PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
Nr 17 — 2008
Komunikacja marketingowa w Europie wielu kultur językowych

Krzysztof Kazimierz Kuźniak
ADe Line SA

DYLEMATY MENEDŻERA W ROZWIJANIU DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH

1. Wstęp

Przystępując w roku 2004 do Unii Europejskiej, społeczeństwo polskie stanęło przed niespotykaną w historii naszego kraju szansą. Napływające środki z funduszy europejskich są gwarancją stabilnego rozwoju, a otwarcie granic umożliwia swobodny przepływ kapitału oraz ludzi pomiędzy krajami zjednoczonej Europy. Zachodzące zmiany spowodowały, że również przed polskimi firmami pojawiły się nowe możliwości. Przedsiębiorstwa uzyskały możliwości nieograniczonego dostępu do europejskich rynków. Co więcej, napływ pieniądza do Polski obserwowany po maju 2004 roku oraz wzrost konsumpcji spowodował, że przedsiębiorstwa polskie, poprawiając wyniki finansowe, zyskały podstawy ekonomiczne do prowadzenia ekspansji terytorialnej. W poszukiwaniu nowych rynków zbytu swoich produktów rozpoczęły działania poza granicami naszego kraju.

W ostatnich latach obserwujemy coraz śmielsze poczynania polskich firm zmierzające do pozyskania nowych rynków. Szczególnie intensywnie prowadzone są działania zmierzające do rozwoju sprzedaży na terenach byłych krajów tzw. bloku wschodniego. Polskie przedsiębiorstwa z sukcesami inwestują oraz działają na terenie takich krajów, jak: Czechy, Słowacja, Węgry, Litwa itd. Prowadzą również działalność na terenie krajów należących do „starej unii". Co więcej, polscy menedżerowie docierają do tak odległych krajów, jak Chiny, Indie oraz innych krajów Dalekiego Wschodu. Kontakty handlowe pomiędzy Polską a innymi regionami świata z pewnością uległy silnej dynamizacji.

Rozwój kontaktów biznesowych oprócz korzyści powoduje również, że działania te napotykają także utrudnienia wynikające z funkcjonowania na rynkach międzynarodowych. Obok szans pojawiają się wyzwania, które dotyczą zagadnień podstawowych, takich jak znajomość języków obcych, jak również problematyki przyjęcia optymalnych rozwiązań organizacyjnych związanych z działaniem w innych krajach.

Przyjęcie optymalnych rozwiązań jest zadaniem, które może budzić i budzi wiele kontrowersji. Działania menedżerów odpowiedzialnych za ich opracowanie oraz implementację są silnie obciążone dotychczasową wiedzą oraz doświadczeniami. Stopień znajomości języków oraz postrzeganie kultury organizacyjnej wpływają na preferowane przez nich rozwiązania oraz sposób działania. W przypadku polskich przedsiębiorstw, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw zagranicznych, można wyróżnić cztery typy orientacji związanej z działaniami na rynkach międzynarodowych, które są uzależnione od predyspozycji osób zarządzających [Duliniec 2004]:

– orientację etnocentryczną,
– orientację policentryczną,
– orientację regiocentryczną,
– orientację geocentryczną.

Każda z nich jest związana z przyjętymi rozwiązaniami w sposobie prowadzenia działalności na rynkach międzynarodowych. W przypadku orientacji etnocentrycznej dąży się do bezkrytycznej adaptacji krajowego modelu funkcjonowania na nowych rynkach. Z kolei orientacja policentryczna opiera się na pełnej decentralizacji oraz budowaniu struktur krajowych niezależnych od decyzji centrali. Z kolei dwie kolejne orientacje dążą do wypracowania kompromisu pomiędzy wymaganiami rynków lokalnych a efektem koordynowania działań w skali całej prowadzonej działalności. Należy przy tym zauważyć, że decydując się na ekspansję geograficzną, należy podjąć decyzję w zakresie przyjętej formuły funkcjonowania oraz zmierzyć się z problematyką barier komunikacyjnych oraz kulturowych.

