

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 406

Globalizacja – gra z dodatnim czy ujemnym wynikiem?

Redaktorzy naukowci

Małgorzata Domiter

Bogusława Drelich-Skulska

Wawrzyniec Michalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-543-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Międzynarodowe przepływy towarów, usług i kapitałów w dobie procesów globalizacji

Dominika Brzęczek-Nester: Polski eksport w latach 1999-2014 – kluczowe tendencje w ujęciach ilościowym, branżowym i geograficznym	15
Agnieszka Hajdukiewicz: Transatlantyckie Partnerstwo Handlowo-Inwestycyjne jako szansa rozwoju eksportu polskich towarów	28
Dorota Agata Jarema: Stosunki handlowe pomiędzy Unią Europejską i Chińską Republiką Ludową po 2001 roku	43
Artur Klimek: Small and medium sized enterprises in international trade: the case of Central and Eastern European countries.....	54
Jan Rymarczyk: Eksport jako forma internacjonalizacji KGHM Polska Miedź S.A.	70
Joanna Skrzypczyńska: Chiny w WTO	86
Marta Wincewicz-Bosy: Wpływ wybranych czynników społecznych na międzynarodowy łańcuch dostaw zwierząt przeznaczenia rzeźnego	93
Wojciech Zysk: Międzynarodowe obroty usługowe w latach 2004-2013	103
Magdalena Myszkowska: Miejsce krajów najsłabiej rozwiniętych w międzynarodowym handlu usługami.....	115
Michał Brzozowski, Paweł Śliwiński, Grzegorz Tchorek: Integracja podejścia makroekonomicznego i portfelowego w analizie czynników determinujących przepływy kapitału międzynarodowego.....	127
Justyna Majchrzak-Lepczyk: Rola branży e-commerce w rozwoju rynku powierzchni magazynowych	140

Część 2. Ugrupowania integracyjne, gospodarki narodowe i inni gracze wobec wyzwania integracyjnego

Eric Ambukita: Francja i Afryka: nowa era współpracy gospodarczej	153
Anna Chrzęściewska: Charakterystyka polityki społecznej Meksyku na tle procesów globalizacji	165
Małgorzata Dziembała: Polityka na rzecz wspierania innowacyjności w krajach BRICS na przykładzie Republiki Południowej Afryki	174

Sławomir Wyciślak: Korporacje transnarodowe w warunkach złożoności	186
Anna Janiszewska: Polityka społeczna w krajach europejskich jako odpowiedź na zachodzące zmiany demograficzne	197
Zdzisław W. Puślecki: Unia Europejska wobec bezpieczeństwa ekonomicznego w warunkach globalizacji	210
Katarzyna Żukrowska: Napięcia w sąsiedztwie UE jako czynnik stymulujący zmiany	221

Część 3. Polska w globalnej gospodarce – wybrane problemy

Jarosław Brach: Polski sektor międzynarodowego drogowego transportu ładunków – historia, sytuacja obecna oraz perspektywy i możliwości rozwoju w przyszłości	243
Dorota Jankowska, Agnieszka Majka: Zmiany na rynku pracy w Polsce na tle przemian zachodzących w krajach UE	268
Bogdan Buczkowski, Agnieszka Kłysik-Uryszek, Aneta Kuna-Marszałek: Polish OFDI – scale, structure and trends	279
Agnieszka Piasecka-Głuszak: Główne przesłanki i napotymane bariery we wdrożeniu <i>kaizen</i> w przedsiębiorstwach na rynku polskim	289
Eugeniusz M. Pluciński: Istota bezpieczeństwa ekonomicznego Polski z perspektywy globalizacji regionalnej i światowej. Wybrane aspekty	306

Część 4. Znaczenie komunikacji i marketingu dla kształtowania postaw w globalnej gospodarce

Karolina M. Klupś-Orłowska: Private English tutoring industry in China on the example of the activity of New Oriental Education & Technology Group	323
Aleksandra Kuźmińska-Haberla, Monika Chutnik: Szkolenia międzykulturowe jako sposób na zwiększenie konkurencyjności polskich inwestorów na rynkach zagranicznych	333
Agata Linkiewicz: Ewolucja marketingu szeptanego jako narzędzia komunikacji marketingowej w świetle rozwoju technologii informacyjnych	346
Barbara Szymoniuk: Globalne marnotrawstwo zasobów – wyzwanie dla zrównoważonego marketingu	358

Część 5. Państwo w globalnej gospodarce

Lidia Mesjasz: Koszty restrukturyzacji zadłużenia zagranicznego państwa...	369
Dorota Michalak: Przemiany strukturalne na rynku pracy jako efekt zmian klimatycznych	382
Michał Nowicki: Sanckje jako wolicjonalny środek wywierania presji na państwa naruszające ład międzynarodowy	391

Summaries

Part 1. International flows of foods, services and capitals at the time of the globalization processes

Dominika Brzęczek-Nester: Polish export in 1999-2014 – key trends in quantitative, structural and geographical terms	15
Agnieszka Hajdukiewicz: Transatlantic Trade and Investment Partnership as a development opportunity for the exports of Polish goods	28
Dorota Agata Jarema: Trade relations between the European Union and the Peoples Republic of China after 2001	43
Artur Klimek: Małe i średnie przedsiębiorstwa w handlu międzynarodowym. Przykład krajów Europy Środkowej i Wschodniej	54
Jan Rymarczyk: Export as a form of KGHM Polska Miedź S.A. internationalization	70
Joanna Skrzypczyńska: China in the WTO	86
Marta Wincewicz-Bosy: Influence of some social factors on the international supply chain of animals for slaughter destination	93
Wojciech Zysk: International turnover service in the years 2004-2013	103
Magdalena Myszowska: The importance of least developed countries in the global services trade	115
Michał Brzozowski, Paweł Śliwiński, Grzegorz Tchorek: Integrated macroeconomic and portfolio approach in the analysis of the international capital flows determinants	127
Justyna Majchrzak-Lepczyk: Role of e-commerce industry in the development of the market for warehouse space	140

Part 2. Integration groups, national economies and other players towards integration challenge

