



# PORADNIK EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ

# SPIS TREŚCI

■	<b>WSTĘP DO EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ</b>	3
	1. Wprowadzenie	3
	2. Rynki perspektywiczne dla polskich startupów	4
	3. Ocena gotowości do ekspansji międzynarodowej	5
	4. Analiza różnych strategii wejścia na rynek: korzyści i ryzyka	6
■	<b>JAK SIĘ PRZYKOTOWAĆ DO WEJŚCIA NA RYNKI ZAGRANICZNE</b>	8
	1. Przeprowadzenie badań rynkowych	8
	2. Analiza konkurencji	9
	3. Analiza kulturowa i adaptacja produktu	9
	4. Formy wsparcia oferowane przez państwo	10
	5. Tworzenie strategii marketingowej dopasowanej do rynku docelowego	10
■	<b>ASPEKTY PRAWNE I REGULACYJNE EKSPANSJI MIĘDZYKARODOWEJ</b>	12
	1. Podstawy prawne prowadzenia działalności za granicą	12
	2. Ochrona własności intelektualnej (IP) na rynkach zagranicznych	13
	3. Przepisy podatkowe i celne	14
■	<b>NAJCZĘŚCIEJ POPEŁNIANE BŁĘDY I JAK ICH UNIKAĆ</b>	15
	1. Case Study: Wyzwania ekspansji na rynek chiński Laboratorium Kosmetycznego Dr Irena Eris	15
	2. Najczęstsze problemy i bariery	16
	3. Jak unikać najczęstszych pułapek?	16
	4. Przykłady udanej ekspansji zagranicznej polskich firm	16
■	<b>DODATKOWE INFORMACJE POMOCNE W EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ</b>	18
	1. Przydatne narzędzia online	18
	2. Przydatne publikacje w j. polskim i angielskim	18
	3. Szkolenia i doradztwo	18

Warszawa, listopad 2024

**Opracowanie merytoryczne, redakcja i korekta:** Centrum Stosunków Międzynarodowych

**Opracowanie graficzne:** Dorota Jędrkiewicz | drgrafika@gmail.com

Publikacja została zrealizowana dla startupów biorących udział w projekcie Innovation Zone Program prowadzonego przez Fundację Polska Przedsiębiorcza.



Fundusze Europejskie  
dla Nowoczesnej Gospodarki



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



# WSTĘP DO EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ

## 1. WPROWADZENIE

Ekspansja na rynki zagraniczne to jeden z kluczowych etapów rozwoju startupów, pozwalający firmom na znaczące zwiększenie ich zasięgu rynkowego, dywersyfikację źródeł przychodów oraz budowanie rozpoznawalności marki. W obliczu globalnych wyzwań, takich jak konflikty geopolityczne, zmieniające się strategie handlowe, czy nasilająca się rywalizacja pomiędzy głównymi mocarstwami, ekspansja międzynarodowa zyskuje na znaczeniu jako sposób na adaptację i wzrost w niepewnym otoczeniu.

### Znaczenie dla startupów

Ekspansja międzynarodowa pozwala startupom wyjść poza ograniczenia lokalnego rynku i dotrzeć do zróżnicowanych segmentów klientów. Firmy mogą korzystać z synergii międzynarodowych, takich jak dostęp do nowych technologii, kapitału ludzkiego i większych rynków konsumenckich. Ekspansja wzmacnia również reputację firmy, czyniąc ją bardziej atrakcyjną dla inwestorów i partnerów biznesowych. W dobie cyfryzacji startupy mogą łatwiej przekraczać granice, np. dzięki e-commerce, globalnym platformom marketingowym i technologiom w chmurze.

### Wyzwania i korzyści

Ekspansja zagraniczna wiąże się z wyzwaniami, takimi jak zrozumienie regulacji prawnych w różnych krajach, dostosowanie oferty do odmiennych kultur czy zwiększone wymagania finansowe związane z wejściem na nowy rynek. Jednak te wyzwania są równoważone przez korzyści, takie jak skalowalność działalności, możliwość dywersyfikacji ryzyka oraz innowacje wynikające z interakcji z różnorodnymi środowiskami biznesowymi. Startupy, które skutecznie przełamują te bariery, mogą korzystać z dostępu do znacznie większych baz konsumentów, wzrostu przychodów i globalnej ekspozycji.

### Kontekst geopolityczny

Współczesna geopolityka znacząco wpływa na strategię międzynarodowej ekspansji startupów. Wojna w Ukrainie, na przykład, spowodowała zmianę łańcuchów dostaw, zwiększenie kosztów energii oraz większą rolę bezpieczeństwa cyfrowego, wpływając na decyzje strategiczne firm technologicznych. Rywalizacja USA z Chinami oraz polityki protekcyjno-styczne, takie jak przewidywane działania administracji Donalda Trumpa, zmuszają startupy do dostosowywania swoich planów do nowych realiów. Na przykład startupy w sektorze technologicznym mogą być zmuszone do wyboru stron w napięciu między Chinami a Zachodem, szczególnie w obszarze półprzewodników oraz sztucznej inteligencji.

Zmieniające się porozumienia handlowe, takie jak renegocjacja umów na linii UE-USA lub wycofanie się niektórych państw z chińskiej inicjatywy *Belt and Road*, wymagają od startupów analizy wpływu na logistykę, dostęp do rynków i współpracę międzynarodową. W tym kontekście ekspansja staje się narzędziem pozwalającym zniwelować skutki napięć geopolitycznych, poprzez dywersyfikację operacji i klientów.



## Znaczenie globalizacji w nowoczesnej gospodarce

Globalizacja stworzyła możliwości dla startupów, by szybko skalować działalność dzięki zdalnym modelom pracy i globalnym rynkom cyfrowym. Jednocześnie startupy muszą radzić sobie z protekcyjnym i rosnącymi barierami handlowymi, które mogą ograniczać ich swobodę działania. Na przykład startupy z sektora e-commerce muszą brać pod uwagę nowe regulacje dotyczące prywatności danych w Europie czy ograniczenia w transgranicznych transakcjach cyfrowych.

Warto zwrócić uwagę na to, że ekspansja zagraniczna przynosi startupom możliwość nie tylko wzrostu, ale również zwiększenia odporności (*resilience*) na zmieniające się realia gospodarcze i geopolityczne. Współczesne wyzwania, takie jak konflikty zbrojne, zmiany klimatyczne czy napięcia handlowe, wymagają od startupów elastyczności i proaktywnego podejścia do globalizacji oraz postępującej stopniowo de-globalizacji i regionalizacji rynków. Zrozumienie tych zjawisk i odpowiednie dostosowanie strategii pozwala na skuteczne wykorzystanie szans oraz minimalizację ryzyk związanych z działalnością na rynku międzynarodowym.

