

INTERNATIONALIZATION
SERVICE OFFICER

INTERNATIONALIZATION SERVICE OFFICER

Profession manual – Polish version

Październik, 2020

Spis treści

Wstęp. Opis funkcji “Specjalista ds. internacjonalizacji”	4
Opis pracownika i funkcji w Izbach Gospodarczych.	4
Zadania, działania i obowiązki " Specjalisty ds. internacjonalizacji"	7
Opis kompetencji” Specjalisty ds. internacjonalizacji”	11
Rozdział 1. Eksport bezpośredni i pośredni - twój pierwszy krok na drodze do międzynarodowego sukcesu	16
1.1. Wprowadzenie	16
1.2. Co to jest eksport bezpośredni i pośredni?	17
1.3. Zalety i wady eksportu bezpośredniego i pośredniego	19
2.2. Udany eksport zaczyna się od planowania - jak stworzyć plan eksportu?	20
1.5 Pierwszy etap tworzenia strategii eksportowej: Przegląd aktualnej pozycji krajowego przedsiębiorstwa	21
1.6 Drugi etap tworzenia strategii eksportowej: Analiza eksportu przedsiębiorstwa	22
1.7 Jak realizować działalność eksportową w firmie - pierwsze kroki.....	25
1.8 Metody oceny działalności eksportowej	27
Rozdział 2: Joint Venture – wzmocnij swoją pozycję!	29
2.1. Czym jest Joint Venture?	29
2.2. Motywacje firm do wchodzenia w joint venture	29
2.3. Charakterystyka Joint Venture	30
2.4. Różnice pomiędzy Joint Venture a Spółką.....	30
2.5. Rozwiązanie Joint Venture	30
2.6. W jaki sposób Joint Venture mogą pomóc firmom wejść na rynki zagraniczne?	30
2.7. Zalety i wady wspólnych przedsięwzięć	31
2.8. Wady wspólnych przedsięwzięć	32
2.9. Ryzyko w Joint Venture	32
2.10. Jak przygotować umowę Joint Venture.....	33
References.....	36
Rozdział 3 Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)	38
3.1 Rozumienie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ)	38
3.1.1 Czym jest BIZ?	38
3.1.2 Czynniki sprzyjające relokacji	40
3.1.3 Rodzaje BIZ	42



3.1.4 Zalety i wady bezpośrednich inwestycji zagranicznych.....	42
3.2 Formy BIZ: horyzontalne, wertykalne i platformy eksportowe.....	43
3.3 Cechy charakterystyczne MŚP w UE podejmujących BIZ.....	43
References.....	48
Rozdział 4 Nowe technologie na potrzeby internacjonalizacji – to prostsze niż myślisz!	50
4.1 Wprowadzenie do zalet i wad nowych technologii.....	50
4.1.1 Rodzaje nowych technologii.....	50
4.1.2 Zalety korzystania z nowych technologii.....	51
4.1.3 Wady wynikające z stosowania nowych technologii.....	53
4.2 Bezpieczeństwo cybernetyczne i ochrona własności intelektualnej.....	54
4.2.1 Jak przedsiębiorstwo może zapewnić bezpieczeństwo podczas transakcji międzynarodowych?.....	54
4.2.2 Ochrona własności intelektualnej oraz RODO.....	57
4.3 Analiza trendów.....	59
4.3.1 Co wpływa na analizę trendów?.....	59
4.3.2 Wybór kanałów online do analizy.....	60
4.3.3 Analiza trendów.....	61
4.4 Platformy handlu elektronicznego i reklama online.....	63
4.4.1 Platformy w handlu elektronicznym.....	63
4.4.1 Marketing cyfrowy.....	64
Bibliografia.....	67
Rozdział 5 Strategia internacjonalizacji	68
5.1.1..... Model Barlett’a & Ghoshal’a: różne rodzaje strategii internacjonalizacji.....	68
5.1.2 Strategia wielonarodowa: niska integracja i wysoka zdolność reagowania.....	69
5.1.3 Strategia globalna: wysoka integracja i niska zdolność reagowania.....	69
5.1.4 Strategia transnarodowa: wysoka integracja i wysoka zdolność reagowania.....	69
5.1.5 Strategia międzynarodowa: niska integracja i niska zdolność reagowania.....	70
5.1.6 Wspólne międzynarodowe tryby wejścia na rynek rozszerzenia.....	70
5.2 Narzędzia diagnostyczne firmy: cechy środowiska wewnętrznego i zewnętrznego oraz analiza SWOT.....	74
5.2.1. Analiza wewnętrzna.....	74
5.2.2 Analiza zewnętrzna.....	75
5.2.3 Analiza SWOT.....	76
5.2.4 Diagnoza.....	76
5.3: Zidentyfikowanie i zrozumienie najbardziej interesujących rynków docelowych.....	77



INTERNATIONALIZATION
SERVICE OFFICER

3

5.3.1 Analiza danych międzynarodowych	77
5.3.2 Pomiar odległości między krajami.....	78
5.4 Gotowość firmy do realizacji strategii internacjonalizacji.....	80
5.4.1 Gotowość ekonomiczna	81
5.5 Strategia internacjonalizacji: opracowanie i wdrożenie.....	82
Bibliografia.....	84

Wstęp.

Opis funkcji “Specjalista ds. internacjonalizacji”

Opis pracownika i funkcji w Izbach Gospodarczych.

Obecnie większość małych i średnich przedsiębiorstw nie opiera się już tylko na rynku wewnętrznym, lecz koncentruje się na rozwijaniu swojej działalności za granicą. Pojawienie się otwartych granic, strefa Schengen, znormalizowane prawa i przepisy dotyczące handlu międzynarodowego oraz towarów wymienianych przez Unię Europejską znacznie ułatwiły eksport towarów i usług firmom z sektora MŚP niż miało to miejsce kilka lat temu. Ekspansja tych firm zwiększyła się również, gdy państwa otworzyły własne międzynarodowe instytucje handlowe jako dedykowane wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw wraz z organizacjami ustanowionymi przez UE, w celu połączenia europejskich firm w każdym kraju. Niemniej jednak większość z tych firm, szukając pomocy w ekspansji zagranicznej, jest nadal uzależniona od swoich lokalnych organizacji i instytucji, zwłaszcza jeśli chodzi o rozpoczęcie działalności eksportowej. Głównym miejscem, w którym przedsiębiorcy poszukują pomocy i wstępnego doradztwa w zakresie eksportu towarów i usług, są Izby Gospodarcze i Izby Przemysłowo-Handlowe, w zależności od ich specjalizacji. W tym miejscu musimy zauważyć, że w każdym kraju europejskim możemy wyróżnić dwa różne podejścia do Izb Handlowych:

- Przynależność obowiązkowa
- Przynależność dobrowolna

Te dwa podejścia powodują również zróżnicowanie wsparcia dla przedsiębiorców. Izby do których przynależność jest obowiązkowa są zazwyczaj w lepszej sytuacji finansowej niż te, które nie są obowiązkowe, co skutkuje różnym stopniem dostępu do usług dla firm z sektora MŚP. Dlatego w niniejszym projekcie zaproponowano koncepcję funkcji "Specjalisty ds. internacjonalizacji", wspólnej dla wszystkich Izb Handlowych i Gospodarczych.

Proponuje się utworzenie stanowiska “Specjalisty ds. internacjonalizacji” w dwóch celach. Po pierwsze, w zakresie ujednoczenia usług dla MŚP z obszaru ekspansji międzynarodowej i stworzenia sieci ekspertów, którzy będą mogli nawiązać współpracę transgraniczną i wspomóc wyspecjalizowane Izby Przemysłowo-Handlowe wraz z innymi instytucjami wspierającymi biznes. Po drugie, aby zatrudnić eksperta i fachową kadrę składającą się z pracowników Izb Gospodarczych, którzy na co dzień opiekują się MŚP. Proponowana funkcja pozwoli pracownikom na tworzenie wyspecjalizowanych jednostek związanych z ekspansją zagraniczną i stanie się pierwszą linią wsparcia dla przedsiębiorstw stawiających pierwsze kroki w działalności międzynarodowej.

Stworzenie tej pierwszej linii wsparcia udzielanego przez ekspertów zmniejszy obciążenie pracą instytucji krajowych i umożliwi im skupienie się na międzynarodowej ekspansji większych firm. Ponadto, eksperci pomogą zintensyfikować działania małych i średnich przedsiębiorstw w tym zakresie, dostarczając podstawowej wiedzy związanej z internacjonalizacją i wsparcia w pierwszych krokach na drodze do internacjonalizacji. Specjalista będzie również odgrywał znaczącą rolę w tworzeniu i utrzymywaniu stosunków międzynarodowych z zagranicznymi instytucjami i Izbami Przemysłowo-Handlowymi oraz pozwoli im na podejmowanie szerszych działań międzynarodowych w służbie przedsiębiorstw.

Aby osoba pełniąca funkcję "Specjalisty ds. internacjonalizacji" jak najlepiej wypełniała swoje obowiązki oraz, aby jakość jej pracy była na wysokim poziomie, przewidujemy, że ekspert ten powinien posiadać następujące kwalifikacje: stopień uniwersytecki (magistra lub licencjata) w takich dziedzinach, jak np.: prawo, ekonomia, zarządzanie, stosunki międzynarodowe czy nauki polityczne. Jego/jej doświadczenie zawodowe powinno obejmować minimum dwuletnie doświadczenie we współpracy z firmami z sektora MŚP, język angielski na poziomie minimum B2 zgodnie z Europejskimi Ramami Odniesienia. Ponadto, "Specjalista ds. internacjonalizacji" musi posiadać wiedzę na temat krajowego i zagranicznego środowiska instytucji odpowiedzialnych za wspieranie MŚP w ekspansji na rynkach zagranicznych.

Dodatkowe wymagania, które muszą spełniać kandydaci to:

- Doświadczenie zawodowe w zakresie międzynarodowej współpracy
- Znajomość drugiego języka
- Znajomość edycji tekstu
- Umiejętność pracy w zespole
- Zdolność do pracy pod presją czasu i w warunkach stresu
- Wysokie umiejętności komunikacyjne
- Doświadczenie w obsłudze klienta
- Zgoda na wyjazd za granicę
- Umiejętność prowadzenia korespondencji w języku angielskim i dodatkowym języku
- Dobre umiejętności obsługi komputera w tym programie MS Office

Te dodatkowe wymagania wzbogacą profil kandydata i przyniosą korzyści jednostce organizacyjnej pragnącej zatrudnić " Specjalistę ds. internacjonalizacji ", dlatego sugerujemy, aby instytucje zwracały na nie uwagę podczas procesu wyboru kandydata.

Sugerujemy również, aby Izby Przemysłowo-Handlowe oraz instytucje wspierające biznes nadały swoim pracownikom priorytet otrzymania stanowiska "Specjalistą ds. internacjonalizacji ". W naszej opinii zwiększy to konkurencyjność instytucji i ułatwi dostosowanie nowej funkcji do struktury organizacyjnej instytucji. Zakładamy również, że będzie to motywować pracownika, zachęcając go do rozwoju i pogłębiania wiedzy w nowych obszarach, za które będzie odpowiedzialny.

Jako rozszerzenie wiedzy akademickiej "Specjalista ds. internacjonalizacji" powinien korzystać z dostępnych materiałów o rynkach zagranicznych, szeroko publikowanych przez organizacje branżowe, ambasady, krajowe Izby Handlowe oraz krajowe instytucje zajmujące się handlem zagranicznym. Istotne przykłady źródeł informacji są przedstawione poniżej:

- Badania wybranych rynków zagranicznych.
- Przewodniki dotyczące ekspansji MŚP na rynki zagraniczne.
- Badania nad specyfiką marketingu i sprzedaży wybranego rynku.
- Sprawozdania odnoszące się do przepisów celnych w handlu towarami w wybranym kraju.
- Badania odnoszące się do prezentacji struktury rynku wybranego kraju.
- Raporty o atrakcyjności inwestycyjnej wybranego regionu i kraju.
- Roczniki statystyczne wybranego kraju.
- Prognozy gospodarcze dla wybranego regionu i kraju.
- Badania opublikowane przez Izby Gospodarcze odnoszące się do wybranego kraju.
- Badania odnoszące się do systemu bankowego i regulacji bankowych wybranego kraju.
- Przewodniki i opracowania dotyczące różnic kulturowych panujących w wybranym kraju.

Ustanowienie nowej struktury organizacyjnej w Izbach Przemysłowo-Handlowych lub podmiotach wspierających biznes będzie pierwszym krokiem w kierunku nowej specjalizacji w zakresie współpracy międzynarodowej i uwierzytelniania jej działalności. Aby jak najlepiej wykorzystać nową funkcję i pracownika delegowanego do realizacji zadań, proponujemy, aby Izby Przemysłowo-Handlowe lub organizacje wspierające biznes, które nie posiadają działu stosunków międzynarodowych, utworzyły taki dział, a instytucje, które już posiadają ten dział, włączyły pracownika w jego strukturę.

Zadania i obowiązki zaplanowane dla "Specjalisty ds. internacjonalizacji" o których mowa w pozostałej części niniejszego rozdziału, zostały zaprojektowane dla "Wydziału współpracy międzynarodowej", jednak, jeśli organizacja nie jest w stanie wdrożyć jednostki zagranicznej do swojej struktury, musi dostosować ją do swoich obecnych wydziałów. Organizacja musi dać pracownikowi swobodę budowania/kontynuowania współpracy międzynarodowej bez żadnych przeszkód.

Zadania, działania i obowiązki "Specjalisty ds. internacjonalizacji"

Obowiązki, działania i zadania "Specjalisty ds. internacjonalizacji" będą obejmować dwa obszary współpracy międzynarodowej: "Zapewnienie wsparcia zagranicznego dla MŚP" oraz "Budowanie współpracy międzynarodowej w organizacji".

Zapewnienie wsparcia zagranicznego dla MŚP to grupa zadań bezpośrednio związanych ze wsparciem firm i podmiotów gospodarczych z regionu/miasta działania Izby Gospodarczej oraz instytucji otoczenia biznesu i przemysłu. Odpowiednie zadania i obowiązki zostały przedstawione poniżej:

- Wspieranie MŚP w strategii zagranicznej – budowanie strategii i doradztwo.

Jednym z najważniejszych zadań w roli "Specjalisty ds. internacjonalizacji" jest bycie pierwszą osobą kontaktową dla przedsiębiorców, którzy chcą rozpocząć działalność eksportową za granicą.

- Organizowanie spotkań z zagranicznymi przedsiębiorcami.

Wiąże się to z oferowaniem wsparcia firmie w spotkaniach z potencjalnymi kontrahentami. Do obowiązków Specjalisty należy tu przygotowanie logistycznej lokalizacji spotkania, programu wizyt zawierającego szczegóły tematów rozmów, prezentacji produktów/usług oraz wizyt studyjnych w firmie przyjmującej.

- Badania dotyczące finansowania i projektów związanych z internacjonalizacją MŚP.

Jedno z kryteriów określających ekspansję zagraniczną przedsiębiorstw to finansowanie i współfinansowanie eksportu przez instytucje krajowe i europejskie, dlatego zadanie to zostało dodane do obowiązków eksperta, będzie on musiał szukać finansowania dla MŚP.

- Wsparcie przedsiębiorców w przygotowywaniu wniosków o dofinansowanie projektów krajowych związanych z internacjonalizacją MŚP.

Obejmuje ono zapewnienie pełnego wsparcia w przygotowywaniu wniosków o dotacje, monitorowanie terminów, dokumentów i załączników potrzebnych do złożenia dokumentów. W niektórych przypadkach specjalista może reprezentować MŚP w instytucji przyjmującej dotacje.

- Wsparcie firm z sektora MŚP w wydarzeniach krajowych i zagranicznych - targach, giełdach kooperacyjnych, spotkaniach B2B.

Specjalista wykonujący to zadanie będzie odpowiedzialny za przygotowanie firmy do udziału w takich wydarzeniach, w szczególności za program uczestnictwa, listę stoisk / partnerów do odwiedzenia oraz listę B2B, w oparciu o dostępne systemy sieciowe.

- Reprezentowanie i wspieranie MŚP podczas spotkań B2B.

W przypadku gdy firma lub grupa przedsiębiorstw nie będzie mogła uczestniczyć w wydarzeniu, odpowiedzialny za nie Specjalista będzie uczestniczył jako przedstawiciel tych podmiotów. Przygotowanie do spotkania będzie podobne do poprzedniego zadania i będzie obejmowało przygotowanie planu uczestnictwa w wydarzeniu, zawierającego listę spotkań z potencjalnymi kontrahentami.

- Logistyczna organizacja misji handlowych dla MŚP.

Obejmuje ona przygotowanie kompleksowych misji gospodarczych, w szczególności programu wizyt, spotkań B2B, wizyt studyjnych oraz krajowych instytucji zajmujących się wsparciem MŚP i logistyką.

- Organizowanie spotkań z zagranicznymi partnerami biznesowymi w ramach misji handlowej.

Obejmuje ona organizowanie spotkań w ramach misji gospodarczych oraz wizyt zagranicznych przedsiębiorców w kraju. Proces ustalania terminów, poza samymi ustaleniami kalendarzowymi, obejmowałby również przygotowanie logistyczne i programowe spotkań z przedsiębiorcami zagranicznymi.

- Praktyczne i językowe wsparcie przy tworzeniu prezentacji oraz materiałów promocyjnych i informacyjnych firmy.

Obejmuje ono przygotowanie dla przedsiębiorcy wskazówek i porad dotyczących działań marketingowych w wybranym obszarze eksportu.

- Praktyczne i językowe wsparcie podczas roboczych i oficjalnych spotkań w Polsce i za granicą.

W ramach wizyt zagranicznych kontrahentów i organizacji misji gospodarczych, Specjalista odpowiadałby za pomoc językową w pierwszych etapach rozmów z zagranicznymi kontrahentami.

- Dostarczanie przedsiębiorcom materiałów informacyjnych wspierających ich działalność międzynarodową.

Obejmuje ono przygotowanie i prowadzenie przez Specjalistę, biblioteki materiałów / przewodników / analiz rynkowych, które byłyby dostępne dla przedsiębiorców.

- Dostarczanie informacji o przedsiębiorstwach i danych statystycznych.

Obejmuje ono przygotowanie i utrzymywanie przez Specjalistę bazy wiedzy odnoszącej się do informacji gospodarczych i statystycznych dotyczących wybranych rynków, w tym rynków priorytetowych dla reprezentowanej instytucji.

- Przeszukiwanie dostępnych baz danych w celu uzyskania informacji o potencjalnych partnerach biznesowych i wysyłanie ofert do wybranych firm.

Wiąże się to z badaniem profili przedsiębiorców oraz tworzeniem list mailingowych i baz danych przeznaczonych do wyszukiwania kontrahentów i partnerów biznesowych.

- Udostępnienie danych kontaktowych potencjalnych partnerów biznesowych zainteresowanych współpracą.

Obejmuje to również pośredniczenie w nawiązaniu pierwszego kontaktu z zagranicznymi przedsiębiorstwami zainteresowanymi współpracą z przedsiębiorcami z sektora MŚP. Zadaniem Specjalisty jest wstępna weryfikacja potencjalnych kontrahentów.

Drugim obszarem, za który odpowiadałby "Specjalista ds. internacjonalizacji", jest budowanie współpracy międzynarodowej w organizacji oraz prowadzenie jednostki zajmującej się współpracą międzynarodową reprezentowanej instytucji, instytucji otoczenia biznesu, dostawców kształcenia i szkolenia zawodowego oraz Izb Przemysłowo-Handlowych.

W ramach swoich obowiązków w tym zakresie będzie on odpowiedzialny za następujące zadania:

- Nawiązywanie międzynarodowych kontaktów z instytucjami wspierającymi MŚP.

Obejmuje ono kontakty i nawiązywanie partnerstw z instytucjami wspierającymi ekspansję zagraniczną MŚP, w tym: konsulataami honorowymi, konsulataami generalnymi, misjami dyplomatycznymi, biurami handlowymi, a także instytucjami i ministerstwami.

- Nawiązywanie międzynarodowych kontaktów z Izbami Handlowymi z innych krajów.

Obejmuje ono kontaktowanie się z instytucjami w zagranicznym środowisku biznesowym oraz nawiązywanie współpracy w ramach wymiany informacji gospodarczych i handlowych, tworzenie baz danych wspólnych kontrahentów oraz organizację imprez, w tym konferencji czy spotkań B2B.

- Analiza rynków zagranicznych.

Obejmuje ona podstawową, krótką analizę rynków zagranicznych uznanych za kluczowe dla instytucji otoczenia biznesu. Powinna ona zawierać tylko najważniejsze informacje, takie jak: podstawowe dane

makroekonomiczne, wielkość i strukturę handlu towarami z krajem pochodzenia instytucji, podstawy prawne i traktatowe współpracy dwustronnej, wykaz inwestycji podejmowanych przez kraj siedziby Izby Gospodarczej w danym kraju, perspektywy rozwoju współpracy oraz podstawowe dane kontaktowe instytucji i ambasad.

- Organizowanie międzynarodowych imprez w Izbie Przemysłowo-Handlowej lub organizacji wspierającej biznes.

Obejmuje to pełną organizację i wsparcie logistyczne imprez związanych z promowaniem współpracy gospodarczej i międzynarodowej pomiędzy stowarzyszonymi MŚP i przedsiębiorstwami znajdującymi się na obszarze działania Izby lub otoczenia biznesowego. W ramach organizacji imprez, zadaniem Specjalisty będzie przygotowanie programu imprezy, jej pełna logistyka, zaproszenie ekspertów, przedsiębiorców i gości zagranicznych, a także innych instytucji promujących / wspierających działalność eksportową MŚP.

Opis kompetencji” Specjalisty ds. internacjonalizacji”

Zawód „Specjalista ds. internacjonalizacji” odnosi się do wyspecjalizowanego pracownika, którego zadaniem jest rozeznanie i sprzedaż w innych krajach oraz pośredniczenie w wymianie korporacyjnej pomiędzy firmami z różnych krajów.

Jego drugim zadaniem jest tworzenie i utrzymywanie stosunków międzynarodowych z organizacjami przedsiębiorców i instytucjami międzynarodowymi, w tym z organizacjami europejskimi i zagranicznymi.

Proponowana wiedza i kompetencje, które zostaną zdobyte po szkoleniu, są następujące:

- Handel międzynarodowy.

Zagadnienie to obejmuje odpowiednie zasady i praktyki w zakresie obsługi handlu między krajami, regulacji walutowych i międzynarodowego systemu walutowego.

- InCoTerms (Międzynarodowe Warunki Handlowe).

Incoterms lub Międzynarodowe Warunki Handlowe są wcześniej zdefiniowanymi warunkami handlowymi, które opisują obowiązki, koszty i ryzyko związane z dostawą towarów od firmy eksportującej do firmy importującej.

- Biznes międzynarodowy.

Obejmuje to wszystko, co ktoś musi wiedzieć, aby prowadzić działalność w obcym kraju (język, lokalne kultury, umowy handlowe, systemy prawne, systemy polityczne, politykę gospodarczą, kulturę i etykę korporacyjną, rynki walutowe, taryfy, przepisy importowe, standardy rachunkowości, życie i środowisko).

- Zasady sprzedaży i marketingu

Obejmują one najlepsze sposoby analizy możliwości rynkowych, dobór rynków docelowych, projektowanie strategii, planowanie programów, organizowanie, wdrażanie i kontrolowanie działań marketingowych, analizę potrzeb i oczekiwań klientów, systemy zarządzania relacjami z klientami oraz obsługę posprzedażową.

- Ocena gotowości eksportowej

Obejmuje ocenę, którą należy przeprowadzić w odniesieniu do przedsiębiorstwa, aby ocenić, czy jest ono gotowe do rozpoczęcia działalności eksportowej, czy też nie. Celem jest ocena doświadczenia, zdolności i motywacji firmy do dalszego rozwoju w celu znalezienia partnerów do współpracy za granicą.

- Zarządzanie ryzykiem w biznesie międzynarodowym

Ryzyko w działalności międzynarodowej, opisuje możliwość poniesienia straty na skutek niekorzystnego zdarzenia w działalności gospodarczej. Istnieją różne rodzaje ryzyka, takie jak: ryzyko polityczne, które wynika z niestabilności politycznej w kraju docelowym, ryzyko walutowe, które wynika ze zmiany wartości dwóch różnych walut, ryzyko kredytowe, gdy kredytobiorca nie spłaci kredytu, ryzyko transportowe, które jest ryzykiem związanym z transportem, ryzyko rynkowe, które jest ryzykiem związanym ze zmianami stóp procentowych, recesjami, klęskami żywiołowymi lub atakami terrorystycznymi i wreszcie ryzyko kulturowe, które jest związane z innym językiem, zwyczajami, normami i preferencjami klientów.

