunków ekspansji i liczby rynków zagranicznych, na których funkcjonują badane firmy;
- 5) ustalenie działań marketingowych firm na rynkach zagranicznych;
- 6) określenie efektów ekspansji na rynki zagraniczne przez przedsiębiorstwa.

Zastosowano następujące metody badania:

- 1) studia literaturowe dotyczące przedmiotu badania,
- 2) analizę źródeł wtórnych dotyczących zagranicznej ekspansji polskich przedsiębiorstw,
- 3) badania pierwotne prowadzone na próbie wybranych przedsiębiorstw województwa łódzkiego.

Badania pierwotne zrealizowane zostały za pomocą wywiadów sformalizowanych z menedżerami wybranych przedsiębiorstw w województwie łódzkim. Narzędzie badawcze stanowił wystandaryzowany kwestionariusz wywiadu i ankiety. Badania były prowadzone bezpośrednio w siedzibach firm, a także za pośrednictwem elektronicznych ankiet, które były imiennie wysyłane do menedżerów firm. Kwestionariusz został podzielony na bloki tematyczne wraz ze szczegółowymi pytaniami zamkniętymi i otwartymi. Zdecydowano się na tę formę, mając na uwadze długość wywiadu/ankiety i szczegółowość pozyskiwanych informacji. Natomiast użycie kafeterii odpowiedzi, skal pomiarowych czy filtrów przejścia między pytaniami w bloku miało na celu ułatwienie ankietom i respondentom swobodnego wykorzystania narzędzia badawczego. Skutkowało to pozyskaniem przez badaczy pełnego materiału, który posłużył do dalszego opracowania i formułowania wniosków.

Dobór próby do badań w ramach całego projektu badawczego miał charakter losowo-celowy. Jednostkami badania były

przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwie łódzkim działające na rynkach zagranicznych. Podejmując się doboru próby do badań, badacze wstępnie skorzystali z listy przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie łódzkim z bazy GUS obejmującej ponad 2800 jednostek. Lista ta stanowiła operat losowania².

W **pierwszym etapie** realizacji projektu z listy firm do badań zakwalifikowano 100 jednostek, a po ich weryfikacji dokonano wyboru celowego 50 jednostek. Kryterium wyboru stanowił fakt deklarowania działalności firmy na rynkach zagranicznych. Dane dotyczące profilu działalności firmy pobrano przede wszystkim ze stron internetowych danych przedsiębiorstw lub rozmowy telefonicznej z przedstawicielami firm, którzy deklarowali swoje uczestnictwo w działalności zagranicznej.

W **drugim etapie** badań wykorzystano kwestionariusz ankiety wysłanej na imienne adresy mailowe do ponad 900 przedsiębiorstw województwa łódzkiego. Liczba jest efektem weryfikacji informacji o prowadzeniu działań gospodarczych na rynkach zagranicznych przez firmy z listy zakupionej w GUS (2800 jednostek).

Prezentowane wyniki są efektem prac badawczych na podstawie informacji zgromadzonych podczas wywiadów i ankietowych badań elektronicznych. Kwestionariusz był tak skonstruowany, że pozwolił badaczom zakodować zdobyte informacje i poddać je analizie statystycznej. Ostatecznie otrzymano i do dalszych analiz przyjęto **117 kwestionariuszy ankiet**. Zakres prezentowanych wyników w niniejszym opracowaniu jest podyktowany celami drugiej części projektu badawczego. Natomiast zamieszczone w końcowej części opracowania **studia przypadków** są dodatkowym efektem prowadzonych wywiadów z firmami działającymi na rynkach zagranicznych. Pozwoliły one na zgromadzenie informacji dodatkowych, a Autorzy postanowili ten materiał

² Należy wspomnieć, że lista z GUS nie podaje informacji, czy firma działa na rynkach zagranicznych. W tym celu badacze podjęli się weryfikacji listy i na jej podstawie wyodrębniono firmy, które potencjalnie mogłyby wziąć udział w badaniu.

opracować głównie ze względu na poszerzenie wiedzy o ekspansji firm z województwa łódzkiego na rynki zagraniczne. Należy tu również wspomnieć, że studium przypadku jest najczęściej wykorzystywaną metodą w procesie szkolenia menedżerów firm. Zatem zaprezentowane studia przypadków mogą stanowić materiał szkoleniowy dla czytelników – menedżerów firm i studentów³.

Zaprezentowane wyżej cele badania były realizowane na podstawie sformułowanych zagadnień badawczych i pytań, które odnosiły się do procesu ekspansji na rynki zagraniczne.

Cel badawczy nr 1

Określenie motywów internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

³ **Studium przypadku** jest jedną z metod badań jakościowych. To wszechstronny opis badanego zjawiska, dotyczącego jakiegokolwiek dyscypliny naukowej. Natomiast w odniesieniu do nauk o zarządzaniu studium przypadku to szczegółowy opis zazwyczaj rzeczywistego zjawiska gospodarczego, np. organizacji, procesu zarządzania, jego elementów lub otoczenia organizacji w celu sformułowania wniosków o przyczynach i rezultatach jego przebiegu. Metoda ta ma charakter empiryczny, ponieważ analizuje i ocenia zjawiska zachodzące w rzeczywistości. Studium przypadku nadaje się zwłaszcza dla tematów badawczych o charakterze opisowym. Daje wówczas odpowiedzi na pytanie – co, gdzie i w jaki sposób się wydarzyło. W odniesieniu do problemów eksploracyjnych pozwoli uzyskać odpowiedź na pytanie – dlaczego badane zjawisko wystąpiło? Jednocześnie w metodzie tej wykorzystywane są wielorakie techniki i narzędzia gromadzenia i analizy danych. Mogą to być obserwacje, obserwacje uczestniczące, wywiady, ankietowanie, dokumentacja badanej organizacji, źródła prasowe, internetowe, dostępne bazy danych itp. W oparciu o zgromadzone informacje metoda studium przypadku umożliwia dokonanie pogłębionej analizy badanego problemu, zaprezentowanie jego specyfiki, interakcji z innymi elementami organizacji lub jej otoczenia. Patrz szerzej: M. Kostera (red.), *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*, Poltext, Warszawa 2011.

Pytania badawcze:

1. Jakie były motywy podjęcia działań na rynkach zagranicznych?
2. Jaka była ich hierarchizacja i podział?

Cel badawczy nr 2

Określenie metod oceny i wyboru rynków zagranicznych jako celu ekspansji firm.

Pytania badawcze:

1. Czy dokonywano oceny rynków zagranicznych przed ekspansją na nie?
2. Jakie źródła informacji o rynkach zagranicznych były wykorzystywane?
3. Jakie metody stosowano w przedsiębiorstwie do oceny i wyboru rynku?

Cel badawczy nr 3

Ustalenie formy ekspansji na rynki zagraniczne i procesu ich wyboru.

Pytania badawcze:

1. Jakie formy wejścia na rynki zagraniczne firma zastosowała?
2. Czy forma działania jest związana z czasem funkcjonowania na rynkach zagranicznych?
3. Jak przebiegał proces wyboru formy ekspansji?

Cel badawczy nr 4

Ustalenie kierunków ekspansji przedsiębiorstw z województwa łódzkiego i liczby rynków zagranicznych, na których funkcjonują.

Pytania badawcze:

1. Jakie kierunki geograficzne przyjęła ekspansja tych firm?
2. Na ilu rynkach zagranicznych funkcjonują badane przedsiębiorstwa?

Cel badawczy nr 5

Określenie działań marketingowych firm na rynkach zagranicznych.

Pytania badawcze:

1. Kto przygotowuje i realizuje działania marketingowe na rynkach zagranicznych?
2. Jakie zmiany wprowadzają firmy w swoich działaniach marketingowych na rynkach zagranicznych i jakich instrumentów marketing-mix one dotyczą?

Cel badawczy nr 6

Określenie efektów ekspansji badanych przedsiębiorstw na rynki zagraniczne.

Pytania badawcze:

1. Czy w firmie badano efekty ekspansji na rynki zagraniczne?
2. Jakie mierniki wykorzystano w tym celu?

3.2.

Formy ekspansji polskich firm na rynki zagraniczne – wyniki badań wtórnych

Analiza wtórnych źródeł informacji (artykuły prasowe w czasopiśmie specjalistycznych, publikacje GUS, raporty organizacji gospodarczych i wyniki badań ośrodków uniwersyteckich) pozwala na sformułowanie wniosku, że udział polskich przedsiębiorstw w procesach internacjonalizacyjnych jest relatywnie niewielki, ale systematycznie rosnący⁴.

Podstawowe motywy ekspansji na rynki zagraniczne mają charakter rynkowy i kosztowy:

- wielkość rynku zagranicznego,
- bliskość geograficzna,

⁴ Por. *Polski Czempion Doświadczenia polskich firm inwestujących na rynkach zagranicznych*, Raport PWC, Wrocław-Warszawa 2012, www.polskiczempion.pl [dostęp: 15.11.2012]; *Polskie firmy na globalnej scenie. Ekspansja w fazie wzrostu*, Raport badawczy, www.polandglobal.pl [dostęp: 18.12.2014]; *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw*, Raport Business Consulting MDDP, Warszawa 2014, www.mddp.pl [dostęp: 15.11.2015].

- wielkość docelowa rynku zagranicznego,
- stopień dojrzałości gospodarki,
- poziom konkurencji na rynku zagranicznym,
- możliwość zwiększenia produkcji i wykorzystania mocy produkcyjnych,
- zwiększenie przychodów i stopy zysku,
- trudności sprzedaży na rynku krajowym,
- wzrost liczby klientów⁵.

Główne kierunki ekspansji to kraje Unii Europejskiej, w szczególności Niemcy, Francja, kraje Europy Środkowo-Wschodniej, Litwa, Rosja, Ukraina, Luksemburg, Cypr i Szwajcaria.

Główne formy wejścia na rynki zagraniczne wykorzystywane przez polskie przedsiębiorstwa to eksport, obrót uszlachetniający (poddostawy), rzadziej spotyka się tworzenie łańcucha franchisingowego, choć można odnotować rozwój tej formy wejścia na rynki zagraniczne. Niezwykle rzadko spotykamy także sprzedaż licencji i kontrakty menedżerskie. Wykorzystywane są natomiast relatywnie intensywne przez polskie firmy inwestycje bezpośrednie za granicą. O znaczeniu poszczególnych form ekspansji świadczyć mogą udziały przychodów z tych form w całości przychodów z działań na rynkach zagranicznych. **Według badań PARP w całości przychodów z różnych form działalności na rynkach zagranicznych polskich przedsiębiorstw – nieco ponad 98% to przychody z eksportu i poddostaw, 0,75% to przychody z umów licencyjnych i ok. 0,3% z kontaktów menedżerskich i pozostałych form ekspansji**⁶.

Ekspansja na rynki zagraniczne stanowi efekt działań strategicznych. Wybór rynku jest poprzedzony badaniami popytu i chłonności rynków oraz analizą barier, na jakie firmy natrafiają na rynkach zagranicznych. Zaliczyć do nich można różnice

⁵ *Ekspansja międzynarodowa...*

⁶ *Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce. Raport końcowy*, PARP, Warszawa 2014, s. 10, 40, <https://badania.parp.gov.pl/images/badania/Ewaluacja.Potencjalu.Eksportowego.Przedsiębiorstw.pdf> [dostęp: 15.11.2015].

kulturowe, odrębne procedury prawne i administracyjne, problemy językowe, stopień korupcji, problemy w dystrybucji na rynkach zagranicznych. Tylko ok. 1/5 firm opierało swoje działania na rynkach zagranicznych na skutek pojawienia się na bieżąco okazji⁷.

Z punktu widzenia organizacyjnego funkcjonowanie na rynkach zagranicznych jest realizowane na kilka sposobów:

- kierowanie działalnością z centrali w kraju,
- kierowanie działalnością poprzez przedstawicielstwa na rynkach zagranicznych,
- budowa własnych filii, oddziałów,
- przejęcia zagranicznych firm.

Polskie przedsiębiorstwa preferują wzrost organiczny, tzn. wzrost dzięki własnym zasobom, wiedzy i umiejętnościom personelu. Z badań *Think Tanku Poland Go Global* wynika, że zdecydowana większość firm finansuje ekspansję na rynki zagraniczne ze środków własnych. Jedynie ok. 1/5 korzysta w tym celu z pomocy banków. Zaledwie 1/4 firm działających na rynkach zagranicznych wykorzystywała w celach ekspansji na nie pomoc zewnętrznych ekspertów⁸. Niewielkie zasoby finansowe polskich przedsiębiorstw skutkują stosunkowo nielicznymi inwestycjami bezpośrednimi na odległych rynkach, takich jak Chiny, Indie, Brazylia czy USA. Na inwestycje na tych rynkach decydują się tylko największe polskie przedsiębiorstwa lub te, które wybierają wąskie nisze rynku⁹.

Ze względu na relatywnie nieduże zasoby finansowe i chęć ograniczenia ryzyka polskie przedsiębiorstwa postępują zgodnie z modelem internacjonalizacji Uniwersytetów w Uppsali

⁷ *Polski Czempion Doświadczenia polskich firm...; Polskie firmy na globalnej scenie...*

⁸ *Polskie firmy na globalnej scenie...*

⁹ M. Radło, D. Ciesielska, *W ciągu dekady polskie spółki przejęły za granicą kilkaset firm*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/w-ciagu-dekady-polskie-spolki-przejely-za-granica-kilkaset-firm/> [dostęp: 22.07.2017].

i Helsinkach. Na początku rozwijają eksport, by w dalszej kolejności przejść do form kooperacji niekapitałowej, następnie kapitałowej i inwestycji bezpośrednich w sferze produkcji lub usług. Spotyka się również przypadki, kiedy przedsiębiorstwa pomijają niektóre formy internacjonalizacji i z eksportu przechodzą do form kooperacji kapitałowej. Część polskich firm zaliczanych do dużych przedsiębiorstw podejmuje bardziej zaawansowane formy ekspansji na rynkach wschodzących (głównie Europa Środkowo-Wschodnia) w postaci inwestycji bezpośrednich, zakładając tam własne spółki dystrybucyjne i produkcyjne. Inwestycje te realizowane są w krajach o niskich kosztach robocizny i łatwym dostępie do surowców oraz materiałów, co pozwala zmniejszyć koszty produkcji¹⁰.

Nie tylko w odniesieniu do form ekspansji, ale także w przypadku liczby rynków, na których podejmowana jest działalność, można wyraźnie zaobserwować systematyczne wchodzenie na rynki zagraniczne, a nie jednoczesną ekspansję na wiele rynków. Takie działanie odpowiada strategii koncentracji. Niektóre firmy, zwłaszcza z branży odzieżowej i kosmetycznej, umacniają swoją obecność na rynkach zagranicznych przez budowanie sieci franchisingowych. Do przykładów takich firm możemy zaliczyć następujące przedsiębiorstwa, jak LPP, KAN, Redan, Gino Rossi, CCC, Grupa ATLAS, Dr Irena Eris. Inwestycje te realizowane są w krajach o niskich kosztach robocizny i łatwym dostępie do surowców oraz materiałów, co pozwala zmniejszyć koszty produkcji. Nie spotyka się przedsiębiorstw typu *born global*.

3.2.1.

Działania eksportowe polskich przedsiębiorstw

Należy odnotować bardzo szybki przyrost eksportu polskich przedsiębiorstw. W 2006 r. wielkość eksportu przekroczyła kwotę 87,5 mld euro (wzrost o ok. 22,6% wobec roku poprzedniego), a import wyniósł ok. 100 mld euro (wzrost o ok. 23,2%). W 2011 r. wielkość eksportu wynosiła ponad 137,5 mld euro, natomiast w roku

¹⁰ *Ibidem*.

2016 ponad 188,3 mld euro, a importu ok. 179 mld euro. Nadwyżka obrotów wyniosła wtedy 4,8 mld euro i była dwukrotnie większa niż w 2015 r.¹¹ W roku 2017 odnotowano dalszy wzrost eksportu i importu – eksport osiągnął 203,7 mld euro i był to wzrost o 10,2% w porównaniu z rokiem poprzednim. Natomiast import wyniósł 203,3 mld euro, co oznaczało wzrost w porównaniu z 2016 r. o 12,3%. Dodatkowo saldo wyniosło 0,4 mld euro i można było taką sytuację odnotować już od trzech lat¹². Szacuje się, że w 2018 r. wartość eksportu osiągnęła kwotę ok. 219,6 mld euro¹³. Tempo przyrostu eksportu liczone w cenach stałych jest bardzo wysokie. Gdyby przyjąć za 100 wartość eksportu z roku 2000, to w 2010 r. wskaźnik ten wynosił ok. 333, w 2016 r. ok. 655, w 2017 r. ponad 682, a w 2018 r. ponad 735. Jak widać, w porównaniu z 2000 r. eksport był ponad siedmiokrotnie wyższy (735%). Wzrastał także udział Polski w eksporcie światowym i europejskim. W 2006 r. udział w światowym eksporcie wynosił 1,0%, w 2011 r. ok. 1,03%, w 2015 r. ok. 1,3%. Udział w eksporcie Europy wynosił w 2006 r. 1,6%, a w 2009 r. – 2,6%¹⁴. W roku 2017 udział polskiego eksportu w eksporcie UE wyniósł 3,8%¹⁵. Pod względem wartości eksportu w 2016 r. Polska była na 23. miejscu na świecie i 8. w Unii Europejskiej, a w 2017 r. odpowiednio na 21. i 8. miejscu. Wartość eksportu na jednego mieszkańca w 2010 r. na świecie wyniosła 2208 dolarów USA, a w Polsce 4065 dolarów, co dało 63. miejsce na świecie. W roku

¹¹ *Handel zagraniczny Polski w 2016 roku*, www.mr.gov.pl/strony/aktualnosci/handel-zagraniczny-polski-w-2016 [dostęp: 11.06.2017].

¹² www.parkiet.com/Gospodarka-kraj/30212962-GUS-Polski-eksport-w-2017-r. [dostęp: 12.04.2018].

¹³ <https://businessinsider.com.pl/finanse/wartosc-polskiego-eksportu-w-2018-r.> [dostęp: 16.05.2018].

¹⁴ *Rocznik statystyki międzynarodowej*, GUS, Warszawa 2009, s. 40–42; *Kryzys finansowy a handel zagraniczny*, Biuro Analiz Sejmowych, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2010; *The World Factbook 2016* oraz www.geografia24.eu/geo_prezentacje_rozsz_/3/383_5_uslugi/5r_5_05a.pdf [dostęp: 10.10.2018].

¹⁵ Raport PKO BP, *Dynamiczny rozwój polskiego eksportu*, Sierpień 2018, https://www.pkobp.pl/media_files/796c6887_7daa_445c_af57_a0263d1c35f1.pdf [dostęp: 10.10.2018].

2016 wartość polskiego eksportu na mieszkańca wzrosła do 4889 euro, a Polska awansowała na 47. miejsce na świecie¹⁶. Wielkości te były bliskie wskaźnikom dla Portugalii i Japonii¹⁷.

Korzystnie zmieniała się także struktura eksportu. W 2005 r. artykuły rolne i spożywcze stanowiły 8,8% eksportu, a w 2015 r. 13,4%, produkty mineralne odpowiednio: 5,7 i 4,3%, wyroby chemiczne – 10,2 i 13,9%, produkty metalurgiczne – 12,6 i 10,6%, wyroby elektromaszynowe – 40,2 i 39,7%. Maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy stanowiły już ok. 44% całego eksportu, a udział produktów wysokich technologii w eksporcie wzrósł z 4% w 2004 r. do ponad 5% w 2009 r. i ok. 8,5% w 2017 r.¹⁸ Struktura towarowa eksportu w latach 2016–2017 nie uległa istotnym zmianom.

Zdecydowana większość eksportu przypadała na kraje rozwinięte gospodarczo – udział krajów rozwiniętych w polskim eksporcie wzrósł do 85,6%, na kraje rozwijające się – ok. 9% i na kraje Europy Środkowo-Wschodniej – ok. 5,5%¹⁹. Głównym rynkiem eksportowym od początku lat 90. są Niemcy, na które w 2016 r. przypada ponad 27,4% polskiego eksportu, a następnie Czechy – 7,4%, Wlk. Brytania – 5,6%, Francja – 5,5% i Włochy – 4,4%, kraje WNP – ok. 7,7%²⁰. Eksport skoncentrowany jest na krajach europejskich, których udział wynosił ok. 88%, w tym na kraje UE ok. 78%. Wartość eksportu do krajów Azji wynosi 6,2%, Ameryki Północnej i Południowej – ok. 3,8%, Afryki – 1,5 oraz Australii i Oceanii²¹.

Bardzo szybki rozwój eksportu ograniczał się jednak do średnich i dużych przedsiębiorstw. Rośnie ogólna liczba eksporterów,

¹⁶ Zob. *The World Factbook* 2016.

¹⁷ Por. M. Gorynia, *Eksport szansą Polski*, „Rzeczpospolita”, 13.07.2012 oraz *The World Factbook* 2016.

¹⁸ www.bankier.pl [dostęp: 22.07.2017] oraz *Polska 2015 Raport o stanie handlu zagranicznego*, Warszawa 2015, www.mr.gov.pl/media/15696/ROHZ2015 [dostęp: 22.07.2017] oraz Raport PKO BP, *Dynamiczny rozwój...*

¹⁹ *Rocznik statystyczny handlu zagranicznego*, GUS, Warszawa 2016, s. 45–46 oraz obliczenia własne.

²⁰ *Handel zagraniczny Polski w 2016...*

²¹ www.mr.gov.pl/media/15696/ROHZ201 [dostęp: 15.09.2018].

ale jest ich nadal niewiele. Eksportem zajmowały się przede wszystkim przedsiębiorstwa o zatrudnieniu ponad dziewięciu osób. W roku 2008 takich przedsiębiorstw było ponad 46,5 tys. i stanowiły one ok. 3% ogólnej liczby przedsiębiorstw w Polsce. Z tej liczby ok. 1/3, tj. 14,9 tys., prowadziło eksport, co stanowiło poniżej 1% ogółu przedsiębiorstw. W 2009 r. liczba przedsiębiorstw o zatrudnieniu ponad dziewięć osób wzrosła do 74,3 tys., z tego 17 tys. to eksporterzy. Ich udział wśród firm zatrudniających ponad dziewięć osób wzrósł do 4%, ale w ogólnej liczbie przedsiębiorstw nadal było to jedynie ok. 1%²². Według danych GUS i PARP w 2015 r. było już ok. 82 tys. firm – eksporterów produktów i ponad 18 tys. eksporterów usług. Do tej liczby należy dodać te przedsiębiorstwa, które prowadzą import oraz wykorzystują inne formy działalności na rynkach zagranicznych (kooperacja niekapitałowa, kapitałowa i inwestycje bezpośrednie). Wtedy łączna liczba takich przedsiębiorstw wynosi ok. 165 tys.²³ Eksporterzy stanowili ok. 4,4% ogółu przedsiębiorstw w Polsce – dla porównania średnia w UE to ponad 6%²⁴. Tylko ok. 3% mikrofirm prowadzi eksport, spośród małych firm wskaźnik ten wynosi 31,1%, dla firm średnich to 46%, a 66,3% dużych firm to eksporterzy. Średnia wartość eksportu polskiej firmy wynosiła wtedy 8,5 mln zł (ok. 2,1 mln euro), co stanowiło ok. 68% średniej w UE. Dla sektora MSP wartość ta była jeszcze niższa i wynosiła ponad 2,6 mln zł (0,63 mln euro), w tym dla mikrofirm – ponad 0,6 mln zł (0,145 tys. euro), dla firm małych – 3 mln zł (0,73 mln euro), dla firm średnich – 15,6 mln PLN (3,8 mln euro), a dla firm dużych 168,3 mln zł (ok. 40 mln euro). Spośród eksporterów tylko ok. 19% to firmy

²² Kryzys finansowy a handel zagraniczny..., s. 24, 41 oraz A. Wilmańska, *Stan i perspektywy rozwojowe sektora MSP w Polsce w latach 2008–2009*, Warszawa, 20.01.2010, www.parp.gov.pl/files/74/107/417/9226 [dostęp: 15.01.2011].

²³ *Ewaluacja potencjału eksportowego...*, s. 10.

²⁴ *Do 2020 roku liczba polskich eksporterów wzrośnie dwukrotnie*, Forsal.pl/artykuly/780673,do-roku-2020-liczba-polskich-eksporterow-wzroosnie-dwukrotnie.html [dostęp: 22.08.2017] oraz *Raport o stanie sektora MSP w Polsce*, Warszawa 2016, www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2016 [dostęp: 1.08.2017].

wyspecjalizowane w eksporcie, czyli takie, których eksport daje ponad 3/4 ich przychodów. Wartość eksportu tych firm tworzy jednak ponad 48% całego polskiego eksportu. Ponad 40% eksporterów to przedsiębiorstwa niewyspecjalizowane eksportowo – tzn. że przychód z eksportu stanowi mniej niż 10% ich całego przychodu. Udział tych firm w wartości eksportu Polski wynosił w 2015 r. zaledwie 3,1%²⁵.

Mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie firmy stanowią ponad ok. 99% wszystkich czynnych przedsiębiorstw w Polsce, ale tylko ok. 3% mikrofirm, 31,1% małych przedsiębiorstw i ok. 46% średnich firm realizuje eksport. Wymaga on jednak większego zaangażowania finansowego, lepszej znajomości rynków zagranicznych, atrakcyjnej oferty i dobrze przygotowanego personelu; wiąże się także z dużym ryzykiem. Znacznie korzystniejszy jest pod tym względem import i głównie z tych przyczyn zdecydowanie więcej mikrofirm oraz małych i średnich przedsiębiorstw podejmuje takie działania. Wśród mikrofirm ponad 5,5% prowadzi działania importowe (tj. ponad 102 tys.), dla małych firm jest to już 29% (ok. 45 tys.), a dla średnich firm wskaźnik ten wynosi ponad 57% (ok. 9,9 tys.)²⁶.

Poza szybkim wzrostem eksportu w latach 2016–2017 wyżej zaprezentowane informacje statystyczne charakteryzujące ten rodzaj działalności gospodarczej nie uległy istotnym zmianom.

Należy podkreślić, że polski handel zagraniczny cechuje się bardzo szybkim tempem rozwoju, jednak dopiero od dwóch lat można odnotować dodatnie saldo obrotów. Ponadto jest on skoncentrowany głównie na krajach europejskich, w tym członkach Unii Europejskiej i dodatkowo na krajach sąsiednich. Liczba przedsiębiorstw-eksporterów jest mimo wzrostu ciągle niewielka i znacznie odbiega od średniej w Unii Europejskiej. Natomiast w sektorze mikrofirm oraz małych i średnich przedsiębiorstw dominuje działalność importowa.

²⁵ Raport o stanie sektora MSP..., s. 23–29.

²⁶ A. Fandrejewska, *Import jest prostszy i mniej ryzykowny niż eksport dla najmniejszych firm*, www.rp.pl/arttykul/1076894 [dostęp: 10.03.2018].

Eksport przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie łódzkim

Udział województwa łódzkiego w ogólnej liczbie przedsiębiorstw wyniósł 6,4%, co daje ponad 130,4 tys. firm. Natomiast udział w PKB wyniósł w 2015 r. ponad 6,1%, co daje 6. miejsce wśród województw w kraju²⁷.

Podobnie jak w odniesieniu do całego kraju, także w Łódzkiem główna forma ekspansji na rynki zagraniczne to eksport. Wartość eksportu firm województwa łódzkiego wyniosła w 2014 r. ponad 5,5 mld euro, w roku 2015 – ponad 6,3 mld euro, co dało udział w eksporcie kraju w wysokości 3,5% i 6. miejsce wśród województw w Polsce²⁸. W 2017 r. wartość eksportu łódzkich firm (eksportujących co najmniej 2 mln zł) wyniosła ponad 30 mld zł (ok. 7,2 mld euro), co daje podobny jak w roku 2015 i 2016 udział w eksporcie kraju – tj. ok. 3,6%²⁹.