## 2. RYNKI PERSPEKTYWICZNE DLA POLSKICH STARTUPÓW

**Polskie firmy odgrywają coraz większą rolę na rynkach międzynarodowych, wprowadzając swoje rozwiązania innowacyjne zarówno w Europie, jak i poza nią. Analiza rynków perspektywicznych dla polskich startupów wskazuje, że istnieją liczne obszary, które warto eksplorować w celu maksymalizacji zysków i rozszerzenia działalności.**

### Niemcy

Niemcy to najważniejszy partner handlowy Polski, z roczną wymianą handlową na poziomie około 170 mld euro (*Germany Trade & Invest 2024*), czyniąc ten rynek szczególnie atrakcyjnym dla polskich firm. Gospodarka niemiecka charakteryzuje się silnym sektorem technologii przemysłowych, automatyzacji i usług innowacyjnych, stwarzając dzięki temu możliwości dla polskich startupów technologicznych i producentów zaawansowanych rozwiązań. Niemcy odznaczają się również stabilnym środowiskiem regulacyjnym, dzięki czemu łatwiej jest prowadzić działalność gospodarczą. Polskie firmy z branży IT, przemysłu 4.0 oraz technologii ekologicznych mogą z powodzeniem konkurować na rynku niemieckim, korzystając z lokalnych programów wspierających innowacje i startupy w związku z zakrojoną na szeroką skalę transformacją energetyczną tego kraju (*Energiewende*).

### Hiszpania

Hiszpania to rynek rozwijający się dynamicznie, szczególnie w obszarze nowych technologii związanych z odnawialnymi źródłami energii – niezwykle istotnymi w kontekście transformacji energetycznej Europy. Hiszpański rynek OZE jest jednym z największych w Europie, z nowymi inwestycjami na poziomie 17 mld euro i planem zwiększenia udziału energii elektrycznej wytwarzanej ze źródeł odnawialnych z około 50%, obecnie do 81% całości do 2030 r. (*Reuters 2024*). Polskie firmy z sektora OZE mogą oferować swoje technologie, takie jak panele fotowoltaiczne, systemy magazynowania energii czy rozwiązania optymalizacyjne dla sieci energetycznych.

### Węgry

Węgry oferują stabilne warunki do inwestowania i ekspansji, z przyjaznym systemem podatkowym oraz specjalnymi strefami ekonomicznymi. Kraj ten wyróżnia się dynamicznie rozwijającym się sektorem technologicznym oraz przemysłowym, dzięki czemu inwestycje na Węgrzech mogą być bardzo korzystne dla polskich firm działających w branżach takich jak fintech, ICT, med-tech, elektronika, life sciences, oraz przemysł motoryzacyjny i BSC (*hipa.hu*). Polskie startupy mogą korzystać z węgierskich programów wsparcia i dostępu do miejscowych sieci biznesowych, co niewątpliwie szczególnie sprzyja rozwojowi projektów innowacyjnych. Warto również zwrócić uwagę na rozwijającą się infrastrukturę badawczo-rozwojową (R&D) i korzystne regulacje podatkowe.

### Bułgaria

Bułgaria, jako gospodarka rozwijająca się, oferuje przyjazne środowisko regulacyjne, niskie koszty prowadzenia działalności i rosnącą liczbę inwestycji zagranicznych. Polskie firmy mogą skorzystać z bułgarskich ulg podatkowych oraz programów wspierających inwestycje, szczególnie w sektorach ICT, BPO, robotyka, sektor zdrowia oraz e-commerce. Bułgaria jest również strategicznie położona na szlaku tranzytowym między Unią Europejską a Turcją i Bliskim Wschodem, co poważnie zwiększa jej atrakcyjność dla firm planujących ekspansję regionalną.

## Rynek pozaeuropejski: Wietnam

Wietnam jest jednym z najszybciej rozwijających się rynków na świecie, z tempem wzrostu gospodarczego na poziomie 6.1%, w 2024 r. (IMF 2024). Warto zaznaczyć także dynamiczny wzrost inwestycji: do sierpnia 2024 r. wypłacone bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) w Wietnamie wzrosły o 8% w ujęciu rocznym do 14 mld USD, czyli 5% PKB (*vir.com.vn*). Perspektywiczne branże pod inwestycje w tym kraju to hi-tech, elektronika, ICT, a także innowacyjne rozwiązania związane z inteligentnym zarządzaniem miastami i infrastrukturą. Polskie firmy technologiczne mogą zaoferować swoje produkty i usługi na rynku, który jest otwarty na nowe rozwiązania i inwestycje zagraniczne. Rząd wietnamski aktywnie wspiera inwestorów poprzez ulgi podatkowe oraz uproszczone procedury zakładania działalności.

## Mapowanie rynków

Niezbędnym elementem planowania ekspansji jest mapowanie potencjalnych rynków z uwzględnieniem regulacji prawnych, konkurencji, szans wzrostu oraz ryzyk. Polskie firmy muszą zrozumieć specyfikę każdego rynku docelowego, aby skutecznie dostosować swoją ofertę i zminimalizować ryzyko. Warto korzystać z dostępnych raportów rynkowych i danych publikowanych przez instytucje takie jak Polska Agencja Inwestycji i Handlu oraz OECD.

## 3. OCENA GOTOWOŚCI DO EKSPANSJI MIĘDZYNARODOWEJ

**Decyzja o wejściu na rynek zagraniczny to krok wymagający starannej analizy i przygotowania, które może zadecydować o sukcesie bądź porażce ekspansji międzynarodowej firmy. Organizacja musi ocenić swoje zasoby, umiejętności, elastyczność operacyjną oraz zdolność do adaptacji na nowym rynku. Właściwe zrozumienie i ocena gotowości pozwalają minimalizować ryzyko i zwiększać szanse na sukces.**

### Kluczowe kryteria oceny gotowości:

#### → Dopasowanie produktu do rynku (Product-Market Fit – PMF)

Podstawowym warunkiem sukcesu na nowym rynku jest dopasowanie produktu lub usługi do potrzeb lokalnych klientów. Analiza PMF obejmuje zrozumienie specyficznych wymagań i preferencji konsumentów oraz sprawdzenie, czy produkt oferowany przez firmę spełnia te potrzeby. Przykładowo, startup z branży e-commerce planujący ekspansję do Azji Południowo-Wschodniej powinien ocenić, czy oferowane produkty są zgodne z preferencjami tamtejszych konsumentów – od rozwiązań płatniczych po preferencje estetyczne.

Rozwój na nowym rynku wymaga także zdolności do szybkiego zwiększenia produkcji, sprzedaży lub oferowania usług. Organizacja musi być gotowa do dostosowania swoich operacji, by sprostać rosnącemu zapotrzebowaniu, bez utraty jakości lub sprawności działania. Skalowalność obejmuje również kwestie logistyki, zarządzania łańcuchem dostaw oraz dostępności personelu.

#### → Zasoby finansowe

Ekspansja międzynarodowa wiąże się z kosztami, takimi jak marketing, lokalizacja produktu lub usługi, dostosowanie operacyjne oraz spełnienie wymagań regulacyjnych. Przed rozpoczęciem działalności na nowym rynku konieczne jest sporządzenie szczegółowego planu finansowego, który uwzględni nie tylko koszty początkowe, ale również rezerwę na nieprzewidziane wydatki.