- Europejskie inicjatywy na rzecz promocji eksportu - Europejska Sieć Przedsiębiorczości

Jak wspomniano powyżej, istnieje wiele organizacji i sieci, które mogą pomóc firmom w działalności eksportowej. W Europie najważniejszą z nich jest Enterprise Europe Network. Sieć Enterprise Europe Network pomaga przedsiębiorstwom wprowadzać innowacje i rozwijać się na skalę międzynarodową. Jest to największa na świecie sieć wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) o międzynarodowych ambicjach. Sieć jest aktywna w ponad 60 krajach na całym świecie. Skupia 3000 ekspertów z ponad 600 organizacji członkowskich, z których wszystkie słyną z doskonałości w zakresie wspierania biznesu.

- Działalność logistyczna

Logistyka zajmuje się organizacją i monitorowaniem transportu towarów od miejsca pochodzenia do miejsca przeznaczenia.

- Metody transportu

Obejmują one różne procesy i wymogi informacyjne, warunki transportu, a także wydajność i ramy prawne różnych rodzajów transportu (powietrznego, morskiego, drogowego, kolejowego).

- Ubezpieczenie transportu

Obejmuje klauzule dotyczące odpowiedzialności przewoźników, specjalnych przypadków wyłączenia i zniesienia pułapu odpowiedzialności, rozwiązań ubezpieczeniowych oraz specjalnych klauzul dotyczących przypadków szkód.

- Sprawy celne

Obejmują wszystkie wcześniejsze sprawy i inne decyzje prawne związane z przywozem towarów do danego kraju.

- Opakowanie i etykiety

Obejmuje to wszystko, co firma musi wiedzieć przed wywozem towarów. Musi ona najpierw upewnić się, że opakowanie i etykieta są zgodne z przepisami kraju docelowego. Być może będzie musiała przetłumaczyć etykiety na język lokalny lub oznaczyć pochodzenie towarów, albo będzie musiała przestrzegać lokalnych zwyczajów, aby jej towary były akceptowane przez klientów.

- Certyfikaty

Odnosi się to do pisemnych zapewnień organizacji certyfikującej dotyczących wyrobu, usługi lub procesu, które są zgodne z wymaganiami normy. Celem certyfikacji jest zbudowanie zaufania klientów i poprawa wizerunku firmy, co pozwoli jej wyróżnić się na tle konkurencji.

- Ochrona znaków towarowych

Dotyczy to wszystkich działań, które firma musi podjąć w celu ochrony swojego znaku towarowego, w tym rejestracji w krajowych organizacjach własności intelektualnej oraz w stosownych przypadkach, wybrania międzynarodowej procedury zgłoszenia.

- Ochrona patentowa

Odnosi się ona do wszystkich działań, które firma może podjąć w celu posiadania wyłącznych praw do wynalazku przez określony okres, tak aby mogła ona posiadać wyłączność na korzystanie z wynalazku i ochronę jego stworzenia.

- Zarządzanie Zasobami

Obejmuje ono proces wstępnego planowania, harmonogramowania i alokacji istniejących zasobów firmy w celu maksymalizacji wydajności.

- Promocja Internetu i jego bezpieczeństwo

Obejmuje ono narzędzia, z których firma może korzystać, takie jak strony internetowe, marketing internetowy, optymalizacja wyszukiwarek, filmy promocyjne, katalogi produktów i media społecznościowe w celu promowania swoich produktów na rynkach zagranicznych. Obejmuje również bezpieczne korzystanie z Internetu w celu dokonywania płatności oraz transakcji i korespondencji online.

- Zawarcie umowy

Opisują one klauzule, które powinny być zawarte w umowie między partnerami międzynarodowymi, takie jak: strony umowy, charakter umowy, ceny i sposoby płatności, środki transportu, sposoby dostawy, siła wyższa, gwarancje, jurysdykcja w przypadku sporów prawnych oraz język umowy.

- Polityka niedyskryminacji

Obejmuje sposoby, jakimi firma kontaktuje się i komunikuje z klientami zagranicznymi zgodnie z przepisami o niedyskryminacji, które odnoszą się do przepisów mających na celu zapobieganie dyskryminacji określonych grup osób, na przykład grup ze względu na płeć, wiek, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, niepełnosprawność, chorobę lub zdolność umysłową, orientację seksualną, płeć, tożsamość/ekspresję płciową, religię lub orientację polityczną.

- Możliwości rynków zagranicznych

Odnoszą się one do zdolności do wykorzystywania możliwości na rynkach zagranicznych, reagowania na wyzwania i określania potrzeb klientów w zakresie produktów poprzez badanie sytuacji kulturowej i gospodarczej w każdym z krajów docelowych.

- Kreatywność

Odnosi się do umiejętności eksperymentowania z tworzeniem wartości i innowacyjnych podejść, znajdowania nowych metod działania, rozwijania wiedzy i innowacji, a wreszcie przekształcania pomysłów w rozwiązania i zyski dla przedsiębiorców.

- Wizja

Odnosi się do zdolności danej osoby do wykorzystania swojej wizji w celu inspirowania innych, do kierowania procesem podejmowania strategicznych decyzji i tworzenia mapy drogowej w celu realizacji tej wizji.

- Wartościowanie pomysłów

Odnosi się to do zdolności do rozpoznawania potencjału różnych pomysłów, do opracowywania strategii mających na celu jak najlepsze wykorzystanie wartości generowanej przez pomysły (np. pomysłów swoich klientów, które mogą przyczynić się do rozwoju ich biznesu). Opracowanie dostosowanej do potrzeb strategii skupiającej się na eksporcie i prawach własności intelektualnej jest również ważne dla firm eksportujących.

- Etyczne i zrównoważone myślenie

Odnosi się to do zdolności oceny konsekwencji idei, które wnoszą wartość i ich wpływu na rynek, społeczność docelową, społeczeństwo i środowisko. Potrzebna jest również ocena tego, jak trwałe są długoterminowe cele społeczne, kulturowe i gospodarcze oraz jaki jest wybrany kierunek działań.

- Podjęcie inicjatywy

Odnosi się to do chęci poszukiwania nowych możliwości, przejmowania inicjatywy i podejmowania działań, które stanowią wartość dodaną dla klientów. Można to osiągnąć poprzez aktywne stawianie czoła wyzwaniom, tworzenie nowych pomysłów, rozwiązywanie problemów i wreszcie tworzenie wartości dla klientów.

- Radzenie sobie z niepewnością, dwuznacznością i ryzykiem

Odnosi się to do procedury oceny korzyści i ryzyka związanych z wariantami alternatywnymi (np. eksport na rynki wschodzące) i dokonywania wyborów, które odzwierciedlają te preferencje.

- Planowanie i zarządzanie

Wiąże się z umiejętnością opracowywania procedur zarządzania w celu skutecznego dostarczania wartości w trudnych warunkach.

- Praca w zespole

Wiąże się z budowaniem zespołu i sieci opartych na tworzeniu działań o wartości dodanej dla klientów.

- Nauka poprzez doświadczenie

Odnosi się do poprawy zdolności do tworzenia wartości dla klientów poprzez wykorzystanie wcześniejszych doświadczeń i interakcji z innymi, zwłaszcza z odnoszącymi sukcesy eksporterami.

Rozdział 1.

Eksport bezpośredni i pośredni - twój pierwszy krok na drodze do międzynarodowego sukcesu

1.1. Wprowadzenie

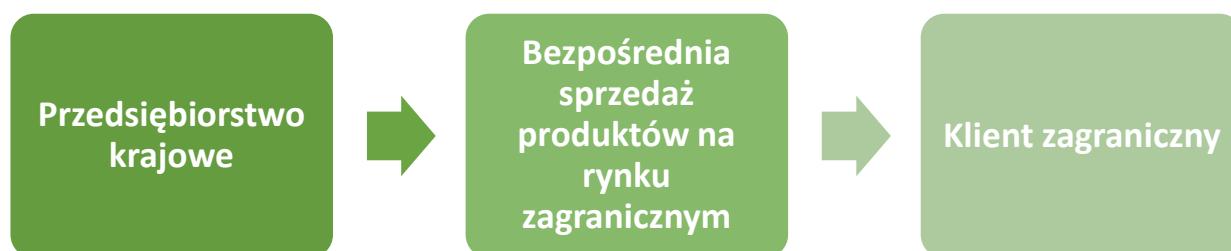
Eksport bezpośredni i pośredni stanowi dla przedsiębiorstw najbardziej podstawową metodę umiędzynarodowienia, umożliwiającą im sprzedaż posiadanych towarów lub usług na rynkach zagranicznych. Głównym celem tego rozdziału będzie wyjaśnienie, czym jest eksport bezpośredni i pośredni, tak aby "Specjalista ds. internacjonalizacji" dysponował wiedzą niezbędną do kierowania MŚP w momencie rozpoczynania procesu eksportowego. Przedstawione zostaną również podstawy tworzenia planu eksportowego przedsiębiorstwa, w tym odpowiednie wymogi celne, jak również czynniki prawne, finansowe, transportowe i marketingowe. Przekazywane będą również informacje dotyczące realizacji działań w zakresie handlu zagranicznego w ramach przedsiębiorstwa oraz ocena działalności eksportowej, w tym jej wpływu na działalność przedsiębiorstwa.

Działalność w zakresie handlu zagranicznego stanowi ważną część procesu rozwoju przedsiębiorstwa, ponieważ kształtuje wieloaspektowe funkcjonowanie firmy. Poszerza sprzedaż produktów lub usług na nowych rynkach wydłużając cykl życia produktu/usługi, obniżając koszty produkcji i zwiększając zyski. Ponadto, firmy, które decydują się zaangażować w działalność eksportową, korzystają z profesjonalnego wizerunku na rynku krajowym i międzynarodowym. Warto również wspomnieć o ograniczonym wpływie zmian rynkowych na przedsiębiorstwo, gdyż posiadanie możliwości sprzedaży swoich produktów/usług na różnych rynkach może skutkować minimalizacją strat związanych ze spadkiem popytu na towary na innych rynkach. Oprócz korzyści finansowych z eksportu, MŚP zdobywają także większe doświadczenie i wiedzę na temat klientów, rynków i produktów, co może okazać się kluczowe dla uzyskania przez firmę przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym.

1.2. Co to jest eksport bezpośredni i pośredni?

Pierwszym rodzajem eksportu, który zostanie omówiony, jest eksport bezpośredni. Wiąże się on ze sprzedażą towarów przez przedsiębiorcę bezpośrednio do zagranicznego odbiorcy bez korzystania z usług pośredników. Ten rodzaj eksportu jest strategią wysokiego ryzyka i wymaga większego zaangażowania i inwestycji finansowych ze strony przedsiębiorstwa niż pośrednie podejście do eksportu. Wynika to z faktu, że przy bezpośrednim wywozie producent sprzedaje swoje towary za granicę bez wsparcia osób mających siedzibę na wybranym rynku. Rozwiązanie to wymaga dużego zaangażowania finansowego i organizacyjnego ze strony przedsiębiorcy, ponieważ sprzedawca (przedsiębiorca) jest odpowiedzialny za zatrudnienie osób, które będą odpowiedzialne za funkcjonowanie na wybranym rynku, jak również za transport produktów do klienta i przechowywanie towarów gotowych do sprzedaży. Oprócz lokowania firmy na rynku zagranicznym, bezpośredni eksport wymaga zmian organizacyjnych w firmie, polegających na utworzeniu osobnego działu odpowiedzialnego za handel zagraniczny, co wymaga zatrudnienia wysoko wykwalifikowanych specjalistów, posiadających odpowiednie doświadczenie i umiejętności do pracy na wybranym rynku zagranicznym.

Dodatkowo konieczne jest również dostosowanie istniejących działów przedsiębiorstwa (w tym produkcji, marketingu i księgowości) do celów działalności zagranicznej oraz opracowanie odpowiednich procedur, tak aby były one zsynchronizowane z działalnością działu eksportu przedsiębiorstwa. Należy tu zauważyć, że eksport bezpośredni jest podejmowany przez przedsiębiorstwa, które zdobyły doświadczenie na wybranym rynku zagranicznym poprzez np. eksport pośredni. Eksport bezpośredni wiąże się dla nich z wyższym poziomem aktywności w handlu międzynarodowym i stanowi kolejny etap ekspansji na inny rynek.

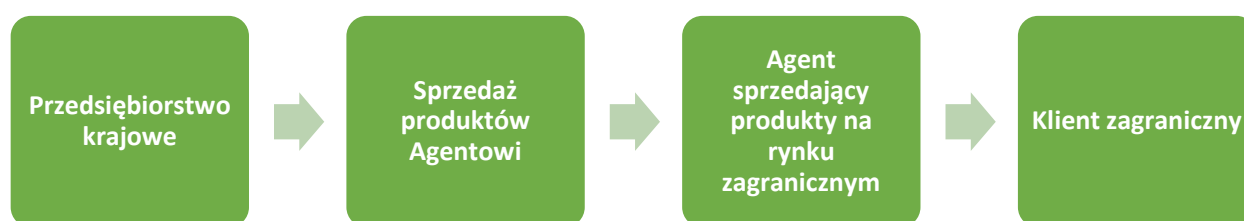


Rysunek 1: Eksport bezpośredni, model uproszczony.

Eksport pośredni jest łatwiejszą i mniej kosztowną metodą ekspansji międzynarodowej, polegającą na sprzedaży produktów przy pomocy krajowych lub zagranicznych agentów. Firma może korzystać z wyspecjalizowanych firm założonych w kraju przedsiębiorstwa lub na rynku zagranicznym, wybór należy do przedsiębiorcy. Stosując tę metodę eksportu, agent działa jak jednostka eksportowa firmy,

przejmując koszty związane z magazynowaniem, marketingiem, dystrybucją i transportem oraz identyfikując potencjalnych klientów. Przedsiębiorcy korzystają z tego rozwiązania eksportowego, aby zminimalizować koszty związane z utworzeniem dodatkowej jednostki eksportowej i dostosowaniem pozostałej części przedsiębiorstwa do współpracy z nią. Niemniej jednak, są oni narażeni na większe ryzyko przy wyborze agenta odpowiedzialnego za sprzedaż towarów.

Eksport pośredni wybierany jest przez firmy, które nie mają wcześniejszego doświadczenia w handlu zagranicznym i są zainteresowane rozpoczęciem procesu eksportu, jak również przez duże firmy, które chcą rozpocząć ekspansję na nowym rynku.



Rysunek 2: Eksport pośredni, model uproszczony.

Porównując te dwie opcje dostępne dla przedsiębiorstw zainteresowanych rozszerzeniem działalności za granicą, istnieją różnice pod względem wielkości wymaganego przygotowania, jak również poziomu ryzyka ponoszonego przez przedsiębiorstwo. W eksporcie pośrednim przedsiębiorca może zredukować poziom ryzyka do minimum przy pomocy agenta działającego na wybranym rynku i nie poniesie kosztów związanych z utworzeniem dodatkowych jednostek organizacyjnych dla celów eksportowych. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa, które zdecydują się na bezpośredni eksport, będą musiały wziąć na siebie ryzyko pośrednie, tj. dostosowanie przedsiębiorstwa do działalności eksportowej i sprzedaży towarów bez wsparcia ze strony pośrednika. Model ten niesie ze sobą również następujące zagrożenia:

- Niedopasowanie usługi / produktu do potrzeb potencjalnych klientów w obrębie zagranicznego miejsca przeznaczenia.
- Ryzyko nie dotarcia do docelowych klientów.
- Błędne założenia dotyczące sprzedaży i marketingu.

Dlatego też bardzo ważne jest, aby przed podjęciem działań związanych z bezpośrednim wywozem towarów przedsiębiorstwo dokonało bardzo dogłębnej analizy swojego potencjału i rynku, na który chce wejść.

1.3. Zalety i wady eksportu bezpośredniego i pośredniego



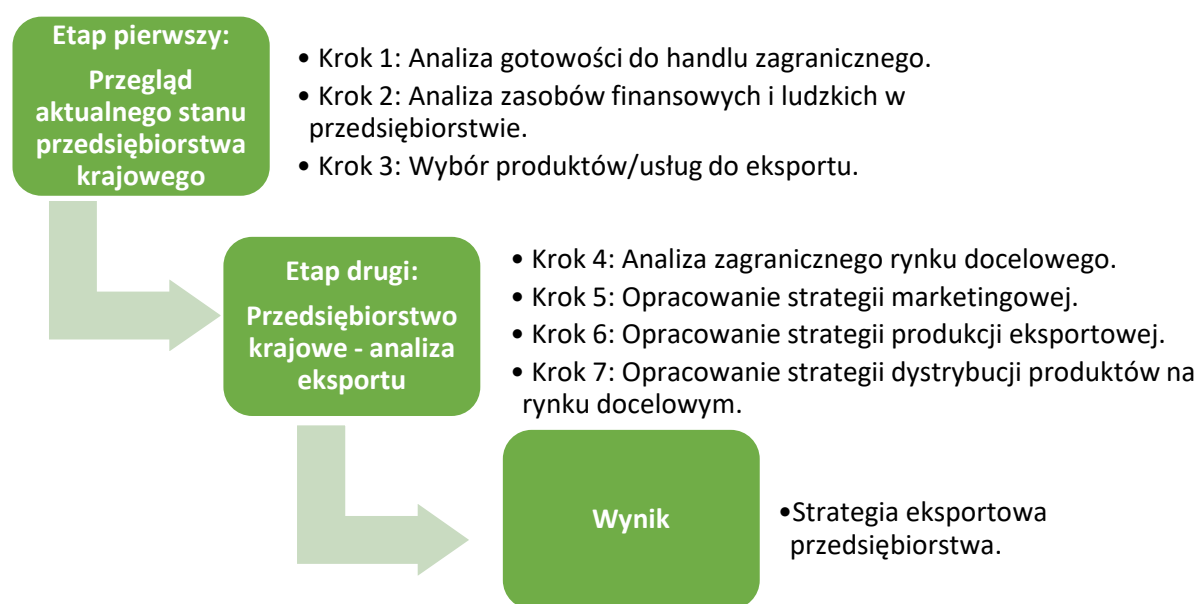
Rysunek 3 Zalety i wady eksportu bezpośredniego i pośredniego.

2.2. Udany eksport zaczyna się od planowania - jak stworzyć plan eksportu?

Plan eksportowy jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na międzynarodowy sukces firmy i realizację jej działań eksportowych. Każde przedsiębiorstwo musi przygotować plan eksportowy. Przedsiębiorstwo nie powinno podejmować działalności w zakresie handlu zagranicznego bez pisemnej strategii, w przeciwnym razie może być narażone na zniszczenie reputacji firmy oraz straty finansowe wpływające na jej rentowność.

Nieprzestrzeganie przepisów prawnych i podatkowych wybranego rynku zagranicznego może powodować długotrwałe problemy prawne, które mogą występować również długo po zaprzestaniu działalności przedsiębiorstwa. W tym podrozdziale przedstawione zostaną podstawowe informacje dotyczące tworzenia strategii eksportowej. Zapewni to Specjaliście ds. internacjonalizacji niezbędne informacje, aby mógł on doradzać przedsiębiorstwom na wybranych rynkach zagranicznych.

Proces tworzenia strategii eksportowej dla krajowego przedsiębiorstwa można podzielić na dwie fazy. Pierwsza faza tworzenia strategii eksportowej jest ściśle związana z firmą i jej aktualnym statusem oraz obejmuje analizę działów firmy przed podjęciem działań eksportowych. Kluczowe aspekty dla stworzenia pierwszej części strategii są następujące: Analiza gotowości do handlu zagranicznego, analiza finansowa i kadrowa oraz wybór produktów na eksport. Drugim etapem w tworzeniu strategii eksportowej jest analiza eksportu firmy, która obejmuje następujące elementy: Analiza docelowego rynku zagranicznego, opracowanie strategii marketingowej, opracowanie strategii produkcji na eksport oraz opracowanie strategii dystrybucji produktów. Połączenie tych dwóch faz stworzy podstawowy plan eksportowy firmy.



Rysunek 4 Proces tworzenia strategii eksportowej dla przedsiębiorstwa.

1.5 Pierwszy etap tworzenia strategii eksportowej: Przegląd aktualnej pozycji krajowego przedsiębiorstwa

- Krok pierwszy: Analiza gotowości do handlu zagranicznego.

Pierwszym krokiem w tworzeniu planu eksportowego jest analiza pozycji firmy na rynku wewnętrznym oraz jej wyników na rynku krajowym. W ten sposób ustala się, czy zapewnia on przedsiębiorstwu stabilny poziom dochodów i zabezpiecza go na wypadek niepowodzenia w związku z eksportem produktów lub usług przedsiębiorstwa. Po wyjaśnieniu sytuacji firmy na rynku krajowym, przedsiębiorca powinien być w stanie odpowiedzieć na następujące pytania:

- a) Dlaczego chcemy eksportować towary lub usługi naszej firmy?
- b) Dlaczego chcemy eksportować towary lub usługi naszej firmy na ten konkretny rynek?
- c) Jakie produkty i usługi może eksportować nasza firma?
- d) Co chcemy osiągnąć w naszej firmie, angażując się w eksport?
- e) Jakie cele chcemy wyznaczyć dla naszej działalności eksportowej?
- f) Czy rozumiemy znaczące konsekwencje finansowe i prawne, jakie eksport będzie miał dla naszej firmy?

Pytania te mają na celu pomóc w budowaniu świadomości firmy w zakresie jej obecnej pozycji, możliwości eksportowych oraz celu eksportu, który pozwoli jej z powodzeniem wejść na rynek zagraniczny. Zwrócą one również uwagę firmy na dodatkową odpowiedzialność związaną z zaangażowaniem się w eksport. Oprócz korzyści płynących z eksportu, przedsiębiorca musi być również świadomy i przygotowany na konsekwencje dla firmy wynikające z eksportu.

- Krok drugi: Analiza finansowa i kadrowa przedsiębiorstwa.

Na tym etapie przedsiębiorstwo musi dokonać przeglądu swojego budżetu w celu określenia możliwości finansowania działalności eksportowej przedsiębiorstwa. Na początku procesu planowania budżetu eksportowego, przedsiębiorca powinien wziąć pod uwagę fakt, że zwrot z eksportu jest długoterminowy i wymaga ciągłego finansowania, dlatego też musi ustalić, czy jest skłonny podjąć ryzyko. Warto tu wyznaczyć ramy czasowe dla osiągnięcia rentowności eksportu. Przy tworzeniu budżetu eksportowego należy określić następujące koszty: koszty marketingu i reklamy, koszty związane z rekrutacją i utrzymaniem pracowników zaangażowanych w eksport, koszty dystrybucji i wsparcia logistycznego dla eksportu oraz koszty związane z zabezpieczeniem praw do produktów i własności intelektualnej.

Należy zauważyć, że firma powinna zbadać inne możliwości finansowania eksportu, takie jak fundusze wsparcia dostępne za pośrednictwem krajowych instytucji publicznych, funduszy regionalnych, a także

projekty europejskie i krajowe mające na celu zwiększenie poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw lub konkretnych obszarów gospodarczych na rynku krajowym.

Podejmując analizę personelu w przedsiębiorstwie, należy rozważyć, czy obecny poziom zatrudnienia jest wystarczający do podjęcia działalności eksportowej lub czy w przedsiębiorstwie należy zatrudnić dodatkowych specjalistów posiadających wiedzę eksportową. Punkt ten zostanie rozwinięty w sekcji 2.3 poniżej, zatytułowanej "Jak realizować działalność eksportową w przedsiębiorstwie - pierwsze kroki".

- Krok trzeci: Wybór produktów/usług do eksportu

Identyfikując jakie produkty/usługi firma chce eksportować i wybierając odpowiednie produkty lub usługi do sprzedaży na rynkach zagranicznych, przedsiębiorca powinien przeanalizować swoje produkty/usługi pod kątem ich kluczowych cech i korzyści w odniesieniu do rynku zagranicznego oraz ich zdolności do zaspokojenia potrzeb potencjalnych klientów. Kolejnym krokiem powinna być analiza produktów/usług w celu określenia, czy można je dostosować do wymagań i standardów panujących na wybranym rynku. Końcowym etapem jest sprawdzenie czy firma posiada wystarczające zdolności produkcyjne, aby dostarczyć te produkty i usługi potencjalnym klientom. Podczas tej analizy należy również wziąć pod uwagę możliwe sezonowe wahania rynku, które mogą mieć wpływ na produkt/usługę i jej sprzedaż.

1.6 Drugi etap tworzenia strategii eksportowej: Analiza eksportu przedsiębiorstwa

- Krok czwarty: Analiza zagranicznego rynku docelowego

Analiza rynku zagranicznego jest szerokim procesem obejmującym wiele czynników, takich jak otoczenie polityczne i gospodarcze kraju docelowego, regulacje dotyczące wprowadzania produktów/usług na rynek, charakterystyka konkurencji, różnice kulturowe wpływające na działania marketingowe oraz metody komunikacji z potencjalnymi klientami. Analiza PEST (lub PESTEL) jest użytecznym narzędziem, które firma może wykorzystać do analizy czynników makroekonomicznych zagranicznego rynku docelowego. Analiza PEST obejmuje ocenę środowiska politycznego, gospodarczego, społecznego i technologicznego, natomiast PESTEL rozszerza zakres analizy o kwestie środowiskowe i prawne. Metoda ta jest łatwa w użyciu i wdrożeniu dla każdej firmy. Polega ona przede wszystkim na określeniu odpowiednich warunków makro-środowiskowych na poszczególnych rynkach, które będą miały największy wpływ na przedsiębiorstwo. Następnie przedsiębiorstwo musi ocenić potencjalny wpływ, jaki czynniki te będą miały na firmę i jej produkty.

