

# Mirosława Pluta-Olearnik

---

## Badanie zachowań firm oferujących usługi na rynku zagranicznym

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 95, 105-118

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MIROŚŁAWA PLUTA-OLEARNIK

**Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

## **BADANIE ZACHOWAŃ FIRM OFERUJĄCYCH USŁUGI NA RYNKU ZAGRANICZNYM**

### **Wprowadzenie**

Znane teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw z góry zakładają, że przedsiębiorstwo to organizacja produkująca dobra materialne. Próby opracowania teoretycznych reguł wchodzenia przedsiębiorstw świadczących usługi na obce rynki nie zakończyły się dotąd przyjęciem powszechnie uznawanej koncepcji. Niemniej jednak literatura polska i zagraniczna dotycząca zarządzania i marketingu usług dostarcza usystematyzowanej wiedzy o modelach, motywach i sposobach umiędzynarodowienia działalności usługowej, które mogą być przydatne w prowadzeniu badań nad umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw usługowych. W artykule odwołano się do niektórych elementów tej wiedzy i przedstawiono wyniki badań bezpośrednich menedżerów dolnośląskich firm usługowych, które zrealizowano na przełomie lat 2011–2012. Głównym celem tych badań była identyfikacja rynkowych zachowań podmiotów usługowych w procesie umiędzynarodowienia ich działalności<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Projekt badań własnych MNiSZW realizowany w latach 2010–2012 pt. *Procesy internacjonalizacji usług i ich wpływ na strategie rynkowe podmiotów sektora usług* (nr rej. NN115203039).

## 1. Międzynarodowe strategie przedsiębiorstw usługowych w teorii

Christian Grönroos zaproponował podstawowe strategie (metody) wejść przedsiębiorstw usługowych na rynki zagraniczne, bazując na koncepcji form Erramiliego i Rao, uzupełniając je trzecią, której upowszechnienie wynika z rozwoju nowych technologii. Obejmują one:

- strategie podążania za obsługiwanymi już klientami,
- poszukiwanie nowych rynków zbytu,
- korzystanie z rynków elektronicznych<sup>2</sup>.

W praktyce przedsiębiorstwa wykorzystują kombinacje wymienionych sposobów internacjonalizacji<sup>3</sup>, z kolei na poziomie działań występują następujące sposoby operacjonalizacji wymienionych strategii (nawiązujące do praktyki przedsiębiorstw eksporterów):

- eksport bezpośredni usług (ang. *direct export*) – dotyczy on głównie usług wspierających eksportowane dobra przemysłowe;
- inwestycje systemowe (ang. *system export/following the large customers abroad*) – dwie lub kilka firm eksportuje komplementarne dobra i usługi w ślad za klientami działającymi na rynkach zagranicznych;
- bezpośrednie wejście (inwestycje bezpośrednie) – gdy firma usługowa powołuje nowy oddział (filię) w obcym kraju, oferując pełny proces świadczenia usługi;
- inwestycje pośrednie (model pośredni) przez: licencje, franchising, kontrakty menedżerskie;
- elektroniczny/internetowy marketing usług – rozszerzanie obszaru obsługi przez stosowanie zaawansowanych technologii ICT<sup>4</sup>.

Jak podkreśla Grönroos, decyzje dotyczące wyboru jednej z form internacjonalizacji powinny być oparte na wszechstronnej analizie zasobów firmy, przewidywanej relacji kosztów do przychodów, szacunku poziomu ryzyka i prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu oraz pożądanego zakresu kontroli nad przedsięwzięciem. Wejście na rynek zagraniczny powinno być poprzedzone

---

<sup>2</sup> Ch. Grönroos, *International Strategies for Service*, „Journal of Service Marketing” 1999, nr 4–5.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> S. Vandermerwe, M. Chadwick, *The international of Services*, „The Service Industries Journal” 1989, s. 84.

audytem zasobów kadrowych, wnikliwą oceną potrzeb w tym zakresie, a także analizą ewentualnych źródeł pozyskania odpowiednich pracowników, którzy zostaliby zaangażowani do realizacji podejmowanego przedsięwzięcia<sup>5</sup>.