#### → Adaptacja kulturowa

Zrozumienie lokalnych norm, języka i praktyk biznesowych jest kluczowe dla sukcesu ekspansji międzynarodowej. Kwestie takie jak preferencje kulturowe, etykieta biznesowa czy różnice językowe mogą mieć kluczowy wpływ na akceptację marki i relacje z klientami oraz partnerami biznesowymi.



#### 4. ANALIZA RÓŻNYCH STRATEGII WEJŚCIA NA RYNEK: KORZYŚCI I RYZYKA

Wybór odpowiedniej strategii wejścia na nowy rynek jest kluczowym czynnikiem sukcesu ekspansji międzynarodowej. W zależności od specyfiki branży, możliwości finansowych oraz celów strategicznych, firmy mogą wybierać między różnymi modelami, takimi jak partnerstwo, franczyza, sprzedaż bezpośrednia lub otwarcie lokalnego biura. Każda z tych strategii wiąże się z określonymi korzyściami i ryzykami, które należy uwzględnić przed podjęciem decyzji.

##### Partnerstwa i joint ventures

Partnerstwa oraz joint ventures umożliwiają firmom wejście na nowy rynek poprzez współpracę z lokalnymi podmiotami. Tego typu strategia pozwala na szybki dostęp do lokalnej wiedzy, kontaktów i istniejącej infrastruktury, co może znacząco zmniejszyć ryzyko wejścia. Partnerzy lokalni często posiadają doświadczenie w poruszaniu się po specyficznych regulacjach prawnych oraz zrozumienie lokalnych preferencji klientów, co ułatwia adaptację oferty firmy do rynku.

##### Korzyści:

- Szybki dostęp do lokalnych zasobów i klientów.
- Zmniejszone ryzyko operacyjne dzięki współpracy z doświadczonym partnerem.
- Możliwość dzielenia kosztów inwestycji i operacyjnych.

##### Ryzyka:

- Potencjalne konflikty interesów z partnerem.
- Ograniczona kontrola nad działalnością operacyjną.
- Możliwość niezgodności strategicznych celów obu stron.

## Franczyza i licencjonowanie

Franczyza oraz licencjonowanie to strategie oparte na udzieleniu licencji na korzystanie z marki, modelu biznesowego lub technologii innym podmiotom na rynku docelowym. Model ten jest szczególnie popularny w branży usługowej, gastronomii oraz handlu detalicznego.

### Korzyści:

- Wysoka skalowalność działalności bez konieczności bezpośredniego zaangażowania kapitałowego.
- Zmniejszone ryzyko operacyjne – lokalni franczyzobiorcy ponoszą większość kosztów.
- Zachowanie kontroli nad marką i podstawowymi standardami działania.

### Ryzyka:

- Ograniczona kontrola nad jakością usług świadczonych przez franczyzobiorców.
- Możliwość zniszczenia reputacji marki w wyniku działań lokalnych partnerów.
- Konieczność stałego monitorowania i wsparcia franczyzobiorców.

## Sprzedaż bezpośrednia i dystrybucja

Sprzedaż bezpośrednia obejmuje dystrybucję produktów lub usług bezpośrednio do klientów na rynku docelowym. Może to być realizowane przez utworzenie lokalnych oddziałów sprzedażowych lub współpracę z lokalnymi dystrybutorami.

### Korzyści:

- Pełna kontrola nad marką i relacjami z klientami.
- Bezpośredni wpływ na politykę cenową, marketingową i dystrybucyjną.
- Możliwość bezpośredniego dostosowywania oferty do potrzeb rynku.

### Ryzyka:

- Wysokie koszty początkowe związane z logistyką, magazynowaniem i personelem.
- Konieczność znajomości lokalnych przepisów oraz potrzeb rynku.
- Długi czas zwrotu z inwestycji.

## Otwarcie lokalnego biura

Otwarcie lokalnego biura to strategia polegająca na utworzeniu fizycznej obecności firmy na rynku docelowym, co wiąże się z największym zaangażowaniem kapitałowym i operacyjnym.

### Korzyści:

- Największa kontrola nad działalnością i adaptacją do lokalnych warunków.
- Zwiększone zaufanie klientów i partnerów biznesowych dzięki lokalnej obecności.
- Możliwość szybkiego reagowania na zmiany rynkowe.

### Ryzyka:

- Wysokie koszty operacyjne, w tym wynagrodzenia pracowników, wynajem powierzchni biurowej i zgodność z lokalnym prawem.
- Potrzeba intensywnego zarządzania lokalnymi operacjami.
- Znacząca ekspozycja na ryzyko rynkowe, jeśli nie uda się zbudować silnej pozycji.

# JAK SIĘ PRZYGOTOWAĆ DO WEJŚCIA NA RYNKI ZAGRANICZNE

Ekspansja na rynki zagraniczne to krok strategiczny, który może znacząco przyczynić się do rozwoju firmy. Żeby jednak proces ten przebiegł pomyślnie, konieczne jest staranne przygotowanie obejmujące badania rynkowe, analizę konkurencji, kwestie adaptacji kulturowej, wykorzystanie dostępnych form wsparcia oraz opracowanie odpowiedniej strategii marketingowej.

## 1. PRZEPROWADZENIE BADAŃ RYNKOWYCH

Badania rynkowe stanowią fundament każdej udanej ekspansji. Pozwalają zrozumieć specyfikę nowego rynku, potrzeby konsumentów oraz potencjalne bariery wejścia.



### Instrukcja wykonania badań rynku:

- **Określenie celów badania:** zdefiniowanie, jakie informacje są niezbędne do podjęcia decyzji o wejściu na nowy rynek.
- **Wybór metod badawczych:** połączenie analiz jakościowych (np. wywiady, grupy fokusowe) i ilościowych (np. ankiety, analiza danych statystycznych).
- **Zbieranie danych:** wykorzystanie dostępnych narzędzi online oraz źródeł wtórnych, takich jak raporty branżowe czy dane statystyczne.
- **Analiza i interpretacja danych:** przekształcenie zebranych informacji w konkretne wnioski i rekomendacje.

### Dostępne narzędzia online:

- **Google Trends:** analiza popularności wyszukiwanych haseł w różnych regionach.
- **Statista:** dostęp do szerokiej gamy danych statystycznych dotyczących różnych rynków.
- **SimilarWeb:** analiza ruchu na stronach internetowych konkurencji.
- **SurveyMonkey:** tworzenie i dystrybucja ankiet online.

### Analiza danych jakościowych i ilościowych:

- **Dane jakościowe:** dostarczają głębokiego zrozumienia motywacji i zachowań konsumentów. Przykładem może być analiza opinii klientów na forach internetowych czy mediach społecznościowych.
- **Dane ilościowe:** pozwalają na mierzenie i porównywanie zjawisk. Przykładem jest analiza wielkości rynku.



## 2. ANALIZA KONKURENCJI

Zrozumienie struktury konkurencyjnej na nowym rynku jest kluczowe dla opracowania skutecznej strategii wejścia.