Liczba przedsiębiorstw podejmujących działalność na rynkach zagranicznych jest bardzo trudna do jednoznacznego oszacowania. Według badań PARP w Polsce było to ok. 165 tys. takich firm, a w województwie łódzkim ponad 12,24 tys. Z kolei dane GUS zawierają informacje o liczbie eksporterów, która wynosiła w 2015 r. ok. 100 tys. przedsiębiorstw. Według danych PARP na koniec 2014 r. udział eksporterów w województwie łódzkim wynosił 17,9% ogółu firm, czyli ponad 2230 przedsiębiorstw, udział importerów to 14,0% ogółu firm w województwie, czyli 1826³⁰. Według badań Centrum Analitycznego Administracji Celnej w województwie łódzkim funkcjonowało w 2017 r. 2850 eksporterów, do których zaliczono przedsiębiorstwa,

²⁷ www.lodz.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_lodzkie/portret_wojewodztwa/wojewodztwo_lodzkie.pdf [dostęp: 7.08.2017] oraz A. Cieślak-Wróblewska, *Jak posklejać Polskę rozwarstwioną*, „Rzeczpospolita. Życie Regionów” 2019, nr 45, s. 9–11.

²⁸ *Handel zagraniczny w województwie łódzkim. Raport końcowy, GUS w Łodzi, Łódź 2015.*

²⁹ *Jakie kierunki obierają łódzcy eksporterzy*, www.tulodz.com/wiadomosci,jakie_kierunki_obieraja_lodzcy_eksporterzy,wia5_3273_10765.html [dostęp: 10.10.2018].

³⁰ *Ewaluacja potencjału eksportowego...*, s. 48, 85–86.

których sprzedaż eksportowa wynosiła co najmniej 2 mln zł³¹. Z kolei według badań firmy badawczo-konsultingowej Bisnode (przedstawiciel Dun & Bradstreet na Europę Środkowo-Wschodnią) w 2016 r. było w Łódzkiem 2673 firm-eksporterów i 2793 firm-importerów³². Pod tym względem województwo łódzkie plasowało się na szóstym miejscu w kraju, a pierwsze miejsce zajmowało województwo mazowieckie (8808 eksporterów), następnie wielkopolskie (5052 eksporterów), śląskie (4959 eksporterów), małopolskie (2870 eksporterów) i dolnośląskie (2777 eksporterów). Główne kierunki eksportu firm z województwa łódzkiego to Ukraina, RFN, Rosja, Białoruś, Czechy i Litwa. Wśród towarów eksportowych dominują tekstylia, odzież, artykuły spożywcze, wyroby gumowe i tworzywa sztuczne, maszyny i urządzenia³³.

W rankingu gazety „Rzeczpospolita” *Lista 2000 największych polskich przedsiębiorstw i eksporterów* w 2007 r. notowanych było 77 firm z województwa łódzkiego, w 2014 – 83, w 2015 – 82, a w 2016 r. – 78³⁴. Spadek liczby przedsiębiorstw notowanych na tej liście w województwie łódzkim nie jest jednak wyjątkiem, ponieważ w 8 spośród 16 województw w kraju zanotowano podobną sytuację. W każdym z tych lat województwo łódzkie zajmowało 8. miejsce wśród województw w kraju. Widać więc, że pod względem liczby eksporterów, liczby firm znajdujących się w gronie największych przedsiębiorstw w Polsce oraz ze względu na udział w eksporcie krajowym nie odnotowano istotnych zmian. Trzeba jednak podkreślić, że udział w eksporcie (3,5%) jest

³¹ *Jakie kierunki obierają łódzcy...*

³² *Handel zagraniczny w Polsce i Małopolsce w 2014 roku*, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Kraków 2015 oraz M. Frąk, *Łódzkie szóste pod względem eksportu. Wysoko handel i tekstylia*, http://wyborcza.pl/akcje_specjalne/1,155411,20173173,lodzkie-szoste-pod-wzgledem-eksportu-wysoko-handel-i-tekstylia.html?disableRedirects=true [dostęp: 2.08.2017]; *Rocznik Statystyczny GUS 2015*, Warszawa 2015.

³³ M. Frąk, *Łódzkie szóste pod względem eksportu...*

³⁴ *Lista 2000 największych polskich przedsiębiorstw i eksporterów*, „Rzeczpospolita”, 24.11.2016, s. 1–18.

istotnie niższy niż udział w tworzeniu PKB brutto (6,1%). Świadczyć to może o zbyt słabej dynamice wzrostu eksportu i niewykorzystanych możliwościach w tym zakresie przez łódzkie firmy.

3.2.2.

Wykorzystanie franchisingu na rynkach zagranicznych

To kolejna szybko rozwijająca się forma ekspansji polskich firm na rynki zagraniczne. W 2016 r. poza granicami Polski funkcjonowały sieci franchisingowe 45 polskich firm, w tym 35 z nich sprzedało licencje zagranicznym franchisobiorcom, a pozostałe posiadają tylko jednostki własne. Polskie firmy tworzą łańcuchy franchisingowe głównie w Czechach, na Słowacji Litwie, w Rosji, na Ukrainie i w Rumunii. Są to firmy głównie z branży:

- odzieżowej (Grupa LPP, Atlantic, Cocodrillo, Big Star, Redan, Esotiq),
- skórzaney (Wittchen),
- meblowej (Kler, Vox),
- obuwniczej (CCC, Ambra),
- spożywczej (Żabka, Czas na Herbatę),
- gastronomicznej (Sphinks, Dominium Pizza),
- wyposażenia mieszkań (Eurofirany, Komfort),
- usługowej (salony fryzjerskie Trendy Hair Fashion, Vacu Fit),
- kosmetycznej (Inglot, Organique).

W Czechach funkcjonuje 19 sieci franchisingowych, na Słowacji i Litwie po 17, podobnie w Rosji, Ukrainie i Rumunii, 10 w RFN³⁵.

Największe sukcesy w wejściu na rynek zagraniczny i funkcjonowaniu tej formie odniosły takie firmy, jak LPP, Inglot, Meble Vox i Vacu Fit. **Inglot** posiada na rynkach zagranicznych 70 salonów własnych i franchisingowych zlokalizowanych często w prestiżowych miejscach (Nowy Jork, Los Angeles). Wśród nich 18 znajduje się w Australii, 12 w Zjednoczonych Emiratach

³⁵ <https://franczyzawpolscepl./trendy-franczyzy/2593-zagraniczna-kariera-polskich-sieci> [dostęp: 23.08.2017].

Arabskich, 3 w Indiach. Firma **Organique** ma sieć franchisingową w 10 krajach, w tym w USA, Australii, Szwajcarii, Szwecji, Grecji, Wielkiej Brytanii. **Meble Vox** posiada 40 salonów w 13 krajach Europy Środkowo-Wschodniej. **Vacu Fit** (producent kapsuł próżniowych wspomagających odchudzanie) posiada salony Ambasad Urody Vacu Fit w Irlandii, Anglii, Portugalii, Włoszech, USA, San Marino.

LPP dysponuje ponad 1000 salonów w Polsce i ok. 700 za granicą w 16 krajach Europy Środkowo-Wschodniej, krajach bałtyckich, na Bałkanach i na Bliskim Wschodzie. Zdecydowana większość salonów za granicą funkcjonuje w ramach franchisingu. **Big Star** ma w Polsce ponad 200 salonów, a za granicą ok. 20 w krajach środkowoeuropejskich i w RFN, Francji, Libanie, Tunezji. Z kolei **Redan** z markami Troll, Happy Kids i Top Secret dysponuje siecią franchisingową głównie w Rosji, na Ukrainie i Białorusi, Estonii, Łotwie i Mołdawii. Producent galanterii skórzanej **Wittchen** posiada sieć sklepów franchisingowych w Rosji (23), na Ukrainie (21) i na Białorusi (3). **Esotiq** – producent odzieży damskiej ma 20 sklepów w sieci franchisingowej, w tym 3 w RFN, 3 w Bułgarii i 17 na Ukrainie. Spośród firm zlokalizowanych w województwie łódzkim tylko kilka wykorzystuje franchising na rynkach zagranicznych (np. Redan).

Bardzo skromnie przedstawia się wykorzystanie przez polskie przedsiębiorstwa pozostałych kooperacyjnych form ekspansji na rynki zagraniczne. Według badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości na koniec 2014 r. udział polskich firm-licencjodawców w ogólnej liczbie przedsiębiorstw wynosił 0,4%, a licencjobiorców – 1,2%. Natomiast udział przedsiębiorstw zarządzających w ramach kontraktów menedżerskich – ok. 0,2%, a zlecających zarządzanie w ich ramach ok. 0,06%³⁶.

³⁶ *Ewaluacja potencjału eksportowego...*, s. 85–86.

3.2.3.

Inwestycje bezpośrednie polskich przedsiębiorstw

Wartość polskich inwestycji bezpośrednich za granicą była w latach 90. bardzo niska, rosnać zaczęła powoli od 2000 r., a szczególnie ich szybki przyrost można było zauważyć po wejściu Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. Według danych NBP do końca 2004 r. nakłady na inwestycje bezpośrednie polskich firm na zagranicznych rynkach wyniosły ok. 2,36 mld euro i był to wzrost w porównaniu z rokiem poprzednim aż o ponad 38,5% (1,7 mld euro). Kwota ta w porównaniu z inwestycjami bezpośrednimi firm zagranicznych w Polsce (62,8 mld euro) była niezwykle skromna. Natomiast udział należności z tytułu bezpośrednich inwestycji zagranicznych polskich przedsiębiorstw w całości należności z tego tytułu wszystkich krajów UE wyniósł w 2014 r. zaledwie 0,6%³⁷. W roku 2010 polskie inwestycje bezpośrednie wyniosły ponad 29,2 mld euro i stanowiły ok. 21,6% aktywów zagranicznych. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce przekroczyły natomiast kwotę 151 mld euro³⁸. W 2014 r. inwestycje bezpośrednie wyniosły 231 mld zł (ok. 56 mld euro), co stanowiło ok. 28,6% polskich aktywów zagranicznych. W 2016 r. ich wartość przekroczyła kwotę 240 mld zł (ok. 58 mld euro), czyli 24,7% polskich aktywów zagranicznych³⁹. Wartość inwestycji zagranicznych mimo ich systematycznego wzrostu plasuje Polskę na średnim miejscu wśród krajów UE. Odpowiadały one w 2015 r.

³⁷ W. Karaszewski, M. Jaworek, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 7, s. 13–20.

³⁸ *Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2010 roku*, NBP, Warszawa 2011, www.nbp.pl/statystyka/dwn/iip2010/pdf [dostęp: 10.10.2018].

³⁹ A. Woźniak, *Inwestycje polskich firm za granicą rosna, choć powoli*, „Rzeczpospolita”, 14.02.2017. oraz *Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2015 roku*, NBP, Warszawa 2016, www.nbp.pl/statystki/dwn/up2015pdf [dostęp: 10.10.2018].

ok. 10,6% PKB, podczas gdy np. na Węgrzech było to ponad 30%, a w Estonii ponad 27%⁴⁰.

Według danych GUS **1437 polskich przedsiębiorstw miało udziały w 3194 podmiotach gospodarczych za granicą**⁴¹. Jest to, jak widać, bardzo niewielka liczba w porównaniu z liczbą polskich eksporterów towarów i usług (ponad 100 tys.). Polskie inwestycje bezpośrednie są realizowane głównie z kapitałów własnych przedsiębiorstw. Na najbardziej zaawansowaną formę inwestycji bezpośrednich, tj. *greenfields investment*, decydują się przede wszystkim duże przedsiębiorstwa, w tym szczególnie notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wśród tych firm ponad 80% preferuje tę właśnie formę, ok. 50% realizuje także przejęcia zagranicznych firm⁴². Na koniec 2015 r. polskie firmy dokonały 53 inwestycji typu *greenfield* o wartości ponad 2,1 mld euro i 65 inwestycji typu *brownfield* o wartości 0,5 mld euro⁴³. Według badań PARP wśród inwestycji bezpośrednich za granicą ponad 82% to inwestycje, w wyniku których zakładane są własne filie, a pozostałe 18% to inwestycje typu *joint ventures*. Ponad 80% inwestycji to inwestycje typu *greenfield*⁴⁴. Głównym kierunkiem inwestowania w postaci *greenfields investment* i w postaci *brownfields investment* jest Europa, trafia tam ponad 90% inwestycji bezpośrednich, w tym na Europę Zachodnią przypada 70%, a na Europę Środkowo-Wschodnią ok. 21%. Największym rynkiem polskich inwestycji bezpośrednich są Niemcy, Czechy, Litwa, Rosja, Norwegia, Francja, Ukraina, Węgry i Włochy. Szacuje się, że w RFN wartość polskich inwestycji bezpośrednich osiągnęła kwotę ok. 600 mln euro, a do rejestru działalności gospodarczej wpi-

⁴⁰ Polskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne i potencjał ich finansowania przez instrumenty TFI BGK, Raport EY Limited, Warszawa 2015, s. 15–16.

⁴¹ M.J. Radło, D.A. Ciesielska, *W ciągu dekady...*

⁴² *Ibidem*.

⁴³ www.mpit.gov.pl/media/36374/Polskie-BIZ-r.pdf [dostęp: 10.10.2018].

⁴⁴ *Ewaluacja potencjału eksportowego...*

sanych jest prawie 20 tys. polskich firm. W Norwegii inwestycje wyniosły prawie 390 mln euro, a we Francji ponad 306 mln euro⁴⁵. Do największych polskich inwestorów zalicza się PKN Orlen, Unimil SA, Boryszew SA, Selenia SA, firmy odzieżowe. W Czechach, podobnie jak w Niemczech, wartość inwestycji bezpośrednich sięga 500 mln euro. Do największych inwestorów w tym kraju także zalicza się PKN Orlen, który kupił czeską firmę petrochemiczną Unipetrol. Następni wielcy inwestorzy to Mokate i Maspex z branży spożywczej, firmy odzieżowe i obuwnicze, które otworzyły swoje salony w Pradze, Brnie i Ostrawie (LPP, Tatum, CCC, Ryłko), oraz przedsiębiorstwa z branży meblowej (Vox, Kler, Forte).

Na Słowacji inwestycji bezpośrednich w postaci wykupu istniejących firm dokonały firmy Maspex i Mokate; w kraju tym rozpoczęły także działalność przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją celulozy, papieru i wyrobów z papieru. Na Ukrainie główni polscy inwestorzy to firmy Interagroclin (branża samochodowa), Can-Pack (produkcja opakowań artykułów spożywczych) i Forte (fabryka mebli). Firmy te zbudowały na Ukrainie własne fabryki od podstaw lub przejęły istniejące zakłady. Podobnie w Rumunii Can-Pack wykupił istniejące zakłady i zbudował fabrykę opakowań od podstaw. Na Węgrzech i w Bułgarii polskim liderem w zakresie inwestycji bezpośrednich jest Maspex, który wykupił producentów napojów owocowych. Największa polska inwestycja bezpośrednia na Litwie to wykup Rafinerii Możejki przez PKN Orlen za kwotę ponad 3,5 mld euro. Ponadto inwestują tam Huta Szkła Warta, która kupiła na Litwie hutę szkła, Zakłady Opoczno SA i PZU SA. Na rynku rosyjskim i białoruskim własną fabrykę zbudowało przedsiębiorstwo z branży budowlanej – Atlas SA.

Wśród pozostałych polskich inwestycji na zagranicznych rynkach można ponadto wyróżnić udzielone przez polskie firmy kredyty handlowe, które są konsekwencją wzrostu polskiego eksportu. Ich wartość w 2004 r. wyniosła ponad 4,5 mld euro (ok. 18,5 mld zł), tj. więcej w porównaniu z poprzednim rokiem

⁴⁵ Por. *Ekspansja polskich przedsiębiorstw...*, s. 37–38.

o prawie 27%. W roku 2007 wielkość kredytów handlowych udzielonych zagranicznym odbiorcom wzrosła o ponad 30% do kwoty 9,5 mld euro. Natomiast na koniec 2015 r. ich wartość wyniosła ponad 50 mld zł (ok. 12,2a mld euro)⁴⁶.

Według badań polskie inwestycje bezpośrednie za granicą były podejmowane w ponad 58% przez przedsiębiorstwa należące do międzynarodowych grup kapitałowych, a tylko w 42% przez niezależne polskie firmy. W województwie łódzkim nieco ponad 60 firm podjęło inwestycje bezpośrednie za granicą, co dało województwo łódzkiemu 7. miejsce w Polsce⁴⁷.

⁴⁶ *Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2015 roku*, NBP, Warszawa 2016, www.nbo.pl/statystyki/dwn/up.2015pdf [dostęp: 10.10.2018].

⁴⁷ A. Kłysik-Uryszek, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne przedsiębiorstw w Polsce – wstępne wyniki badań*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego” 2012, nr 31, s. 15–16.

4

PROCES EKSPANSJI FIRM NA RYNKI ZAGRANICZNE – WYNIKI BADAŃ PIERWOTNYCH

Poniżej zaprezentowano wyniki badań pierwotnych, które były realizowane w drugim etapie projektu, a kolejność prezentowanych zagadnień wynika z przyjętych celów i szczegółowych pytań badawczych dotyczących działania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

4.1.

Charakterystyka badanych firm działających na rynkach zagranicznych

Badania nad formami ekspansji firm na rynki zagraniczne zostały przeprowadzone między czerwcem 2017 a czerwcem 2018 r. na terenie województwa łódzkiego. Ostatecznie otrzymano 117 pełnych kwestionariuszy ankiety, które podano dalszej obróbce statystycznej. Badanie miało charakter diagnostyczny. Poddały się mu jedynie firmy zdecydowane na współpracę z zespołem badawczym i deklarujące swój udział na rynkach zagranicznych. Badania były prowadzone wśród menedżerów, którzy odpowiedzialni są za działania, jakie podejmuje ich firma na tych rynkach.

W poniższych tabelach przedstawiono najważniejsze informacje o strukturze badanej próby firm, które wzięły udział w badaniu.

Tabela 2.

Forma prawna firm biorących udział w badaniu (N = 117)

FORMA PRAWNA FIRMY	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI
Spółka z o.o.	50,43	59
Spółka akcyjna	19,66	23
Spółka komandytowa	4,27	5
Spółka komandytowo-akcyjna	0,85	1
Spółka jawna	11,97	14
Spółka partnerska	0,85	1
Inne, jakie?	11,97	14
N=117	100	117

N – próba badana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Dominującą formą prawną wśród badanych firm jest spółka z o.o., która stanowiła ponad 50% wszystkich badanych jednostek. Kolejną formą prawną była spółka akcyjna (prawie 20% próby firm). Spółka jawna również często występowała, stanowiąc ok. 12% badanych. Pozostałe formy prawne nie występowały zbyt często i stanowiły kolejno następujący procent badanych: spółka komandytowa (4%), spółka komandytowo-akcyjna i spółka partnerska (0,85%). Należy wspomnieć, że w badaniach wzięły udział firmy, które w prawie 12% deklarowały inną formę prawną niż wykazano w tabeli 2. Wymieniano dodatkowo takie firmy prawne, jak: spółka cywilna, prowadzenie działalności gospodarczej, spółdzielnia, jednoosobowa własność prywatna, instytut.

W niżej przedstawionej tabeli 3 zawarte zostały informacje o strukturze ilościowej zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach według ich formy prawnej.

Tabela 3.

Forma prawna badanych firm a liczba osób zatrudnionych (N = 117)

LICZBA ZATRUDNIIONYCH/ LICZBA ODPOWIEDZI	FORMA PRAWNA/LICZBA ODPOWIEDZI							SUMA W %	SUMA ODPOWIEDZI
	SPÓŁKA Z O.O.	SPÓŁKA AKCYJNA	SPÓŁKA KOMANDYTOWA	SPÓŁKA KOMANDYTOWO-AKCYJNA	SPÓŁKA JAWNA	SPÓŁKA PARTNERSKA	INNE, JAKIE?		
Do 9 osób (mikrofirma)	1						1	1,71	2
10–49 osób (mała firma)	8	1			6		5	17,09	20
50–249 osób (średnia firma)	34	10	4	1	8	1	5	53,85	63
250 i więcej osób (duża firma)	16	12	1				3	27,35	32
Suma w %	50,43	19,66	4,27	0,85	11,97	0,85	11,97	100	x
Suma odpowiedzi	59	23	5	1	14	1	14	x	117

N – próba badana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wśród badanych najczęściej brały udział firmy zatrudniające od 50 do 249 osób. Ten przedział zatrudnionych deklarowało ponad 53% badanych firm. Są to firmy tzw. średniej wielkości. Ponad 27% wśród badanych stanowiły firmy duże – tj. o zatrudnieniu ponad 250 osób. Firm małych (o zatrudnieniu od 10 do 49 pracowników) było ponad 17%, natomiast mikrofirmy zatrudniające poniżej 10 osób stanowiły zaledwie ok. 2% próby.

Należy podkreślić, że najczęściej firmy średnie (zatrudnienie od 50 do 249 osób) i duże (ponad 250 zatrudnionych) posiadają formę prawną w postaci spółki z o.o. – odpowiednio 34 i 16 odpowiedzi.

W tabeli 4 zaprezentowano strukturę badanych firm ze względu na wielkość obrotów i ich zatrudnienie.

Tabela 4.

Wielkość obrotów firmy a liczba osób zatrudnionych (N = 117)

WIELKOŚĆ OBROTÓW FIRMY/ LICZBA ODPOWIEDZI	LICZBA ZATRUDNIONYCH/ LICZBA ODPOWIEDZI				SUMA (%)	SUMA ODPOWIEDZI
	DO 9 OSÓB (MIKROFIRMA)	10-49 OSÓB (MAŁA FIRMA)	50-249 OSÓB (ŚREDNIA FIRMA)	250 I WIĘCEJ OSÓB (DUŻA FIRMA)		
Do 2 mln euro	2	12	7	2	19,66	23
3-10 mln euro		6	26	6	32,48	38
11-50 mln euro		1	29	15	38,46	45
Więcej niż 50 mln euro		1	1	9	9,40	11
Suma (%)	1,71	17,09	53,85	27,35	100	X
Suma odpowiedzi	2	20	63	32	x	117

N – próba badana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wielkość obrotów, z jaką się najczęściej spotykamy wśród badanych firm działających na rynkach zagranicznych, mieści się w przedziale 11–50 mln euro i stanowi ona 38,46% ogółu badanych firm. Często w wypowiedziach respondentów występował również przedział obrotów firmy od 3 do 10 mln euro, tj. 32,48%. W obydwu tych przedziałach obrotów zdecydowanie przeważają przedsiębiorstwa średniej wielkości zatrudniające 50–249 osób. Natomiast małe firmy zatrudniające 10–49 osób w przeważającej większości generowały obroty do 2 mln euro (w odpowiedziach 60% tych firm ma wielkość obrotów na poziomie do 2 mln euro). Udział o najwyższych obrotach (ponad 50 mln euro) deklarowało tylko 9% badanych firm i były to przede wszystkim firmy duże o zatrudnieniu większym niż 250 osób. W tej grupie przeważały firmy o obrotach od 11 do 50 mln euro. Zauważyć można, że wielkości firmy w zasadzie odpowiadała wielkość ich obrotów – tzn. firmy mikro i małe w większości realizowały nieduże obroty (maksymalnie do 10 mln euro). Natomiast firmy średnie i duże realizowały głównie obroty powyżej 11 do 50 mln euro.

Niżej przedstawiono tabelę 5 prezentującą czas funkcjonowania badanych firm.

Tabela 5.

Czas funkcjonowania firmy na rynku (N = 117)

ISTNIENIE FIRMY NA RYNKU (LATA)	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Do 2 lat	0,00	0
Od 2 do 5 lat	0,85	1
6–10 lat	3,42	4
Ponad 10 lat	95,73	112

N – próba badana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw funkcjonuje na rynku ponad 10 lat (112 firm) i stanowi prawie 96% ogółu próby. Żadna z badanych firm nie funkcjonuje na rynku krócej

niż dwa lata, a w przedziale od 2 do 5 lat znajduje się tylko jedna – tj. 0,85% ogółu. Natomiast tylko 4 podmioty (3,42%) zadeklarowały, że działają na rynku przez okres od 6 do 10 lat.

Branże, w których badane przedsiębiorstwa funkcjonują¹, przedstawiono w następującej tabeli 6.

W badaniu najczęściej uczestniczyły firmy z branży/gałęzi przemysłu spożywczego (15,38%). Reprezentowały je przedsiębiorstwa rzeźnicze, przetwórstwa mięsno-wędliniarskiego, mleczarnie, cukiernie i piekarnie i fabryki wyrobów czekoladowych. Z sektora usług (11,97%) w badaniu brały firmy handlowe, odpowiedzialne za bezpieczeństwo, instytuty nauki, przedsiębiorstwa świadczące usługi projektowe, badawcze, promocyjne. W badaniu uczestniczyły również firmy z przemysłu elektromaszynowego, elektrotechnicznego i elektronicznego (10,26%), które w głównej mierze deklarowały swoją działalność w obrębie produkcji urządzeń audiowizualnych i sprzętu AGD, usług elektromontażowych czy produkcji klimatyzacji np. samochodowych. Podobny udział można odnotować w przypadku firm przemysłu chemicznego (10,26%) z uwzględnieniem przemysłu farmaceutycznego. Zajmowały się one przetwórstwem tworzyw sztucznych, produkcją leków, suplementów diety, produkcją form i mas plastycznych, chemii pielęgnacyjnej dla przemysłu budowlanego lub samochodowego, kosmetyków czy środków piorących itp. W badaniu uczestniczyły również zakłady przemysłu maszynowego (9,40%). Były to przedsiębiorstwa produkujące, projektujące nowe maszyny oraz je serwisujące lub udoskonalające dla różnych przemysłów i dla różnych obszarów zastosowania. Z branży włókienniczej (7,69%) udział w badaniu brały firmy produkujące materiały, rajstopy i wyroby włókiennicze. Z przemysłu meblarskiego (6,84%) w badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa zajmujące się projektowaniem i produkcją mebli domowych oraz wyposażenia placówek biurowych. Producenci ci tworzą meble z metalu, drzewa i płyt. Kolejne firmy, jakie poddane zostały badaniom,

¹ Pytanie do respondenta było otwarte, grupowanie i kategoryzacja nastąpiła po zakodowaniu wszystkich odpowiedzi z przeprowadzonych badań.

Tabela 6.

Branża, w której działa firma badana (N = 117)

BRANŻA/GAŁĄŹ /SEKTOR	CHARAKTER FIRM BADANYCH W WOJEWÓDZTWIE ŁÓDZKIM	UDZIAŁ PRO-CENTOWY (%)	LICZBA FIRM (N)
Przemysł spożywczy	Rzeźnie, przetwórstwo mięsno-wędliniarskie, mleczarnie, cukrownie, piekarnie, wytwórnie wyrobów cukierniczych	15,38	18
Sektor usług	Handel, ubezpieczenia, nauka i telekomunikacja, usługi projektowe dla sektora przemysłu chemicznego, promocja, badania naukowe, analizy	11,97	14
Przemysł chemiczny	Fabryki włókien sztucznych, mas plastycznych i form, chemii pielęgnacyjnej (samochodowej i budowlanej), tworzywa sztucznego, wyrobów gumowych, chemii nieorganicznej i organicznej, środków piorących i kosmetyków, zakłady farmaceutyczne, przetwórstwo tworzyw sztucznych dla branży budowlanej	10,26	12
Przemysł elektrotechniczny i elektroniczny, elektromaszynowy	Fabryki urządzeń audiowizualnych i sprzętu AGD, usługi elektromontażowe, energetyczne, klimatyzacji	10,26	12

Tabela 6 (cd).