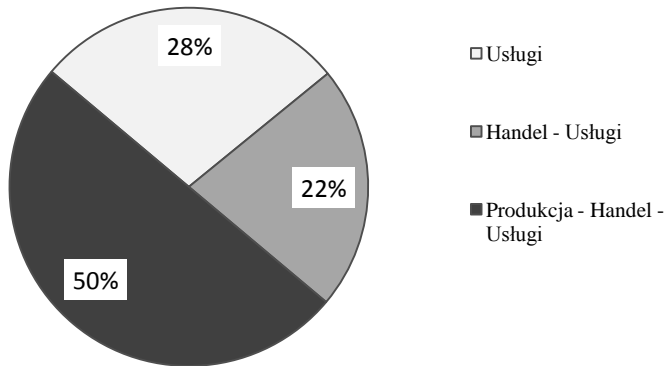
## 2. Charakterystyka respondentów

Badania bezpośrednie z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego objęły grupę 50 menedżerów przedsiębiorstw świadczących usługi, reprezentujących poziom zarządczy tych podmiotów. Badaniami objęto przede wszystkim menedżerów, którzy uzyskali już doświadczenia w sprzedaży usług detalicznych i biznesowych na rynkach zagranicznych oraz usług wspierających sprzedaż produktów. Ważnym założeniem badań było przyjęcie koncepcji Grönroosa, w myśl której istnieje potrzeba prowadzenia analizy internacjonalizacji usług „ponadbranżowej”, odwołującej się do „usługowych elementów w ofertach wszystkich dostawców”.

Kwestionariusz badań wykorzystany w badaniach bezpośrednich obejmował 22 pytania, w tym 10 pytań identyfikujących zakres internacjonalizacji przedsiębiorstwa kierowanego przez respondentów – menedżerów oraz 12 pytań związanych z konkretnymi doświadczeniami i wynikami ich działalności na rynku zagranicznym. W kwestionariuszu zastosowano różnorodne pytania, tj. zamknięte, półzamknięte, otwarte oraz skalowane. Obszarem geograficznym lokalizacji przedsiębiorstw kierowanych przez respondentów – menedżerów było województwo dolnośląskie (badania wykonano przy współpracy z dolnośląskimi zrzeszeniami przedsiębiorstw i stowarzyszeniem pracodawców). Odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu udzielali założyciele lub współzałożyciele firm (24 osoby), członkowie zarządu (6 osób), a także kierownicy działów oraz specjaliści ds. marketingu, eksportu lub handlu (13 osób). Wszystkie osoby miały odpowiednie kompetencje i wiedzę na temat działań firmy zmierzających do umiędzynarodowienia. Poniżej zaprezentowano podstawowe informacje dotyczące przedsiębiorstw, którymi kierują badani menedżerowie, z uwzględnieniem profilu działalności kierowanych przez nich firm, formy prawnej, wielkości firmy oraz jej wieku i okresu aktywności na rynkach zagranicznych (rys.1, 2, 3 i 4).

