

Wybrane przyczyny sukcesu i porażek internacjonalizacji przedsiębiorstw

Wstęp

Praktyka gospodarcza i nauka formułują coraz to nowe zalecenia dla przedsiębiorstw, które pragną osiągnąć sukces. Czynnikiem, które składają się na ten sukces, jest bowiem nieskończenie wiele. Dogłębna analiza może pomóc w hierarchizacji tych czynników, a z kolei ich odpowiednia kombinacja pozwoli stworzyć „strategię sukcesu” dla konkretnej organizacji. Jednak złotego środka na osiągnięcie sukcesu niestety nie ma i często firmy mające nawet, wydawałoby się, niezawodne strategie upadają. Ryzyko jest nieodzownym towarzyszem przywódców przedsiębiorstw. To właśnie oni najczęściej muszą podejmować decyzje, które ważą na przyszłości ich firm. Niekiedy są to decyzje słuszne i przynoszą oczekiwane korzyści, a nawet je przewyższają, niekiedy jednak są przyczyną kompletnej katastrofy, a nawet upadku przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa ciągle poszukują jak najlepszych strategii rozwoju, w tym: zwiększenia udziału w rynku i wzrostu zysków. Jedną z nich jest ich umiędzynarodowienie. Wybierając tę drogę przedsiębiorstwa podejmują duże ryzyko, ale również mogą spodziewać się większych korzyści niż w przypadku działalności na rynku krajowym. Ponadto w gospodarce globalnej internacjonalizacja niejednokrotnie jest wymuszana dużą liczbą konkurentów z różnych stron świata, co skłania do poszukiwania optymalnych rozwiązań, w tym tańszych zasobów, które często łatwiej jest znaleźć za granicą [Nieżurawski, 2010, s. 198-211]. Jednak problemem dla przedsiębiorstwa, poza samym umiędzynarodowieniem działalności, może okazać się jej utrzymanie za granicą. Należałoby się zatem zapytać, jakie czynniki wpływają na powodzenie lub niepowodzenie internacjonalizacji. Celem niniejszego opracowania było zidentyfikowanie niektórych z ww. czynników. W opracowaniu wyko-

* Dr hab. prof. nadzw., Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Katedra Zarządzania, ul. Młodziejowa 31 A, Toruń, l.niezurawski@wp.pl

** Dr, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, ul. Młodziejowa 31 A, Toruń, j.niezurawska@interia.pl

rzystano metodę studium przypadków. Z uwagi na konieczność ograniczenia objętości ograniczono się do dwóch przypadków.

1. Otoczenie przedsiębiorstwa jako źródło szans i zagrożeń dla umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa

Ponieważ nie istnieje jedna definicja pojęcia sukcesu i porażki, trudno jest je jednoznacznie zdefiniować. Powszechnie sukces rozumiany jest jako wybiecie się ponad przeciętność. Odnosząc jednak to pojęcie do przedsiębiorstwa sukcesem dla dużych graczy rynkowych może być rozwój, a dla małych podmiotów już samo przetrwanie może być uznane za sukces [Olszewska, 2000, s. 15-16]. W niniejszym opracowaniu sukces będzie rozumiany jako utrzymanie działalności zagranicznej, wzrost przychodów, rozwój przedsiębiorstwa, ukształtowanie odpowiedniego wizerunku.

Porażką natomiast jest odwrotnością sukcesu. Porażką internacjonalizacji można nazwać sytuację, gdy przedsiębiorstwo nie ma zysków w danym rynku, nie spełniło założonych celów, nie pokonało konkurentów, a w najgorszym wypadku, gdy przedsiębiorstwo zmuszone jest wyjść z rynku zagranicznego.

Każde przedsiębiorstwo, bez względu na to czy operuje na jednym, krajowym rynku, na dwóch, czy też na dziesięciu rynkach w różnych państwach świata, musi wziąć pod uwagę, że działa w otoczeniu. W żadnym sposobie nie jest w stanie od niego uciec, na niektóre elementy otoczenia może jednak wywrzeć pewien wpływ. W otoczeniu mogą pojawić się szanse i zagrożenia dla działalności przedsiębiorstwa. Brak uwzględnienia specyficznych warunków panujących w otoczeniu przy podejmowaniu wszelkich decyzji może zakończyć się bardzo niekorzystnie dla przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony, poważnym błędem jest niewykorzystanie możliwości, jakie niejednokrotnie daje przedsiębiorstwu otoczenie.

W literaturze przedstawiono wiele definicji otoczenia, jedne są szersze, inne węższe. Dość powszechny jest podział na otoczenie bliższe (bezpośrednie - mikrootoczenie) i dalsze (pośrednie - makrootoczenie) [Sudoł, 2002, s. 53]. W skład otoczenia bliższego wchodzi te elementy, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi w bezpośrednie stosunki. Mogą to być na przykład klienci, dostawcy, konkurencja czy też urzędy skarbowe. Jak nietrudno zauważyć, są to osoby indywidualne, grupy ludzi lub też instytucje. Ważne jest, że mają wpływ na decyzje przedsiębiorstwa,

z drugiej jednak strony decyzje przedsiębiorstwa wywierają wpływ na nich – zachodzi zatem sprzężenie zwrotne. Mikrootoczenie jest różne dla każdej organizacji, zatem pojęcia tego nie można uogólnić, a lista jego składników nie może być zamknięta. Najważniejszym elementem w otoczeniu bliższym są odbiorcy produktów lub usług przedsiębiorstwa. Bez nich działalność nie miałaby sensu, a ich ilość determinuje wielkość rynku – tzn. im więcej konsumentów zechce nabyć produkt przedsiębiorstwa, tym ma ono większą szansę powodzenia na danym rynku [Gorczyńska, 2008, s. 19]. Oczywiście nie należy bagatelizować roli, jaką odgrywają dostawcy czy też konkurenci, oni bowiem również wpływają na możliwości rozwoju, jakie stoją przed przedsiębiorstwem.