Analiza środowiska politycznego.	Analiza otoczenia gospodarczego	Analiza środowiska społeczno-kulturowego	Analiza środowiska technologicznego	Analiza środowiska	Analiza otoczenia regulacyjnego
Prawa związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	Rentowność przedsiębiorstw	Wymagania konsumentów	Standardy jakości	Przepisy dotyczące ochrony środowiska	Polityka celna
Polityka podatkowa	Aktualny poziom PKB	Styl życia	Poziom technologiczny kraju	Uwarunkowania regionalne związane z ochroną środowiska	Prawo patentowe
Polityka ochrony konsumentów	Stopa bezrobocia	Preferencje konsumentów	Poziom środków przeznaczonych na badania i rozwój	Obowiązki związane z ochroną środowiska wobec przedsiębiorców	Prawo podatkowe i handlowe
Stabilność polityczna	Aktualny bilans handlowy z krajem przedsiębiorcy	Formacja wspólnotowa	Poziom gęstości technologii na rynku	Świadomość ekologiczna konsumentów	Prawo i polityka konkurencji
Polityka edukacyjna	Średni poziom płac	Nastroj społeczny	Liczba patentów złożonych przez przedsiębiorstwa	Sytuacja środowiskowa kraju	Prawo pracy

Źródło: Opracowanie własne

- Krok piąty: Opracowanie strategii marketingowej

Opracowanie strategii marketingowej jest jednym z najważniejszych czynników sukcesu w eksporcie. Pierwszym krokiem jest zdefiniowanie strategii sprzedaży produktu lub usługi firmy, którą można określić jako produkt, cenę lub strategię dystrybucji. Firma powinna skoncentrować się na budowaniu strategii marketingowej i opracowaniu strategii komunikacji i promocji towarów, biorąc jednocześnie pod uwagę różnice kulturowe krajów docelowych.

- I. Strategia produktowa polega na dostosowaniu produktu do aktualnych wymagań rynku docelowego przy jednoczesnym przewidywaniu potencjalnych przyszłych potrzeb konsumentów. W odniesieniu do rynków międzynarodowych, przedsiębiorstwo powinno określić wartości funkcjonalne i emocjonalne produktu istotne dla jego konsumentów oraz odpowiednio dostosować produkt do potrzeb klientów.

- II. Strategia cenowa uwzględnia cenę jako punkt wyjścia dla wszystkich działań rynkowych, a także określa sposób postrzegania ceny przez klientów oraz ceny ustalane przez konkurentów. Przedsiębiorca decydujący się na zastosowanie tej strategii powinien skupić swoją uwagę w szczególności na klientach (jak postrzegają produkt), kosztach (które firma musi ponieść, aby był on rentowny i wysokiej jakości) oraz konkurencji (jakie poziomy cen ustalają dla podobnego produktu).
- III. Strategia dystrybucji jest w całości skoncentrowana na sposobie dystrybucji towarów przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Przedsiębiorstwo musi zapewnić, że strategia dystrybucji jest dostosowana do krajów docelowych, biorąc pod uwagę ich różne etapy rozwoju. Kraje rozwijające się będą wymagały bardziej kompleksowej strategii niż rynki rozwinięte. W przypadku eksportu możemy wyróżnić eksport pośredni, gdzie nasza strategia dystrybucji będzie obejmować agenta odpowiedzialnego za sprzedaż produktu oraz opcję bezpośrednią, gdzie przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne za dystrybucję produktu do klienta.

- Krok szósty: Opracowanie strategii produkcji eksportowej

Na tym etapie przedsiębiorstwo musi przeanalizować, czy konieczny jest dalszy rozwój zdolności produkcyjnych. Ważne jest, aby ocenić gotowość dostawców do dostarczenia większej ilości towarów do produkcji, a także określić, czy konieczne będzie zwiększenie powierzchni magazynowej. Ponadto konieczne jest ustalenie, czy istnieje potrzeba zatrudnienia większej liczby pracowników do obsługi zwiększonej produkcji na eksport.

- Krok siódmy: Opracowanie strategii dystrybucji produktu na rynkach docelowych

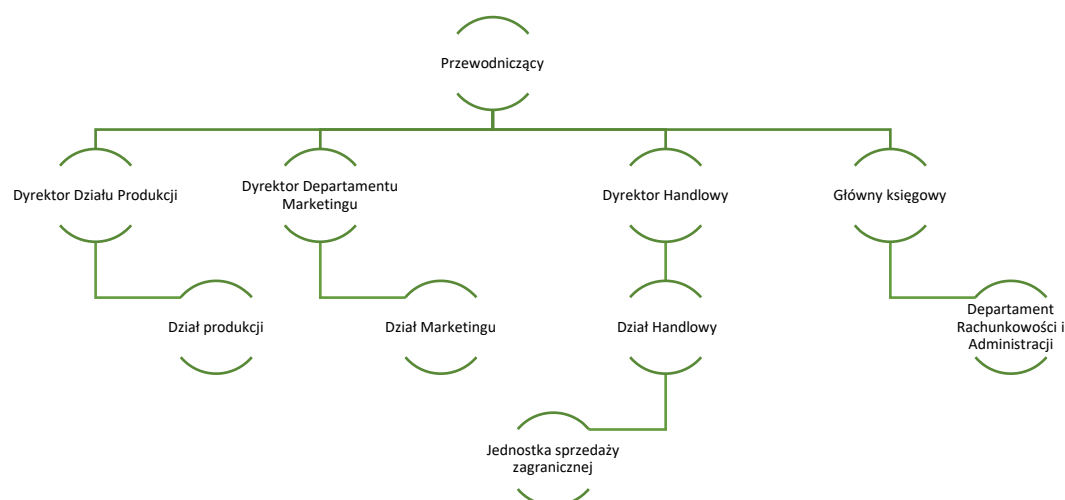
Strategia dystrybucji produktu zależy od tego, czy stosowany jest model bezpośredni lub pośredni. Jeśli firma wybiera pośredni eksport, przedsiębiorca musi znaleźć odpowiedniego dystrybutora, natomiast w przypadku modelu bezpośredniego eksportu, przedsiębiorca musi sam zaplanować każdy element dystrybucji. Ważne jest, aby przedsiębiorca zwrócił uwagę na zasady Incoterms (Międzynarodowe Warunki Handlowe), które regulują handel między sprzedawcą a odbiorcą. Obecnie istnieje 11 różnych Incoterms, podzielonych na cztery grupy, które odnoszą się do warunków, na jakich sprzedający musi dostarczyć towar. Cztery grupy to: Grupa E - sprzedający musi udostępnić towar kupującemu w określonym miejscu; Grupa F - sprzedający musi przeprowadzić odprawę celną i eksportową przed przekazaniem towaru kupującemu. Grupa C - sprzedający płaci za transport i ubezpieczenie; Grupa D - sprzedający płaci za transport towarów i jest odpowiedzialny za odprawę celną i eksportową, ale nie odpowiada za transport i inne koszty, za które odpowiada kupujący; Grupa D - sprzedający musi przetransportować towary do miejsca przeznaczenia wskazanego przez kupującego.

Wykonanie wszystkich tych kroków zapewni przedsiębiorcy i specjaliście ds. internacjonalizacji podstawową strategię eksportową firmy.

1.7 Jak realizować działalność eksportową w firmie - pierwsze kroki

Przedsiębiorstwo decydujące się na podjęcie działalności związanej z handlem zagranicznym musi być świadome zmian, jakie muszą zostać wprowadzone w strukturze i organizacji podmiotu. Działalność ta nie może opierać się wyłącznie na tworzeniu nowych jednostek organizacyjnych, ale również na doborze odpowiednio wykwalifikowanych pracowników lub szkoleniu istniejącego personelu. Ważne jest, aby rozwijać tę strategię zgodnie z rozwojem działalności eksportowej przedsiębiorstwa. W zależności od tego, czy wybraną strategią jest eksport bezpośredni czy pośredni, dostosowanie przedsiębiorstwa do tych działań będzie różne.

W przypadku eksportu pośredniego, który jest jednym z najprostszych sposobów wejścia na rynki zagraniczne, nie ma obowiązku tworzenia nowego działu eksportu, co wymagałoby zwiększenia kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa. W tym przypadku agent handlowy, który jest odpowiedzialny za sprzedaż towarów firmy, może uzupełnić swoje usługi za pomocą jednostki handlu zagranicznego, która byłaby również częścią działu sprzedaży. Jednostka ta podlegałaby dyrektorowi handlowemu, któremu podlegałaby również ich działalność.



Rysunek 5 Przykład organizacji przedsiębiorstwa z jednostką sprzedaży zagranicznej.

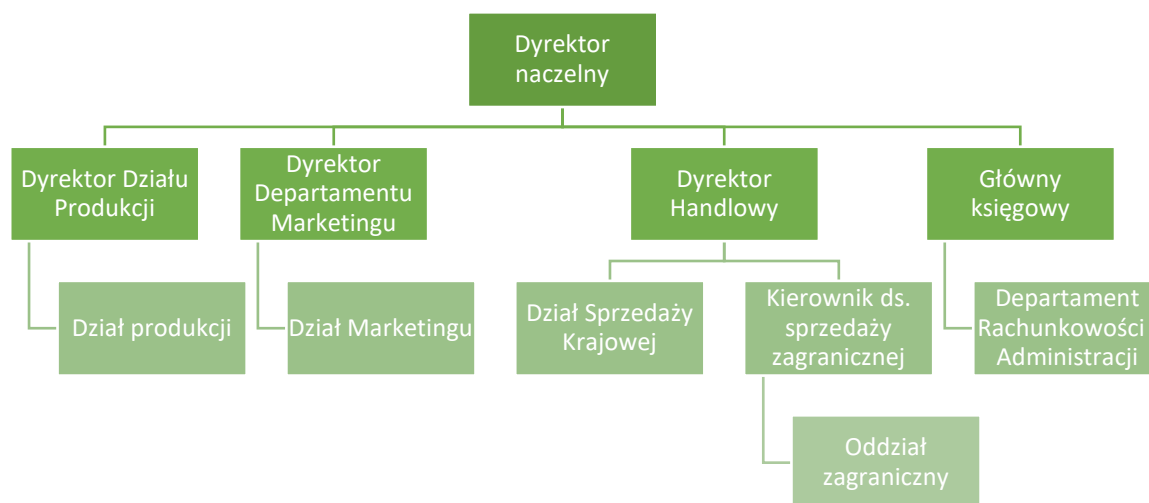
Zastosowanie tego rozwiązania nie powoduje dużego wzrostu kosztów w firmie, ponieważ jednostka może być tworzona przy pomocy istniejących pracowników działu sprzedaży, którzy posiadają

odpowiednie kwalifikacje lub w miarę możliwości, przez osobę specjalnie zatrudnioną do działania tylko w ramach tej jednostki.

W przypadku eksportu bezpośredniego przedsiębiorca jest zobowiązany do podjęcia istotnych zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Sprzedaż bezpośrednia produktów pociąga za sobą większe zaangażowanie odpowiedzialnych pracowników i wymaga rozszerzenia obecnej struktury o pracowników, którzy będą w pełni odpowiedzialni za wszystkie etapy obsługi eksportu w przedsiębiorstwie, w tym:

- Obsługa płatności zagranicznych.
- Promocja produktu na wybranym rynku zagranicznym.
- Ustalanie cen i prognozowanie sprzedaży.

W tej sytuacji przedsiębiorca powinien podjąć decyzję o utworzeniu obok działu handlowego odrębnego oddziału zagranicznego. Ze względu na szeroki zakres obowiązków pracowników sprzedaży zagranicznej, dział ten powinien zostać rozszerzony o kierownika sprzedaży zagranicznej, który łączyłby pracę działu zagranicznego z innymi działami w przedsiębiorstwie, dodatkowo podlegając dyrektorowi działu sprzedaży, łącząc tym samym działalność handlową przedsiębiorstwa.



Rys. 6 Przykład organizacji przedsiębiorstwa rozszerzonej o oddzielną jednostkę eksportową.

1.8 Metody oceny działalności eksportowej

W trakcie prowadzenia działalności eksportowej warto dokonać oceny czy działania te są skuteczne i czy stanowią wartość dodaną dla firmy. Każde przedsiębiorstwo będzie podchodzić do rentowności swojego eksportu indywidualnie, biorąc pod uwagę różne czynniki. Po roku działalności eksportowej firma powinna ocenić swoją działalność w zakresie handlu międzynarodowego, analizując następujące czynniki indywidualne:

1. Przeanalizujcie, czy wasz zysk z eksportu ma stałą wartość, jaki wpływ na rentowność mają wahania sezonowe, czy powodują one duże spadki? Odpowiedz również na następujące pytania: Czy należy zmieniać ceny z powodu wahań sezonowych? Czy wasza działalność eksportowa zmagą się z blokadami płatności, tzn.: zbyt długim oczekiwaniem na płatności od pośredników?
2. Jaka jest obecna struktura kosztów eksportu w porównaniu z zyskami z eksportu?
3. Należy przeprowadzić analizę kosztów związanych z produkcją, obsługą i wysyłką towarów w celu ich dostarczenia do przedstawiciela / klienta docelowego.
4. Jaką pozycję rynkową zaczyna zajmować Pani/Pana produkt?
5. Czy systematycznie zwiększacie Państwo procentowy udział w rynku swojej firmy? Jakie czynniki wewnątrz rynku powodują wahania w zdobywaniu pozycji rynkowej Twojego produktu? Czy wybrana strategia dystrybucji ma pozytywny wpływ na sprzedaż produktów?
6. Jaki wizerunek ma Pana/Paniprodukt wśród Twoich konsumentów?
Sprawdź jak produkt/usługa jest postrzegany przez klientów, czy jego wizerunek jest zgodny z planowaną strategią marketingową. Jeśli produkt nie osiągnął wymaganego poziomu, przeanalizuj, jakie działania powinieneś podjąć, aby go zmienić.
7. Jaki poziom rozpoznawalności ma Państwa produkt na rynku?
Podejmij działania podobne do punktu szóstego. Jeśli rozpoznawalność Twojej marki nie jest zbyt wysoka, zaangażuj się w krajowe i regionalne targi i wystawy, aby promować swoją markę.
8. Jak poprawił się wizerunek Pana/Pani firmy dzięki eksportowi?
9. Jak eksport wpłynął na Pana/Pani zrozumienie rynku? Czy wykorzystuje Pan/Pani tę wiedzę?
10. Czy Państwa przedstawiciel, w efektywny sposób sprzedaje Państwa produkty na rynku? (w przypadku eksportu pośredniego).
11. Czy wasza jednostka handlu zagranicznego jest skuteczna? (w przypadku eksportu bezpośredniego).
12. Przeanalizujcie pracę waszych działów eksportu.
Czy są one skuteczne? Czy osiągnęły cele zaplanowane na pierwszy rok? Jakie działania są potrzebne, aby stały się one bardziej efektywne?

13. Czy firma potrzebuje nowych certyfikatów jakości?

Jakiego rodzaju zezwoleń potrzebuje firma, aby stać się bardziej konkurencyjną na rynku zagranicznym?

Jako Specjalista ds. internacjonalizacji w Państwa organizacji będziecie Państwo pierwszym punktem kontaktowym dla małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie działalności w handlu międzynarodowym.

W tym rozdziale przedstawiono podstawowe informacje na temat eksportu bezpośredniego i pośredniego, zbadano podstawy związane z opracowaniem strategii wywozu oraz omówiono wymagania dotyczące organizacji działalności gospodarczej w zakresie wywozu. W kolejnych rozdziałach omówione zostaną dalsze metody rozwijania działalności gospodarczej na skalę międzynarodową.

Roździał 2: Joint Venture – wzmocnij swoją pozycj!

2.1. Czym jest Joint Venture?

Joint venture to międzynarodowy sojusz projektowy, w którym dwie lub więcej stron angażuje się w przedsięwzięciu poprzez inwestycje. Jest to strategiczne rozwiązanie w zakresie rozwoju międzynarodowego dla firm, które chcą rozszerzy swoją dziaalnoc zagraniczną, uzyska dostęp do specjalistycznych umiejętności i poczy zasoby w celu podjęcia nowej działalności i wejścia na nowe rynki. Stronami wspólnego przedsięwzięcia mogą być osoby fizyczne lub podmioty, takie jak firmy lub agencje rzadowe. Wspólne przedsięwzięcie (JV) skutkuje utworzeniem nowej sptki z udziałami, które posiada każda ze stron. Zarządzanie i wlasnoc są wspólne dla stron JV, a w większości przypadków produkcja i marketing są wykonywane przez lokalną firm zagraniczną, a nie przez międzynarodowe przedsiębiorstwo (Centinaro, Roncucci, & Vantyghem, 2019). Utworzenie wspólnego przedsiębiorstwa skutkuje powstaniem podmiotu, który jest odrębny od indywidualnych biznesów i interesów partnerów (Malescu Law, n.d.). Oprócz wspwlasnoci i zarządzania, strony wspólnego przedsięwzięcia dzielą się również zwrotami i ryzykiem, które wynikną z niniejszej umowy. Utworzenie joint venture umożliwia firmom budowanie silniejszej i bardziej konkurencyjnej pozycji na rynkach zagranicznych (Channon & Sammut-Bonnici, 2015) Dzięki takiemu sojuszowi firma może rozwija się na rynkach zagranicznych, korzystając z lokalnych zasobów jednego partnera, a także z lokalnego know-how i kanaw dystrybucji. Ponadto firmy zaangażowane w JV mogą przewyciy wszelkie potencjalne przeszkody polityczne lub lokalne uprzedzenia wobec firm międzynarodowych i wejśc na rynek zagraniczny, który w innym przypadku byłby niedostępny.

2.2. Motywacje firm do wchodzenia w joint venture

Możemy wyrzni kilka powodów, przez które przedsiębiorstwa podejmują się Joint Venture (Vaughan, 2010) należą do nich następujące:

- Podział ryzyka, szczególnie w przypadkach, gdy wysokie koszty produkcji mogą prowadzić do większego prawdopodobieństwa niepowodzenia.
- Ekonomia skali, w której poszczególne firmy mogą dzieli się zasobami i prowadzić dziaalnoc globalną.
- Dostęp do rynków zagranicznych i pokonywanie ograniczen geograficznych.
- Zapobieganie ograniczeniom finansowania w celu rozwoju międzynarodowego
- Pokonywanie barier akwizycyjnych, w przypadku, gdy firma międzynarodowa minimalizuje koszty i ryzyka związane z przejciem zagranicznej firmy.

2.3. Charakterystyka Joint Venture

Joint Venture mają kilka cech wspólnych, które można podsumować w następujący sposób: (Vaughan, 2010):

- Umowa kontraktowa: wspólne przedsięwzięcia są zawierane na podstawie umów między dwiema lub więcej osobami lub organizacjami składającymi się z jednej lub większej liczby umów dotyczących określonego celu biznesowego.
 - Konkretny ograniczony czas trwania i cel: spółki joint venture są tworzone w określonym celu biznesowym i na określony czas.
 - Majątek wspólny: każdy partner we wspólnym przedsięwzięciu wnosi własność, środki pieniężne, aktywa organizacyjne lub inne aktywa w określonym celu biznesowym.
 - Wspólne cele i zachęty: partnerzy we wspólnych przedsięwzięciach mają wspólne oczekiwania co do celów finansowych i niematerialnych w określonych ramach czasowych.
- Wspólne zyski, straty, zarządzanie i kontrola: uczestnicy wspólnych przedsięwzięć dzielą się zidentyfikowanymi zyskami i stratami oraz kwestiami zarządzania i kontroli w ramach partnerstwa.

2.4. Różnice pomiędzy Joint Venture a Spółką.

Chociaż Joint Venture są rodzajem spółki, różnią się tym, że wspólne przedsięwzięcia są ograniczone pod względem celów, zadań i czasu trwania. Spółki na ogół trwają wiele lat, podczas gdy wspólne przedsięwzięcia tylko przez ograniczony czas, w szczególności do momentu osiągnięcia określonych celów. Ponadto spółki będące członkami spółek joint venture zachowują tożsamość swojej firmy oddzielnie od spółek joint venture, podczas gdy w spółkach utworzonych w spółkach partnerskich spółki tracą swoją indywidualną tożsamość.

2.5. Rozwiązanie Joint Venture

Rozwiązanie wspólnego przedsiębiorstwa jest opisane w umowie JV i może nastąpić z następujących powodów: gdy cele zostały osiągnięte lub jest oczywiste, że nie mogą one zostać osiągnięte, gdy strony rozwijają nowe interesy, gdy strony nie zgadzają się już z cele wspólnego przedsiębiorstwa, gdy czas trwania wspólnego przedsiębiorstwa wygaś lub gdy zmieniające się warunki rynkowe wskazują, że wspólne przedsiębiorstwo nie jest już odpowiednią formą sojuszu lub nie ma już znaczenia (Wikipedia, 2020).

2.6. W jaki sposób Joint Venture mogą pomóc firmom wejść na rynki zagraniczne?

Joint venture to forma partnerstwa wybierana często jako sposób wejścia na rynek zagraniczny, na który firma nie ma dostępu, lokalnej wiedzy czy lokalnych kanałów dystrybucji. Jest to strategiczne posunięcie w stosunku do konkurentów, w ramach którego wspólne przedsiębiorstwo może skuteczniej konkurować, łącząc klientów, umiejętności i potencjał. Sojusze, takie jak joint venture,

mogą pomóc firmie wejść na rynek zagraniczny, unikając lokalnych uprzedzeń wobec firm zagranicznych lub unikając potencjalnych konfliktów politycznych i braku akceptacji na poziomie krajowym. Bardzo często zdarza się, że spółki joint venture powstają między firmami a rządami, zwłaszcza w sektorze przemysłu naftowego i gazowego lub ogólnie w energetyce. Mogą również okazać się przydatne w uzyskiwaniu dostępu do surowców, kontraktów rządowych i lokalnych zakładów produkcyjnych. Międzynarodowe przedsięwzięcia typu joint venture mogą być również korzystne, ponieważ zapewniają firmie dostęp do funduszy, które nie są dostępne lokalnie lub jeśli chcą eksportować kapitał Wikipedia (2020).

2.7. Zalety i wady wspólnych przedsięwzięć

Jedną z najważniejszych zalet joint venture jest to, że może pomóc firmie w szybszym rozwoju, zwiększyć jej produktywność i generować większe zyski. Bardziej szczegółowe korzyści wynikające ze wspólnych przedsięwzięć obejmują (NIBusinessInfo) (Rooyen):

- Dostęp do wyspecjalizowanej kadry, wiedzy, nowych rynków geograficznych i sieci dystrybucji lub nowych technologii.
- Możliwość zwiększenia zdolności i zdobycia wiedzy.
- Umożliwia dzielenie się ryzykiem i kosztami z partnerem venture.
- Dostęp do większych zasobów, na przykład technologii i finansów.
- Dostęp do bazy danych klientów partnera joint venture w celu sprzedaży produktów firmy.
- Ograniczona żywotność spółki joint venture, dlatego nie narzuca dużego zobowiązania.
- Oferuje firmom kreatywny sposób wyjścia z działalności niezwiązanej z podstawową działalnością.
- 80% wszystkich wspólnych przedsięwzięć kończy się sprzedażą jednego partnera przez drugiego.

Joint Venture może również stanowić poważne ryzyko dla firmy. Budowanie silnych relacji i partnerstwa z inną firmą wymaga czasu i wysiłku, a także może stanowić wyzwanie. Niejasne porozumienie może skutkować trudną i niezadowolającą relacją joint venture (NIBusinessInfo, NIBusinessInfo.co.uk) (Rooyen).

2.8. Wady wspólnych przedsięwzięć

Wady wspólnych przedsięwzięć obejmują:

- Cele przedsięwzięcia nie zawsze są w 100% jasne
- Mogą wystąpić nieporozumienia między partnerami
- Partnerzy mają różne oczekiwania co do wspólnego przedsięwzięcia
- Istnieje nierównowaga między obiema stronami pod względem poziomu wiedzy fachowej i inwestycji.
- Partnerzy mają różne kultury i style zarządzania.
- Przywództwo i wsparcie nie są obecne od początku wspólnego przedsięwzięcia.
- Utworzenie wspólnego przedsiębiorstwa może być bardziej kosztowne niż konsorcjum.
- Wspólne przedsięwzięcia są często krótkotrwałe.