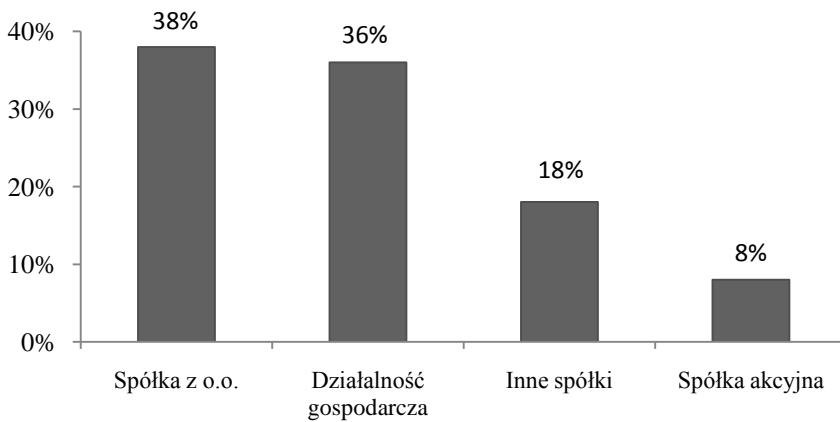
---

<sup>5</sup> Ch. Grönroos, *International Strategies...*



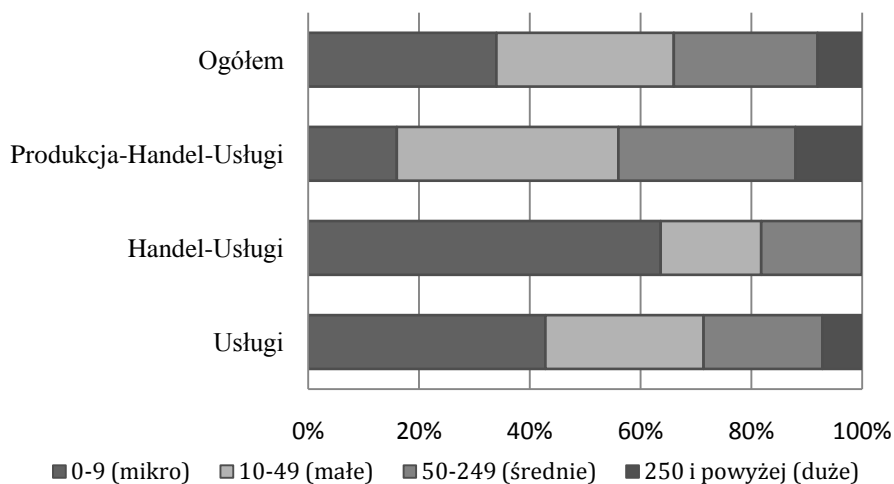
Rys. 1. Profil firm (%)

Źródło: opracowanie własne.



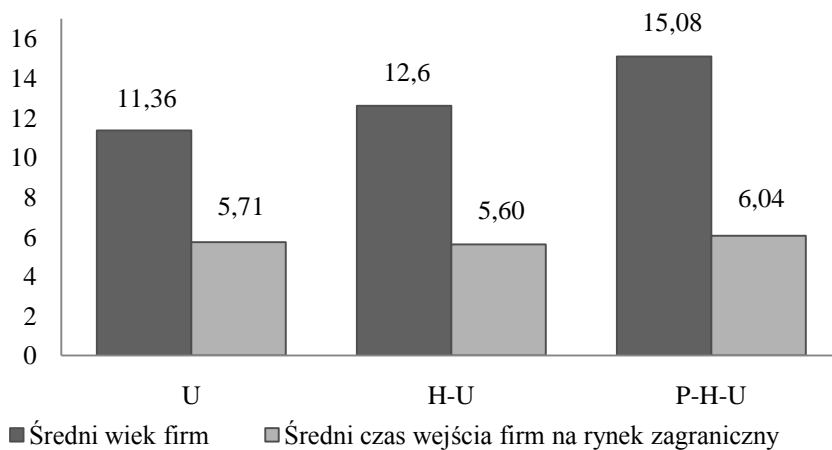
Rys. 2. Forma prawna firm (%)

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Wielkość firm – ogółem i według profilu (%)

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Wiek firmy a okres aktywności na rynkach (lata)

Źródło: opracowanie własne.

W świetle powyższych informacji można wskazać na typowe cechy firm oferujących produkty o różnym udziale usługi:

- przedsiębiorstwa te charakteryzują się zarówno tzw. czystym profilem usługowym (U = 28%), jak i tzw. mieszanym profilem, w którym usługi wspierają inne formy działalności, jak handel (H-U = 22%) czy produkcję i handel (P-H-U = 50%);
- pod względem prawnym działają one przede wszystkim jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (38%) oraz jako zarejestrowana działalność gospodarcza (36%);
- pod względem wielkości dominują przedsiębiorstwa mikro (do dziewięciu zatrudnionych) i małe (do 45 zatrudnionych), które łącznie stanowią 66% badanej próby, natomiast firmy średnie (50–249 zatrudnionych) stanowią 26%. Relatywnie małe firmy mają profil usługowy (U) lub handlowo-usługowy (H-U), natomiast firmy większe mają profil mieszany, czyli produkcyjno-handlowo-usługowy (P-H-U);
- przedsiębiorstwa charakteryzuje stosunkowo długi okres funkcjonowania, który wynosi: ponad 11 lat dla firm usługowych, ponad 12 lat dla handlowo-usługowych i ponad 13 lat dla produkcyjno-handlowo-usługowych, a tzw. średni czas wejścia na rynki zagraniczne jest dość zbliżony i wynosi 5–6 lat.