Otoczenie dalsze tworzy warunki dla działania przedsiębiorstwa. Zmiany w nim zachodzące odczuwane są przez przedsiębiorstwo, natomiast przedsiębiorstwo nie ma możliwości bezpośredniego wpływu na ten typ otoczenia. Otoczenie dalsze można podzielić na kilka wymiarów [Griffin, 2004, s. 76]:

- ekonomiczny;
- techniczny (technologiczny);
- społeczno-kulturowy;
- prawno-polityczny;
- międzynarodowy.

Niektórzy autorzy rozdzielają wymiar społeczny od kulturowego, polityczny od prawnego, poza tym dodają wymiar naturalny (przyrodniczy), demograficzny i edukacyjny (dwa ostatnie wymiary nieraz zaliczane są do wymiaru społeczno-kulturowego) [Bielski 2004, s. 79-80].

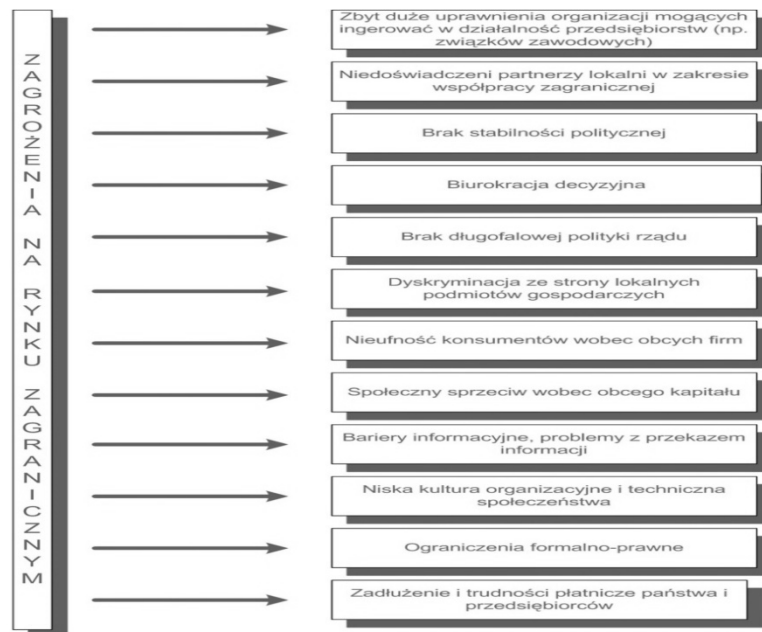
Jeśli chodzi o wymiar międzynarodowy otoczenia przedsiębiorstwa, są to te elementy otoczenia, które wykraczają poza granice kraju. Dotyczą oczywiście głównie tych podmiotów, które umiędzynarodowiły lub też chcą umiędzynarodowić swoją działalność. Jednakże przedsiębiorstwa prowadzące działalność na skalę krajową również muszą brać pod uwagę uwarunkowania międzynarodowe, ponieważ w globalizującym się świecie trendy światowe przenikają również do gospodarki krajowej, ponadto przedsiębiorstwa te niejednokrotnie muszą konkurować z zagranicznymi firmami. Wymiar międzynarodowy zawiera w sobie dodatkowo wszystkie wcześniej wymienione wymiary otoczenia, jest on równie kompleksowy, co całe otoczenie krajowe. Warto również zaznaczyć, że wymiar międzynarodowy nie dotyczy tylko otoczenia dalszego. W bliższym otoczeniu również znajdują się elementy oto-

czenia międzynarodowego [Kozłowski, Piotrowski, 1999, s. 79]. Widać zatem, że otoczenie międzynarodowe przenika całość środowiska, w którym działa przedsiębiorstwo.

Obecnie otoczenie przedsiębiorstwa, w tym szczególnie międzynarodowe, staje się coraz bardziej rozległe, zróżnicowane, niestabilne oraz kompleksowe [Kozłowski, Piotrowski, 1999, s. 79]. Cechy te powodują, że przedsiębiorstwo ma większe problemy z przewidywaniem przyszłych zjawisk, możliwych szans i zagrożeń. Na arenie międzynarodowej, gdzie przedsiębiorstwo ma zazwyczaj mniejsze doświadczenie niż w otoczeniu krajowym jest to szczególnie trudne.