2.9. Ryzyko w Joint Venture

Większością ryzyka związanych z Joint Venture można zarządzać poprzez efektywne wykorzystanie różnych technik rozwiązywania sporów. Metody takie jak mediacja i arbitraż mogą pomóc zrównoważyć zalety i wady wspólnych przedsięwzięć. Niektóre z głównych zagrożeń związanych ze wspólnymi przedsięwzięciami to (Zespół Prowse Chowne LLP):

- Brak precyzji w zakresie obowiązków i odpowiedzialności każdego partnera z osobna.
- Różnica w stylach zarządzania każdego partnera, która nieuchronnie prowadzi do konfliktu.
- Brak równowagi w kapitale i zasobach zainwestowanych przez partnerów prowadzący do częstych kłótni i konfliktów interesów.
- Nieskuteczne rozwiązywanie konfliktów.

2.10. Jak przygotować umowę Joint Venture

Decydując się na utworzenie wspólnego przedsiębiorstwa, warunki powinny zostać określone w pisemnej umowie. Umowa ta może pomóc w zapobieganiu nieporozumieniom, gdy przedsięwzięcie jest już gotowe i uruchomione. Pisemna umowa o wspólnym przedsięwzięciu powinna określać kwestie związane z utworzeniem wspólnego przedsiębiorstwa oraz prawa i obowiązki stron (NIBusinessInfo, NIBusinessInfo.co.uk, b.d.).

Umowa o wspólnym przedsięwzięciu powinna obejmować informacje o każdej z organizacji uczestniczących i powstałej organizacji:

Miejsce i data: (Miejsce podpisania i data wejścia w życie umowy)

Pomiędzy: Oraz: ... (Pierwszy i drugi członek wspólnego przedsięwzięcia - lub więcej w przypadku dodatkowych organizacji uczestniczących: nazwiska, prawo w kraju, w którym firmy istnieją, pełne adresy ich siedzib, nazwiska przedstawicieli prawnych, uchwały zarządu deski.)

Opis projektu, dla którego wspólnicy zawarli niniejszą umowę. Cele realizacji tego wspólnego przedsięwzięcia.

Każdy, kto chce dołączyć do takiego sojuszu korporacyjnego, powinien skonsultować się z doświadczonym prawnikiem. Proponowane warunki umowy joint venture powinny zawierać:

1. NAZWA, MIEJSCE, CEL I OKRES DZIAŁALNOŚCI

1.1. Nazwa wspólnego przedsiębiorstwa (kraj, którego prawu podlega wspólne przedsiębiorstwo i gdzie wszystkie wymagane certyfikaty zostaną wykonane).

1.2. Miejsce prowadzenia działalności (pełny adres siedziby)

1.3. Cel umowy (Opis działalności spółki joint venture, numer umowy, kwota w euro)

1.4. Okres obowiązywania umowy o wspólnym przedsięwzięciu rozpoczyna się w dniu podpisania i kończy w dniu... (data)

Ewentualne przedłużenie czasu trwania może być przedmiotem jednomyślnej zgody wspólników.

2. PROCENT UCZESTNICTWA

W tej sekcji należy uwzględnić:

- procent udziału każdego wspólnika pod względem wkładu początkowego (gotówka lub majątek).
- podział zysków netto (poprzez dywidendy lub wypłaty gotówkowe).

- rozkład strat i zobowiązań.
- zwrot (wycofanie) wkładów kapitałowych za zgodą lub bez niej.

Firma partnerska Joint Venture	Procent udziału.
1.	
2.	

3. OBOWIĄZKI ZARZĄDZANIA I KONTROLI

W tej sekcji należy opisać wszystkie obowiązki i procesy, które będą musiały przestrzegać obie strony”

- Zarządzanie. Zarządzanie wspólnym przedsiębiorstwem mogłoby odbywać się za pośrednictwem „komitetu politycznego”, który można niniejszym ustanowić.
- Liczba głosów na partnera (może być równa procentowi udziału).
- Ubezpieczenie plus zobowiązania.
- •Obowiązki.
- Wynagrodzenia i wydatki.

4. POWOŁANIE WŁADZ

W tej sekcji należy ująć:

- Wyznaczenie Partnera Zarządzającego ds. Administracji i opis obowiązków.
- Wyznaczenie Partnera Zarządzającego Projektem odpowiedzialnego za prace projektowe.
- Wyznaczenie Dyrektora Generalnego i opis obowiązków.

5. KSIĘGOWOŚĆ I AUDYT

W tej sekcji należy opisać wszystkie ustalenia, które należy poczynić w odniesieniu do:

- Księgowość
- Audyty wewnętrzne i zewnętrzne
- Metoda księgowania

6. ROZWIĄZYWANIE SPORÓW

W tej sekcji należy scharakteryzować, w jaki sposób będą rozstrzygane wszelkie spory (których nie można rozwiązać w dobrej wierze) i na jakich zasadach.

7. STRATEGIA ROZWIĄZANIA-WYJŚCIA

W tej sekcji należy opisać procedury rozwiązania i likwidacji wspólnego przedsiębiorstwa.

8. POUFNOŚĆ

W tej sekcji uwzględnić opis tego, jak chronić wszelkie ujawnione tajemnice handlowe (umowy o zachowaniu poufności).

9. WŁASNOŚĆ INTELEKTUALNA

Ta sekcja obejmuje opis własności intelektualnej stworzonej przez wspólne przedsięwzięcie.

10. UBEZPIECZENIE

Opis ubezpieczenia od strat tam, gdzie jest to uzasadnione, a zwłaszcza jeśli jest to standardowa praktyka w branży.

11. ODSZKODOWANIE

Opis odszkodowań dla obu stron zaangażowanych w przedsięwzięcie.

<i>PRZEDSIĘBIORSTWO PIERWSZE</i>	<i>PRZEDSIĘBIORSTWO DRUGIE</i>
<i>PODPIS OSOBY UPOWAŻNIONEJ</i>	<i>PODPIS OSOBY UPOWAŻNIONEJ</i>
<i>Imię i nazwisko osoby upoważnionej</i>	<i>Imię i nazwisko osoby upoważnionej</i>

(AppBusinessinaBox, n.d.), (Καραμπάγιας, 2013)

References

- AppBusinessinaBox*. (n.d.). Retrieved June 2020, from Joint Venture Agreement: <https://app.business-in-a-box.com/doc/joint-venture-agreement-2-D888>
- Centinaro, V., Roncucci, G., & Vantighem, D. (2019). *How To Assist European SMEs in their Internationalisation Process: A Guidebook for the European Business Support Organisations*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Channon, D. F., & Sammut-Bonnici, T. (2015, January). *ResearchGate*. (P. S. Cooper, Ed.) Retrieved June 2020, from <https://www.researchgate.net/publication/272352896>: <https://www.researchgate.net/publication/272352896>
- Malescu Law*. (n.d.). Retrieved June 2020, from <https://malesculaw.com/difference-consignment-joint-venture/>
- NIBusinessInfo. (n.d.). *NIBusinessInfo.co.uk*. Retrieved June 2020, from Joint ventures and business partnerships: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/joint-venture-advantages-and-disadvantages>
- NIBusinessInfo. (n.d.). *NIBusinessInfo.co.uk*. Retrieved June 2020, from Create a Joint Venture Agreement: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/create-joint-venture-agreement>
- OECD. (2016). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: AN OECD SCOREBOARD*. Retrieved May 2020, from <http://worldsmeforum.org/wp-content/uploads/2016/06/OECD-Financing-SMEs-.pdf>
- Prowse Chowne LLP Team. (n.d.). *Prowse Chowne*. Retrieved June 2020, from Benefits and Risks Associated with Joint Ventures: <https://prowsechowne.com/benefits-and-risks-associated-with-joint-ventures/>
- Publications Office of the European Union. (2018). *Annual report on European SMEs 2017/2018 : SMEs growing beyond borders*. Retrieved June 2020, from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1>
- Rooyen, W. (n.d.). *Advantages and Disadvantages of Joint Ventures*. Retrieved June 2020, from SA Tenders: <https://www.sa-tenders.co.za/content/hints-tips-and-news/advantages-and-disadvantages-joint-ventures>
- Seiko Epson Corporation. (2018). *Seiko Epson Corporation: Annual Report 2018*. Retrieved May 2020, from <https://global.epson.com/IR/library/pdf/ar2018.pdf>
- Sunesen, E., & Henriksen, J. (2018). *The World in Europe, global FDI flows towards Europe: FDI by European SMEs*. Retrieved May 2020, from https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espon-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes_0.pdf
- The European Commission. (2016). *What is an SME?* Retrieved May 2020, from https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- Vaughan, J. (2010, April). *The University of Iowa University Center for International Finance and Development*. Retrieved June 2020, from India: Exploring an Emerging Market; What is a Joint Venture?: http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq_docs/Venture.shtml

Wikipedia. (2020, January). Retrieved June 2020, from https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture

Wikipedia. (2020). Retrieved June 2020, from https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/International_joint_venture#Benefits_of_International_Joint_Ventures

Καραμπαγιάς, Χ. (2013). *χkarampagias.gr*. Retrieved June 2020, from Υπόδειγμα καταστατικού σύστασης κοινοπραξίας.:
https://χkarampagias.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=383:2013-02-01-18-37-28&catid=56:2013-01-23-11-48-30&Itemid=200

Rozdział 3

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)

3.1 Rozumienie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ)

3.1.1 Czym jest BIZ?

Aby zrozumieć znaczenie Bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), ważna jest analiza znaczenia różnych związanych z nimi koncepcji.

Inwestycja polega na wykorzystaniu zasobów (finansowych / technologicznych / ludzkich) do generowania wartości w zakresie produktów / usług. W tym celu możemy wymienić następujące zasoby:

- Finansowe – środki pieniężne, które są wykorzystywane do uruchomienia inwestycji.
- Technologiczne – posiadanie technologii, która wspiera proces dodawania wartości.
- Ludzkie – czynnik decydujący w procesie dodawania wartości; korzystanie ze zróżnicowanych zdolności ludzi w zakresie rozwoju innowacyjności i kreatywności, które podtrzymują zdolność do bycia bardziej efektywnym w coraz bardziej zglobalizowanym środowisku.

Bezpośrednia inwestycja oznaczają relokację, tj. inwestycję dokonaną w innym kraju.

Należy jednak mieć na uwadze następujące kwestie:

- Środowisko społeczno-kulturowe jest inne niż w kraju pochodzenia, a zasady i standardy rządzące praktykami przemysłowymi / handlowymi / pracy mogą być inne.
- Zarządzanie procesami inwestycyjnymi leży w gestii każdego kraju.
- „Wyprowadzenie” musi być związane z korzyścią ocenianą przez inwestora jako potencjalnie istotną dla rozwoju jego działalności (np. branży obuwniczej); korzyścią tą może być również wdrożenie w preferencyjnej przestrzeni gospodarczej.
- Coraz częściej zachodzi proces rywalizacji pomiędzy krajami w zakresie pozyskiwania / przyciągania zasobów finansowych i technologicznych.
- Zasady kontroli biznesowej są takie same jak w kraju przyjmującym. W tym kontekście każdy kraj posiada organizacje, które pomagają przedsiębiorstwom w procesie internacjonalizacji.

W Portugalii istnieje podmiot pn. AICEP - <http://www.diasporalusa.pt/instituicoes/aicep-agencia-investimento-comercio-externo-portugal/>. To Portugalska Agencja ds. Inwestycji i Handlu Zagranicznego, która jest podmiotem publicznym o charakterze biznesowym zajmującym się tworzeniem konkurencyjnego środowiska biznesowego przyczyniając się do globalizacji portugalskiej gospodarki.

W Polsce działa Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH), która wspiera zarówno ekspansję zagraniczną polskiego biznesu, jak i napływ BIZ do Polski. <https://www.paih.gov.pl/pl>

We Włoszech również istnieje Agencja Handlu i Inwestycji - agencja rządowa, która wspiera rozwój biznesu włoskich firm za granicą i promuje przyciąganie inwestycji zagranicznych do Włoch. <https://www.ice.it/it/chi-siamo>.

W Grecji organizacją promującą handel międzynarodowy jest „Enterprise Greece S.A.”. Ma ona na celu promowanie i wspieranie znaczących możliwości inwestycyjnych Grecji oraz angażowanie światowej społeczności biznesowej z (najwyższej klasy) produktami eksportowymi wysokiej jakości - towarami i usługami wytworzonymi w Grecji. www.enterprisegreece.gov.gr

W Hiszpanii natomiast istnieją następujące agencje:

ICEX to krajowy publiczny podmiot gospodarczy, którego misją jest promowanie umiędzynarodowienia hiszpańskich przedsiębiorstw i inwestycji zagranicznych - <https://www.icex.es/icex/es/index.html>.

W regionie Katalonii działa ACCIO - agencja wspierająca konkurencyjność firm oferująca usługi dla firm, które chcą umiędzynarodowić się poprzez różne instrumenty. Agencja korzysta z kilku biur wsparcia handlowego zlokalizowanych na całym świecie, które mogą ułatwiać bezpośrednie kontakty z lokalnymi podmiotami i firmami, wspierają definiowanie i przygotowywanie strategii internacjonalizacji oraz zapewniają fundusze na internacjonalizację <http://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/internacionalitzacio/>.

Istnieje również instytucja Fondo para la Internacionalización (FIEM), której celem jest promowanie działalności eksportowej przedsiębiorstw hiszpańskich, jak również hiszpańskich inwestycji bezpośrednich za granicą, poprzez finansowanie operacji i projektów o szczególnym znaczeniu dla strategii internacjonalizacji hiszpańskiej gospodarki. FIEM finansuje również pomoc techniczną, której wymagają te operacje i projekty zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się.

Ogólnie rzecz biorąc, finansowanie jest głównie udzielane w formie pożyczek, kredytów i linii kredytowych, chociaż finansowanie bezzwrotne, pomoc techniczna i usługi doradcze mogą być również świadczone na rzecz firm, a także projektów i operacji, gdy jest to wymagane <https://www.ico.es/web/ico/fondo-para-la-internacionalizacion-de-la-empresa>.

W Irlandii, Enterprise Ireland, jest organizacją rządową odpowiedzialną za rozwój i wzrost irlandzkich przedsiębiorstw na rynkach światowych - <https://www.enterprise-ireland.com/en/>. Z drugiej strony, Irish Development Authority (IDA), jest irlandzką półpaństwową organizacją promującą bezpośrednie inwestycje zagraniczne <https://www.idaireland.com/>.

Inwestycja zagraniczna to „przepływ inwestorów określonej narodowości do innego kraju”.

W związku z tym bezpośrednia inwestycja zagraniczna (BIZ) to inwestycja strony w jednym kraju w przedsiębiorstwo lub korporację w innym kraju z zamiarem ustanowienia trwałego interesu. Ustanowienie trwałego interesu odróżnia BIZ od zagranicznych inwestycji portfelowych, w których inwestorzy biernie trzymają papiery wartościowe z obcego kraju. Bezpośrednia inwestycja zagraniczna może zostać dokonana poprzez uzyskanie trwałego interesu lub rozszerzenie działalności na obcy kraj. Inwestycja w firmę zagraniczną jest uznawana za BIZ, jeżeli wiąże się z uzyskaniem trwałego interesu. Trwały interes stwierdza się, gdy inwestor uzyskuje co najmniej 10 % praw głosu w przedsiębiorstwie. Proces BIZ opiera się również zawsze na założeniu, że każda firma musi być konkurencyjna i przyczyniać się do globalizacji gospodarki danego kraju / państwa. W ramach tego procesu, głównym wyzwaniem jest tworzenie wartości dodanej.

Kluczowymi czynnikami, które zwiększają prawdopodobieństwo, że MŚP będą prowadzić działalność eksportową są:

- przynależność do grupy,
- doświadczenie,
- kryterium wielkości (pod względem obrotów),
- posiadanie ambicji, by się rozwijać,
- działanie w sektorze towarowym,
- prowadzenie sprzedaży do innych przedsiębiorstw lub organizacji, oraz
- innowacyjność.

W przypadku krajów przyjmujących, strategie relokacji opierają się na wsparciu na następujących poziomach:

- Fiskalnym - istnieją bodźce, takie jak zwolnienia podatkowe, wspierające relokację.
- Dostępie do unijnych programów motywacyjnych w tym kraju, w tym programów operacyjnych, które zachęcają do inwestowania m.in. w dobra materialne lub szkolenia.

3.1.2 Czynniki sprzyjające relokacji

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne są kluczowym czynnikiem wzrostu gospodarek. Nie tylko ze względu na wkład we wzrost gospodarczy, zatrudnienie i eksport, ale także za promowanie kraju jako globalnej, renomowanej i atrakcyjnej marki. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne powinny być promowane i doceniane, szczególnie w przypadkach, gdy tworzą one zysk i mają efekt mnożnikowy, pobudzając powiązane z nimi sektory lub przedsiębiorstwa. Bezpośrednie inwestycje w kapitał

przedsiębiorstw (zakładanie przedsiębiorstw, podwyższanie kapitału lub nabywanie udziałów) są uprzywilejowanymi narzędziami służącymi realizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych, które pozwoliły zainteresowanym krajom na coraz większą integrację w globalnych łańcuchach wartości w najbardziej zróżnicowanych sektorach działalności.

Podczas gdy coraz więcej firm międzynarodowych posiada siedziby w kilku krajach (Google, Vestas, Natixis), pojawiają się również fuzje i przejęcia (M&A), napędzane przez dużą liczbę transakcji transgranicznych.

Można wskazać na motywacje, które stawiają kraje na radarze bezpośrednich inwestycji zagranicznych, na przykład:

- perspektywa stabilności społecznej,
- możliwości zwiększenia produktywności lub
- konkurencyjne koszty pracy.

Niemniej jednak należy wziąć pod uwagę, że bezpośrednie inwestycje zagraniczne same w sobie nie gwarantują dobrobytu. Staje się to jeszcze bardziej oczywiste, gdy weźmie się pod uwagę sektory o niższej wartości dodanej z siedzibami w innych krajach wyłącznie ze względu na ich przewagę komparatywną w zakresie kosztów pracy. Ważną informacją jest, że początkowe koszty podjęcia projektu BIZ są stałe, ponieważ składają się z jednorazowego kosztu poniesionego przez MŚP w celu oceny jego możliwości i zrozumienia regulacji dotyczących planowanego projektu. Koszty te obejmują zarówno nakłady finansowe i czasowe związane z podjęciem inwestycji, jak i ryzyko związane z projektem, które musi być pokryte ze zwrotu z inwestycji /dochodu. Im wyższe ryzyko związane z daną inwestycją, tym wyższe koszty. Oznacza to, że koszty podjęcia projektu BIZ są tym wyższe, im większa jest niepewność stosunków zagranicznych i tym bardziej skomplikowana jest biurokracja związana z regulacją. Ta ostatnia zależność wpływa na koszty podjęcia projektu BIZ poprzez zwiększenie czasu i pieniędzy potrzebnych na przygotowanie inwestycji.

Im większe są koszty stałe związane z realizacją projektu BIZ, tym większe muszą być projekty, aby wygenerować zysk. Dlatego też, spadek średniej wielkości transakcji w projektach w czasie może być postrzegany jako wskazówka, że koszty stałe maleją, pozwalając mniejszym projektom na osiągnięcie zysku. Poważny wpływ kryzysu na rynek europejski kilka lat temu mógł również zadziałać jako czynnik motywujący niektóre MŚP do poszukiwania lepszych możliwości rynkowych poza rynkiem krajowym, a zatem mógł stymulować mniejsze projekty BIZ.

3.1.3 Rodzaje BIZ

Jak już wspomniano, inwestor może dokonać bezpośredniej inwestycji zagranicznej, rozszerzając swoją działalność w obcym kraju. Przykładem może być otwarcie przez Amazon nowej siedziby w Vancouver w Kanadzie. Za bezpośrednie inwestycje zagraniczne uważa się również reinwestowanie zysków z działalności zagranicznej, jak również pożyczki udzielane zagranicznym spółkom zależnym w ramach przedsiębiorstwa. Wreszcie, istnieje wiele sposobów, w jaki inwestor krajowy może nabyć prawo głosu w zagranicznej spółce i są nimi:

- nabycie akcji z prawem głosu w zagranicznej spółce,
- fuzje i przejęcia,
- wspólne przedsiębiorstwa z korporacjami zagranicznymi lub
- założenie filii firmy krajowej w obcym kraju.

3.1.4 Zalety i wady bezpośrednich inwestycji zagranicznych

BIZ oferują korzyści zarówno dla inwestora, jak i dla zagranicznego kraju przyjmującego.

Oto niektóre z korzyści dla przedsiębiorstw:

- Dywersyfikacja rynku.
- Ulgi podatkowe.
- Niższe koszty pracy.
- Preferencyjne taryfy.
- Subsydia.

Poniżej przedstawiono niektóre z korzyści dla kraju przyjmującego:

- Stymulacja ekonomiczna.
- Rozwój kapitału ludzkiego.
- Wzrost zatrudnienia.
- Dostęp do specjalistycznej wiedzy, umiejętności i technologii w zakresie zarządzania.

Wady BIZ są następujące:

- Przesiedlanie lokalnych przedsiębiorstw.
- Repatriacja zysków.

Wejście na rynek dużych firm, takich jak Walmart, Mercadona, Pingo Doce, itp. może zagrozić lokalnym przedsiębiorstwom. Często są one krytykowane za zastępowanie lokalnych przedsiębiorstw, które nie mogą konkurować z ich niższymi cenami. W przypadku repatriacji zysków główną obawą jest to, że

firmy nie będą reinwestować zysków z powrotem do kraju przyjmującego. Prowadzi to do dużego odpływu kapitału z kraju przyjmującego. W związku z tym w wielu krajach obowiązują przepisy ograniczające bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

3.2 Formy BIZ: horyzontalne, wertykalne i platformy eksportowe

Istnieją dwie główne formy BIZ:

Horyzontalne: przedsiębiorstwo rozszerza swoją działalność krajową na kraj zagraniczny. W tym przypadku przedsiębiorstwo prowadzi tę samą działalność, ale za granicą. Przykładem jest otwarcie restauracji McDonald's w Japonii.

Wertykalne: firma rozszerza działalność na obcy kraj, przenosząc się na inny poziom łańcucha dostaw. Innymi słowy, firma prowadzi różną działalność za granicą, ale działalność ta jest nadal związana z główną działalnością. Używając tego samego przykładu, McDonald's mógłby kupić duże gospodarstwo rolne w Kanadzie, aby produkować mięso dla swoich restauracji.

Zaobserwowano także dwie inne formy BIZ:

Konglomerat: przedsiębiorstwo nabywa niepowiązane przedsiębiorstwo w obcym kraju. Jest to rzadkość, ponieważ wymaga pokonania dwóch barier rynkowych: wejścia do obcego kraju i wejścia do nowej branży lub rynku. Przykładem może być sytuacja, w której Virgin Group, mająca siedzibę w Zjednoczonym Królestwie, nabywa linię odzieżową we Francji.

Platforma: przedsiębiorstwo rozszerza działalność na obcy kraj, ale produkcja z operacji zagranicznych jest eksportowana do kraju trzeciego. Nazywa się to również platforma eksportowa dla BIZ. Zjawisko to zdarza się często w tanich lokalizacjach na obszarach wolnego handlu, np. jeżeli Ford kupił zakłady produkcyjne w Irlandii, a ich głównym celem jest eksport samochodów do innych krajów UE.

3.3 Cechy charakterystyczne MŚP w UE podejmujących BIZ

Zgodnie z danymi Komisji Europejskiej (Komisja Europejska, 2016 r.), małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) stanowią 99% wszystkich przedsiębiorstw w UE, a głównymi czynnikami decydującymi o tym, czy dane przedsiębiorstwo jest MŚP to:

- zatrudnienie personelu oraz
- obrót lub suma bilansowa.

Tabela 1

Kategoria firmy	Zatrudnienie	Obrót	lub	Suma bilansowa
Średnia	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
Mała	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
Mikro	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

Źródło: (Komisja Europejska, 2016 r.)

Pułapy te mają zastosowanie wyłącznie do danych liczbowych dotyczących poszczególnych firm. Firma, która jest częścią większej grupy, być może będzie musiała uwzględnić również dane dotyczące zatrudnienia / rotacji personelu / bilansu tej grupy.

MŚP mogą korzystać z dwóch kategorii potencjalnych korzyści, jeśli spełniają następujące kryteria:

- Kwalifikowalność do wsparcia w ramach wielu unijnych programów skierowanych do przedsiębiorstwa, w szczególności MŚP: finansowanie badań naukowych i innowacji oraz podobne krajowe programy wsparcia, które w przeciwnym razie mogłyby zostać zakazane jako nieuczciwe wsparcie rządowe.
- Niższe wymogi lub niższe opłaty za zgodność z przepisami administracyjnymi UE.

MŚP, podejmując BIZ, są bardziej skłonne niż duże korporacje transnarodowe do:

- Transferu odpowiedniej technologii do krajów rozwijających się.
- Poszukiwania partnerów do spółek współzależnych zamiast zakładania spółek w pełni zależnych.
- Posiadania korzystnego wpływu na bilans handlowy.
- Posiadania bardziej elastycznych udogodnień lokalnych i większego wkładu w lokalną gospodarkę poprzez wykorzystanie podwykonawstwa w większym stopniu.