Eric Ambukita: France and Africa: a new era of economic cooperation	153
Anna Chrzęćewska: The characteristics of social policy of Mexico on the basis of processes of globalization	165
Małgorzata Dziembala: The policy promoting innovation in the BRICS countries – the case of the Republic of the South Africa	174
Sławomir Wyciślak: Transnational corporations under complexity	186
Anna Janiszewska: Social policy in the European countries as a response to the demographic changes	197
Zdzisław W. Puślecki: European Union in the face of the European security in the conditions of globalization	210
Katarzyna Żukrowska: Tension in the neighborhood of the European Union as a factor stimulating changes	221

Part 3. Poland in global economy – selected problems

Jarosław Brach: Polish sector of international road freight transport hauliers – history, contemporary situation and the perspective and possibilities of its development in the future	243
Dorota Jankowska, Agnieszka Majka: Changes on the labor market in Poland compared to the changes taking place in the EU.....	268
Bogdan Buczkowski, Agnieszka Kłysik-Uryszek, Anetta Kuna-Marszałek: Polskie inwestycje bezpośrednie – skala, struktura, tendencje.....	279
Agnieszka Piasecka-Głuszak: Main reasons and faced barriers in implementing kaizen in enterprises on the Polish market	289
Eugeniusz M. Pluciński: The essence of the economic security of Poland from a perspective of regional and worldwide globalisation	306

Part 4. Importance of communication and marketing for shaping attitudes in global economy

Karolina M. Klupś-Orłowska: Rynek prywatnych korepetycji w Chinach na przykładzie działalności New Oriental Education & Technology Group...	323
Aleksandra Kuźmińska-Haberla, Monika Chutnik: Intercultural trainings as a way of increasing the competitiveness of Polish investors in foreign markets.....	333
Agata Linkiewicz: Evolution of word-of-mouth marketing as a tool of marketing communication in the light of IT development	346
Barbara Szymoniuk: Global waste of resources – a challenge for sustainable marketing	358

Part 5. State in global economy

Lidia Mesjasz: The costs of sovereign debt restructurings	369
Dorota Michalak: Structural changes in the labor market as a result of climate changes	382
Michał Nowicki: Sanctions as a volitional means of impact on states infringing international order.....	391

Aleksandra Kuźmińska-Haberla

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: aleksandra.kuzminska@ue.wroc.pl

Monika Chutnik

ETTA Global Leadership Consulting
e-mail: monika.chutnik@ettaconsult.eu

SZKOLENIA MIĘDZYKULTUROWE JAKO SPOSÓB NA ZWIĘKSZENIE KONKURENCYJNOŚCI POLSKICH INWESTORÓW NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH

INTERCULTURAL TRAININGS AS A WAY OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF POLISH INVESTORS IN FOREIGN MARKETS

DOI: 10.15611/pn.2015.406.25

JEL Classification: F21, F23, Z13

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych w zakresie znaczenia znajomości różnic kulturowych w procesie zdobywania rynków zagranicznych oraz zapotrzebowania na edukację międzykulturową wśród polskich inwestorów. Z przeprowadzonych badań wynika, że większa świadomość znaczenia różnic kulturowych oraz chęć podnoszenia wiedzy międzykulturowej (również w formie szkoleń) istnieje wśród osób, które mają już pewne doświadczenia w kontaktach międzykulturowych oraz które planują ekspansję na rynki pozaeuropejskie. Szkolenia powinny mieć aktywną formę, angażującą uczestnika, który mógłby poniekąd doświadczać problemów międzykulturowych podczas takiego spotkania. Cenione są spotkania z praktykami, stykającymi się bezpośrednio z problemami konkretnego kraju i którzy mogą przekazać informacje z pierwszej ręki.

Słowa kluczowe: różnice kulturowe, kompetencja międzykulturowa, szkolenia międzykulturowe.

Summary: The purpose of this article is to present the results of empirical research on the importance of knowledge of cultural differences in the process of expansion on foreign markets and the need for further training among Polish foreign investors. The presentation of the results is preceded by theoretical considerations about the process of learning and intercultural trainings. In addition, the paper presents a set of guidelines for the preparation of intercultural trainings for foreign investors, which can be used by training companies or business-related organizations that support investors. The research shows that a greater awareness of the importance of cultural differences and the desire to improve cross-cultural

knowledge (also in the form of trainings) exists among companies that already have some experience in cross-cultural contacts and that are planning to expand into overseas markets. Trainings should have an active form, involving a participant who should be able to experience intercultural problems during the meeting. Companies value meetings with practitioners who can give first-hand information.

Keywords: cultural differences, intercultural competence, intercultural trainings.

1. Wstęp

Ekspansja zagraniczna staje się dziś nieodzownym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw w wielu krajach, również w Polsce. Coraz więcej rodzimych firm stara się podbijać zagraniczne rynki i, co bardzo cieszy, wiele z nich robi to z sukcesem. Co prawda najwięcej firm póki co poszukuje swoich szans na rynkach europejskich, jednak coraz częściej wśród planów ekspansji pojawiają się kraje zdecydowanie bardziej odległe i egzotyczne. Przedsiębiorcy jako rynki perspektywiczne wskazują kraje azjatyckie, i to nie tylko Chiny, ale również kraje ASEAN (np. Tajlandia) czy Indie. Coraz częściej pojawiają się także inne kierunki, takie jak Afryka czy Ameryka Południowa. Znajduje to swoje przełożenie m.in. w działaniach promocyjnych administracji państwowej – programy GoChina czy GoAfrica.