### Jak zidentyfikować głównych graczy na nowym rynku zagranicznym:

- **Badanie rynku:** Wykorzystanie raportów branżowych oraz analiz rynkowych dostępnych w źródłach takich jak Euromonitor czy IBISWorld.
- **Analiza online:** Przegląd stron internetowych, mediów społecznościowych oraz recenzji produktów konkurencji.
- **Obserwacja bezpośrednia:** Udział w targach branżowych, konferencjach oraz wizyty w punktach sprzedaży.

### Rozpoznanie nisz rynkowych:

- **Analiza SWOT:** Ocena mocnych i słabych stron konkurencji oraz identyfikacja obszarów, w których firma może zaoferować unikalną wartość.
- **Segmentacja rynku:** Podział rynku na mniejsze segmenty i identyfikacja grup konsumentów, których potrzeby nie są w pełni zaspokojone przez obecnych graczy.

## 3. ANALIZA KULTUROWA I ADAPTACJA PRODUKTU

Różnice kulturowe mogą znacząco wpłynąć na odbiór produktu lub usługi na nowym rynku.

### Jak dostosować ofertę do lokalnych preferencji i standardów:

- **Badania kulturowe:** Zrozumienie wartości, norm i zwyczajów panujących w danym kraju.
- **Adaptacja produktu:** Dostosowanie cech produktu, opakowania czy nazewnictwa do lokalnych oczekiwań. Przykładem może być zmiana smaku produktu spożywczego, aby odpowiadał lokalnym gustom.
- **Lokalizacja komunikacji:** Tłumaczenie materiałów marketingowych z uwzględnieniem kontekstu kulturowego, a nie tylko przekłady dosłowne.

### Uwaga na różnice kulturowe:

- **Symbole i kolory:** Mogą mieć różne znaczenia w różnych kulturach. Na przykład kolor biały w kulturze zachodniej symbolizuje czystość, podczas gdy w niektórych krajach azjatyckich kojarzy się z żałobą.
- **Zachowania konsumenckie:** Preferencje dotyczące zakupów online vs. offline mogą się różnić w zależności od regionu.

## 4. FORMY WSPARCIA OFEROWANE PRZEZ PAŃSTWO

Polskie biznesy mogą korzystać z różnych form wsparcia w procesie ekspansji zagranicznej.

### Zagraniczne biura PAIH:

Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH)<sup>1</sup> posiada sieć zagranicznych biur, które oferują:

- **Doradztwo rynkowe:** Informacje o specyfice lokalnego rynku, regulacjach oraz potencjalnych partnerach biznesowych.
- **Wsparcie logistyczne:** Pomoc w organizacji misji gospodarczych, targów oraz spotkań B2B.
- **Promocja:** Wsparcie w promocji polskich produktów i usług na rynkach zagranicznych.

### Inne formy wsparcia:

- **Programy rządowe i fundusze europejskie:** Dobrym przykładem jest „FENG” (*Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki*), które oferują „wsparcie dla innowacyjnych przedsiębiorstw na wszystkich etapach: od pomysłu, przez badania i rozwój aż do wprowadzenia innowacji na rynek” i komercjalizacji za granicą.<sup>2</sup>

## 5. TWORZENIE STRATEGII MARKETINGOWEJ DOPASOWANEJ DO RYNKU DOCELOWEGO

Skuteczna strategia marketingowa musi być dostosowana do specyfiki lokalnego rynku, uwzględniając różnice kulturowe, preferencje konsumentów oraz trendy lokalne. Kluczowym elementem jest zrozumienie lokalnej kultury i wartości, co pozwala na stworzenie kampanii, które będą angażować odbiorców i budować pozytywny wizerunek marki.

### Jak dostosować kampanie marketingowe do różnorodnych kultur i trendów:

#### → Segmentacja rynku:

Podział rynku na kluczowe segmenty klientów z uwzględnieniem różnic demograficznych, psychograficznych i kulturowych. Na przykład na rynku azjatyckim szczególnie ważne mogą być segmenty wiekowe lub preferencje zakupowe związane z tradycją.

#### → Personalizacja komunikacji:

Tworzenie przekazów marketingowych, które rezonują z lokalnymi wartościami i normami społecznymi. Dostosowanie języka, tonacji oraz przekazu reklamy do specyfiki kulturowej danego rynku. Na przykład w Japonii, gdzie kultura skupia się na szacunku i subtelności, kampanie reklamowe mogą być bardziej stonowane i symboliczne.



#### → Wykorzystanie lokalnych kanałów komunikacji:

Adaptacja strategii medialnej do lokalnych preferencji konsumentów w zakresie mediów tradycyjnych i cyfrowych. Przykładowo, w niektórych krajach znaczną rolę odgrywają reklamy telewizyjne, podczas gdy w innych – media społecznościowe, takie jak WeChat w Chinach czy WhatsApp w Indiach.

<sup>1</sup> [paih.gov.pl](http://paih.gov.pl)

<sup>2</sup> [feng.parp.gov.pl/](http://feng.parp.gov.pl/)

## Przykłady udanych kampanii w różnych krajach:

- **McDonald's w Indiach:**

McDonald's wprowadził menu dostosowane do lokalnych preferencji, w tym wegetariańskie alternatywy, takie jak McAloo Tikki. Zrezygnowanie z produktów wołowych (z powodu kulturowych i religijnych przekonań konsumentów w Indiach) przyniosło ogromne zyski i pozwoliło na zbudowanie silnej pozycji na rynku.<sup>3</sup>

- **Nike w Chinach:**

Kampania „Just Do It” została dostosowana do chińskich wartości i narracji oraz miejscowych mediów społecznościowych (WeChat) podkreślając wytrwałość, pracę zespołową i siłę kulturowej jedności, co przyciągnęło dużą liczbę klientów i zdobyło uznanie w Chinach.<sup>4</sup>

## Case study nieudanej strategii marketingowej:

- **Procter & Gamble w Japonii:**

W latach 70. koncern Procter & Gamble wprowadził pieluszki Pampers na rynek japoński, wykorzystując w kampanii reklamowej wizerunek bociana niosącego dziecko. Symbol bociana jest powszechnie znany w Polsce i generalnie w kulturze zachodniej jako metafora przyjscia na świat dziecka, jednak w Japonii taka konotacja nie istnieje.<sup>5</sup>

## Co poszło nie tak?

Reklamy przedstawiające bociana z dzieckiem okazały się całkowicie niezrozumiałe dla japońskich konsumentów. W Japonii narodziny symbolicznie nie łączy się z bocianem, ale z mityczną brzoskwinia (z japońskiego mitu o Momotarō – chłopcu, który wyłonił się z brzoskwini). Brak adaptacji kulturowej sprawił, że przekaz marketingowy okazał się nieskuteczny, a konsumenci w żaden sposób nie byli w stanie się utożsamić z tą reklamą.

**Skutki:** Kampania negatywnie wpłynęła na sprzedaż i odbiór produktu. Konsumenci nie dostrzegali wartości marki, a Pampers nie zdołał zbudować relacji z klientami w Japonii w pierwszych latach swojej działalności.

