

Magdalena Gąsior-Marek

Decyzje przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych. Standaryzacja i różnicowanie działań marketingowych

Decisions of the companies operating in international markets. Standardization and differentiation of marketing activities

Zarys treści: Na decyzje przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych mają wpływ; tendencje zmian zachowań klientów, globalizacja, zmiany kulturowe. Na podstawie tych czynników firmy muszą podejmować decyzje co do standaryzacji lub adaptacji działań marketingowych. Procesy globalizacyjne i zasada swobodnego przepływu ludzi, towarów, idei i informacji sprawiają, że świat ulega procesom spłaszczania - pod niemal każdą szerokością geograficzną możemy nabywać towary i usługi znanych powszechnie korporacji. Ze względu na różnice kulturowe przedsiębiorstwa nie mogą poddać swoich produktów procesowi całkowitej standaryzacji, stąd na lokalnych rynkach nadają im cechy pożądane przez daną społeczność (przykładem mogą być lokalne dania w restauracjach typu fast food). Ponadto coraz częściej w proces tworzenia produktu włączany jest konsument, zjawisko to nazywamy prosumpcją. Dopóki korporacje będą brać pod uwagę różnice kulturowe i zdanie konsumentów, świat nie będzie całkowicie płaski, mimo że systematycznie ulega procesom spłaszczania.

Słowa kluczowe: globalizacja, standaryzacja i adaptacja działań marketingowych, konwergencja kultur, przedsiębiorstwa międzynarodowe, internacjonalizacja działań, płaski świat.

Abstract: There are some factors affecting international market businesses: clients' changes and their preferences, globalisation and cultural differences. Depending on these factors, companies have to take decisions as to the standardisation and adaptation of the marketing procedures. Globalisation and free movement of people, goods, ideas and information have made the world flatter: now everywhere in the world, one can acquire goods and services provided by well-known brands. Due to the cultural differences, companies cannot standardise their products fully, therefore, they are given local market properties to meet the requirements of the local communities (e.g. local dishes in fast food restaurants). Moreover, a consumer is frequently

part of the production process: this is called prosumption. As long as the companies take into consideration the cultural differences and the consumer's preferences. the world will not be ,flat, even though it is systematically ,flattening'.

Keywords: globalization, standardization and adaptation of marketing activities, the convergence of cultures, international companies, internationalization of activities, flat world.

Wstęp

Celem każdego przedsiębiorstwa jest dążenie do maksymalizacji zysków – nie tylko z tytułu sprzedaży dóbr i usług. Równie duże znaczenie ma także rozwój przedsiębiorstwa, wzrost jego wartości. Tylko w ten sposób można skutecznie pozyskiwać nowych klientów. Dlatego warunkiem rozwoju jest rozszerzanie udziału przedsiębiorstwa na dotychczasowym rynku, także poprzez wchodzenie na nowe rynki regionalne oraz zagraniczne. Wyróżnia się rozmaite motywy zaangażowania przedsiębiorstw w biznes międzynarodowy. Globalizacja z jednej strony stwarza wiele szans dla firm, a z drugiej wymusza na nich określone działania. Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule są warunki, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa oraz motywy, jakimi ich zarządy kierują się przy planowaniu działań strategicznych. Omówione zostaną tendencje zmian zachowań klientów i ich wpływ na decyzje firm, a także dylematy dotyczące standaryzacji bądź adaptacji działań marketingowych. Przedstawione zostaną przykłady firm i produktów funkcjonujących współcześnie w otoczeniu międzynarodowym.

Otoczenie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym

Przedsiębiorstwa, które funkcjonują na rynku międzynarodowym, mają do czynienia z odmiennym otoczeniem ekonomicznym, prawnym, administracyjnym, demograficznym, społeczno-kulturowym, technologicznym. Na otoczenie składają się także czynniki przyrodnicze, dostawcy, odbiorcy, ogniwą pośrednie, interesariusze, partnerzy, konkurencja i władza. Środowisko, w którym znajduje się przedsiębiorstwo, a także siły i podmioty, które je otaczają, mają wpływ na jego decyzje. Jak podkreślają A. Limański oraz I. Drabik, „umiędzynarodowienie przedsiębiorstw jest z jednej strony przyczyną, a z drugiej skutkiem procesów globalizacji”¹.

W ciągu ostatnich kilku dziesięcioleci wiele elementów otoczenia, w którym funkcjonują firmy międzynarodowe, uległo ujednoczeniu. M. Gałązka-Sobotka twierdzi, że „liberalizacja, deregulacja, globalizacja, technologie

1 A. Limański, I. Drabik, *Marketing międzynarodowy*, Wyd. Difin SA, Warszawa 2010, s. 19

cyfrowe zmieniają środowisko konkurencyjne przedsiębiorstw i zmuszają je do zrozumienia sił napędowych nowej gospodarki oraz do zrewidowania dotychczasowych kluczowych kompetencji organizacji i kreowania nowych zdolności konkurencyjnych. Strategie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych muszą więc z jednej strony uwzględniać wiele odmiennych wyzwań płynących z różnych rynków, z drugiej strony zaś – stanowić spójną strategię działania całej firmy².

