

*Marianna Strzyżewska**

**CHARAKTERYSTYKA WCHODZENIA
POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKI ZAGRANICZNE
1990–2003**

Przed polskimi przedsiębiorstwami, na ogół małymi i średnimi, stoi wyzwanie znalezienia miejsca dla swoich produktów na rynku światowym i wejścia na wybrany rynek, a następnie zajęcia na nim dobrej pozycji. Referat poświęcony jest przedstawieniu zachowań przedsiębiorstw przy poszukiwaniu rynków zagranicznych i wchodzeniu na nie. Charakterystyka tych zachowań została ograniczona do wybranych aspektów¹.

1. Przyczyny wchodzenia na rynki zagraniczne

Za główne przyczyny wchodzenia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne uważa się w literaturze ograniczone możliwości wzrostu i/lub intensywną konkurencję na rynku krajowym². Polskie przedsiębiorstwa poszukują rynków zagranicznych, ponieważ właściciele przedsiębiorstw dążą do rozwoju swej działalności. Część firm wskazywała na natknięcie się na barierę popytu krajowego oraz problemy z sezonowością, inne odczuły silną konkurencję zachodnich firm, mających często lepsze warunki funkcjonowania niż przedsiębiorstwa polskie. Należy jednak wymienić jeszcze jedną przyczynę. Był to impuls ze strony zagranicznych pośredników. W efekcie przedsiębiorstwo reagowało na takie dość przypadkowe zamówienie p a s y w n y m e k s p o r t e m. Jednakże są też przypadki, gdy inicjatywa pośrednika skłoniła

* Dr hab. prof. nadzw., Katedra Marketingu, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹ Referat oparty jest na badaniach przedsiębiorstw należących do polskiego kapitału z grupy MSP, które z sukcesem weszły na rynki zagraniczne. Badania miały charakter wywiadów osobistych przeprowadzonych przez studentów studiów podyplomowych w 2003 r. na podstawie standaryzowanego kwestionariusza.

² Ph. Kotler, et al. *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa, 2002, s. 220–221.

przedsiębiorstwo do zainteresowania się nowym rynkiem i kontynuowania eksportu. Przyczyną tych różnych reakcji na zagraniczne zamówienia była postawa właścicieli. W ostatnich latach bodźcem do poszukiwania nowych rynków była recesja. Jeśli przedsiębiorstwo weszło na rynki zagraniczne pod wpływem kryzysu, to jego pozostanie na tych rynkach zależy – zdaniem przedsiębiorców – nie tylko od postawy właściciela i poprawy na rynku wewnętrznym, na co wskazuje się w literaturze³. Ważne są też korzyści, które przedsiębiorstwo osiągnęło dzięki internacjonalizacji oraz zmianom na rynku zagranicznym. Niektórzy przedsiębiorcy uważają, że wchodzenie polskich przedsiębiorstw, np. na rynek niemiecki, wynikało nie tyle z kryzysu w Polsce, co w Niemczech. Niemcy zaczęli poszukiwać tańszych produktów, a takimi okazały się produkty polskie. Trudno jednak przewidzieć, jakie będą preferencje Niemców, gdy w ich kraju poprawi się koniunktura. Ogólnie przyczyny internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw można zaklasyfikować do trzech grup: chęć rozwoju, przymus przetrwania, przypadkowe zamówienie.

2. Wybór koncepcji działania

Myślenie o rynkach zagranicznych jako odrębnych, różnych rynkach jest podstawą **koncepcji marketingu międzynarodowego**. Jej mniej rozwiniętą wersję stanowi **koncepcja rozciągania rynku krajowego**⁴. Traktowanie zaś poszczególnych rynków jako elementów całości wzajemnie od siebie uzależnionych jest podstawą **koncepcji marketingu globalnego**. Lata 70., a szczególnie 90., cechuje intensywna internacjonalizacja średnich i małych firm działających na rynku od wielu lat. Prowadzą one strategię globalną⁵. Są też takie firmy, średnie i małe, które od początku swego istnienia mają charakter globalny⁶. Obecnie występujące na rynku powiązania wielkości firm, ich koncepcji

³ C. P. Rao, M. K. Erramilli, G. K. Ganesh, *Impact of domestic recession on export marketing behavior*, „International Marketing Review” 1970, No. 7, 2, s. 54–65 (podaję za: Ph. Kotler et al. *op. cit.*, s. 226). Autorzy ci twierdzą, że wchodzenie przedsiębiorstw na rynki zagraniczne pod wpływem kryzysu powoduje krótkookresowe nastawienie na internacjonalizację ich działalności. Wiele firm szybko zawiesza działalność na rynkach zagranicznych, gdy tylko gospodarka krajowa poprawia się.