MŚP mają następujący wpływ na wzrost gospodarczy:

- MŚP odegrały znaczącą rolę w rozwoju wszystkich wiodących gospodarek w Azji (choć ich wkład różni się w zależności od kraju).
- MŚP przyczyniają się do około 40-60% wszystkich inwestycji kapitałowych i mają mniej więcej takie same proporcje wzrostu wydajności.
- Około 10% MŚP jest zorientowanych na wzrost i może wnieść znaczący wkład w rozwój przedsiębiorczości w swoich krajach oraz w krajach przyjmujących poprzez BIZ.

Zgodnie z rocznym sprawozdaniem europejskich MŚP (Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2018) jedynie niewielka liczba MŚP (4%) podejmuje bezpośrednio inwestycje zagraniczne w UE, chociaż istnieją różnice pomiędzy poszczególnymi państwami członkowskimi. MŚP zatrudniające 50-249 pracowników, których obroty przekraczają 10 mln euro i których wzrost w latach 2008-2014 wyniósł ponad 25%, były bardziej skłonne do podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych niż przeciętne MŚP. Przedsiębiorstwa wchodzące w skład międzynarodowej grupy były również bardziej skłonne do podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych, być może ze względu na dostęp do zasobów zapewnianych przez inne przedsiębiorstwa należące do grupy. O ile wszystkie wymienione powyżej cechy firm skłaniają ku temu, że MŚP zdecydują się na inwestycje za granicą, to wyniki te należy interpretować w kontekście niskiego poziomu aktywności BIZ w MŚP ogółem.

Ponadto, według OECD (OECD, 2016) więcej niż jedna trzecia europejskich inwestorów z sektora MŚP podejmuje więcej niż jedną inwestycję. MŚP, które inwestują w wiele projektów z zakresu BIZ, mają większe szanse na dokonanie pierwszej inwestycji w UE. W przypadku innych MŚP w krajach UE, są one celem nieco poniżej połowy wszystkich kontynuowanych projektów. Oznacza to, że powtarzający się inwestorzy pochodzący z MŚP z UE nadal inwestują w obrębie UE. Inwestorzy MŚP z krajów kandydujących i EFTA stopniowo zmniejszają swój udział w inwestycjach w UE, im więcej projektów realizują. MŚP z tych krajów podejmują blisko dwie trzecie swoich pierwszych projektów na terenie UE. W przypadku kolejnych projektów liczba ta zmniejsza się do blisko jednej trzeciej. MŚP z UE podejmujące liczne projekty w zakresie BIZ stale zwiększają wielkość realizowanych projektów, podczas gdy projekty poza UE pozostają na stałym poziomie. Najprawdopodobniej wynika to ze standardowych zasad obowiązujących w UE.

Fakt, że MŚP mają tendencję do ciągłego zwiększania rozmiaru swoich projektów w UE, ponieważ inwestują w wiele projektów, sugeruje, że MŚP mogą wykorzystać doświadczenie, które zdobywają w ramach każdego z realizowanych projektów. Zmniejsza to ryzyko inwestycji, pozwalając MŚP na dalsze zwiększanie rozmiaru projektów. Podczas gdy większość MŚP z UE inwestuje wielokrotnie, albo wyłącznie w UE, albo poza nią, to kilka MŚP z UE realizuje również inwestycje zarówno w UE, jak i poza nią. Spośród nich około połowa dokonuje pierwszej inwestycji w UE, podczas gdy druga połowa realizuje swój pierwszy projekt bezpośrednich inwestycji zagranicznych poza UE.

Aby MŚP mogły podejmować inwestycje za granicą, muszą być wystarczająco produktywne, aby przewyciężyć koszty stałe związane z założeniem oddziału w innym kraju i skutecznie konkurować z podmiotami już obecnymi na rynku. Jednym ze sposobów, w jaki MŚP mogą poprawić swoją produktywność, jest współpraca z inwestorami zagranicznymi na ich rodzimym rynku. Firmy zagraniczne posiadają wiedzę techniczną, operacyjną i menedżerską, którą lokalne firmy mogą wykorzystać i poprawić swoją produktywność poprzez tzw. mechanizmy produktywności. Firmy europejskie, niezależnie od ich wielkości, generalnie odnoszą korzyści a takich mechanizmów i w wyniku wewnątrz europejskich inwestycji zagranicznych, ale przede wszystkim korzystają na tym MŚP i mniejsze firmy. W miarę jak europejskie MŚP stają się bardziej produktywne, są one również w lepszej pozycji do podejmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych na zewnątrz. W związku z tym, wewnętrzne BIZ mogą pomóc w ułatwieniu zagranicznych inwestycji zagranicznych dokonywanych przez europejskie MŚP i inne firmy.

Zgodnie z rocznym sprawozdaniem firmy Epson (Seiko Epson Corporation, 2018), w latach 2003-2015 europejskie MŚP podjęły w sumie 25 683 projekty w zakresie BIZ. Stanowi to blisko 30 proc. wszystkich 87 087 projektów BIZ zrealizowanych przez przedsiębiorstwa europejskie w tym samym okresie. Łączna wartość transakcyjna BIZ MŚP wynosi ponad 900 mld euro, co stanowi około 19 proc. całkowitej wartości. Z danych tych wynika, że MŚP są bardzo ważne dla łącznych schematów BIZ, co podkreśla znaczenie analizy schematów BIZ tych firm. W tym samym opracowaniu każda inwestycja została podzielona na kategorie według sektora i rodzaju. Stwierdzono, że 12 806 projektów europejskich MŚP dotyczyło fuzji i przejęć (inwestycje kapitałowe), podczas gdy pozostałe 12 877 były projektami „greenfield”. Dla obu wymienionych rodzajów projektów BIZ jest to blisko 30 proc. ogólnej liczby projektów BIZ realizowanych przez wszystkie europejskie przedsiębiorstwa. W związku z tym, MŚP nie są nadmiernie lub niedostatecznie reprezentowane w żadnym z tych dwóch rodzajów BIZ w stosunku do wszystkich firm. Transakcje fuzji i przejęć są średnio większe niż projekty „greenfield”, przy czym średnia wartość transakcji wynosi 92 mln euro w przypadku fuzji i przejęć w porównaniu do średniej wartości projektu wynoszącej 31 mln euro w przypadku inwestycji „greenfield”. Jest to mniej niż w przypadku analogicznych danych dla wszystkich firm, gdzie średnia wartość transakcji wynosi odpowiednio 158 mln euro 42 mln euro w przypadku fuzji i przejęć oraz projektów „greenfield”.

Ponadto, średnia wielkość transakcji wzrasta w przypadku firm, co oznacza, że większe firmy podejmują się realizacji większych projektów BIZ, por. ostatnia kolumna tabeli 2. Średnia wielkość transakcji dla projektu BIZ realizowanego przez MŚP wynosi 50 mln euro, podczas gdy analogiczna liczba dla firm dużych jest ponad dwukrotnie większa.¹

Tabela 2 Liczba i średnia wielkość transakcji dla poszczególnych wielkości firm, 2003-2015

	Udział wszystkich firm	Udział wszystkich projektów BIZ	Udział projektów BIZ w poszczególnych sektorach			Średnia wielkość transakcji (w mln EURO)
			Usługi	Produkcja	Inne	
Mikro	93%	26%	29%	21%	25%	45
MŚP	6%	29%	32%	27%	27%	50
Duże	1%	45%	39%	52%	49%	121

Uwaga: Udziały wszystkich firm podane w kolumnie pierwszej pochodzą z arkuszy informacyjnych Small Business Act (SBA) i dotyczą UE. Każda inwestycja jest klasyfikowana jako usługi, produkcja lub inne, gdzie pozostałe obejmują rolnictwo, górnictwo, kopalnictwo i budownictwo.

Źródło: ESPON FDI (2018) na podstawie danych z baz danych BvD Zephyr i Financial Times's fDi Markets (Sunesen & Henriksen, 2018, s. 5)

Powyższe dane pokazują, że liczba projektów BIZ realizowanych przez MŚP z roku na rok rośnie od 2003 do 2015 (z wyjątkiem lat 2008-2009). Natomiast łączna wartość transakcji nie osiągnęła poziomu sprzed kryzysu. W związku z tym, średnia wartość transakcji z czasem uległa zmniejszeniu. Oznacza to, że w latach 2003-2015 bariery w podejmowaniu projektów BIZ zostały obniżone, co pozwoliło na realizację mniejszych projektów. Ponadto, pokazało to, że występuje nadreprezentacja MŚP w projektach BIZ w sektorze usług.

¹ Średnia wielkość transakcji w wysokości 45 mln euro dla mikroprzedsiębiorstw wydaje się stosunkowo wysoka. Przy konstruowaniu zbioru danych wykorzystaliśmy dane skonsolidowane na poziomie firmy do określenia wielkości firm. Zmniejsza to ryzyko, że spółki zależne w zbiorze danych są traktowane jako część większej grupy, a nie jako mikroprzedsiębiorstwa. Ponieważ dane skonsolidowane nie zawsze są dostępne, ryzyko to nie jest w pełni wyeliminowane. Ponadto małe spółki holdingowe, które nie są częścią większej grupy, są rejestrowane jako mikroprzedsiębiorstwa, co może zwiększyć średnią wielkość transakcji. Problem ten jest największy w przypadku mikroprzedsiębiorstw, gdzie dane są najbardziej ograniczone.

References

- AppBusinessinaBox*. (n.d.). Retrieved June 2020, from Joint Venture Agreement: <https://app.business-in-a-box.com/doc/joint-venture-agreement-2-D888>
- Centinaro, V., Roncucci, G., & Vantighem, D. (2019). *How To Assist European SMEs in their Internationalisation Process: A Guidebook for the European Business Support Organisations*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Channon, D. F., & Sammut-Bonnici, T. (2015, January). *ResearchGate*. (P. S. Cooper, Ed.) Retrieved June 2020, from <https://www.researchgate.net/publication/272352896>: <https://www.researchgate.net/publication/272352896>
- Malescu Law*. (n.d.). Retrieved June 2020, from <https://malesculaw.com/difference-consignment-joint-venture/>
- NIBusinessInfo. (n.d.). *NIBusinessInfo.co.uk*. Retrieved June 2020, from Joint ventures and business partnerships: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/joint-venture-advantages-and-disadvantages>
- NIBusinessInfo. (n.d.). *NIBusinessInfo.co.uk*. Retrieved June 2020, from Create a Joint Venture Agreement: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/create-joint-venture-agreement>
- OECD. (2016). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: AN OECD SCOREBOARD*. Retrieved May 2020, from <http://worldsmeforum.org/wp-content/uploads/2016/06/OECD-Financing-SMEs-.pdf>
- Prowse Chowne LLP Team. (n.d.). *Prowse Chowne*. Retrieved June 2020, from Benefits and Risks Associated with Joint Ventures: <https://prowsechowne.com/benefits-and-risks-associated-with-joint-ventures/>
- Publications Office of the European Union. (2018). *Annual report on European SMEs 2017/2018 : SMEs growing beyond borders*. Retrieved June 2020, from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1>
- Rooyen, W. (n.d.). *Advantages and Disadvantages of Joint Ventures*. Retrieved June 2020, from SA Tenders: <https://www.sa-tenders.co.za/content/hints-tips-and-news/advantages-and-disadvantages-joint-ventures>
- Seiko Epson Corporation. (2018). *Seiko Epson Corporation: Annual Report 2018*. Retrieved May 2020, from <https://global.epson.com/IR/library/pdf/ar2018.pdf>
- Sunesen, E., & Henriksen, J. (2018). *The World in Europe, global FDI flows towards Europe: FDI by European SMEs*. Retrieved May 2020, from https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espon-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes_0.pdf
- The European Commission. (2016). *What is an SME?* Retrieved May 2020, from https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- Vaughan, J. (2010, April). *The University of Iowa University Center for International Finance and Development*. Retrieved June 2020, from India: Exploring an Emerging Market; What is a Joint Venture?: http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq_docs/Venture.shtml

Wikipedia. (2020, January). Retrieved June 2020, from https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture

Wikipedia. (2020). Retrieved June 2020, from https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/International_joint_venture#Benefits_of_International_Joint_Ventures

Καραμπαγιάς, Χ. (2013). *xkarampagias.gr*. Retrieved June 2020, from Υπόδειγμα καταστατικού σύστασης κοινοπραξίας.:
https://xkarampagias.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=383:2013-02-01-18-37-28&catid=56:2013-01-23-11-48-30&Itemid=200

Bibliografia

Amadeo, K., 2012. Foreign Direct Investment, Its Pros, Cons, and Importance to You. [online] The Balance. Available at: <https://www.thebalance.com/foreign-direct-investment-fdi-pros-cons-and-importance-3306283> [Dostęp w maju 2020].

Chen, J., 2019. Foreign Direct Investment (FDI). [online] Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/f/fdi.asp> [Dostęp w maju 2020].

Global Business Alliance, 2020. Foreign direct investment is really not “foreign” at all. [online] globalbusiness.org. Available at: <https://www.ofii.org/about-us/foreign-direct-investment> [Dostęp w maju 2020].

OECD iLibrary, 2019. OECD iLibrary | Foreign direct investment (FDI). [online] Oecd-ilibrary.org. Available at: https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english_9a523b18-en [Dostęp w maju 2020].

The European Commission, 2020. SME Questionnaire. [online] ec.europa.eu. Available at: <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/SME-Wizard/smeq.do> [Dostęp w maju 2020].

Top Countries For Foreign Direct Investment, 2019. Global Finance Magazine - Top Countries For Foreign Direct Investment. [online] Global Finance Magazine. Available at: <https://www.gfmag.com/magazine/april-2018/alchemy-fdi> [Dostęp w maju 2020].

UNCTAD, 2018. Foreign direct investment. [online] UNCTAD e-Handbook of statistics 2018. Available at: <https://stats.unctad.org/handbook/EconomicTrends/Fdi.html> [Dostęp w maju 2020].

Rozdział 4

Nowe technologie na potrzeby internacjonalizacji – to prostsze niż myślisz!

4.1 Wprowadzenie do zalet i wad nowych technologii

4.1.1 Rodzaje nowych technologii

Nowe technologie mają wpływ na wszystkie dziedziny życia i wszystkie sektory. Obecnie nowe technologie opierają się na rozwiązaniach cyfrowych, co oznacza, że cyfryzacja pozwala na przedstawienie większej liczby aspektów za pomocą medium elektronicznego i wprowadza zmiany w biznesie. Dlatego też cyfryzacja w handlu elektronicznym oznacza pójście o krok dalej, w kierunku przestrzeni cyfrowej. MŚP i nowopowstałe przedsiębiorstwa szczególnie dobrze przystosowują się do wprowadzania nowych technologii, co daje im przewagę konkurencyjną nad większymi przedsiębiorstwami, które potrzebują więcej czasu na rozważenie i wdrożenie wybranych rozwiązań ICT.

Nowe technologie zakłócają funkcjonowanie przedsiębiorstw, tj. wprowadzają innowacje w postaci nowych koncepcji, pomysłów lub rozwiązań, które będą wspierać rozwój. Tzw. technologia przełomowa sprawia, że poprzednia technologia, która była stosowana w przedsiębiorstwie, staje się przestarzała, co inicjuje akceptację nowych rozwiązań ICT w celu zwiększenia wydajności.

Koncepcje SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud) mają zastosowanie w różnych gałęziach przemysłu, wspierając przejście przedsiębiorstw na przedsiębiorstwa cyfrowe. Jednak to właśnie integracja wszystkich tych technologii ułatwia rozwój biznesu i napędza innowacje.

Social: odnosi się to do platform mediów społecznościowych, które są skutecznym sposobem dotarcia, interakcji, kierowania, pozyskiwania i utrzymywania klientów, a także do technologii społecznych, które umożliwiają interakcje społeczne, np. usługi VoIP. Znajomość i obecność w mediach społecznościowych jest konieczna dla tych przedsiębiorstw, które chcą pozostać w sieci.

Mobile: odnosi się do technologii i platform mobilnych, które zmieniły sposób komunikowania się osób, pracy lub zakupów. Silny wpływ pod względem umożliwienia handlu elektronicznego przez telefony komórkowe miały media społecznościowe.

Analytics: odnosi się do danych, które umożliwiają zrozumienie, jak poszczególne osoby zachowują się w sieci. Analityka danych może oznaczać wiele różnych rzeczy, dotyczących różnych wskaźników, a także może przewidywać przyszłe zachowania, dlatego powinna być priorytetem, zwłaszcza w e- biznesie.

Cloud: odnosi się do chmury obliczeniowej, oferującej nowy sposób przechowywania danych, ale również dostępu do technologii i danych, których potrzebuje każdy, zarówno firma, jak i klient, któremu przyznano dostęp. Chmury obliczeniowe ułatwiają również tworzenie kopii zapasowych i monitorowanie systemu.

Niektóre inne (przełomowe) technologie w 2020 r. to:

Technologie bezprzewodowe piątej generacji (5G). Jest to bezprzewodowa łączność internetowa następnej generacji, wykorzystująca różne pasma widma, zwiększając szybkość pobierania i wysyłania danych, dzięki czemu transmisja danych jest bardziej efektywna.

Sztuczna Inteligencja (SI). Firmy mogą korzystać z SI, np. używając rozwiązania rozpoznawania głosu / twarzy lub analizując dane do tworzenia prognoz. Sztuczna inteligencja opiera się na algorytmach komputerowych, które są uznawane przez przedsiębiorstwa w celu wspierania nie tylko zarządzania łańcuchem dostaw, ale również technologii wspomagających podejmowanie decyzji, które odgrywają coraz większą rolę w przyszłości handlu elektronicznego.

Rzeczywistość wirtualna (VR). Dzięki tej przełomowej technologii, rzeczywistość zostaje całkowicie zastąpiona komputerowo generowaną symulacją trójwymiarowego obrazu lub środowiska, skutkiem czego użytkownik nie wchodzi w interakcję z realnym światem.

4.1.2 Zalety korzystania z nowych technologii

Niektóre z zalet stosowania nowych technologii są następujące:

Komunikacja. Cyfryzacja oferuje nowe środki komunikacji i szybsze technologie. Obejmują one organizowanie spotkań online, wirtualne spacery, przechowywanie danych w chmurze, itp., co pozwala zaoszczędzić czas i pozwala firmom korzystać z globalnej sieci i być w kontakcie z klientami. Poprawia to również komunikację wewnętrzną poprzez wykorzystanie platform współpracy lub systemów zarządzania relacjami z klientami.

Łączność. Technologia sieci bezprzewodowych (Wi-Fi) jest głównym mechanizmem komunikacji zapewniającym łączność, szczególnie na urządzenia mobilne. Coraz więcej użytkowników sieci używa ją za pomocą smartfonów i tabletów, co umożliwia komunikację w czasie rzeczywistym i utrzymanie łączności. Łączność to konieczność pozostawania w kontakcie, a nowe technologie to umożliwiają.

Dostępność. Internet zapewnia lepszy dostęp do informacji i upraszcza badania lub wzbogaca wiedzę. Jest to zazwyczaj miejsce, do którego można się odwołać w sprawach wymagających szybkiej reakcji lub porównania informacji.

Możliwości. Nowe technologie wprowadzają innowacje w różnych sektorach, np. w medycynie lub motoryzacji, oraz wprowadzają rozwiązania, które nie byłyby możliwe bez wsparcia ze strony technologii, np. czujników.

Produktywność. Komputery i procesy automatyzacji pozwoliły firmom na bardziej efektywną współpracę, niezależnie od lokalizacji, oraz na adaptację nowych urządzeń cyfrowych w celu ułatwienia szkoleń w miejscu pracy, wspierania działań w miejscu pracy i monitorowania wskaźników wydajności.

Przechowywanie danych. Pamięć masowa w chmurze jest szczególnie użytecznym rozwiązaniem umożliwiającym przechowywanie plików i folderów w przestrzeni wirtualnej, do której dostęp ma wielu użytkowników i która jest współdzielona w sieci. Firmy mogą również instalować na swoich stronach internetowych dedykowane linki, aby udostępniać np. katalogi produktów.

Koszty. Technologie, choć zazwyczaj wiążą się z wysokimi kosztami inwestycyjnymi, mogą w dłuższej perspektywie obniżyć wydatki przedsiębiorstw. Gdy komunikacja i wydajność w przedsiębiorstwach będzie wspierana przez nowe technologie, nastąpi np. zmniejszenie kosztów personelu i podróży.

Czas. Technologia informatyczna wspiera przechowywanie i analizę. Dokumenty przechowywane w bazie danych są łatwiejsze do odnalezienia, a tym samym łatwiejsze do przeanalizowania i udzielenia szybkich odpowiedzi w zakresie tego, gdzie na podstawie analizowanych danych można wprowadzić usprawnienia w biznesie. Wymiana danych jest szybsza również przez Internet. Ale również osoby fizyczne mogą zaoszczędzić więcej czasu, gdy roboty lub inne technologie Internetu rzeczy przejmą obowiązki, np. drukowanie prototypów w 3D.

Dokładność. Technologia pozwala na wykonywanie zadań z większą precyzją i wyższym stopniem dokładności. Jest to szczególnie związane z lepszą analizą danych i dostarczaniem dokładnych ilości informacji w kontekście ICT.

Promocja. Internet jest pierwszym miejscem, w którym firma może mówić o swojej działalności i swoich produktach / usługach ze względu na swoją wszechobecność i zwiększony potencjał dotarcia do odbiorców na poziomie międzynarodowym. Dzięki zastosowaniu różnych technologii, takich jak VR, AR, 3D i widoki 360 stopni, a nawet prostych rozwiązań, takich jak filmy wideo czy atrakcyjna grafika, przedsiębiorstwa mogą zastąpić marketing treści wyłącznie tekstowych nowymi sposobami promocji online.

Sprzedaż. Technologia umożliwiła sprzedaż online, co ma wpływ na handel krajowy i międzynarodowy. Więcej klientów preferuje sklepy internetowe niż tradycyjne, gdzie nie są oni ograniczeni czasowo i w większości przypadków mają te same możliwości wyboru. Turystyka jest również sektorem, który czerpie korzyści ze sprzedaży internetowej, gdzie oferty produktów można łatwo porównać online.

Płatności. Nowe sposoby dokonywania zakupów są wynikiem digitalizacji. Wielu handlowców używa bitcoin'ów, jak również innych walut cyfrowych. Transakcje mogą być finalizowane za pomocą bramek płatniczych, a przelewy pieniężne są łatwiejsze niż to było kiedyś.

Wielokanałowość. Nowe technologie wprowadzają nowe sposoby interakcji z konsumentami. E-maile i czat na żywo mogą być teraz łączone ze spersonalizowanymi kampaniami marketingowymi, wiadomościami SMS i reklamami sponsorowanymi lub interakcjami w mediach społecznościowych. Istnieje więcej kanałów, z których klienci mogą wybierać, co oznacza również, że trudniej jest przyciągnąć ich uwagę i śledzić aktywność w sieci, oraz wymaga to również większego wysiłku, aby być obecnym na wielu stronach internetowych.

4.1.3 Wady wynikające z stosowania nowych technologii

Niektóre z wad nowych technologii są następujące:

Rozwój. Wprowadzenie nowych technologii powoduje konieczność dostosowania się do nowych okoliczności. Oznacza to, że jeśli jedno przedsiębiorstwo korzysta z danej technologii, będzie to miało również wpływ na inne przedsiębiorstwo i na jego pozycję na rynku. Przedsiębiorstwo, które niechętnie wprowadza rozwiązania oferowane przez konkurencję, może zostać pozostawione w tyle, a jego możliwości dotarcia na rynki międzynarodowe są ograniczone. Należy zauważyć, że rynki różnią się od siebie, a stosowane narzędzia i strategie powinny być dostosowane do konkretnego rynku. Sposób komunikacji, który może być normą w jednym kraju, może być nowością w innym kraju.

Zależność. Nowe technologie mają ogromny wpływ na ludzkie zachowania. Obecnie ludzie używają urządzeń technologicznych do przeprowadzania prostych procesów umysłowych, które kiedyś były możliwe do przeprowadzenia bez użycia technologii. Nadmierna zależność od technologii może mieć również wpływ na działalność przedsiębiorstwa, jeśli jest ono przede wszystkim zależne od łączności z Internetem, to np. w przypadku braku połączenia z Internetem, dane przechowywane w chmurze lub usługi oferowane klientom nie będą dostępne.

Ochrona. Cyberataki o wysokim profilu nadal mają miejsce niezależnie od bardziej zaawansowanych technologii wspierających bezpieczeństwo i ochronę, które są dostępne. Jest to również związane z dużymi zasobami danymi i rosnącą ilością informacji, które są przechowywane w Internecie

i w chmurze. Dlatego nie jest to tylko kwestia zabezpieczenia haseł i strony internetowej, ale opracowania systemu śledzenia, wykrywania, zgłaszania i zwalczania wszelkich niepożądanych działań, które mogłyby być ukierunkowane na działania w Internecie.