Przedsiębiorstwa działające na rynku międzynarodowym charakteryzują się różnymi orientacjami międzynarodowymi i odmiennymi filozofiami biznesu w odniesieniu do rynków. Prezentują także odmienne wzorce i mechanizmy umiędzynarodowienia. Elżbieta Duliniec wyróżnia różne wymiary i modele internacjonalizacji: model uppsalski, przedsiębiorstwa globalne od początku, model sieciowy oraz cztery orientacje międzynarodowe: orientację regiocentryczną, orientację geocentryczną, orientację etnocentryczną, orientację policentryczną³. Alina Górczyńska klasyfikuje sposoby ekspansji międzynarodowej na formy ekspansji produktowej, zasobowej i kapitałowej⁴.

Wiele zachowań konsumenckich ma swoje podłoże w kulturze. Liczni badacze przedstawili związki tych zachowań z konkretnymi emocjami. Opracowania te są przydatne i aktualne także w dzisiejszych czasach, gdyż określają oddziaływanie kultury materialnej i duchowej, wpływ języka, obyczajów, stylu życia, religii, standardów moralnych, gestów, estetyki, ról w pracy, ról płci na zachowania konsumentów. Istnieje wiele klasyfikacji kultur opracowanych m.in. przez Geerta Hofstede'a, Edwarda Halla, czy autorów projektu Globe. Można także wyróżnić podziały kultur biznesu autorstwa Richarda Gestelanda i Jean-Claude Usuniera. Część badań wskazuje podobieństwa, różnice i zależności pomiędzy krajami. Inne natomiast opisują różne kultury biznesu. Powyższe badania różni okres ich przeprowadzenia, a także zastosowane metody, sposób badawczy i przyjęte kryteria.

Gesteland przedstawił tezę, zgodnie z którą lokalne zwyczaje muszą być respektowane. W przeciwnym razie nie można liczyć na sukces w kontaktach biznesowych. Przedsiębiorca musi dostosować się do konsumenta,

2 M. Gałązka-Sobotka, *Strategia społecznie odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa w otoczeniu międzynarodowym*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Wyd. SGH, Warszawa 2008, s. 260.

3 E. Duliniec, *Internacjonalizacja przedsiębiorstw i marketing na rynkach zagranicznych*, [w:] E. Duliniec (red.), *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, Wyd. SGH w Warszawie, Warszawa 2007, s. 15-32.

4 A. Górczyńska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw. W poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, Wyd. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 54-55.

powinien znać miejscową kulturę i – jeśli zajdzie taka konieczność – dostosować się do niej⁵.

Tendencje zmian kulturowych, prowadzące do upodobniania się kultur, w których upatruje się źródeł spłaszczenia świata, zależą od wymiaru i poziomu kultury, a także rozwoju ekonomicznego danego kraju oraz stopnia globalizacji. Należy zauważyć, że nie ma automatyzmu ani proporcjonalności między dystansem kulturowym a geograficznym. Często bywa tak, że kraj sąsiedni jest nam kulturowo bliski, bo determinuje to wspólna historia, zbliżone rozumienie pewnych zjawisk, takich jak np. sztuka, kultura, obyczaje. Z drugiej strony możemy podać przykład Kuby i Meksyku. Między tymi krajami istnieje znaczna przestrzeń kulturowa i ekonomiczna, niezależnie od bliskości geograficznej. Odwrotna sytuacja występuje w przypadku Wielkiej Brytanii i Australii. Pomimo znacznej odległości geograficznej, dwa kraje prowadzą daleko idącą współpracę kulturowo-ekonomiczną, wynikającą z uwarunkowań historycznych⁶.

Im dłużej przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynkach zagranicznych, tym łatwiej mu pozbywać się ograniczeń kulturowych. Orientowanie swoich działań na kraje lub regiony bliskie ekonomicznie i kulturowo zdarza się głównie w pierwszej fazie działalności. S. Truskolaski zauważa, iż „pogłębiona analiza teorii konwergencji wskazuje, że tempo i siła konwergencji są uzależnione od podobieństwa pomiędzy państwami – najlepsza konwergencja zachodzi pomiędzy stanami USA, nieco słabsza pomiędzy regionami UE; natomiast nie zachodzi pomiędzy państwami Północy i Południa”⁷.

Zmiany, przepływy, ujednoczenia, konwergencje kultur

Istnieje także pogląd, zgodnie z którym nie ma dowodów na to, że kultury narodowe upodobniają się do siebie. Jednak upodobnianie się kultur i utrwalanie różnic jest materią niezwykle trudną do badania i weryfikacji. Jak podkreśla Elżbieta Duliniec: „Stosunkowo najmniej jednoznaczna jest globalizacja elementów otoczenia kulturowego, nawet w obrębie obszarów zintegrowanych ekonomicznie i politycznie. Jeżeli powszechnie znane są stereotypowe opinie o konwergencji (zbliżaniu się) kultur, m.in. o „globalnej wiosce”, to jednak nie są one w pełni uzasadnione”⁸.

5 Por. R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.

6 E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 99.

7 S. Truskolaski, *Globalizacja*, [w:] E. Mińska-Struzik (red.), *Wprowadzenie do ekonomii międzynarodowej*, Wyd. Difin SA, Warszawa 2012, s. 181-182.