⁴ P. Cateora, *International Marketing*, IRWIN, 1996, s. 19–22.

⁵ H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa, 1999, s. 71–72.

⁶ O. Moen, P. Servais, *Born global or gradual global? Examining the export behavior of small- and medium-sized enterprises*, „Journal of International Marketing” 2002, No. 3, s. 49–72; S. Chetty, C. Campbell-Unt, *Paths to internationalization among small- to medium-sized firms. A global versus regional approach*, „European Journal of Marketing” 2003, No. 5/6, s. 796–820.

działania oraz definiowania rynku, po uwzględnieniu wniosków z analizy zachowań polskich przedsiębiorstw, przedstawiają się w następujący sposób.

Tabela 1

Koncepcja działania i definiowanie rynku w firmach o różnej wielkości

Firmy	Koncepcja marketingu	Definiowanie rynku
Małe i średnie	Rozciąganie rynku krajowego	Rynki wynikające z okazji, przypadkowe
Małe i średnie	Koncepcja marketingu międzynarodowego	Wybrane rynki maksymalizujące zyski lub dostarczające doświadczenia, często wynikające z okazji
Małe i średnie	Koncepcja marketingu międzynarodowego z elementami myślenia globalnego	Wybrane rynki maksymalizujące zyski lub dostarczające doświadczenia, wynikające z wypracowanych okazji
Małe i średnie	Koncepcja globalna	Cały świat, rynki specjalistyczne
Korporacje globalne	Koncepcja globalna	Cały świat, głównie triada

Wśród polskich przedsiębiorstw brak jeszcze wyraźnego globalnego podejścia do działania na rynkach zagranicznych. Pierwsze kroki polskich firm na tych rynkach można sklasyfikować jako rozciąganie rynku krajowego, ale przedsiębiorstwa nastawione na rozwój szybko angażują się w adaptację do wymogów nabywcy i przechodzą do działania zgodnie z koncepcją marketingu międzynarodowego. W badaniach ujawniła się też orientacja będąca formą przejściową między marketingiem międzynarodowym a globalnym. Firmy aktywnie eksportujące produkty do wybranych krajów znają swoich konkurentów i ich działania na całym świecie. Uczestniczą w światowych targach, obserwując globalne trendy dotyczące produktów oferowanych na rynku światowym i zmiany w branży w ujęciu globalnym. Dostosowują swoje zachowania do standardów globalnych. Nie są jednak graczami w skali globalnej, ale wynika to nie ze sposobu ich myślenia, lecz z ograniczonego charakteru ich zasobów.

Analizując marketingową orientację aktywnych polskich przedsiębiorstw, można sformułować tezę, że intuicyjnie wybierają one **marketing relacji** jako podstawę budowania sukcesu przy wchodzeniu na rynki zagraniczne. Wszystkie one podkreślały wagę nawiązania dobrych, długotrwałych relacji z odbiorcami, opartych na zaufaniu i obopólnych korzyściach oraz elastyczność w reagowaniu na potrzeby odbiorców.

3. Wybór rynków działania

Wybór rynków wielkich firm jest oparty na tradycyjnych kryteriach rentowności, intensywności konkurencji, ryzyka politycznego itd. Kryteria te poszerza się obecnie o koszty transakcyjne⁷, koncentrację wiedzy i edukacji w danym kraju⁸. Rozstrzyga się przy tym kwestie koncentracji lub rozpraszania rynków⁹.