Koszt. Inwestycje w nowe technologie (Przemysł 4.0) wiążą się z dużymi inwestycjami, a większość firm rozpoczynających działalność lub MŚP nie jest w stanie inwestować w najnowsze technologie. Z drugiej strony może to spowodować, że nie będą one w stanie nadążyć za konkurencją.

Siła robocza. Odkrycia technologiczne mogą zastąpić ludzi w ich obowiązkach. Oznacza to, że prace, które wcześniej mogły być wykonywane przez ludzi, mogą być teraz wykonywane przez roboty lub maszyny. W rezultacie potrzebnych będzie mniej miejsc, co wiąże się ze zwolnieniami, ponieważ więcej procesów zostanie zautomatyzowanych.

4.2 Bezpieczeństwo cybernetyczne i ochrona własności intelektualnej

4.2.1 Jak przedsiębiorstwo może zapewnić bezpieczeństwo podczas transakcji międzynarodowych?

Bezpieczeństwo ma zasadnicze znaczenie dla każdej aktywności w Internecie, a handel elektroniczny jest specyficznym środowiskiem, w którym współdzielona i przechowywana jest ogromna ilość danych. Jednak nie chodzi tu tylko o zabezpieczenie danych biznesowych, ale także o ochronę wrażliwych danych klientów, umożliwienie bezpiecznego przeglądania i zabezpieczania płatności, między innymi. Rozważając internacjonalizację, konieczne może być podjęcie większej liczby środków, które będą również powiązane z zasadami i warunkami panującymi na rynkach, na które będzie ukierunkowane przedsiębiorstwo.

Dla każdej firmy planującej rozpoczęcie sprzedaży online, środki bezpieczeństwa są krytyczne. Każda informacja, która trafia do sieci jest podatna na cyberataki. Chociaż przedsiębiorstwo może wprowadzić nowe środki w momencie ataku na system, który stanie się skuteczny od tego momentu, wcześniej przechowywane dane nadal będą narażone na ryzyko. Dlatego też wdrożenie środków bezpieczeństwa jest koniecznością, która powinna obejmować również regularne i precyzyjne środki kontroli, w tym regularne aktualizacje oprogramowania i przeglądarek, aby móc wykryć wszelkie ataki cybernetyczne zanim spowodują one jakiegokolwiek szkody.

Bezpieczeństwo online jest dość często związane z płatnościami online. W tym zakresie warunkiem wstępnym jest zaszyfrowane przesyłanie danych pomiędzy konsumentem, a sprzedawcą, zwłaszcza danych karty kredytowej. Powinno to również obejmować możliwość potwierdzenia, kim jest sprzedawca i kupujący. Jednakże przed umożliwieniem klientom płatności online istnieją inne środki,

które są niezbędne do wdrożenia. Zaczynają się one od zabezpieczenia sieci, w szczególności zabezpieczenia serwera przed atakami osób trzecich, zarówno z zewnątrz (Internet), jak i z wewnątrz (sieć LAN), oraz zabezpieczenia serwera przed dostępem osób nieupoważnionych do danych klienta bez ich zgody. Innymi podstawowymi środkami bezpieczeństwa są certyfikaty SSL i pieczęcie bezpieczeństwa.

Certyfikat SSL łączy nazwę domeny, nazwę serwera lub nazwę hosta z tożsamością organizacyjną (tzn. nazwą firmy) i jej lokalizacją. Jest to pierwszy krok do udokumentowania, że strona handlu elektronicznego jest chroniona. Celem jego wdrożenia jest zabezpieczenie połączeń z serwera WWW do przeglądarki, a w szczególności zabezpieczenie transakcji kartą kredytową, transferu danych, logowania i przeglądania mediów społecznościowych. Strona handlu elektronicznego, która posiada certyfikat SSL, będzie posiadała kłódkę lub zielony pasek obok protokołu HTTPS na pasku adresu, wcześniej http („s” w https pochodzi od angielskiego słowa „secure” i oznacza „bezpieczna”).

Pieczęcie bezpieczeństwa (zwane również pieczęciami zaufania) dokumentują przestrzeganie przez sklep internetowy polityki prywatności, kiedy zostało przeprowadzone ostatnie skanowanie bezpieczeństwa (tj. w poszukiwaniu złośliwego oprogramowania lub wirusów) oraz czy strona jest bezpieczna. Istnieją dwa rodzaje pieczęci bezpieczeństwa, *weryfikacja serwera* i *weryfikacja strony internetowej*. Pierwszy z nich polega na skanowaniu serwera hostingowego w celu wyeliminowania potencjalnego zagrożenia. Drugi zabezpiecza użytkowników przed wstawianiem niepożądanych skryptów na przeglądane strony (z języka ang. tzw. cross site scripting) i manipulowaniem danymi użytkownika, co może spowodować unieważnienie transakcji lub zniszczenie danych (tzw. SQL injection). Strona handlu elektronicznego, która posiada pieczęć zaufania, będzie miała na swojej stronie identyfikator lub komunikat „zabezpieczony” / „zweryfikowany” (np. Norton Secured), ale również w wielu przypadkach taka informacja będzie również na pasku adresu, a jej ważność można sprawdzić klikając na tę ikonę, w rezultacie przechodząc do strony, która weryfikuje autentyczność tej pieczęci. Kolejną wskazówką, że strona jest zabezpieczona, jest jej zielona nazwa na pasku adresu przeglądarki.

Płatności internetowe są szczególnie podatne na ataki cybernetyczne i oszustwa, a problem ten będzie nadal narastał ze względu na rosnącą popularność zakupów internetowych i mobilnych. Cyberprzestępcy kradną poufne informacje, a transakcje z wykorzystaniem kart płatniczych są ich głównym celem. Konsumenci wolą używać kart kredytowych (lub ogólnie kart) do transakcji internetowych. Europejski Bank Centralny szacuje, że tego typu transakcje stanowią ponad 60 proc. oszustw związanych z kartami. Inne powszechne przykłady oszustw internetowych w handlu elektronicznym to m.in.:

Oszustwa dotyczące tożsamości akceptanta: gdy cyberprzestępca zakłada konto akceptanta, które jest podobne do konta legalnej firmy, a następnie obciąża skradzione karty kredytowe, zanim prawdziwy posiadacz karty zorientuje się, co się stało.

Kradzież karty: gdy oszust uzyskuje informacje o karcie kredytowej, takie jak numer karty, data ważności i kod CVV/CVC, które mogą być wykorzystane do dokonania zakupu.

Kradzież tożsamości klienta: gdy cyberprzestępca uzyskuje kluczowe dane osobowe, które są następnie wykorzystywane do dokonania zakupu.

Testowanie kart: gdy oszust używa skradzionych kart do dokonywania częstych zakupów o niskiej wartości.

Przechwytywanie przesyłek: gdy oszust używa skradzionej karty do zakupu przedmiotów fizycznych, a następnie przechwytuje lub zmienia trasę przesyłki podczas jej dostawy.

Pozyskiwanie poufnych danych osobistych (ang. phishing): gdy cyberprzestępca próbuje uzyskać poufne dane, takie jak nazwa użytkownika, hasło, dane karty kredytowej itp., w powiązaniu z wiadomościami e-mail lub stronami internetowymi.

Fałszywe żądanie zwrotu pieniędzy: gdy (fałszywy) posiadacz karty składa wniosek o obciążenie zwrotne zamiast próbować uzyskać zwrot pieniędzy i (fałszywy) klient chce odzyskać pieniądze za legalny zakup.

Złośliwe przekierowanie: gdy cyberprzestępca przekierowuje na zainfekowaną stronę.

Niewłaściwe użycie przekierowań (ang. pagejacking): gdy cyberprzestępcy atakują strony internetowe i przekierowują klientów na strony, którym nie można ufać.

Inne cyberataki, które mogą być łatwiejsze do wykrycia i wyeliminowania, to m.in:

Malwersacja: gdy fałszywe kampanie reklamowe (charakteryzujące się błędami w pisowni, niewłaściwym produktem, itp.) są rozpowszechniane, zarażając strony internetowe.

Podejrzane wyskakujące okienka: gdy na ekranie pojawiają się fałszywe komunikaty, po kliknięciu, w które automatycznie pobiera się złośliwe oprogramowanie na komputer.

Zastępowanie treści strony (ang. defacement): kiedy cyberprzestępca zastępuje treść strony swoją nazwą, logo i/lub grafiką.

Niektóre dodatkowe środki, które należy wdrożyć w celu ochrony przed wyżej wymienionymi rodzajami oszustw i zagwarantowania bezpieczeństwa transakcji, to m.in. norma PCI DSS (Payment

Card Industry Data Security Standard), środek bezpieczeństwa, który został stworzony w celu zwiększenia poziomu bezpieczeństwa użytkowników kart i zmniejszenia liczby oszustw związanych z kartami kredytowymi; system weryfikacji adresu (ang. Address Verification Service, AVS) w celu sprawdzenia, czy nabywca jest właścicielem karty, poprzez weryfikację adresu rozliczeniowego posiadacza karty, oraz kod weryfikacyjny karty (ang. Card Verification Value, CVV), znany również jako *kod bezpieczeństwa karty* (ang. Card Security Code, CSC) w celu sprawdzenia, czy nabywca posiada kartę - dwa ostatnie dotyczą wyłącznie transakcji dokonanych kartą kredytową, a AVS nie dotyczy wszystkich krajów. Weryfikacja 3D Secure jest dodatkową warstwą bezpieczeństwa dla internetowych transakcji kartami kredytowymi i debetowymi, która uwzględnia dodatkowy krok uwierzytelniania dla klientów kupujących online.

Dodatkowo, śledzenie adresów IP, numerów kart i innych elementów, które mogą być związane z transakcjami, które wydają się być oszustwem, jest ważnym środkiem bezpieczeństwa. Firmy, które chcą prowadzić biznes online powinny również upewnić się, że informacje o międzynarodowych kursach wymiany walut oraz wszystkie inne informacje są podawane w języku, którym posługuje się rynek docelowy. W zależności od kraju docelowego, mogą być wymagane różne środki bezpieczeństwa, a decyzja czy przedsiębiorstwo zdecyduje się na ich wdrożenie, czy też nie, będzie miała wpływ na sukces rynkowy przedsiębiorstwa.

Oprócz podstawowych rozwiązań w zakresie ochrony przed nadużyciami finansowymi, o których była mowa wcześniej, na rynku dostępne są również bardziej zaawansowane narzędzia, z których każde zapewnia w pełni zintegrowaną kontrolę w zakresie zapobiegania i wykrywania nadużyć finansowych przed samą transakcją lub weryfikacją płatności. Różne środki bezpieczeństwa powinny być wybierane w zależności od rodzaju strony internetowej, wielkości przedsiębiorstwa, liczby klientów i możliwości dotarcia do nowych rynków.

4.2.2 Ochrona własności intelektualnej oraz RODO

Własność intelektualna odnosi się do różnych aspektów kreatywności w umysłach jednostek oraz grup i jest chroniona przez prawo. To również własność konkretnego produktu lub usługi, co czyni ją ważnym elementem handlu elektronicznego, gdzie udostępniane są opisy produktów / usług, zdjęcia, filmy lub inne dane. Ponieważ handel przez Internet musi być chroniony, stosowanie technologicznych systemów bezpieczeństwa i prawa własności intelektualnej powinno być jednakowo adresowane, w przeciwnym razie własność intelektualna może zostać skradziona. Przykładami własności intelektualnej są *patenty, znaki towarowe, prawa autorskie i tajemnice handlowe*. Handel elektroniczny i przedsiębiorstwa internetowe opierają się na licencjonowaniu produktów lub

patentów, również znaków towarowych, które, jeśli nie są chronione, mogą wyrządzić szkodę przedsiębiorstwu. Dlatego też własność intelektualna jest ściśle powiązana z wszelkimi wrażliwymi danymi i bezpieczeństwem, a to odnosi się do RODO.

RODO oznacza Ogólne Rozporządzenie o Ochronie Danych Osobowych, zgodnie z którym gromadzenie danych osobowych regulowane jest zgodą konsumenta, który wyraża zgodę na gromadzenie i przechowywanie jego danych. Oznacza to, że nie jest możliwe zbieranie, przechowywanie i wykorzystywanie danych bez zgody klienta. Ogólne rozporządzenie o ochronie danych osobowych (RODO) z dnia 14 kwietnia 2016 r., przyjęte 25 maja 2018 r., zostało opracowane w celu ochrony obywateli UE. Rozporządzenie wprowadza ograniczenia zarówno w zakresie gromadzenia, jak i wykorzystywania danych, wyjaśnia zasady ochrony danych i prywatności danych oraz ogranicza wykorzystywanie danych bez alienacji klienta.

Ochrona danych osobowych i wrażliwych jest obowiązkowa, jak również rozróżnienie między nimi, ponieważ mogą być wymagane różne poziomy ochrony. Dane osobowe, poza imieniem i nazwiskiem, adresem lub danymi konta bankowego, to „ciasteczka” i adresy IP, a dane biometryczne będą klasyfikowane jako dane wrażliwe. Strona handlu elektronicznego będzie miała styczność z ogromną ilością danych osobowych i wrażliwych, dlatego też środki bezpieczeństwa muszą być wprowadzane od momentu pierwszego odwiedzającego na stronie (zwłaszcza, gdy strona korzysta z „ciasteczek”, zebrała już dane od odwiedzającego, lub gdy ta osoba zapisuje się do e-biuletynu) oraz podczas ich konwersji na klienta (założenie konta, dokonanie zakupu, czy wprowadzenie danych). W każdym przypadku, przedsiębiorcy są zobowiązani do wyjaśnienia klientom, dlaczego proszą o ich dane i że są odpowiedzialni za ochronę danych klientów. Informacje te powinny być również dostępne dla klientów do wglądu w dowolnym momencie (np. w polityce prywatności lub w dowolnym innym miejscu na stronie internetowej, które jest łatwe do znalezienia).

Digitalizacja ułatwia gromadzenie danych, ale wraz z wprowadzeniem RODO ilość gromadzonych danych znacznie spada, ponieważ klienci są bardziej ostrożni z informacjami, którymi dzielą się online. Przedsiębiorstwa zaczynają również rozumieć, że nie muszą gromadzić tak dużej ilości danych od klientów, co dodatkowo buduje zaufanie tych klientów, którzy mogą uważać, że przedsiębiorstwa korzystają z ich danych i niekoniecznie je chronią. W handlu elektronicznym zbieranie i przechowywanie danych nie jest konieczne do celów realizacji zamówienia, ale może być niezbędne do celów innych działań, np. analizy zachowań konsumentów w Internecie lub przy subskrypcji e-biuletynu. W każdym przypadku konsument musi zawsze potwierdzić, że wyraża zgodę na gromadzenie swoich danych przez stronę internetową / dostawcę usług handlu elektronicznego, co ma zastosowanie w ramach RODO.

Wspieranie bezpieczeństwa handlu elektronicznego i zagwarantowanie konsumentom aktywności online, a tym samym ochrony ich praw w Internecie, to unijna strategia jednolitego rynku cyfrowego (z maja 2015 r.). Główne propozycje zawarte w tej strategii obejmują m.in. usługi płatnicze i zakaz geoblokowania. Jeśli chodzi o płatności, dyrektywa w sprawie usług płatniczych (rozporządzenie (UE) 2015/2366) została ustanowiona w celu zwiększenia praw konsumentów, zagwarantowania bezpiecznych i szybszych płatności, opisanie praw do zwrotu kosztów zamówienia, podania jasnych informacji na temat metod płatności oraz promowania płatności mobilnych. W odpowiedzi na geoblokadę rozporządzenie 2018/302 z dnia 28 lutego 2018 r., przyjęte w dniu 3 grudnia 2018 r., kładzie kres geoblokowaniu, ułatwiając prowadzenie działalności w zakresie handlu elektronicznego (sprzedaż i kupno poza krajem zamieszkania) oraz zwiększając sprzedaż na terytorium UE. Geoblokowanie nakłada ograniczenia nie tylko na konsumentów i przedsiębiorstwa, ale również na gospodarki. Ponadto w kwietniu 2018 r. konsumenci uzyskali dodatkową ochronę dzięki propozycjom nowego ładu dla konsumentów, który zobowiązuje rynki internetowe do informowania konsumentów, czy dokonują zakupów od przedsiębiorcy czy od osoby fizycznej, czy ich wyniki wyszukiwania są z góry opłacane przez przedsiębiorcę i na jakich warunkach, a także do umożliwienia konsumentom odstąpienia od umowy zakupu usługi cyfrowej w ciągu 14 dni. Oczekuje się, że w styczniu 2021 r. wejdą w życie nowe przepisy dotyczące podatku VAT w odniesieniu do sprzedaży towarów i usług przez Internet, które uproszą przepisy dotyczące podatku VAT w odniesieniu do sprzedaży towarów przez Internet, a także umożliwią zwalczanie oszustw podatkowych. UE regularnie wprowadza nowe przepisy dotyczące ochrony praw konsumentów w Internecie oraz poprawy wyników handlu elektronicznego. Więcej informacji na ten temat można znaleźć na stronach Komisji Europejskiej „Kształtowanie przyszłej polityki cyfrowej Europy”. (Komisja Europejska, 2020).

4.3 Analiza trendów

4.3.1 Co wpływa na analizę trendów?

Analityka danych i technologie informacyjne stanowią podstawę innowacji i nowych modeli biznesowych. Wraz z postępującą cyfryzacją i automatyzacją kolejnych procesów, technologia umożliwia analizę dowolnych danych, niezależnie od sektora czy obszaru działalności. Ogromne wsparcie stanowi Internet rzeczy, który jest głównym elementem czwartej rewolucji przemysłowej, wprowadzającym nowe, skomputeryzowane procesy łączenia, monitorowania, przetwarzania, wykrywania, skanowania i różne inne możliwości zarządzania danymi. Internet rzeczy jest powszechnie stosowany w odniesieniu do powiązania między dobrami konsumpcyjnymi. Według Komisji Europejskiej wartość Internetu rzeczy może wzrosnąć z około 9 miliardów podłączonych urządzeń w 2017 r. przez 20-30 miliardów w 2020 r. do ponad 55 miliardów w 2025 r. Wynika to ze zjawiska

cyfryzacji oraz z faktu, że żyjemy w całkowicie połączonym ekosystemie. Internet rzeczy jest jednak bardziej przeznaczony dla przedsiębiorstw niż osób prywatnych, ponieważ opracowywane rozwiązania przynoszą korzyści przede wszystkim fabrykom i branżom przemysłowym (np. technologia dronowa w zakresie dostaw paczek, analiza danych ułatwiająca zarządzanie klientami). Internet rzeczy jako przełomowa technologia cieszy się coraz większą popularnością, a wraz z jej rozwojem, nowsze rozwiązania zastąpią te istniejące. Niektóre przykłady to smartfony, które mogą być wykorzystywane do zdalnego zamykania i odblokowywania drzwi (zamki cyfrowe) lub do monitorowania budynków (budynki inteligentne). Chronologicznie, sięgając wstecz, w 2000 roku wynaleziono inteligentne liczniki, w 1991 roku zadebiutowała sieć WWW, a w 1974 roku wprowadzono m.in. bankomaty. Możliwym przyszłym rozwojem może być tzw. Man-Machine Mind Meld (MMMM) - z możliwością sterowania zarówno umysłami jak i maszynami, oraz współpracą pomiędzy robotami, lub Facebook rzeczy ewoluujący z Internetu rzeczy.

Chmura i duże ilości danych były jednymi z pierwszych innowacji w ramach czwartej rewolucji przemysłowej i większość przedsiębiorstw już wie, jak nimi zarządzać, ale inne postępy, takie jak sztuczna inteligencja (SI) i drukowanie 3D, stale zyskują na popularności, z zastosowaniami w różnych branżach, w tym w handlu elektronicznym. Innym trendem, który może mieć duży wpływ w najbliższej przyszłości, są obliczenia w pamięci (ang. in-memory computing, IMC). Ponieważ koszt pamięci zmniejszył się, obliczenia pamięciowe stały się głównym rozwiązaniem technologicznym przynoszącym szereg korzyści w dziedzinie analizy. Oczekuje się, że nawet 90% dużych organizacji będzie w 2020 r. generować pewien rodzaj dochodów z danych jako usługi (ang. Data as a Service, DaaS). DaaS jest technologią opartą na chmurze, która umożliwi klientom dostęp do plików cyfrowych przez Internet.

Pojawia się również rozszerzona analiza, która staje się dominującą metodą stosowaną we wszystkich sektorach. Analityka rozszerzona jest wynikiem połączenia technik SI (sztucznej inteligencji) i uczenia się maszynowego w celu stworzenia nowego sposobu tworzenia, rozwijania, udostępniania i czytania analiz. Rosnąca wirtualizacja zastąpi również obecne sposoby komunikacji. Inną popularną technologią są awatary - cyfrowe postacie zastępujące fizyczny obraz mówcy podczas komunikacji za pomocą urządzeń cyfrowych, które wkrótce mogą zostać zastąpione przez wirtualnych asystentów.

4.3.2 Wybór kanałów online do analizy

W związku z tym, że nowe technologie mają wpływ na przedsiębiorstwa, śledzenie tendencji jest absolutną koniecznością. Ponieważ firmy, zwłaszcza te rozpoczynające działalność i młodzi przedsiębiorcy, są świadomi siły, jaką obecnie mają media społecznościowe, trendy w tych sieciach powinny być głównym punktem zainteresowania przy analizie obecności przedsiębiorstwa

w Internecie. Media społecznościowe w rzeczywistości odgrywają kluczową rolę w budowaniu marki firmy, a wiele badań wykazało, że aktywność w mediach społecznościowych umożliwia przedsiębiorstwom nie tylko dotarcie do większej liczby klientów, ale także bezpośrednio zaangażowanie się w komunikację z nimi, wpływając w ten sposób na ich decyzje i dostarczając ukierunkowane informacje. Ponieważ media społecznościowe należą do tych sieci, które wspierają personalizację, a przewiduje się, że personalizacja będzie w przyszłości dominującą cechą piątej rewolucji przemysłowej, oczywistym stwierdzeniem jest, że media społecznościowe umożliwią przedsiębiorstwom rozwój.

Media społecznościowe umożliwiają również przedsiębiorstwom śledzenie wyników konkurencji oraz śledzenie natychmiastowej reakcji na informacje publikowane o własnej firmie, a także śledzenie trendów rynkowych, w tym zachowań klientów online. Może to być również środek komunikacji z klientami międzynarodowymi w ich własnym języku lub przynajmniej w języku angielskim. Decydując się na handel poza granicami własnego kraju, należy wziąć pod uwagę, jakiego języka użyć. W przypadku mediów społecznościowych firma może zdecydować się na zarządzanie kontem dla jednego rynku i konkretnego języka. W takim przypadku przedsiębiorstwo powinno przyjąć spójne podejście, a strona internetowa powinna być również dostępna w tym samym języku (językach). Decyzja, z których kanałów mediów społecznościowych korzystać będzie zależeć od rodzaju produktu / usługi oferowanej przez przedsiębiorstwo, jak również od rynku, na który przedsiębiorstwo jest ukierunkowane (różne preferencje dotyczące kanałów w zależności od kraju), dodatkowo do czasu, jaki przedsiębiorstwo może poświęcić mediom społecznościowym. Najbardziej popularne kanały to LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram i Pinterest. Dlatego też, media społecznościowe mogą być częścią strategii biznesowej, a nie tylko dodatkową funkcją.

Nie oznacza to, że strony internetowe są mniej ważne. Nadal jest to narzędzie rekomendowane przy zakładaniu biznesu online i są nieuniknionym elementem handlu elektronicznego. Strony internetowe dostarczają ważnych informacji dla konsumentów i są zazwyczaj konsultowane w celu uzyskania informacji o polityce firmy / prywatności lub danych kontaktowych. Strony internetowe, w przeciwieństwie do niektórych stron mediów społecznościowych, oferują możliwość rozszerzenia ich struktury, np. poprzez zainstalowanie większej ilości wtyczek na potrzeby komunikacji (czat na żywo) lub marketingu (spersonalizowane rekomendacje produktów).

4.3.3 Analiza trendów

Analiza trendów jest niezbędną funkcją dla każdego biznesu online. Pozwoli to firmie zrozumieć wpływ, jaki handel elektroniczny wywarł na nią, a także określić obszary wymagające poprawy. Narzędzia

analitiki internetowej mogą być wykorzystywane do badania popularności strony internetowej firmy, w celu ustalenia, kto odwiedza stronę, kiedy ją odwiedza, jakie strony przyciągają największą uwagę, czego odwiedzający szukają, w którym momencie decyduje się na zakup produktu / usługi i w którym momencie decyduje się opuścić stronę, itp. Google Analytics jest rekomendowanym narzędziem analitycznym. Pomaga zbudować kompletny obraz działania firmy w Internecie, w tym strony internetowej, obecności w mediach społecznościowych, wydajności kampanii marketingowych, prezentacji produktów / usług, a także interakcji z podłączonymi systemami, takimi jak system zarządzania relacjami z klientami CRM lub innymi narzędziami do kontaktu z klientami. Dane, które można uzyskać za pomocą narzędzia analitycznego, mogą prowadzić do konwersji odwiedzającego stronę na klienta, jeśli firma odpowiednio (i regularnie) analizuje dane i podejmuje niezbędne kroki prowadzące do tego wzrostu przychodów.

