



**Mariola Ciszewska-Mlinarič**

Akademia Leona Koźmińskiego  
Katedra Strategii  
mariolac@kozminski.edu.pl

**Piotr Trąpczyński**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Wydział Gospodarki Międzynarodowej  
Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej  
piotr.trapczyński@ue.poznan.pl

## UWARUNKOWANIA SUKCESU POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKU NIEMIECKIM: ZNACZENIE DYSTANSU PSYCHICZNEGO, ADAPTACJI I WIEDZY\*

**Streszczenie:** Rozwój nowych form transportu i technologii komunikacji oraz postępująca integracja gospodarcza sprawiają, że zdaniem wielu autorów dystans przestaje być istotną kategorią w opisie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. To przekonanie jest jednak podważane przez wyniki badań empirycznych. Zjawiskiem słabo rozpoznanym w istniejącym dorobku jest niedoszacowanie dystansu w przypadku rynków uchodzących za podobne. W tym kontekście celem niniejszego badania jest analiza determinant wyników polskich eksporterów na rynku niemieckim, ze szczególnym uwzględnieniem postrzeganego przez menedżerów dystansu, adaptacji strategii, jak również zgromadzonej wiedzy. Autorzy stawiają ponadto tezę, że relacje te zależą od intensywności technologicznej branży.

**Słowa kluczowe:** dystans psychiczny, adaptacja, wiedza o rynku zagranicznym, wyniki na rynku zagranicznym.

**JEL Classification:** F23, L21, L25, L26, M16.

### Wprowadzenie

Zjawiskiem słabo rozpoznanym w istniejącym dorobku jest niedoszacowanie dystansu w przypadku rynków uchodzących za podobne. Okazuje się w szczegól-

---

\* Niniejszy artykuł powstał w ramach realizacji grantu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr 2014/13/B/HS4/03297), pt. Postrzegany dystans w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw: uwarunkowania, mechanizmy redukcji, wpływ na kluczowe wybory strategiczne oraz ich efekty.

ności, że wiele firm podejmujących ekspansję na rynki wyżej rozwinięte w sensie instytucjonalnym i gospodarczym napotyka na trudności w osiągnięciu dobrych wyników ekonomicznych [Trąpczyński i Banalieva, 2016].

W tym kontekście celem niniejszego badania jest podjęcie próby zidentyfikowania determinant wyników polskich eksporterów na rynku niemieckim, ze szczególnym uwzględnieniem postrzeganego przez menedżerów dystansu, adaptacji strategii, jak również zgromadzonej wiedzy. Koncentracja badania na rynek niemiecki wynika z kilku merytorycznych przesłanek. Po pierwsze, chodzi o bliski geograficznie rynek, który różni się jednak w wymiarze gospodarczym i kulturowym. Wielu polskich menedżerów dostrzega zarówno atrakcyjność rynku niemieckiego, jak i trudności związane ze zbudowaniem tam pozycji [Ciszewska-Mlinarič, 2018]: „[...] Niemcy bardzo bronią swojego rynku. Jeden ze znanych nam wydawców francuskich nawiązał współpracę z dystrybutorem niemieckim, dopiero wtedy gdy zlecił produkcję swoich gier firmie niemieckiej”. [producent gier planszowych] „Niemiec to lubi kupować od Niemca, bo wszystko co niemieckie jest najlepsze. [...] W przypadku Niemców ważny jest ten patriotyzm lokalny, [...] oni mają te swoje przyzwyczajenia zakupowe” [producent elektroniki].