2. Języki obce, czyli wiele trudnych wyborów

Pierwszym z wyzwań, przed którymi stają przedsiębiorcy decydujący się na działalność na rynkach międzynarodowych, jest nabycie umiejętności posługiwania się językami obcymi. Może być ona realizowana dwojako:

- poprzez pozyskanie pracowników posługujących się językami obcymi,
- poprzez wprowadzenie nauczania języków obcych do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Należy w tym miejscu zauważyć, że umiejętność posługiwania się językami obcymi, jak również potrzeba ich uczenia się są doskonale rozumiane przez polskich menedżerów. Kontrowersje budzić będzie jednak już odpowiedź na pytanie, którego języka obcego należy uczyć się?

Jakkolwiek wśród polskich menedżerów istnieje spora grupa poliglotów zdolnych do perfekcyjnego przyswojenia kilku języków obcych, to jednak przeciętna osoba jest w stanie płynnie porozumiewać się jednym językiem obcym lub też maksymalnie dwoma językami obcymi, dlatego też wybór, jakim językiem będziemy się posługiwać, jest niezwykle istotny. Czy np. działając na rynku czeskim powinniśmy się koncentrować na nauce języka czeskiego, czy też może innego? Czy zatem ist-

nieje język uniwersalny, który może zastąpić poszczególne języki krajowe? Co więcej, czy należy prowadzić rozmowy handlowe w języku partnera biznesowego, czy też w innym, uniwersalnym języku.

Z doświadczeń autora wynika, że nie istnieje proste rozwiązanie, które umożliwi osiąganie optymalnych wyników. Chciałbym w tym miejscu posłużyć się praktycznym przykładem, który miałem przyjemność obserwować. Jedna z polskich firm zdecydowała się na ekspansję na rynek litewski. Przygotowując się do prowadzenia rozmów, przeanalizowano, jakim językiem można posługiwać się w kontaktach z partnerem litewskim. Założono, że optymalnym rozwiązaniem będzie wykorzystanie języka rosyjskiego. Przemawiał za tym fakt obowiązkowego nauczania tego języka w szkołach w niezbyt odległych czasach, dlatego też w skład zespołu mającego działać na rynku litewskim pozyskano osobę, która posługiwała się językiem rosyjskim w sposób perfekcyjny. Po rozpoczęciu spotkania okazało się, że strona litewska została mocno urażona propozycją prowadzenia rozmów w języku rosyjskim. Należało zastosować rozwiązanie zastępcze, które sprowadzało się do prowadzenia rozmów w języku polskim przez delegację polską oraz w języku angielskim przez stronę litewską. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku kontaktów ze stroną czeską, która źle przyjęła propozycję prowadzenia rozmów w języku niemieckim. Również w tym wypadku okazało się, że język angielski okazał się językiem uniwersalnym.

Podsumowując, celem autora nie jest sugerowanie uprzywilejowanej pozycji języka angielskiego, ale podkreślenie istotności poznania specyfiki rynku przed podjęciem decyzji o wyborze języka, w jakim będziemy prowadzić rozmowy biznesowe.

3. Działalność B2B na rynkach międzynarodowych

Działalność B2B prowadzona na rynkach międzynarodowych nie musi oznaczać otwarcia przedstawicielstwa w kolejnym kraju. Bardzo często stosowanym rozwiązaniem jest uruchomienie w centrali firmy biura, które odpowiada za pozyskiwanie oraz obsługę kontrahentów zagranicznych, stąd niezwykle istotne będzie posiadanie niezbędnych umiejętności oraz przygotowanie do właściwego prowadzenia rozmów handlowych. Powinny one przynosić efekt w postaci podpisanych kontraktów. Podpisywane są zazwyczaj umowy dwustronne, na podstawie których realizowane są transakcje handlowe. Działania mające na celu doprowadzenie do realizacji umów są nazywane negocjacjami handlowymi.