Rozpoczynając korzystanie z zalecanych narzędzi analitycznych, firma musi posiadać konto Google, aby móc śledzić odwiedzających przypisanych do konkretnego konta (handel elektroniczny). Centrum Pomocy Google oferuje samouczki, jak rozpocząć korzystanie z narzędzia analitycznego i jak analizować dane.

Niektóre ważne informacje, które dostarcza Google Analytics, obejmują Zachowania (jakie strony interesują odwiedzających - które odwiedzają najczęściej, jak długo spędzają na stronach i z jakich stron opuszczają witrynę), Akwizycję (jak odwiedzający dotarli do witryny firmy - bezpośrednie wyszukiwanie, media społecznościowe, wyszukiwanie organiczne, polecenie - i jaki jest dokładny podział, wpływ kampanii Google - jeśli są używane, przekierowania) oraz Przegląd Publiczności (ile osób odwiedza stronę dziennie, kiedy jest „szczytowy czas odwiedzin” - kiedy większość osób odwiedza stronę, często w wyniku dodatkowej aktywności, na przykład wysyłanie newsletteru pocztą elektroniczną z bezpośrednimi linkami do stron witryny - ile nowych osób odwiedza witrynę i ile jest osób powracających na nią, jaki jest współczynnik odrzuceń - osoby odwiedzające tylko jedną stronę, co nie jest konieczne coś złego, ponieważ strona ta może być tym, czego szukały, jaki jest średni czas trwania sesji - jak długo odwiedzający pozostają na stronie, z jakich krajów pochodzą odwiedzający - co jest ważne dla sprzedaży międzynarodowej).

Raport poglądowy zawiera informacje na temat głównych sposobów polecenia strony, najczęściej odwiedzanych stron, głównego ruchu społecznościowego, głównych lokalizacji i głównych słów kluczowych - podsumowanie ogólnych informacji o ruchu w witrynie. Raport konwersji jest dodatkowym elementem narzędzia analitycznego, które obejmuje śledzenie handlu elektronicznego (gromadzenie danych na temat sprzedaży produktów, lokalizacji rozliczeniowych, wydajności

produktów, wyników sprzedaży lub czasu zakupu), ale także raporty wielofunkcyjne sprawdzające m.in. jak kanały marketingowe współdziałają przy tworzeniu sprzedaży i konwersji.

Precyzyjna analiza danych jest niezwykle ważna w kontekście sprzedaży międzynarodowej, gdzie firma będzie musiała zainwestować więcej czasu i pieniędzy. Wraz ze wszystkimi informacjami zebranymi za pomocą narzędzi do analizy stron internetowych, biznes będzie w stanie wybrać te kanały komunikacji (dane akwizycyjne) i skupić się na tych stronach (przegląd zachowań i publiczności), które przyciągają największą uwagę. W rezultacie firma powinna być w stanie zmniejszyć wskaźnik odrzuceń (wskaźnik odnoszący się do odwiedzających opuszczających stronę internetową) i zwiększyć konwersję, generując tym samym więcej leadów sprzedażowych. Badania pokazują, że przedsiębiorstwa osiągają lepsze wyniki, jeśli analizują dane stron internetowych i śledzą swoją działalność w sieci.

4.4 Platformy handlu elektronicznego i reklama online

4.4.1 Platformy w handlu elektronicznym

Nowoczesna obsługa klienta wprowadziła trend *zorientowania na klienta*, wspomagany przez nowe technologie, zwłaszcza rozwiązania mobilne i media społecznościowe, które już teraz zmieniają sposób zarządzania obsługą klienta. Sam handel elektroniczny oferuje różne rodzaje platform, które dodatkowo wspierają obsługę klienta. *Platformy internetowe są silną siłą napędową innowacji i zwiększają wybór konsumentów*, poprawiają efektywność i konkurencyjność sektora, a także ułatwiają komunikację. Choć można wyróżnić dwa różne rodzaje innowacyjnych platform: platformy komunikacyjne i transakcyjne (lub platformy handlu elektronicznego), to niekiedy posiadają one te same funkcjonalności, narzucone przez specyfikę handlu elektronicznego.

Platformy handlu elektronicznego są wirtualnym miejscem, w którym podaż i popyt „łączą się” w celu sfinalizowania transakcji. Można je podzielić na rynki internetowe i sprzedawców internetowych (lub pośredników). Pierwszy z nich może również działać jako pośrednik, czego przykładem jest Amazon. Drugi może również korzystać z przestrzeni rynku lub działać na swojej własnej stronie internetowej. Zakładając sklep internetowy na stronie internetowej, firma będzie musiała wybrać platformę e-handlu. Najczęstszymi przykładami tego typu oprogramowania są: Shopify, Magento, Open Cart, Zen Cart, WooCommerce, Symphony Commerce, BigCommerce czy OsCommerce. Każda z tych platform oferuje wszystko to, czego wymaga sklep internetowy, a także umożliwia programistom tworzenie i dostosowywanie sklepu do ich wymagań biznesowych.

Istnieje wiele powodów, dla których platforma handlu elektronicznego jest używana. Początkowo firma zauważa, że jest ona łatwa do wdrożenia, niedroga, złożona pod względem ilości i rodzaju dostarczanych rozwiązań oraz zapewnia obsługę klienta natychmiast po wdrożeniu. W dłuższej

perspektywie czasowej takie rozwiązanie może spowodować obniżenie kosztów działalności i zwiększyć ilość informacji o kliencie oraz poprawić komunikację nie tylko między firmą a jej klientami, ale także między pracownikami.

Inne platformy, takie jak na cele zarządzania relacjami z klientami (CRM), wspierają przedsiębiorstwa handlu elektronicznego w usprawnieniu ich działalności, co oznacza automatyzację wielu procesów, w tym komunikacji wewnątrz (pomiędzy pracownikami) i na zewnątrz (potencjalny klient i klient) firmy. Na podstawie danych, które pracownicy obsługi klienta wprowadzają do systemu, mogą kontrolować konwersję z potencjalnego klienta na klienta, a następnie otrzymywać powiadomienia o złożonych zamówieniach, itp. Wdrożenie tego typu platformy pozwala na oszczędność czasu i generowanie nowych leadów sprzedażowych. Przykłady takich platform to: SugarCRM, Siebel CRM firmy Oracle i Microsoft Dynamics.

Innym rodzajem platformy jest taka na cele planowania zasobów przedsiębiorstwa (ERP), która może połączyć części przedsiębiorstwa wymagające dużych ilości ręcznego przetwarzania w celu integracji z innymi działami, jak również scentralizować i zautomatyzować dane i procesy. ERP koncentruje się głównie na danych typu back-end, natomiast CRM zarządza informacjami o klientach i innymi danych typu front-end. Przykłady platform ERP: Sage ERP X3, Oracle E-Business Suite i Microsoft Dynamics.

Ceny platform CRM i ERP różnią się znacznie w zależności od wielkości i potrzeb firmy. W rezultacie, integracja tych narzędzi może być bardzo korzystna, zarówno pod względem zadowolenia klienta, jak i efektywności biznesowej.

Wszystkie wyżej wymienione platformy, choć początkowo były definiowane jako narzędzia marketingowe, można również zaklasyfikować jako platformy danych o klientach (CDP), ponieważ gromadzą one dane. CDP gromadzą, ujednolicają, identyfikują i segmentują dane w celu poprawy doświadczeń klientów, informowania o decyzjach dotyczących produktów lub napędzania decyzji handlowych.

4.4.1 Marketing cyfrowy

To, co stanowi dobry marketing internetowy, to dobra prezentacja wizualna - w odniesieniu do marki, produktu lub usługi firmy. W handlu elektronicznym, gdy firma zaczyna wykorzystywać Internet jako główny kanał interakcji z klientami, prezentacja rozpoczyna się od momentu otwarcia przeglądarki. Od tego momentu firma jest oceniana na podstawie tego, jakie informacje są publikowane w sieci, tzn. jak często inni wspominają markę /usługę firmy i jakie informacje są publikowane, czy firma zajmuje wyższą (lub niższą) pozycję w stosunku do innych podobnych firm tego typu. Podkreśla to znaczenie



obecności przedsiębiorstwa na stronie internetowej lub przynajmniej w kanale mediów społecznościowych, w przeciwnym razie nie uważa się, że przedsiębiorstwo w ogóle istnieje. O tym, czy użytkownik zdecyduje się kontynuować przeglądanie strony internetowej przedsiębiorstwa, zadecyduje rodzaj udostępnianych na niej treści, a także sposób ich prezentacji.

Dla firm, które dopiero zaczynają wchodzić w przestrzeń wirtualną, ważnym aspektem będzie logo biznesu / marki, które może być punktem wyjścia do budowania pozycji każdej firmy w Internecie i na poziomie międzynarodowym. Łatwiej jest skojarzyć firmę / usługę z logo (prezentacją wizualną), niż z nazwą (prezentacją tekstową). Logo nie jest strategią, jest to „ubranie, które powinna nosić” Twoja firma / usługa. Dodatkowo, klienci kojarzą logo z poziomem usług, które są oferowane.

Dobra grafika, aktualne opisy i dobrze przemyślana struktura stron będą miały wpływ na pozycjonowanie strony internetowej pod kątem SEO. Optymalizacja wyszukiwarki internetowej (SEO) odnosi się do pozycjonowania strony internetowej, czyli pozycji, jaką witryna firmy zajmuje w najpopularniejszych wyszukiwarkach. Ponieważ Google jest uważany za najczęściej wybieraną wyszukiwarkę, warto zainwestować w kampanie Google, ponieważ informacje o wynikach kampanii będą dostarczane przez Google Analytics. Analityka stron internetowych jest w rzeczywistości ściśle powiązana z pozycjonowaniem stron internetowych, a tym samym z marketingiem cyfrowym.

Marketing cyfrowy to wszelkie działania marketingowe w Internecie. Marketing treści to rodzaj marketingu cyfrowego, który koncentruje się na tworzeniu i dystrybucji treści dla odbiorców docelowych. Jego ostatecznym celem jest prowadzenie dochodowej akcji konsumenckiej w handlu elektronicznym lub na stronie internetowej. Niektóre przykłady marketingu treści obejmują: wpisy na blogach, wideo, podcasty, infografiki, publikacji, studium przypadku i e-booki.

Główne rodzaje marketingu cyfrowego (poza SEO) to:

Marketing w wyszukiwarkach internetowych (ang. Search Engine Marketing, SEM). Strategia płatna, podobna do SEO, ale nie wykorzystująca wyników organicznych; firmy płacą za każde kliknięcie w reklamę na swojej stronie.

Marketing mediów społecznościowych (ang. Social Media Marketing, SMM). Może przybrać formę płatnych reklam, promowanych postów lub historii sponsorowanych, ale także nie wiązać się z żadnymi kosztami, jeśli kanały są dobrze zarządzane i regularnie utrzymywane. Obejmuje on również takie działania jak „słuchanie tego, co klienci mają do powiedzenia”, angażowanie się w rozmowy lub udostępnianie treści. Według HubSpot, Facebook jest obecnie głównym kanałem dystrybucji treści dla marketerów. (HubSpot, 2020).

Marketing przychodzący. Obejmuje marketing treści, SEO i marketing mediów społecznościowych - wszystko to przyciąga publiczność, angażuje użytkowników i generuje leady sprzedażowe.

Marketing afiliacyjny. Wiąże się z reklamą produktu innej firmy na własnej stronie internetowej przy jednoczesnym zarabianiu prowizji od każdej sprzedaży, która została dokonana.

Email marketing. Jest to wykorzystanie poczty elektronicznej do promocji swoich produktów lub usług. Może on przybrać formę kampanii informacyjnych, choć mniej popularnych ze względu na wymogi RODO.

Reklama mobilna. Wszystkie kampanie reklamowe powinny być również dostosowane do urządzeń przenośnych lub przynajmniej odpowiadać responsywnej typologii, która jest narzucona przez cyfryzację i wszechobecność technologii mobilnych. Od 2019 r. urządzenia mobilne, z wyłączeniem tabletów, generowały około połowy całego ruchu na stronach internetowych na świecie (HubSpot, 2020).

Reklama wideo. Zazwyczaj używa się metody „płać za kliknięcie” (ang. Pay per click, PPC); firmy płacą tylko wtedy, gdy ktoś angażuje się w reklamę za pośrednictwem wideo. Ten rodzaj reklamy jest czasami również związany z tzw. marketingiem wpływowym ze względu na zwiększoną liczbę vlogerów i YouTuberów. YouTube jest obecnie czwartą najczęściej używaną przez marketerów platformą mediów społecznościowych (HubSpot, 2020).

Wyświetlanie reklam. Może mieć formę wyświetlania reklam lub banerów, stron docelowych dostosowanych do potrzeb i tzw. popupów. Wyświetlane reklamy różnią się od innych reklam, ponieważ nie pojawiają się w wynikach wyszukiwania, ale znajdują się na stronach internetowych i blogach, aby przekierować uwagę użytkownika do produktu firmy.

Reklama natywna. To reklama sponsorowana na dole stron - sugerowany przykład dla użytkowników, aby kliknąć w nią.

Płać za kliknięcie (ang. Pay per click, PPC). To reklama, za którą reklamodawcy płacą tylko wtedy, gdy użytkownik kliknie w nią.

Remarketing. Znany również jako retargeting, mechanizm oparty na „ciasteczkach” (plikach cookie), które „podążają za użytkownikiem” w Internecie, aby pokazać reklamy produktów / usług, które wcześniej były dla niego interesujące.

Przed dokonaniem wyboru któregośkolwiek z powyższych narzędzi marketingowych, ważne jest, aby najpierw zaangażować się w badania rynku i określić nie tylko kim są klienci firmy, ale także jakie są ich potrzeby i oczekiwania. Inne działania, których nie wolno zaniedbywać w handlu elektronicznym, to

badanie konkurencji i angażowanie się w dobre planowanie. Tylko wtedy przedsiębiorstwo będzie gotowe do wejścia w świat wirtualny i na rynek międzynarodowy.

Bibliografia

European Commission, 2020. *New EU rules on e-commerce*. [Online]

Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce>

[Dostęp w maju 2020].

HubSpot, 2020. *HubSpot Marketing Statistics*. [Online]

Available at: <https://www.hubspot.com/marketing-statistics>

[Dostęp w maju 2020].

PayPal, 2018. *PayPal*. [Online]

Available at:

https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/PayPal_Insights_2018_Global_Report.pdf

[Dostęp w maju 2020].

Rozdział 5

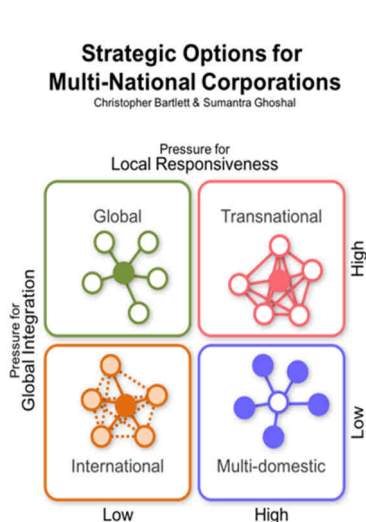
Strategia internacjonalizacji

5.1: Strategia internacjonalizacji: kluczowe elementy i różne rodzaje

Strategia internacjonalizacji jest biznesplanem mającym na celu ukierunkowanie transakcji handlowych firm odbywających się pomiędzy podmiotami w różnych krajach. Może ona obejmować zarówno łańcuch dostaw przedsiębiorstwa, jak i jego sprzedaż, lub może obejmować obie te funkcje biznesowe. Innymi słowy, proces internacjonalizacji odnosi się nie tylko do sprzedaży produktów za granicą, ale może również dotyczyć zakupu lub wytwarzania produktów (lub ich części) w krajach innych niż kraj, w którym przedsiębiorstwo zostało pierwotnie założone. Opracowanie kompleksowej, spójnej i udanej strategii internacjonalizacji wymaga analizy międzynarodowych rynków i zasobów, zdefiniowania celów, zrozumienia dynamiki rynku i opracowania różnych scenariuszy, powinna także być odpowiedzią na następujące pytania: DLACZEGO? GDZIE? JAK?

5.1.1. Model Barlett'a & Ghoshal'a: różne rodzaje strategii internacjonalizacji

Kiedy już firma zdecyduje, dlaczego i gdzie rozwija się na arenie międzynarodowej, musi zastanowić się nad tym, jak się rozwijać i podjąć decyzję o rodzaju strategii, którą należy przyjąć i wdrożyć. Analiza ta opiera się na modelu Barlett'a i Ghoshal'a, który skupia się na dwóch głównych siłach, które rodzą szereg następujących pytań:



Siła dla lokalnej reakcji:

- Czy klienci w każdym kraju oczekują, że produkt zostanie dostosowany do lokalnych wymagań?
- Czy lokalne firmy mają przewagę wynikającą z ich zdolności do lepszego reagowania?

Siła na rzecz globalnej integracji:

- Jak ważne jest, aby normalizacja produktów działała sprawnie?
- Czy do osiągnięcia międzynarodowego sukcesu potrzebne jest konsekwentne globalne podejście do tworzenia marki?

Strategie te pomagają firmom osiągnąć zyskowny wzrost na różnych rynkach światowych. W tym rozdziale zostaną przeanalizowane różnice pomiędzy tymi strategiami oraz przedstawione zostaną ich korzyści i ryzyka, co umożliwi przedsiębiorstwom wybór najbardziej odpowiedniej dla nich strategii.

5.1.2 Strategia wielonarodowa: niska integracja i wysoka zdolność reagowania

Firmy przyjmujące strategię wielonarodową dążą do zaspokojenia potrzeb i wymagań lokalnych rynków na całym świecie poprzez szerokie dostosowanie i dopasowanie swoich produktów i usług. Dodatkowo, mają niewielką presję na globalną integrację. W związku z tym, firmy wielonarodowe często mają zdecentralizowaną strukturę, a ich spółki zależne działają w oparciu o stosunkowo dużą autonomię i niezależność.

Zalety

- Maksymalizacja korzyści wynikających z zaspokajania potrzeb rynku lokalnego poprzez szerokie dostosowanie do potrzeb klienta
- Przedsiębiorstwa lokalne traktowane jako odrębne przedsiębiorstwa

Wady

- Podejmowanie decyzji w sposób zdecentralizowany
- Różne strategie dla każdego kraju

Przykład:



5.1.3 Strategia globalna: wysoka integracja i niska zdolność reagowania

Firmy globalne są przeciwieństwem firm wielonarodowych. Oferują one standardowy produkt na całym świecie i dążą do maksymalizacji wydajności w celu jak największego obniżenia kosztów. Spółki globalne są całkowicie scentralizowane, a ich filie są w dużym stopniu zależne od ich siedzib. Ich główną rolą jest wdrażanie decyzji spółki matki, działając jako rurociąg produktów i strategii. Model ten znany jest również jako model „Hub and Spoke”.

Zalety

- Wysoce scentralizowana
- Wysoce scentralizowany
- Produkty znormalizowane

Wady

- Niewielka wymiana wiedzy specjalistycznej

Przykład:



5.1.4 Strategia transnarodowa: wysoka integracja i wysoka zdolność reagowania

Przedsiębiorstwa transnarodowe mają cechy charakterystyczne zarówno dla przedsiębiorstw globalnych, jak i wielonarodowych, a ich celem jest maksymalizacja możliwości reagowania na szczeblu lokalnym, ale również czerpanie korzyści z globalnej integracji. Przedsiębiorstwa produkują i sprzedają nieco unikalne i znormalizowane produkty na różnych rynkach. W ramach tej strategii przedsiębiorstwo stara się łączyć korzyści płynące z efektywności w skali globalnej z korzyściami wynikającymi z możliwości reagowania na poziomie lokalnym; wymaga to jednocześnie zarówno

centralizacji, jak i decentralizacji. Menedżerowie muszą myśleć globalnie, ale również dostosowywać produkty do lokalnych rynków.

Zalety

- Globalna promocja produktu
- Maksymalizacja lokalnej zdolności reagowania, ale także czerpanie korzyści z globalnej integracji
- Szerokie dzielenie się wiedzą specjalistyczną (technologia, personel, itp.)

Przykład:



Wady

- Trudność do osiągnięcia
- Wymaga wielu zasobów gospodarczych

5.1.5 Strategia międzynarodowa: niska integracja i niska zdolność reagowania

Międzynarodowa firma ma niewielkie potrzeby w zakresie lokalnej adaptacji i globalnej integracji. Większość działań w ramach łańcucha wartości jest prowadzona w siedzibie firmy. Strategia ta jest również często określana jako strategia eksportowa. Produkty są produkowane w kraju macierzystym firmy i wysyłane na cały świat. Ewentualne spółki zależne funkcjonują bardziej jak lokalne kanały dystrybucji. Wielcy producenci wina z takich krajów jak Francja i Włochy są świetnym przykładem międzynarodowych firm.

Zalety

- Niska adaptacja do lokalnych rynków
- Decyzje podejmowane w siedzibie głównej przedsiębiorstwa
- Produkcja w miejscu pochodzenia przedsiębiorstwa

Przykład:



Wady

- Możliwa niekompatybilność produktu
- Koszty logistyki

5.1.6 Wspólne międzynarodowe tryby wejścia na rynek rozszerzenia

Zostaną teraz omówione najbardziej powszechne sposoby wejścia na rynek. Strategie są podzielone na tryby kapitałowe i nie kapitałowe, w zależności od poziomu zaangażowania, jakiego wymaga każdy z trybów. Model nie kapitałowy to strategia, w ramach której organizacja rozszerza swoją działalność na nowe rynki bez konieczności inwestowania w takie obszary, jak obiekty lokalne. Z drugiej strony, model kapitałowy jest bliski klientom. Wybór wejścia na rynek zależy od wielu czynników, takich jak zasoby firmy, charakterystyka produktów i dystrybucja na rynku. Firmy nie zawsze stosują tę samą strategię dla wszystkich rynków.

Eksport

Zazwyczaj eksport jest najłatwiejszym sposobem wejścia na rynek międzynarodowy, wiąże się ze sprzedażą produktów i usług za granicą z kraju ojczystego, z wykorzystaniem umów z lokalną firmą, dystrybutorem lub agentem.

Zalety

- Szybkie wdrożenie.
- Niskie ryzyko.

Wady

- Niska kontrola.
- Niska wiedza lokalna.
- Wpływ transportu.

Licencjonowanie i franczyza

Licencjonowanie i franczyza są umowami handlowymi, w których jedna firma udziela innej firmie zezwolenia na wytwarzanie swojego produktu za określoną opłatą.

Zalety

- Szybkie wdrożenie.
- Niski koszt.
- Niskie ryzyko.

Wady

- Mniejsza kontrola.
- Licencjobiorca może zostać konkurentem.
- Kwestie prawne i regulacje.

Partnerstwo i sojusz strategiczny

Sojusze partnerskie i strategiczne obejmują porozumienia umowne pomiędzy dwoma lub więcej przedsiębiorstwami, przewidujące, że zaangażowane strony będą współpracować w określony sposób i przez określony czas, aby osiągnąć wspólny cel.

Zalety

- Wspólne koszty i inwestycje zmniejszające ryzyko.
- Postrzeganie jako podmiot.

Wady

- Wyższe koszty.
- Problemy integracyjne pomiędzy dwoma kulturami korporacyjnymi.

Przejęcie

Przejęcie ma miejsce, gdy przedsiębiorstwo przejmuje kontrolę nad innym przedsiębiorstwem poprzez zakup jego akcji, wymianę akcji na własne lub, w przypadku przedsiębiorstwa prywatnego, zapłacenie właścicielom ceny zakupu.

Zalety

- Szybkie wdrożenie
- Wiedza
- Ustalone operacje

Wady

- Wysoki koszt
- Problemy z integracją z HQ

Inwestycja greenfield

Inwestycja greenfield obejmuje proces zakładania nowej spółki zależnej, stanowiącej w całości własność spółki. Jest to często złożone i potencjalnie kosztowne przedsięwzięcie, ale zapewnia przedsiębiorstwu maksymalną kontrolę i ma największy potencjał zapewnienia ponadprzeciętnych zysków.

Zalety

- Znajomość lokalnego rynku
- Może być postrzegana jako podmiot mający dostęp do informacji poufnych, który zatrudnia miejscowych
- Maksymalna kontrola

Wady

- Wysoki koszt
- Wysokie ryzyko nieznanego źródła
- Wolne wdrożenie ze względu na czas konfiguracji

5.2 Narzędzia diagnostyczne firmy: cechy środowiska wewnętrznego i zewnętrznego oraz analiza SWOT.

Aby przeprowadzić prawidłową i pełną analizę firmy, konieczne jest zastosowanie uporządkowanej metodologii, która określa jej mocne i słabe strony. Poniższe rozdziały przedstawiają ten proces w zarysie.