BRANŻA/GAŁĄŹ /SEKTOR	CHARAKTER FIRM BADANYCH W WOJEWÓDZTWIE ŁÓDZKIM	UDZIAŁ PRO-CENTOWY (%)	LICZBA FIRM (N)
Przemysł maszynowy	Fabryki obrabiarek (np. metalu), silników, kotłów, maszyn górniczych, ciągników i maszyn rolniczych, produkcja maszyn do różnych rodzajów przemysłu i zastosowania, remonty maszyn i urządzeń wyprodukowanych (usługi serwisu przemysłowego)	9,40	11
Przemysł włókienniczy (tekstylny)	Przędzalnie, pończosznictwo, tkalnie, fabryki wyrobów włókienniczych, producenci włókna	7,69	9
Przemysł meblarski	Projektowanie i produkowanie mebli (domowych i biurowych), producenci mebli z różnych tworzyw (np. z metalu, drzewa i płyt)	6,84	8
Przemysł wysokiej technologii	Producenci z obszaru IT, sprzętu komputerowego, oprogramowania i elektroniki, geoinformatyka, geometyka, automotive, oprogramowania dla sektora e-commerce	5,13	6
Przemysł metalowy	Zakłady produkcji narzędzi i wyrobów metalowych, opakowań metalowych, konstrukcji metalowych i ich części	3,42	4
Przemysł środków transportu	Fabryki samochodów, wagonów, rowerów i innych wynalazków ze świata motoryzacji	2,56	3

Przemysł celulozowo-papierniczy	Fabryki papieru, celulozy i tektury	2,56	3
Przemysł odzieżowy (lekki)	Fabryki gotowej odzieży produkcja swetrów, dziewiarstwo	2,56	3
Przemysł poligraficzny	Drukarnie, zakłady introligatorskie	2,56	3
Przemysł skórzany (lekki)	Garbarnie, fabryki butów, wytwórnie galanterii skórzaney	1,71	2
Przemysł utylizacyjny	Fabryki przetwarzające odpadki przemysłowe, przetwórstwo tworzyw sztucznych, recykling	1,71	2
Przemysł transportowy	Transport, spedycja, logistyka (np. dystrybucja artykułów spożywczych)	1,71	2
Przemysł paliwowo-energetyczny	Elektrownie i elektrociepłownie, firmy grzewczo-instalacyjne, dostawca Autogaz LPG i CNG	1,71	2
Przemysł drzewny	Fabryki płyt pilśniowych, sklejek, oklein, zapalek	0,85	1
Przemysł filmowy	Produkcja filmowa dla przemysłu i sztuki	0,85	1
Przemysł ogrodniczy	Kwiaciarstwo, usługi ogrodnicze	0,85	1
Suma firm	X	100	117

Hierarchia zapisu branży/gałęzi/sektora w tabeli wynika z liczebności odpowiedzi respondentów oraz z przyjętej kategoryzacji otrzymanych informacji od badanych firm. Zostały one pogrupowane po badaniach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

działają na rzecz sektora e-commerce. Zajmują się przemysłem tzw. wysokiej technologii (5,13%). Są to producenci sprzętu komputerowego, oprogramowania i elektroniki, tworzący automaty, np. dla sektora kolejowego, zajmujące się geoinformatyką, geomatyką. Przedsiębiorstwa przemysłu metalowego (3,42%) biorące udział w badaniu zajmowały się produkcją narzędzi i wyrobów metalowych oraz opakowań metalowych. Ponad 2,56% badanych firm funkcjonowało w przemyśle środków transportu. Tyle samo stanowiły przedsiębiorstwa przemysłu celulozowo-papierniczego, odzieżowego oraz poligraficznego. Z przemysłu skórzanego, utylizacyjnego, transportowego i paliwowo-energetycznego w badaniu uczestniczyło niecałe 2% firm z województwa łódzkiego. Najmniejszy udział w badaniu miały zakłady przemysłu drzewnego, filmowego, ogrodniczego. Stanowiły one ok. 1% badanych firm.

4.2.

Motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw województwa łódzkiego

Cel badawczy nr 1 odnosił się do określenia motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw. Dla jego realizacji sformułowano dwa pytania badawcze:

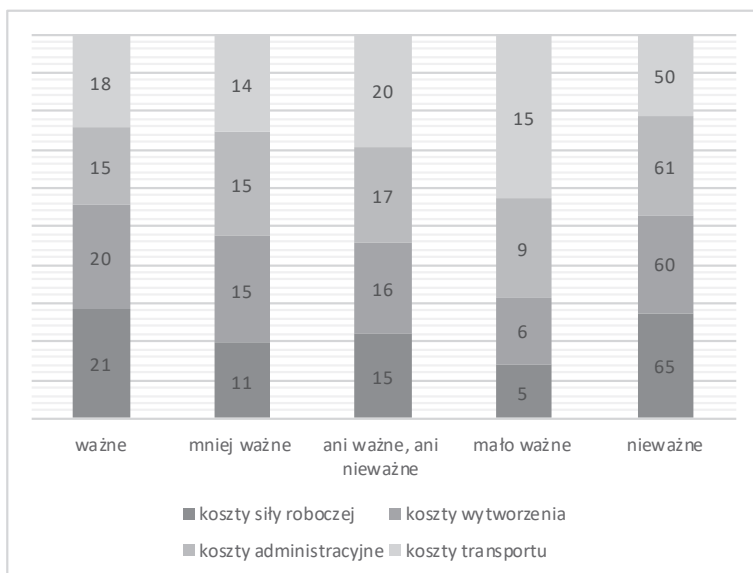
- 1) jakie były motywy podjęcia działań na rynkach zagranicznych?
- 2) jaka była ich hierarchizacja i podział?

Są to najczęściej stawiane problemy w badaniach procesów internacjonalizacji i jednocześnie wyznaczają dalsze działania przedsiębiorstwa, tj. wybór rynku i formy ekspansji.

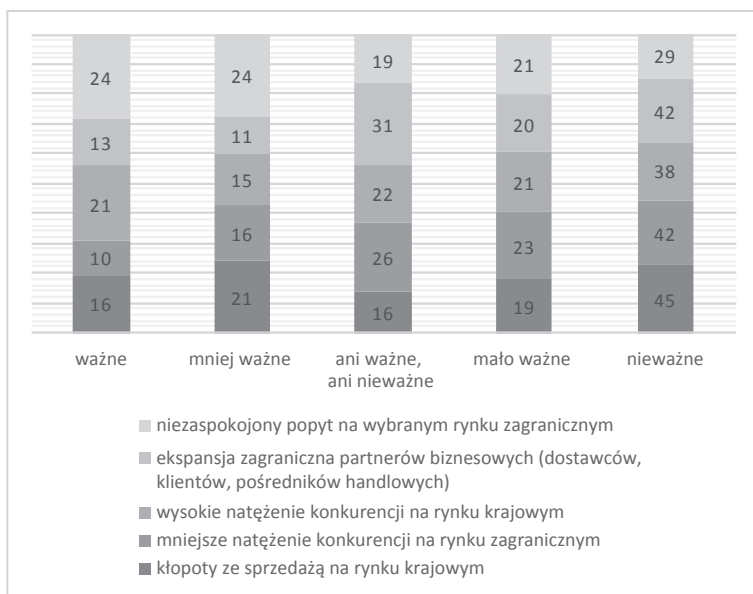
W tabeli 7 zamieszczono wyniki wypowiedzi respondentów na temat **motywów ekspansji firm na rynki zagraniczne**. Zaprezentowane wyniki zostały pogrupowane w ogólne kategorie motywów, tj. **motywy kosztowe, rynkowe, zaopatrzeniowe**

oraz **polityczne**. Z przeprowadzonych badań wynika, że wymienione motywy dla większości badanych firm były „mało ważne (5)” (przeciętnie odpowiedziało 65 firm) w procesie podjęcia decyzji o działaniu na rynkach zagranicznych. Natomiast w obrębie pozostałych ocen respondentów rozbieżności między przypisanymi stopniami skali nie były aż tak duże. Ocenę „najbardziej istotnym (1)” motywom przypisało przeciętnie 13 firm (tj. nieco ponad 11% ogółu), „mniej istotnym (2)” – przeciętnie odpowiedziało 11 respondentów ok. 10%, „ani bardzo, ani mniej istotnym (3)” – przeciętnie 16 osób (ok. 14%). Za „mało ważnymi (4)” motywami opowiadało się przeciętnie 12 badanych (ponad 10%). Za „prawie nieważne” uznało te motywy 5 respondentów – tj. ok. 4,2%. Dla większości mają one średnie (neutralne) znaczenie przy podjęciu decyzji dotyczącej wejścia na rynek zagraniczny. Takie odpowiedzi bardzo trudno jednoznacznie interpretować, bo przecież obejmują one zdecydowaną większość możliwych przyczyn ekspansji na rynki zagraniczne.

Dopiero indywidualna analiza każdego motywu pozwala na wyodrębnienie elementów, które wykazują większe lub mniejsze znaczenie dla przedsiębiorstw. Mimo niewielkiej liczebności odpowiedzi można wyłonić **najważniejsze i ważne (1 i 2) elementy** motywów ekspansji łódzkich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. W obrębie kategorii **motywów kosztowych** (rysunek 1, tabela 7) najczęściej wymieniano koszty siły roboczej (liczba odpowiedzi 21, ok. 18%) oraz koszty wytworzenia (liczba odpowiedzi 21, ok. 17%).



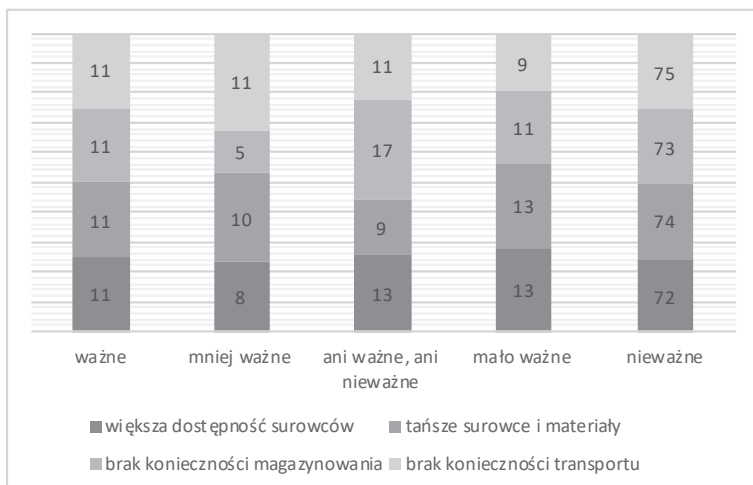
Rysunek 1. Motywy kosztowe ekspansji zagranicznej firm województwa łódzkiego, N = 117 (liczba odpowiedzi), N – próba badana
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.



Rysunek 2. Motywy rynkowe ekspansji zagranicznej firm województwa łódzkiego, N = 117 (liczba odpowiedzi), N – próba badana
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W zakresie kategorii **motywów rynkowych** za „ważne” uznano kłopoty ze sprzedażą na rynku krajowym (liczba odpowiedzi 21, ok. 18%), wysokie natężenie konkurencji na rynku krajowym (liczba odpowiedzi 21, ok. 18%), niezaspokojony popyt na wybranym rynku zagranicznym (liczba odpowiedzi 24, ok. 21%) (rysunek 2, tabela 7).

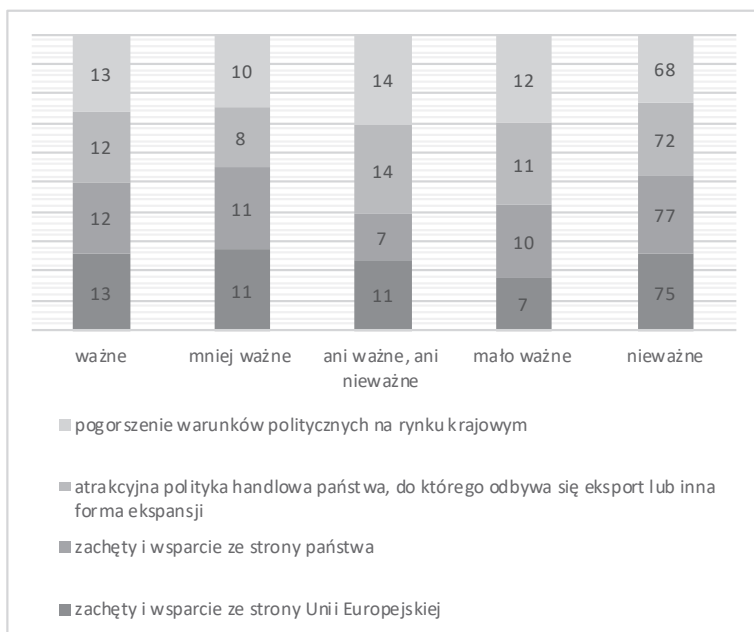
Wśród elementów motywów **zaopatrzeniowych** największy wpływ na podjęcie decyzji o wejściu łódzkich firm na rynek zagraniczny ma brak konieczności transportu i tańszy dostęp do surowców i materiałów (liczba odpowiedzi 11, ok. 9%) (rysunek 3, tabela 7). Ich znaczenie dla badanych firm wynika zapewne z tego, że większość przedsiębiorstw za formę działania na rynku zagranicznym wybiera eksport (patrz szerzej: formy ekspansji – rozdział 4, podrozdział 4.4).



Rysunek 3. Motywy zaopatrzeniowe ekspansji zagranicznej firm województwa łódzkiego, N = 117 (liczba odpowiedzi), N – próba badana

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Najczęstszymi elementami motywów **politycznych** wejścia firmy na rynki zagraniczne były zachęty i wsparcie ze strony Unii Europejskiej (liczba odpowiedzi 13, ok. 11%) oraz pogorszenie warunków politycznych na rynku krajowym (liczba odpowiedzi 13, ok. 11% – rysunek 4, tabela 7).



Rysunek 4. Motywy polityczne ekspansji zagranicznej firm województwa łódzkiego, N = 117 (liczba odpowiedzi), N – próba badana

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Podkreślić należy, że wielu respondentów wykazywało również bardzo **uśrednione** podejście do motywów ekspansji ich firmy na rynki zagraniczne. Do uznanych za „**ani ważne, ani najważniejsze (3)**” wśród **motywów kosztowych** zakwalifikować można m.in. koszty transportu (liczba odpowiedzi – 20, 17%) czy koszty administracyjne (liczba odpowiedzi – 17, 15%). W zakresie kategorii **motywów rynkowych** najczęściej wskazywano na mniejsze natężenie konkurencji na rynku zagranicznym (liczba odpowiedzi – 26, 22%), wysokie natężenie konkurencji na rynku krajowym (liczba odpowiedzi – 22, 19%) oraz ekspansję zagraniczną partnerów biznesowych (dostawców, klientów, pośredników handlowych – liczba odpowiedzi 31, 27%). Natomiast w kategorii motywów **zaopatrzeniowych** średnio ważny element to brak konieczności magazynowania – liczba odpowiedzi to ok. 17%. Do motywów **politycznych uznanych za średnio ważne** można zaliczyć takie czynniki, jak atrakcyjna polityka handlowa państwa, do którego odbywa się eksport, lub inna forma ekspansji

(liczba odpowiedzi 14 – 12%) oraz pogorszenie warunków politycznych na rynku krajowym (liczba odpowiedzi 14 – 12%).

Z kolei wśród motywów, które są „**mało ważne i najmniej ważne**” w procesie ekspansji na rynki obce, badane firmy spośród czynników zaklasyfikowanych do **motywów kosztowych** wskazały ponoszone koszty siły roboczej (liczba odpowiedzi – 65, 56%). Taki wynik może być spowodowany tym, że jednak najczęściej badanych firm za formę wejścia na rynek zagraniczny wybiera eksport bezpośredni (93% badanych firm) oraz pośredni (38% badanych firm). W związku z tym, że produkuje się głównie na rynek lokalny i eksport nie dominuje w całości produkcji, to i tak ponosi koszty siły roboczej. Nie są więc one dominującym czynnikiem wpływającym na poziom eksportu.

W obszarze **motywów rynkowych** pojawił się również duży odsetek nieistotności problemów, jakimi mogą być m.in. kłopoty ze sprzedażą na rynku krajowym (liczba odpowiedzi – 45, 39%), mniejsze natężenie konkurencji na rynku zagranicznym (liczba odpowiedzi – 42, 36%) albo fakt ekspansji zagranicznej partnerów biznesowych (dostawców, klientów, pośredników handlowych; liczba odpowiedzi – 42, 36%).

W kategoriach **motywów zaopatrzeniowych** firmy województwa łódzkiego również nie biorą w dużym stopniu pod uwagę aspektu braku konieczności transportu (liczba odpowiedzi – 75, 64%) czy też tańszych surowców i materiałów (liczba odpowiedzi – 75, 64%) na rynkach zagranicznych.

W odniesieniu do **motywów politycznych** badane firmy określiły się, że zachęty i wsparcie ze strony Unii Europejskiej (liczba odpowiedzi – 75, 64%) czy też zachęty i wsparcie ze strony państwa (liczba odpowiedzi – 77, 66%) nie mają dla nich większego znaczenia przy podejmowaniu działań na rynkach zagranicznych. Może być to również spowodowane jest brakiem wiedzy o takim wsparciu i zachętach lub czasem oczekiwania na wsparcie ze strony UE lub państwa.

Tabela 7.

Motywy ekspansji zagranicznej firm województwa łódzkiego (N = 117)

SKALA 1-5		1	2	3	4	5
ODPOWIEDŹ		UDZIAŁ PROCENTOWY/LICZBA ODPOWIEDZI				
Motywy kosztowe						
Koszty siły roboczej		21	11	15	5	65
%		17,95	9,40	12,82	4,27	55,56
Koszty wytworzenia		20	15	16	6	60
%		17,09	12,82	13,68	5,13	51,28
Koszty administracyjne		15	15	17	9	61
%		12,82	12,82	14,53	7,69	52,14
Koszty transportu		18	14	20	15	50
%		15,38	11,97	17,09	12,82	42,74
Motywy rynkowe						
Kłopoty ze sprzedażą na rynku krajowym		16	21	16	19	45
%		13,68	17,95	13,68	16,24	38,46
Mniejsze natężenie konkurencji na rynku zagranicznym		10	16	26	23	42
%		8,55	13,68	22,22	19,66	35,90
Wysokie natężenie konkurencji na rynku krajowym		21	15	22	21	38
%		17,95	12,82	18,80	17,95	32,48

Ekspansja zagraniczna partnerów biznesowych (dostawców, klientów, pośredników handlowych)	13	11	31	20	42
%	11,11	9,40	26,50	17,09	35,90
Niezaspokojony popyt na wybranym rynku zagranicznym	24	24	19	21	29
%	20,51	20,51	16,24	17,95	24,79
Motywy zaopatrzeniowe					
Większa dostępność surowców	11	8	13	13	72
%	9,40	6,84	11,11	11,11	61,54
Tańsze surowce i materiały	11	10	9	13	74
%	9,40	8,55	7,69	11,11	63,25
Brak konieczności magazynowania	11	5	17	11	73
%	9,40	4,27	14,53	9,40	62,39
Brak konieczności transportu	11	11	11	9	75
%	9,40	9,40	9,40	7,69	64,10
Motywy polityczne					
Zachęty i wsparcie ze strony Unii Europejskiej	13	11	11	7	75
%	11,11	9,40	9,40	5,98	64,10

Tabela 7 (cd).

SKALA 1-5		1	2	3	4	5
ODPOWIEDŹ		UDZIAŁ PROCENTOWY/LICZBA ODPOWIEDZI				
Zachęty i wsparcie ze strony państwa		12	11	7	10	77
%		10,26	9,40	5,98	8,55	65,81
Atrakcyjna polityka handlowa państwa, do którego odbywa się eksport lub inna forma ekspansji		12	8	14	11	72
%		10,26	6,84	11,97	9,40	61,54
Pogorszenie warunków politycznych na rynku krajowym		13	10	14	12	68
%		11,11	8,55	11,97	10,26	58,12
Suma odpowiedzi		252	216	278	225	1018
N =117						
Średnia Śr.		14,82	12,71	16,35	13,24	59,88
Max		24	24	31	23	77
Min		10	5	7	6	29
Mediana Me		13	11	16	12	65

N – próba badana; 1–5 skala odpowiedzi, gdzie 1 – najważniejszy; 5 – najmniej ważny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Oprócz pytania o motywy podjęcia działań na rynkach zagranicznych zadano dodatkowe pytanie. Jego celem było uzyskanie odpowiedzi o ewentualnych innych przyczynach, które skłoniły je do ekspansji na rynki zagraniczne. Analiza zgromadzonych wypowiedzi respondentów dotyczących celu wejścia firm łódzkich na rynek zagraniczny pozwala sformułować wniosek, że największe znaczenie miało zwiększenie obrotów ze sprzedaży własnych produktów, które były częściowo zmieniane lub też niezmieniane dla nowych odbiorców (tabela 8). Ponad 55% badanych firm (65 odpowiedzi) wskazało taki właśnie cel. To jednocześnie najczęstsza przyczyna wejścia firm województwa łódzkiego na rynki zagraniczne. Możliwość zwiększenia obrotów ze sprzedaży nie łączy się raczej z problemami zbytu na rynku krajowym, ale z niezaspokojonym popytem na rynku zagranicznym lub/i dążeniem do rozwoju firmy. Analizując dalej zgromadzony materiał, można zaobserwować, że w mniejszym stopniu (28 wskazań, tj. 24% badanych) określano rozwój przedsiębiorstwa jako cel ekspansji na rynki zagraniczne. W następnej kolejności wymieniano poszerzenie rynków zbytu (rozwój rynku) – było to 18 odpowiedzi, tj. ok. 14%. Spośród 117 przedsiębiorstw 15 badanych firm wspomniało również o chęci zwiększenia głównie zysku (ok. 13% wskazań), twierdząc, że na rynkach zagranicznych można realizować wyższe marże. Badane firmy wskazywały także na chęć dywersyfikacji swojej oferty (12 odpowiedzi, tj. ponad 10%) właśnie dzięki sprzedaży na nowe rynki zagraniczne.

W mniejszym stopniu wskazywano na rozwój produktu (siedem odpowiedzi, ok. 6%), rozszerzenie marki firmy (sześć odpowiedzi – ponad 5%) czy możliwości finansowania (pięć odpowiedzi, ok. 4,3%). W zakresie rozwoju produktu zwracano uwagę na kwestię podniesienia jakości wyrobów, a więc poszukanie nowych wyrobów i ich innowacji koniecznych dla celów ekspansji. Wskazywano także na konieczność produkcji produktów (opakowań) na rynki zagraniczne zgodnie z normami ISPM – 15² czy też poszerzenie własnej oferty.

2 International Standards For Phytosanitary Measures No. 15 (ISPM 15). Przepisy dotyczące drzewnych materiałów opakowaniowych w handlu międzynarodowym.

Tabela 8.

Główne cele wejścia firm łódzkich na rynki zagraniczne (N = 117)

CZĘSTOŚĆ WYSTĘ- POWANIA ODPOWIEDZI OD MAXIMUM DO MINIMUM	WYSTĘPUJĄCE ODPOWIEDZI (N = 117) NA PODSTAWIE TEORE- TYCZNEGO PRÓBKOWANIA	LICZBA OD- POWIEDZI Z DANEJ KATEGORII KODU
1	Zwiększenie obrotów sprzedaży	65
2	Rozwój przedsiębiorstwa	28
3	Rozwój rynku	18
4	Zwiększenie zysku	15
5	Dywersyfikacja	12
6	Rozwój produktu	7
7	Rozszerzenie marki firmy	6
8	Motywy finansowe/Możliwości finansowana	5
9	Wykorzystanie bardziej efektywnie mocy produkcyjnych	4
10	Poszukiwanie innowacji technologiczno-produktowych	4
11	Poszukiwanie nowych klientów (rozwój segmentów działania/grup docelowych)	2
12	Realizacja celów strategicznych	2
13	Zdobycie nowej wiedzy	2
14	Umowy współpracy/możliwość współpracy	2
15	Poszukiwanie inspiracji rozwoju firmy w różnych obszarach działania	1
16	Koszty	1

N – próba badana. Wymieniane cele ułożone hierarchicznie od maksimum do minimum występowania danej odpowiedzi zgodnie z metodologią teorii ugruntowanej na podstawie teoretycznego próbkowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Dla niektórych przedsiębiorstw łódzkich ważne jest również budowanie marki na rynkach zagranicznych. Zdaniem badanych ważna jest dla nich rozpoznawalność marki oraz jej prestiż wśród nowych odbiorców. Według badanych firm wejście na rynki zagraniczne pozwala również na dostęp do nowych źródeł finansowania działalności czy też wyrównanie bilansu przepływów walutowych (pięć wskazań – tj. ok. 4,3%). Nieco mniej badanych podmiotów, bo cztery (3,5%), stwierdziło, że wejście na rynki zagraniczne pozwala im na wykorzystanie bardziej efektywnie mocy produkcyjnych. Badani również określili, że obecność na obcych rynkach pozwala im na dostęp do innowacji technologicznych i możliwość ich wprowadzenia do produkcji czy wykreowanie nowych produktów (cztery wypowiedzi – 3,5%). W znikomym stopniu za cel główny firmy wchodzącej na rynek zagraniczny wybierano chęć zdobycia nowych segmentów klientów (1,7% wskazań). Może to świadczyć albo o braku wiedzy z zakresu marketingu i segmentacji, albo o dostarczaniu produktów dla tzw. klienta masowego, ewentualnie o dostarczaniu na zlecenie pośredników w kanale dystrybucji. Podobnie w nieznacznym stopniu firmy wskazywały także na realizację swoich celów strategicznych, które zakładały wejście na rynek zagraniczny (1,7% wskazań). Pojawiły się również wypowiedzi o możliwości zdobywania nowej wiedzy o rynku, klientach czy technologiach na wybranym rynku (1,7% wskazań). Zaledwie jeden respondent wskazał na łatwiejszą współpracę z firmami działającymi już na tych rynkach. Pozwala to ograniczyć koszty w różnych dziedzinach działania firmy. Podobnie tylko raz określono, że wejście na rynki zagraniczne może inspirować do dalszego rozwoju firmy.

Podsumowując swobodne wypowiedzi respondentów, można stwierdzić, że decyzje o wejściu firm województwa łódzkiego w największym stopniu wynikały z motywów kosztowych i rynkowych. Wyżej zaprezentowaną tabelę 7 należałoby zatem rozszerzyć o czynniki, takie jak: zwiększenie obrotów ze sprzedaży czy po prostu zwiększenie zysku. W toku badań wyłoniły się również czynniki z obszaru produktywności firmy. Przedsiębiorstwa szukają nowych rynków, aby efektywniej wykorzystać swoje moce produkcyjne (motyw rynkowy). Powyższa tabela

zawierałaby więc dodatkowo motyw związany z samym rozwojem firmy – chęć zdobywania wiedzy o klientach, rynku czy nowych technologiach. Podmioty widzą możliwości poszerzenia swojej oferty produktowej, zdobywania nowych rynków, możliwości wprowadzania innowacyjnych rozwiązań czy możliwości realizacji założonych wcześniej celów strategicznych poprzez ekspansję na rynki zagraniczne (motyw strategiczny). Należałoby również zwrócić uwagę na motywy marketingowe, głównie w obrębie konstruowania innowacyjnych i wysokiej jakości produktów oraz rosnącej potrzebie budowania wizerunku polskich marek na rynkach zagranicznych. Przy określaniu motywów wejścia firm na rynki zagraniczne należy brać pod uwagę możliwości finansowania (motyw ekonomiczny) innowacyjnych rozwiązań, które nie są możliwe do wdrożenia na rynku krajowym. Na uwagę zasługuje również fakt szukania partnerów do współpracy na różnych płaszczyznach rozwoju firmy.

4.3.

Określenie metod oceny i wyboru rynków zagranicznych jako celu ekspansji firm

Kolejny cel badań (nr 2) odnosił się do wyboru rynku zagranicznego i źródeł informacji, z jakich korzystały przedsiębiorstwa dla jego oceny rynku i decyzji o ekspansji. Sformułowane zostały następujące pytania badawcze:

- 1) czy dokonywano oceny rynków zagranicznych przed ekspansją na nie?
- 2) jakie źródła informacji o rynkach zagranicznych były wykorzystywane?
- 3) jakie metody stosowano w przedsiębiorstwie dla oceny i wyboru rynku?

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że badane firmy nie prowadziły badań rynków zagranicznych poprzedzających

decyzje o ekspansji na nie. Tak twierdziło prawie 3/4 respondentów (ponad 74%). Tylko 26% badanych stwierdziło, że takie badania przed wejściem na nowy rynek były prowadzone (tabela 9).

Tabela 9.