Sukces w zdobywaniu zagranicznych rynków, w zdobywaniu zaufania przyszłego kontrahenta, w budowaniu udanych długoterminowych relacji bierze się zarówno z doświadczenia, jak i z dobrego przygotowania. Poniekąd uzyskanie wcześniejszego doświadczenia także jest sposobem na przygotowanie się do nowej relacji. Aby osiągnąć sukces, można i warto się przygotować – i to jest najważniejsza przyczyna, dla której edukacja w zakresie międzynarodowych i międzykulturowych kontaktów ma znaczenie. Głównym celem wszelkich programów rozwojowych jest przecież umożliwienie ich uczestnikom osiągnięcia ich własnych celów, tudzież celów, jakie stawia przed nimi zatrudniająca ich organizacja. Stąd właśnie zainteresowanie szkoleniami międzykulturowymi i stąd troska o ich treść, formę, skuteczność, jakość.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badania w zakresie znaczenia znajomości różnic kulturowych w procesie zdobywania rynków zagranicznych oraz poziomu zapotrzebowania na doszkalanie międzykulturowe wśród polskich inwestorów zagranicznych.

2. Zagadnienia teoretyczne

Szkolenia reprezentują dość szczególne podejście do uczenia się osób dorosłych. Rozważamy tutaj uczenie się rozumiane jako „proces oparty na doświadczeniu, który prowadzi do względnie trwałej zmiany zachowania lub możliwości zachowania” [Zimbardo 2001, s. 742]. Zgodnie z odkryciami lat 90. XX wieku [Lombardo, Eichinger 1996] zdecydowana większość uczenia się (szacowane około 70% całości

uczenia się) następuje poprzez doświadczanie, eksperymentowanie, próbowanie wykonywania, popełnianie błędów. Ważne są jednak także relacje z innymi oraz uczenie się poprzez słuchanie anegdot, opowieści o doświadczeniach innych osób, otrzymywanie wskazówek i informacji zwrotnej – w ten sposób następuje około 20% uczenia się. Zaledwie 10% całości uczenia się następuje poprzez tzw. edukację formalną, czyli uczestnictwo w kursach, szkoleniach, czytanie literatury. Także studia kwalifikowane są do przyczyniania się do faktycznego uczenia się studentów w zaledwie 10%.

Takie odkrycia i ich rozpowszechnienie wywierają znaczący wpływ na formę prowadzenia i sposób podejścia do zajęć edukacyjnych, w tym szkoleń.

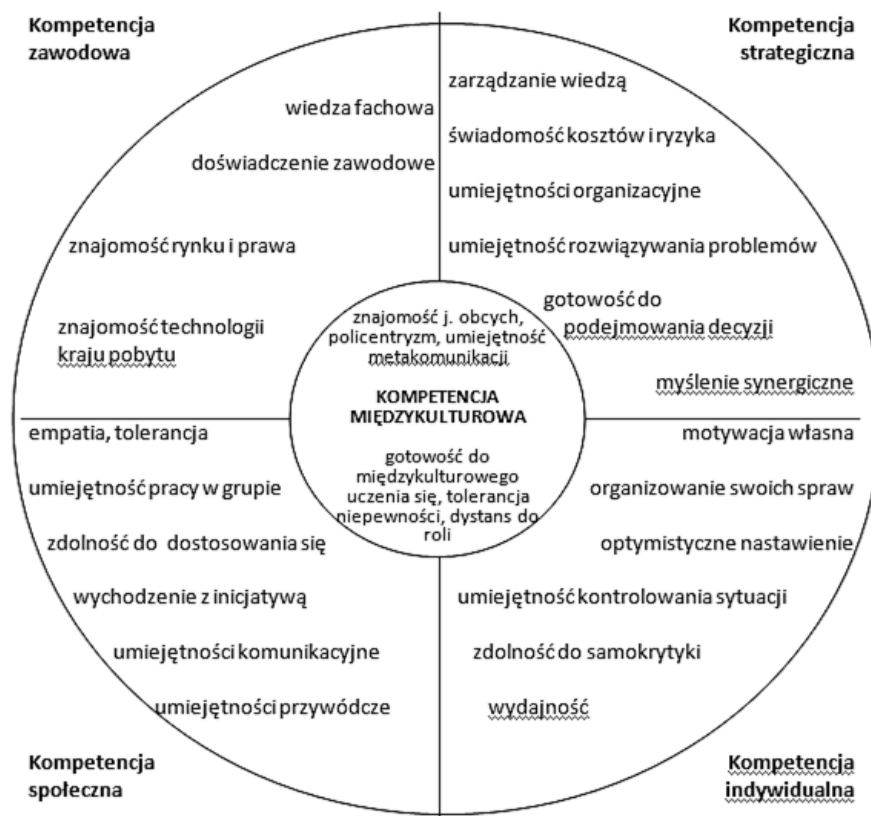
Jeżeli chodzi o szkolenia międzykulturowe, to ich zasadniczym celem jest rozwój kompetencji międzykulturowej uczestników. Czym jest kompetencja? Definicja, która jest najbardziej przydatna na potrzeby analizy szkoleń, to „zakres czyjejś wiedzy, umiejętności i doświadczenia” [Szymczak 1999]. W praktyce szkoleniowej można też napotkać rozumienie kompetencji jako zestawu wiedzy, umiejętności i postawy – definicja słownikowa wzbogacona jest więc o element związany z motywacją do stosowania nabytej wiedzy i umiejętności w praktyce.

Już teraz widać więc, że szkolenia każdego rodzaju – nie tylko międzykulturowe – aby mogły być skuteczne, powinny w jak największym stopniu uwzględniać aktywne i oparte na doświadczaniu formy pracy wzbogacone o wymianę doświadczeń i informacji zwrotnych, a w minimalnym stopniu obejmować elementy „podawania” wiedzy w formie wykładu czy prezentacji.

Skuteczne szkolenia powinny też pozwalać na wzbogacenie wiedzy i rozwinięcie umiejętności, a dodatkowo wpływać na pozytywną motywację do stosowania tej wiedzy i umiejętności w praktyce.

Próbując dokładnie zrozumieć, czym jest kompetencja w kontekście międzykulturowym, można oprzeć się na modelu Boltena. Koncentrując się na kompetencji międzykulturowej w kontekście zawodowym, Bolten osadza ją na tle czterech kategorii kompetencyjnych: kompetencji zawodowej, kompetencji strategicznej, kompetencji społecznej i kompetencji indywidualnej. W jego ujęciu kompetencja międzykulturowa jest w pewnym sensie wypadkową poziomu kompetencji na różnych poziomach, dodatkowo wzbogaconą o elementy typowe dla środowiska międzynarodowego: znajomość języków obcych, policentryzm, umiejętność metakomunikacji, gotowość do międzykulturowego uczenia się, tolerancję niepewności oraz dystans do roli [Bolten 2003, s. 375].