8 E. Duliniec, *Internacjonalizacja...*, op. cit., s. 33.

Konwergencja, czyli upodobnianie się kultur, nie zawsze musi być skutkiem zmian kulturowych. W obliczu nieograniczonego przepływu informacji i mobilności ludzi, kosztem wybranej tożsamości kulturowej, umacniać się może tzw. pluralizm kulturowy, czyli identyfikacja z kilkoma kulturami lub wzajemne przenikanie kilku kultur. Szczególnie silne to zjawisko jest w przypadku osób, które wychowały się w innym państwie, niż obecnie przebywają i pracują. Kultywowanie tradycji rodzinnych stron nie kłóci się ze wzbogacaniem postaw nowymi wzorcami. Z kolei na przeciwnym biegunie konwergencji i globalizacji znajdują się tendencje zmian kulturowych prowadzących do utrwalania się głębokich różnic kulturowych. Elżbieta Duliniec tych różnic upatruje w postawach etnocentrycznych, czasami przyjmujących charakter ksenofobiczny, a źródłem doszukuje się w istniejących stereotypach, niskich dochodach danego kraju i niskim wykształceniu danego społeczeństwa⁹.

Nie we wszystkich zachowaniach prokonsumenckich można znaleźć odzwierciedlenie tendencji do szybkiego stylu życia, która rozpowszechniana jest często przez przedsiębiorstwa globalne. Kierownictwo firmy powinno umieć odnaleźć się wśród czynników traktowanych jako elementy otoczenia przedsiębiorstwa, a wynikających z uwarunkowań kulturowych. Globalne korporacje mają jednak zdolność kreowania tych czynników, mogą określać to, co modne i pożądane. To z kolei może spotykać się z lokalnym oporem w stosunku do zagranicznych firm. Powszechną strategią obrony, jaką stosują przedsiębiorstwa międzynarodowe, jest wówczas prezentowanie korzyści płynących z działań w danym środowisku (np. wspieranie finansowe wydarzeń artystycznych, sportowych czy wsparcie finansowe lokalnych inwestycji infrastrukturalnych) oraz przedstawianie swoich planów na przyszłość z uwzględnieniem korzyści dla członków danej społeczności (np. poprzez wizję tworzenia nowych miejsc pracy).

Zglobalizowanym światem rządzi zasada swobodnego przepływu. Dotyczy ona nie tylko towarów. Na porządku dziennym są ruchy ludności podyktowane poszukiwaniem pracy lub edukacją. Równie ważny jest przepływ wartości niematerialnych, takich jak informacja lub idea. Integracje państw (np. UE, NAFTA) są z jednej strony przyczyną, ale także i skutkiem tych przepływów.

Zjawiska odnoszące się do zmian zachowań klientów spowodowały silne przeobrażenia w działaniach firm międzynarodowych. Do tych zjawisk możemy zaliczyć np. nadmierne koncentrowanie się na dzieciach; kupowanie zbyt dużych ilości, często zbędnych, zabawek. Wyraźny jest też trend polegający na spędzaniu jak największej ilości czasu w domu – z wyboru, a nie z konieczności lub w wyniku obiektywnych ograniczeń. Wykonywanie określonych czynności

⁹ E. Duliniec, Marketing..., op. cit., s. 79.

ludzie przenieśli do domu z innych miejsc. Coraz popularniejsze jest „szukanie okazji”, polegające na komunikowaniu się na forach i portalach internetowych przed dokonaniem zakupu przez Internet. Często występującym zjawiskiem jest ponadto włączenie konsumenta w proces produkcji, zwłaszcza w jej ostatniej fazie, a także wysoka aktywność seniorów, dbających o swoje potrzeby. Do tych zjawisk możemy także zaliczyć nurt konsumpcjonizmu, zmiany dotyczące gustów ludności oraz nowe znaczenie ról płci. „Dla przykładu w krajach zachodnich, w tym szczególnie w USA, w ciągu ostatnich kilkunastu lat znacznie wzrosła aktywność zawodowa kobiet. Wywołało to z kolei zwiększenie aktywności mężczyzn w dokonywaniu codziennych zakupów artykułów używanych w gospodarstwie domowym, a równocześnie wzrosła samodzielność kobiet jako konsumentów kupujących towary znacznej wartości (np. telewizory, meble)”¹⁰. Czynniki te wpływają na konieczność podejmowania przez przedsiębiorstwa nowych decyzji marketingowych.

Na zmianę przyzwyczajzeń i zachowań klientów oddziałuje także szerokie znaczenie i sukces Internetu. Jak podkreśla A. Smalec: „Każdy użytkownik sieci mimowolnie staje się częścią większej lub mniejszej społeczności portalu, wortalu lub serwisu internetowego. Wizyta internauty jest odnotowywana w statystykach, a jego obecność lub brak na danych stronach obrazuje popularność serwisu. Dla konsumenta obecnie duże znaczenie mają blogi, fora, poradniki, portale społecznościowe itp., pomagając mu odnaleźć się w nowej rzeczywistości”¹¹.