Rysunek 1 przedstawia tylko niektóre zagrożenia, których może doświadczyć przedsiębiorstwo na rynku zagranicznym. Zagrożenia te mogą stać się jednocześnie barierami, niejednokrotnie nie do przezwyciężenia. Jeśli jednak przedsiębiorstwo zdecyduje się na wejście na dany rynek przy wspomnianych zagrożeniach, mogą one stać się przyczynami porażki internacjonalizacji. Przykładowo, gdy konsumenci nie są przekonani do zagranicznych marek, może pojawić się niewystarczający popyt na produkty przedsiębiorstwa, a co za tym idzie, trzeba będzie zaprzestać np. eksportu do danego kraju.

Rysunek 1. Zagrożenia na rynku zagranicznym



Źródło: Opracowano na podstawie [Szromnik, 1994, s. 25-26].

Decyzję o wejściu na rynek międzynarodowy przedsiębiorstwo musi poprzedzić dogłębnymi analizami otoczenia. Analizy te będą bardziej skomplikowane niż te, które przeprowadza się tylko na rynku krajowym. Przykładowo szczególną uwagę należy zwrócić na różnice kulturowe dzielące poszczególne kraje, które będą widoczne na każdym kroku prowadzonej w przyszłości działalności, od negocjacji począwszy, na praktykach handlowych skończywszy.

2. Sukces i niepowodzenie przedsiębiorstw międzynarodowych – studium przypadków

2.1. Sukces polskich kosmetyków – Inglot Sp. z o.o.

Firma Inglot powstała ponad 27 lat temu w Przemysłu. Została założona przez Wojciecha Inglota, absolwenta studiów chemicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Pracę rozpoczął w krakowskiej Polfie w dziale badań i rozwoju. Marzył jednak o założeniu własnej działalności. Pierwszym wytwarzanym produktem był płyn do czyszczenia głowic magnetofonowych, następnym dezodorant w sztyfcie. Pobyt w Stanach Zjednoczonych podczas studiów zaowocował pomysłem na tworzenie kolorowych kosmetyków. Pierwszym produktem tego typu był lakier do paznokci. Od 1994 roku Inglot nawiązał współpracę z firmą Kolmar, która była jednym z największych koncernów na świecie zajmujących się tzw. produkcją kontraktową. W tym czasie przemyska spółka produkowała kosmetyki wielu znanych marek, zyskując jednocześnie dostęp do nowych technologii. Dzięki temu chemicy Inglota zdobywali wiedzę, która miała im umożliwić w przyszłości produkcję kosmetyków wysokiej jakości. Po pięciu latach współpraca z Kolmarem została zakończona, a Wojciech Inglot podjął decyzję o rozwoju własnej marki. Od 2000 roku Inglot rozpoczął sprzedaż swoich kosmetyków w drogeriach obok bardzo znanych marek. Ponieważ miał z nimi niewielkie szanse, postanowił wprowadzić testery swoich kosmetyków [Kosiecka, s. 32-37].

W 2001 roku Inglot zaczął wprowadzać tzw. wyspy, czyli samodzielne stoiska na terenie centrów handlowych. Taka forma sprzedaży umożliwiała prezentację szerokiej palety barw cieni, lakierów, szminek. W 2002 roku otworzono pierwszy salon firmowy. Było to działanie bardzo nowatorskie – salon Inglota był pierwszym nastawionym wyłącznie na sprzedaż kolorowych kosmetyków tylko jednego producenta. Prezes spółki argumentował, że było to jedynym wyjściem, ponieważ w sieciach perfumeryjnych nie miał szans na zaistnienie pomiędzy mnó-

stwem innych marek. Mała powierzchnia, na której mógłby wyeksponować produkty była niewystarczająca do prezentacji bardzo bogatej oferty. Ponadto zakładając własne stoiska i salony Inglot mógł zrezygnować z pośredników, co znacznie obniżyło koszty [Kosiecka, s. 32-37].

Jednak Inglot to nie tylko setki barw cieni, pomadek, lakierów do paznokci, konturówek. W ofercie ma również pędzle i aplikatory do makijażu, sztuczne rzęsy, kosmetyczki, lusterka, chusteczki do demakijażu. Lista nie wyczerpuje całej oferty spółki. Idąc do salonu Inglota można się wyposażyć od A do Z we wszystko, co jest niezbędne do makijażu. Jednak najbardziej rewolucyjny jest tzw. *Freedom System* – polega on na tym, że klientka może skomponować dowolne kolory cieni, pomadek itp. i ułożyć je w eleganckiej kasetce z lusterkiem. Dzięki temu ulubione kosmetyki znajdują się w jednym miejscu i można je wszędzie ze sobą zabrać.

Okolo 95% wszystkich produktów wytwarzanych jest w Przemysłu. Pozostałe 5% to np. kredki do oczu wytwarzane przez firmę Faber Castell, szklane opakowania sprowadzane są z Włoch, plastikowe z Tajwanu [Burda, s. 32-37].

