

Monika Fabińska

Uniwersytet Łódzki

e-mail: monika.fabinska@uni.lodz.pl

**STRATEGIA INTERNACJONALIZACJI MŚP –
STUDIUM PRZYPADKU PRZEDSIĘBIORSTWA
Z SEKTORA KREATYWNEGO**

**INTERNATIONALIZATION STRATEGY OF SMEs –
A CASE STUDY OF THE COMPANY
FROM THE CREATIVE SECTOR**

DOI: 10.15611/pn.2018.527.04

JEL Classification: L25, L26

Streszczenie: Współczesna globalna gospodarka wywiera ogromną presję na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw, zwłaszcza MŚP. Ewolucja technologiczna ułatwia penetrację rynków, klienci wymagają wyższej jakości za niższą cenę. Pojawia się generacja nowej, bardzo agresywnej konkurencji. Przedsiębiorstwa o globalnym zasięgu narzucają trendy rozwojowe. A zatem MŚP, aby przetrwać i móc się rozwijać, są niejako zobligowane do zwiększania zasięgu swojej działalności, do internacjonalizacji. Analizowane przedsiębiorstwo działające w sektorze kreatywnym posiada ugruntowaną pozycję na rynku krajowym i aby rozwijać się i zwiększać konkurencyjność, musi podjąć decyzję o internacjonalizacji. Celem artykułu jest (I) analiza trendów w zakresie planowania strategii internacjonalizacji przez MŚP na przykładzie rynków krajów skandynawskich oraz (II) dokonanie weryfikacji procesu opracowywania strategii internacjonalizacji przez MŚP na bazie studium przypadku.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, strategia internacjonalizacji MŚP, rynki skandynawskie, sektory kreatywne.

Summary: The contemporary global economy exerts enormous pressure on the development and functioning of companies, especially SMEs. Technological evolution facilitates the penetration of markets, customers require higher quality at a lower price. A new generation of very aggressive competition appears. Companies with global reach impose development trends. Therefore, SMEs, in order to survive and be able to develop, are in a way obliged to increase the scope of their activities, to internationalization. The analyzed company operating in the creative sector has an established position on the domestic market and in order to develop and increase its competitiveness has to make a decision about internationalization. The aim of the article is (I) to analyze trends of planning internationalization strategies by SMEs on the example of the Scandinavian markets, and (II) to verify the process of developing an internationalization strategy by SMEs based on a case study.

Keywords: internationalization, internationalization strategy of SME's, Scandinavian markets, creative sectors.

1. Wstęp

Współczesna globalna gospodarka wywiera ogromną presję na rozwój i funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa, w tym w szczególności MŚP. Ewolucja technologiczna ułatwia penetrację rynków, klienci wymagają wyższej jakości za niższą cenę, pojawia się generacja nowej, bardzo agresywnej konkurencji, a przedsiębiorstwa o zasięgu globalnym narzucają wysoki poziom konkurencji. Analizowane przedsiębiorstwo ma ugruntowaną pozycję na rynku krajowym i aby się rozwijać i zwiększać konkurencyjność, musi podjąć decyzję o internacjonalizacji. Umiedzy-narodowienie przedsiębiorstwa, w tym MŚP, jest naturalnym etapem rozwoju każdej dobrze prosperującej organizacji [Cieślik 2011; Rymarczyk 2004].

Sektor, w którym działa analizowane przedsiębiorstwo, jest zdominowany przez globalne korporacje, a zatem aby utrzymać swoją pozycję na rynku, musi podjąć decyzję o umiedzy-narodowieniu działań. Pierwszym etapem tego procesu jest zwykle eksport, w tym przypadku eksport usług. Korzyści z eksportu są niekwestionowane – pozwala lepiej wykorzystać zdolności produkcyjne lub usługowe przedsiębiorstwa, a tym samym uzyskać wzrost rentowności [Rymarczyk 1996; Brojakowska-Trząska 2016]. Kontrakty eksportowe często prowadzą do wzrostu skali produkcji lub usług i rozwoju przedsiębiorstwa, które w efekcie przewyższają chłonność lokalnego rynku. Obecność na rynkach międzynarodowych poprzez eksport pozwala na dokładne poznanie konkurencji, zmian zachodzących w branży i finalnie skutkuje poprawą innowacyjności przedsiębiorstwa [Głód 2014]. Eksport powiększa bazę odbiorców i uniezależnia od wahań na rynku krajowym. Co więcej, eksport jest pierwszym zaawansowanym etapem na ścieżce internacjonalizacji przedsiębiorstwa według modelu uppsalskiego.