## Lekcje z Case Study:

**Znaczenie zrozumienia kultury rynku docelowego:** każda kampania marketingowa powinna uwzględniać lokalne normy kulturowe, symbole i tradycje. Z pozoru „uniwersalne” przekazy mogą się nie sprawdzać na wszystkich rynkach.

**Adaptacja komunikacji:** globalne marki muszą dostosowywać swoje kampanie, aby były zrozumiałe i atrakcyjne dla lokalnych konsumentów. **W Japonii skuteczniejsze byłoby użycie symboli kulturowych, takich jak brzoskwinia, które są osadzone w lokalnych mitach i wierzeniach.**

**Badania rynku:** dokładne badania konsumenckie i testowanie przekazów marketingowych mogą zapobiec kosztownym błędom.

## Jak Procter & Gamble naprawił sytuację?

Koncern Procter & Gamble zrewidował swoją strategię, dostosowując kampanie reklamowe do japońskiego odbiorcy. Firma skupiła się na aspektach funkcjonalnych swoich produktów, takich jak jakość, wygoda i zdrowie dziecka, które bardziej przemawiały do japońskich rodziców. Dodatkowo marka zaangażowała lokalnych ekspertów w proces tworzenia przyszłych kampanii.

3 <https://anokx.com/mcdonalds-in-india/>

4 <https://www.lukehart.uk/insights/case-study/nike-how-to-succeed-in-the-chinese-e-commerce-market/#analysis>

5 [https://thunderbird.asu.edu/thought-leadership/insights/its-peach-not-stork-how-pg-recovered-pampers-fail-japan?utm\\_source=chatgpt.com](https://thunderbird.asu.edu/thought-leadership/insights/its-peach-not-stork-how-pg-recovered-pampers-fail-japan?utm_source=chatgpt.com)

# ASPEKTY PRAWNE I REGULACYJNE EKSPANSJI MIĘDZYNARODOWEJ

## 1. PODSTAWY PRAWNE PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI ZA GRANICĄ

Ekspansja na nowe rynki międzynarodowe wymaga kompleksowego zrozumienia lokalnego środowiska prawnego, w tym uzyskania niezbędnych licencji, pozwoleń i certyfikatów.

### Niemcy

Największa gospodarka UE ma rygorystyczne przepisy dotyczące wejścia na rynek. Firmy muszą zarejestrować się w lokalnym rejestrze handlowym (*Handelsregister*) i uzyskać pozwolenia specyficzne dla branży. Proces ten może obejmować pozwolenia związane z ochroną środowiska, prawem pracy i normami branżowymi. Na przykład firmy spożywcze muszą przestrzegać przepisów Federalnego Ministerstwa Żywności i Rolnictwa, a firmy technologiczne często potrzebują certyfikatów związanych z bezpieczeństwem danych (RODO). Oczywiście niezbędna jest również rejestracja w urzędzie skarbowym (*Finanzamt*), żeby uzyskać numer podatkowy. **Konieczna jest współpraca z lokalnymi kancelariami prawnymi, żeby móc się sprawnie poruszać po złożonym środowisku prawnym Niemiec.**<sup>6</sup>

### Hiszpania

Działalność gospodarcza w Hiszpanii podlega miksowi przepisów unijnych i krajowych. Rejestracja w hiszpańskim rejestrze handlowym (**Registro Mercantil**) jest obowiązkowa<sup>7</sup>. W zależności od rodzaju działalności mogą być wymagane dodatkowe licencje, np. pozwolenia zdrowotne dla branży spożywczej lub certyfikaty zgodności z ochroną danych. **Inwestorzy zagraniczni muszą również przestrzegać hiszpańskiego prawa pracy, w tym umów zbiorowych.**

### Węgry

Węgry przyciągają inwestorów w sektorach produkcyjnych i logistycznych, co często wymaga uzyskania pozwoleń budowlanych i zgodności z przepisami BHP. **Rejestracja w Węgierskiej Izbie Przemysłowo-Handlowej (HCCI) jest obowiązkowa**<sup>8</sup>, podobnie zgodność z lokalnym prawem pracy i przepisami zdrowotnymi jest kluczowym aspektem wejścia na rynek. Startupy mogą pod pewnymi warunkami skorzystać z ulg podatkowych.

### Bułgaria

Znana z przyjaznego dla inwestorów środowiska, Bułgaria wymaga rejestracji działalności gospodarczej w **Rejestrze Handlowym**<sup>9</sup> i przestrzegania specyficznych przepisów branżowych. Przykładowo, firmy farmaceutyczne muszą uzyskać pozwolenia od Bułgarskiej Agencji Leków. Niezbędne jest przestrzeganie przepisów dotyczących pracy i ochrony środowiska, ażeby uniknąć zakłóceń w działalności gospodarczej na terenie kraju.

### Wietnam

W Wietnamie przedsiębiorstwa zagraniczne muszą zarejestrować się w **Departamencie Planowania i Inwestycji**<sup>10</sup>. Proces uzyskiwania licencji może być bardziej skomplikowany ze względu na lokalne wymogi zatwierdzenia i ograniczenia inwestycji zagranicznych w niektórych branżach. **Kluczowe sektory, takie jak elektronika, często wymagają certyfikacji przez organy rządowe.**

<sup>6</sup> <https://www.clevver.io/business-registration-in-germany-the-ultimate-guide/>

<sup>7</sup> <https://www.transactionlink.io/integrations/registro-mercantil-central>

<sup>8</sup> <https://bkik.hu/en/information-on-mandatory-registration-with-the-hungarian-chamber-of-commerce-and-industry-hcci>

<sup>9</sup> <https://lawyers-bulgaria.com/the-bulgarian-trade-register/#:~:text=All%20companies%20in%20Bulgaria%20must,reference%20issued%20by%20the%20Register.>

<sup>10</sup> <https://vietnam.acclime.com/guides/establishing-company/#:~:text=Registering%20a%20company%20in%20Vietnam,foreign%20Downed%20Enterprise%20in%20Vietnam.>



## 2. OCHRONA WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ (IP) NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH

Ochrona własności intelektualnej jest kluczowa dla ograniczenia ryzyka i zabezpieczenia interesów biznesowych, zwłaszcza przy ekspansji na rynki zagraniczne.

### Niemcy

Niemcy oferują solidne mechanizmy ochrony własności intelektualnej w ramach przepisów UE. Firmy mogą rejestrować patenty, znaki towarowe i wzory w Niemieckim Urzędzie Patentowym i Znaków Towarowych (DPMA) lub w Europejskim Urzędzie ds. Własności Intelektualnej (EUIPO).<sup>11</sup> Ze względu na możliwe rozpowszechnienie podrabianych produktów, firmy z branży technologicznej i farmaceutycznej muszą szczególnie dbać o ochronę swoich aktywów IP.