W przyszłości będziemy obserwować tendencje zachowań konsumentów do zakupu produktów przyjaznych środowisku. Ogromny wpływ na sposób zarządzania przedsiębiorstwami i planowania ich działań marketingowych miała rewolucja komunikacyjna rozumiana jako pojawienie się nowych metod rozpowszechniania i wymiany informacji. Odkąd firmy zaczęły korzystać z outsourcingu (w sferze finansów, IT i transportu), niemal naturalny stał się dostęp do takich samych towarów i usług, niezależnie od miejsca zamieszkania. Wszyscy znamy i możemy korzystać z produktów Apple’a (używać ipada jako komputera lub urządzenia do słuchania muzyki, przeglądania zdjęć; używać iphone’a jako telefonu lub urządzenia posiadającego wiele różnych aplikacji), pić Coca-Colę, jeść w restauracjach McDonald’s czy kupować w sklepach sieci

10 J. Mazur, A. Sznajder, *Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998, s. 24.

11 A. Smalec, *Social media w komunikacji marketingowej podmiotów rynkowych*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 712, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 26, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 258.

Ikea, Carrefour czy Tesco. Jadąc samochodem, możemy używać GPS. Możemy komunikować się przez skype'a i korzystać z przeglądarki Google, oglądać i tworzyć filmy na You Tube, zaś informacji szukać w Wikipedii, jednocześnie z możliwością jej uzupełniania. Konsumenci mogą dokonywać zakupów on-line na wielu istniejących aukcjach internetowych (np. Allegro) lub w sklepach internetowych (np. Merlin lub Empik), oczywiście płacąc kartą, pozostając w domu.

Rozwój cywilizacyjny sprzyja standaryzacji. Ze stosowaniem jednolitych działań marketingowych na różnych rynkach wiąże się minimalizowanie kosztów (koncepcja kosztów globalnych i współzależności kosztów) oraz możliwość ciągłego rozwoju i osiągania korzyści skali. W warunkach silnej konkurencji firmy mogą przetrwać dzięki posiadanej wiedzy i technologii. E Jantoń-Drozdowska zauważa, że „za pomocą integracji działalności innowacyjnej, korporacje są w stanie czerpać zyski ze współpracy z innymi firmami lokalnymi, wyspecjalizowani w produkcji im odpowiadającej i wzmacniać w ten sposób efekty kooperacji, wynikające z międzynarodowego podziału pracy”¹².

Standaryzacja czy adaptacja działań?

Odwiecznym dylematem firm działających na rynku międzynarodowym jest wybór pomiędzy standaryzacją i adaptacją swoich działań. Jednak nigdzie nie odnajdziemy jednoznacznej odpowiedzi ani recepty. B. Marciniak podkreśla, że „pełna standaryzacja strategii marketingowej przedsiębiorstwa oznacza zatem oferowanie nabywcom we wszystkich krajach, w jakich przedsiębiorstwo podejmuje aktywność, takiego samego produktu (bądź świadczenie identycznej w swej istocie usługi) po jednorodnych cenach, dostarczanego za pośrednictwem porównywalnych kanałów dystrybucji, przy wsparciu identycznymi kampaniami komunikacyjnymi”¹³.

Poprzez standaryzację przedsiębiorstwo może stworzyć efektywny kosztowo łańcuch dostaw i ograniczyć koszty w sferze zaopatrzenia, produkcji, sprzedaży, serwisu, marketingu i reklamy, osiągając dzięki temu korzyści skali. Firmy dążą do optymalizacji wszystkich strumieni działających w przedsiębiorstwie. Innym działaniem jest outsourcing usług. Jednak kluczowe znaczenie ma tu wiedza i doświadczenie zespołu specjalistów. Bowiem, jak zauważa Halina Brdulak, outsourcing może wiązać się również z ryzykiem. Dotyczy to m.in.

12 E. Jantoń-Drozdowska, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Przedsiębiorstwo Wydawnicze Ars boni et aequi i Elżbieta Jantoń-Drozdowska, Poznań 2009, s. 47.

13 B. Marciniak, *Internalizacja i standaryzacja badań marketingowych*, [w:] R. Bartkowiak, P. Wachowiak (red.), *Wiedza i bogactwo narodów. Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej. Zarządzanie*, Wyd. SGH, Warszawa 2013, s. 99

sytuacji, gdy realnie wzrasta ryzyko uzależnienia od zewnętrznych dostawców i trudności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa bez ich usług. W efekcie może to doprowadzić do utraty kontroli nad całym procesem dostaw. Ponadto outsourcing jest niedozwolony w miejscu, gdzie firma konkuruje, aby nie pozbyć się przypadkiem kluczowych kompetencji¹⁴. Z kolei Victor K. Fung przedstawił olbrzymi problem, przed którym stanął McDonald's. Korporacja ta zleciła wyprodukowanie zabawek Happy Meals firmie z Hong Kongu, a ta z kolei kolejnej firmie, która wykorzystywała do pracy nieletnich. Nie miało znaczenia, że McDonald's o niczym nie wiedział – to on poniósł straty wizerunkowe¹⁵. Dlatego tak ważna jest wiarygodność partnerów, z którymi współpracujemy. Standaryzacja produkcji prowadzi do obniżki kosztów i tym samym tańszego produktu dla klienta, to z kolei prowadzi do wzrostu popytu. Możliwość uzyskania rabatów prowadzi do zadowolenia i satysfakcji klienta, który może otrzymać identyczny towar w wielu miejscach na świecie.