## 1. Podstawy teoretyczne i hipotezy badawcze

Dystans psychiczny (DP) można zdefiniować jako kombinację czynników zakłócających przepływ informacji pomiędzy firmą a jej rynkiem docelowym, a tym samym utrudniającą proces uczenia się i zrozumienia zagranicznego rynku [Johanson i Vahlne, 1977]. Stąd DP określa się niekiedy, jako poziom niepewności wynikający z różnic kulturowych i innych czynników utrudniających naukę i pracę za granicą [O’Grady i Lane, 1996]. Według modelu uppsalskiego, na początkowym etapie procesu internacjonalizacji firmy wykazują tendencję do wchodzenia na najbardziej znane rynki, a następnie stopniowo przemieszczają się na mniej znane obszary [Johanson i Vahlne, 1977]. Wiedza o rynku zagranicznym jest definiowana jako wiedza odnosząca się do praktyk biznesowych, potencjalnych szans biznesowych, znajomości lokalnej kultury, oczekiwań odbiorców oraz szeroko pojętego otoczenia instytucjonalnego [Johanson i Vahlne, 1977]. O’Grady i Lane [1996] zaobserwowali, iż bezpośrednie doświadczenia z rynkiem zagranicznym mogą znacznie zmniejszyć ryzyko paradoksu DP, polegającego na niedocenianiu różnic pomiędzy rynkami z racji przekonania o ich podobieństwie. W kontekście wspomnianego paradoksu DP, można oczekiwać,

że w przypadku rynków postrzeganych jako bliskie, paradoksalnie poziom wiedzy może być niższy, niż w przypadku dalekich. Stąd:

H1: Im wyższy poziom dystansu psychicznego, tym wyższy poziom wiedzy o zagranicznym rynku.

Wpływ dystansu na poziom adaptacji do rynku zagranicznego był przedmiotem wcześniejszych badań [m.in. Sousa i Lengler, 2009]. W dotychczasowym dorobku wspomniana wcześniej wiedza o zagranicznym rynku jest przedstawiana jako kluczowy zasób w procesie umiędzynarodowienia, niezbędny dla zrozumienia szans i radzenia sobie z niepewnością oraz ryzykiem. Jej brak tworzy istotną barierę umiędzynarodowienia [m.in. Musteen, Datta i Butts, 2014]. Można oczekiwać, że lepsze zrozumienie rynku wpływa zarówno bezpośrednio na poziom wyników, jak i pośrednio poprzez zwiększenie możliwości dostosowania oferty do tego rynku. Stąd:

H2: Im wyższy poziom zakumulowanej o rynku zagranicznym wiedzy, tym wyższy poziom adaptacji do rynku zagranicznego.

H3: Im wyższy poziom zakumulowanej o rynku zagranicznym wiedzy, tym wyższy poziom wyników osiągniętych na rynku zagranicznym.

Wpływ stopnia standaryzacji lub adaptacji strategii rynkowej na osiągnięte wyniki jest przedmiotem jednej z kluczowych debat toczących się w obszarze zarządzania oraz marketingu międzynarodowego [Griffith i in., 2014]. Konwergencja potrzeb odbiorców umożliwia sprzedaż tych samych produktów na wielu rynkach, prowadząc do obniżenia kosztów poprzez mechanizm ekonomii skali oraz zakresu [Griffith i in., 2014]. Z drugiej strony, istnieją przesłanki, iż dostosowanie oferty do oczekiwań zagranicznych odbiorców jest często koniecznością wynikającą z różnych upodobań konsumentów. Wielu badaczy wskazuje, że wyniki na rynku zagranicznym są tym lepsze, w im większym stopniu firmy adaptują swoją strategię [Brouthers, O'Donnell i Hadjimarcou, 2005; Sousa i Lengler, 2009], stąd:

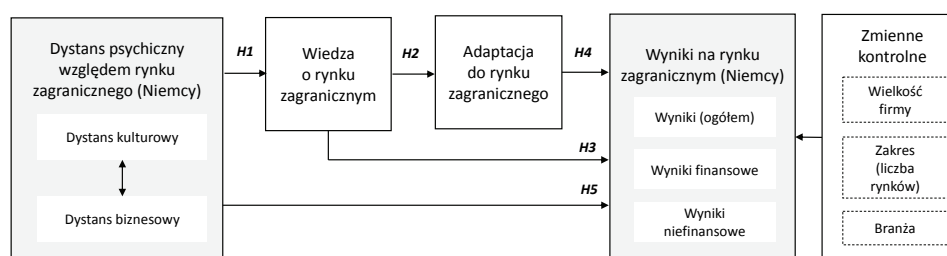
H4: Im wyższy poziom adaptacji do rynku zagranicznego, tym wyższy poziom wyników osiągniętych na rynku zagranicznym.