Prowadzenie badań poprzedzających decyzję o wejściu firmy na rynek/-i zagraniczne (N = 117)

ODPOWIEDŹ	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Tak	26	31
Nie	74	86
N = 117	100	117

N – próba badana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Respondenci tych ostatnich firm wskazali, że badania takie są wykonywane zawsze przez pracowników firmy, a ponadto zlecane są podmiotom zewnętrznym (23% odpowiedzi badanych jednostek (tabela 10).

Tabela 10.

Podmiot prowadzący badania potencjalnych rynków zbytu (N = 31)

ODPOWIEDŹ WIELOKROTNA	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Firma zewnętrzna	22,58	7
Pracownicy firmy	100,00	31
N = 31	x	x

N – próba badana. Liczebność próby 31 – tyle firm przyznało, że prowadzi badania przed wejściem na rynek zagraniczny. Nie wszystkie podmioty ze 117 badanych mogło wypowiedzieć się w danym obszarze pytań. Było to pytanie wielokrotnej odpowiedzi. 26,5% wszystkich badanych przedsiębiorstw uczestniczyło w tej części pytań badawczych, 73,5% badanych podmiotów zostało przekierowanych do pytań, na które mogli udzielić odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Dominującymi źródłami informacji, z których korzystali pracownicy badanych przedsiębiorstw, były Internet (87%), czasopisma branżowe (61%) i raporty instytucji badawczych (58%) – tabela 11. Prasa codzienna zdaniem badanych wykorzystywana jest rzadziej i jako źródło informacji o rynkach zagranicznych była wskazana tylko w 26%. Badani w 29% stwierdzili, że jeszcze inne źródła informacji były wykorzystywane do podjęcia decyzji o wejściu na rynek zagraniczny. Wymienili tu uczestniczenie w targach branżowych, na których często można zdobyć wiedzę i nawiązać kontakty z potencjalnymi klientami. Wspomniano również o uczestniczeniu w specjalistycznych konferencjach lub też odwoływano się do własnych doświadczeń o znajomości branży i wiedzy o danym rynku. Respondenci wskazywali także na zewnętrzne podmioty, które udzielały pomocy w dostarczaniu informacji o rynkach zagranicznych polskim firmom. Wymieniano tu Zagraniczne Biura Handlowe Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu (ZBH), Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji, Ambasady i Konsulaty RP, Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE), Realizatorów Branżowych Programów Promocji (BPP) itp.

Na pytanie o metody badawcze, jakie są wykorzystywane przy wyborze rynków zagranicznych (tabela 12), respondenci najczęściej zwracali uwagę na metodę analizy porównawczej (38,71%). Metoda jednoetapowa stanowiła 29,03% udzielonych odpowiedzi, a za nią uplasowała się metoda wieloetapowego przeglądu (25,81%). Nieco rzadziej wykorzystywana była metoda estymacji przez analogię (19,35%) oraz metoda wieloczynnikowa (GE) – 16,13%. Pozostałe metody były brane pod uwagę znacznie rzadziej przez respondentów. I tak na metodę BCG (Boston Consulting Group) wskazało ponad 9,68% respondentów, analizę skupień (6,45%), analizę szeregów czasowych (3,23%). Tylko jeden z badanych podmiotów stwierdził, że podczas wyboru wejścia na rynki zagraniczne stosowane są inne metody, jednakże nie potrafił ich wymienić. Zauważyć należy również, że aż 25,81% z badanych podmiotów stwierdziło, iż nie stosuje żadnej z wymienionych metod analizy przy podjęciu decyzji o ekspansji na rynki zagraniczne.

Tabela 11.

Dodatkowe źródła informacji w celu podjęcia decyzji o wejściu na rynek/-ki zagraniczny/-e (N = 31)

ODPOWIEŹ WIELOKROTNA	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Raporty instytucji badawczych	58,06	18
Czasopisma branżowe	61,29	19
Prasa codzienna	25,81	8
Internet	87,10	27
Inne, jakie?	29,03	9
Żadne z powyższych	0,00	0
N = 31	x	x

N – próba badana. Liczebność próby 31 – tyle firm przyznało, że prowadzi badania przed wejściem na rynek zagraniczny. Nie wszystkie podmioty ze 117 badanych mogło wypowiedzieć się w danym obszarze pytań. Było to pytanie wielokrotnej odpowiedzi. 26,5% wszystkich badanych przedsiębiorstw uczestniczyło w tej części pytań badawczych, 73,5% badanych podmiotów zostało przekierowanych do pytań, na które mogły udzielić odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Tabela 12.

Metody analizy wykorzystywane przy wyborze rynku/-ów zagranicznego/-ych (N = 31)

ODPOWIEŹ WIELOKROTNA	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Metoda jednoetapowa	29,03	9
Metoda wieloetapowego przeglądu	25,81	8
Metoda wieloczynnikowa (GE)	16,13	5
Metoda BCG (Boston Consulting Group)	9,68	3
Analiza porównawcza	38,71	12
Analiza szeregów czasowych	3,23	1

Tabela 12 (cd).

ODPOWIEDŹ WIELOKROTNA	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Estymacja przez analogię	19,35	6
Analiza skupień	6,45	2
Inne, jakie?	3,23	1
Żadne z powyższych	25,81	8
N= 31	x	x

N – próba badana. Liczebność próby 31 – tyle firm przyznało, że prowadzi badania przed wejściem na rynek zagraniczny. Nie wszystkie podmioty ze 117 badanych mogło wypowiedzieć się w danym obszarze pytań. Było to pytanie wielokrotnej odpowiedzi. 26,5% wszystkich badanych przedsiębiorstw uczestniczyło w tej części pytań badawczych, 73,5% badanych podmiotów zostało przekierowanych do pytań, na które mogli udzielić odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Tabela 13.

Udział % odrzucenia rynku zagranicznego na podstawie prowadzonych analiz rynku (N = 31)

ODPOWIEDŹ	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Tak	54,84	17
Nie	45,16	14
N= 31	x	x

N – próba badana. Liczebność próby 31 – tyle firm przyznało, że prowadzi badania przed wejściem na rynek zagraniczny. Nie wszystkie podmioty ze 117 badanych mogło wypowiedzieć się w danym obszarze pytań. 26,5% wszystkich badanych przedsiębiorstw uczestniczyło w tej części pytań badawczych, 73,5% badanych podmiotów zostało przekierowanych do pytań, na które mogli udzielić odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Podczas badań zapytano również respondentów o to, czy prowadzone analizy dały podstawy do decyzji o wyborze rynku zagranicznego lub jego odrzuceniu (tabela 13). Prawie 55% respondentów stwierdziło, że prowadzone analizy służące wyborowi rynku zagranicznego pozwoliły na podjęcie decyzji o odrzuceniu

badanego rynku. Natomiast w ponad 45% odpowiedzi stwierdzono, że te metody nie miały wpływu na decyzję menedżerów o odrzuceniu rynku zagranicznego.

4.4.

Formy ekspansji na rynki zagraniczne i ich proces

Następnym celem badań było ustalenie form ekspansji na rynki zagraniczne i czynników je określających. Sformułowano tu pytania badawcze:

- 1) jakie formy wejścia na rynki zagraniczne firma zastosowała?
- 2) czy forma działania jest związana z czasem funkcjonowania na rynkach zagranicznych?
- 3) jak przebiegał proces wyboru formy wejścia na rynki zagraniczne?

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że najczęściej wybieraną formą wejścia na obce rynki jest eksport bezpośredni (tabela 14). Stanowi to 93% wszystkich odpowiedzi wskazanych przez badane firmy. Taki wynik oznacza, że przedsiębiorstwa zdecydowały się na początku procesu internacjonalizacji pominąć pośredników i samodzielnie wchodzić na rynki obce. W publikacjach naukowych podkreśla się, że dla ograniczenia ryzyka eksport bezpośredni jest poprzedzany eksportem pośrednim. W zrealizowanym badaniu w znacznie niższym stopniu wskazywano eksport pośredni, który stanowił 38% odpowiedzi badanych przedsiębiorstw. Ponad 9% firm zadeklarowało, że posiada własny oddział za granicą. Pozostałe formy wejścia i działania na rynkach zagranicznych występują rzadko. Należą do nich: kontrakt menedżerski (2,56%), handel wymienny oraz sprzedaż licencji (1,71%). Inwestycje pod klucz pojawiły się tylko raz i stanowią 0,85% wszystkich wskazywanych odpowiedzi. Wykorzystanie łańcucha franchisingowego nie zostało w ogóle wskazane

przez badane firmy. Z kolei w wariancie odpowiedzi „inne formy wejścia na rynki zagraniczne” badani wskazywali takie formy, jak świadczenie usług serwisowych, promocja polskich firm na rynkach zagranicznych, eksport usług budowlano-montażowych, wspólne projekty finansowane z Komisją Europejską, bezpośrednia sprzedaż usług, kooperacja, delegowanie pracowników (ok. 7% odpowiedzi)³.

Tabela 14.

Formy wejścia na rynki zagraniczne badanych firm (N = 117)

ODPOWIEDŹ (WIELOKROTNA)	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Eksport bezpośredni	93,16	109
Eksport pośredni	37,61	44
Handel wymienny (barter)	1,71	2
Sprzedaż licencji	1,71	2
Łańcuch franchisingowy	0,00	0
Kontrakt menedżerski	2,56	3
Inwestycje pod klucz	0,85	1
Wspólne przedsiębiorstwo (joint venture)	1,7	2
Własny oddział (przedsiębiorstwo) za granicą	9,40	11
Inne, jakie?	6,8	8
N = 117	x	x

N – próba badana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

³ Istnieje jednak możliwość, że badane firmy nie potrafiły rozróżnić pojęć eksportu bezpośredniego i pośredniego, uważając, że sprzedaż odbiorcy zagranicznemu bez pośrednictwa polskiej firmy jest eksportem zagranicznym.

Badane firmy określały również swój okres działania i gromadzenia doświadczeń w działaniach na rynkach zagranicznych (tabela 15). Najwięcej badanych przedsiębiorstw, bo prawie 83%, działa na rynkach zagranicznych dłużej niż 9 lat. Firmy, które działały na rynkach zagranicznym poniżej 9 lat, miały w badaniach niewielki udział. Na okres od 7 do 9 lat wskazało 8% badanych firm, od 4 do 6 lat prawie 7% firm, natomiast od 1 do 3 lat prawie 2% badanych. Tylko jedna firma zadeklarowała, że jest obecna na rynkach zagranicznych mniej niż rok.

Tabela 15.

Okres działania firm tódkich na rynku/-ach zagranicznych (N = 117)

ODPOWIEDŹ	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Krócej niż rok	0,85	1
1–3 lata	1,71	2
4–6 lat	6,84	8
7–9 lat	7,69	9
Dłużej niż 9 lat	82,91	97
N = 117	100	117

N – próba badana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Trzeba podkreślić, że nie można wysunąć wniosku, iż czas funkcjonowania na rynkach zagranicznych wpływa na wybór bardziej skomplikowanych form ekspansji – tzn., że wraz z upływem czasu firma przechodzi do bardziej skomplikowanych form ekspansji. Prawie 83% badanych podmiotów (97) jest na rynku zagranicznym obecne dłużej niż 9 lat, ale zdecydowana ich większość za formę ekspansji wybiera eksport bezpośredni. Prawie 95% z nich (92 firmy) wskazywało właśnie na eksport bezpośredni, a wśród wszystkich, które odpowiedziały na to pytanie (109 firm), stanowiły one ok. 86% (tabela 16).

Tabela 16.
Obecność na rynkach zagranicznych (w latach) a forma ekspansji na nie

LICZBA LAT DZIAŁANIA NA RYNKU ZAGRANICZNYM	FORMA DZIAŁANIA NA RYNKU/-ACH ZAGRANICZNYM/-YCH (WIELOKROTNOŚĆ ODPOWIEDZI)										
	EKSPORT BEZPOŚREDNI	EKSPORT POŚREDNI	HANDEL WYMIENNY (BARTER)	SPRZEDAŻ LICENCJI	ŁAŃCUCH FRANCYZOWY	KONTRAKT MENEDŻERSKI	INWESTYCJE POD KLUCZ	WSPÓLNE PRZED- SIĘBIORSTWO (JOINT VENTURE)	WŁASNY ODDZIAŁ (PRZEDSIĘ- BIORSTWO)	ZA GRANICĄ	INNE, JAKA?
Krócej niż rok	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
1-3 lata	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4-6 lat	7	4	0	0	0	1	0	0	1	1	1
7-9 lat	7	4	0	1	0	0	0	0	2	1	1
Dłużej niż 9 lat	92	36	2	1	0	2	1	2	8	5	5
Suma odpowiedzi	109	44	2	2	0	3	1	2	11	8	8

N – próba badana.
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Tabela 17.

Sposób ekspansji firm województwa łódzkiego na rynki zagraniczne (model ekspansji)

ODPOWIEŹ WIELOKROTNA	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Stopniowo na kolejne rynki – model sekwencyjny	37,61	44
Na kilka rynków jednocześnie – model niekonwencjonalnej internacjonalizacji	36,75	43
Wybór i działanie tylko na jednym rynku	5,13	6
Na zasadzie powiązań firmy z różnymi podmiotami otoczenia zagranicznego – model sieciowy	35,04	41
Na zasadzie prób i błędów (po niepowodzeniach wycofanie lub przejście na inny rynek) – model prób i błędów	17,09	20
Inne, jakie?	5,98	7

N – próba badana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Na pytanie o sposób dokonywania ekspansji na rynki zagraniczne (tabela 17) najczęściej odpowiedzi wskazywały przede wszystkim na model sekwencyjny, tzn. stopniowe wchodzenie na kolejne rynki (38%). W następnej kolejności wymieniano model niekonwencjonalnej internacjonalizacji, tzn. na kilka rynków jednocześnie (37%), oraz model sieciowy, tzn. na zasadzie powiązań firmy z różnymi podmiotami otoczenia zagranicznego (35%). W znacznie rzadszym stopniu wskazywano na model prób i błędów – tzn. po niepowodzeniach wycofanie lub przejście na inny rynek (17%). W małym stopniu firmy województwa łódzkiego wskazywały także na sposób działania tylko na jednym rynku (5%). Na pytanie o „inne sposoby ekspansji” podmioty odpowiadały, że

jest to zależne od wspólnych projektów i ich realizacji z przedsiębiorstwami na rynkach zagranicznych oraz od zgłoszonego zapotrzebowania rynków zagranicznych (6%).

4.5.

Kierunki ekspansji i liczba rynków zagranicznych

Mając na celu ustalenie kierunków ekspansji oraz liczbę rynków zagranicznych firm województwa łódzkiego, sformułowano pytania badawcze:

- 1) jakie kierunki geograficzne przyjęła ekspansja tych firm?
- 2) na ilu rynkach zagranicznych funkcjonują firmy województwa łódzkiego?

Odpowiedzi zawarto w tabeli 18, a lista krajów została opracowana po skończeniu badań na podstawie pytania bez kafeerii odpowiedzi. Ze względu na dużą liczbę rynków krajów zagranicznych badani często wskazywali kontynenty lub regiony świata, w których są obecni (wykazane również w tabeli). Wśród badanych firm najczęściej wskazywany był obszar Europy jako miejsce działań zagranicznych. Firmy województwa łódzkiego funkcjonują w ponad 40 krajach Europy. Dominującymi obszarem ich zagranicznej działalności są **Niemcy**, na które wskazało 59 firm, co dało 11% wskazań wśród wszystkich krajów Europy. W dużym stopniu wymieniano **rynek francuski** (38 wskazań – 12%) i **czeski** (30 wskazań – 5,62%). W następnej kolejności wskazano na rynek rosyjski (28 wskazań – 5,24%), ukraiński i brytyjski (27 wskazań – 5,06%). Sporo mniejsze znaczenie mają kolejno: rynek litewski (23 wskazań – 4,31%), szwedzki (21 wskazań – 3,93%), holenderski (20 wskazań – 3,75%), słowacki (19 wskazań – 3,56%), szwajcarski (18 wskazań – 3,37%), włoski i białoruski (po 17 wskazań – 3,18%), austriacki (15 wskazań – 2,81%), łotewski, estoński i węgierski (14 wskazań – 2,62%),

fiński i belgijski (po 13 wskazań – 2,43%), hiszpański (12 wskazań – 2,25%), duński i norweski (po 10 wskazań – 1,87%). Najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się następujące rynki zagraniczne: rumuński (7 wskazań – 1,31%), bułgarski, chorwacki, irlandzki (po 5 wskazań – 0,94%), albański i słoweński (po 3 wskazania – 0,56%), serbski, portugalski, mołdawski, grecki, islandzki oraz rynek Bośni i Hercegowiny (po 2 wskazania – 0,37%). Tylko jednorazowo wymieniono Czarnogórę, Luksemburg, Monako, Andorę, Kazachstan i Maltę (0,19%).

Europa Zachodnia stanowi więc największy obszar zainteresowania firm województwa łódzkiego (w sumie 192 wskazań – 38,02%). Duże znaczenie ma także **Europa Wschodnia** (123 wskazań – 24,36%). Na trzeciej pozycji uplasowały się kraje **Europy Południowej** (119 wskazań – 23,56%) i w najmniejszym stopniu rynki **Europy Północnej** (71 wskazań – 14,06%).

Firmy województwa łódzkiego działają ponadto na rynkach **azjatyckich**. Dominującą pozycję wśród rynków azjatyckich ma rynek chiński (12 wskazań – 15,79%), a mniejsze znaczenie rynek Zjednoczonych Emiratów Arabskich (8 wskazań – 10,53%), następnie Arabii Saudyjskiej i Turcji (po 6 wskazań – 7,89%). Wyniki badań wskazują także na rynek indyjski (5 wskazań – 6,58%), koreański (Korea Południowa) i tajlandzki (4 wskazania – 5,26%). W najmniej dominującym stopniu wymieniano takie państwa Azji, jak: Izrael (3 wskazania – 3,95%), Indonezja, Irak, Iran, Japonia, Malezja, Pakistan, Wietnam (po 2 wskazania – 2,63%), Bangladesz, Filipiny, Katar, Kuwejt, Liban, Mongolia, Singapur (po 1 wskazaniu – 1,32%). Ze względu na region działania można stwierdzić, że firmy województwa łódzkiego w dość dużym stopniu działają na rynku arabskim spośród wskazanych państw azjatyckich. Wskazane arabskie rynki przez respondentów stanowią 21 wskazań – tj. 30,43% wśród badanych rynków azjatyckich.

Spośród państw **Ameryki (Północnej i Południowej)** częściej wymieniane były kraje Ameryki Północnej. Największa koncentracja działań firm województwa łódzkiego dostrzegalna jest na terenie USA (20 wskazań – 60,61%), a w znacznie mniejszym stopniu na rynku kanadyjskim (6 wskazań – 18,18%). Natomiast Meksyk wskazano tylko przez jedną firmę (6,06%).

Tabela 18.
Główne rynki zagraniczne, na których działają firmy województwa łódzkiego (N =117)

WYSZCZEGÓLNIENIE		KONTYNETY/PAŃSTWA W ICH OBRĘBIE WSKAZANE PRZECZ FIRMY																			
		EUROPA		LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %	AZJA		LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %	AMERYKA PÓŁNOCNA	LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %	AMERYKA POŁUDNIOWA	LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %	AFRYKA	LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %	AUSTRALIA I OCEANIA	LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %
1	Albania	3	0,56		Arabia Saudyjska	6	7,89		Kanada	6	18,18	Brazylia	2	16,67	Algieria	1	7,14	Australia	2	28,57	
2	Andora	1	0,19		Bangladesz	1	1,32		Meksyk	2	6,06	Chile	3	25,0	Egipt	4	28,57	Nowa Zelandia	3	42,86	
3	Austria	15	2,81		Chiny (Tajwan)	12	15,79		Stany Zjednoczone	20	60,61	Kolumbia	1	8,33	Mali	1	7,14				
4	Belgia	13	2,43		Filipiny	1	1,32					Peru	1	8,33	Maroko	1	7,14				
5	Białoruś	17	3,18		Indie	5	6,58					Wenezuela	1	8,33	Nigeria	2	14,29				
6	Bośnia i Hercegowina	2	0,37		Indonezja	2	2,63														

7	Bułgaria	5	0,94	Irak	2	2,63
8	Chorwacja	5	0,94	Iran	2	2,63
9	Czarnogóra	1	0,19	Izrael	3	3,95
10	Czechy	30	5,62	Japonia	2	2,63
11	Dania	10	1,87	Katar	1	1,32
12	Estonia	14	2,62	Korea Południowa	4	5,26
13	Finlandia	13	2,43	Kuwejt	1	1,32
14	Francja	38	7,12	Liban	1	1,32
15	Grecja	2	0,37	Malezja	2	2,63
16	Hiszpania	12	2,25	Mongolia	1	1,32
17	Holandia	20	3,75	Pakistan	2	2,63
18	Irlandia	5	0,94	Singapur	1	1,32
19	Islandia	2	0,37	Tajlandia	4	5,26
20	Kazachstan	1	0,19	Turcja	6	7,89
21	Litwa	23	4,31	Wietnam	2	2,63

Kierunki ekspansji i liczba rynków zagranicznych

Tabela 18 (cd).

WYSZCZEGÓLNIENIE		KONTYNETY/PAŃSTWA W ICH OBRĘBIE WSKAZANE PRZECZ FIRMY																		
		EUROPA		LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %	AZJA	LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %	AMERYKA POŁNOCNA	LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %	AMERYKA POŁUDNIOWA	LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %	AFRYKA	LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %	AUSTRALIA I OCEANIA	LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %
22	Luksemburg	1	0,19	Zjednoczone Emiraty Arabskie				8	10,53											
23	Łotwa	14	2,62																	
24	Malta	1	0,19																	
25	Moldawia	2	0,37																	
26	Monako	1	0,19																	
27	Niemcy	59	11,05																	
28	Norwegia	10	1,87																	
29	Portugalia	2	0,37																	
30	Rosja	28	5,24																	

Tabela 18 (cd).

WYSZCZEGÓLNIENIE	KONTYNENTY/PAŃSTWA W ICH OBRĘBIE WSKAZANE PRZEZ FIRMY																	
	EUROPA	LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %	AZJA	LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %	AMERYKA POŁNOCNNA	LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %	AMERYKA POŁUDNIOWA	LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %	AFRYKA	LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %	AUSTRALIA I OCEANIA	LICZBA WSKAZAŃ	UDZIAŁ %
Odpowiedzi w odniesieniu wyłącznie do kontynentu	x	29	5,43	x	7	9,21	x	5	15,15	x	4	33,33	x	5	35,71	x	2	
Liczba wskazań/głosów na dany rynek	x	534	x	x	76		x	33		x	12		x	14		x	7	
Liczba rynków wymienionych	40	x		22	x		3	x		5	x		5	x		2	x	

N = 117 – próba badana. Tabela zawiera wyłącznie kraje wymienione podczas prowadzonych badań. Ich liczebności nie należy traktować dosłownie, gdyż wielu badanych wskazywało jedynie główne rynki, na których działa ich firma, bo nie byli w stanie wymienić nawet ponad 70 krajów, na których działają.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W odniesieniu do **Ameryki Południowej** nie można odnotować tak znaczącej różnicy odpowiedzi na temat rynków działania jak w Ameryce Północnej. Badani wskazywali tu na rynki takich krajów, jak Chile (3 wskazania – 25%), Brazylia (2 wskazania – 16,67%), Kolumbia, Peru i Wenezuela (po 1 wskazaniu – 8,33%).

Badane firmy wypowiadały się również o swojej działalności na rynkach **państw afrykańskich**. Najczęściej wymieniano Egipt (4 wskazania – 28,57%), natomiast pozostałe wskazane państwa występowały w bardzo znikomym stopniu. Należą do nich Nigeria (2 wskazania – 14,29%), Algieria, Mali, Maroko (po 1 wskazaniu – 7,14%).

Niewielka liczba badanych firm podejmowała działania w **Australii i Oceanii**. Wśród badanych tylko pięć badanych podmiotów wskazało ten kontynent. Wymieniono tutaj Nową Zelandię (3 wskazania – 42,86%) oraz Australię (2 wskazania – 28,57%).

Podsumowując, można stwierdzić, że dominującymi rynkami działalności firm województwa łódzkiego są kraje Europy (szczególnie Zachodniej i Wschodniej) oraz Azji. W sumie były one wskazane w ponad 80% – 62 rynki. Jednakże należy zaznaczyć, że firmy funkcjonują także na rynkach bardziej odległych geograficznie, tj. w Ameryce Północnej i Południowej, Afryce czy Australii (po 15 wskazanych państwach, 20%).

4.6.

Działania marketingowe firm na rynkach zagranicznych

Aby zrealizować cel badawczy odnoszący się do działań marketingowych firm województwa łódzkiego na rynkach zagranicznych, sformułowano następujące pytania badawcze:

- 1) kto przygotowuje i realizuje działania marketingowe na rynkach zagranicznych?

2) jakie zmiany wprowadzają firmy w swoich działaniach marketingowych na rynkach zagranicznych i jakich instrumentów marketing-mix one dotyczą?

Firmy mogą przeprowadzać działania marketingowe na rynkach zagranicznych we własnym zakresie lub też zlecić je zewnętrznym podmiotom/partnerom. Z przeprowadzonych badań wynika, że 74% badanych przedsiębiorstw (87) odpowiedziało na pytania dotyczące problemów organizacji marketingu na rynkach zagranicznych (tabela 19). Spośród nich 70,11% stwierdziło, że za działania marketingowe na rynkach zagranicznych odpowiedzialna jest ich własna komórka organizacyjna. Może świadczyć o tym, że przedsiębiorstwa chcą posiadać kontrolę nad działaniami za granicą w zakresie przygotowania lub/i ich realizacji oraz zachować poufność tych przedsięwzięć. Ponad 16% firm opowiedziało się również za znaczącą rolą pośredników handlowych w kanale dystrybucji lub też wzajemnej współpracy komórki organizacyjnej przedsiębiorstwa z pośrednikiem handlowym. Natomiast ponad 4,6% badanych opowiedziało się, że za działania marketingowe na rynkach zagranicznych odpowiadają oni sami przy współpracy z agencją reklamową. Badane podmioty wskazały w 13,79% na znaczenie również innych jednostek organizacyjnych firmy odpowiedzialnych za jej działania marketingowe na rynkach zagranicznych. Wśród nich wymieniono, takie jak: zarząd firmy, wspólnicy firmy, dyrektor handlowy, dyrektor marketingu, specjalista ds. marketingu, właściciel firmy, dział promocji eksportu itp.

Tabela 19.

Komórka organizacyjna odpowiedzialna za działania marketingowe firmy na rynkach zagranicznych (N = 87)

KOMÓRKA ORGANIZACYJNA ODPOWIEDZIALNA ZA DZIAŁANIA NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Komórka organizacyjna przedsiębiorstwa	70,11	61
Pośrednik handlowy w kanale dystrybucji	16,09	14
Komórka organizacyjna przedsiębiorstwa przy współpracy z pośrednikiem handlowym	17,24	15
Komórka organizacyjna przedsiębiorstwa przy współpracy z agencją marketingową	4,60	4
Inne, jakie?	13,79	12
N = 87	x	x

N – próba badana. Próba z odpowiedzi jest mniejsza ze względu na filtrację pytań. Nie wszystkie badane podmioty mogły wypowiedzieć się w danym obszarze pytań. Było to pytanie wielokrotnej odpowiedzi. 74% wszystkich badanych przedsiębiorstw uczestniczyło w tej części pytań badawczych, 26% badanych podmiotów zostało przekierowanych do pytań, na które mogli udzielić odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wejście na rynki zagraniczne wiąże się z przygotowaniem i realizacją na nich strategii marketingowej. Jak wspomniano wcześniej, strategia ta może być także nazwana strategią obecności na rynkach zagranicznych. Obejmuje ona wybór nabywców i ich ewentualne różnicowanie oraz instrumenty strategii marketing-mix.