### Hiszpania

Ochrona własności intelektualnej w Hiszpanii jest regulowana przez Hiszpański Urząd Patentów i Znaków Towarowych.<sup>12</sup> Także i w tym kraju firmy muszą być czujne w zakresie rejestracji i egzekwowania IP ze względu na ryzyko podrabiania produktów. System znaków towarowych UE zapewnia dodatkową ochronę na terytorium państw członkowskich.

### Węgry

Węgry generalnie przestrzegają przepisów UE dotyczących własności intelektualnej, natomiast należy mieć świadomość, że mogą się pojawić trudności z egzekwowaniem, co wymaga szczególnej uwagi. Firmy powinny dbać o terminową rejestrację znaków towarowych i patentów w Węgierskim Urzędzie Własności Intelektualnej<sup>13</sup>.

### Bułgaria

Organizacje wchodzące na rynek bułgarski muszą priorytetowo traktować ochronę IP z powodu ryzyka podrabiania produktów. Jednak rejestracja w Bułgarskim Urzędzie Patentowym i przestrzeganie standardów UE zapewniają solidną podstawę do ewentualnego dochodzenia roszczeń.<sup>14</sup>

### Wietnam

Rejestracja w Narodowym Urzędzie Własności Intelektualnej (NOIP) jest kluczowa i zapewnia podstawy prawne ochrony. **Natomiast warto wiedzieć, że faktyczna ochrona IP może być bardziej wymagająca z powodu luk w egzekwowaniu przepisów.**<sup>15</sup> Kwestie IP są zasadnicze w takich sektorach jak elektronika czy moda, gdzie istnieje wysokie ryzyko podrabiania produktów.

<sup>11</sup> [https://www.dpma.de/english/trade\\_marks/trade\\_mark\\_protection\\_abroad/index.html](https://www.dpma.de/english/trade_marks/trade_mark_protection_abroad/index.html)

<sup>12</sup> <https://www.oepm.es/en/>

<sup>13</sup> <https://www.sztnh.gov.hu/en/legal-sources/trademarks>

<sup>14</sup> <https://www.mi.government.bg/en/general/procedura-za-izdavane-na-patent-v-balgariya/>

<sup>15</sup> <https://www.ipvietnam.gov.vn/web/english/overview>

### 3. PRZEPISY PODATKOWE I CELNE

Zrozumienie przepisów podatkowych i celnych jest nieodzowne dla zapewnienia płynności wejścia na rynek i efektywności operacyjnej.

#### Niemcy

W Niemczech obowiązuje podatek dochodowy od osób prawnych w wysokości około 15%, z dodatkowym podatkiem handlowym na poziomie średnio 14-17%. Podatek VAT wynosi 19%.<sup>16</sup> Cła importowe zależą od przepisów UE, a określone zwolnienia wynikają z umów handlowych. Warto skorzystać z fachowej porady podatkowej, aby optymalizować operacje i unikać sankcji.

#### Hiszpania

Podatek dochodowy od osób prawnych w Hiszpanii wynosi 25%. Stawka VAT to 21%.<sup>17</sup> Cła celne są regulowane zgodnie z normami unijnymi, a na niektóre produkty mogą być nałożone specjalne taryfy. Wykorzystanie umów o wolnym handlu może zredukować koszty.

#### Węgry

Węgry oferują niską stawkę podatku dochodowego od osób prawnych na poziomie 9%, co czyni je atrakcyjnym miejscem dla inwestycji.<sup>18</sup> Stawka VAT wynosi jednak 27%, co jest najwyższym poziomem w Europie<sup>19</sup>. Ze względu na politykę rządu, na Węgrzech firmy powinny szczególnie zwracać uwagę na zgodność z przepisami zarówno krajowymi i unijnymi w zakresie importu.

#### Bułgaria

Bułgaria ma atrakcyjną stawkę podatku dochodowego od osób prawnych na poziomie 10% oraz VAT na poziomie 20%.<sup>20</sup> Cła celne są zgodne ze standardami UE, natomiast firmy muszą stale monitorować ograniczenia importowo-eksportowe w poszczególnych sektorach.

#### Wietnam

Stawka podatku dochodowego od osób prawnych w Wietnamie wynosi 20%, z możliwością zróżnicowania w zależności od branży.<sup>21</sup> Taryfy importowe i cła są zróżnicowane i mogą być skomplikowane. Umowy o wolnym handlu, takie jak EU-Vietnam FTA, zapewniają obniżki taryf dla kwalifikujących się towarów.

<sup>16</sup> <https://www.gtai.de/en/invest/investment-guide/trade-tax-561468#:~:text=There%20is%20no%20statutory%20ceiling,not%20levied%20on%20trade%20tax.>

<sup>17</sup> <https://taxsummaries.pwc.com/spain/corporate/taxes-on-corporate-income>

<sup>18</sup> <https://taxsummaries.pwc.com/hungary/corporate/taxes-on-corporate-income>

<sup>19</sup> <https://marosavat.com/vat/hungary/#:~:text=The%20standard%20VAT%20rate%20is,to%20open%20Dair%20music%20events.>

<sup>20</sup> <https://taxsummaries.pwc.com/bulgaria>

<sup>21</sup> <https://taxsummaries.pwc.com/vietnam/corporate/taxes-on-corporate-income#:~:text=Standard%20rates,%25%2C%20depending%20on%20each%20contract.>

# NAJCZĘŚCIEJ POPEŁNIANE BŁĘDY I JAK ICH UNIKAĆ

## 1. CASE STUDY: WYZWANIA EKSPANSJI NA RYNEK CHIŃSKI LABORATORIUM KOSMETYCZNEGO DR IRENA ERIS

Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris, uznawane za jedną z najbardziej prestiżowych polskich marek kosmetycznych, podjęło próbę wejścia na rynek chiński – jeden z największych i najbardziej perspektywicznych na świecie. Pomimo pozytywnych doświadczeń na rynkach takich jak Hongkong czy Tajwan, gdzie prowadzenie biznesu jest znacznie prostsze, ekspansja do Chin kontynentalnych okazała się wyjątkowo trudna. Proces ten wymagał znacznych środków, wyjątkowej elastyczności i adaptacji, jednak pomimo to nie udało się osiągnąć sukcesu. Główne przeszkody to skomplikowane bariery regulacyjne, konieczność nawigowania w nieprzejrzystym i bardzo zmiennym środowisku prawnym, koszty i czas potrzebny na wprowadzanie poszczególnych produktów, oraz wyzwania związane z dostosowaniem się do specyfiki lokalnej.



### Podstawowe trudności:

#### Złożone regulacje i bariery wejścia

Procedury certyfikacyjne w Chinach są czasochłonne i wymagające – każdy produkt musi przejść odrębny proces dopuszczenia do sprzedaży. Częste zmiany przepisów dodatkowo utrudniają stabilne planowanie.

#### Problemy z własnością intelektualną

Firma napotkała problemy związane z bezprawnym rejestrowaniem jej znaków towarowych przez podmioty trzecie. Rozwiązanie tych kwestii wymagało zaangażowania zasobów prawnych oraz wydłużania procesu wprowadzania marki na rynek.