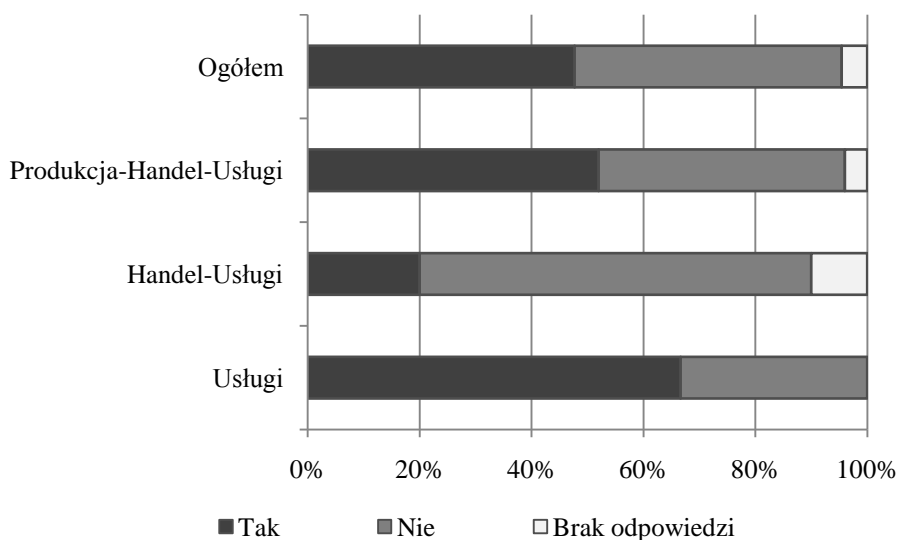
### 3. Internacjonalizacja bierna i czynna przedsiębiorstw oferujących usługi

Szerokie podejście do internacjonalizacji pozwala na rozpatrywanie zakresu tego pojęcia przez relacje danej firmy z podmiotami zagranicznymi w obrębie rynku lokalnego. Można wtedy wyróżnić dwa podejścia: internacjonalizację czynną, czyli ekspansję przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne, oraz internacjonalizację bierną – inaczej wewnętrzną, czyli rozwój powiązań z podmiotami zagranicznymi na rynku lokalnym<sup>6</sup>. To drugie podejście wydaje się bardzo przydatne dla analizy internacjonalizacji rodzimych firm usługowych, które rozwijają w ostatnich latach relacje z zagranicznymi podmiotami obecnymi na

---

<sup>6</sup> M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 35.

polskim rynku, w tym w ramach nowych form kooperacji. W omawianych badaniach poproszono menedżerów, by wskazali, czy ich firmy – zanim podjęły decyzję o wejściu na rynki zagraniczne – posiadały kontakty z podmiotami zagranicznymi w Polsce oraz jaką przybrały one formę. Wyniki zaprezentowano na rysunkach 5 i 6.