Rysunek 2. Rozmieszczenie salonów Inglota na świecie

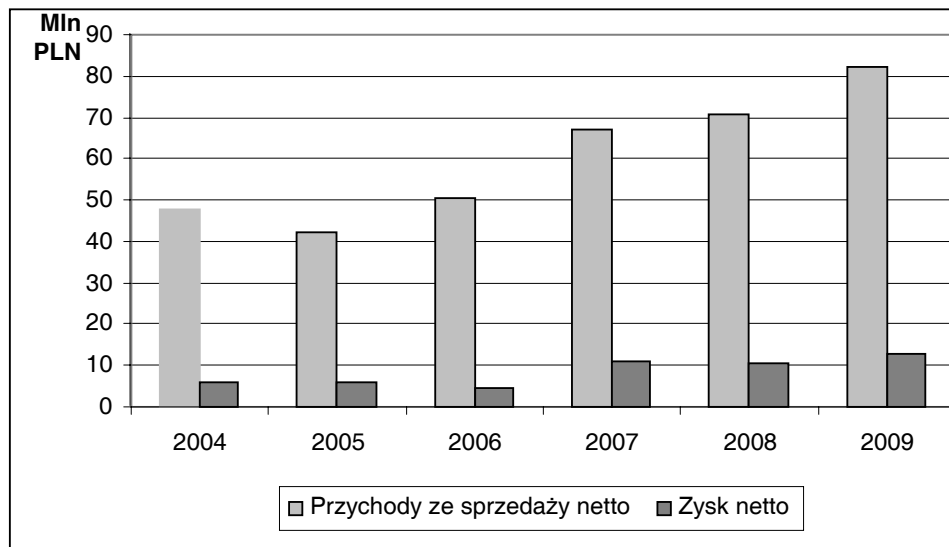


Źródło: Opracowano na podstawie Inglot, <http://inglotcosmetics.com> (12.01.2013).

Zagraniczna ekspansja Inglota rozpoczęła się od Kanady. Właściciele sklepów z akcesoriami odzieżowymi zainteresowali się wyspą Inglota w Warszawie. W ten sposób pod koniec marca 2006 roku został otwarty pierwszy salon w Montrealu. Od tego zaczęła się reakcja łańcuchowa.

Następny sklep otwarto na Malcie trzy miesiące później. Kanadyjski sklep Inglota został dostrzeżony przez australijskiego inwestora i tak potoczył się dalszy rozwój międzynarodowych salonów [Błaszczak]. Wojciech Inglot udziela franczyzy zagranicznym inwestorom, jednak również posiada własne salony. W lipcu 2009 roku Inglot otworzył salon w Nowym Jorku, na Broadwayu, przy Time Square. Prezesowi przemysłowej spółki bardzo zależało na otwarciu sklepu w Stanach Zjednoczonych. W lutym 2010 roku polska firma wzięła udział w prestiżowych targach wizażu *The Makeup Show* w Los Angeles. Właśnie podczas tych targów Inglot zyskał bardzo wysoką ocenę i miano konkurenta firmy MAC [Kosiecka]. Aktualnie w Stanach Zjednoczonych Inglot posiada siedem salonów (po dwa w Nowym Jorku i Las Vegas oraz po jednym w New Jersey, Miami i Newport Beach). Ponadto jego salony można odnaleźć w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Australii, Azerbejdżanie, Bahrajnie, Kanadzie, Chorwacji, Danii, Anglii, Finlandii, Indiach, Irlandii, we Włoszech, Kuwejcie, na Litwie, Malcie, w Malezji, Holandii, Omanie, Katarze, Rosji, Arabii Saudyjskiej, Serbii, RPA, Hiszpanii, Turcji i na Ukrainie (rysunek 3).

Rysunek 3. Przychody netto ze sprzedaży i zysk netto Grupy Kapitałowej Inglot w latach 2004-2009



Źródło: Opracowano na podstawie sprawozdań finansowych Grupy Inglot z lat 2005-2009 publikowanych w Monitorze Polskim B 2006, nr 613, poz. 3534; 2007, nr 2166, poz. 12477; 2008, nr 2225, poz. 12629; 2009, nr 2236, poz. 12436; 2010 nr 1780, poz. 9652.

Warto zaznaczyć, że polskie produkty sprzedawane są za granicą znacznie drożej niż na rynku krajowym, jednak są one postrzegane jako produkty specjalistyczne. Pomimo, że zagraniczne ceny są wyższe niż polskie, nadal uznawane są za nieduże w porównaniu z innymi markami kosmetyków kolorowych [Burda, s. 32-37].

Grupa Kapitałowa Inglot składa się ze spółki produkcyjnej Inglot Sp. z o.o. oraz spółki zajmującej się dystrybucją Inglot RSC Sp. z o.o.

Przychody ze sprzedaży Grupy Kapitałowej Inglot rosły od roku 2005, natomiast zysk wyraźnie wzrósł od 2006 roku (rysunek 1.) Nie trudno skojarzyć ten rok z datą rozpoczęcia internacjonalizacji przez firmę. Można zatem przyjąć, iż umiędzynarodowienie firmy przyczyniło się do jej sukcesu.