Negocjacje handlowe są procesem, który ma służyć wypracowaniu korzystnych rozwiązań tak dla oferującego produkty, jak również dla nabywającego. W literaturze pojęcie negocjacji tłumaczy się często jako proces komunikacyjno-decyzyjny, w którym strony dobrowolnie starają się rozwiązywać konflikty, tak aby uzyskany rezultat był możliwy do przyjęcia (por. [Brdulak, Brdulak 2000]). W przypadku negocjacji z partnerem zagranicznym szczególnego znaczenia nabierają kontrowersje

związane z wyborem języka do prowadzenia rozmów, jak również obciążenia kulturowe związane ze sposobem prowadzenia negocjacji.

Negocjacje handlowe są zjawiskiem częstym w przypadku, kiedy strony decydują się na podjęcie długofalowej współpracy. Służą one wypracowaniu warunków, na jakich odbywać się będzie sprzedaż wyrobów przedsiębiorstwa dla klienta. Głównym celem firmy oferującej wyroby jest zwiększanie i maksymalizowanie wielkości sprzedaży. Natomiast klient dokonujący zakupu będzie dążył do uzyskania możliwie najlepszych warunków handlowych, takich jak możliwie wysoki rabat, wydłużony termin płatności oraz korzystne warunki dostawy. Negocjacje handlowe są procesem uzgadniania warunków współpracy pomiędzy partnerami i mogą zakończyć się uzyskaniem korzystnych warunków dla obydwóch stron.

W procesie negocjacji można wyróżnić następujące fazy:
- przygotowanie negocjacji,
- negocjacje z partnerem,
- podpisanie umowy.

W procesie **przygotowania negocjacji** można wyróżnić działania mające na celu zebranie informacji o partnerze negocjacyjnym, zaplanowanie sposobu negocjacji oraz przygotowanie organizacyjne [Brdulak, Brdulak 2000]. **Zebranie informacji o partnerze negocjacji** służy pozyskaniu danych umożliwiających uzyskanie odpowiedzi na pytania, czego klient będzie oczekiwał oraz jaka jest jego siła przetargowa. Za niezbędne uważa się następujące informacje [Stępniewski 2001]:
- o charakterystyce klienta,
- o przedmiocie negocjacji,
- o ewentualnym problemie do rozwiązania,
- o celu i oczekiwaniach klienta,
- o osobach negocjujących ze strony klienta.

Zbierając informacje na temat partnera negocjacyjnego, można korzystać ze źródeł wewnętrznych przedsiębiorstwa, np. baz danych, kartoteki klienta oraz z danych dostarczonych przez dział księgowości. Informacje posiadane przez firmę będą dotyczyły historii kontaktów z klientem, wielkości zakupów, jakich dokonuje on w przedsiębiorstwie, sposobu regulowania przez niego płatności oraz osób, które po stronie klienta będą uczestniczyły w negocjacjach. Dobrym zwyczajem jest uzupełnienie informacji o kliencie o źródła zewnętrzne. Dzięki nim można potwierdzić wiarygodność posiadanych danych oraz zwiększyć zakres wiedzy o partnerze negocjacyjnym.

Podczas **planowania negocjacji** należy określić cel oraz sposób prowadzenia negocjacji. Wyznaczane są osoby mające brać udział w spotkaniu oraz dzielone są pośród nich zadania. Najczęstszą metodą podziału obowiązków podczas negocjacji handlowych jest wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za całość procesu negocjacji, osoby odpowiedzialnej za stworzenie umowy zawierającej wszystkie ustalenia oraz osoby odpowiedzialnej za sporządzanie notatek oraz obserwację negocjatorów ze strony klienta. Ustala się strategię prowadzenia negocjacji oraz warunki, które na-

leżałoby uzyskać: od najlepszych do akceptowalnych. Należy ustalić [Stępniewski 2001]:

– to, czego nie możemy zaakceptować,
– to, co możemy zaakceptować jako minimum,
– to, na co możemy mieć nadzieję,
– to, o co będziemy zabiegać,
– to, o co nie powinniśmy zabiegać.

Z planowaniem wiąże się przygotowanie organizacyjne spotkania. Z partnerami ze strony klienta należy ustalić termin oraz miejsce przeprowadzenia negocjacji. Można również uzgodnić skład zespołów oraz to, jakie materiały strony powinny dostarczyć na spotkanie, np. katalogi wyrobów, zapisy wcześniejszych uzgodnień czy przykładowe produkty.