Elżbieta Duliniec stwierdza, że „standaryzacji może sprzyjać silny korzystny wizerunek kraju pochodzenia produktu i przedsiębiorstwa, zwłaszcza gdy jest tradycyjnie kojarzony z daną branżą (szwajcarskie zegarki i czekolada, francuskie perfumy, niemieckie samochody)”¹⁶.

W relacjach handlowych odnajdujemy również takie sytuacje, w których elementy otoczenia kulturowego (zasady, wzorce społeczne, religia) są tak silnie zakorzenione, że przedsiębiorstwo międzynarodowe jest zmuszone do zastosowania działań adaptacyjnych, gdyż w innym przypadku nie mogłoby funkcjonować na rynku. S. Bloch i P. Whiteley twierdzą, że „kluczem do otwarcia drzwi jest zrozumienie pozornego paradoksu, który można streścić tymi słowami: wszyscy jesteśmy inni, wszyscy jesteśmy tacy sami. Różnice kulturowe wyjaśniają tylko tyle. Jesteśmy ulepieni z tej samej gliny, mamy podobne oczekiwania i typy osobowości. Warto więc rozróżniać kwestie, na które kultura ma wpływ, i te, do których odnoszą się uniwersalne zasady”¹⁷.

Zdając sobie sprawę z korzyści przemawiających za standaryzacją, wiele firm do niej dąży. Muszą jednak wykazywać się gotowością do weryfikacji przyjętych strategii i elastycznością we wprowadzaniu w nich zmian.

14 H. Brdulak, *Logistyka w trudnych czasach – szansa czy ryzyko? Zmiany w globalnych łańcuchach dostaw*, [w:] H. Brdulak (red.), *Logistyka przyszłości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa 2012, s. 17.

15 V. Fung, W. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 86.

16 E. Duliniec, *Marketing...*, op. cit., s. 40.

17 S. Bloch, P. Whiteley, *Zarządzanie w płaskim świecie, budowanie relacji w dobie globalizacji*, Wyd. Helion, Gliwice 2008, s. 101.

K. Sołkowicz stwierdza, że „kultura wywiera bardzo rozległy wpływ na wybór rozwiązań organizacyjnych, także metod zarządzania w przedsiębiorstwie, w tym zarządzania europejskiego. Jednocześnie różnorodność kulturowa może być przyczyną utrudnień w kontaktach z otoczeniem, sprawiając, że stają się one bardziej interesujące oraz wymagające indywidualizacji tych kontaktów”¹⁸.

W publikacji J. Adamczyka i L. Witek stwierdzono, iż „z pewnością ze strategią indywidualizacji wiążą się stosunkowo duże koszty, ale niekiedy jest to konieczne, gdy przedsiębiorstwo konkuruje z lokalnymi firmami, istnieją lokalne standardy produktów, jest duży dystans kulturowy czy wysoki poziom etnocentryzmu”¹⁹.

Podkreśla się, że całkowita standaryzacja jest niemożliwa z trzech głównych powodów. Pierwszym powodem jej braku są czynniki społeczne i kulturowe, które przedstawiali Hofstede, Hall i inni badacze. Odmienne postawy i zachowania powodują, że firmy uwzględniają specyfikę rynków i różnicują swoje działania marketingowe do lokalnych upodobań i potrzeb. E. Duliniec jako przykład wskazuje, że „restauracje McDonald’s na terenie Francji serwują do posiłków wino, w Portugalii można w nich zjeść typowo portugalskie ciastko (*pasteis de nata*), a w Japonii do oferowanego menu włączono ryż i *teriyaki burger*”²⁰. Innym przykładem jest brak sukcesu Disneylandu we Francji.

Jerzy Borowski zaprezentował adaptacje strategii na rynkach wschodzących: „koncerny międzynarodowe, które nie przystosowały strategii do rynków lokalnych, nie przekraczają 10% udziału sprzedaży na tych rynkach w całości swych obrotów. Natomiast te koncerny, które zastosowały adaptacyjne modele biznesowe takie, jak: Unilevel, Coca-Cola, Gilette, Nestle, Colgate, Palmolive cieszą się dobrymi wynikami na tych rynkach”²¹.

Po drugie, kluczowe są różnice w: lokalnych restrykcjach prawno-administracyjnych i ekonomicznych (środki polityki handlowej), szeroko pojętej infrastrukturze danego kraju (drogowej, kolejowej, lotniczej, portowej, sportowej itd.), rozwoju gospodarczym, poziomie i strukturze dochodów ludności i stopniu analfabetyzmu, dostępności do Internetu czy zasięgu mediów oraz czynnikach naturalnych (temperatura, wilgotność, topografia terenu). Także

18 K. Sołkowicz, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem*, [w:] S. Partycki (red.), *Kultura a rynek*, Wyd. KUL, Lublin 2008, s. 465.

19 J. Adamczyk, L. Witek, *Marketing międzynarodowy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008, s. 26.

20 E. Duliniec, *Marketing...*, op. cit., s. 42.

21 J. Borowski, *Globalizacja, konkurencyjność międzynarodowa i strategię przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2008, s. 135.

konieczność dostosowania produktu do przepisów ruchu drogowego czy miar i wag itp. uznaje się za aspekt adaptacji produktów²².