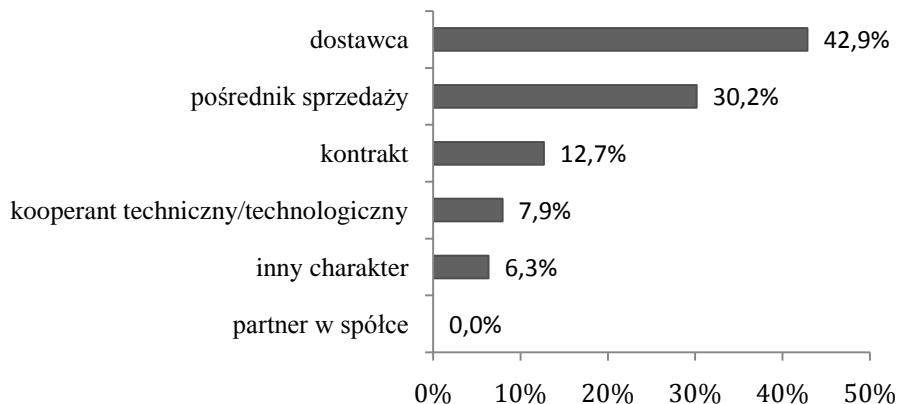


Rys. 5. Kontakty z podmiotami zagranicznymi na rynku polskim (%)

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć, przede wszystkim firmy czysto usługowe (66%) oraz mieszane P–H–U (52%) wskazały na wcześniej zdobyte doświadczenia w ramach kontaktu z podmiotami zagranicznymi działającymi na rynku polskim. Dominujące formy współpracy to dostarczanie dóbr i usług (prawie 43% wskazań), następnie pośredniczenie w sprzedaży (32% wskazań). Bardziej zaawansowane kontakty z podmiotami zagranicznymi na rynku polskim, które prowadzą do form kontraktowania lub kooperacji, dotyczą wybranych przedsiębiorstw, np. operujących na rynku finansowym lub informatycznym. Jednak rozwój dużych zagranicznych korporacji obecnych na rynku polskim (dolnośląskim) może w przyszłości silnie sprzyjać ich kooperacji z lokalnymi małymi i średnimi dostawcami usług na zasadzie outsourcingu.



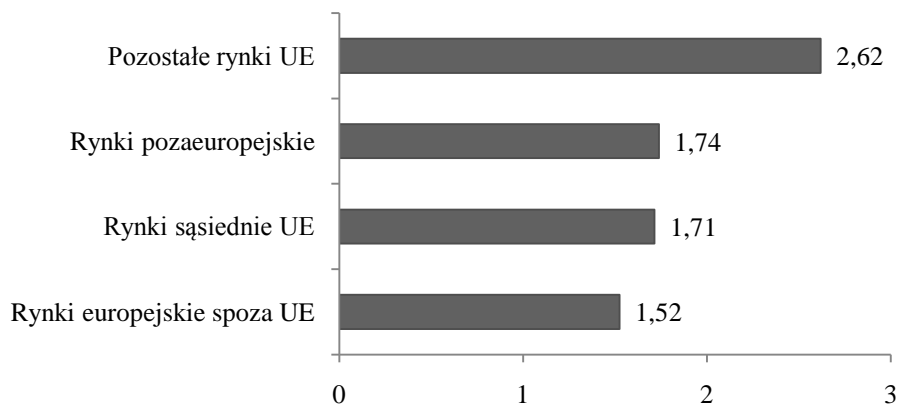


Rys. 6. Formy współpracy z podmiotem zagranicznym na rynku polskim (%)

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei internacjonalizacja czynna oznacza obecność przedsiębiorstw usługowych na rynkach zagranicznych. W świetle uzyskanych wyników badań firmy dolnośląskie objęte badaniem są obecne zarówno na rynku europejskim, jak i pozaeuropejskim, co zaprezentowano na rysunku 7. Kraje goszczące przedsiębiorstwa kierowane przez badanych menedżerów to według kolejności występowania: Niemcy, Francja, Czechy (rynkı UE), pozostałe rynki europejskie (Rosja, Ukraina), rynki pozaeuropejskie (Zjednoczone Emiraty Arabskie). Dominacja roli rynku UE w pewnej mierze wynika z obowiązywania od 2006 roku tzw. dyrektywy usługowej, na mocy której usługodawcy mają łatwiejszy dostęp do rynku zagranicznego<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Dyrektywa 2006/123/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 12 grudnia 2006 r. dotycząca usług na rynku wewnętrznym, w: *Świadczenie usług w Unii Europejskiej*, PARP, Warszawa 2010.