Po fazie przygotowań następują właściwe negocjacje z partnerem. Rozpoczynają się one otwarciem, podczas którego realizowane są dwa podstawowe zadania [Brdulak, Brdulak 2000]:

– poprawienie nastroju, usunięcie napięcia, stworzenie korzystnego pierwszego wrażenia, co pozwala zdobyć zaufanie drugiej strony,
– zaprezentowanie „atrakcyjności" tematu prowadzonych negocjacji, przekonanie do oferty przedsiębiorstwa.

Zazwyczaj rozmowy zaczynają się od grzeczności oraz przedstawienia sobie wszystkich uczestników. Długość wprowadzenia powinna być dopasowana do ogólnej sytuacji panującej na sali obrad. Wprowadzenie powinno być miłe i dać stronom możliwość poznania się. Trzeba z rozmów na tzw. błahe lub banalne tematy wyciągnąć ważne dla siebie informacje dotyczące np. hierarchii wartości, indywidualnych oczekiwań, czyli tzw. własnego interesu klienta i jego podatności na niektóre racjonalne i emocjonalne argumenty perswazji. Przejście do omawiania istotnych problemów powinno odbyć się płynnie i za obopólną zgodą. Należy przy tym pamiętać, aby nie rozpoczynać omawiania spraw kluczowych zbyt bezceremonialnie.

Istota negocjacji handlowych sprowadza się najczęściej do wypracowania korzystnych warunków dla obydwu stron. Skuteczność prowadzenia rozmów negocjacyjnych zależy od przyjętego stylu i klimatu prowadzenia rozmów. Wybór przyjętego rozwiązania zależy tak od cech charakteru negocjatorów, jak i od pozycji i siły przetargowej partnerów handlowych wobec siebie. Należy przy tym pamiętać, że dobry jest taki styl prowadzenia rozmów, który służy osiągnięciu celu założonego na etapie planowania. Co ciekawe, prowadzenie negocjacji na rynkach międzynarodowych, jakkolwiek różne od prowadzenia negocjacji krajowych, jest niejednokrotnie bardzo do niego zbliżone. Wynika to z faktu, że strony uczestniczące w negocjacjach są najczęściej reprezentowane przez menedżerów, którzy posługują się uniwersalnym językiem biznesu. W związku z tym można spodziewać się, że po przezwyciężeniu bariery językowej oraz różnic kulturowych rozmowy mogą być prowadzone w sposób efektywny oraz służący wypracowaniu kompromisu korzystnego dla obydwu stron negocjacji.

4. Działalność B2C na rynkach międzynarodowych

Otwarcie punktów detalicznych w nowym kraju, w języku potocznym nazywanych sklepami, jest związane z ponoszeniem ryzyka związanego z lokowaniem punktu handlowego w nowym, nieznanym środowisku rynkowym. Ryzyko to można sprowadzić do umiejętności uzyskania odpowiedzi na następujące pytania:

– czy wszystkie sklepy są takie samie?
– czy istnieje uniwersalny model obsługi klienta detalicznego, uniwersalny model pracy?
– czy wszędzie można stosować ten sam model komunikacji marketingowej?

Budowanie sieci detalicznych jest związane z umiejętnością standaryzowania punktów handlowych. Oczywiście powstaje pytanie, czy standaryzacji takiej dokonywać w sposób bezkrytyczny. Jednym słowem, czy zastosowanie orientacji etnocentrycznej w tym przypadku może być rozwiązaniem prawidłowym. Z doświadczeń autora wynika, że bardzo trudno jest stworzyć model w 100% standaryzowanego punktu detalicznego. Należy zadbać tak o odpowiednie wyposażenie sklepu, jak i dokonać analizy oferty towarowej. Podsumowując, sukces otwarcia sklepów na rynkach międzynarodowych zależy od umiejętnego połączenia elementów standaryzowanych dla całej sieci z elementami dedykowanymi dla poszczególnych rynków.