Trzecim powodem przemawiającym za brakiem standaryzacji działań jest rodzaj dobra wytwarzanego przez firmy. W zależności od produktu mamy różny zakres adaptacji. Trudno sobie wyobrazić niedostosowanie działań marketingowych do lokalnego rynku dla takich towarów jak odzież (jeśli chodzi o wzornictwo, kolor czy rozmiar); detergenty; produkty konsumpcyjne czy produkty elektryczne. Natomiast producenci dóbr luksusowych czy dóbr opartych na wysokiej technologii mogą sobie pozwolić na dostarczanie takiego samego produktu, bo w podobny lub identyczny sposób zaspokajają potrzeby nabywców²³.

Istnieje szereg czynników sprzyjających standaryzacji i równie wiele przemawiających za zróżnicowaniem marketingu międzynarodowego. Pomimo usilnych prób spłaszczenia świata i mnogości korzyści przemawiających za standaryzacją, świat nie jest i w najbliższej przyszłości nie będzie płaski²⁴. Zupełnie inną formę przekazu zastosujemy np. w Chinach i Europie (np. w reklamie mebli dziecięcych: w Chinach w katalogu będzie jedno dziecko, w Europie dwójka); w produktach spożywczych często uwzględniany jest gust klientów w zależności od kontynentu zamieszkania; w krajach, w których religia nie dopuszcza nagości (np. islam), nie umieszcza się na billboardach fotografii półnagiej kobiety reklamującej nowoczesny zegarek. Twardość wody w różnych krajach powoduje zróżnicowanie detergentów przez producentów. W różnych krajach dany kolor symbolizuje inne wartości (w Chinach suknie ślubne są czerwone jako znak szczęścia, w Południowej Afryce czerwień oznacza żalobę). Producent ozdobnych kart życzeniowych uwzględnia wiele czynników (zwyczaje świąteczne, język). Producent samochodów musi dostosować układ kierownicy w zależności, na jaki rynek wypuszcza samochód (rynek polski a rynek angielski). Firma Lego po wielu latach przystosowała swoje produkty do płci dziecka, tworząc Lego Friends – klocki dla dziewcząt. Podobnie producenci muszą przestrzegać obowiązujących standardów i norm dotyczących bezpieczeństwa zabawek i akcesoriów (np. foteliki dla dzieci) i dostosowywać produkty do wymagań z uwzględnieniem specyfiki rynku, na który produkt trafi. Także metoda wytwarzania produktów żywnościowych jest inna dla ortodoksyjnych żydów (głośny i aktualny w Polsce problem uboju rytualnego). Różne są też znaczenia gestów. W Polsce zwyczajem wynikającym z tradycji jest całowanie kobiet w rękę na przywita-

22 E. Duliniec, *Marketing...*, op. cit., s. 42-43.

23 Ibidem, s. 40-43.

24 T. Friedman, *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006, s. 470.

nie – jest to wyraz szacunku i sympatii, jednak nie wszystkie kultury to akceptują. W wielu kulturach wskazywanie kogoś palcem świadczy jedynie o braku dobrych manier autora takiego gestu. Są jednak kraje, w których ma on swoje znaczenie (np. w Australii oznacza sygnał dla prostytutki).

„Nawet takie produkty jak Coca-Cola, pomimo że ich globalna strategia jest zasadniczo taka sama, są dostosowywane do panujących na danych rynkach przyzwyczajzeń. W Japonii nazwa amerykańska Diet Coke musiała zostać zmieniona na Coke Light, gdyż dieta nie jest popularna wśród tamtejszych kobiet ze względu na opinię, że świadczy o chorobie. Japoński rynek wymusił także na firmie Procter&Gamble dostosowanie swoich proszków do usuwania zabrudzeń w niższych temperaturach, w jakich zwyczajowo się tam pierze”²⁵.

Dużym problemem dla dyrekcji i kierownictwa międzynarodowych przedsiębiorstw może być brak wiedzy na temat odmiennych zachowań, która jest niezbędna podczas kontaktów i negocjacji w biznesie.

Japończycy podczas negocjacji zachowują się dość oficjalnie: duży nacisk kładą na osobiste kontakty, unikają bezpośredniego kontaktu wzrokowego i energicznych gestów. Przywiązują dużą wagę do punktualności. Francuzi natomiast lubią nawiązywać kontakty biznesowe podczas imprez branżowych lub za pośrednictwem znajomych. Duże znaczenie ma status społeczny partnera oraz wykształcenie. W negocjacjach są otwarci i chętni do dyskusji, spożywanie posiłku traktują jako aspekt ceremonialny. Spotkania biznesowe są długie i nie przebiegają według ustalonego programu, a decyzje są podejmowane dłużej niż w krajach anglosaskich. Z kolei Rosjanie podczas spotkań biznesowych cenią sobie oficjalne podarunki. Nawiązywanie dłuższych kontaktów z partnerami bądź przyjaźni rokuje sukcesem w biznesie. Patrzenie w oczy jest oznaką szczerości, uśmiech może być postrzegany za brak szacunku, zadawanie pytań za objaw głupoty, zaś poklepywanie za obrazę²⁶.