Podjęcie decyzji o realizacji pierwszego zaawansowanego etapu na ścieżce internacjonalizacji, jakim jest eksport, przedsiębiorstwo musi być pewne, że zostały zweryfikowane wszystkie jej aspekty. Nie może być to zatem decyzja przypadkowa, lecz wynikająca z opracowanej i wdrożonej strategii, w tym przypadku strategii internacjonalizacji. Strategii, której celem jest analiza rynków docelowych i wskazanie działań, które ukierunkują ścieżkę wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne.

W dobie globalnej gospodarki rynki zmieniają się bardzo dynamicznie, konkurencja stale rośnie. Internacjonalizacja niesie wiele korzyści dla każdego przedsiębiorstwa pod warunkiem, że jest ono przygotowane do wejścia na rynek zagraniczny [Pluta-Olechnik 2014]. W przypadku MŚP, zwłaszcza mikro- i małych, pojawia się dodatkowy aspekt – wyznaczenia osób odpowiedzialnych za planowane przedsięwzięcie, tj. opracowanie i wdrożenie strategii internacjonalizacji [Kontinen, Ojala 2010, s. 1-27].

Celem artykułu jest (I) analiza trendów w zakresie planowania strategii internacjonalizacji przez MŚP na przykładzie rynków krajów skandynawskich oraz (II) dokonanie weryfikacji procesu opracowywania strategii internacjonalizacji przez

MŚP na bazie studium przypadku (w ramach projektu POWER 2.2 Strategiczna analiza przedsiębiorstw).

2. Ścieżki internacjonalizacji MŚP

Koncepcją, która najtrafniej opisuje działania związane z internacjonalizacją przedsiębiorstwa, jest model uppsalski. Został on opracowany przez dwóch uczonych: J. Johanson oraz F. Wiedersheim-Paul. Punktem wyjścia do opracowania modelu były szwedzkie przedsiębiorstwa. Badacze obserwując zachowania podmiotów ze Szwecji oraz przedsiębiorstw działających na rynkach o niskim potencjalne wewnętrznego wolumenu nabywczego, stwierdzili, iż ich zaangażowanie w dany rynek charakteryzuje się etapowością [Johanson, Wiedersheim-Paul 1975]. Motywami, a jednocześnie etapami decyzji o internacjonalizacji są [Ghauri 2000]: (I) sukces na rynku wewnętrznym; (II) bliskość rynku zagranicznego; (iii) podjęcie działań eksportowych.

Według najnowszych wyników badań przedsiębiorstwa często pomijają niektóre etapy na ścieżce do internacjonalizacji. Jest to m.in. efekt rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych. Jednakże zjawisko to dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw działających w sektorach zaawansowanych technologicznie [Gorynia, Jankowska 2007].