W przypadku badanych firm polskich można wyróżnić dwa podejścia do internacjonalizacji. Przy pierwszym podejściu, przedsiębiorstwo nastawiało się na poszukiwanie rynków zbytu i chwyciło okazje. Poszukiwania na ogół dotyczyły rynków najbliższej położonych, w tym w szczególności rynków UE oraz krajów byłego Związku Radzieckiego. Nie były to jednak systematyczne poszukiwania oparte na pogłębionych analizach rynków i ich segmentacji. O wyborze, szczególnie pierwszego rynku, decydowała znajomość jakiejś firmy działającej na rynku zagranicznym, odnowienie kontaktów nawiązanych przez poprzedniczkę przedsiębiorstwa z okresu gospodarki planowej, propozycja współpracy złożona przez firmę zagraniczną. Przedsiębiorstwa akceptowały często pierwszą nadarzającą się okazję. Nie planowały zatem wcześniej strategii koncentracji czy rozpraszania swoich rynków. W wielu przypadkach trudno nawet mówić o wyborze rynku, gdyż to raczej rynek (pośrednik) wybierał sobie polskiego dostawcę. Przy wyborze kolejnych rynków przedsiębiorstwo w większym stopniu analizowało łatwość wejścia na rynek, mając na myśli prawo danego kraju, środki finansowe potrzebne na adaptację produktu i całego przedsiębiorstwa, warunki konkurencji.

Drugie podejście charakteryzuje zupełnie bierna postawa przedsiębiorstwa. Akceptowało ono te możliwości wyjścia na rynki zagraniczne, które proponował pośrednik zagraniczny. Na przykład, w przypadku rynku USA, takimi pośrednikami byli zajmujący się biznesem Amerykanie polskiego pochodzenia. Przy takim postępowaniu mapa rynków docelowych kształtowała się „sama”.

Małe firmy stosują na ogół strategię rynków niszowych. Rynek niszowy różnie bywa definiowany w literaturze. Ph. Kotler charakteryzuje niszę rynkową jako wąsko zdefiniowany rynek wykreowany przez

⁷ K. D. Brouthers, *Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance*, „Journal of International Business Studies” 2002, No. 2, s. 203–221.

⁸ Por. J. H. Dunning (ed.), *Regions, Globalization, and Knowledge-Based Economy*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 15–19.

⁹ I. Ayal, J. Zif, *Competitive market choice strategies in multinational marketing*, „Journal of Marketing” 1979, No. 43, s. 84–94; R. S. Attiyeh, S. L. Wenner, *Critical mass: Key to export profit*, „McKinsey Quarterly” 1981, winter, s. 73–87.

działania marketingowe firmy¹⁰. Według jednej z definicji P. Druckera, nisza to wąski rynek o ograniczonym popycie, którego działania marketingowe zwiększyć nie mogą¹¹. Tak zdefiniowana nisza jest bardzo korzystna dla małych przedsiębiorstw. Badane firmy nastawione były na wąskie rynki, mało atrakcyjne dla wielkich przedsiębiorstw i unikały konkurencji, ale wchodziły także na wysoce konkurencyjne rynki i podejmowały walkę z dużymi firmami. Nie wystąpił żaden przypadek niszy w sensie druckerowskim. Wynikać to może z faktu, że chodziło o eksport produktów mało zaawansowanych technicznie lub stanowiących imitacje istniejących już towarów.

4. Wprowadzanie produktu na rynek

Zachowania badanych przedsiębiorstw przy wprowadzaniu produktu na rynek nie były oparte na opracowanych wcześniej strategiach. Kształtowały się w trakcie wchodzenia na kolejne rynki we współpracy z pośrednikami lub bezpośrednio z klientami finalnymi. Można wskazać dwa sposoby wprowadzania produktu w zależności od postawy przedsiębiorstwa wobec internacjonalizacji swej działalności, to jest od postawy aktywnej lub biernej. Pierwsza postawa to aktywne, szerokie wejście na rynki zagraniczne, w związku z tym przedsiębiorstwo poszukiwało różnych okazji i wykorzystywało je. Były to jednak okazje wypracowane przez firmę. W drugim przypadku celem przedsiębiorstwa nie była aktywizacja na rynkach zagranicznych. W związku z tym wykazywało ono pod tym względem bierność, ale nie odrzucało nadarzającej się okazji, gdy jego produkt został zauważony przez zagranicznego pośrednika. W dalszym ciągu obecność na rynku kształtowała się dwutorowo. Albo przedsiębiorstwo aktywizowało się, współpracując z pośrednikiem, wpływając na marketing mix, dostosowując produkt do potrzeb nowego rynku, albo zachowywało bierną postawę, nie interesując się losami swojego produktu, ani tym, kto jest jego finalnym odbiorcą, ani tym w jakich ogniwach dystrybucji i jakich miejscowościach produkt jest dostępny. Marketing mix, poza produktem, który był właściwie taki, jak na rynku krajowym, pozostawiało całkowicie w rękach pośrednika zagranicznego.