Równie ważne, co przyswojenie wiedzy na temat sposobu komunikacji w poszczególnych państwach, jest zapoznanie się z uwarunkowaniami religijnymi podczas spotkań biznesowych. Brak znajomości zasad, które towarzyszą poszczególnym religiom, w równym stopniu może powodować porażkę negocjacyjną. Wyznawcy judaizmu co tydzień obchodzą szabat. Od piątku do soboty nie mogą handlować ani wykonywać żadnych prac. W tym czasie nie ma zatem

25 W. Deluga, A. Wallis, *Wpływ różnic kulturowych na marketing i zarządzanie*, [w:] E. Sułkowski, K. Waniek (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, cz. II, Studia i Monografie nr 22, Wyd. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2009, s. 162.

26 J. Adamczyk, L. Witek, op. cit., s. 140-149.

możliwości odbywania negocjacji. Natomiast dla muzułmanów świętym dniem jest piątek – nigdy nie zajmują się wówczas spotkaniami biznesowymi²⁷.

Halina Brdulak przedstawia tendencje do nearshoringu i outsourcingu w granicach regionów, a nie w obrębie kontynentów, jak było to widoczne do tej pory: „wzrost znaczenia Chin i ich włączenie się do obrotów światowych spowodowały zmiany kierunków handlu światowego i w konsekwencji konieczność zmiany procesów w obrębie globalnych łańcuchów dostaw. Jednocześnie wyraźnie widoczne jest bazowanie krajów UE na wymianie wewnątrzregionalnej przy mniejszym udziale wymiany pozaregionalnej”²⁸. Na przestrzeni lat zmieniły się zasady funkcjonowania firm. Efektywność kosztowa nie może być dziś dla przedsiębiorstw celem samym w sobie. Dlatego tak ważny jest nacisk na wysoką jakość dóbr i usług, a także satysfakcję i lojalność klientów. Rozwój technologii teleinformatycznych sprawił, że na znaczeniu zyskują cybersklepy i e-commerce. Nie należy przy tym zapominać o obowiązku stałego monitorowania ryzyka oraz przewidywania zmian. P. Drucker wysunął tezę, że „organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań, traci zdolność adaptacyjną. I nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym nieodmiennym przeznaczeniem człowieka”²⁹. Poszerzanie wiedzy i ciągłe samodoskonalenie wydaje się konieczne do przetrwania na rynku w warunkach permanentnej zmiany. „Najlepsze wyniki osiągają przedsiębiorstwa wykazujące się strukturą zrównoważoną na wysokim poziomie orientacji we wszystkich zakresach działań związanych z wiedzą”³⁰.

Czy świat jest płaski?

Interesujące jest stwierdzenie, że „życie w płaskim świecie przypomina wkładanie głowy do piekarnika, a stóp do zamrażarki”³¹. W płaskim świecie nie ma czasu na namysł nad działaniami i analizę ich skutków, aby przetrwać, trzeba ciągle się uczyć. Różnice kulturowe tracą na znaczeniu. Sfera zawodowa i życie prywatne przenikają się nawzajem. Andrzej Koźmiński prezentuje, że „w płaskich strukturach zbudowanych wokół procesów ważne jest nie tyle, kto ma jakie stanowisko, ile kto co wie, kto co umie i potrafi. Władza formalna jest

27 A. Limański, I. Drabik, op. cit., s. 141.

28 H. Brdulak, op. cit., s. 25.

29 P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wyd. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 86.

30 J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 134.

31 S. Bloch, P. Whiteley, op. cit., s. 185.

więc zastępowana zmiennym w czasie wpływem konkretnych osób na przebieg spraw. Wpływ ten oparty jest na wiedzy, informacji i umiejętnościach. Szybkie dostosowania wymuszają zapotrzebowanie na coraz to nowe typy wiedzy, informacji i umiejętności³².

Świat nie jest płaski, chociaż znaczne jego obszary są i będą poddawane procesom spłaszczenia. To, czy w przyszłości stanie się płaskim, zależy będzie od umiejętności pracy w zespołach w globalnych firmach (jej efektywności i skutecznej komunikacji – szeroko pojętej kultury organizacyjnej); konsumentów (sił kultur narodowych); siły przywódców politycznych i danej gospodarki (dobrobyt, tożsamość narodowa, reguły panujące w gospodarce – system gospodarczy)³³.

Podsumowanie

Możliwość wejścia na rynki międzynarodowe stanowi dla przedsiębiorstwa szansę rozwoju i zwiększenia zysków. Jednocześnie to perspektywa pokonywania wielu barier i rozwiązywania trudnych problemów, bo właśnie od tej umiejętności zależy w dużej mierze sukces na międzynarodowych rynkach. Identyfikacja potencjalnych zagrożeń, ale też niezbędne rozpoznanie otoczenia na nowych rynkach zbytu pozwala dokonać optymalnej weryfikacji przyjętych strategii.