Jednym z badanych obszarów marketingowych był proces segmentacji rynków zagranicznych. W praktyce oznacza to określenie segmentów działania firm oraz ustalenie czynników wyboru

grupy docelowej przez badane przedsiębiorstwa z województwa łódzkiego. Zgodnie z wynikami badań prawie 59% (69 odpowiedzi) firm zadeklarowało, że dokonuje różnicowania odbiorców na rynkach zagranicznych (tabela 20). Oznacza to, że w istocie dzieli nabywców na segmenty. Nieco ponad 41% badanych podmiotów deklaruje, że nie zajmuje się różnicowaniem swoich odbiorców (41%, 48 odpowiedzi). To oznacza, że dostarcza produkty do przeciętnej odbiorcy albo do pośrednika. W takim przypadku właściwie za działania marketingowe w dużej części odpowiada właśnie pośrednik w kanale dystrybucji.

Tabela 20.

Różnicowanie odbiorców na wybranych rynkach zagranicznych (N = 117)

ODPOWIEDŹ	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Tak	58,98	69
Nie	41,02	48
N = 117	100	117

N – próba badana

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Z kolei przedsiębiorstwa, które wskazały na różnicowanie swoich odbiorców na rynkach zagranicznych (59% badanej próby), określiły kryteria, które najczęściej biorą pod uwagę w tym procesie. Stwierdziły, że w 90% (62 odpowiedzi) najważniejszym kryterium różnicowania odbiorców jest aspekt ekonomiczny. Pozostałe wymieniane przez firmy kryteria występowały w znacznie mniejszym stopniu (tabela 21). 26% badanych (18 odpowiedzi) wskazało na czynniki społeczno-kulturowe, w 17% badanych podmiotach (12 odpowiedzi) wskazywano na czynniki demograficzne, w 14% (10 odpowiedzi) na znaczenie czynników behawioralnych i w 7% (5 odpowiedzi) na istotne znaczenie czynników psychologicznych. Badane firmy w 7% (5 odpowiedzi) wskazały jeszcze na inne kryteria, które ich zdaniem są ważne podczas różnicowania swoich przyszłych czy już obecnych klientów na rynkach zagranicznych. Respondenci wypowiadali się na temat

różnicowania klientów z punktu widzenia: rynku B2B czy B2C itp., ogniw kanałów dystrybucji (dystrybutor, wykonawca), potencjału biznesowego i wielkości partnera, charakteru produktu.

Tabela 21.

Kryteria różnicowania odbiorców na rynkach zagranicznych (N = 69)

CZYNNIKI	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Psychologiczne	7	5
Behawioralne	14	10
Demograficzne	17	12
Ekonomiczne	90	62
Społeczno-kulturowe	26	18
Inne, jakie?	7	5
N = 69	x	x

N – próba badana. Próba z odpowiedzi jest mniejsza ze względu na filtrację pytań. Nie wszystkie badane podmioty mogły wypowiedzieć się w danym obszarze pytań. Na pytanie można było udzielić wielokrotnej odpowiedzi – maksymalnie 3 najważniejsze kryteria. Około 59% wszystkich badanych przedsiębiorstw uczestniczyło w tej części pytań badawczych, 41% badanych podmiotów zostało przekierowanych do pytań, na które mogli udzielić odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Kolejne pytania odnosiły się do strategii marketing-mix na rynkach zagranicznych. Zapytano badane firmy, czy wejście na te rynki wymagało z ich strony modyfikacji swojej strategii (tabela 22). Z badań wynika, że zmiany w częstszym stopniu wprowadzane były w odniesieniu do produktu i ceny. Ponad 56% (65 odpowiedzi) badanych przedsiębiorstw województwa łódzkiego stwierdziło, że dokonują zmian w produkcie, który wprowadzają na rynek. Około 44% (52 odpowiedzi) badanych wskazało, że takich zmian w produkcie nie dokonuje. Modyfikacji cenowych dokonuje natomiast ponad 57% (66 odpowiedzi) badanych podmiotów, a prawie 43% (51 odpowiedzi) stwierdzało, że zmian w odniesieniu do ceny nie wprowadza.

W odniesieniu do polityki promocji i dystrybucji badane firmy w mniejszym stopniu dokonują zmian niż w polityce produktu i ceny. Ponad 35% przedsiębiorstw (41 odpowiedzi) stwierdzało, że podejmuje zmiany w działaniach promocyjnych na rynkach zagranicznych. Jednak większość badanych (ok. 65% – 76 odpowiedzi) twierdziła, że promocja nie stanowi obszaru modyfikacji z ich strony.

Podobnie przedstawia się sytuacja w zakresie kanałów dystrybucji. Ponad 40% badanych przedsiębiorstw (47 odpowiedzi) dokonuje zmian w obszarze działań dystrybucyjnych. Jednakże większa grupa firm, tj. 60% (70 odpowiedzi), takich modyfikacji w dystrybucji nie wprowadza.

Tabela 22.

Wejście na rynki zagraniczne a modyfikacje instrumentów marketingowych (N = 117)

ODPOWIEDZI	TAK	NIE
Liczba odpowiedzi/udział procentowy		
Produkt	65	51
%	55,56	44,44
Cena	66	51
%	56,41	43,59
Promocja	41	76
%	35,04	64,96
Dystrybucja	47	70
%	40,17	59,83
N = 117	x	x

N – próba badana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Firmy, które wprowadzają zmiany w polityce produktu, najczęściej odnoszą je do opakowania (62% – 41 odpowiedzi). W mniejszym stopniu zmiany wprowadzane są w składzie produktu (38% – 25 odpowiedzi) oraz w jego marce (36% – 24 odpowiedzi).

Zmiany względem rozmiaru produktu wprowadza 23% badanych firm (15 odpowiedzi). Natomiast 18% (12 odpowiedzi) zmienia kształt i wygląd produktu. Ponad 36% badanych firm wymieniło inne cechy produktu, które poddają zmianie ze względu na wybrany rynek zagraniczny. Zwrócono tu uwagę na kolor produktu, wzornictwo, grubość opakowania, parametry techniczne, klasę szczelności, funkcjonalność, opis produktu, rodzaj i typy produktów, liczbę produktów w ofercie, zmianę materiałów, zmianę marki na niektórych rynkach, sposób konserwacji produktu. Wskazano także, że produkt/usługa jest dostosowywana każdorazowo do typu klienta i jego potrzeb itp.

Tabela 23.

Cechy produktu, które podlegały zmianie ze względu na rynek zagraniczny (N = 65)

CECHY PRODUKTU	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Składniki	38	25
Opakowanie	62	41
Marka	36	24
Rozmiar produktu	23	15
Kształt	18	12
Inne, jakie?	36	24
N = 65	x	x

N – próba badana. Próba z odpowiedzi wynosi 65 – tyle firm zadeklarowało, że wprowadza zmiany w obrębie produktu (por. tabela 22). Było to pytanie wielokrotnej odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Respondenci byli również pytani o ewentualne zmiany w zakresie polityki cenowej na rynkach zagranicznych (tabela 24). Ze względu na fakt, że badane firmy jako najczęstszą formę ekspansji na rynki zagraniczne wybierają eksport bezpośredni (93%) oraz eksport pośredni (38%), zasadne wydaje się odniesienie zgromadzonych wyników w zakresie ceny do tych dwóch wiodących form ekspansji. Pozostałe formy ekspansji występują znacznie

Tabela 24.

Czynniki wpływające na wysokość ceny a formy ekspansji na rynki zagraniczne (N = 117)

CZYNNIKI MAJĄCE WPŁYW NA ZMIANĘ CENY NA RYNKACH ZAGRA- NICZNYCH	FORMY DZIAŁANIA NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH (WIELOKROTNOŚĆ ODPOWIEDZI)								LICZBA ODPOWIEDZI/ UDZIAŁ % ODPOWIEDZI				WŁASNY ODDZIAŁ ZA GRANICĄ				INNE, JAKIE?			
	BEZPOŚREDNI EKSPORT	POŚREDNI EKSPORT	BARTER	SPRZEDAŻ LICENCJI	ŁAŃCUCH FRANCYZOWY	KONTRAKT MENEDŻERSKI	INWESTYCJA POD KLUCZ	JOINT VENTURE												
Ceny konkurenta	75	31	1	2	0	2	1	2	7	2										
%	64,10	26,50	0,85	1,71	0,00	1,71	0,85	1,71	5,98	1,71										1,71
Koszty wytwarzania	78	27	2	2	0	3	1	2	8	5										
%	66,67	23,08	1,71	1,71	0,00	2,56	0,85	1,71	6,84	4,27										
Koszty dostarczania na rynek zagraniczny	53	17	1	1	0	1	1	2	5	4										
%	45,30	14,53	0,85	0,85	0,00	0,85	0,85	1,71	4,27	3,42										

Popyt	28	13	1	1	0	1	1	1	0	3
%	23,93	11,11	0,85	0,85	0,00	0,85	0,85	0,85	0,00	2,56
Pośrednicy	12	12	2	2	0	2	1	1	2	1
%	10,26	10,26	1,71	1,71	0,00	1,71	0,85	0,85	1,71	0,85
Cło	4	1	1	1	0	1	1	1	0	1
%	3,42	0,85	0,85	0,85	0,00	0,85	0,85	0,85	0,00	0,85
Waluty płatności	21	8	1	1	0	1	1	1	2	4
%	17,95	6,84	0,85	0,85	0,00	0,85	0,85	0,85	1,71	3,42
Forma zapłaty	18	5	1	1	0	3	1	2	1	3
%	15,38	4,27	0,85	0,85	0,00	2,56	0,85	1,71	0,85	2,56
Ubezpieczenie	3	2	1	1	0	1	1	1	2	1
%	2,56	1,71	0,85	0,85	0,00	0,85	0,85	0,85	1,71	0,85
N =117	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

N – próba badana. Respondenci mogli zaznaczyć więcej odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

rzadziej. Zaznaczyć należy, że respondenci wskazali również na inne czynniki mające wpływ na zmianę ceny na rynkach zagranicznych. Wymieniali tu głównie znaczenie branży i jej specyfiki na wybranym rynku zagranicznym.

Wśród dominujących czynników określających wysokość i zmiany ceny na rynkach zagranicznych dla formy **eksport bezpośredni** jest koszt wytwarzania (67% – 78 wskazań), cena konkurenta (64% – 75 wskazań) oraz koszt dostarczania na rynek zagraniczny (45% – 53 wskazań). Przy ekspansji poprzez **eksport pośredni** dominują te same dwa czynniki, co przy eksporcie bezpośrednim, tzn. cena konkurenta (27% – 31 wskazań) i koszty wytwarzania (23% – 27 wskazań).

W zakresie polityki **dystrybucji** pytania dotyczyły zaangażowania pośredników handlowych w proces dostarczania produktów na wybrane rynki zagraniczne (tabela 25). Z badań wynika, że 48% (56 wskazań) badanych firm korzysta z pośredników handlowych. Natomiast 52% (61 wskazań) wchodzi na rynki zagraniczne bez pośredników.

Tabela 25.

Pośrednik handlowy a ekspansja na rynki zagraniczne (N = 117)

ODPOWIEDŹ	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Tak	47,9	56
Nie	52,1	61
N = 117	100	117

N – próba badana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Pytania dotyczyły wskazania przyczyn wyboru pośredników przy ekspansji na obce rynki (tabela 26). Zdaniem badanych, najczęstszą przyczyną wyboru pośrednika handlowego jest ryzyko związane ze sprzedażą (63% – 35 wskazań). Znaczącym powodem jest również koszt sprzedaży oraz warunki płatności (38% – po 21 wskazań). Na wybór pośrednika handlowego mają wpływ także czynniki, które pozwalają odciążyć firmy od konieczności

transportu (18% – 10 wskazań) oraz magazynowania/składowania (25% – 14 wskazań) produktów/towarów. Badane podmioty wskazały również inne przyczyny wyboru pośredników handlowych (37,5% – 16 wskazań), jak:

- gwarancja dostarczania produktów na rynki zagraniczne;
- zasięg dystrybutora;
- większa efektywność dotarcia do odpowiednich klientów, kontakty z potencjalnymi klientami;
- skuteczność sprzedaży, większy potencjał sprzedaży (możliwości ulokowania produktów w miejscach sprzedaży detalicznej), budowanie relacji z potencjalnymi odbiorcami;
- większe kompetencje techniczne przewoźników handlowych;
- większa znajomość rynku;
- kompleksowość usługi pomiaru, sprzedaży, serwisu.

Tabela 26.

Kryteria wyboru pośredników handlowych firm województwa łódzkiego na rynkach zagranicznych (N = 56)

KRYTERIA WYBORU	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Ryzyko związane ze sprzedażą	62,50	35
Koszty sprzedaży	37,50	21
Możliwość transportu	17,86	10
Możliwość magazynowania/składowania	5,36	14
Warunki płatności	19,64	21
Inne, jakie?	37,50	16
N = 56	x	x

N – próba badana. Próba z odpowiedzi wynosi 56 – tyle firm zadeklarowało, że korzysta z usług pośredników handlowych (por. tabela 25). Było to pytanie wielokrotnej odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Przyczyny te są ściśle związane z obowiązkami, jakie zostały przypisane pośrednikom przez badane firmy (tabela 27). Do najczęstszych obowiązków pośredników handlowych współpracujących z przedsiębiorstwami województwa łódzkiego zalicza się przejęcie ryzyka sprzedaży (66%), następnie przeniesienie części kosztów sprzedaży (55%) oraz organizacja i koszty transportu (41%). W mniejszym stopniu firmy z województwa łódzkiego wymagają od pośredników odpowiedzialności za magazynowanie (38%) i składowanie (25%) towarów. Jednakże w 21% wskazań badani wymieniali inne obowiązki swoich pośredników handlowych, wskazując na częściowe ponoszenie kosztów reklamy, nawiązywanie relacji i kontakt z klientami, zawieranie transakcji w imieniu firmy, poszukiwanie odbiorców, zbieranie zamówień, pozyskanie dystrybutora detalicznego, zarządzanie ofertą i opiekę nad klientem itp.

Tabela 27.

Obowiązki pośredników handlowych firm województwa łódzkiego (N = 56)

ODPOWIEDŹ	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Transport	41,07	23
Składowanie	25,00	14
Magazynowanie	37,50	21
Ryzyko sprzedaży	66,07	37
Koszty sprzedaży	55,36	31
Inne, jakie?	21,43	12
N = 56	x	x

N – próba badana. Próba z odpowiedzi wynosi 56 – tyle firm zadeklarowało, że korzysta z usług pośredników handlowych (por. tabela 25). Było to pytanie wielokrotnej odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Kolejne pytania odnosiły się do działań w sferze **promocji** (tabela 28). Zgodnie z odpowiedziami respondentów za kampanie promocyjne przedsiębiorstw z województwa łódzkiego

na rynkach zagranicznych odpowiada w przeważającej większości sama firma (65% – 76 wskazań). W dużo mniejszym stopniu działania promocyjne są przenoszone na pośredników handlowych w kanale dystrybucji (26% – 31 wskazań). W znikomym stopniu zlecane jest to agencji reklamowej na zlecenie firmy lub pośrednika handlowego (3% – 3 wskazania). Natomiast prawie 26% badanych stwierdziło, że nie prowadzą działalności promocyjnej na rynkach zagranicznych.

Tabela 28.

Odpowiedzialność za kampanie promocyjne za granicą firm województwa łódzkiego (N = 117)

ODPOWIEDŹ	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Samodzielnie (firma)	64,96	76
Pośrednik handlowy	26,50	31
Agencja reklamowa na zlecenie firmy	2,56	3
Agencja reklamowa na zlecenie pośrednika handlowego	2,56	3
Nie prowadzimy działalności promocyjnej na rynkach zagranicznych	25,64	30
N = 117	x	x

N – próba badana. Pytanie było wielokrotnej odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W przypadku działania na kilku rynkach zagranicznych firmy dostosowują swoje działania promocyjne na tych rynkach do ich specyfiki (66% – 57 wskazań, tabela 29). W 30% (26 wskazań) podmioty działające na wielu rynkach stosują jednolite formy promocji.

Tabela 29.

Działania promocyjne a funkcjonowanie firmy na kilku rynkach zagranicznych (N = 87)

ODPOWIEDŹ	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Jednolite	29,89	26
Dostosowane do specyfiki rynku (regionu)	65,52	57
Firma nie funkcjonuje na kilku rynkach	4,60	4
N = 87	x	x

N – próba badana. Próba z odpowiedzi jest mniejsza ze względu na filtrację pytań. Nie wszystkie badane podmioty mogły wypowiedzieć się w danym obszarze pytań. Około 74% wszystkich badanych przedsiębiorstw uczestniczyło w tej części pytań badawczych, 26% badanych podmiotów zostało przekierowanych do pytań, na które mogli udzielić odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Do narzędzi promocyjnych, które są najczęściej stosowane na rynkach zagranicznych, należą m.in. targi (72% – 63 wskazań), ulotki (48% – 42 wskazań), broszura/newsletter (47% – 41 wskazań) oraz reklama internetowa (44% – 38 wskazań) – tabela 30. W nieco mniejszym stopniu wykorzystywane są: reklama w czasopiśmie (30% – 26 wskazań), eventy (29% – 25 wskazań), konferencje (25% – 22 odpowiedzi), portale społecznościowe (20% – 17 odpowiedzi), reklama w prasie lokalnej (12% – 10 odpowiedzi). Najrzadszej na rynkach zagranicznych stosowane są: reklama radiowa (6% – 5 odpowiedzi) i reklama TV (5% – 4 odpowiedzi). Natomiast 10% badanych wypowiedziało się o innych działaniach mających na celu promocję ich firmy/produktu na rynku zagranicznym. Wspomniano tu o gadżetach reklamowych, wykorzystywaniu do promocji stacji benzynowych, butelkach, reklamach stojakowych, reklamie bezpośredniej, reklamowaniu się w trakcie rozmowy z potencjalnymi kontrahentami, promowaniu siebie w trakcie przetargów, działaniach promocyjnych podczas spotkań z klientami.

Tabela 30.

Narzędzia stosowane w kampaniach promocyjnych na rynkach zagranicznych (N = 87)

ODPOWIEDŹ	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Reklama TV	4,60	4
Reklama internetowa	43,68	38
Reklama w czasopismach	29,89	26
Reklama w prasie lokalnej	11,49	10
Reklama radiowa	5,75	5
Broszura/newsletter	47,13	41
Ulotka	48,28	42
Eventy (wydarzenia)	28,74	25
Koncerty	0,00	0
Targi	72,41	63
Konferencje	25,29	22
Portale społecznościowe	19,54	17
Inne, jakie?	10,34	9
N = 87	x	x

N – próba badana. Próba z odpowiedzi jest mniejsza ze względu na filtrację pytań. Nie wszystkie badane podmioty mogły wypowiedzieć się w danym obszarze pytań. Pytanie było wielokrotnej odpowiedzi. Około 74% wszystkich badanych przedsiębiorstw uczestniczyło w tej części pytań badawczych, 26% badanych podmiotów zostało przekierowanych do pytań, na które mogli udzielić odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Wybór narzędzi promocyjnych uzależniony jest przede wszystkim od specyfiki produktu (blisko 60% – 52 wskazania), specyfiki rynku (54% – 47 wskazań) oraz grupy nabywców (48% – 42 wskazania, tabela 20). W znaczącym stopniu zależy również od wysokości budżetu na promocję (38% – 33 wskazania). Natomiast w rzadkim stopniu wybór narzędzi promocji uzależniony jest od działań konkurentów (17% – 15 wskazań), rodzaju pośredników handlowych (10% – 9 odpowiedzi) czy fazy cyklu życia produktu na rynku (7% – 6 odpowiedzi).

Tabela 31.

Czynniki wyboru narzędzi promocji firmy na rynkach zagranicznych (N = 87)

ODPOWIEDŹ	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Grupy nabywców	48,28	42
Specyfika produktu	59,77	52
Działania konkurentów	17,24	15
Wysokość budżetu na promocję	37,93	33
Rodzaj pośredników handlowych (<i>push, pull</i>)	10,34	9
Fazy cyklu życia produktu na rynku	6,90	6
Specyfika rynku	54,02	47
Inne, jakie?	2,30	2
N = 87	x	x

N – próba badana. Próba z odpowiedzi jest mniejsza ze względu na filtrację pytań. Nie wszystkie badane podmioty mogły wypowiedzieć się w danym obszarze pytań. Pytanie było wielokrotnej odpowiedzi. Około 74% wszystkich badanych przedsiębiorstw uczestniczyło w tej części pytań badawczych, 26% badanych podmiotów zostało przekierowanych do pytań, na które mogli udzielić odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

4.7.

Pomiar efektów ekspansji firm na rynki zagraniczne

Kolejnym celem badania było ustalenie pomiaru efektów ekspansji na rynki zagraniczne przez firmy województwa łódzkiego. Sformułowane tu zostały następujące pytania badawcze:

- 1 Czy w firmie badano efekty ekspansji na rynki zagraniczne?
2. Jakimi miernikami wykorzystano w tym celu?

Funkcjonowanie na rynkach zagranicznych wymaga sprawdzenia efektów, jakie ono powoduje. Są to czynności wymagające zaangażowania ludzi, umiejętności i czasu. Firmy mogą działania pomiarowe przeprowadzać we własnym zakresie lub też zlecić je zewnętrznym podmiotom. Mogą one również odnosić się do różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Z przeprowadzonych badań wynika, że prawie połowa badanych firm (48%) prowadzi pomiar własnych działań na rynku zagranicznym. Natomiast ponad połowa tych przedsiębiorstw (52% badanych) wskazała, że takie pomiary nie są przez nich wykonywane (tabela 32).

Tabela 32.

Prowadzenie pomiarów efektów na rynkach zagranicznych przez firmy województwa łódzkiego (N = 117)

ODPOWIEDŹ	UDZIAŁ PROCENTOWY (%)	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Tak	48	56
Nie	52	61
N = 117	100	117

N – próba badana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Firmy, które wypowiedziały się pozytywnie (48% badanych), prowadzą pomiar efektów odnoszący się do różnych obszarów działania (tabela 33). Ponad 54% badanych stwierdziło, że najczęściej pomiar efektów dotyczy strategii, która ma na celu budowanie przewagi konkurencyjnej firmy na zagranicznych rynkach. Również wysoki odsetek odpowiedzi, bo 50% respondentów, dotyczy kwestii wyboru rynku zagranicznego. Prawie 36% badanych twierdzi, że prowadzi pomiar efektów w odniesieniu do instrumentów marketingu-mix (4P: *product, price, place, promotion*). Prawie 20% badanych stwierdziło, że poddaje pomiarowi kanał dystrybucji, ok. 11% śledzi postęp firmy w procesach internacjonalizacji. Dodatkowo badani w 14% odpowiedzi wskazali inne obszary poddawane pomiarowi. Odnoszą się one głównie

do procesu sprzedaży i ustalenia wielkości popytu. W wypowiedziach wskazywano m.in. na takie mierniki, jak współczynnik sukcesu (stosunek liczby przedłużonych ofert do uzyskanych projektów, wartości tych projektów), wzrost sprzedaży oraz uzyskana z niej marża itp.

Tabela 33.

Przedmiot pomiaru efektów działań firmy na rynkach zagranicznych (N = 56)

OBSZAR POMIARU EFEKTÓW (WIELOKROTNA ODPOWIEDŹ)	UDZIAŁ PROCENTOWY	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Strategie – przewaga konkurencyjna	53,57	30
4P (elementy marketingu mix)	35,71	20
Wybór rynku zagranicznego	50,00	28
Wybór kanału dystrybucji	19,64	11
Udział w procesach internacjonalizacji	10,71	6
Inne, jakie?	14,29	8
N = 56	x	x

N – próba badana. Liczebność próby wynosi 56, bo tyle firm przyznało, że prowadzi pomiar efektów. Nie wszystkie badane podmioty mogły wypowiedzieć się w danym obszarze pytań. Było to pytanie wielokrotnej odpowiedzi. 48% wszystkich badanych przedsiębiorstw uczestniczyło w tej części pytań badawczych, 52% badanych podmiotów zostało przekierowanych do pytań, na które mogli udzielić odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

W kwestionariuszu ankiety pytano także respondentów o to, jakich wskaźników analizy marketingowej używają, dokonując pomiaru efektów prowadzonych działań na rynkach zagranicznych. Listę zaproponowanych wskaźników zawiera tabela 34. Zaproponowane wskaźniki zostały podzielone ze względu na obszar pomiaru. Obejmują one pomiar strategiczny, sprzedaży i dystrybucji, komunikacji marketingowej, działalności e-commerce

oraz pomiar udziału firmy w procesach internacjonalizacji. Zaobserwować można, że dominującym wskaźnikiem pomiaru w grupie strategicznej jest wskaźnik wzrostu sprzedaży. Jest on dominujący również wśród wszystkich wskaźników, stanowiąc 71,43% odpowiedzi osób badanych. Często respondenci wskazywali na znaczenie użycia wskaźnika satysfakcji klienta (45%), udziału w rynku (43%) i wyznaczenia progu rentowności (39%). Kolejnymi wskazywanymi często były: wskaźnik utrzymania klientów (32%), trendy sprzedaży (32%), wskaźnik lojalności klientów (25%), powtórny zakup (25%), średnia wartość zamówienia (19,64%). Pozostałe wskaźniki wymieniane były rzadziej. Wyniki badań wskazują na znaczenie poszczególnych grup wskaźników – dominujące są te, które mierzą obszar strategiczny działania firm na rynkach zagranicznych oraz mierniki z grupy pomiaru sprzedaży i dystrybucji. Zaznaczyć należy jednak, że w niewielkim stopniu firmy województwa łódzkiego wskazywały na wskaźniki z grupy pomiaru udziału w procesach internacjonalizacji. Najczęściej z tej grupy wskaźników brano pod uwagę wskaźnik określający liczbę rynków zagranicznych (10,71%), udział sprzedaży na rynkach zagranicznych w całkowitej sprzedaży firmy (12,5%) oraz udział zysku z działalności na rynkach zagranicznych w całości zysku firmy (12,5%). Pojawiły się również odpowiedzi, że żadne ze wskazanych wskaźników nie są brane pod uwagę w procesie pomiaru (8,93%). Można przypuszczać, że wiąże się to z brakiem wiedzy osób badanych lub/i faktu, że niektóre badania są zlecane zewnętrznym firmom badawczym.

Tabela 34.

Wskaźniki analizy marketingowej do pomiaru efektywności działań firmy na rynku zagranicznym (N = 56)

WSKAŹNIKI ANALIZY MARKETINGOWEJ (WIELOKROTNA ODPOWIEDŹ)	UDZIAŁ PROCENTOWY (%)	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Pomiar strategiczny		
Udział w rynku	42,86	24
Dynamika wzrostu sprzedaży	71,43	40

Tabela 34 (cd).

WSKAŹNIKI ANALIZY MARKETINGOWEJ (WIELOKROTNA ODPOWIEDŹ)	UDZIAŁ PROCENTOWY (%)	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Wskaźnik satysfakcji klientów	44,64	25
Wskaźnik utrzymania klientów	32,14	18
Wskaźnik lojalności klientów	25,00	14
Wskaźnik utraty klientów	8,93	5
Wskaźnik alokacji środków marketingowych	7,14	4
Analiza ryzyka marketingowego	5,36	3
Wartość życia klienta	3,57	2
Wskaźnik wartości marki	12,50	7
Pomiar sprzedaży i dystrybucji		
Braki towarów	8,93	5
Trendy sprzedaży	32,14	18
Udział marki w sklepach prowadzących sprzedaż danej marki	14,29	8
Średni stan zapasów	10,71	6
Średnia sprzedaż marki w punkcie sprzedaży	12,50	7
Indeks cenowy	10,71	6
Próg rentowności	39,29	22
Elastyczność cenowa	12,50	7
Powtórny zakup	25,00	14
Wskaźnik penetracji rynku	5,36	3
Wskaźnik pokrycia rynku	8,93	5
Średnia wartość zamówienia	19,64	11

Pomiar komunikacji marketingowej		
Spontaniczna świadomość marki	3,57	2
Wspomagana świadomość marki	7,14	4
Efektywny zasięg reklamy	8,93	5
Efektywna częstotliwość reklamy	1,79	1
Wskaźnik intensywności kampanii reklamowej (GRP)	1,79	1
Wskaźnik kosztu sprzedaży (CPS)	14,29	8
Pomiar e-commerce		
Wskaźnik klikalności (skuteczności) reklamy (CTR)	3,57	2
Wskaźnik lepkości (śliskości) serwisu	3,57	2
Wskaźnik świeżości	1,79	1
Wskaźnik personalizacji	1,79	1
Wskaźnik skuteczności połączenia	3,57	2
Pomiar udział w procesach internacjonalizacji		
Liczba rynków zagranicznych	10,71	6
Udział w sprzedaży na rynkach zagranicznych w całkowitej sprzedaży firmy	12,50	7
Udział zatrudnienia na rynkach zagranicznych w całym zatrudnieniu przedsiębiorstwa	0,00	0
Udział inwestycji na rynkach zagranicznych w całości inwestycji	0,00	0
Udział zysku z działalności na rynkach zagranicznych w całości zysku firmy	12,50	7

Tabela 34 (cd).