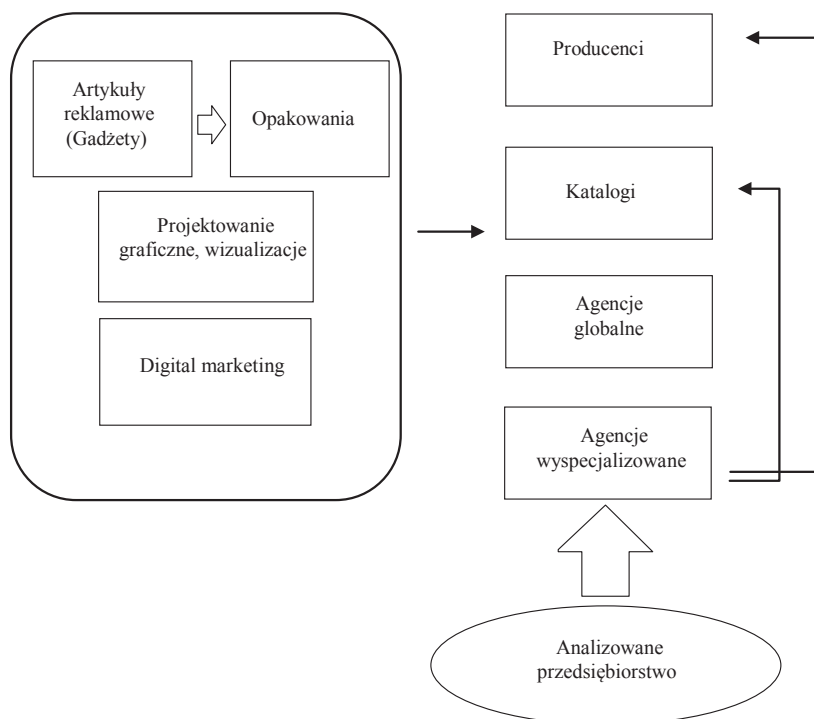
W przypadku polskich przedsiębiorstw, w tym MŚP, ciągle dominuje podstawowa forma internacjonalizacji – podjęcie działań eksportowych. Zespół badaczy przeprowadził badania wśród przedsiębiorstw w celu poznania ich zachowań związanych z umiędzynarodowianiem działalności. I tak, najwięcej przedsiębiorstw wykazywało bierną postawę w działaniach międzynarodowych, angażując się jedynie w działania importowe – import surowców i produktów. Natomiast najczęstszą aktywnością w ramach czynnych działań na rynkach międzynarodowych nadal był eksport [Leszczewska, Zaniewska 2013].

Jednakże na uwagę zasługuje fakt, iż polskie przedsiębiorstwa, w tym MŚP, zwiększyły swój wolumen eksportu na przestrzeni ostatnich kilku lat [Łuczka, Małecka 2017]. Co więcej, MŚP z uwagi na presję konkurencji często nie mają innej możliwości, aby przetrwać na rynku, jak podjęcie działań związanych z umiędzynarodowianiem.

Specyfika funkcjonowania MŚP, zwłaszcza w kontekście wchodzenia na rynki zagraniczne, wymaga odpowiedniego opracowania aparatu narzędziowego, odnoszącego się m.in. do kwestii dostosowania kultury organizacyjnej [Hadryś-Nowak 2017]. W literaturze przedmiotu wciąż jednak mało jest informacji na ten temat, konieczne jest dalsze podejmowanie działań w zakresie weryfikacji ścieżek internacjonalizacji MŚP i prób wypracowania rekomendacji w zakresie mechanizmów wsparcia.

3. Analiza przypadku – pozycja rynkowa przedsiębiorstwa działającego w sektorze kreatywnym dla wybranych rynków docelowych (rynek skandynawski)

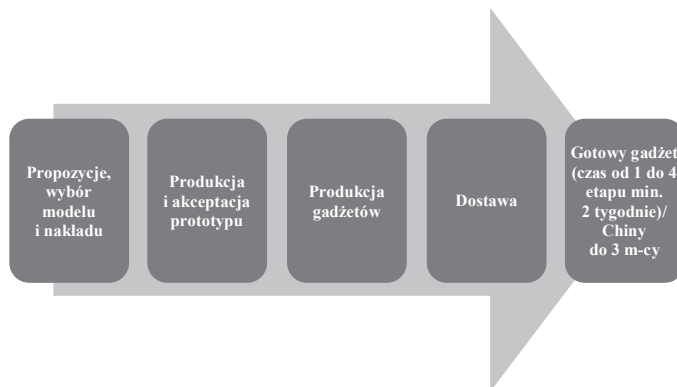
Przedsiębiorstwa działające w sektorach kreatywnych, a zajmujące się świadczeniem usług z zakresu produktów reklamowych dzielą się na kilka segmentów. Są to importerzy, którzy korzystają z międzynarodowych stocków (zapasów magazynowych), producenci, którzy produkują poszczególne typy gadżetów, np. smycze, pliki, ubrania promocyjne, USB, oraz agencje reklamowe, które oferują produkty zarówno polskich, jak i zagranicznych producentów. Analizowane przedsiębiorstwo można zaliczyć do kategorii agencji reklamowych. Jednak to, co ją odróżnia od pozostałych agencji reklamowych, to projektowanie gadżetów dla poszczególnych aktywności marketingowych klientów oraz pominięcie w tym procesie pośredników. Bardzo dużą rolę odgrywa w pracy analizowanego przedsiębiorstwa bezpośredni kontakt, doradztwo i zrozumienie potrzeb klienta (model biznesowy analizowanego przedsiębiorstwa prezentuje rys. 1).