Z jednej strony firmy dążą do maksymalizacji zysków i minimalizacji strat poprzez sprawne zarządzanie towarem, umiejętnie zarządzają czasem, systemami informacyjnymi, środkami finansowymi i kadrą. Przedsiębiorstwa dążą do spełnienia, a nawet przekroczenia oczekiwań konsumenta. Szybko reagują na zgłaszane przez klientów reklamacje, udzielając rekompensat wyższych niż straty, aby budować lojalność wobec firmy. Czynnikiem, który może decydować o sukcesie, jest umiejętne gospodarowanie czasem. Menedżerowie zdają sobie sprawę, jak dużą wartością stanowi szeroko pojęta informacja. Rzetelne i aktualne informacje pozwalają czasami całkowicie wyeliminować błęd. Ponadto – aby przetrwać na rynku, kierownictwo międzynarodowego przedsiębiorstwa musi znać powody, dla których klient wybiera ich produkt. Podczas gdy obserwujemy produkty o niemal identycznych cenach, parametrach technicznych i rozmiarach, menedżerowie – dzięki rozmowom z klientami – uzyskują wiedzę o tym, co jest elementem wyróżniającym ich firmę od konkurencji. Może to

32 A. Koźmiński, *Zarządzanie*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 79.

33 Por. S. Bloch, P. Whiteley, *Zarządzanie w płaskim świecie, budowanie relacji w dobie globalizacji*, Wyd. Helion, Gliwice 2008.

być np. design lub bardzo wysoki poziom obsługi klienta, usługa posprzedażowa lub unikalna receptura produktu. Firmy międzynarodowe są blisko rynku i ludzi, co pozwala im reagować na zachodzące zmiany. Z drugiej strony przedsiębiorstwa międzynarodowe funkcjonują w warunkach globalnych i przy globalnej konkurencji. Znajdują się pod wpływem różnych elementów otoczenia i jeżeli nie będą w stanie dostosować swoich działań, przestaną funkcjonować na danym rynku. Wyniki badań przedstawiają różne motywy i czynniki powodujące umiędzynarodowienie przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa decydują się na ten krok pod wpływem zmian na rynkach zagranicznych – gust i potrzeby konsumentów ulegają ujednoczeniu, zaś ludzie, kapitał i informacje ulegają nieskrępowanemu przepływowi. Nie bez znaczenia jest również międzynarodowa działalność konkurentów. Postępująca globalizacja otwiera przed firmami możliwości rozwoju i dokonywania nowych inwestycji, współpracy z nowymi partnerami, korzystania z nowych komponentów. Wszystko to umożliwia przedsiębiorcom optymalizowanie swojego modelu biznesu.

Kierunki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw są różne, a formy internacjonalizacji działań przedsiębiorstwa zależą od przyjętej strategii. Firma zawsze stoi przed dylematem między korzyściami ze standaryzacji a przesłankami do adaptacji do lokalnych warunków swoich działań. Sukces w podjęciu tej decyzji w dużej mierze zależy od znajomości czynników determinujących globalną integrację, globalnych trendów, firmy oraz specyfiki i branży danego przedsiębiorstwa, oraz szeroko rozumianego otoczenia, w tym od uwarunkowań kulturowych.

Bibliografia

- Adamczyk J., Witek L., *Marketing międzynarodowy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008.
- Bloch S., Whiteley P., *Zarządzanie w płaskim świecie, budowanie relacji w dobie globalizacji*, Wyd. Helion, Gliwice 2008.
- Borowski J., *Globalizacja, konkurencyjność międzynarodowa i strategie przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2008.
- Brdulak H., *Logistyka w trudnych czasach – szansa czy ryzyko? Zmiany w globalnych łańcuchach dostaw*, [w:] H. Brdulak (red.), *Logistyka przyszłości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa 2012.
- Deluga W., Wallis A., *Wpływ różnic kulturowych na marketing i zarządzanie*, [w:] Ł. Sułkowski, K. Waniek (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, cz. II, Studia i Monografie nr 22, Wyd. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2009.
- Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, Wyd. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2009.
- Duliniec E., *Internacjonalizacja przedsiębiorstw i marketing na rynkach zagranicznych*, [w:] E. Duliniec (red.), *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, Wyd. SGH w Warszawie, Warszawa 2007.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Friedman T., *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.
- M. Gałązka-Sobotka, *Strategia społecznie odpowiedzialnego rozwoju przedsiębiorstwa w otoczeniu międzynarodowym*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Wyd. SGH, Warszawa 2008.
- Górczyńska A., *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw. W poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, Wyd. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Jantóń-Drozdowska E., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze, wydanie trzecie poprawione i uaktualnione*, Przedsiębiorstwo Wydawnicze Ars boni et aequi i Elżbieta Jantóń-Drozdowska, Poznań 2009.
- Koźmiński A., *Zarządzanie*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013.

Limański A., Drabik I., *Marketing międzynarodowy*, Wyd. Difin SA, Warszawa 2010.

Marciniak B., *Internalizacja i standaryzacja badań marketingowych*, [w:] R. Bartkowiak, P. Wachowiak (red.), *Wiedza i bogactwo narodów. Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej. Zarządzanie*, Wyd. SGH, Warszawa 2013.

Mazur J., Rószkiewicz M., Strzyżewska M., *Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.

Mazur J., Sznajder A., *Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1998.

Smalec A., *Social media w komunikacji marketingowej podmiotów rynkowych*, [w:] G. Rosa, A. Smalec (red), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Komunikacja marketingowa podmiotów rynkowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 712, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 26, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.

Sołkowicz, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania europejskiego przedsiębiorstwem*, [w:] S. Partycki (red.), *Kultura a rynek*, Wyd. KUL, Lublin 2008.

Truskolaski S., *Globalizacja*, [w:] E. Mińska-Struzik (red.), *Wprowadzenie do ekonomii międzynarodowej*, Wyd. Difin SA, Warszawa 2012.