WSKAŹNIKI ANALIZY MARKETINGOWEJ (WIELOKROTNA ODPOWIEDŹ)	UDZIAŁ PROCENTOWY (%)	LICZBA ODPOWIEDZI (N)
Inne, jakie?	0,00	0
Żadne z powyższych	8,93	5
N=56	x	x

N – próba badana. Liczebność próby wynosi 56, bo tyle firm przyznało, że prowadzi pomiar efektów działania. Nie wszystkie badane podmioty mogły wypowiedzieć się w danym obszarze pytań. Było to pytanie wielokrotnej odpowiedzi. 48% wszystkich badanych przedsiębiorstw uczestniczyło w tej części pytań badawczych, 52% badanych podmiotów zostało przekierowanych do pytań, na które mogli udzielić odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

5

EKSPANSJA POLSKICH FIRM NA RYNKI ZAGRANICZNE – STUDIA PRZYPADKÓW

5.1.

Firma z branży kwiaciarsko-ogrodniczej

5.1.1.

Charakterystyka firmy

Firma działa od 2012 r., dostarcza na rynek polski ewidentnie nowy produkt, tj. kwiaty stabilizowane, czyli kwiaty o przedłużonym okresie żywotności. Są to kwiaty naturalne, a po dodaniu preparatu stabilizującego (w składzie jest ok. 80% gliceryny) zachowują wieloletnią żywotność. Nie są wysuszone ani tłuste czy zniekształcone i zachowują naturalną barwę. Same kwiaty żyją w ten sposób ponad dwa lata, a tzw. zielone ściany (z mchu i paproci) ponad 10 lat. Nie trzeba o nie specjalnie dbać, nie muszą być podlewane, nie tracą właściwości żywych kwiatów, w pełni spełniają wymogi ekologii. Oferta produktowa firmy obejmuje kwiaty pojedyncze lub wiązanki i bukiety, mech oraz różnego rodzaju leśne kompozycje umieszczane na ścianach, ponadto kompozycje mchu i roślin leśnych umieszczane pod szybą w meblach (np. stołach czy ławach), zielone dodatki, trawę stabilizowaną, palmy. Na polskim rynku jest to produkt niewątpliwie nowy, który stanowi ofertę uzupełniającą w stosunku do kwiatów żywych ciętych i z tworzyw sztucznych. Jednak na świecie kwiaty stabilizowane są oferowane od ponad 20 lat. Oferta firmy stanowi produkt

ekskluzystyczny, obecny na rynkach zagranicznych od wielu lat i wypierający powoli kwiaty cięte i krzewy oraz drzewa w donicach. Właściciel firmy zauważył te produkty podczas pobytów za granicą i uznał po wstępnych i krótkich analizach, że stabilizowane kwiaty powinny znaleźć także nabywców w Polsce. Skalkulowana cena produktów jest dość wysoka, np. wieczna róża kosztuje ok. 50 zł, a metr kwadratowy wiecznego mchu ok. 1500 zł¹. Można uznać, że jest to produkt przeznaczony raczej dla zamożnych nabywców indywidualnych lub instytucjonalnych, takich jak domy weselne, hotele, stacje benzynowe, biurowce, banki, lotniska, centra zakupów czy korporacje przemysłowe lub finansowe.

Po kilku latach działania firma zatrudnia kilkunastu pracowników, a jej obroty sięgają miliona euro. Można ją więc zaliczyć do małych przedsiębiorstw. Współpracuje w Polsce z kilkudziesięcioma kwiaciarniami, w których oferowane są wiecznie żywe kwiaty dla klientów indywidualnych. Nie podjęto współpracy z domami weselnymi, które mimo okazywanej kalkulacji opłacalności uznały, że tradycyjna oferta jest dla nich korzystniejsza. Everlasting Flowers nawiązała także współpracę ze stacjami benzynowymi i jej oferta jest dostępna w sieci 300 stacji Shella w Polsce, kontynuowane są rozmowy z siecią Orlen i Lotos. Jej oferta jest prezentowana w centrach zakupów i znanych hotelach.

Firma dokonała prostej segmentacji klientów, która wynika ze specyfiki produktów. Mamy więc tu do czynienia z zamożnymi klientami indywidualnymi i instytucjonalnymi – odbiorcami głównie zielonych ścian i kompozycji kwiatowych – oraz z klientami mniejszymi – kwiaciarniami i klientami indywidualnymi.

Działania na rynku krajowym są możliwe dzięki podjęciu importu. Firma sprowadza z Hiszpanii półprodukty, tj. stabilizowane kwiaty w prostych opakowaniach. Następnie tworzy z nich kompozycje pojedynczych kwiatów lub bukietów, konstruuje dla nich indywidualne opakowania foliowe, papierowe lub szklane. W ten sposób powstaje gotowy produkt, który jest oferowany w sieciach kwiaciarni lub stacji benzynowych albo bezpośrednio

¹ www.everlastingflowers.pl [dostęp: 1.07.2018].

ostatecznym użytkownikom. Realizowana jest tu sprzedaż internetowa dzięki posiadaniu własnej strony internetowej.

Właściciel przedsiębiorstwa wychodzi z założenia, że głównym rynkiem zbytu jest rynek krajowy. Przemawia za tym fakt, że oferowany produkt jest rzeczywistą innowacją, a systematyczny wzrost obrotów potwierdza wcześniejsze założenia, że mamy do czynienia z rynkiem rozwojowym. Firma nie ma konkurentów w kraju, a dodatkowo jest jedynym dystrybutorem stabilizowanych kwiatów hiszpańskiego producenta. Przedsiębiorstwa krajowe, które zdecydowałyby się na wprowadzenie na polski rynek stabilizowanych kwiatów, zmuszone są do ich zakupu właśnie w Everlasting Flowers. Rynek krajowy daje prawie 75% całości obrotów przedsiębiorstwa.

5.1.2.

Działania na rynkach zagranicznych

Firma Everlasting Flowers podjęła jednak działania eksportowe w postaci eksportu bezpośredniego. Nie zdecydowała się jednak ani na własne, ani zlecane badania marketingowe rynków zagranicznych i nie dokonywała oceny i wyboru tych rynków dla celów ekspansji. Konsekwencją był brak systemu informacji marketingowej i oparcie działań na wiedzy i intuicji założyciela firmy. Jej działania eksportowe można uznać za reaktywne, czyli reagowanie na otrzymywane oferty wywołane przez zainteresowanych klientów indywidualnych lub instytucjonalnych z zagranicy (importerów). Everlasting Flowers dostarcza w ten sposób swoje produkty do Wielkiej Brytanii, Rosji, Ukrainy, Rumunii, Szwecji i RFN. Wchodzenie na te rynki odbywało się jednak stopniowo i sekwencyjnie, poczynając od rynku angielskiego, a udział sprzedaży eksportowej stanowi ok. 25% całości obrotów firmy. Jak widać, rynki zagraniczne nie są dominujące w sprzedaży przedsiębiorstwa. Główne motywyprzyczyny wejścia na rynki zagraniczne to motywy rynkowe połączone z kosztowymi – możliwości zwiększenia sprzedaży przy relatywnie małych kosztach eksportu. Firma brała także pod uwagę brak konieczności magazynowania produktów na rynkach zagranicznych i związanych z tym kosztów transportu.

Największym sukcesem na rynkach zagranicznych jest dostarczenie swoich produktów (zielone ściany) do sieci salonów Nissana i butików w Wielkiej Brytanii oraz centrum biurowego w Rumunii. W tych przypadkach firma współpracuje z przedsiębiorstwami obsługującymi wystrój wnętrz zagranicznych odbiorców².

5.1.3.

Strategia marketing-mix firmy na rynkach zagranicznych

Działania Everlasting Flowers za granicą są elastyczne i dostosowywane do wymogów odbiorców w poszczególnych krajach, a wszystkie elementy marketing-mix są adaptowane. W szczególności dotyczy to opakowania, rozmiaru i kształtu produktu.

Różnicowana jest także cena, która zależy przede wszystkim od kosztów wytworzenia produktu i dostarczenia za granicę. Jako formę płatności firma zdecydowanie preferuje przedpłaty i dopiero po jej dokonaniu następuje realizacja dostawy i montaż.

Everlasting Flowers dostarcza swoje produkty za granicę ostatecznym odbiorcom, którymi najczęściej są klienci instytucjonalni. Należy jednak podkreślić, że kontakt z nimi, zwłaszcza w przypadku korporacji, jest nawiązywany poprzez firmy obsługujące je w zakresie poszczególnych funkcji, czyli poprzez pośrednika.

Przedsiębiorstwo nie realizuje na rynkach zagranicznych (podobnie krajowych) kampanii promocyjnych. Zrezygnowano także z reklamy telewizyjnej, radiowej i prasowej oraz na targach i wystawach. Podejmowane próby okazały się nieefektywne. Spośród instrumentów promocji wykorzystuje przede wszystkim stronę internetową w języku polskim i angielskim, na której podane są obszerne informacje o ofercie, cenach, warunkach zakupu i współpracy. Ponadto wykorzystywane są portale społecznościowe. Jak widać, jest to działanie jednolite stosowane wobec odbiorców krajowych i zagranicznych.

² B. Derdzikowski, *Zielone ściany z Łodzi*, Biznes Łódzki, „Gazeta Wyborcza”, sierpień 2017.

5.1.4.

Modele ekspansji i analiza efektywności działań za granicą

W przedsiębiorstwie ze względu na jego wielkość nie wyodrębniono komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą i sprzedażą na rynkach zagranicznych. Realizacją eksportu zajmuje się dział sprzedaży. Podobnie nie są wykonywane badania efektywności działań na rynkach zagranicznych. Gromadzone są informacje o wielkości sprzedaży na tych rynkach i na tej podstawie wyliczany jest ich udział w całości sprzedaży firmy.

Prezentowana firma należy do sektora małych średnich firm, funkcjonuje od ponad czterech lat, ale jej dynamiczny rozwój rozpoczął się przed dwoma laty. W odniesieniu do rynków zagranicznych wykorzystuje elementy orientacji etnocentrycznej i policentrycznej. Rynek krajowy jest ważniejszy niż rynki zagraniczne, ale do wymogów każdego z nich firma dostosowuje swoje działania. Proces ekspansji na rynki zagraniczne jest bardzo uproszczony – pominięty został etap badań i wyboru rynków zagranicznych oraz oceny efektów działań marketingowych na tych rynkach. Ze względu na wielkość i relatywnie krótki czas funkcjonowania firma decyduje się na najprostszą formę ekspansji – tj. eksport. W jego ramach nie postępuje proaktywnie, natomiast reaguje na zamówienia nabywców. Jej strategia marketing-mix obejmuje jednocześnie jednolite i zróżnicowane działania. Jednolite są instrumenty i treść promocji oraz kanały dystrybucji. Natomiast zróżnicowane i dostosowane do rynków są produkty i ich ceny. Wielkość firmy determinuje także brak wyodrębnienia komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za strategię na rynkach zagranicznych.

5.1.5.

Wnioski i rekomendacje

Analizowane przedsiębiorstwo można zaliczyć do firm innowacyjnych. W swojej ofercie posiada bowiem produkty, które do tej pory nie znajdowały się wśród asortymentu produktów polskich firm zarówno w kraju, jak i przeznaczonych na rynki

zagraniczne. Osiągnięty sukces na rynkach zagranicznych zapewne zmobilizuje przedsiębiorstwo do podjęcia dalszej ekspansji. Jest to jednak możliwe pod warunkiem proaktywnego działania, które nie polega na oczekiwaniu na oferty od potencjalnych nabywców, ale na wcześniejszym docieraniu do nich. Takie postępowanie wymaga jednak prowadzenia badań rynków zagranicznych, w szczególności ich koniunktury, oraz analiz efektywności podjętych działań.

5.2.

Producent tworzyw sztucznych dla branży budowlanej

5.2.1.

Charakterystyka firmy

Prezentowana firma jest prekursorem nowych rozwiązań w dziedzinie budownictwa na rynku polskim. Swoją działalność zaczęła od produkcji innowacyjnych produktów wykończeniowych oraz wytłaczania i produkcji materiałów izolacyjnych. Ponad 25-letnie doświadczenie w branży oraz specjalistyczne wykształcenie założycieli przedsiębiorstwa pozwala oferować produkty o sprawdzonej, wysokiej jakości. Znajdują one zastosowanie jako elementy do produkcji okien oraz części systemów izolacyjnych wielu światowych marek.

Zgodnie z swoją wizją dąży ona do budowy wizerunku podmiotu wytwarzającego innowacyjne wyroby izolacyjne. W związku z tym zwiększa stale inwestycje na prace badawczo-rozwojowe, a dla wysokiej jakości swoich produktów kładzie nacisk na ciągłe podnoszenie kwalifikacji pracowników poprzez szkolenia z najnowszych technik produkcji. Firma deklaruje, że wykorzystuje nowoczesne technologie produkcji i jednocześnie dba o ochronę środowiska. Materiały produkcyjne można poddać ponownemu przetworzeniu.

Rozwój firmy pozwolił na zbudowanie bogatej oferty opartej na innowacyjnych rozwiązaniach w izolacji systemowej wszelkiego typu okien i drzwi, począwszy od uszczeltek i profili uszczelniających, montażowych taśm izolacyjnych, profili z twardego i spienionego polichlorku winylu, aż do profili dekoracyjnych. Firma specjalizuje się w produktach z TPE (elastomerów termoplastycznych), PVC (polichlorek winylu) i butylu.

Jakość oferowanych produktów i świadczonych usług stanowi podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa na globalnym rynku. Firma dokłada wszelakich starań, aby jakość oferowanych produktów była zgodna ze standardami europejskiej normy EN ISO 9001:2008, a coraz szersza gama produktów była certyfikowanej jakości. Przedsiębiorstwo posiada nowoczesne i doskonale wyposażone laboratorium umożliwiające przeprowadzanie testów i badań wymaganych przez klientów.

Analizowana firma ma formę organizacyjno-prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Biorąc pod uwagę kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw do różnych grup wielkości, spełnia ona warunki stawiane średnim firmom. Zatrudnia ona bowiem ponad 100 pracowników, a jednocześnie jej roczne obroty oscylują w przedziale 11–50 mln euro.

5.2.2.

Działalność na rynkach zagranicznych

Dynamiczny rozwój i uzyskanie stabilnej pozycji na rynku krajowym pozwoliło firmie skoncentrować swoje wysiłki na rozwoju bezpośredniego oraz pośredniego eksportu produktów. Może pochwalić się ona sukcesami we współpracy ze znanymi europejskimi markami, głównie w obszarze szeroko pojętych materiałów budowlanych.

Opisywany producent tworzyw sztucznych dla branży budowlanej posiada ponad 9-letnie doświadczenie na rynkach zagranicznych, co może przekładać się na jego wiedzę na temat specyfiki tego obszaru działalności podmiotu oraz motywować do udoskonań w tym zakresie. Firma obsługuje klientów instytucjonalnych, a w przyszłości ma zamiar wejść w bardziej

ryzykowne formy ekspansji na rynki zagraniczne, tj. wspólne przedsiębiorstwo lub otworzenie własnych oddziałów za granicą. Chodzi o szybsze docieranie do klientów ze swoimi produktami oraz świadczenie im usług i doradztwa.

Obecnie analizowane przedsiębiorstwo działa na terenie Europy i Azji. Przedstawicielka firmy wymieniła następujące rynki zagraniczne: Niemcy, Francję, Austrię, Czechy, Słowację, Ukrainę, Szwecję, Danię, Anglię, Rosję, Włochy, Belgię, Holandię, Arabię Saudyjską. Można zatem stwierdzić, że firma zdecydowanie rozwija swoje działania w zakresie ekspansji i wchodzi na coraz bardziej oddalone od rodzimego kraju rynki o odmiennej kulturze, zasięgu geograficznym i klimacie.

Za planowanie, wdrażanie i trafność podjętych decyzji dotyczących działalności analizowanego podmiotu na rynkach zagranicznych odpowiada prezes zarządu wraz z dwoma wiceprezesami. Za kontakt z rynkami zagranicznymi odpowiedzialny jest przedstawiciel ds. eksportu. Natomiast za działania marketingowe na tych rynkach jest odpowiedzialna wyodrębniona komórka organizacyjna tego przedsiębiorstwa. Jak widać, działalność marketingowa jest oddzielona organizacyjnie od decyzji o ekspansji i wyborze rynków.

5.2.3.

Motywy i cel działań na rynkach zagranicznych

Zasadniczym celem wejścia firm na rynki zagraniczne było zwiększenie sprzedaży produktów, ale firmie zależało także na wejściu na rynki poszukujące produktów wysokiej technologii. Zatem można powiedzieć, że cel nie był wyłącznie *stricte* ekonomiczny, ale również miano na uwadze możliwości rozwoju firmy.

Czynnikiem przemawiającym za wejściem na rynki zagraniczne był w największym stopniu jeden z motywów rynkowych, czyli występowanie niezaspokojonego popytu na wybranym rynku zagranicznym. Ułatwia to firmie sposób wejścia na obcy rynek, gdyż niezaspokojony popyt przyczyni się do szybszej akceptacji przez zagranicznych nabywców proponowanych produktów.

Firma również podkreśliła znaczenie czynnika kosztów transportu (motywy kosztowe). W średnim stopniu odnosiła się do pozostałych motywów kosztowych, tj. kosztów siły roboczej, wytwarzania kosztów administracyjnych. Wśród motywów rynkowych firma w małym stopniu wskazała na występowanie mniejszego natężenia konkurencji na rynku zagranicznym czy też ekspansję zagranicznych partnerów biznesowych. Z racji tego, że produkty firmy są wytwarzane na rynku krajowym, przywiązuje również dużą wagę do aspektów zaopatrzeniowych (m.in. ceny surowców i materiałów, brak konieczności magazynowania, czy też konieczność transportu). W najmniejszym stopniu odnosi się do grupy motywów politycznych (m.in. zachęta i wsparcie ze strony UE i państwa, atrakcyjna polityka handlowa państwa, do którego odbywa się eksport, pogorszenie się warunków politycznych na rynku krajowym).

5.2.4.

Modele ekspansji na rynki zagraniczne

Analizowane przedsiębiorstwo wskazało na trzy modele ekspansji na rynki zagraniczne, co jest uwarunkowane zasobami, doświadczeniami oraz specyfiką potencjalnych rynków. Firma podkreśliła także, że jej postępowanie odpowiada modelowi niekonwencjonalnej internacjonalizacji, który polega na ekspansji na kilka rynków jednocześnie. Wskazała również na model sieciowy ze względu na jej powiązania z różnymi podmiotami otoczenia zagranicznego. Przedsiębiorstwo w swojej historii działania na rynkach zagranicznych również stosowało model prób i błędów, tzn. że po niepowodzeniach wycofywało się z rynku lub też zdecydowało się przejść na inne rynki zagraniczne. Mając na uwadze fakt, że działa na bliskich i również dość odległych rynkach geograficznych o różnej kulturze, to wymienione modele ekspansji wydają się być uzasadnione ze względu na obsługiwane grupy krajów.

5.2.5.

Strategia działalności na rynkach zagranicznych

Z przeprowadzonego wywiadu wynika, że firma podejmuje się modyfikacji w obrębie instrumentów marketingowych, uwzględniając specyfikę wybranego rynku zagranicznego. Oznacza to działanie zgodne z orientacją policentryczną lub regionocentryczną. Badany podmiot zgodnie z przyjętą misją podchodzi do swoich klientów indywidualnie. Podejmuje się różnicowania swoich odbiorców głównie ze względu na czynniki behawioralne, ekonomiczne i społeczno-kulturalne. Stwierdzić tu można, że zachowana została tu spójność strategiczna, co świadczy o dojrzałości firmy.

Zmiany, jakie najczęściej wprowadzała, dotyczą wytworzenia produktu finalnego oraz ceny. Firma w zależności od specyfiki wybranego rynku zagranicznego w obrębie produktu dokonuje zmian w składnikach, z których wytworzony jest produkt, a także zmianie ulega opakowanie i marka. Zmiany w produkcie są powiązane ze zmianami w polityce cenowej. Wynika to z ponoszonych kosztów wytwarzania produktu, kosztów dostarczania na rynek zagraniczny i wielkości popytu.

Pozostałe instrumenty marketingowe (dystrybucja, promocja) nie są poddawane znacznym zmianom. Powodem jest to, że firma w odniesieniu do dystrybucji korzysta z pośredników handlowych. W procesie wyboru pośredników handlowych przedsiębiorstwo uwzględnia przede wszystkim ryzyko związane ze sprzedażą, koszty sprzedaży i możliwości magazynowania. Wybrani pośrednicy przez firmę zazwyczaj przejmują te obowiązki na siebie. Odpowiadają za składowanie, magazynowanie, ponoszą koszty sprzedaży oraz przejmują ryzyko sprzedaży przejętych produktów. Zasadniczo ten sposób podejścia w kanale dystrybucji jest bardziej bezpieczny dla firmy, ponieważ generuje mniejsze koszty oraz obniża ryzyko niepowodzenia na obcym rynku. W odniesieniu od działań promocyjnych należy podkreślić, że badane przedsiębiorstwo zrezygnowało z samodzielnej aktywności w tym zakresie. Związane jest to z faktem, że firma szuka rynków, na których występuje niezaspokojony popyt na zaoferowane produkty. W dużej mierze oznacza to brak konieczności podejmowania aktywnych działań promocyjnych.

Natomiast korzystanie z pośredników handlowych i tak oznacza wykonywanie przez nich funkcji informacyjnych działań w zakresie promocji.

5.2.6.

Analiza efektywności działań

Firma dostrzega potrzebę racjonalnego planowania działań strategicznych w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na wybranych rynkach zagranicznych. Oznacza to poddawanie ocenie efektywności wykorzystywanych kanałów dystrybucji, a także udziału przedsiębiorstwa w procesach internacjonalizacji. Wiąże się to ze stosowaniem mierników marketingowych pozwalających monitorować efektywność podejmowanych działań.

Dużą zaletą analizowanego przedsiębiorstwa jest więc świadomość potrzeby monitorowania efektywności i skuteczności działań. Jednak na pogłębione pytanie o wykorzystywanych miernikach wskazano na te, które dotyczą pomiaru strategicznego oraz udziału w procesach internacjonalizacji. Można zatem stwierdzić, że firma dokonuje wyłącznie ogólnikowych analiz. Zatem pełne wykorzystanie badań efektywności działań marketingowych może być tu poddane w wątpliwość.

Aby ocenić pozycję konkurencyjną na rynku, firma stosuje takie wskaźniki, jak dynamika wzrostu sprzedaży oraz wskaźnik lojalności klientów.

Do oceny efektywności sprzedaży i kanałów dystrybucji firma stosuje tylko analizy trendów sprzedażnych oraz określanie skłonności do powtórnego zakupu.

Można stwierdzić, że ocena działań odnosi się tu głównie do końcowych efektów (lojalności klientów, wielkości sprzedaży). Tymczasem konieczne jest także bieżące monitorowanie realizowanych działań zmierzające do wzmacniania pozycji firmy na rynku.

W celu analizy udziału w procesach internacjonalizacji prezentowany producent stosuje:

- analizę liczby rynków zagranicznych,
- pomiar udziału w sprzedaży na rynkach zagranicznych w porównaniu z całkowitą sprzedażą realizowaną przez tę firmę,

- analizę udziału zysku z działalności na wybranych rynkach zagranicznych do całości zysku osiągniętego przez firmę.

Wybór tych wskaźników wydaje się potwierdzać wcześniejsze wnioski o koncentracji na ocenie głównie wyników działania (sprzedażowo-ekonomicznych), bez głębszej analizy efektywności podejmowanych działań krótkookresowych i średniookresowych.

5.2.7.

Wnioski i rekomendacje

Prezentowana firma posiada długoletnie doświadczenie w działalności na rynku zagranicznym, które pozwoliło jej na pozyskiwanie klientów nie tylko w krajach bliskich geograficznie, ale na rynkach odległych (w Azji). Powinna rozważyć bardziej rozwinięte formy wejścia na rynki zagraniczne. Badany podmiot rozumie specyfikę poszczególnych rynków zagranicznych, dokonując oceny klienta i dostosowując do niego produkt. Jej rozwój technologiczny i spójność organizacyjna pozwala przypuszczać, że posiada wystarczające zasoby, aby odnieść sukces w bardziej ryzykownych formach ekspansji, tj. wspólnych przedsiębiorstwach lub poprzez własny oddział. Można przyjąć, że firma powinna się podjąć działań promocyjnych, które umożliwiają skuteczne informowanie klientów o ofercie i przypominanie o niej. Ponadto dla oceny efektywności podejmowanych działań firma powinna poszerzyć listę stosowanych wskaźników. Umożliwi to bardziej obiektywne ocenianie skuteczności i efektywności działań oraz ich bieżące modyfikowanie.

5.3.

Zakład przetwórstwa owoców i warzyw

5.3.1.

Charakterystyka firmy

Zakład istnieje od ponad 30 lat i jest firmą rodzinną zajmującą się przetwórstwem owoców i warzyw. W swojej ofercie posiada warzywa konserwowe, majonezy, a przede wszystkim chrzany i ćwikłę, z których jest najbardziej znana.

Firma uznała, że powinna podjąć działania w kierunku wąskiej specjalizacji. Jej zdaniem, umożliwi to sprostanie zmieniającym się wymaganiom rynku, gdzie istotna jest nie tylko wysoka jakość i bezpieczeństwo produktów, ale również korzystny stosunek ceny do jakości i bardzo sprawna realizacja dostaw.

Zakład jest właścicielem hali produkcyjnej wyposażonej w kompleksowy ciąg technologiczny umożliwiający dokładne oczyszczenie warzyw, ich przygotowanie, dozowanie i zapakowanie. Jest to w tej chwili najnowocześniejsza linia technologiczna w Europie uwzględniająca prześwietlanie za pomocą urządzenia X-RAY (detektor wszystkich ciał obcych, w tym szkła w szkło).

Jako pierwsza w Polsce wdrożyła system zarządzania jakością ISO 22000, a w roku 2011 w celu zapewnienia najwyższej jakości dostarczanych produktów wprowadziła i utrzymuje system zarządzania bezpieczeństwem żywności BRC stopień A.

Od ponad 10 lat, po bardzo dużej modernizacji techniczno-technologicznej, firma jest profesjonalnym i liczącym się producentem marek własnych dla sieci handlowych. Jej produkty są sprzedawane w całej Polsce w sieciach, takich jak Makro, Selgros, Tesco, Auchan, Carrefour, E. Leclerc, Mila, Lidl. Produkty firmy są również dostępne w tradycyjnych kanałach dystrybucji (samodzielnych sklepach).

Analizowany producent ma formę organizacyjno-prawną spółki jawnej. Biorąc pod uwagę kryteria klasyfikacji przedsiębiorstw, firmę można zaliczyć do małych przedsiębiorstw. Zatrudnia ona nie więcej niż 50 pracowników, a jednocześnie jej roczne obroty oscylują wokół 2 mln euro.

5.3.2.

Działalność na rynkach zagranicznych

Stabilna pozycja na rynku krajowym pozwoliła firmie skoncentrować swoje wysiłki na działaniach na rynkach zagranicznych już ponad 6 lat. W celu ekspansji na te rynki wybrała najmniej ryzykowne formy wejścia, tj. eksport bezpośredni i pośredni.