Rys. 1. Model biznesowy analizowanego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu przeprowadzonego z właścicielem analizowanego przedsiębiorstwa w ramach projektu POWER 2.2 Strategiczna analiza przedsiębiorstw.

Z kolei wskazana współpraca z klientami, która wymaga dogłębnej analizy jego potrzeb, z uwagi na posiadane zasoby kadrowe i wypracowany know-how jest zoptymalizowana czasowo (redukcja czasu do niezbędnego minimum). Przebiega według schematu zawartego na rys. 2 (opracowany model współpracy dotyczy współpracy zarówno z koncernami międzynarodowymi, jak i klientami regionalnymi z woj. łódzkiego).



Rys. 2. Schemat współpracy z klientem w analizowanym przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu przeprowadzonego z właścicielem analizowanego przedsiębiorstwa w ramach projektu POWER 2.2 Strategiczna analiza przedsiębiorstw.

Kraje, do których analizowane przedsiębiorstwo zamierza skierować działania w zakresie internacjonalizacji, to wybrane kraje skandynawskie: Szwecja i Norwegia. Rynki docelowe prowadzonych działań w zakresie internacjonalizacji są to: (I) rynek artykułów FMCG, (II) przemysłu farmaceutycznego.

Rynek wewnętrzny Szwecji nazywany jest rynkiem nabywcy. Szwedzi w swoich działaniach stawiają przede wszystkim na import. Szwecja jest w znacznym stopniu uzależniona od importu, który ma wartość ok. 7,5 tys. USD *per capita*. Mimo to kraj ma nadwyżkę bilansu obrotów handlu zagranicznego – wartość eksportu jest o ok. 30% wyższa od importu.

Przykładem silnej koncentracji handlu jest rynek artykułów spożywczych, który w ponad 70% opanowany jest przez trzy korporacje: ICA, COOP i grupę Ax-Food. Pozostałe 30% stanowią przedsiębiorstwa, których średnioroczne obroty z roku na rok ulegają zwiększeniu.

Ponadto według danych Polsko-Szwedzkiej Izby Gospodarczej konsumpcja gospodarstw domowych wyrównana sezonowo, czyli badanych w jednakowych okresach (na potrzeby tego badania co kwartał), sukcesywnie wzrasta. Dla przykładu między grudniem 2015 a styczniem 2016 roku wzrosła o 0,8%, a w styczniu 2016 roku odnotowano wzrost konsumpcji gospodarstw domowych o kolejne 2% [Dane Centralnego Biura Statystycznego Szwecji 2017].

Należy podkreślić, że Szwedzi należą do grupy bardzo wymagających konsumentów. Są przyzwyczajeni do pewnych norm, takich jak np. oznaczenia w postaci szwedzkich etykiet. Ponadto ceny żywności w ich kraju cechuje stabilna tendencja. Rynek artykułów spożywczych jest relatywnie zmonopolizowany przez ww. kluczowych graczy. Czynnikiem niejako hamującym konkurencję jest także protekcyjno-nalistyczna polityka władz szwedzkiego rządu.