#### Kultura biznesowa i specyfika rynku

Chińscy konsumenci mają specyficzne wymagania, np. preferencję dla kosmetyków wybielających, co wymaga dostosowania oferty produktowej. Ponadto na rynku występuje bardzo silna konkurencja zarówno marek lokalnych jak i globalnych.

#### Problemy z budowaniem relacji biznesowych

Pomimo posiadania doświadczeń z Hongkongu i Tajwanu, znalezienie odpowiednich partnerów biznesowych w Chinach kontynentalnych okazało się trudne, wymagając długotrwałych i mozolnych negocjacji.

## 2. NAJCZĘSTSZE PROBLEMY I BARIERY

- **Brak adaptacji kulturowej:** niedostosowanie strategii marketingowej i produktów do lokalnych norm i wartości może prowadzić do odrzucenia przez konsumentów.
- **Niedoszacowanie kosztów:** niepełna analiza kosztów związanych z logistyką, podatkami czy lokalnymi regulacjami może prowadzić do nieoczekiwanych wydatków.
- **Trudności w znalezieniu lokalnych partnerów:** brak zaufanych partnerów na miejscu może utrudniać nawigację po lokalnym rynku i zrozumienie jego specyfiki.
- **Złożone regulacje prawne:** każdy kraj ma unikalne przepisy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, co może – choć oczywiście nie musi – stanowić wyzwanie dla nowych graczy.
- **Różnice językowe i komunikacyjne:** brak znajomości lokalnego języka i niuansów komunikacyjnych może prowadzić do nieporozumień i błędów.

## 3. JAK UNIKNĄĆ NAJCZĘSTSZYCH PUŁAPEK?

- **Dogłębne badania rynku:** przed wejściem na nowy rynek należy przeprowadzić szczegółowe analizy preferencji konsumentów, konkurencji oraz lokalnych trendów.
- **Adaptacja oferty:** dostosowanie produktów i usług do lokalnych potrzeb i oczekiwań zwiększa szanse na sukces.
- **Współpraca z lokalnymi ekspertami:** nawiązanie relacji z lokalnymi firmami konsultingowymi, prawnymi czy marketingowymi może pomóc w zrozumieniu specyfiki rynku.
- **Szkolenia międzykulturowe:** inwestowanie w edukację zespołu jeśli chodzi o lokalne normy i wartości kulturowe minimalizuje ryzyko faux pas.
- **Planowanie finansowe:** zasadnicze jest uwzględnienie wszystkich potencjalnych kosztów oraz stworzenie rezerw na nieprzewidziane wydatki.

## 4. PRZYKŁADY UDANEJ EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ POLSKICH FIRM

### CASE STUDY 1: Sukces ekspansji Autopay na rynki europejskie

Autopay<sup>22</sup>, polska firma technologiczno-finansowa, odniosła znaczący sukces w rozszerzaniu swojej działalności na rynki europejskie. Kluczem do powodzenia okazało się dostosowanie oferty do specyfiki lokalnych potrzeb oraz współpraca z partnerami w poszczególnych krajach. Firma skoncentrowała się na rozwijaniu dwóch kluczowych obszarów: automatyzacji płatności za przejazdy autostradami oraz rozszerzaniu funkcji swojej bramki płatniczej na międzynarodowe rynki e-commerce.



<sup>22</sup> <https://autopay.pl/baza-wiedzy>



## Sukces w branży mobilności

Autopay Mobility stało się jednym z flagowych produktów firmy, oferując rozwiązania umożliwiające automatyczne płatności za przejazdy autostradami w takich krajach jak Austria, Czechy, Słowacja, Słowenia, Węgry, a nawet Szwajcaria.<sup>23</sup> Dzięki zaawansowanej technologii i współpracy z lokalnymi operatorami, system płatności został z powodzeniem zintegrowany z krajowymi infrastrukturami, co uczyniło go intuicyjnym i łatwym w użyciu zarówno dla lokalnych użytkowników, jak i turystów.

## Rozwój w obszarze płatności online

Autopay dynamicznie rozwija również swoją bramkę płatniczą, umożliwiając sklepom internetowym i aplikacjom mobilnym łatwą integrację systemu płatności. Firma oferuje wsparcie dla ponad 150 walut oraz obsługuje partnerów w wielu krajach Unii Europejskiej.<sup>24</sup> Rozwiązania Autopay umożliwiają lokalnym i międzynarodowym przedsiębiorstwom oferowanie szerokiej gamy metod płatności, dostosowanych do preferencji klientów w różnych krajach, takich jak karty płatnicze czy lokalne systemy płatności.

## Strategia i przyszłe plany

Autopay konsekwentnie inwestuje w rozwój technologii i budowanie relacji z lokalnymi partnerami. Wprowadzając jedną integrację umożliwiającą obsługę zagranicznych metod płatności, firma ułatwia przedsiębiorstwom ekspansję na nowe rynki europejskie. Jej elastyczność, innowacyjność i zdolność do adaptacji sprawiają, że jest postrzegana jako lider w sektorze fintech w regionie Europy Środkowej.

## CASE STUDY 2: LPP

LPP<sup>25</sup>, czołowy polski producent odzieży, jest właścicielem takich marek jak Reserved, Cropp, House, Mohito oraz Sin-say. Firma prowadzi działalność w ponad 40 krajach, nie tylko na rynkach europejskich, ale także w regionach Bliskiego Wschodu i w Azji. Sukces firmy wynika z umiejętności dostosowania oferty do lokalnych rynków oraz efektywnej strategii marketingowej.

## CASE STUDY 3: CD Projekt

CD Projekt<sup>26</sup>, znany polski producent gier wideo, osiągnął międzynarodowy sukces dzięki swoim flagowym produkcjom, takim jak seria Wiedźmin oraz Cyberpunk 2077. Gry studia zdobyły ogromną popularność na całym świecie, docierając do milionów graczy w Europie, Ameryce Północnej, Azji i Australii. Firma z sukcesem wprowadziła swoje produkty na platformy takie jak Steam, PlayStation i Xbox, jednocześnie rozwijając własny sklep GOG.com, oferujący gry bez zabezpieczeń DRM. Strategia CD Projekt opiera się na wysokiej jakości narracji, innowacyjności i dbałości o szczegóły, co przyniosło firmie uznanie zarówno wśród graczy, jak i branżowych ekspertów, czyniąc ją jednym z liderów globalnego rynku gier.



23 <https://fintek.pl/bramka-autopay-wkrotce-dostepna-w-kolejnych-krajach-unii-europejskiej/>

24 <https://fintek.pl/bramka-autopay-wkrotce-dostepna-w-kolejnych-krajach-unii-europejskiej/>

25 <https://www.lpp.com/>

26 <https://www.cdprojekt.com/pl/grupa-kapitalowa/historia/>

# DODATKOWE INFORMACJE POMOCNE W EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ

## 1. PRZYDATNE NARZĘDZIA ONLINE

Podczas ekspansji na rynki zagraniczne kluczowe znaczenie ma wykorzystanie odpowiednich narzędzi online, które wspierają efektywne zarządzanie, analizę rynku i dostosowanie treści do lokalnych odbiorców. Oto lista rekomendowanych narzędzi:

### Trello i Asana (Zarządzanie projektami)

Trello i Asana są popularnymi narzędziami do zarządzania projektami, które umożliwiają zespołom skuteczne planowanie, śledzenie postępów i organizowanie zadań. Dzięki funkcjom takim jak tablice, listy zadań i przypomnienia, firmy mogą efektywnie koordynować działania związane z ekspansją na nowe rynki.