Wyroby firmy dostępne są na rynku międzynarodowym, w takich krajach, jak Niemcy, Czechy, Francja, Słowacja, Szwecja, Rumunia, Chorwacja, Węgry, Bułgaria, Belgia, Holandia, Litwa, Łotwa, Estonia, Ukraina, Słowenia, USA, Kanada, Irlandia i Wlk. Brytania, Izrael. Można zatem stwierdzić, że firma zdecydowanie poszerza zakres geograficzny swojej działalności. Jest obecna w Europie, ale również w bardziej odległych rynkach – w Ameryce Północnej i Azji.

Za planowanie, wdrażanie i trafność podjętych decyzji w firmie odpowiadają jej właściciele, gdyż jest to firma rodzinna. Natomiast za działania marketingowe na rynkach zagranicznych jest odpowiedzialna wyodrębniona komórka organizacyjna tego przedsiębiorstwa oraz komórka organizacyjna przy współpracy z pośrednikiem handlowym.

5.3.3.

Motywy i cel podjęcia działań na rynkach zagranicznych

Głównym celem wejścia firmy na rynki zagraniczne było zwiększenie sprzedaży produktów, ale zależało również na rozwoju marki własnej rozpoznawalnej za granicą.

W odniesieniu do motywów podejmowania działalności na rynkach zagranicznych największe znaczenie dla zakładu mają trzy czynniki z grupy motywów rynkowych – tj. wysokie natężenie konkurencji na rynku krajowym, kłopoty ze sprzedażą na rynku krajowym oraz niezaspokojony popyt na rynkach zagranicznych. Istotny wpływ na decyzje firmy miał jeden czynnik z grupy motywów politycznych, który zdaniem jej przedstawiciela dotyczył pogorszających się warunków politycznych na rynku krajowym. Średnie znaczenie mają dla firmy czynniki z grupy

motywów kosztowych. Wymienić tu można koszty siły roboczej oraz administracji. Badany przedstawiciel firmy zwrócił również uwagę na motywy zaopatrzeniowe, sugerując, że większa dostępność do surowców czy też tańsze surowce i materiały stanowią dość ważną przyczynę podjęcia się działań na rynkach innych niż rynek macierzysty.

5.3.4.

Modele ekspansji na rynki zagraniczne

Analizowany podmiot wskazał na dwa modele ekspansji na rynki zagraniczne. Jest to uwarunkowane jego zasobami i możliwościami produkcyjnymi na wysokim poziomie technologicznym. Firma podkreślała także, że jej działania są zbliżone do modelu sekwencyjnego, który polega na stopniowym wchodzeniu podmiotu na rynki zagraniczne. Firma wymieniła również model sieciowy ze względu na jej powiązania z różnymi przedsiębiorstwami otoczenia zagranicznego. Mając na uwadze fakt, że firma działa na bliskich i odległych geograficznie oraz kulturowo rynkach, to wymienione modele ekspansji wydają się być uzasadnione. Model sekwencyjny ogranicza poniesienie strat na rynkach zagranicznych w sytuacji, gdy firma ze względów kosztowych, strategicznych czy organizacyjnych nie może sobie pozwolić na działanie na kilku rynkach jednocześnie. Badane przedsiębiorstwo ma charakter rodzinny, więc ten sposób wydaje się być odpowiednim rozwiązaniem dla zdobycia większego doświadczenia na rynkach zagranicznych. Natomiast model sieciowy również obniża koszty i ryzyko związane szczególnie z dystrybucją produktów na rynki międzynarodowe.

5.3.5.

Strategia działalności na rynkach zagranicznych

Z wywiadu przeprowadzonego z przedstawicielem firmy wynika, że podejmuje się ona modyfikacji w obrębie instrumentów marketingowych, uwzględniając specyfikę wybranego rynku zagranicznego. Główny nacisk kładzie na rozpoznawalność własnej marki

na obcych rynkach. W tym celu podejmuje się działań promocyjnych przy użyciu różnych nośników (reklama TV, internetowa, w czasopiśmie i w prasie lokalnej, radiowa, broszura/newsletter, ulotka, eventy, targi, portale społecznościowe), które są dostosowane do specyfiki wybranego rynku. Wybór narzędzi promocji zależy od grupy nabywców, produktu oraz specyfiki rynku. Za kampanie promocyjne firmy na rynkach zagranicznych odpowiada samodzielnie oraz pośrednicy handlowi, z którymi współpracuje.

Przedsiębiorstwo dokonuje różnicowania swoich odbiorców głównie ze względu na kryteria ekonomiczne. Produkty oferowane na rynki zagraniczne nie są zdaniem przedstawiciela firmy modyfikowane, bo to produkty spożywcze i przetwory.

Zmiany w obrębie instrumentów marketingowych dotyczą najczęściej kanałów dystrybucji. Firma na rynkach zagranicznych korzysta z pośredników handlowych. Wybiera ich ze względu na poziom ryzyka sprzedaży na rynkach zagranicznych, ich możliwości transportu oraz warunki płatności. Pośrednicy współpracujący z firmą spełniają te wymagania oraz ponoszą koszty sprzedaży we własnym zakresie.

Przedsiębiorstwo wprowadza również zmiany w obrębie ceny. Wynika to przede wszystkim z ponoszonych kosztów wytwarzania produktu, cen konkurentów na rynkach zagranicznych oraz kosztów dostarczenia produktów na rynki zagraniczne. Stosowana jest więc kosztowa i porównawcza metoda kalkulacji ceny.

5.3.6.

Analiza efektywności działań

Firma dostrzega potrzebę monitorowania działań na rynkach zagranicznych. Przekłada się to na stosowanie mierników marketingowych pozwalających kontrolować efektywność podejmowanych działań. Aby ocenić działania na poziomie strategicznym, stosuje takie wskaźniki, jak dynamika wzrostu sprzedaży, wskaźnik lojalności klienta.

Nieco większą uwagę przywiązuje do oceny efektywności sprzedaży i kanałów dystrybucji. Stosowane są tu takie mierniki udziału marki własnego produktu w sklepach prowadzących

sprzedaż danego produktu, określenie powtórnego zakupu i średnia wartość zamówienia.

Można stwierdzić, że ocena działań odnosi się tu głównie do ich końcowych efektów związanych głównie ze sprzedażą, a w mniejszym zakresie do bieżącego monitorowania. W celu analizy udziału w procesach internacjonalizacji prezentowane przedsiębiorstwo prowadzi pomiar udziału w sprzedaży na rynkach zagranicznych w całkowitej sprzedaży realizowanej przez firmę oraz udziału zysku z działalności na wybranych rynkach zagranicznych do całości zysku osiągniętego przez firmę. Wybór tych wskaźników potwierdza koncentrowanie się na ocenie działań sprzedażowo-ekonomicznych.

5.3.7.

Wnioski i rekomendacje

Prezentowane przedsiębiorstwo, kierując się chęcią rozwoju i wzmacniania pozycji marki w świecie, podejmuje działania na wielu rynkach zagranicznych. Produkty firmy można znaleźć na trzech kontynentach – w Europie, Ameryce Północnej i w mniejszym stopniu w Azji. Biorąc pod uwagę relatywnie krótki okres funkcjonowania firmy na rynkach zagranicznych (6 lat), efekt jej działań jest wyjątkowo pozytywny. Formy ekspansji (eksport bezpośredni i pośredni), jakie wybrano, są prawidłowe. Jednak ze względu na dysponowanie wyspecjalizowanym parkiem maszynowym i produktami o wysokiej jakości powinna rozważyć wybór bardziej zaawansowanych form działania na rynkach zagranicznych. Wiąże się to z ponoszeniem wyższych kosztów w zakresie chociażby badań, których firma obecnie nie prowadzi, oraz zwracania większej uwagi na metody analizy wyboru rynków zagranicznych. Obecnie te działania są w większości przerzucane na pośredników handlowych. Jednak przez to firma nie ma dostępu do informacji od ostatecznych odbiorców swoich produktów. W przypadku wyboru eksportu pośredniego przedsiębiorstwo dość silnie współpracuje z pośrednikiem handlowym, który dobrze zna rynki zagraniczne i przejmuje na siebie większość obowiązków w kanale dystrybucji. Firma zbyt mało uwagi zwraca na proces

segmentacji rynków zagranicznych. Pod uwagę bierze tylko aspekt ekonomiczny, który nie jest najważniejszym czynnikiem wpływu na zachowanie konsumentów. Firma w swoich celach deklarowała chęć budowania marki światowej, ale bez informacji od jej odbiorców nie jest w stanie tego uczynić. Zaletą analizowanego przedsiębiorstwa jest zapewne świadomość potrzeby monitorowania efektywności i skuteczności działań, choć liczba stosowanych metod czy mierników jest w dosyć małym stopniu wykorzystywana.

5.4.

Producent z branży napojów energetycznych

5.4.1.

Charakterystyka firmy

Firma powstała w roku 2000. Była wówczas jedną z pierwszych w Europie firm produkujących napoje energetyczne oznakowanych marką własną. Ma ona formę organizacyjno-prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Firma spełnia warunki stawiane średnim przedsiębiorstwom – jej zatrudnienie mieści się w przedziale od 50 do 249 pracowników, a roczne obroty znajdują się w granicach 11–50 mln euro.

Początkowo przedsiębiorstwo koncentrowało się tylko na polskim rynku, ale wstąpienie Polski w Unii Europejskiej w 2004 r. skierowało jego uwagę na rynki zagraniczne. Związane z akcesją do UE ułatwienia handlowe umożliwiły modyfikację ekspansję na rynki europejskie, a następnie na rynki Bliskiego Wschodu, Afryki i obu Ameryk. Dzięki nowym klientom pojawiły się nowe produkty i nowe rozwiązania technologiczne, powstawały nowe linie produkcyjne, powiększała się powierzchnia magazynowa.

Firma posiada certyfikaty, które stanowią o jej profesjonalnym podejściu do produkcji własnych wyrobów oraz zapewniają bezpieczeństwo konsumentom propionowych produktów. Posiadane

przez firmę certyfikaty to m.in.: AIB International, U.S. FDA Registration, HACCP, IFS Food, Sanepid.

Firma produkuje napoje z najlepszych składników i przy użyciu najnowszych technologii. W swojej ofercie posiada napoje niealkoholowe i alkoholowe. W grupie napojów niealkoholowych znajdują się napoje gazowane, energetyczne, gazowane owocowe dla sportowców, niegazowane owocowe dla dzieci. Firma świadczy również usługi produkcyjne dla marek własnych innych firm.

Menedżerowie przedsiębiorstwa stwierdzili, że cały czas monitorują zmiany w zachowaniach żywieniowych konsumentów i na tej podstawie tworzą nowe produkty i receptury, odpowiadając na zapotrzebowanie klientów. Na rynkach światowych w przekazach promocyjnych firma podkreśla kraj pochodzenia – Polskę – jako miejsce, gdzie natura łączy się z wysoką technologią, tworząc idealne warunki dla nowoczesnych produktów i współpracy międzynarodowej.

5.4.2.

Działalność na rynkach zagranicznych

Wraz z wejściem Polski do UE firma zaczęła rozszerzać swoją działalność na rynki zagraniczne i posiada już ponad 15-letnie doświadczenie w tej dziedzinie. Przez te lata na rynki zagranicznych za formę wejścia przyjęła eksport bezpośredni.

Produkty firmy dostępne są w tej chwili w ponad 70 krajach na 6 kontynentach (Ameryka Północna, Ameryka Południowa, Europa, Australia, Afryka, Azja). Można je odnaleźć w wielkich sieciach handlowych w takich krajach, jak Kanada, USA, Chile, Benin, Filipiny, Australia, Estonia, Szwecja, Izrael, Węgry, Dania, Niemcy, Czechy, Włochy, Chorwacja, Słowacja, Bośnia i Hercegowina.

Firma produkuje napoje na rynki wschodzące i wysoko rozwinięte. Można zatem stwierdzić, że w znaczącym stopniu rozwinęła geograficzny zakres działania na rynkach międzynarodowych. Za planowanie i wdrażanie decyzji internacjonalizacyjnych odpowiada zarząd firmy. Natomiast za działania marketingowe na rynkach zagranicznych odpowiada pośrednik handlowy w kanale dystrybucji.

5.4.3.

Motywy i cel podjęcia działań na rynkach zagranicznych

Głównym celem wejścia firmy na rynki zagraniczne było uniezależnienie się od konkurencji na rynku krajowym oraz wahań kursowych.

Analizowany podmiot wskazał także na przyczyny decydujące o wyborze rynków zagranicznych, wśród których dominują motywy zaopatrzeniowe oraz polityczne. W grupie motywów zaopatrzeniowych wymienić należy większą dostępność surowców, tańsze surowce i materiały. W mniejszym stopniu znaczenie ma brak konieczności transportu wytworzonych produktów. Natomiast wśród motywów politycznych firma szczególną uwagę przywiązuje do zachęt i wsparcia ze strony UE i państwa oraz uwzględnia atrakcyjność polityki handlowej krajów, do których odbywa się eksport. Dla firmy ważne są ponoszone koszty, ale ze wszystkich motywów kosztowych przywiązuje ona szczególną uwagę do kosztów administracyjnych. Natomiast w swojej działalności eksportowej najważniejszym motywem rynkowym jest czynnik niezaspokojonego popytu na wybranych rynkach zagranicznych.

5.4.4.

Modele ekspansji na rynki zagraniczne

Firma wskazała, że jej działania na rynkach zagranicznych odpowiadają modelowi sekwencyjnemu, czyli stopniowemu wchodzeniu na rynki zagraniczne. Model sekwencyjny ogranicza ryzyko poniesienia niepowodzenia na rynkach zagranicznych oraz koszty związane z takim przedsięwzięciem, umożliwia także pozyskanie doświadczenia i wiedzy o rynkach zagranicznych.

5.4.5.

Strategia działalności na rynkach zagranicznych

Z wywiadu przeprowadzonego z przedstawicielem firmy wynika, że podejmuje się modyfikacje (adaptacje) w odniesieniu do instrumentów marketingowych, uwzględniając specyfikę wybranego

rynku zagranicznego. Zgodnie z deklaracjami nacisk kładzie się na zmiany w zakresie produktu w zależności od specyfiki rynku i jej odbiorców. Firma różnicuje klientów głównie w oparciu o czynniki demograficzne i ekonomiczne. Zmiany, jakie przedsiębiorstwo wprowadza w obrębie produktu, najczęściej dotyczą jego składników oraz marki.

Firma wprowadza również zmiany w poziomie ceny. Wynika to przede wszystkim z ponoszonych kosztów dostarczania produktów na rynki zagraniczne i cen konkurentów na nich. Na wysokość ceny wpływa również waluta danego kraju i jej kurs do waluty eksportera. Istotnym czynnikiem polityki cenowej na rynkach zagranicznych jest także forma płatności transakcji eksportowych. Analizowane przedsiębiorstwo preferuje przedpłatę od kupującego (zaliczkę), a w dalszej kolejności akredytywę dokumentową i inkaso dokumentowe. Świadczy to o prawidłowym zabezpieczaniu się przed ryzykiem nieotrzymania zapłaty lub jej nieterminowym realizowaniu.

Firma na rynkach zagranicznych korzysta z pośredników handlowych. Kryteria ich doboru to: poziom ryzyka, jaki jest związany ze sprzedażą na rynkach zagranicznych, możliwości realizacji transportu przez pośrednika, przejęcia ryzyka sprzedaży oraz warunki płatności.

Z przeprowadzonych badań wynika, że wychodząc na rynki zagraniczne, nie zajmuje się ona promocją we własnym zakresie. Działania promocyjne są prowadzone przez pośredników handlowych współpracujących z firmą oraz agencją reklamową na zlecenie pośredników handlowych. Promocja na danym rynku zależy od jego specyfiki. Działania promocyjne prowadzone przez pośredników handlowych odbywają się za pośrednictwem takich nośników informacji, jak reklama internetowa, reklama w czasopiśmie, broszura/newsletter, konferencje, targi, portale społecznościowe. Wybór narzędzi promocji zależy od grupy nabywców, rodzaju pośredników handlowych (*push*, *pull*) oraz specyfiki rynku.

5.4.6.

Wnioski i rekomendacje

Prezentowane przedsiębiorstwo działa na rynkach zagranicznych przede wszystkim poprzez eksport bezpośredni. Posiada w tym zakresie długoletnie doświadczenie, jednak nadal nie jest zainteresowane inną formą ekspansji. Trzeba jednak podkreślić, że w istocie realizuje nie eksport bezpośredni, ale pośredni, ponieważ dostarcza produkty na obce rynki poprzez pośredników handlowych. Błędne określenie rodzaju eksportu wynika zapewne z faktu, iż nawiązało ono bezpośredni kontakt właśnie z pośrednikami, a nie ostatecznymi nabywcami. Na uznanie zasługuje zasięg eksportowanych produktów i sposoby zabezpieczenia zapłaty.

Analizowana firma obecnie nie prowadzi badań rynków zagranicznych oraz nie zwraca większej uwagi na metody analizy ich wyboru. Ten zakres działań przerzucony jest na pośredników handlowych. Wiąże się to z nieponoszeniem kosztów badań, ale słabą stroną takiego postępowania jest brak informacji o rynkach, jej uczestnikach, a w szczególności o ostatecznych klientach. Powoduje to także w konsekwencji brak informacji o ewentualnych segmentach na rynkach zagranicznych. Słabą stroną postępowania przedsiębiorstwa jest także brak monitorowania skuteczności i efektywności działań marketingowych na tych rynkach. Decyzja o podjęciu w przyszłości takich badań przez firmę oznaczać może jej uniezależnienie się od pośredników i informacji otrzymywanych od nich.

5.5.

Producent drzwi i ościeżnic – branża budowlana

5.5.1.

Charakterystyka firmy

Prezentowane przedsiębiorstwo działa w Polsce od 1991 r. i posiada wieloletnie doświadczenie w produkcji drzwi i ościeżnic. Zapewnia wysoką jakość oraz wytrzymałość własnych produktów.

Firma zaspokaja potrzeby budownictwa instytucjonalnego i indywidualnego w kraju i za granicą. Dostarcza drzwi i ościeżnice drzwiowe oraz okienne klientom o różnym profilu działania, poczynając od szpitali, poprzez uczelnie, szkoły i stacje benzynowe, banki, hotele, nowoczesne biurowce, lofty, budownictwo jednorodzinne i wielorodzinne. Firma w swojej ofercie posiada również kabiny sanitarne, parapety i blaty.

Dysponuje licznymi atestami i świadectwami jakości dotyczące surowców użytych w produkcji, samego procesu wykonania i walorów higieniczno-użytkowych. Klienci firmy mają dostęp do ciągle powiększającej się i aktualizowanej bazy aprobat technicznych i certyfikatów firmowych wyrobów. Firma od 2004 r. funkcjonuje zgodnie z wdrożonym systemem zarządzania jakością PN-EN ISO 9001:2009.

Badana firma posiada własny transport. Deklaruje klientom, że bez względu na wielkość zamówienia może dostarczyć zakupione produkty w dowolne miejsca na terenie Europy. Przedsiębiorstwo zapewnia swoim klientom wysoką jakość i trwałość własnych wyrobów oraz dopasowanie kolorystyki do wymogów architektów i dekoratorów wnętrz. Wykonuje zamówienia na każdy rozmiar podany przez klienta.

Analizowana firma ma formę organizacyjno-prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i można ją zaliczyć do średnich podmiotów. Jej zatrudnienie mieści się w przedziale między 50 a 249 pracowników, a roczne obroty oscylują w przedziale 3–10 mln euro.

5.5.2.

Działalność na rynkach zagranicznych

Firma zajmuje się stałym eksportem bezpośrednim do Szwajcarii oraz do innych krajów zachodniej Europy. Działa także na Białorusi. Producent drzwi i ościeżnic posiada ponad 9-letnie doświadczenie w działalności na rynkach zagranicznych, co może przekładać się na jego wiedzę o rynkach zagranicznych.

Za planowanie i wdrażanie podjętych decyzji dotyczących działalności przedsiębiorstwa na tych rynkach odpowiada zarząd

firmy. Współpraca z odbiorcami na rynkach zagranicznych leży natomiast w gestii jej przedstawicieli handlowych. Stanowią oni jednocześnie rolę opiekunów na rynków zagranicznych. Natomiast za działania marketingowe na tych rynkach jest odpowiedzialna częściowo wyodrębniona komórka organizacyjna przedsiębiorstwa oraz pośrednik handlowy.

5.5.3.

Motywy i cel podjęcia działań na rynkach zagranicznych

Głównym celem wejścia firmy na rynki zagraniczne było zwiększenie sprzedaży własnych produktów. Zdaniem jej przedstawiciela, najważniejszymi przyczynami przemawiającym za wejściem na rynki zagraniczne były także motywy kosztowe oraz zaopatrzeniowe. Największe znaczenie z grupy motywów kosztowych mają koszty administracyjne i koszty transportu. Natomiast wśród motywów zaopatrzeniowych wskazano na czynniki związane z większą dostępnością do surowców oraz niższą ceną surowców i materiałów. W najmniejszym stopniu firma wypowiadała się o motywach politycznych.

5.5.4.

Modele ekspansji na rynki zagraniczne

Menedżerowie badanej firmy podkreślili, że działa ona na rynkach zagranicznych zgodnie z modelem internacjonalizacji określanym mianem modelu sieciowego. Wynika on z utrzymywania stałych kontaktów i związków z wieloma podmiotami otoczenia zagranicznego.

5.5.5.

Strategia działalności na rynkach zagranicznych

Z wywiadu przeprowadzonego w przedsiębiorstwie wynika, że firma prawie nie podejmuje modyfikacji instrumentów marketingowych. Zmiany, jakie wprowadza, dotyczą głównie poziomu

ustalania ceny produktów. Czynnikiem wpływającym na poziom cen są koszty wytworzenia produktu, rodzaj waluty i warunki płatności. Firma nie dokonuje zmian w ofercie produktów. Jej zdaniem, oferta produktowa na rynki zagraniczne jest taka sama jak na rynku krajowym. Zatem produkt i jego funkcje nie podlegają zmianom w zależności od specyfiki rynków i stosowana jest tu polityka standaryzacji. Zmienia się tylko cena produktu. Podobnie nie ulega zmianie polityka dystrybucji, w której główną rolę odgrywają pośrednicy handlowi. Firma korzysta z nich na terenie kraju oraz na rynkach zagranicznych. Zwraca szczególną uwagę na wybór pośredników, którzy powinni kompleksowo świadczyć usługę pomiaru, sprzedaży i serwisu. Pośrednik handlowy bierze także na siebie obowiązek transportu, składowania, ryzyko sprzedaży i koszty sprzedaży.

Przedsiębiorstwo nie prowadzi działań promocyjnych na rynkach zagranicznych. Ten obowiązek jest przerzucony na pośredników handlowych, którzy przejmują ryzyko sprzedaży. Taki sposób działania jest bardziej bezpieczny dla firmy – generuje mniejsze koszty i nie nakłada na nią konieczności prowadzenia badań skuteczności podjętych działań promocyjnych. Jednak przeniesienie promocji na pośrednika odbywa się kosztem niższej ceny zbytu producenta. Ponadto powoduje brak informacji o ocenie jego produktów, przyczynach i motywach zakupów.

Stosowana przez firmę strategia marketing-mix ma charakter hybrydowy, tzn. większość instrumentów marketingu (produkt i dystrybucja) jest standaryzowana, adaptacji podlega tylko cena, a promocja nie jest w ogóle przedmiotem działania badanej firmy. Taka strategia jest często stosowana przez małe i średnie podmioty, które z powodu braku wykwalifikowanego personelu i środków finansowych realizują relatywnie proste strategie marketingowe.

5.5.6.

Analiza efektywności działań

Zaletą działań analizowanego przedsiębiorstwa jest świadomość potrzeby monitorowania efektywności i skuteczności działań marketingowych. Jednak przy zadaniu pogłębionego pytania dotyczącego

wykorzystywanych mierników wskazano na te, które dotyczą oceny sprzedaży oraz udziału w procesach internacjonalizacji. Oznacza to, że firma dokonuje wyłącznie ogólnikowej analizy prowadzonych działań na rynkach zagranicznych. Dla oceny efektywności sprzedaży wyznaczano jedynie próg rentowności. Natomiast w celu analizy udziału w procesach internacjonalizacji wykorzystywano miernik udziału w sprzedaży na rynkach zagranicznych w porównaniu z całkowitą sprzedażą firmy oraz udziału zysku z działalności na wybranych rynkach zagranicznych w całości zysku firmy. Ponadto stosowane mierniki dotyczyły głównie krótkich i średnich okresów.

5.5.7.

Wnioski i rekomendacje

Mimo długoletniego funkcjonowania firmy na rynkach zagranicznych jej zasięg geograficzny jest niewielki. Podjęła ona wprawdzie działania na Białorusi, ale największy eksport realizuje na rynku Szwajcarii i innych rynkach zachodniej Europy. Swoje działania w zakresie marketingu-mix ograniczyła do minimum, stosując standaryzację produktu i adaptując wyłącznie ustalanie ceny na wybranych rynkach zagranicznych. Wydaje się, że takie postępowanie służy stabilizacji udziału przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, ale nie zapewnia jego rozwoju i uzależnia firmę od pośredników handlowych.

5.6.

Producent wyposażenia placówek oświatowych

5.6.1.

Charakterystyka firmy

Badane przedsiębiorstwo to lider na polskim rynku mebli, pomocy dydaktycznych, pomocy edukacyjnych, naukowych i rehabilitacyjnych. Od roku 1992 firma kieruje swoje działania głównie tam,

gdzie ma miejsce wychowanie i edukacja dzieci oraz młodzieży. Kompleksowo zajmuje się wyposażeniem placówek w meble żłobkowe, przedszkolne i szkolne, sprzęt rehabilitacyjny, sportowy, pomoce dydaktyczne, naukowe, zabawki edukacyjne. Świadczy również usługi na rzecz klienta indywidualnego.

Firma deklaruje, że posiada wysoko wykwalifikowaną kadrę, odpowiednio przygotowane zaplecze gospodarcze oraz własną bazę produkcyjną, dzięki czemu realizuje twórcze i bezpieczne pomysły w odniesieniu do swojej oferty produktów.

Za motto swojego działania przyjęła hasło: „Bezpieczeństwo, jakość i edukacja”. Od wielu lat posiada międzynarodowe certyfikaty i nagrody.

Analizowane przedsiębiorstwo ma formę organizacyjno-prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i zalicza się do średnich przedsiębiorstw. Zatrudnienie mieści się w granicach od 50 do 249 osób, a roczne obroty firmy to od 11 do 50 mln euro.

5.6.2.

Działalność na rynkach zagranicznych

Stabilna pozycja na rynku krajowym pozwoliła firmie skoncentrować swoje wysiłki na działaniach na rynkach zagranicznych. Wykorzystano tu jedną z najmniej ryzykownych form ekspansji – eksport bezpośredni.

Opisywany producent mebli wyposażenia placówek oświatowych posiada już ponad 9-letnie doświadczenie w działalności na rynkach zagranicznych. Można uznać, że zna je dosyć dobrze i ma odpowiednie doświadczenie. Badana firma działa na wielu rynkach zagranicznych – są to kraje UE (m.in. Niemcy, Francja, Austria, Czechy, Słowacja), Białoruś, Arabia Saudyjska, Kuwejt, USA, Australia, Maroko, Chile i Liban. Świadczy to o rozległej ekspansji geograficznej przedsiębiorstwa.

Za planowanie i wdrażanie decyzji o internacjonalizacji firmy odpowiada jej właściciel. Natomiast za działania marketingowe na rynkach zagranicznych odpowiada wyodrębniona komórka organizacyjna przedsiębiorstwa.

5.6.3.

Motywy i cel podjęcia się działań na rynkach zagranicznych

Głównym celem wejścia firm na rynki zagraniczne było zwiększenie sprzedaży produktów – jest to ściśle związane z motywami o charakterze rynkowym. W ich obrębie wskazywano przede wszystkim na niezaspokojony popyt na wybranych rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwo zwraca także uwagę na ekspansję zagraniczną swoich partnerów biznesowych (dostawców, pośredników handlowych, klientów) i w konsekwencji wchodzi na nowe rynki zagraniczne. W mniejszym stopniu przedstawiciel odnosił się do motywów kosztowych, zaopatrzeniowych i politycznych. Mają one neutralne znaczenie w procesie podjęcia decyzji wejścia na obcy rynek.