5.2.1. Analiza wewnętrzna

Pierwszym krokiem powinno być sklasyfikowanie zdolności konkurencyjnej firmy zgodnie z jej mocnymi i słabymi stronami w procesie internacjonalizacji. W niektórych przypadkach mogą być one nieistotne. Ponadto można dodać dwa mocne i słabe punkty, które są uważane za mające duże znaczenie dla strategii internacjonalizacji firmy.

KAPITAŁY KONKURENCYJNE	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY	NIEISTOTNE
Położenie geograficzne			
Dostępne moce produkcyjne			
Poziom technologii			
Środki finansowe na kapitał obrotowy			
Środki finansowe na inwestycje za granicą			
Informacje o rynkach zagranicznych			
Sieć handlowa i kontakty za granicą			
Zasoby ludzkie przygotowane do umiędzynarodowienia			
Międzynarodowe doświadczenie w zakresie zasobów ludzkich			
Znajomość języków			
Wizerunek marki			
Motywacja do internacjonalizacji ze strony zespołu zarządzającego			
Łatwość podejmowania decyzji			
Dodać jedną mocną stronę			
Dodać kolejną mocną stronę			



Dodać jedną słabą stronę			
Dodać kolejną słabą stronę			

5.2.2 Analiza zewnętrzna

Wiąże się z klasyfikacją następujących czynników związanych z międzynarodowym i sektorowym otoczeniem firmy, jako szans w przypadku czynników pozytywnych lub zagrożeń, jeśli są to czynniki negatywne. W niektórych przypadkach mogą one być nieistotne. Ponadto, można dodać dwie szanse i zagrożenia, które mają istotne znaczenie dla firmy.

ŚRODOWISKO I SEKTOR	SZANSE	ZAGROŻENIA	NIEISTOTNE
Zmniejszenie barier w handlu zagranicznym (taryfy, kontyngenty)			
Bariery techniczne w handlu zagranicznym (certyfikacje, dopuszczenia)			
Integracja gospodarcza państw (UE, NAFTA, MERCOSUR)			
Szerokie korzystanie z Internetu			
Usprawnienie systemów transportowych			
Dojrzałość rynku wewnętrznego			
Pojawienie się rynków wschodzących (jako producentów)			
Pojawienie się rynków wschodzących (jako konsumentów)			
Koncentracja własności przedsiębiorstwa			
Zwiększona moc dystrybucji			
Pojawienie się nowych produktów			
Zmiany w gustach konsumentów			
Dodać jedną szansę			
Dodać kolejną szansę			
Dodać jedno zagrożenie			
Dodać kolejne zagrożenie			

5.2.3 Analiza SWOT

Analiza SWOT (mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia) to ramy wykorzystywane do oceny pozycji konkurencyjnej firmy oraz do opracowania odpowiedniego planu strategicznego. Analiza SWOT ocenia zarówno czynniki wewnętrzne jak i zewnętrzne, a także obecne i przyszłe możliwości.

Polega na uszeregowaniu czynników w oparciu o wyniki analizy wewnętrznej i zewnętrznej.

ZAMÓWIENIE	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
1		
2		
3		
4		
5		
6		
	SZANSE	ZAGROŻENIA
1		
2		
3		
4		
5		
6		

5.2.4 Diagnoza

Kolejny krok opiera się na wcześniejszych wynikach i obejmuje wybór pięciu podstawowych aspektów/elementów, które firma musi wziąć pod uwagę podczas planowania i realizacji procesu internacjonalizacji.

1	
2	
3	
4	
5	

5.3: Zidentyfikowanie i zrozumienie najbardziej interesujących rynków docelowych

Istnieje wiele teoretycznych opracowań wyjaśniających, w jaki sposób firmy powinny prowadzić badania w celu określenia możliwości na rynkach międzynarodowych. Niewątpliwie głównym pytaniem jest, na którym z ponad 180 rynków firma powinna zdecydować się na zaangażowanie w handel międzynarodowy? Który z nich będzie wymagał produktów i usług firmy? Konieczne jest działanie z pragmatyzmem i zdrowym rozsądkiem, ponieważ ta decyzja jest jedną z najważniejszych wpływających na sukces MŚP w internacjonalizacji.

Ogólnie rzecz biorąc, przy wyborze rynku, na którym planuje się działać, należy zwrócić uwagę na te rynki, które można uznać za kwitnące pod względem produktów przedsiębiorstwa. Jest to ważny, ale nie najważniejszy czynnik. Przedsiębiorstwa muszą mierzyć rynki nie tylko z ilościowego punktu widzenia, ale również pod względem odległości między rynkami.

5.3.1 Analiza danych międzynarodowych

Pierwszym krokiem jest zrozumienie sytuacji produktu (produktów) firmy na rynku globalnym i porównanie tych danych handlowych z danymi globalnymi. Aby zrozumieć klasyfikację produktu (produktów) przedsiębiorstwa, Zharmonizowany System Oznaczania i Kodowania Towarów (HS) (Statystyka handlowa ONZ, 2017) lub kod TARIC w UE (European Commission, 2020) jest używany. Kody te są niezbędne w celu identyfikacji danych handlowych, ceł, barier przywzowowych i ewentualnych ograniczeń.

Po zidentyfikowaniu swoich produktów przedsiębiorstwo powinno również przeanalizować, które rynki importują jego produkty i na których rynkach łatwiej jest prowadzić działalność gospodarczą dla własnego kraju. Istnieje kilka pomocnych platform, takich jak TRADE MAP (International Trade Center, 2019). W tej fazie firma powinna unikać pokusy wyboru największych rynków, specjalista ds. usług dla MŚP powinien przeanalizować inne czynniki, które zostaną przedstawione w następnej części.



5.3.2 Pomiar odległości między krajami

Specjalista ds. usług dla MŚP musi określić, na których rynkach firma może odnieść sukces: będzie to wymagało analizy różnych czynników i zrozumienia, w jaki sposób wpływają one na konkurencyjność MŚP na rynku docelowym.

Czynniki geograficzno-polityczne

W globalnej gospodarce z logistyką XXI wieku odległość geograficzna nie jest aż takim problemem, jak to było w przeszłości. Zazwyczaj jednak kraje znajdujące się bliżej siebie mają bardziej zbliżone cechy pod względem innych barier, takich jak kulturowe, administracyjne, gospodarcze itp. Jednak te sąsiadujące ze sobą rynki mogą również prowadzić do zwiększenia konkurencji. Korzystając z tych ram, logistyka wpłynie na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo musi rozważyć, czy jego produkt będzie bardziej konkurencyjny, jeżeli będzie zgrupowany w małych przesyłkach, czy też przeciwnie, konieczne jest posiadanie pełnych przesyłek.

Czynniki geopolityczne mogą być najważniejszymi przeszkodami w dostępie do rynku. Przedsiębiorstwo musi przeanalizować, w jaki sposób produkty jego konkurentów docierają do kraju docelowego. Na przykład na rynku australijskim prawdopodobne jest, że każde przedsiębiorstwo wysyła towary drogą morską, co ma wpływ na wszystkich konkurentów. Ważne jest również, aby określić, czy sankcje handlowe nakładane przez rządy na produkty będą miały wpływ na produkty firmy.

Czynniki kulturowe

Na całym świecie istnieje wiele różnych kultur, które mają wpływ na sposób konsumpcji produktów. Dla przedsiębiorstw ważne jest, aby zadać następujące pytania:

- Czy wszyscy klienci będą chcieli tego samego identycznego produktu?
- Czy produkt powinien być modyfikowany?
- Czy ci klienci będą chcieli, aby były one dostarczane w ten sam sposób?

Często bariery te wynikają z barier administracyjnych, na przykład, jeśli przedsiębiorstwo chce eksportować mięso i inne produkty, takie jak mleko do krajów islamskich, będzie potrzebowało certyfikatu „Halal”.

Czynniki administracyjne/ekonomiczne

Czynniki administracyjne/ekonomiczne mogą być jednymi z najtrudniejszych do pokonania barier dla firmy, szczególnie jeśli nie jest ona przygotowana do radzenia sobie z przepisami i innym rodzajem systemu prawnego. W tym przypadku firma może zawieść, nawet jeśli ma najlepszy produkt na rynku.

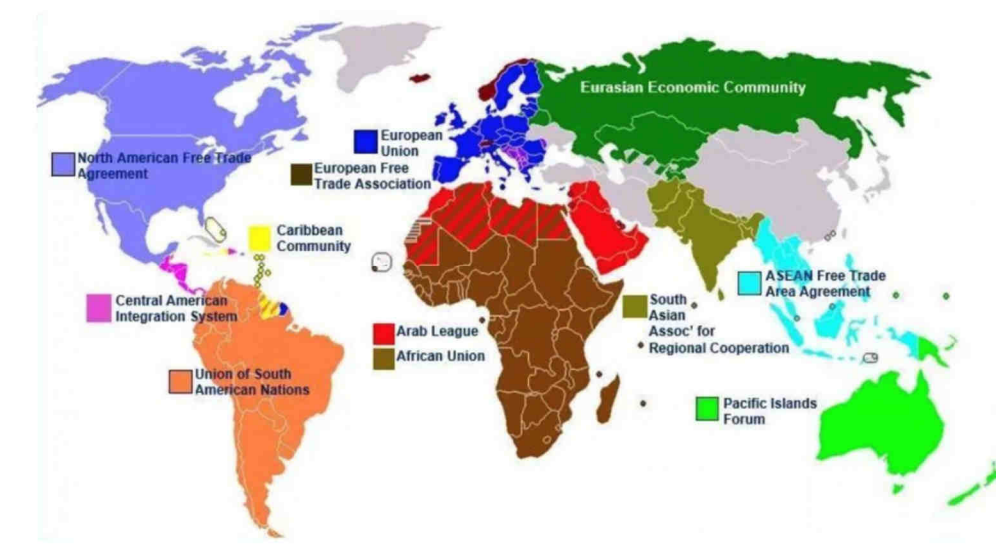
Te administracyjne regulacje są czasami wykorzystywane przez państwa do ochrony własnych rodzimych przedsiębiorstw.

Globalizacja przyczyniła się do powstania grup państw, które w oparciu o swoją politykę mają wspólne zharmonizowane kryteria i zawarły między sobą umowy o wolnym handlu. Baza danych regionalnych umów handlowych WTO (Światowa Organizacja Handlu, 2020) może być konsultowana z państwami sygnatariuszami.

WARUNKI TREŚCIWE	CŁO	REGULAMIN CERTYFIKATÓW	DUMPING SPOŁECZNY I EKOLOGICZNY
Bariera ilościowa, która ogranicza ilość, jaką kraje mogą przywozić, np. kwoty połowowe	Podatek nakładany na towary, może być stały lub procentowy	Dokument poświadczający, że produkt spełnia normy wymagane do przywozu	Praktyki niektórych krajów polegające na wybieraniu luźniejszego prawodawstwa środowiskowego i społecznego, pozwalającego ich firmom na tańszą sprzedaż na całym świecie.

Bariery ekonomiczne są ściśle związane z kwestiami administracyjnymi. Niektóre z nich to siła nabywcza rynku, wahania kursów walut oraz lokalne zdolności produkcyjne. Te zamorskie bariery można obejrzeć na stronie bazy danych WTO (Światowa Organizacja Handlu, 2019) przy użyciu kodu TARIC lub europejskiej bazy danych (European Commission, 2020).

Przy negocjowaniu kontraktów sprzedaży ważna jest waluta, ponieważ niektóre kontrakty są długoterminowe i jeśli firma akceptuje waluty lokalne, które nie są stabilne, może być narażona na ryzyko wahań. Dlatego lepiej jest wybierać stabilne waluty, takie jak EUR, USD, JPY czy GBP.



Mapa bloku handlowego 2019⁴

5.4 Gotowość firmy do realizacji strategii internacjonalizacji

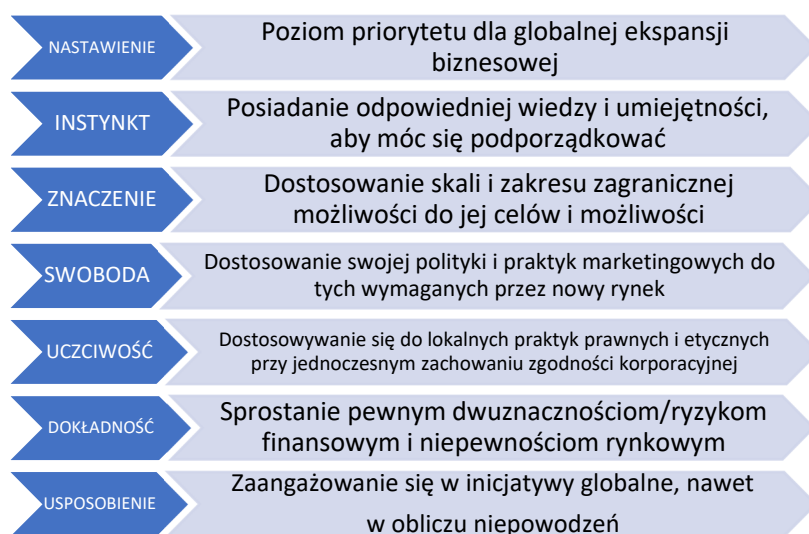
Internacjonalizacja MŚP wzrosła pod względem ich znaczenia na rynkach światowych. Coraz większa liczba MŚP jest zainteresowana sprzedażą swoich produktów na rynkach międzynarodowych poprzez eksport. Posiadanie odpowiedniej strategii określi ich stopień sukcesu. Sprzedaż za granicą może być postrzegana jako pierwszy krok w kierunku internacjonalizacji, ale, jak wcześniej wyjaśniono, internacjonalizacja wykracza daleko poza sprzedaż produktów za granicą. Znaczące trudności pojawiają się, gdy przedsiębiorstwo chce w pełni zaangażować się w internacjonalizację, na przykład, gdy chce produkować swoje produkty na innych rynkach lub gdy chce sprzedawać swoje produkty bezpośrednio na innych rynkach.

Na przykład, aby osiągnąć ten drugi cel, firma będzie musiała wdrożyć w przedsiębiorstwie silniejszą filozofię eksportu i określić, jak ułatwić nabywcom stanie się klientami.

Aby pokonać bariery opisane w punkcie 5.3 powyżej oraz być w stanie zinternalizować procesy niezbędne do osiągnięcia sukcesu w swojej strategii internacjonalizacji, przedsiębiorstwo musi być przygotowane pod względem posiadania odpowiednich zasobów ekonomicznych, ludzkich i marketingowych, jak również wystarczającej ilości czasu. Proces ten wymaga wytrwałości przez znaczny okres, ponieważ wprowadzanie produktów na rynki zagraniczne wymaga znacznie dłuższego czasu niż na rynku lokalnym.

Test automatycznej oceny może być zakończony w celu ustalenia, czy MŚP jest do tego przygotowane. Wiąże się to z udzieleniem odpowiedzi na kilka kluczowych pytań za pomocą narzędzia, takiego jak Siedem narzędzi ekspansji międzynarodowej (Ettenson, 2020).

Pomimo tego testu, **specjalista ds. usług dla MŚP** będzie mierzył różne możliwości firmy, na przykład:



5.4.1 Gotowość ekonomiczna

Kiedy już wszystko to zostanie opanowane i firma będzie miała przygotowaną do internacjonalizacji strukturę wewnętrzną, może być pewna, że posiada wystarczającą wiedzę i jest odpowiednio przygotowana pod względem ekonomicznym. Ogólnie rzecz biorąc, dynamika jest bardzo podobna do dynamiki rynku krajowego, ale w kontaktach z przedsiębiorstwami (B2B) może to mieć wpływ na odległość między kupującym a sprzedającym. Przedsiębiorstwa międzynarodowe ponoszą dodatkowe ryzyko, które należy uwzględnić w podpisanych międzynarodowych umowach handlowych, które określają zobowiązania stron. Formalne przykłady wzorów międzynarodowych są dostępne na stronie internetowej International Trade Centre (Międzynarodowe Centrum Handlu, 2010):

Odległość, wiarygodność, zaufanie, bezpieczeństwo i możliwości ekonomiczne są kluczowymi czynnikami, które należy uwzględnić w umowie przy wyborze metody płatności. (iContainers, 2020).



Poziom przygotowania MŚP do prowadzenia działalności międzynarodowej będzie decydował o tym, jakie INCOTERMS zostaną wybrane do transakcji. INCOTERM (Tiba Team, 2020) określają zobowiązania stron (kupującego i sprzedającego), koszty i ryzyko związane z globalnym lub międzynarodowym transportem i dostawą towarów. Zasady te są określane przez Międzynarodową Izbę Handlową (ICC) i akceptowane przez rządy, władze prawne i praktyków na całym świecie do celów interpretacji najczęściej używanych terminów w handlu międzynarodowym.



■ Wysokie ryzyko ■ Niskie ryzyko

5.5 Strategia internacjonalizacji: opracowanie i wdrożenie

W poprzednich sekcjach widzieliśmy, w jaki sposób specjalista ds. usług dla MŚP może wspierać firmy w przeprowadzaniu nadrzędnej analizy wewnętrznej i zewnętrznej przed opracowaniem i wdrożeniem własnej strategii międzynarodowej.

Ustalenie celów strategii internacjonalizacji

Podczas gdy celem każdego przedsiębiorstwa jest pozyskanie większej liczby klientów, cel MŚP powinien być bardziej konkretny i powinien określać następujące cele: Jakie są cele sprzedaży na rok pierwszy, piąty i kolejne? Jakiego poziomu utrzymania klientów można realistycznie oczekiwać? Ile czasu i pieniędzy spodziewają się one poświęcić na rozwój? Ile czasu zajmie im uzyskanie zwrotu z inwestycji? Ważne jest, aby zapewnić, że cele są dostosowane do jego produktu/usługi i przemysłu: powinno ono wyznaczyć realistyczne cele z założonym budżetem, tak aby mogło wykorzystać te cele jako punkt odniesienia dla własnych postępów.

Znajomość i zrozumienie konkurencji

Aby dobrze radzić sobie na każdym rynku, firma musi rozumieć lokalnych konkurentów i ich podejście do rynku. Każdy rynek ma swoją własną mieszankę konkurentów i kultur, które definiują sposób funkcjonowania danej branży.

Zaplanowanie strategii marketingowej

Po zidentyfikowaniu rynków będących przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstwa, należy zaplanować ogólną strategię marketingową. Wiąże się to z udzieleniem odpowiedzi na następujące pytania: Czy możliwe jest wykorzystanie tego samego przesłania na wszystkich rynkach? Czy przedsiębiorstwo musi dostosować to przesłanie? Czy firma będzie utrzymywać tę samą markę na całym świecie?

Skupienie się na kilku rynkach

Przedsiębiorstwo powinno sklasyfikować rynki docelowe na trzy rodzaje krajów, stosując zasadę Pareto_(Wikipedia, 2020)_i podzielić je na strategiczne, uzupełniające i inne kraje. Aby odnieść sukces we wszystkich krajach, należy realizować różne strategie, przy czym w budżecie priorytetowo traktuje się kraje strategiczne.

Zasoby ludzkie i budżet

Należy przydzielić odpowiedni budżet, jak również kluczowe (odpowiednie) i godne zaufania osoby. Powinni to być profesjonaliści, którzy dobrze znają firmę i mają bardzo wysoki stopień adaptacji i chęci

do ekspatriacji. Wymaga to wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej (empatii, elastyczności, komunikacji, adaptacji itp.).

Test pilotażowy

Przed opracowaniem całego planu internacjonalizacji zaleca się wybranie rynku jak najbardziej zbliżonego do tego, na którym MŚP już odniosły sukces i przeprowadzenie najpierw testu pilotażowego.

Błędy, których należy unikać

Należy unikać następujących błędów.

Krótkowzroczność – Bardzo ważne jest, aby zatwierdzić model biznesowy za granicą, aby ocenić „odległości” pomiędzy firmą a jej rynkami. Obejmują one zarówno „odległości fizyczne” odnoszące się do liczby pośredników pomiędzy firmą a jej konsumentami, jak i „odległości kulturowe”, które polegają na uwzględnieniu faktu, że nowi konsumenci są członkami innych kultur i uświadomieniu sobie, że przewidzenie lub narzucenie konkretnego modelu użytkowania produktu może być trudne.

Ucieczka do przodu – Ważne jest, aby MŚP zdawały sobie sprawę, że delikatna sytuacja związana z rentownością nie może być rozwiązana tylko poprzez sprzedaż za granicą.

Banalizacja zwrotu z inwestycji – Wejście na nowy rynek wymaga od firmy rozwoju lokalnej marki, jej klientów i systemu dystrybucji. Zwrot z inwestycji może wymagać więcej czasu niż w przypadku rynku krajowego.

Improwizacja – Reaktywne podejście do procesu internacjonalizacji może prowadzić do źle zaplanowanych działań. Czasami MŚP mogą być nadmiernie kontrolowane przez szereg działań, które trudno jest zmienić, ponieważ mogły wejść na rynek w wyniku sugestii agentów, kontaktów, partnerów, itp.

Niewystarczające zasoby – Internacjonalizacja nie jest procesem łatwym i tanim, a zwrot z inwestycji nie jest natychmiastowy. Aby odnieść sukces, MŚP muszą się odpowiednio przygotować, wykorzystując niezbędne zasoby.

Wdrażanie właściwych kontroli

Istnieją trzy zasadnicze rodzaje kontroli:

1. Kontrole wizualne. Obejmują one listy kontrolne, tablice rozdzielcze, karty wyników, budżety, itp. Pozwalają one MŚP na monitorowanie czy postęp jest zgodny z przewidywanymi krokami i osiągnięciami. Jeśli tak nie jest, dostarczają one ostrzeżenia i proszą MŚP o podjęcie odpowiednich działań naprawczych i usunięcie zidentyfikowanych problemów.

2. Kontrole proceduralne. Obejmują one różne rodzaje kontroli, takie jak posiadanie dwóch niepowiązanych stron, które wewnętrznie sprawdzają przepływy pieniężne MŚP, standardowy proces przeglądu dla wszystkich nowo zatrudnionych pracowników, nowe standardowe koncesje na sprzedaż upoważniające zespół sprzedaży. Wszystkie kontrole powinny być przeprowadzane zgodnie z ustalonymi procedurami, aby zapewnić spójne i bezpieczne wyniki.
3. Wbudowana kontrola. Są to kontrole, które nie wymagają żadnych dodatkowych działań w stosunku do tych już istniejących i przewidzianych przez system zarządzania przedsiębiorstwem. Mogą one obejmować standardowe umowy, automatyczne tworzenie kopii zapasowych danych oraz specjalnie zaprojektowane kontrole finansowe, które działają automatycznie w tle, chroniąc przedsiębiorstwo przed niewłaściwymi decyzjami lub zachowaniem.

Bibliografia

Ettenson, R., 2020. *Seven Tudes of International Expansion: A Diagnostic Tool*. [Online]

Available at:

<https://static1.squarespace.com/static/58f0229fdb29d67bb26ddb68/t/594879ad9f74569814f6a1ef/1497921965327/7+Tudes+Tool+FINAL.pdf>

[Dostęp w maju 2020].

European Commission, 2020. *TARIC Consultation*. [Online]

Available at:

https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=en&Screen=0&Expand=true

[Dostęp w maju 2020].

iContainers, 2020. *International Payment Methods*. [Online]

Available at: <https://www.icontainers.com/help/international-payment-methods/>

[Dostęp w maju 2020].

International Trade Center, 2019. *Trade Map - Trade Statistics for International Business Development*. [Online]

Available at: <https://www.trademap.org/>

[Dostęp w maju 2020].

International Trade Centre, 2010. *Model Contracts for Small Firms - Legal Guidance for doing International Business*. [Online]

Available at:

https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting_Better/Template_s_of_contracts/3%20International%20Commercial%20Sale%20of%20Goods.pdf

[Dostęp w maju 2020].

Tiba Team, 2020. *INCOTERMS TIBA*. [Online]

Available at: <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020>

[Dostęp w maju 2020].

UN Trade Statistics, 2017. *Harmonized Commodity Description and Coding Systems (HS)*. [Online]

Available at: <https://unstats.un.org/unsd/tradekb/Knowledgebase/50018/Harmonized-Commodity-Description-and-Coding-Systems-HS>

[Dostęp w maju 2020].

Wikipedia, 2020. *Pareto Principle*. [Online]

Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle

[Dostęp w maju 2020].

World Trade Organisation, 2019. *WTO Tariffs*. [Online]

Available at: https://www.wto.org/english/tratop_e/tariffs_e/tariff_data_e.htm

[Dostęp w maju 2020].

World Trade Organisation, 2020. *Regional Trade Agreements Database*. [Online]

Available at: <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>

[Dostęp w maju 2020].