W świetle istniejących badań również DP sam w sobie może mieć bezpośredni wpływ na wyniki, ponieważ założenia dotyczące podobieństwa kulturowego mogą uniemożliwić menedżerom poznanie krytycznych różnic, obiektywnie występujących pomiędzy rynkami. Evans i Mavondo [2002] wskazują, że DP jest pozytywnie powiązany z wynikami firmy na odległych rynkach, menedżerowie lekceważą bowiem różnice między rynkami. Sousa i Lengler [2009] stwierdzają, że DP ma bezpośredni pozytywny wpływ na wyniki, co stanowi poparcie dla argumentu, że zwiększona koncentracja i bardziej dedykowane środki uwzględ-

niane w specyfice rynku lokalnego przekładają się na lepsze wyniki. Stąd można sformułować następującą hipotezę:

H5: Im wyższy dystans psychiczny wobec rynku zagranicznego, tym wyższy poziom wyników osiąganych na rynku zagranicznym.

Postulowane relacje ukazuje rys. 1.



Rys. 1. Model konceptualny

## 2. Metody badawcze

### 2.1. Próba badawcza i operacjonalizacja zmiennych

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w okresie od października 2015 do stycznia 2016 r. Objęto nimi tylko firmy polskie w sensie pochodzenia kapitału. Dobór do próby zakładał również koncentrację na firmach działających w sektorze przemysłowym w branżach różniących się intensywnością technologiczną oraz zatrudniających co najmniej 10 osób. Na potrzeby niniejszego artykułu skoncentrowano się tylko na firmach prowadzących działalność na rynku niemieckim (N = 98).

Jako metodę zbierania danych zastosowano CAPI (*Computer Assisted Personal Interview*). Do grupy docelowych respondentów należeli właściciele lub menedżerowie wyższego szczebla, mający zasadniczy wpływ na podejmowanie decyzji związanych z ekspansją zagraniczną firmy. Dodatkowym kryterium był wymóg przynajmniej jednego roku doświadczenia pracy na obecnym stanowisku w danej firmie.

Jeśli chodzi o operacjonalizację zmiennych<sup>1</sup>, finansowe i niefinansowe wyniki na rynku zagranicznym zostały zoperacjonalizowane, wykorzystując skale stosowane we wcześniejszych badaniach. Sposób operacjonalizacji zmiennej adaptacji do rynku zagranicznego został zaczerpnięty z wcześniejszych badań

<sup>1</sup> Ze względu na ograniczenia objętościowe artykułu, pełny opis operacjonalizacji wszystkich zmiennych udostępniany jest osobom zainteresowanym bezpośrednio przez autorów.

[Fletcher i Bohn, 1998; Sousa i Lengler, 2009]. Odnośnie do DP zastosowana skala pomiarowa stanowi adaptację narzędzia opracowanego przez Childa, Rodrigues i Frynasa [2009], spełniając przy tym podstawowe wymogi, tj. wielowymiarowość konstruktów oraz pomiar na poziomie indywidualnym. Ostatnie badania poświęcone tematyce dystansu psychicznego, w których pomiar jest dokonywany na poziomie indywidualnym, wyróżniają dwa podstawowe wymiary – kulturowy oraz biznesowy, obejmujący m.in. aspekty ekonomiczne, technologiczne, polityczno-prawne.