Rozmach modelu Boltena sprawia, że może być trudno dokonać wyboru, na które z licznych elementów należałoby zwrócić uwagę przy projektowaniu szkolenia. Z perspektywy doboru metod szkoleniowych ważne jest też określenie, na jakim poziomie zaawansowania znajdują się obecnie uczestnicy, jako że inne metody pracy i nawet inne treści należałoby stosować dla początkujących, a inne dla zaawansowanych.



Rys. 1. Składniki międzykulturowej kompetencji

Źródło: [Chutnik 2007, s. 118, za: Bolten, Ehrhardt 2003, s. 375].

W sukurs przychodzi ujęcie rozwijania kompetencji – a właściwie wrażliwości – międzykulturowej w perspektywie Milтона Bennetta. W jego ujęciu każda praca mająca na celu rozwijanie kompetencji będzie pozwalała uczestnikom osiągnąć wyższy stopień zaawansowania. Etapy rozwoju grupuje w fazy etnocentryczne, gdzie główną osią widzenia świata jest perspektywa własnej kultury oraz w fazy etnorelatywistyczne, gdzie dana osoba jest w stanie spojrzeć na otaczającą ją rzeczywistość z rozmaitych perspektyw [Chutnik 2007, s. 121]. W takim ujęciu bardziej wyraźnie zaznacza się komponent postawy jako elementu, który należałoby uwzględnić w dobrym, czyli skutecznym, pozwalającym osiągać cele, szkoleniu międzykulturowym.

Stymulowanie rozwoju kompetencji międzykulturowej, czyli właśnie otwartości na nowe doświadczenia, tolerowanie niepewności, stymulowanie gotowości do przyjmowania perspektyw innych niż własna perspektywa kulturowa to domena ogólnych szkoleń międzykulturowych, niekiedy także zwanych szkoleniami uwraź-

liwiającymi lub szkoleniami ogólnie uwrażliwiającymi. W przypadku gdy celem szkolenia jest także poznanie jakiejś określonej kultury, na przykład kultury niemieckiej pod kątem pozyskiwania kontrahentów lub kultury hinduskiej pod kątem współpracy w wielonarodowych zespołach IT, do elementów szkolenia ogólnie kształtujących wrażliwość międzykulturową musi dołączyć paczka wiedzy na temat danej kultury i ćwiczenie umiejętności odpowiedniego zachowania się w niej. Mówimy wtedy o szkoleniach specyficznych kulturowo.

Niekiedy, oprócz tego, że uczestnik współpracuje z osobami z danej kultury, ma on(a) się tam przeprowadzić, zamieszkać, spędzić kilka lat kontraktu lub wyjechać jako osoba towarzysząca. W takim przypadku do elementów ogólnie rozwijających kompetencję międzykulturową oraz do elementów dotyczących danej kultury należy dołączyć także elementy związane z doświadczeniem stresu adaptacyjnego, tzw. szok kulturowy. To szkolenia relokacyjne, stojące na fundamencie szkoleń ogólnych i specyficznych kulturowo.

3. Badania empiryczne – metodologia

Celem badania była diagnoza znaczenia różnic kulturowych w działaniach związanych z pozyskiwaniem partnerów oraz prowadzeniem biznesu w otoczeniu międzykulturowym przez przedsiębiorstwa polskie, a także określenie zapotrzebowania na szkolenia z zakresu podnoszenia kwalifikacji międzykulturowych. Dla realizacji założonego celu postawiono następujące pytania badawcze: w jakim zakresie różnice kulturowe są barierą w podejmowaniu działalności za granicą, które z elementów kultury są najbardziej problematyczne w działalności na rynkach międzynarodowych, jakie elementy biznesu międzynarodowego są najbardziej wrażliwe i problematyczne w środowisku międzykulturowym, jakie są potrzeby szkoleniowe w zakresie międzykulturowości, jakie są szczegółowe wymagania i preferencje w ramach oferty szkoleniowej w zakresie różnic kulturowych.

Badanie składało się z dwóch części. W części pierwszej wśród polskich inwestorów zagranicznych przeprowadzone zostały badania ankietowe, wspomagane pytaniami otwartymi, z wykorzystaniem studia CATI. Druga część badania obejmowała wywiady pogłębione (IDI – *In-Depth Interview*), które zostały zrealizowane z polskimi inwestorami różnej wielkości.

Badania ankietowe to złożony i wieloetapowy proces wymagający realizacji określonych reguł metodologicznych. Zadawane są pytania: Co? Ile? Jak często? Jak silnie? Kto? Prowadzą one do pomiaru oraz identyfikacji faktów. Badania ankietowe są metodą gromadzenia informacji pierwotnych przez zbieranie odpowiedzi na przygotowane uprzednio pytania zadawane wybranym osobom. Narzędzia to: kwestionariusze, z przeważającymi pytaniami zamkniętymi, z zastosowaniem skal, stawiające respondenta w sytuacji dokonywania wyboru. Pytania otwarte pomogą odpowiedzieć na pytania: Co? Jak? Dlaczego? Swobodny sposób wypowiedzi rozmówcy gwarantuje uzyskanie informacji pogłębionych.

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone na reprezentatywnej próbie 105 polskich przedsiębiorstw inwestujących za granicą. Taka liczba przedsiębiorstw daje ponad 20% wszystkich podmiotów podejmujących inwestycje za granicą. Bazę do realizacji badań ankietowych stanowił spis firm podejmujących inwestycje zagraniczne, który jest dostępny w zasobach bazy Amadeus. Badanie swoim obszarem objęło teren całej Polski.

W badaniu wzięły udział firmy działające w różnej formie prawnej. W formie spółki akcyjnej działa prawie 32% badanych, w formie spółki z o.o. – niewiele ponad 30% ankietowanych. Jednoosobową działalność gospodarczą reprezentowało ponad 26% firm, spółkę cywilną ponad 10%. W formie spółki jawnej działa zaledwie nieco ponad 1% badanych.