Kolejny aspekt stanowi podejście ludności szwedzkiej do żywności ekologicznej. Sklepy z tą żywnością odnotowują wysokie obroty roczne i cieszą się dużym zainteresowaniem. Sprzedaż żywności ekologicznej w sklepach spożywczych wzrosła w Szwecji w 2010 roku o 11%. Stanowiło to 3,1% całkowitych obrotów żywnością na rynku. Według biuletynu EkoWeb z 2014 roku wartość sprzedaży żywności ekologicznej w szwedzkich sklepach spożywczych zwiększyła się o kolejne 10-11% [Bryała i in. 2014].

W przeciwieństwie do rynku szwedzkiego struktura norweskiego rynku detalicznego dóbr spożywczych ma charakter oligopolistyczny. Na rynku występuje duża liczba małych sklepów spożywczych, które stopniowo integrują się w duże sieci i aktualnie posiadają prawie 100% udziału w rynku. Do sieci z największym obrotem rocznym w wysokości ponad 90% obrotu na rynku sprzedaży detalicznej w Norwegii można zaliczyć następujące podmioty (usystematyzowane ze względu na udział w rynku):

- NorgesGruppen,
- Rema 1000,
- ICA.

Konsumpcja norweskich gospodarstw domowych w zakresie produktów żywnościowych i napojów również systematycznie rośnie. Co więcej, norweskich konsumentów, jak i konsumentów z innych krajów skandynawskich, charakteryzuje możliwość zapłacenia wyższej ceny za produkty rodzimej marki. Od wielu lat można zaobserwować niewielkie zainteresowanie strony norweskiej artykułami spożywczymi z zagranicy. Co więcej, poziom cen artykułów spożywczych oferowanych w norweskich sklepach jest bardzo wysoki (średnie ceny artykułów spożywczych i napojów w Norwegii były w 2014 roku o 77% wyższe od średniej dla krajów UE). Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, iż Norwegia stosuje określone cła importowe na towary rolno-spożywcze, chroniąc swój rynek rolny [Dane Urzędu Statystycznego Norwegii 2017].

W przypadku skandynawskiego rynku farmaceutycznego, w tym rynku norweskiego, duża część farmaceutyków pochodzi z importu. Natomiast do czołowych rodzimych producentów farmaceutyków należą takie podmioty, jak:

- Nyegaard & Co A/S (Nyco),
- A/S Apothekernes Laboratorium for Specialpræparater (AL),
- A/S Farmaceutisk Industri (AFI),
- Weiders Farmasøytiske A/S (Weifa).

Również w przypadku aparatury medycznej rynek opanowany jest przez przedsiębiorstwa międzynarodowe. Ponad 90% rynku tego typu produktów w Norwegii stanowią przedsiębiorstwa międzynarodowe, reprezentowane przez norweskie oddziały.

Natomiast w przypadku Szwecji do niedawna rynek zdominowany był przez monopolistę Apoteket AB, która została sprywatyzowana. Obecnie Szwedzi są w fazie wprowadzania reform, które mają umożliwić otwieranie aptek prywatnych, ma to na celu poprawę świadczonych usług oraz obniżenie cen preparatów. Co więcej, od 2011 roku rozwija się sprzedaż leków przez Internet (w 2011 roku powstała pierwsza apteka internetowa).

Z uwagi na wzrost sprzedaży farmaceutyków liderem jest zdecydowanie Norwegia [Dane Urzędu Statystycznego Szwecji 2017, Urzędu Statystycznego Norwegii 2017].

Badane rynki wykazują zatem wyraźny trend zwykły. Dotyczy to w równym stopniu wzrostu konsumpcji artykułów spożywczych, jak i farmaceutyków, z lekką przewagą szwedzkiego rynku dla artykułów spożywczych, a norweskiego dla farmaceutyków. Na poddanych analizie rynkach funkcjonują zarówno lokalne, jak i międzynarodowe agencje reklamowe. Jednak żadna z nich nie oferuje takiego rodzaju modelu biznesowego i współpracy z klientem w ramach skalkulowanego kosztu jednostkowego, jak analizowane przedsiębiorstwo. Z punktu widzenia klienta jest to produkt szyty na miarę, unikalny oraz kreatywny, który w najdalej idący sposób odpowiada potrzebom marketingowym klienta. Te cechy wyróżniają działalność przedsiębiorstwa i świadczą o kompleksowym podejściu do zarządzania innowacjami w zakresie świadczonych usług. W związku z powyższym stanowią podstawę do budowy strategii internacjonalizacji dla wskazanych rynków docelowych.