Teraz należy zadać pytanie, co zrobił Wojciech Inglot, aby pozyskać zagraniczne rynki. Po pierwsze zaoferował ciekawy, przyciągający wzrok produkt. Jego gama kolorystyczna jest prawdopodobnie najszerza z dostępnych na polskim rynku. Jednak poza kolorem kosmetyki produkowane w przemysłowej fabryce cechują się wysoką jakością oraz stosunkowo niewysoką ceną. Kobieta wchodząca do salonu Inglota zachwycona jest ilością barw skupionych w jednym miejscu i możliwością dowolnego doboru w ramach *Freedom System*, który jest nowatorskim pomysłem. Istotną zaletą salonów Inglota jest obsługa – zatrudnione osoby skupiają się na doradzaniu klientom, istnieje też możliwość wykonania próbnego makijażu. Następną pozytywną cechą jest przestronność salonów oraz, w niektórych lokalizacjach, połączenie ich z salonem kosmetycznym. Poza tym można mówić o odrobinie szczęścia posiadanego przez Wojciecha Inglota, ponieważ pierwsza oferta współpracy z zagranicy pojawiła się niespodziewanie, na skutek przypadkowego kontaktu inwestora z wyspą firmową. Jednak należy zaznaczyć, że stoisko było na tyle atrakcyjne, że przyciągnęło uwagę Kanadyjczyka. W tym miejscu nie można już mówić o szczęściu, lecz po raz kolejny o dobrym produkcie i dopracowanym kanale dystrybucji.

Jednak produkcja Inglota nadal mieści się w Przemysłu, a nie w tańszych azjatyckich krajach. Spółka nie zdecydowała się na outsourcing. Czy jest to słaba strona firmy czy nie trudno jest to jednoznacznie ocenić. Być może nie ucierpiałyby na tym jakość produktów, ale mogłoby nastąpić spowolnienie wprowadzania na rynek nowości produktowych. Droga od pomysłu do produktu w rodzinnej firmie jest tutaj trzy do pięciu razy szybsza niż w przypadku, gdyby umieszczono produkcję, gdzie

indziej twierdzi Wojciech Inglot. Firma świadomie wykorzystuje możliwości, jakie daje bycie rodzinną firmą, znacznie mniejszą niż międzynarodowe koncerny. Dzięki temu wprowadza na rynek nowości produktowe, które pojawiają się w sklepach na całym świecie w ciągu 2 tygodni, a dużym koncernom zajmuje to nawet 3 miesiące.

2.2. Błędy na tle kulturowym – porażka Disneyland Paryż

Myśląc o Disneylandzie, pewnie większość z nas pamięta postać Myszki Mickey i bajkowe zamki. Jednak warto sobie uświadomić skąd Myszka Mickey pojawiła się w Europie. Otóż firma Walt Disney Company w 1965 roku otworzyła pierwszy park rozrywki w swojej ojczyźnie, w Stanach Zjednoczonych. Był to Los Angeles Disneyland. Ponieważ był on sukcesem, następny został otwarty na Florydzie w 1971 roku. W 1983 roku park Disney'a wyszedł poza Stany Zjednoczone, do Japonii. Japońska firma Oriental Land Company kupiła licencję od Walt Disney Company i stała się właścicielem i zarządcą parku w Tokio [Armstrong i inni, s. 97]. To wejście na zagraniczny rynek okazało się sukcesem. Japończycy z chęcią przyjęli skrawek amerykańskiej kultury w swoim kraju. Nie było problemu z rekrutacją, młode osoby łatwo podporządkowywały się nowemu pracodawcy, nie sprzeciwiali się noszeniu takich samych firmowych ubrań, ponieważ to podkreślało, że są częścią grupy. Pamiątki w sklepach sprzedawały się lepiej niż w Stanach Zjednoczonych, a klienci nie narzekali na długi czas oczekiwania w kolejkach [Anthony i inni].

Zachęcona tym sukcesem firma nie obawiała się wejścia do Europy. Rozważano kilka lokalizacji, z czego najpoważniej Hiszpanię i Francję. Wybór padł na drugi z wymienionych krajów, ponieważ jest bliżej centrum Europy, poza tym lokalizacja pod Paryżem miała być korzystna z uwagi na duży ruch turystyczny wokół stolicy. Dodatkowo rząd Francji bardzo gorliwie zachęcał firmę do inwestycji w swoim kraju [Disney *in France*]. Udostępnił Disney'owi ziemię w Marmela-Vallee po bardzo atrakcyjnej cenie. Umowa została podpisana w 1987 roku, a w kwietniu 1992 roku park Euro Disney powitał swoich pierwszych gości. Jednak nie było ich tak dużo, jak przewidywano. W następnych miesiącach działalności liczba odwiedzających również nie sięgała prognoz. Ponadto koszty działalności były znacznie wyższe niż zakładano [Anthony i inni]. Aż do 1994 roku europejski park sprawiał kłopoty zarządowi, nie przynosił zakładanego zysku. Pojawiły się nawet plotki o możliwym zamknięciu parku. Jednak zimą, na przełomie 1993 i 1994 roku wpro-

wadzono pewne zmiany. Otóż odciążono Euro Disneyland z niektórych opłat i prowizji, jakie musiał odprowadzać do Walt Disney Company. Ponadto dyrektor postanowił obniżyć ceny biletów oraz noclegów, w okresach zwiększonego ruchu zatrudniać pracowników tymczasowych, a także zmienić nazwę na Disneyland Paris, aby podkreślić europejską tożsamość parku [Grant].

Należy zadać pytanie, jakie błędy zostały popełnione w początkowej fazie działania. Czy większość związana była z nieznaną kulturą Francji, czy były też inne i jakiego rodzaju?