Z uwagi na orientację badań na postrzegane trudności wynikające z odmienności tylko wobec jednego rynku (niemieckiego) zrezygnowano z agregacji postrzeganego dystansu kulturowego i biznesowego w jeden konstrukt, uznając, że osobne traktowanie głównych wymiarów DP umożliwi głębszy wgląd w badane relacje. Niemniej, w modelu konceptualnym założono, że oba wymiary łączy relacja o charakterze kowariancyjnym – w im mniejszym stopniu menedżerowie postrzegają trudności działania na rynku zagranicznym o charakterze kulturowym, tym mniej dostrzegają wyzwania wynikających z odmienności biznesowej, co z kolei zmniejsza postrzegany dystans kulturowy. Takie podejście wydawało się najwłaściwsze biorąc pod uwagę wyniki wcześniejszych badań [np. Evans i Mavondo, 2002] oraz wysoki współczynnik korelacji pomiędzy oboma wymiarami dystansu psychicznego ( $r = 0,73$ ).

Wiedza o rynku zagranicznym została zoperacjonalizowana poprzez 11 stwierdzeń zaczerpniętych z wcześniejszych prac [m.in. Musteen, Datta i Butts, 2014]. Ponadto celem kontrolowania innych potencjalnie istotnych wpływów na badane zjawiska, wprowadzono dodatkowe zmienne. W literaturze przyjmuje się, że wielkość firmy, a także zakres dywersyfikacji geograficznej mają wpływ na wyniki umiędzynarodowienia. Wielkość firmy została zoperacjonalizowana jako logarytm liczby zatrudnionych, a zakres dywersyfikacji jako logarytm liczby rynków zagranicznych na których firma funkcjonuje.

Ponadto, intensywność technologiczna branży, w której działa firma została określona na podstawie działu Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD, 2007) Działy PKD w sekcji C (przetwórstwo przemysłowe) zostały połączone w grupy branż w zależności od poziomu intensywności technologicznej według wskaźników stosowanych przez Europejski Urząd Statystyczny.

## 2.2. Metody analityczne

Celem odniesienia się do sformułowanych hipotez badawczych zastosowano metodę modelowania strukturalnego – SEM (*Structural Equation Modelling*) za pomocą programu *IBM SPSS Statistics AMOS*. Główne zależności zachodzące

pomiędzy badanymi zmiennymi zostały wcześniej przedstawione w modelu konceptualnym (rys. 1). Główną zmienną objaśnianą jest poziom wyników osiągniętych na rynku zagranicznym, objaśniany przez DP, adaptację, wiedzę o zagranicznym rynku oraz zmienne kontrolne. Model został oszacowany metodą największej wiarygodności. Liniowość zależności pomiędzy zmiennymi została zweryfikowana wykorzystując wykresy rozrzutu. Weryfikacji założenia o normalności łącznego rozkładu zmiennych obserwowalnych została oparta na współczynniku wielowymiarowej kurtozy, nie wykraczający poza przedział  $[-2,2]$ , a w przypadku większości szacowanych modeli mieszczący się w przedziale  $[-1,1]$  [Bedyńska i Książek, 2012]<sup>2</sup>.

### 3. Wyniki badań

Przeprowadzone analizy ilościowe pozwoliły na odniesienie się do postawionych hipotez (tabela 1). Model 1 przedstawia wyniki estymacji na poziomie całej próby, a kolejne jego wersje – a, b, c – różnią się operacjonalizacją głównej zmiennej zależnej: Model 1a – zawiera oszacowania dla zagregowanej zmiennej wyniki ogółem; 1b – dla wyników finansowych, 1c – dla wyników niefinansowych. Chcąc sprawdzić, czy badane zależności są moderowane wpływem branży (intensywnością technologiczną branży), postulowany model został także oszacowany w podgrupach branżowych: Model 2 (a,b,c) ukazuje wyniki w grupie firm działających w branży wysokich technologii, a Model 3 (a,b,c) – w grupie firm z branż niskich/średnich technologii. Kluczowe miary dopasowania takie jak RMSEA, CMIN/df, GFI, NFI, IFI wskazują na dobre dopasowanie estymowanych modeli, co uprawnia do dalszej analizy wyników dotyczących badanych zależności (tabela 1).