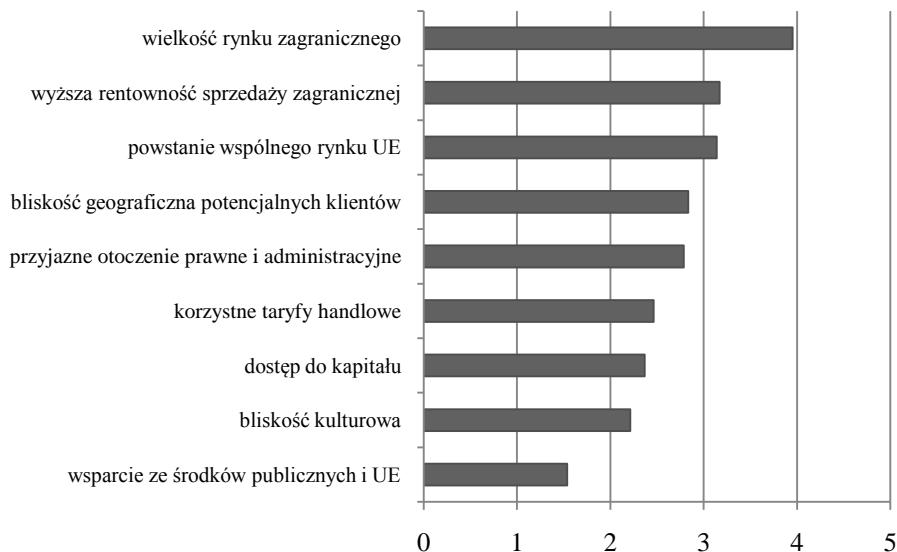


Rys. 7. Obecność firmy na rynkach zagranicznych

Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Czynniki i efekty internacjonalizacji przedsiębiorstw oferujących usługi

Na sukces przedsiębiorstwa działającego na rynku zagranicznym wpływa umiejętność dostosowania strategii i metod działania do zewnętrznych czynników otoczenia typowych dla poszczególnych rynków. Obejmują one zmienne o charakterze demograficznym, ekonomicznym, prawnym, kulturowym i politycznym. W świetle tego przedmiotem badań były czynniki, które menedżerowie uznali za decydujące w procesie podejmowania decyzji o wejściu na rynek zagraniczny (rys. 8).



Rys. 8. Wpływ czynników zewnętrznych na umiędzynarodowienie firmy (w skali od 0 (w małym stopniu) do 5 (w bardzo dużym stopniu))

Źródło: opracowanie własne.

Wejście firmy na rynek zagraniczny wymaga odpowiednich zasobów wewnętrznych materialnych i niematerialnych, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo i które określają możliwości realizacji przyjętej międzynarodowej strategii rynkowej. Specyfika branż usługowych, siła wpływu technologii na te branże czy odmienne zachowania nabywców usług z pewnością oddziałują na możliwości i sposoby umiędzynarodowienia firm oferujących usługi. Badania wewnętrznych czynników wpływających na procesy umiędzynarodowienia firm kierowanych przez dolnośląskich menedżerów oparto na podejściu behawioralnym oraz strategicznym (zasobowym), identyfikując zestaw głównych czynników:

- rynkowych – dotyczących konkurencji, nabywców, partnerów w biznesie;
- marketingowych – związanych z produktem, ofertą usług, cenami, dystrybucją, komunikacją;

- zasoby kadrowe, w tym rolę menedżerów i ich wiedzę oraz umiejętności zarządzania firmą w warunkach rynku zagranicznego;
- niezbędne zasoby finansowe.