Otóż pierwszym z popełnionych błędów było zrażenie do siebie mieszkańców okolic Paryża. Nie uwzględniono przywiązania ludzi do ziemi. Euro Disneyland stanął na rolniczej ziemi, którą bardzo trudno było opuścić ludziom, których przodkowie uprawiali ją od wieków. Już od samego początku francuskie gazety dawały wyraz złości mieszkańców na „amerykańskich najeźdźców” [Mitchell, 2000, s.2].

Kolejnym błędem było zachowanie Amerykanów podczas negocjacji. We Francji korzystanie z usług prawnika jest uznawane za nietakt i brak zaufania do drugiej strony. Niestety przedstawiciele Disney’a albo o tym nie wiedzieli, albo zignorowali ten fakt [Mitchell, 2000, s. 2-3].

Następne niezbyt trafne posunięcie Amerykanów pojawiło się na etapie konstrukcji budynków. Konstruktorzy koniecznie chcieli stworzyć system antypożarowy zawierający zraszacze, ponieważ ich prawo tego wymaga. Natomiast prawo francuskie wymagało tylko wyjść ewakuacyjnych, alarmów oraz dostępu do wody. Naleganie ze strony przedstawicieli Disney’a zostało odczytane przez Francuzów jako brak zaufania wobec francuskich standardów bezpieczeństwa oraz próba narzucenia amerykańskiego stylu [Mitchell, 2000, s. 3].

Próby narzucenia francuskim pracownikom stylu firmy również nie były proste. Disney wymagał od podwładnych określonego ubioru, długości paznokci, wielkości kolczyków itp. Zostało odczytane to jako atak na wolność pracowników, którzy przecież mają swój własny styl. W ciągu pierwszych dziewięciu tygodni działalności odeszło aż 10% pracowników [Mitchell, 2000, s. 3].

Ponadto amerykańskie nie przeprowadzili dokładnego badania nawyków Europejczyków związanych z jedzeniem. Szczególnie w okresie wakacji, kiedy mają dużo czasu wolnego Francuzi lubią jeść powoli i regularnie. Przekonanie twórców parku, że śniadania nie są jedzone „na siedząco” było błędne. Nie przewidziano także, że Europejczycy,

w przeciwieństwie do Amerykanów, jedzą o regularnych porach. Zatem restauracje w określonych godzinach były zatłoczone, a pracownicy przemęczeni, podczas gdy w pozostałych godzinach nie mieli co robić. Ponieważ Disney jest nastawiony na życie rodzinne, nie serwuje alkoholu w swoich restauracjach. Jednak nie było to dobre posunięcie w kraju, gdzie lampka wina do obiadu jest na porządku dziennym [Skupna, Waszczyk].

Wysokie dochody Euro Disneylandu miały być również zagwarantowane poprzez wysoką sprzedaż pamiątek oraz długie pobyty w hotelach. Jednak i w tej kwestii popełniono błąd. Kultura Japonii nakazuje zakup pamiątek dla najbliższych, gdy się gdzieś wyjeżdża, zatem w Tokio sklepy miały znaczny dochód. Jednak Europejczycy mają inne nawyki wydawania pieniędzy. Nie kupowali tak dużej ilości pamiątek, a park odwiedzali na jeden lub dwa dni, a co za tym idzie nie korzystali w dużym stopniu z hoteli, które ostatecznie rzadko kiedy były zapelnione [Grant].

Euro Disneyland był odbierany przez Francuzów jako atak na ich kulturę, jako próba wprowadzenia do Francji prostej kultury amerykańskiej. Antagonizmy wzmocnione były przez obawę mieszkańców o coraz szerszą ekspansję języka angielskiego. Jednak zarząd parku zapewniał, że język francuski będzie najważniejszym językiem obowiązującym w parku, a napisy mają być w kilku językach tylko z uwagi na zagranicznych turystów. Wszystkie gafy, które zostały popełnione jeszcze na etapie rozmów i planowania były wykorzystywane przez przeciwników Disney'a. W dniu otwarcia strajkowały koleje na liniach prowadzących do parku, strajk przeprowadzili także mieszkańcy okolicznych wsi [Anthony i inni].

Czy Euro Disneyland można nazwać porażką internacjonalizacji? W ogólnym rozumieniu na pewno nie, od 1992 roku działa i nadal przyciąga turystów, dzieci są podekscytowane faktem przeniesienia się do świata Myszki Mickey i Kaczora Donalda. Jednak przykład tego parku idealnie pokazuje jak zdradliwy potrafi być brak znajomości kultury. Być może jednak nawet gdyby Disney poznał bardzo dobrze kulturę francuską, to i tak nie zostałby przyjęty z otwartymi rękami, ponieważ społeczeństwo było od początku bardzo wrogo nastawione na wejście amerykańskiej firmy do ich kraju. Jednakże nie ulega wątpliwości, że Disney mógł uniknąć wielu kosztów, gdyby większą wagę przyłożył do badania kultury i przyzwyczajęń z niej wynikających. Pomimo prób do-

stosowania się od początku do europejskiego stylu zbyt dużo jego elementów zaimportowano ze Stanów. To, że w Japonii się udało wcale nie oznaczało, że w Europie przedsięwzięcie również się powiedzie. Bardzo wyraźnie widać było, że styl zarządzania zasobami ludzkimi, który sprawdził się w Stanach Zjednoczonych i Japonii jest całkowicie nieadekwatny do realiów europejskich. Wniosek, który płynie z przykładu Euro Disneylandu wskazuje, że różnice kulturowe, a także opór ze strony społeczeństwa kraju przyjmującego jest bardzo poważnym czynnikiem, który może wpłynąć na niepowodzenie internacjonalizacji.