Zdecydowana większość badanych firm prowadzi działalność w formie mieszanej, tzn. zarówno produkcyjną, handlową, jak i usługową – na taką odpowiedź wskazało prawie 70% ankietowanych. Działalność tylko produkcyjną prowadzi prawie 17%, handlową ponad 7%, a usługową ponad 6% badanych podmiotów.

Najwięcej przebadanych firm pochodziło z województwa mazowieckiego – ponad 21%, następnie dolnośląskiego – prawie 17%, dalej małopolskiego – prawie 13%, oraz śląskiego – ponad 10%. Najmniej zostało przebadanych przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego, podlaskiego, warmińsko-mazurskiego, zachodniopomorskiego – niewiele ponad 1% z każdego.

Badania realizowane metodą jakościową (IDI) odpowiadają na pytania: Co? Jak? Dlaczego? Swobodny sposób prowadzenia rozmowy gwarantuje uzyskanie informacji pogłębionych. Nie jest to metoda mówiąca o natężeniu danej cechy, ale o powodach takiej, a nie innej oceny. Informuje o uprzedzeniach, złych wyobrażeniach, niechęci do konkretnych rozwiązań itp. Wyników badań jakościowych nie generalizujemy na populację. Metoda interpretacji jest więc bardziej swobodna, subiektywna, ale za to odpowiada na pytania, które w przypadku badań ilościowych w ogóle nie są poruszane. Zaproponowana metoda (IDI) ma służyć zrozumieniu rzeczywistości, a nie jej pomiarowi. Indywidualny wywiad pogłębiony to swobodna rozmowa respondenta z moderatorem. Bez sztywnego trzymania się pytań w ankiecie, a za pomocą jedynie scenariusza moderator stopniowo pogłębia te obszary, które są dla nas najważniejsze z punktu widzenia celu badania.

W omawianym badaniu brało udział 12 podmiotów z różnych regionów Polski, różnej wielkości oraz o różnym profilu działalności. Wśród przebadanych firm znalazły się takie przedsiębiorstwa, jak Solaris Bus&Coach, KGHM Polska Miedź SA czy TAURON Polska Energia SA.

4. Najważniejsze spostrzeżenia z badania

Generalne spostrzeżenie wynikające z obu badań, jakościowego i ilościowego, jest takie, iż badane firmy nie do końca się orientują, czym są różnice kulturowe i jaki mogą mieć wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej poza granicami kraju.

Badani często wskazywali na problemy związane z jakąś sferą prowadzenia biznesu, ale nie byli świadomi, że może to mieć związek z niepełnym przygotowaniem lub niewiedzą kulturową na konkretnym rynku. Lepsze poznanie partnera mogłoby zaoszczędzić wielu problemów i pomóc w sprawniejszym funkcjonowaniu na obcym rynku.

Wiele firm biorących udział w badaniu zarówno ilościowym, jak i jakościowym prowadzi ekspansję zagraniczną również w innej formie niż BIZ, głównie eksportuje i importuje towary. Większość firm zaczyna umiędzynarodowienie działalności od prostszych form handlu zagranicznego, jaką jest na przykład eksport, w dalszej fazie rozwoju przechodząc na formy bardziej zaawansowane (inwestycje bezpośrednie) w miarę zdobywania doświadczenia i wiedzy z zakresu kooperacji międzynarodowej. Wiele z badanych firm prowadzi działalność inwestycyjną równoległe z eksportową lub licencyjną w kilku krajach.

Podstawowymi rynkami prowadzenia ekspansji zagranicznej polskich firm są rynki europejskie, zarówno Europa Środkowo-Wschodnia, jak i Europa Zachodnia. Wynika to przede wszystkim z faktu bliskości geograficznej oraz kulturowej, dużej przejrzystości, podobieństwa oraz zrozumienia zasad prowadzenia biznesu i funkcjonowania na tych rynkach. Wiele firm zaczyna ekspansję od krajów sąsiednich, a w dalszej kolejności podejmuje działalność na rynkach odleglejszych. Zainteresowaniem polskich przedsiębiorstw cieszą się, chociaż w zdecydowanie mniejszym stopniu, również rynki azjatyckie. Jest to spowodowane czynnikami kosztowymi (głównie tańsza siła robocza), ale także atrakcyjnością, dynamiką i chłonnością tamtejszych rynków zbytu. Cytując wypowiedź jednego z badanych w ramach wywiadu pogłębionego: „(...) Europa z powodu bliskości geograficznej. Są to najbliżsi nasi odbiorcy. Natomiast Azja z powodu ilości materiału, jaki możemy tam dostarczyć. Tam jest bardzo duży rynek, na którym możemy działać (...)”.

Głównymi motywami podejmowania ekspansji zagranicznej są chęć zdobycia nowych, atrakcyjnych rynków zbytu oraz możliwość pełnego wykorzystania mocy przerobowych. Polski rynek dla wielu firm jest już za ciasny i aby się dalej rozwijać, muszą podejmować działalność za granicą. Duże znaczenie ma również niewielka odległość geograficzno-kulturowa, co koresponduje ze wspomnianymi kierunkami geograficznymi ekspansji.

Największą barierą podejmowania inwestycji zagranicznych jest duża konkurencja ze strony firm lokalnych (na taką odpowiedź wskazało 40% badanych w badaniu ankietowym) – takie podmioty znają dobrze rynek, preferencje klientów, stąd znalezienie niszy może być problematyczne. Wśród innych znaczących barier pojawiła się niezajomość przepisów prawnych i zwyczajów (39% wskazań w badaniu ankietowym), problemy ze znalezieniem odpowiedniego partnera oraz różnice kulturowe (ponad 24% wskazań) i odległość geograficzna (ponad 30% odpowiedzi). Zdaniem jednego z badanych w badaniu IDI: „(...) Takie podstawowe to język, odległość, brak znajomości rynku. Też brak znajomości systemu prawnego... Brak znajomości kultury... Brak odpowiedniego kontaktu, zwłaszcza w krajach bardzo

od nas oddalonych. Dużo prościej jest pojechać do Niemiec i nawiązać kontakty biznesowe, bo te różnice kulturowe między nami nie są aż takie duże. A w takiej Nigerii, mimo obowiązującego języka angielskiego, będzie dużo trudniej nawiązać takie kontakty. To jest kulturowo zupełnie inny kraj... Poza tym sama odległość (...)"