4. Analiza przypadku – wstępne założenia dla opracowania i wdrożenia strategii internacjonalizacji MŚP działających w sektorze kreatywnym

Norwegię cechuje wysoki poziom reklam telewizyjnych. Rynek komunikacji w tym kraju jest rynkiem inspirującym, pomimo że odnosi się głównie do reklam telewizyjnych i radiowych. W Norwegii, w przeciwieństwie do Szwecji czy Danii, nie odbywają się profesjonalne targi żywnościowe, a promocja artykułów spożywczych opiera się jedynie na ulotkach czy katalogach sieci sklepów. Jednak należy podkreślić, że obywatele tego kraju przywykli do wysokiego poziomu kampanii emitowanych w mediach. Budżety na reklamę są relatywnie wysokie, a działy marketingu unikają „wtrącania się” w pracę agencji reklamowych, co wpływa bardzo pozytywnie na końcowy efekt projektowanych kampanii. Norwedzy preferują reklamy dobrej jakości, które inspirują odbiorcę.

Co więcej, rynek reklamowy w Norwegii podlega restrykcyjnym uregulowaniom prawnym dotyczącym reklam ulicznych. Dzięki temu norweskie miasta są wolne od reklam bez zachowania konwencji architektonicznej umieszczanych plakatów i banerów. Ponadto w kampaniach reklamowych wykorzystywane są często walory narodowe.

Wybierając kanał komunikacji marketingowej dla szwedzkich konsumentów, należy szczegółowo analizować codzienną prasę, ponieważ jest ona nośnikiem ponad 70% reklam na tym rynku. Poza tym istotnymi środkami przekazu są czasopiśma branżowe oraz ulotki, które dostarczane są zazwyczaj bezpośrednio do mieszkań. Nie można zapominać o Internecie, w Szwecji w 2006 r. korzystało z niego aż 80% społeczeństwa, co daje jedno z pierwszych miejsc na tle pozostałych krajów UE. Reklamy telewizyjne nie cieszą się dużym zainteresowaniem, podobnie jak reklamy w kinach.

Na szwedzkim rynku odpowiednim kanałem komunikacji jest także udział w imprezach targowych. W przypadku sektora FMCG do najpopularniejszych imprez targowych można zaliczyć: (I) FastFood&Cafe w Sztokholmie (dziesięcioletni staż, 10-procentowy wzrost odwiedzających odnotowywany w skali poszczególnych lat, ponad 300 wystawców); (II) GastroNord – największe skandynawskie targi produktów i usług gastronomicznych dla restauracji (ponad 700 wystawców).

Analizowane przedsiębiorstwo zamierza rozwinąć eksport gadżetów reklamowych i usług projektowania opakowań oraz rozpocząć sprzedaż tychże produktów i usług na analizowanych rynkach docelowych Skandynawii, tj. Szwecji i Norwegii. Strategia przedsiębiorstwa przewiduje ekspansję na rynki zagraniczne, która przyczyni się do wzrostu jej obrotów w handlu zagranicznym. Badane przedsiębiorstwo działa w sektorze produktów B2B, a jej klientem ostatecznym jest zawsze inne przedsiębiorstwo. Większość menadżerów działających na rynkach B2B twierdzi, że tradycyjny marketing nie sprawdza się w sprzedaży dla sektora biznesu, dlatego należy stosować indywidualne rozwiązania marketingowe, odmienne niż na rynkach konsumenckich. Ponadto rynek reklamy jest bardzo wrażliwy na zmiany gospodarcze (obniżenie koniunktury gospodarczej). Większość przedsiębiorstw szuka oszczędności i „tnie” wydatki na reklamę. Dlatego przyjęcie strategii dywersyfikacji segmentów rynku i odbiorców produktów pomoże zachować stabilność i zwiększyć obroty przedsiębiorstwa.