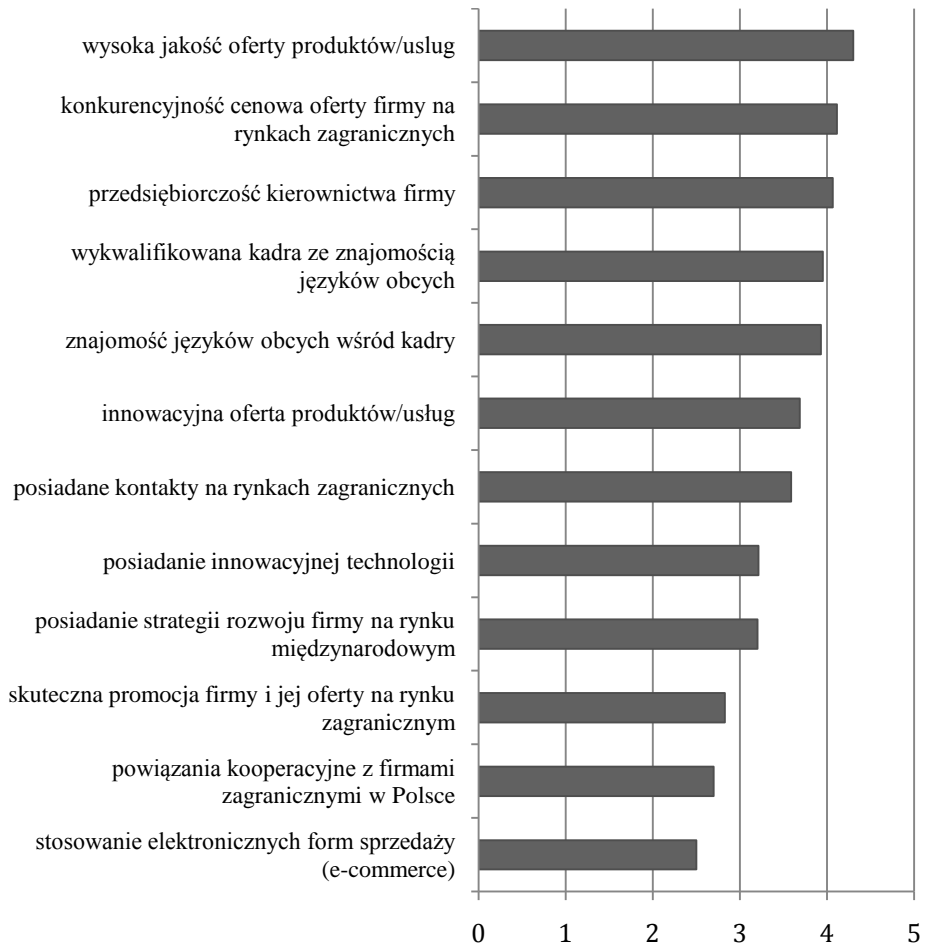
Wyniki badań, które zaprezentowano na rysunku 9, wskazują hierarchię czynników, zdaniem menedżerów, mających wpływ na umiędzynarodowienie działań usługowych. Do trzech determinant wejścia na rynek zagraniczny i utrzymania pozycji przedsiębiorstwa na tym rynku menedżerowie zaliczają:

- wysoką jakość oferty usług;
- konkurencyjność cenową;
- przedsiębiorcze działania kierownictwa wspierające ekspansję zagraniczną przedsiębiorstwa.

Na tle uzyskanych wyników warto zauważyć, że badani menedżerowie przywiązują relatywnie małą uwagę do formalnej strategii firmy ukierunkowanej na jej umiędzynarodowienie (ocena 3,2) oraz nie doceniają możliwości stosowania elektronicznych form sprzedaży usług (ocena 2,5), które z pewnością w najbliższych latach będą się dynamicznie rozwijać. Wskazują na to wyraźnie międzynarodowe badania menedżerów marketingu przeprowadzone w 2010 roku<sup>8</sup>. W świetle wyników badań menedżerowie dostrzegają znaczenie komunikacji marketingowej i potrzebę doskonalenia kwalifikacji miękkich oraz znajomości języków obcych. Należy podkreślić, że specyfika działań usługowych bazująca na bezpośrednich kontaktach z klientem nie dopuszcza braku podstawowych umiejętności takiej komunikacji, jak np. znajomość języków obcych oraz znajomości uwarunkowań kulturowych kraju goszczącego usługodawcę. Usługi wykazują wysoką wrażliwość na te czynniki.

---

<sup>8</sup> IBM CMO Study 2011. Insights from the Global Chief Marketing Officer Study, IBM UK Ltd., Dublin 2011, s. 72.