Podobnie jak w przypadku standaryzacji sklepów standaryzacja obsługi jest niezwykle ryzykowna. Oczywiście, jakkolwiek można standaryzować wygląd personelu punktu detalicznego, wprowadzenie standardowych zasad obsługi bez uwzględniania specyfiki rynku jest już niezwykle ryzykowne. Wynika to również z faktu, że bardzo trudno jest mówić o uniwersalnym modelu pracy. Specyfika zachowań oraz obowiązujących norm kulturowych powoduje, że stosunek do pracy jest różny w różnych krajach. Dla przykładu można przytoczyć modele pracy obowiązujące w krajach Europy Zachodniej oraz odnieść je do modeli pracy obowiązujących np. w firmach dalekowschodnich. Podobnie jak w przypadku samych sklepów, tak i w przypadku projektowania standardów obsługi klienta oraz zasad wykonywania pracy należy więc umiejętnie połączyć elementy identyczne dla całej sieci z elementami dedykowanymi dla poszczególnych rynków.

Model komunikacji marketingowej jest elementem, który spośród wymienionych w największym stopniu powinien uwzględniać specyfikę wymagań poszczególnych rynków. Musi brać pod uwagę wszystkie czynniki kulturowe obowiązujące w danym kraju, wśród których należy wymienić, „ogół wartości, norm, idei, symboli, wyuczonych reakcji, postaw, wierzeń, instytucji wspólnych dla danego społeczeństwa skumulowanych poprzez tradycję. W szerokim rozumieniu pojęcie to obejmuje (oprócz kultury materialnej) język, sztukę, estetykę, obyczaje, moralność itd., czyli pewien układ odniesienia dla zachowań ludzi i sposób widzenia przez nich świata, warunkujący ich komunikowanie się między sobą oraz reakcje na bodźce zewnętrzne" [Duliniec 2004]. Podsumowując, przekaz komunikacyjny powinien być zrozumiały dla odbiorców, dlatego też należy dążyć do jego dopasowania do standardów obowiązujących na danym rynku lokalnym.

5. Podsumowanie

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej stworzyło warunki do ekspansji polskich przedsiębiorstw. Coraz częściej firmy z naszego kraju decydują się na działania na rynkach międzynarodowych. Jest to wielkie wyzwanie, przed którym stoją polscy menedżerowie, wyzwanie, które zmusza zarządzających polskimi firmami do podejmowania trudnych, często kontrowersyjnych decyzji. Dążąc do odniesienia sukcesu, menedżerowie będą musieli pamiętać o przedstawionych w artykule barierach utrudniających rozwój firmy. Prowadzone działania będą musiały uwzględniać specyfikę poszczególnych rynków zagranicznych oraz przygotowywać kadrę polskich przedsiębiorstw do podjęcia nowych wyzwań. Należy przy tym pamiętać, że prowadzenie działalności na rynkach międzynarodowych jest nie tylko szansą, ale również koniecznością w dobie globalizacji gospodarki światowej.

Literatura

Blythe J., *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa 2002.
Brdulak H., Brdulak J., *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000.
Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
Stępniewski J., *Metoda negocjacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.

MANAGERIAL CONTROVERSIES IN DEVELOPING ECONOMIC ACTIVITIES ON GLOBAL MARKETS

Summary

The paper presents the problem of communication barriers that may occur during company economic expansion on global markets. Apart from natural dangers resulting from language barriers, the process may create other problems due to cultural differences, both on professional and personal level. The paper addresses such issues as universal language of business, cultural differences in negotiation, universal work model and perspectives for Polish companies after Poland's accession to EU structures.

Dr Krzysztof Kazimierz Kuźniak (kkuzniak@poczta.onet.pl) jest absolwentem studiów magisterskich na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu oraz w Akademii Muzycznej we Wrocławiu. Pracował na stanowiskach menedżerskich, między innymi w Mostostal Wrocław SA, Odra Touris Hotele, TETA SA, EnergiaPro KE SA. Obecnie pracuje jako dyrektor rynków w ADe Line SA.