Głównym celem projektu jest zwiększenie poziomu zagranicznego handlu przedsiębiorstwa poprzez opracowanie i wdrożenie strategii internacjonalizacji, pozwalającej na zdobycie udziału w analizowanych rynkach.

Profesjonalna analiza rynku oraz zrozumienie i dostosowanie oferty do klienta w perspektywie długofalowej (powyżej 3 lat) znacząco wpłyną na rozwój przedsiębiorstwa poprzez zarówno zwiększenie obrotów przedsiębiorstwa ze sprzedaży usług na rynkach międzynarodowych, jak i zwiększenie udziału przedsiębiorstwa na tych rynkach. Wstępne założenia formułowanej, a następnie wdrażanej strategii internacjonalizacji powinny odnosić się do następujących celów, przypisanych im

mierników oraz narzędzi umożliwiających ich osiągnięcie (w perspektywie krótko- i długofalowej).

I. Skandynawia (Szwecja i Norwegia)

Cele:

1. Wzrost wiedzy i umiejętności kadry przedsiębiorstwa z zakresu nawyków i potrzeb zakupowych mieszkańców krajów skandynawskich (patriotyzm zakupowy).
2. Doskonalenie strategii wejścia na rynki o restrykcyjnych uwarunkowaniach związanych z reklamą.
3. Wykorzystanie przewagi konkurencyjnej z zakresu wyspecjalizowanego doradztwa w obszarze gadżetów reklamowych oraz opakowań.

Mierniki:

1. Liczba pracowników oraz poziom zdobytej wiedzy i umiejętności w ramach zorganizowanego cyklu szkoleń z zakresu obsługi klienta, potrzeb zakupowych mieszkańców krajów skandynawskich oraz legislacji.
2. Liczba uwag zgłaszanych przez klientów w zakresie kompatybilności rozwiązania z obowiązującym ustawodawstwem.
3. Procentowy udział w sprzedaży gadżetów reklamowych oraz opakowań na rynku skandynawskim.

Narzędzia:

1. Szkolenia prowadzone przez ekspertów zewnętrznych w ramach współpracy z Polsko-Szwedzką Izbą Gospodarczą.
2. Raporty z CRM.
3. Prezentacje na imprezach targowo-wystawienniczych na terenie krajów skandynawskich, m.in. w trakcie GastroNord.

5. Podsumowanie

Analizując działania badanej firmy oraz działania MŚP z sektorów kreatywnych funkcjonujących na rynkach międzynarodowych, można zauważyć, że schemat oceny oferty przez klienta jest praktycznie analogiczny. Oferta przedsiębiorstwa jest każdorazowo oceniana przez klienta, odpowiednio krajowego czy międzynarodowego, pod względem spełniania standardów globalnych. Rynek europejski jest rynkiem zbliżonym kulturowo i społecznie. Materiały promocyjne trafiają na podobny grunt związany z oczekiwaniami i postawami konsumentów kształtowanymi przez wspólny rynek europejski. Jednocześnie model komunikacji przedsiębiorstw międzynarodowych, realizowany również przez kanał komunikacji materiałów reklamowych, jest relatywnie jednolity we wszystkich krajach europejskich. Ograniczeniem dla analizowanego przedsiębiorstwa i innych polskich małych i średnich przedsiębiorstw działających w sektorach kreatywnych jest fakt, że procesy zakupu odbywają się przede wszystkim na rynkach lokalnych. Zakupy na rynki międzynarodowe często odbywają się zatem poza Polską – w innych krajach, do których na-

leży dotrzeć z ofertą. Dodatkowo w tych krajach, gdzie znajdują się centrale koncernów, odbywają się zakupy i dostawy towarów wykorzystywanych w działaniach ponadkrajowych, czyli wolumen zamówienia jest dużo wyższy niż ten realizowany w Polsce.