Wejście na zagraniczne rynki jest jedną z ważnych dróg rozwoju dla współczesnego przedsiębiorstwa. Może ono w ten sposób poszukiwać oszczędności, nowych klientów, dostawców itp. Motywy internacjonalizacji są bardzo zróżnicowane i zależą od preferencji każdego przedsiębiorstwa. Ponadto na fakt podjęcia umiędzynarodowienia, poza decyzją zarządu, może wpływać stan posiadanych zasobów przedsiębiorstwa oraz czynniki zewnętrzne. Wejście na zagraniczne rynki może odbywać się przy wykorzystaniu wielu form – handlu zagranicznego, kooperacji kapitałowej lub niekapitałowej, a także bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Te ostatnie cechują się największą złożonością oraz wymagają najwięcej zasobów finansowych. Jednak równie ważne okazują się być zasoby ludzkie niezbędne do zarządzania inwestycją. Czynniki ludzkie ma bardzo duże znaczenie w procesie internacjonalizacji, ponieważ bez odpowiednich umiejętności, elastyczności i wiedzy menedżerów wejście na rynki zagraniczne ma małe szanse na powodzenie. Przedsiębiorstwo działające poza krajem macierzystym musi pamiętać, że na rynku zagranicznym mogą panować inne warunki polityczne, ekonomiczne, technologiczne czy też społeczno-kulturowe.

Zakończenie

Przedstawiona w artykule analiza oraz studia przypadków pozwalają stwierdzić, że dokładna analiza otoczenia stanowi ważną przesłankę udanej internacjonalizacji przedsiębiorstwa. To właśnie na analizie rzeczywistości panującej na potencjalnym rynku zagranicznym pozwala przedsiębiorstwu dostosować się do panujących warunków już w momencie wejścia na rynek. Ponadto chroni przedsiębiorstwo przed popełnieniem błędów, które będą bardzo źle odczytane przez klientów i które będą miały negatywny wpływ na prowadzenie działalności zagranicznej. Niezmiernie ważna jest też rola menedżera, który powinien potrafić

dostosować się do lokalnych warunków w celu jak najlepszego wykorzystania potencjału rynku zagranicznego. Nie ma bowiem najmniejszego powodu wchodzić na obcy rynek i nie korzystać w pełni z jego dobrodziejstw tylko z uwagi na złe zarządzanie. Można zatem uznać, że odpowiednie zarządzanie i analiza otoczenia są niezbędne do odniesienia przez przedsiębiorstwo sukcesu na rynku zagranicznym.

Kultura jest również bardzo ważnym czynnikiem, który może ułatwić lub też zahamować ekspansję do danego kraju. Problemem okazuje się być współpraca pomiędzy przedstawicielami różnych kultur, ponadto komunikacja może być również utrudniona. Niepowodzenie internacjonalizacji może być spowodowane niezajomością kultury kraju goszczącego lub niechęcią do niej – jeśli firma robi coś, co jest niezgodne z obowiązującą kulturą, może napotkać opór społeczny, a co za tym idzie stracić klientów. Nie można jednak twierdzić, że odmienna kultura tworzy tylko bariery na drodze internacjonalizacji. Spotkanie reprezentantów różnych kultur może prowadzić do wymiany różnych poglądów, budującej dyskusji, ponieważ w wielokulturowym środowisku konfrontują się różne wartości, postawy, podejścia do różnorodnych sytuacji, a przez to również i pomysły. Jeśli ludzie są otwarci w stosunku do siebie nawzajem, mogą wytworzyć się efekty synergiczne.

Barierą internacjonalizacji może być niedostosowanie się przedsiębiorstwa do potrzeb klientów, wprowadzenie własnych zasad, których nie są oni w stanie zaakceptować. Nie należy jednak twierdzić, że w otoczeniu czyhają same niebezpieczeństwa. Przeprowadzone analizy przypadków potwierdzają, że szanse płynące z otoczenia są jednym z ważniejszych czynników sukcesu internacjonalizacji. Należy je tylko umieć wykorzystać. Tańsze zasoby, sprzyjające inwestycjom zagranicznym prawo i władza, dogodnie położenie kraju goszczącego to tylko niektóre czynniki, które mogą mieć pozytywny wpływ na powodzenie internacjonalizacji.