### Semrush i SimilarWeb (Analiza rynku)

Semrush i SimilarWeb dostarczają szczegółowych informacji o rynku, w tym danych o konkurencji, ruchu na stronach internetowych i preferencjach konsumentów. Te narzędzia pozwalają firmom dokładnie ocenić potencjał rynkowy i dostosować strategię do lokalnych uwarunkowań.

### Smartcat i Lokalise (Lokalizacja treści)

Platformy te oferują kompleksowe rozwiązania do tłumaczenia i lokalizacji treści, co jest kluczowe przy wejściu na nowe rynki. Dzięki nim firmy mogą dostosować swoje produkty, strony internetowe i komunikację marketingową do języka i kultury docelowej.

### Google Trends i Statista (Analiza trendów)

Google Trends pozwala śledzić, jak zmienia się popularność określonych słów kluczowych i tematów w różnych krajach. Statista oferuje z kolei szczegółowe statystyki i raporty dotyczące globalnych rynków, co ułatwia analizę danych i prognozowanie trendów.

### HubSpot i Salesforce (CRM – Zarządzanie relacjami z klientami)

Narzędzia do zarządzania relacjami z klientami, takie jak HubSpot i Salesforce, umożliwiają skuteczną komunikację z klientami zagranicznymi, automatyzację marketingu i lepsze zrozumienie potrzeb rynku docelowego.

### Shopify i WooCommerce (E-commerce)

W przypadku firm działających w sektorze e-commerce, platformy takie jak Shopify i WooCommerce oferują elastyczne rozwiązania do prowadzenia sprzedaży międzynarodowej, zarządzania produktami i obsługi zamówień.

### Zoom, Microsoft Teams i Google Meet (Komunikacja)

Współpraca z partnerami zagranicznymi wymaga sprawnej komunikacji. Narzędzia takie jak Zoom, Microsoft Teams i Google Meet umożliwiają organizowanie spotkań, wideokonferencji i współpracę w czasie rzeczywistym.

## 2. PRZYDATNE PUBLIKACJE W JĘZYKU POLSKIM I ANGIELSKIM

Ekspansja na rynki międzynarodowe wymaga wiedzy z zakresu kultury, prawa, marketingu i wielu innych aspektów.

### Wskazówki dotyczące znalezienia pomocnych publikacji:

- > **White papers i webinaria organizowane przez międzynarodowe firmy konsultingowe:** McKinsey & Company, PwC czy Deloitte często publikują raporty dotyczące globalnych rynków, które są wartościowym źródłem aktualnej wiedzy.
- > **Artykuły i raporty publikowane przez OECD, UNCTAD i inne organizacje międzynarodowe:** publikacje te dostarczają szczegółowych informacji na temat trendów globalnych, przepływów handlowych i regulacji dotyczących międzynarodowej działalności gospodarczej.

### Przykładowe, wartościowe publikacje:

- **„Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie” – Erin Meyer:** książka o tym, jak rozpoznać, zrozumieć i rozwiązać problemy komunikacyjne wynikające z różnic kulturowych przy prowadzeniu działalności biznesowej w różnych częściach świata.
- **„Biznes po Arabsku, czyli jak dobić targu. O różnicach kulturowych w krajach arabskich Zatoki” – Agnieszka Klimczak:** praktyczne kompendium wiedzy dla każdego, kto planuje prowadzić działalność biznesową w krajach arabskich Zatoki.
- **„Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej” – Joanna Bednarz, Sylwia Pangsy-Kania, Hanna Treder:** autorki analizują kluczowe elementy działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, koncentrując się na motywach ekspansji zagranicznej, narzędziach wykorzystywanych w ramach strategii firm, metodach minimalizacji ryzyka transakcyjnego, wyborze odpowiednich technik marketingowych oraz zaangażowaniu firm w działania innowacyjne.
- **„Cultures and Organizations: Software of the Mind” – Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov:** książka ta stanowi fundament zrozumienia różnic kulturowych i ich wpływu na biznes. Pomaga w opracowaniu strategii komunikacyjnych i negocjacyjnych w środowisku międzynarodowym.
- **„Cross-Cultural Management: Essential Concepts” – David C. Thomas, Mark F. Peterson:** praktyczny przewodnik dotyczący zarządzania w kontekście różnorodności kulturowej, zawierający liczne studia przypadków i przykłady.
- **„The International Business Environment” – Leslie Hamilton, Philip Webster:** przewodnik po kluczowych czynnikach, które wpływają na międzynarodowe środowisko biznesowe, od polityki handlowej po czynniki kulturowe.
- **„ABC Eksportu Strategie internacjonalizacji działalności i zabezpieczenie ryzyka w handlu zagranicznym” – PAIH.** <https://www.paih.gov.pl/wp-content/uploads/0/142201/142265.pdf>
- **„Zagraniczna ekspansja inwestycyjna polskich przedsiębiorstw – tendencje, perspektywy” – Polski Instytut Ekonomiczny** <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2020/02/PIE-Raport-BIZ.pdf>
- **„Podatkowa współpraca międzynarodowa”** <https://www.podatki.gov.pl/podatkowa-wspolpraca-miedzynarodowa/>
- **„Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Etapy i formy” – Wojciech Grzegorzczak, Wioletta Krawiec:** Publikacja dotyczy różnych strategii wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, wraz ze studiami przypadków internacjonalizacji firm.
- **„Hongkong i Chiny. Jeden kraj, dwa systemy. Perspektywy dla biznesu” – Centrum Stosunków Międzynarodowych.**

## 3. SZKOLENIA I DORADZTWO

Niezwykle ważny przy ekspansji międzynarodowej jest bezpośredni kontakt z praktykami. Warto skorzystać ze szkoleń dotyczących wyjścia na rynki zagraniczne.

Niezwykle pomocne są: konsultacje w biurach PAIH, Akademia PARP, Strefa Wiedzy PFR <https://strefawiedzy.pfr.pl>

Fundacja Polska Przedsiębiorcza

BelN Offices – Zebra Black  
ul. Mokotowska 1, piętro 8  
00-640 Warszawa

[kontakt@polskaprzedsiebiorcza.pl](mailto:kontakt@polskaprzedsiebiorcza.pl)



Fundacja Centrum  
Stosunków Międzynarodowych

ul. Ogrody 24  
03-994 Warszawa

[info@csm.org.pl](mailto:info@csm.org.pl)



CENTRUM  
STOSUNKÓW  
MIĘDZYNARODOWYCH