W przypadku eksportu gadżetów i świadczenia usług z zakresu projektowania etykiet i opakowań założenia badanego przedsiębiorstwa są takie, że dla dużych międzynarodowych koncernów utrzymywanie spójnej komunikacji graficznej jest nieodzownym elementem budowania komunikacji marketingowej i siły marki. Zmiany mogą dotyczyć jedynie niuansów związanych z lokalnymi rynkami. W przypadku rynków skandynawskich należałoby poznać zasady projektowania charakterystyczne dla tych rynków i opisane wspólną filozofią.

W działaniach skierowanych na nowe rynki niezbędna jest także znajomość języków obcych w celu lepszej komunikacji. Istotna jest także wiedza o zachowaniach klientów ostatecznych na rynkach docelowych. Klient oczekuje od przedsiębiorstwa doradztwa w zakresie doboru najlepszych narzędzi, zaprojektowania najlepiej oddziałujących na rynek gadżetów czy projektów opakowań. Stąd niezbędne są regularne badania rynku [Surdej, Wach 2010]. Można w tym wypadku założyć, że odbiorcy usług przedsiębiorstwa na terenie całej Unii Europejskiej mają zbliżone postawy względem działań marketingowych, co za tym idzie, możliwości oddziaływania przedsiębiorstwa są niejako analogiczne. Jednak w przypadku rynków skandynawskich należy założyć większą zmienność zachowań nabywczych klientów oraz duży wpływ lokalnego patriotyzmu, co determinuje w przedsiębiorstwie decyzję o wyznaczeniu osób odpowiedzialnych za planowane przedsięwzięcie związane z umiędzynarodowieniem przedsiębiorstwa.

Ponadto szczegółowej analizie należy poddać warunki brzegowe stosowanych narzędzi promocyjnych na rynkach docelowych. Szczegółowe dostosowanie oferty przedsiębiorstwa do specyficznych wymagań klientów na poszczególnych rynkach jest procesem, który może być realizowany w ramach podpisanych umów o współpracy i który bazuje na transferze wiedzy pomiędzy pracownikami realizującymi dany projekt z przedsiębiorstwami a zamawiającym – klientem.

Rekomendowanym rozwiązaniem w zakresie opracowania i wdrożenia strategii internacjonalizacji dla MŚP działających w sektorach kreatywnych jest zatem powołanie zespołu, w skład którego wejdą osoby z przedsiębiorstwa komunikujące się w języku rynku docelowego. Następnie nawiązanie współpracy z ekspertami z rynków docelowych, np. poprzez kontakty w ramach izb czy innych organizacji wspierających przedsiębiorców, i opracowanie na bazie współpracy założeń strategii internacjonalizacji, a następnie jej wdrożenie w ramach podpisanych kontraktów bazujących na transferze wiedzy: przedsiębiorstwo – klient.

Literatura

- Brojakowska-Trzaska M., 2016, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, Zarządzanie. Teoria i Praktyka, nr 1(15), Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie. s. 9-16.
- Bryła M., Lenarcik J., Ocieszek G., Okularczyk M., Wyrą M., 2014, *Strategia rozwoju firm branży spożywczej na rynkach zagranicznych*, Collect Consulting Sp. z o.o., Warszawa.
- Cieślak J., 2011, *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Dane Centralnego Biura Statystycznego Szwecji (2017), <http://www.scb.se/> (dostęp: 30.01.2018).
- Dane Urzędu Statystycznego Norwegii (2017), <http://www.ssb.no/en/> (dostęp: 30.01.2018).
- Głód W., 2014, *Internacjonalizacja w procesie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw – wybrane wyniki badań empirycznych*, Studia Ekonomiczne, nr 184, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, s. 80-92.
- Kontinen T., Ojala A., 2010, *The internationalization of family businesses: a review of extant research*, Journal of Family Business Strategy, vol. 1, no. 2.
- Pluta-Olechnik, M., 2014, *Marketing a internacjonalizacja usług – podejścia badawcze*, Marketing i Rynek, nr 8 (CD), Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, s. 601-606.
- Rymarczyk J., 1996, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rymarczyk J., 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Surdej A., Wach K., 2010, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.