Czynnikiem sukcesu internacjonalizacji może stać się z kolei dobry produkt. Przykładem może być przedsiębiorstwo kosmetyczne Inglot, któremu posiadanie dobrej i ciekawej oferty produktów znacznie ułatwiło proces internacjonalizacji. Ważne jest, aby produkt przyciągał klientów, jednak jak to widać na przykładzie wspomnianej firmy, może on również przyciągnąć zagranicznych inwestorów. To właśnie, między innymi, dzięki dobrym cechom produktu, dobremu kanałowi dystrybucji Inglot odniósł sukces na rynkach zagranicznych

Nie ma uniwersalnego przepisu na sukces internacjonalizacji. O jej powodzeniu decyduje bardzo wiele czynników. Każda sytuacja jest inna, wiele zależy od rynku, na który się wchodzi, od formy, którą się wybrało, a także od warunków wewnętrznych firmy. Najważniejsze jest, aby przedsiębiorstwo umiało zidentyfikować, co jest kluczowe dla jego umiędzynarodowienia, a także nie lekceważyło możliwych zagrożeń. Przedsiębiorstwa wchodząc na rynki zagraniczne muszą umieć dostosować się do panujących na nich warunków. Wymaga to nie tylko modyfikacji produktów ale często i sposobu zarządzania całym przedsiębiorstwem. Już dziś jest oczywiste, że internacjonalizacja staje się częścią strategii coraz większej liczby przedsiębiorstw które muszą włożyć ogromny wysiłek w jej powodzenie.

Prowadzenie działalności gospodarczej nie jest rzeczą prostą. Czasami mimo dobrej strategii, dobrze przeprowadzonej analizy strategicznej firma nie odnosi sukcesu. Dlaczego tak się dzieje? Czasami wystarczy znaleźć się we właściwym miejscu i czasie, mieć wspaniałe pomysły, zmysł biznesmena lub po prostu mieć szczęście, aby osiągnąć sukces. To właśnie przywódcy przedsiębiorstw międzynarodowych tacy jak Steve Jobs (Apple) i Jim Clark (Netscape) wiedzą o tym najlepiej. Strategia Coca-Coli do dziś sprawdza się doskonale a jej marka od lat budzi zaufanie i przyciąga coraz nowych klientów. Nike dzięki stworzeniu własnego „świata Nike” stało się ikoną sportu. Ale przede wszystkim są ludzie, którzy nie boją się ryzyka i swoją pasją zarażają innych, pobudzają ich do działania i tworzą historię. Historię, która jutro może okazać się legendą i na jej podstawie młodzi, niedoświadczeni biznesmeni będą budować własne firmy. Należy przekraczać granice, sięgać tam, gdzie jeszcze nikt nie sięgał. Może właśnie tu tkwi klucz na osiągnięcie sukcesu.

Literatura

1. Anthony R.T., Loveman G. W., Schlesinger L. A., *Euro Disney: The First 100 Days*, portal.wsiz.rzeszow.pl/plik.aspx?id=2967, dostęp: 15.01.2013.
2. Armstrong G., Ph. Kotler, J. Saunders, V. Wong. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
3. Bielski M. (2004), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

4. Błaszczak A., *Skok za ocean i selekcja w kraju*, <http://archiwum.rp.pl> dostęp: 31.09.2013.
5. Burda (2008), *Imperium barw*, „Manager Magazin” nr 3.
6. *Disney in France*, <http://web.efzg.hr/pdf>, dostęp: 15.01.2013.
7. Goczyńska A. (2008), *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw. W poszukiwaniu źródeł wzrostu wartości rynkowej*, CeDeWu.PL Wydawnictwa Fachowe, Warszawa.
8. Grant, *Euro Disney: From Dream to Nightmare, 1987–94*, <http://www.blackwellpublishing.com/grant/docs/14EuroDisney.pdf>, dostęp: 15.01.2013.
9. Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Ingot, <http://inglotcosmetics.com/>, dostęp: 31.09.2012.
11. Kosiecka, *Ingot - kolor i innowacja*, <http://www.gazetatrend.pl>, dostęp: 31.09.2012.
12. Koźmiński A., Piotrowski W. (1999), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Mitchell Ch. (2000), *Short Course in International Business Culture*, World Trade Press, Novato.
14. Nieżurawski L. (2010), *Formy zaangażowania przedsiębiorstw sektora budowlanego na rynku międzynarodowym*, w: *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
15. Olszewska B. (2000), *Istota, miary, czynniki sukcesów i porażek przedsiębiorstw*, w: *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, Olszewska B. (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
16. Skupna O., Waszczyk M., *Różnice kulturowe w marketingu międzynarodowym*, <http://www.waszczyk.pl/index.php?str=publikacje> dostęp: 15.01.2013.
17. Sudoł S. (2002), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, TNOiK Dom Organizatora.

Streszczenie

Przedsiębiorstwa ciągle poszukują jak najlepszych strategii rozwoju. Jedną z nich jest ich umiędzynarodowienie. Wybierając tę drogę przedsiębiorstwa podejmują duże ryzyko, ale również mogą spodziewać się większych korzyści niż w przypadku działalności na rynku krajowym.

Celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie wybranych czynników sukcesu i porażek internacjonalizacji przedsiębiorstw. W opracowaniu wykorzystano metodę studium przypadków.

Słowa kluczowe

sukces, strategia, globalizacja, internacjonalizacja, przedsiębiorstwo

Some selected factors of success and failure in internationalization of enterprises (Summary)

Firms are constantly looking for the best development strategies. One of them is their internalisation. Choosing this strategy enterprises take great risks, but they can expect more advantages than in the case of activity on the domestic market.

The purpose of the present elaboration is identification of some selected factors of success and failure in internationalization of the enterprise. In the elaboration the method of case study was used.

Key words:

success, strategy, globalization, internationalization, enterprise