¹⁰ Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 245.

¹¹ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa, 1992, s. 250–252.

Tabela 2

Wprowadzanie produktu na rynki zagraniczne małych i średnich przedsiębiorstw

Postawa aktywna	Postawa bierna	
Przedsiębiorstwo – stawia sobie za cel rozwój na rynkach zagranicznych, – jest stale ukierunkowane na szukanie kolejnych rynków zagranicznych, – wykorzystuje okazje po zbada- niu ich, – konsekwentnie dąży do utrzymania się na zdobytym rynku.	Przedsiębiorstwo – nie przywiązuje większego znaczenia do rynków zagranicznych, – wykorzystuje okazje pod wpływem impulsu zewnętrznego, – sprzedaje produkty w odpowiedzi na zamówienie	
↓	↓	↓
Aktywny marketing mix	Aktywizacja postawy Włączenie się do przygotowywania marketingu mix	Nadal bierna postawa
↓	↓	↓
Skuteczne wejście na rynek – utrzymanie się na rynku wynika ze stałej orientacji na rynki zagraniczne.	Możliwość utrzymania się na rynku, pod warunkiem rozwoju dystrybucji i uniezależnienia od jednego pośrednika	Obecność firmy na rynku jest zdeterminowana wyłącznie zainteresowaniem pośrednika.
Konsekwentny proces internacjonalizacji wynikający z postawy kierownictwa przedsiębiorstwa	Internacjonalizacja zainspirowana z zewnątrz o dużych szansach na pogłębianie	Internacjonalizacja zainspirowana z zewnątrz o małych szansach na pogłębianie

Można wyróżnić kilka wariantów oferty produktów polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Uporządkowane według logiki adaptacji przedstawiają się następująco:

- ten sam asortyment co w kraju – rozciąganie rynku krajowego,
- wybrana część asortymentu krajowego,
- część asortymentu krajowego, adaptowana do potrzeb rynku zagranicznego,
- asortyment przygotowywany specjalnie na zamówienie nabywcy zagranicznego, nie sprzedawany w kraju,
- asortyment przygotowywany na rynki zagraniczne, sprzedawany następnie także w kraju – rozciąganie rynku zagranicznego.

Nie każde przedsiębiorstwo kształtuje ewolucyjnie swoją ofertę. Zależy to od jego postawy i wymogów rynku. W wywiadach podkreślana była

elastyczność przedsiębiorstw dotycząca zarówno charakterystyki produktu, dodania usług, jak i warunków dostaw oraz cen. Cena odgrywa dużą rolę w zdobywaniu rynków przez polskie przedsiębiorstwa, ale podkreślały one równocześnie wysoką jakość produktu i elastyczność zachowania.

Polskie przedsiębiorstwa wchodząc na rynki zagraniczne, nie miały doświadczenia w działaniu na nich. Najbezpieczniejszym zatem sposobem dystrybucji było dla nich korzystanie z pośredników zagranicznych dysponujących wiedzą o danym rynku. Ten sposób sprzedaży niesie jednak zagrożenie, gdy eksport przedsiębiorstwa prawie w całości jest realizowany przy pomocy jednego pośrednika. Zakładane były też filie za granicą, w których zatrudniano miejscowych specjalistów. Dotyczyło to głównie rynków, gdzie problemy związane ze sprzedażą są natury nie tyle rynkowej, co administracyjnej.

Zdarza się, że produkty znajdują się na rynkach zagranicznych niezależnie od wiedzy i woli przedsiębiorstwa. Tak jest wtedy, gdy nie ma ono kontroli nad losami sprzedanych produktów. Przykładem może być przedsiębiorstwo, którego produkty dostarczane były przez hurtowników nie tylko do sklepów detalicznych, ale także na bazy, gdzie trafiały do handlowców ze Wschodu. Przedsiębiorstwo dowiedziało się o tym dopiero wtedy, gdy nagle wystąpił spadek sprzedaży. Okazało się, że był on skutkiem utrudnień wjazdu owych handlowców do Polski. W takiej sytuacji można mówić o nieświadomej internacjonalizacji firmy, która w każdej chwili może być przerwana.

Promocja jest oszczędnie wykorzystywana przez polskie przedsiębiorstwa. Przede wszystkim uczestniczą one w targach międzynarodowych i tam oferują swoje produkty, ale także zdobywają wiedzę o rynku. Drugim źródłem pozyskiwania zarówno zamówień, jak i informacji jest Internet. Okazał się on niezbędnym w komunikacji z rynkiem. Kolejnym ważnym narzędziem wykorzystywanym w promocji są przedstawiciele handlowi, wśród nich znajduje się sam właściciel.