Najbardziej problematycznymi rynkami pod kątem różnic kulturowych są rynki wschodnio- i środkowoazjatyckie oraz Bliski Wschód, co może być zrozumiałe ze względu na znaczące różnice między Europą i tymi częściami świata (w badaniu ankietowym na Azję Wschodnią wskazała prawie połowa badanych, na Azję Środkową ponad 42%, a na Bliski Wschód ponad 30%). Zaskakujący może być fakt, że wiele firm jako problematyczne postrzega rynki Europy Środkowo-Wschodniej. Może to wynikać po części z faktu, iż w wielu krajach nadal kształtuje się kultura biznesu, a rynki dostosowują się do nowych warunków, poza tym część krajów z tej grupy jest znacznie bardziej odległa mentalnościowo Polsce, niż mogłoby się wydawać. Zdecydowanie najmniej problematyczna, zdaniem badanych, jest Europa Zachodnia.

Największe problemy związane z różnicami kulturowymi dotyczą kwestii nawiązywania kontaktu z potencjalnymi partnerami, negocjacji handlowych, komunikacji – zarówno bezpośredniej, jak i wirtualnej i listowej, a także różnego podejścia do prowadzenia biznesu. Wśród innych problemów wskazywano:

- różną etykietę biznesową,
- problemy z prowadzeniem działań marketingowych – nie wszystko, co jest dozwolone i przyjęte na rynku polskim, może być zastosowane w innych krajach,
- trudności w załatwianiu spraw urzędowych (opieszałość, biurokracja, utrudnianie załatwiania spraw, różne podejście do wręczania łapówek),
- problemy ze zrozumieniem odmiennej mentalności ludzi,
- duże przywiązanie do tradycji w niektórych krajach,
- słabą wiedzę na temat lokalnych zwyczajów i tradycji,
- brak wiedzy, w jaki sposób należy się zachowywać w obecności osób z innych kultur,
- różnice religijne,
- problemy w nawiązaniu pierwszego kontaktu z potencjalnym partnerem,
- różnice w podejściu do czasu i punktualności, wywiązywania się z terminów oraz rozliczenia na czas.

Generalnie problemy dotyczą raczej początkowej fazy kontaktów biznesowych. Cytując wybrane wypowiedzi z badania jakościowego: „(...) Uważam, że w przypadku Azji są problemy. Ale tam już mamy stałych partnerów, więc jakby w tej chwili ta bariera jest pokonana. Natomiast na początku naszych działań jak najbardziej takie problemy się pojawiały. Ciężko mi jest teraz to uszczegółwić, bo dokładnie nie pamiętam... Na przykład podczas spotkań z prezesami... Mam tutaj na myśli głównie Chiny. Przede wszystkim chodziło o znajomość tego, jak się zachować

wać podczas takich spotkań. Na pewno sposób prowadzenia konwersacji czy pertraktacji różni się od naszego. Nie potrafię sprecyzować, ale ogólnie różnice kulturowe pojawiły się i były widoczne (...); „(...) Na rynku europejskim w zasadzie nie mamy problemów. Poza rynkiem europejskim te bariery zyskują na znaczeniu. Na przykład w Dubaju kwestie religii, związana z tym rola kobiet w społeczeństwie. Musieliśmy dostosować nasze produkty do wymogów rynku, poza tym pojawił się problem pracy z kobietami. No i też negocjacje wyglądały trochę inaczej niż z klientami europejskimi (...).”

Badani różnie oceniali wiedzę swoją oraz swoich pracowników z zakresu znajomości kultury partnerów biznesowych. Większość deklarowała, że wiedza jest dość dobra lub przeciętna. Taka ocena wiąże się z faktem funkcjonowania na konkretnych rynkach już od dłuższego czasu, stąd ich wiedza i doświadczenie są już znaczące. Niemniej jednak, część z badanych przyznała, że nie mają często dostatecznej wiedzy z zakresu poruszania się po obcym rynku, szczególnie jeśli chodzi o kraje nowe, na które ekspansja dopiero się zaczyna. Najważniejszym źródłem informacji o kulturze krajów partnerów są kontakty z osobami, które mają doświadczenia wyniesione z poszczególnych rynków, a także nauka przez doświadczenie – badani wskazywali, że wiele się uczą podczas podróży do konkretnych krajów, podczas rozmów z klientami czy dostawcami. Przedsiębiorców interesuje przede wszystkim wiedza praktyczna, najlepiej gotowa recepta na pojawiające się problemy, cenione jest doświadczenie i wiedza z pierwszej ręki. Przedsiębiorcy czerpią informacje również ze stron internetowych (głównie blogi i fora wymiany informacji), uczestniczą w szkoleniach komercyjnych, a także korzystają z wiedzy swoich pracowników pracujących w konkretnych krajach.

Duża grupa badanych wyraziła chęć udziału w szkoleniach z zakresu różnic kulturowych. Badani stwierdzili, że poszerzenie wiedzy z tego zakresu może być istotne punktu widzenia ich działalności, może ułatwić im ekspansję na kolejne rynki i ułatwić poruszanie się na nich. Cytując wybraną wypowiedź z badania IDI: „(...) Myślę, że jak najbardziej. Jest to kwestia zwrócenia się do naszego departamentu szkoleń, który podejmuje takie decyzje. Oni decydują o tym, jakie szkolenia i w jakim zakresie powinny być wprowadzane w firmie. Ale myślę, że jak najbardziej bylibyśmy zainteresowani. Takie szkolenia są dla nas interesujące z racji tego, że jesteśmy firmą, która się dość pręźnie rozwija... Chociażby Chile, Ameryka Południowa... Tak więc myślę, że takie szkolenia są cały czas potrzebne i wiedza na temat nowych krajów i ich kulturowości byłaby jak najbardziej przydatna i potrzebna (...).”