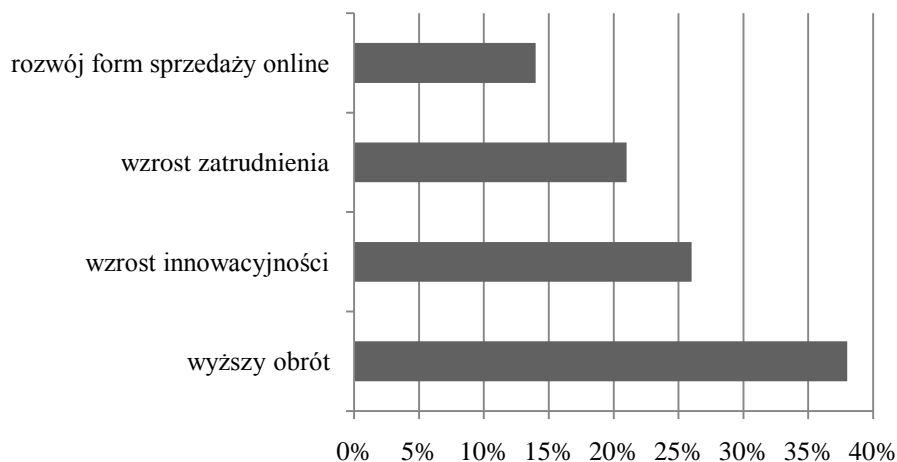


Rys. 9. Wpływ czynników wewnętrznych na umiędzynarodowienie firmy (w skali od 0 (w małym stopniu) do 5 (w bardzo dużym stopniu))

Źródło: opracowanie własne.

Interesującym zagadnieniem w prowadzonych badaniach było określenie ekonomicznych efektów umiędzynarodowienia działalności firm świadczących usługi (na przykładzie firm województwa dolnośląskiego). Jak zaprezentowano na rysunku 10, respondenci dostrzegają wymierne korzyści z obecności firmy na rynkach zagranicznych, w szczególności:

- przedsiębiorstwa prowadzące operacje międzynarodowe odnotowują wyższe obroty handlowe;
- internacjonalizacja firmy wpływa pozytywnie na jej innowacyjność;
- poziom umiędzynarodowienia ma wpływ na wzrost zatrudnienia w firmach;
- umiędzynarodowienie firmy sprzyja implementacji nowych technologii w procesie sprzedaży usług.



Rys. 10. Efekty działalności firmy oferującej usługi na rynkach zagranicznych (%)

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Omówione w artykule problemy umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw oferujących usługi uświadamiają przyspieszone tempo zmian ich otoczenia, skutkujące poszukiwaniem nowych koncepcji i strategii marketingu. Przedsiębiorstwa powinny nie tylko nadążać za wymogami współczesnych rynków lokalnych (narodowych) i światowego czy wręcz globalnego rynku usług, lecz także odpowiadać na przyszłe wyzwania jej otoczenia. Wyniki zaprezentowanych badań bezpośrednich wskazują na niedostatki wiedzy i umiejętności pracowników firm oferujących usługi na rynkach zagranicznych. Specyfika

działalności usługowej w zbyt małym stopniu kształtuje zachowania rynkowe firm i ich menedżerów. Istotnym czynnikiem w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw oferujących usługi, zwłaszcza bazujące na osobistych kontaktach usługobiorcy i usługodawcy, jest otoczenie kulturowe. Menedżerowie tych firm w większym stopniu będą zmuszeni do działań różnicujących usługi, gdyż rosną oczekiwania usługobiorców odnośnie do indywidualizacji świadczonych usług. Takim działaniom będą sprzyjać z pewnością nowe technologie informatyczne, informatyczne i komunikacyjne w usługach.

## **BEHAVIOUR OF SERVICE ENTERPRISES AT FOREIGN MARKETS**

### **Summary**

This paper appeals to the behavioral part of research on processes of the internationalization of service enterprises. It presents the results of research, which are focused on the meaning of various external and internal factors affect on international strategies of service firms and achieved economic effects.

*Translated by Mirosława Pluta-Olearnik*