5. Trudności wejścia na rynki zagraniczne

W małych firmach często wskazuje się na brak zasobów finansowych i ludzkich (chodzi o specjalistów handlu i marketingu zagranicznego oraz znajomość języków obcych) jako bariery ekspansji zagranicznej. Rzeczywiście istotną barierą jest jednak brak determinacji kierownictwa firmy w wejściu na rynki zagraniczne. „W małych i średnich firmach cechy charakterystyczne menedżera podejmującego decyzje w firmie, takie jak wiedza, postawy

i motywacja, odgrywają podstawową rolę w internacjonalizacji firmy”¹². Stała orientacja na internacjonalizację, w krótszym lub nieco dłuższym okresie, przełamuje bariery braku zasobów.

Jednym ze sposobów przełamywania barier zasobów jest współpraca małych i średnich firm¹³. Wśród badanych przedsiębiorstw polskich wszystkie wchodziły na rynki zagraniczne, nie nawiązując współpracy z innymi polskimi firmami. Znane są jednak badania wskazujące na to, że zjawisko współpracy pojawia się już w polskim biznesie i ułatwia jego internacjonalizację. Jest to na ogół współpraca firm polskich i zagranicznych pomagających sobie wzajemnie w opanowywaniu rynków zbytu¹⁴. Mała jest jednak grupa firm zagranicznych działających w Polsce, które podejmują współpracę z polskimi dostawcami. Zachodzi obawa, że powstają dwa obiegi gospodarcze: jeden obejmujący firmy zagraniczne, drugi obejmujący polskie małe i średnie przedsiębiorstwa¹⁵.

Specyficznymi barierami rynkowymi w opanowywaniu nowych rynków są postawy etnocentryzmu, efekt kraju pochodzenia i stereotypy w myśleniu nabywców nie sprzyjające firmie. Polskie przedsiębiorstwa mają pod tym względem bardzo poważne problemy. Muszą one pokonywać nie tylko skutki negatywnego wizerunku Polski za granicą, ale także poczucie swojej niskiej wartości¹⁶. Według badanych przedsiębiorców, na Zachodzie panują nadal poglądy o leniwych Polakach i towarach niskiej jakości.

Problemem, który wychodzi poza tradycyjnie rozumiany marketing jest bariera wejścia na rynek stworzona przez czynniki polityczne i administracyjne. Skuteczny marketing jest w coraz większym stopniu zadaniem politycznym¹⁷. Polskie przedsiębiorstwa czuły się samotne w walce zarówno o własny rynek, jak i o rynki zagraniczne. Nie odczuwały ochrony ani pomocy ze strony polskich władz.

¹² S. Chetty, C. Campbell-Hunt, *op. cit.*, s. 801; także H. Simon, *op. cit.*, s. 75.

¹³ P. Ghauri, C. Lutz, G. Tesfom, *Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries*, „European Journal of Marketing” 2003, Vol. 37, No. 6, s. 728–752. Autorzy podają przykłady z wielu krajów organizacji sieci przedsiębiorstw w celach przełamania barier wejścia na rynki.

¹⁴ B. Kaczmarek, *Sojusze strategiczne polskich przedsiębiorstw – wyniki badań*, [w:] *Trans’01. Wspólna Europa – przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, SGH-PWE, Warszawa 2001, s. 268–283.

¹⁵ H. Brdulak, T. Gołębiowski, *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalizacji*, [w:] *Trans’01...*, s. 20.

¹⁶ A. S. Figiel, *Wpływ efektu kraju pochodzenia produktu dla strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw*, [w:] *Trans’01...*, s. 161–163.

¹⁷ Ph. Kotler, *Megamarketig*, „Harvard Business Review” 1986, March/April, s. 117.

Marianna Strzyżewska

CHARACTERISTIC OF POLISH ENTERPRISES' FOREIGN MARKET ENTRIES IN 1990-2003

Based on case analyses of twenty enterprises, the paper describes modes of foreign market entry, by analysing the following elements: reasons of entering foreign markets, the choice of orientation (international or global), selection of foreign target markets, applied marketing mix, as well as obstacles encountered by the enterprises.