Część z badanych przedsiębiorstw nie jest zainteresowana udziałem w szkoleniach z zakresu różnic kulturowych ze względu na dostateczną znajomość rynków, na których działają oraz brak perspektyw poszerzania rynków działania w najbliższej przyszłości.

Badani byli zainteresowani szkoleniami częściej, jeśli mieli większą świadomość znaczenia różnic kulturowych. Dotyczy to w większości firm, które prowadzą

lub próbują prowadzić działalność w krajach pozaeuropejskich – kraje pozaeuropejskie zresztą leżały głównie w polu zainteresowania szkoleniowego badanych: Azja Środkowa i Wschodnia, Afryka, Ameryka Łacińska. W opinii jednego z badanych: „(...) Ze swojej strony mniej skupiłbym się na krajach Unii Europejskiej, gdzie być może ta kultura jest inna, ale na pewno jeszcze zbliżona do naszej... A bardziej skupiłbym się na definitywnie innych kulturach, czyli Euroazja, Bałkany... Ewentualnie Afryka, bo niewykluczone, że to kiedyś będzie potencjalny partner biznesowy dla krajów europejskich. Zdecydowanie mniej skupiłbym się na Unii Europejskiej, bo ta nasza kulturowość jest połączona i podobna (...)”. Najpopularniejszym zakresem geograficznym szkolenia jest skupienie wysiłków na 1-2 konkretnych krajach – istnieje wówczas możliwość bardziej dogłębnej analizy, większa liczba krajów może powodować rozmycie przekazywanych informacji; zdaniem badanych mogą być one zbyt ogólne.

Najczęściej wskazywaną formą szkoleń są szkolenia zamknięte, organizowane tylko dla pracowników danej firmy. Dzięki takiemu rozwiązaniu cała uwaga skupiona jest na problemach i specyficie konkretnej firmy, ponadto jest to korzystne ze względów logistycznych. Brak jest zainteresowania szkoleniami organizowanymi lub współorganizowanymi przez uczelnie wyższe, co wynika z faktu, iż pracownicy uczelni postrzegani są jako teoretycy, raczej bez doświadczenia praktycznego w biznesie, a o takie doświadczenia przedsiębiorcom chodzi. Miejsce szkolenia ma mniejsze znaczenie, choć niektóre firmy wołałyby szkolenia u siebie w siedzibie.

Tematyka szkoleń, którą są zainteresowani badani, to przede wszystkim nawiązywanie pierwszego kontaktu z potencjalnym partnerem oraz utrzymywanie relacji. Ankietowani zainteresowani są także kwestiami komunikacyjnymi (wraz z komunikacją listową oraz wirtualną) oraz etykietą biznesową i negocjacjami, również z władzami lokalnymi. Większość ze wskazanych obszarów dotyczy początkowej fazy kontaktów międzynarodowych, co koresponduje ze wskazywanymi wcześniej problemami otoczenia międzykulturowego.

Jeśli chodzi o formy prowadzenia zajęć, to w zasadzie wszystkie są interesujące dla badanych. Dobrym pomysłem byłoby łączenie różnych form w celu urozmaicenia szkolenia. Wykłady interaktywne i warsztaty, angażujące uczestnika, poparte licznymi przykładami i praktycznymi zadaniami, powinny być prowadzone przez praktyków z dużym doświadczeniem w pracy w kraju, na temat którego jest szkolenie. Preferowane są szkolenia prowadzone w ciągu 1-2 dni, krótsze programy mogą być nieefektywne ze względu na zbyt mało czasu na przekazanie podstawowych informacji. Z kolei dłuższe programy mogą być kłopotliwe ze względu na angażowanie zbyt długiego czasu pracowników.

Najlepszą formą promocji szkoleń jest docieranie z bezpośrednią informacją do konkretnych firm – można w ten sposób w pewnym zakresie wpływać na generowanie potrzeb. Badani wskazywali także na informacje na stronach szkoleniowych, jednak tutaj pojawia się problem z wyróżnieniem się wśród innych ofert.

5. Zakończenie

Podnoszenie własnych kompetencji, ciągle uczenie się jest nieodzownym elementem rozwoju każdego człowieka, szczególnie w dzisiejszym bardzo konkurencyjnym świecie. Szczególnie istotne jest to w przypadku firm zdobywających nowe rynki, które są zdecydowanie różne od znanego środowiska, w którym firma dotychczas funkcjonowała. Chociaż kwestie kulturowe nie są najważniejszą barierą w podejmowaniu ekspansji zagranicznej, to lepsze poznanie partnera może zlikwidować wiele problemów i pomóc w sprawniejszym funkcjonowaniu na obcym rynku. Należy także zauważyć, że nie wszystkie badane firmy orientują się, czym dokładnie są różnice kulturowe i jaki mogą mieć wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej poza granicami kraju.

Z analizy zaprezentowanych danych wynika, że większa świadomość znaczenia różnic kulturowych istnieje wśród osób, które mają już pewne doświadczenia w kontaktach międzykulturowych. Wiąże się to również z chęcią podnoszenia swojej wiedzy w tym zakresie.

Wyniki badań potwierdzają założenia, że szkolenia powinny mieć aktywną formę, angażującą uczestnika, który mógłby poniekąd doświadczać problemów międzykulturowych podczas takiego spotkania. Ponadto cenione są spotkania z praktykami, którzy sami doświadczyli problemów w konkretnym kraju i którzy mogą przekazać informacje z pierwszej ręki.

Biorąc pod uwagę powyższe spostrzeżenia, można przytoczyć kilka wskazówek dotyczących przygotowania szkoleń międzykulturowych pod kątem inwestorów zagranicznych. Wskazówki mogą zostać wykorzystane m.in. przez firmy zajmujące się prowadzeniem szkoleń międzykulturowych, organizacje okołobiznesowe wspierające inwestorów oraz inne podmioty tego typu.