5.6.4.

Modele ekspansji na rynki zagraniczne

Postępowanie firmy na rynkach zagranicznych odpowiada modelowi sekwencyjnemu, czyli stopniowemu wchodzeniu podmiotu na rynki zagraniczne. Jest to często spotykane działanie przedsiębiorstw, szczególnie trafne dla firm małych i średnich, ponieważ ogranicza ryzyko i koszty wejścia na obce rynki.

5.6.5.

Strategia działalności na rynkach zagranicznych

Z wywiadu przeprowadzonego z przedstawicielem firmy wynika, że podejmuje się modyfikacji instrumentów marketingowych, uwzględniając specyfikę wybranego rynku zagranicznego. Różnicuje się także swoich odbiorców głównie ze względu na kryteria ekonomiczne. Zmiany dotyczą wszystkich instrumentów marketingowych.

Firma najwięcej zmian dokonuje w produkcie i odnosi się to do jego cech i funkcji dodatkowych. Zmiany w produkcie powodują zmiany kosztów wytworzenia, co skutkuje zmianami

poziomu ceny dla zagranicznych odbiorców. W odniesieniu do dystrybucji firma wykorzystuje najnowocześniejszą formę sprzedaży – tj. e-commerce i jest właścicielem własnego e-sklepu w Polsce. Korzysta także z usług przedstawicieli handlowych w kraju i zagranicą. Od przedstawicieli handlowych na rynkach zagranicznych wymaga znajomości rynku, a ich obowiązkiem jest przede wszystkim wyszukanie odbiorcy i dokonanie sprzedaży.

Zdaniem badanego przedstawiciela firmy działania promocyjne są prowadzone na rynkach zagranicznych i odpowiada za nie samodzielnie firma. Działania promocyjne dostosowane są do specyfiki danego regionu. Narzędziami komunikowania się z odbiorcami na obsługiwanych rynkach zagranicznych są najczęściej broszury/newslettery, ulotki i udział w międzynarodowych targach. Wybór narzędzi promocji uwarunkowany jest głównie wysokością budżetu przeznaczonego na promocję.

5.6.6.

Wnioski i rekomendacje

Opisywana firma posiada długoletnie doświadczenie w działalności na rynku zagranicznym, które pozwoliło jej na pozyskiwanie klientów z różnych rynków zagranicznych. Stosuje orientację policentryczną i adaptacyjną strategię marketingową.

Nie prowadzi jednak analiz i badań rynków zagranicznych. Ten zakres działań przerzucony jest na pośredników handlowych, z którymi ściśle współpracuje. To oni przejmują na siebie większość obowiązków w kanale dystrybucji.

Firma nie prowadzi również badań efektywności i skuteczności swoich działań za granicą. We własnym zakresie i opiera się wyłącznie na informacjach od swoich pośredników handlowych.

PODSUMOWANIE

Mimo ograniczeń finansowych i organizacyjnych w wyniku przeprowadzonych badań zgromadzono materiał badawczy, który umożliwił realizację celów badawczych i sformułowanie wniosków z badań. Cele badania odnosiły się do określenia motywów internacjonalizacji przedsiębiorstw na przykładzie firm województwa łódzkiego, procedur wyboru przez nie rynków zagranicznych, form ekspansji na nie i geograficznych kierunków ekspansji, działań marketingowych oraz pomiaru ich efektów na tych.

Przedsiębiorstwa poddane badaniom można w zdecydowanej większości zaliczyć do firm sektora MSP. Powoduje to poważne utrudnienia związane z ich uczestnictwem w procesach internacjonalizacji. Są to bariery o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Wewnętrzne to przede wszystkim ograniczone możliwości finansowania transakcji, brak wykwalifikowanej kadry, brak kapitałów własnych, relatywnie niska jakość produktów czy niewielkie doświadczenie w działaniach na rynkach zagranicznych. Natomiast bariery zewnętrzne odnoszą się głównie do ograniczeń technicznych w handlu międzynarodowym, regulacji prawnych na obcych rynkach, różnic kulturowych, kosztów transportu i ryzyka płaćności.

Badane przedsiębiorstwa podejmowały działania na rynkach zagranicznych, a do głównych motywów ich ekspansji zaliczyć można motywy rynkowe i kosztowe. Są to przede wszystkim dążenie do wzrostu sprzedaży, zysków, rozwoju przedsiębiorstwa, poprawy wykorzystania mocy wytwórczych, zwiększenia rentowności i efektywności działania.

Potwierdziło się występowanie bariery niskiego poziomu wiedzy o rynkach zagranicznych i ich badań przez firmy z sektora MSP. Badane firmy aż w prawie 3/4 nie prowadziły badań tych

rynków przed ekspansją na nie. Natomiast spośród tych, które takie badania prowadziły, głównym źródłem informacji był Internet, prasa branżowa i raporty instytucji badawczych. W badaniach wykorzystywano głównie relatywnie proste metody oceny i wyboru rynków zagranicznych – tj. metodę analizy porównawczej, metodę jednoetapową oraz metodę BCG.

Główna forma ekspansji to eksport bezpośredni – ponad 93% wszystkich odpowiedzi wskazało właśnie na tę formę wejścia na rynki zagraniczne. Nie miała tu znaczenia liczba lat funkcjonowania tych firm za granicą. W mniejszym stopniu – ponad 1/3 firm – wskazała także na eksport pośredni. Wskazania pozostałych form ekspansji były bardzo nikłe.

Proces ekspansji odbywał się przede wszystkim stopniowo – wraz z pozyskiwaniem wiedzy i doświadczenia przedsiębiorstwa poszerzały liczbę rynków zagranicznych, na które wchodziły. Jednocześnie prawie 1/3 firm podkreślała, że dokonywała ekspansji od razu na kilka rynków. Najczęściej wynikało to jednak z dotychczasowej współpracy tych firm z wieloma kontrahentami zagranicznymi, a które same wchodziły na nowe rynki terytorialne. Trzeba podkreślić, że w przeważającej większości nawiązywanie kontaktów z zagranicznymi odbiorcami nie wynikało z inicjatywy badanych przedsiębiorstw. Było natomiast odpowiedzią na otrzymywane zapytania importowe zagranicznych odbiorców. Nie zawsze byli to ostateczni odbiorcy, a często firmy, które dostarczały kupione produkty do kolejnych ogniw kanału dystrybucji za granicą. Można domniemywać, że stąd właśnie bardzo duży wskaźnik odpowiedzi polskich firm określających swój eksport jako eksport bezpośredni. Nie spotkano przedsiębiorstwa typu *born global*.

Śród orientacji internacjonalizacyjnych badane przedsiębiorstwa realizują przede wszystkim orientację policentryczną. Odnosi się to szczególnie do małych firm. Podobnie postępują firmy średnie, choć można także spotkać się z realizacją przez nie orientacji regiocentrycznej.

Główne kierunki ekspansji to kraje Unii Europejskiej, a w następnej kolejności pozostałe kraje Europy, Ameryki Północnej

i Azji. Duża część przedsiębiorstw eksportuje swoje produkty do wielu krajów.

Ponad 70% z nich ma w swojej strukturze komórkę organizacyjną zajmującą się marketingiem na rynkach zagranicznych i czyni to samodzielnie. Natomiast prawie 1/7 ceduje działania marketingowe na pośredników w kanale dystrybucji za granicą. Prawie 60% spośród firm samodzielnie realizujących działania marketingowe na rynkach obcych (tj. ok. 42% ogółu badanych) dokonuje różnicowania i segmentacji nabywców. Jednak aż 40% nie uważa tego za konieczne. Segmentacja jest dokonywana przede wszystkim w oparciu o relatywnie proste kryterium – tj. kryterium ekonomiczne. Wyniki te potwierdzają postawiony wcześniej wniosek o pasywnej działalności firm sektora MSP województwa łódzkiego na rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwa, które przygotowują działania marketingowe, dostosowują je do specyfiki rynków i odbiorców. Dotyczy to produktu – czyni tak ponad 56% badanych firm, ceny – ponad 56%, dystrybucji – 40% i promocji – 35%.

Modyfikacja produktu odnosi się głównie do jego opakowania i marki. Cena z kolei jest ustalana za pomocą metody kosztowej na podstawie kosztów wytworzenia, dostarczenia na rynek zagraniczny i cen konkurentów. Prawie połowa firm współpracuje z pośrednikami handlowymi na rynku zagranicznym, a czynnikami ich wyboru to przede wszystkim przejęcie przez nich ryzyka sprzedaży, kosztów transportu i magazynowania. Podejmowane są działania promocyjne na rynkach zagranicznych, a za ich treść odpowiadają w 2/3 polskie firmy. Są to głównie działania dostosowane do specyfiki rynku (ponad 65%), a w drugiej kolejności jednolite na wszystkich rynkach (prawie 30%).

Treść działań promocyjnych jest uzależniona przede wszystkim od specyfiki rynku, specyfiki produktu, nabywców i wielkości budżetu promocyjnego. Jednak za organizację i realizację promocji odpowiadają z reguły pośrednicy na zagranicznych rynkach. W badaniach nie zaobserwowano działań przedsiębiorstw zmierzających do współpracy z innymi eksportami w celu obniżenia kosztów funkcjonowania za granicą. Nie odnotowano

wykorzystywania przez eksporterów biur eksportowych i konsorcjów eksportowych, które zalecane są dla małych i średnich firm.

Podjęmowane działania marketingowe powinny podlegać kontroli i ocenie. Wyniki badań nie potwierdzają jednak jednoznacznie takich czynności, mniej niż połowa firm (ok. 48%) podejmuje bowiem badania efektów swoich działań za granicą, a pozostałe 52% tego nie czyni. Takim badaniom podlega przede wszystkim realizowana strategia konkurowania, instrumenty marketing-mix i wybór rynku zagranicznego. Najważniejsze wykorzystywane w tym celu mierniki odnoszą się do kształtowania sprzedaży, jej dynamiki, udziału rynkowego i jego zmian oraz satysfakcji lojalności klientów.

Podsumowując, strategię ekspansji firm z województwa łódzkiego na rynki zagraniczne nie są skomplikowane i ograniczają się przed wszystkim do eksportu. Można uznać, że odpowiadają one modelowi internacjonalizacji Uniwersytetu w Helsinkach. Zdecydowana większość firm dokonuje ekspansji najpierw na jeden rynek poprzez eksport, a następnie po zdobyciu wiedzy o funkcjonowaniu na rynkach zagranicznych wchodzi na kolejne rynki. Wyniki badań pozwalają na sformułowanie wniosku o pasywnej działalności tych podmiotów na rynkach zagranicznych. Firmy przede wszystkim oczekują na oferty zza granicy i dokonują eksportu jako odpowiedź na zapytania ofertowe zagranicznych odbiorców. Z tego wynikają także działania marketingowe przedsiębiorstw-eksporterów województwa łódzkiego. Działania te nie mają charakteru kompleksowego i w większości firm nie opierają się na dokładnych badaniach rynków zagranicznych. Duża część działań i instrumentów strategii marketing-mix jest przygotowywana i wykonywana przez pośredników – odbiorców eksportowanych produktów.

BIBLIOGRAFIA

- Baranowska-Prokop E., *Transakcje wymienne w handlu międzynarodowym*, Difin, Warszawa 2003.
- Bolz H.M.J., *Internationales Marketing-management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart–Berlin–Koeln 1998.
- Cieszewska-Mlinarić M., Wąsowska A., *Znaczenie dystansu w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Management and Business Administration Central Europe” 2012, vol. 6(119), s. 3–22.
- Cieślak-Wróblewska A., *Jak posklejać Polskę rozwarstwowaną*, „Rzeczpospolita. Życie Regionów” 2019, nr 45(447), s. 9–11.
- Daszkiewicz N., *Terytorialny zakres internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – wyniki ankietyzacji*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego” 2016, nr 30(1), s. 21–29.
- Dorożyński T., Kłysik-Uryszek A., Kuna-Marszałek A., *Bariery w eksporcie małych i średnich przedsiębiorstw z województwa łódzkiego*, „Przedsiębiorstwo i Zarządzanie” 2017, t. XVIII, z. 6, cz. III, s. 375–387.
- Drewniak R., *Kluczowe cele strategiczne polskich przedsiębiorstw uczestniczących w aliansie strategicznym. Wyniki badań*, „Przeгляд Organizacji” 2003, nr 10, s. 27–35.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009.
- Dunning J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1993.
- Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw*, Raport Business Consulting MDDP, Warszawa 2014, www.mddp.pl [dostęp: 15.04.2015].

- Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Raport końcowy, Warszawa 2014, <http://badania.parp.gov.pl/images/badania/Ewaluacja.Potencjalu.Eksportowego.Przedsiębiorstw.pdf> [dostęp: 15.11.2015].
- Fandrejewska A., *Import jest prostszy i mniej ryzykowny niż eksport dla najmniejszych firm*, www.rp.pl/artykul/1076894 [dostęp: 10.03.2018].
- Fonfara K., *Zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji – próba poszukiwania teorii marketingu międzynarodowego*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 1, s. 2–7.
- Forsal.pl, *Do 2020 roku liczba polskich eksporterów wzrośnie dwukrotnie*, forsal.pl/artykuly/780673,do-roku-2020-liczba-polskich-eksporterow-wzrosnie-dwukrotnie.html [dostęp: 22.08.2017].
- Frąk M., *Łódzkie szóste pod względem eksportu. Wysoko handel i tekstylia*, www.wyborcza.pl/akcje-specjalne [dostęp: 2.08.2017].
- Głowacki R., Kramer J., Żabiński L., *Analiza rynku*, PWE, Warszawa 1981.
- Gołębiowski T. (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym: analiza strategiczna*, PWN, Warszawa 1994.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Gorynia M. (red.), *Strategie polskich firm wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005.
- Grzegorzczak W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Grzegorzczak W., Szymańska K., *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Studia przypadków*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2018.
- Hadrian P., *Wykorzystanie metod portfelowych do projektowania strategii działania na rynku globalnym*, [w:] J.W. Wiktor (red.), *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1998, s. 38–50.
- Handel zagraniczny Polski w 2016 roku*, www.mr.gov.pl/stroiny/aktualnosci/handel-zagraniczny-polski-w-2016 [dostęp: 11.06.2017].

- Handel zagraniczny w Polsce i Małopolsce w 2014 roku*, „Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego”, Kraków 2015.
- Handel zagraniczny w województwie łódzkim*, Raport końcowy, GUS Urząd Statystyczny w Łodzi, Łódź 2015.
- Hollensen S., *Global Marketing. A Decisions-oriented Approach*, Preston Education, Harlow 2004.
- Izby handlowe i gospodarcze*, file:///C:/Users/Wioletta/AppData/Local/Temp/izby-handlowe-i-gospodarcze.pdf [dostęp: 22.03.2018].
- Javalig G., Granot E., Brashear Alejandro T.G., *Qualitative methods in international sales research: Cross-cultural consideration*, „Journal of Personal Selling & Sales Management” 2011, vol. 31, no. 2, s. 157–170.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002.
- Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2000.
- Karasiewicz G., *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Karaszewski W., Jaworek M., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji” 2016, nr 7, s. 13–20.
- Karcz K., *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa 2004.
- Keegan W., Schlegelmilch B., Stoettinger B., *Globales Marketing-Management*, Oldenbourg R. Verlag, Munchen–Wien 2002.
- Kim W.Ch., Hwang P., Burgers W.P., *Global diversification strategy and corporate profit performance*, „Strategic Management Journal” 1989, vol. 1, issue 1, s. 45–57.
- Kłysik-Uryszek A., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne przedsiębiorstw w Polsce – wstępne wyniki badań*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytet Gdański” 2012, nr 31.
- Komor M., *Euromarketing: Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

- Kostera M. (red.), *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*, Poltext, Warszawa 2011.
- Kozak A., *Badania marketingowe na rynkach międzynarodowych*, <https://eksport.pl/2016/08/30/badania-marketingowe-rynkach-zagranicznych/> [dostęp: 25.10.2018].
- Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, wyd. 5 poszerzone, Wolter Kluwer, Warszawa 2016.
- Krajewski J., *Województwo łódzkie szyje swój eksport na miarę*, www.businessnow.pl [dostęp: 23.08.2017].
- Kramer T., *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 1994.
- Kryzys finansowy a handel zagraniczny, Biuro Analiz Sejmowych, Wydawnictwo Sejmowe Warszawa 2010.
- Kudina A., Yip G.S., Rugman A.M., *Testing the link between multinationality and the return on foreign assets*, „Multinational Business Review”, August 2009, vol. 17(3).
- Liberska B., *Współczesne procesy globalizacji światowej*, „Bank i Kredyt” 2000, nr 1–2, s. 16–23.
- Lista 2000 największych polskich przedsiębiorstw i eksporterów, „Rzeczpospolita”, 24.11.2016, s. 1–18.
- Maison D., Noga-Bogomilski A. (red.), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2010 roku, NBP, Warszawa 2011, www.nbp.pl/statystyka/dwn/iip2010/pdf [dostęp: 15.12.2015].
- Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2015 roku, NBP, Warszawa 2016, www.nbp.pl/statystyki/dwn/up2015pdf [dostęp: 10.05.2016].
- Mruk H., *Analiza rynku*, PWE, Warszawa 2003.
- Oviat B.M., Mc Dougal P.P., *Towards a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, first quarter.
- Pangarkara N., *Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises*, „Journal of World Business” 2008, vol. 43(4), October.

- Pausenberg E., *Internationalisierung von Unternehmen. Strategien und Probleme ihrer Umsetzung*, Schaefer Verlag, Stuttgart 1994.
- Pera B., *Miary internacjonalizacji przedsiębiorstw – przegląd wybranych koncepcji i badań*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 319, s. 184–198.
- Pietrasiński P., *Międzynarodowe strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2005.
- Plawgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle Orgmasz, Warszawa 2004.
- Polska 2015 *Raport o stanie handlu zagranicznego*, Warszawa 2015, www.mr.gov.pl/media/15696/ROHZ2015 [dostęp: 22.07.2017].
- Polski Czempion. *Doświadczenia polskich firm inwestujących na rynkach zagranicznych*, Raport PWC, Wrocław–Warszawa 2012, www.polskiczempion.pl [dostęp: 15.11.2014].
- Polskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne i potencjał ich finansowania przez instrumenty TFI BGK, Raport EY Limited, Warszawa 2015.
- Polskie firmy na globalnej scenie. *Ekspansja w fazie wzrostu*, Raport badawczy, www.polandgoglobal.pl [dostęp: 18.12.2014].
- Przybylska K., *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 3, s. 41–58.
- Radło M., Ciesielska D., *W ciągu dekady polskie spółki przejęły za granicą kilkaset firm*, www.obserwatorfinansowy.pl [dostęp: 22.07.2017].
- Raport o stanie sektora MSP w Polsce*, Warszawa 2016, www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2016 [dostęp: 1.08.2017].
- Rocznik statystyczny GUS 2015*, Warszawa 2015.
- Rocznik statystyczny handlu zagranicznego*, GUS, Warszawa 2016.
- Rocznik statystyki międzynarodowej*, GUS, Warszawa 2009.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.

- Ronen S., Shenkar O., *Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis*, „Academy of Management Review” 1985, vol. 10, issue 3, s. 435–454.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
- Rutkowski A., *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa 2000.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Schroeder J., *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, wyd. 5, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007.
- Schroeder J., Bartosik-Purgat M., Mruk H., *Międzynarodowe badania marketingowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
- Sullivan D., *Measuring the degree of internationalization of a firm*, „Journal of International Business Studies” 1994, vol. 25, issue 2, s. 325–342.
- Szymura-Tyc M., *Measuring the degree of firms’ internationalization at the early stages of international commitment*, „Journal of Economics and Management” 2013, no. 13, s. 101–118.
- Szyran-Resiak A., *Systematyka metod pokrewnych możliwych do zastosowania w ocenie jakości działalności marketingowej organizacji*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne” 2016, t. 23, s. 35–48.
- Thomas D.E., Eden L., *What is the shape of the multinationality-performance relationship?*, „The Multinational Business Review” 2004, vol. 12, no. 1, s. 85–97.
- Thomas M.J. (red.), *Podręcznik marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Wach K., *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Wach K., *Pomiar internacjonalizacji przedsiębiorstwa z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. XVII, z. 10, cz. I, s. 109–126.
- Wiktor J.W., Chlipała P. (red.), *Strategie marketingowe na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 2012.

- Wiktor W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.
- Wilmańska A., *Stan i perspektywy rozwojowe sektora MSP w Polsce w latach 2008–2009*, Warszawa 20.01.2010, www.parp.gov.pl/files/74/107/417/9226 [dostęp: 15.01.2017].
- Witek-Hajduk M.K., *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- The World Factbook 2016*.
- Woźniak A., *Inwestycje polskich firm za granicą rosną, choć powoli*, „Rzeczpospolita”, 14.02.2017, s. 16.
- Wright L.T., Crimp M., *The Marketing Research Process*, Prentice Hall Publ., Harlow 2000.
- Yip G.S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.
- Zentes J., Swoboda B., Schramm-Klein H., *Internationales Marketing*, Verlag Vahlen, München 2006.
- Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Strony internetowe

- <http://coie.armsa.pl/> [dostęp: 15.01.2018].
- <http://exportimport.com.pl/> [dostęp: 2.03.2017].
- <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm> [dostęp: 5.07.2017].
- <http://polishexport.info/> [dostęp: 5.06.2016].
- <http://polskieprodukty.pl/start.html> [dostęp: 15.10.2018].
- <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/> [dostęp: 14.02.2018].
- <http://www.een.org.pl/index.php/o-nas.html> [dostęp: 3.03.2017].
- https://www.pkobp.pl/media_files,796c6887_7daa_445c_af57_a0263d1c35f1.pdf, raport dynamiczny rozwój polskiego eksportu, sierpień 2018 [dostęp: 15.10.2018].
- <https://busienssinsider.com.pl/finanse/wartosc-polskiego-eksportu-w-2018-r.> [dostęp: 19.11.2018].
- <https://informatorekonomiczny.msz.gov.pl/pl/> [dostęp: 24.10.2018].
- <https://www.poland-export.pl/> [dostęp: 15.04.2018].

<https://www.poland-transport.eu/pl> [dostęp: 10.06.2018].

<https://www.trade.gov.pl/pl/> [dostęp: 15.07.2017].

<https://www.trade.gov.pl/pl/niezbednik-eksportera/polskie-programy-wsparcia-eksportu/branzowe-programy-promocji/193981,branzowe-programy-promocji.html> [dostęp: 23.10.2018].

<https://franczyzawpolscepl./trendy-franczyzy/2593-zagraniczna-kariera-polskich-sieci> [dostęp: 23.08.2017].

www.heritage.org/Index/Ranking.aspx [dostęp: 10.07.2012].

www.bankier.pl [dostęp: 22.07.2017].

www.cba.gov.pl/portal/pl/Indeks_Percepcji_Korupcji_2010.html [dostęp: 15.08.2015].

www.everlastingflowers.pl [dostęp: 15.08.2018].

www.lodz.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_lodzkie/portret_wojewodztwa/wojewodztwo_lodzkie.pdf [dostęp: 7.08.2017].

www.mpit.gov.pl/media/36374/Polskie-BIZ-r.pdf [dostęp: 15.08.2017].

www.parkiet.com/Gospodarka-kraj/30212962-GUS-Polski-eksport-w-2017-r [dostęp: 12.04.2018].

www.tulodz.com/wiadomosci,jakie_kierunki_obieraja_lodzcy_eksporterzy,wia5_3273_10765.html [dostęp: 10.10.2018].

www.mr.gov.pl/media/15696/ROHZ201 [dostęp: 22.07.2017].

SPIS RYSUNKÓW I TABEL

Rysunek 1. Motywy kosztowe ekspansji zagranicznej firm województwa łódzkiego, N = 117 (liczba odpowiedzi), N – próba badana	114
Rysunek 2. Motywy rynkowe ekspansji zagranicznej firm województwa łódzkiego N = 117 (liczba odpowiedzi), N – próba badana	114
Rysunek 3. Motywy zaopatrzeniowe ekspansji zagranicznej firm województwa łódzkiego, N = 117 (liczba odpowiedzi), N – próba badana	115
Rysunek 4. Motywy polityczne ekspansji zagranicznej firm województwa łódzkiego, N = 117 (liczba odpowiedzi), N – próba badana	116
Tabela 1. Rodzaje decyzji podejmowanych na rynkach zagranicznych oraz zakres potrzebnej informacji	61
Tabela 2. Forma prawna firm biorących udział w badaniu (N = 117)	104
Tabela 3. Forma prawna badanych firm a liczba osób zatrudnionych (N = 117)	105
Tabela 4. Wielkość obrotów firmy a liczba osób zatrudnionych (N = 117)	106
Tabela 5. Czas funkcjonowania firmy na rynku (N = 117)	107
Tabela 6. Branża, w której działa firma badana (N = 117)	109
Tabela 7. Motywy ekspansji zagranicznej firm województwa łódzkiego (N = 117)	118

Tabela 8. Główne cele wejścia firm łódzkich na rynki zagraniczne (N = 117)	122
Tabela 9. Prowadzenie badań poprzedzających decyzję o wejściu firmy na rynek/-i zagraniczne (N = 117)	125
Tabela 10. Podmiot prowadzący badania potencjalnych rynków zbytu (N = 31)	125
Tabela 11. Dodatkowe źródła informacji w celu podjęcia decyzji o wejściu na rynek/-ki zagraniczny/-e (N = 31)	127
Tabela 12. Metody analizy wykorzystywane przy wyborze rynku/-ów zagranicznego/-ych (N = 31)	127
Tabela 13. Udział % odrzucenia rynku zagranicznego na podstawie prowadzonych analiz rynku (N = 31)	128
Tabela 14. Formy wejścia na rynki zagraniczne badanych firm (N = 117)	130
Tabela 15. Okres działania firm łódzkich na rynku/-ach zagranicznych (N = 117)	131
Tabela 16. Obecność na rynkach zagranicznych (w latach) a forma ekspansji na nie	132
Tabela 17. Sposób ekspansji firm województwa łódzkiego na rynki zagraniczne (model ekspansji)	133
Tabela 18. Główne rynki zagraniczne, na których działają firmy województwa łódzkiego (N = 117)	136
Tabela 19. Komórka organizacyjna odpowiedzialna za działania marketingowe firmy na rynkach zagranicznych (N = 87)	143
Tabela 20. Różnicowanie odbiorców na wybranych rynkach zagranicznych (N = 117)	144
Tabela 21. Kryteria różnicowania odbiorców na rynkach zagranicznych (N = 69)	145
Tabela 22. Wejście na rynki zagraniczne a modyfikacje instrumentów marketingowych (N = 117)	146
Tabela 23. Cechy produktu, które podlegały zmianie ze względu na rynek zagraniczny (N = 65)	147

Tabela 24. Czynniki wpływające na wysokość ceny a formy ekspansji na rynki zagraniczne (N = 117)	148
Tabela 25. Pośrednik handlowy a ekspansja na rynki zagraniczne (N = 117)	150
Tabela 26. Kryteria wyboru pośredników handlowych firm województwa łódzkiego na rynkach zagranicznych (N = 56)	151
Tabela 27. Obowiązki pośredników handlowych firm województwa łódzkiego (N = 56)	152
Tabela 28. Odpowiedzialność za kampanie promocyjne za granicą firm województwa łódzkiego (N = 117)	153
Tabela 29. Działania promocyjne a funkcjonowanie firmy na kilku rynkach zagranicznych (N = 87)	154
Tabela 30. Narzędzia stosowane w kampaniach promocyjnych na rynkach zagranicznych (N = 87)	155
Tabela 31. Czynniki wyboru narzędzi promocji firmy na rynkach zagranicznych (N = 87)	156
Tabela 32. Prowadzenie pomiarów efektów na rynkach zagranicznych przez firmy województwa łódzkiego (N = 117)	157
Tabela 33. Przedmiot pomiaru efektów działań firmy na rynkach zagranicznych (N = 56)	158
Tabela 34. Wskaźniki analizy marketingowej do pomiaru efektywności działań firmy na rynku zagranicznym (N = 56)	159