Szkolenia międzykulturowe powinny być skierowane do różnych podmiotów podejmujących ekspansję zagraniczną – nie tylko w formie inwestycji zagranicznych (również np. eksport). Szkolenia mogłyby, a nawet powinny, być powiązane z szerszą tematyką ekspansji na rynki zagraniczne, a w szczególności z kwestiami administracyjno-prawnymi obowiązującymi na danym rynku. Takie szkolenie mogłoby być realizowane wspólnie z partnerami specjalizującymi się w tej tematyce.

W planie szkoleń można skupić się na kwestiach związanych z pozyskiwaniem klientów na rynkach zagranicznych – sposoby dotarcia do klienta, nawiązania pierwszego kontaktu, wykorzystanie pośredników – te treści powinny być ponadto głównie podkreślane w materiałach promocyjnych. Innymi obszarami, które powinny się znaleźć w takim planie, jest kontakt wirtualny z przedstawicielami innych kultur, prowadzenie negocjacji, rozwiązywanie konfliktów czy etykieta biznesowa. Z punktu widzenia podejmowania inwestycji zagranicznej bardzo istotny jest kontakt z władzami, które wydają pozwolenie na rozpoczęcie inwestycji – stąd konieczność uwzględnienia tego zagadnienia.

Głównymi obszarami zainteresowania powinny być rynki poza unijne. Należałoby się skupić w szczególności na Azji Wschodniej i Południowej (niezależne badania wśród polskich przedsiębiorców wskazują, że perspektywiczne są kraje ASEAN – głównie Tajlandia, Indonezja i Wietnam), Bliskim Wschodzie, ale także krajach afrykańskich oraz Ameryce Południowej. Są to kraje zdecydowanie mało rozpoznane, poza tym kultura biznesu różni się znacznie od polskiej.

Program szkolenia powinien być przede wszystkim „naszpikowany” praktycznymi przykładami, ale również symulacjami sytuacji problematycznych, które powinny zostać rozwiązane przez uczestników kursu (sytuacje powinny być realnymi wydarzeniami, które miały miejsce w działalności konkretnych firm). Dobrym rozwiązaniem mogłoby być przygotowanie symulacji całego procesu zawarcia kontraktu oraz negocjacji (podane szczegóły kontraktu, negocjowanego towaru, obwarowań prawnych, itd.) na wybranym rynku zawierającym różne scenariusze uwzględniające problemy międzykulturowości. W szkoleniach jako trenerzy powinni brać udział obcokrajowcy z tego kraju pochodzący lub przedstawiciele polskich firm, którzy prowadzą interesy na konkretnym rynku i mogą podzielić się doświadczeniem „z pierwszej ręki”.

Dobłą opcją na prowadzenie szkoleń są webinary i e-learningi, ewentualnie konsultacje *online* lub telefoniczne – takie rozwiązanie mogłoby być stosowane w kooperacji np. z podmiotami wspierającymi inwestorów, typu centra obsługi eksportera i inwestora lub podobnymi. Warto zaznaczyć, że takie rozwiązania są stosowane w wielu krajach zachodnich i dynamicznie inwestujących krajach azjatyckich – przedsiębiorcy/inwestorzy mogą korzystać z konsultacji w zakresie wielu aspektów związanych z podejmowaniem ekspansji, również dotyczących różnic kulturowych. Z niezależnych badań prowadzonych wśród polskich przedsiębiorców przez firmę THINKTANK wynika, iż firmy oczekują aktywnego wyjścia z ofertą ze strony podmiotów wspierających.

W materiałach promocyjnych warto przedstawić jako przykład-zachętę jakąś autentyczną sytuację problemową i ewentualnie podać rozwiązanie oraz wskazać, w jaki sposób lepsza znajomość specyfiki partnera/różnic kulturowych może pomóc w rozwiązaniu problemu. Materiały promocyjne, a także sam plan szkolenia powinny być napisane językiem zrozumiałym dla laika międzykulturowego, tzn. powinno się unikać specjalistycznych branżowych zwrotów, które mogą być niezrozumiałe, należałoby używać słów i zwrotów prostszych, ale niosących za sobą konkretną informację dla potencjalnego zainteresowanego, np. zasady nawiązywania pierwszego kontaktu z partnerem na rynku X. W materiałach promocyjnych należy bezwzględnie podkreślać udział w roli prowadzących/szkoleniowców ekspertów z konkretnego kraju lub przedstawicieli polskich firm działających na konkretnym rynku.

Ofertę, oprócz konkretnych firm, można kierować do instytucji zajmujących się wspieraniem inwestorów/eksporterów, np. do centrów obsługi eksportera i inwestora, podmiotów realizujących program Polski Champion itp.

Na koniec warto zauważyć, że edukacja, w tym doszkalanie międzykulturowe, są stosowane przez wiele firm zagranicznych, które z sukcesem zdobywają rynki zagraniczne. Inwestycja w przygotowanie międzykulturowe po stronie zarówno polskich przedsiębiorstw, jak i władz zajmujących się promocją ekspansji zagranicznej może okazać się opłacalna i przynieść korzyści na przyszłość.

Literatura

- Bolten J., 2003, *Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgabenbereich des Personalorganisation internationaler Unternehmen*, [w:] Bolten J., Ehrhardt C. (red.), *Interkulturelle Kommunikation, Texte und Übungen zum interkulturellen Handeln*, Verlag Wissenschaft & Praxis, s. 369-388.
- Chutnik M., 2012, *Chleb codzienny różnorodności. O trenerach nowoczesnego zarządzania*, [w:] Kuźniak A., *Vademecum trenera II. Tożsamość zawodu trenera zarządzania*, MATRIK: Księgarnia Akademicka Kraków, s. 177-185.
- Chutnik M., 2007, *Szok kulturowy. Przyczyny. Konsekwencje. Przeciwdziałanie*, Universitas.
- Lombardo M., Eichinger R., 1996, *The Career Architect Development Planner*, Minneapolis: Lominger.
- Szymczak M., 1999, *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zimbardo P., 2001, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.