Na podstawie przeprowadzonej analizy wprowadzono do modelu trzy relacje o charakterze kowariancyjnym, których nie zakładano w części teoretycznej<sup>3</sup>. Po pierwsze, im większe jest doświadczenie firmy w zakresie działania na rynkach zagranicznych, tym postrzegany dystans kulturowy do rynku niemieckiego jest niższy; jednocześnie im wyższy jest postrzegany dystans kulturowy względem rynku niemieckiego, tym liczba obsługiwanych rynków jest niższa. Po drugie, można zaobserwować, iż im wyższy jest postrzegany dystans biznesowy względem rynku niemieckiego, tym większe wysiłki firmy podejmują w zakre-

<sup>2</sup> Pozostałe założenia dotyczące charakteru zmiennych, niezależności obserwacji i doboru do próby również zostały spełnione.

<sup>3</sup> Ich wprowadzenie nie zmienia charakteru głównych badanych relacji, ale poprawia dopasowanie modelu. Ponadto, co istotne, relacje te mają uzasadnienie logiczne.

sie adaptacji oferty, obniżając dystans biznesowy. Po trzeciej, większe firmy prowadzą działalność na większej liczbie rynków zagranicznych, co z kolei prowadzi do ich wzrostu.

**Tabela 1.** Oszacowanie modelu ścieżkowego dla całej próby i w grupach branżowych

Zależności: zmienne i relacje		Branże		
		Cała próba	wysokich technologii	Branże niskich/ średnich technologii
		<i>Model 1a,b,c</i>	<i>Model 2a,b,c</i>	<i>Model 3a,b,c</i>
Wiedza	← Dystans kulturowy [H1]	0,389** (0,08)	0,414† (0,17)	0,369* (0,10)
Wiedza	← Dystans biznesowy [H1]	-0,118 (0,08)	-0,160 (0,16)	-0,101 (0,10)
Adaptacja	← Wiedza [H2]	0,519*** (0,11)	0,710*** (0,12)	0,448*** (0,16)
Dystans kulturowy	↔ Dystans biznesowy	0,73*** (0,21)	0,738*** (0,33)	0,721*** (0,26)
Dystans kulturowy	↔ Zakres (liczba rynków)	-0,133* (0,09)	-0,122 (0,15)	-0,191* (0,11)
Wielkość firmy	↔ Zakres (liczba rynków)	0,278** (0,14)	0,418* (0,28)	0,206† (0,16)
Adaptacja	↔ Dystans biznesowy	-0,162* (0,08)	-0,199† (0,09)	-0,152† (0,11)
<b>Wyniki ogółem</b>		<b>Model 1a</b>	<b>Model 2a</b>	<b>Model 3a</b>
Wyniki (ogółem)	← Wiedza [H3]	0,128 (0,07)	0,197 (0,14)	0,078 (0,09)
Wyniki (ogółem)	← Adaptacja [H4]	0,398*** (0,05)	0,371† (0,14)	0,401** (0,06)
Wyniki (ogółem)	← Dystans kulturowy [H5]	-0,091 (0,05)	-0,25 (0,10)	-0,074 (0,07)
Wyniki (ogółem)	← Dystans biznesowy [H5]	-0,187 (0,05)	-0,021 (0,09)	-0,222 (0,07)
Wyniki (ogółem)	← Zakres (liczba rynków)	0,055 (0,05)	0,163 (0,07)	-0,043 (0,06)
Wyniki (ogółem)	← Wielkość firmy	0,115 (0,04)	0,093 (0,07)	0,132 (0,04)
<b>Wyniki finansowe</b>		<b>Model 1b</b>	<b>Model 2b</b>	<b>Model 3b</b>
Wyniki (finansowe)	← Wiedza [H3]	-0,087 (0,11)	-0,187 (0,24)	-0,076 (0,13)
Wyniki (finansowe)	← Adaptacja [H4]	0,043 (0,08)	0,152 (0,23)	0,005 (0,09)
Wyniki (finansowe)	← Dystans kulturowy [H5]	-0,242† (0,09)	-0,194 (0,17)	-0,325† (0,10)
Wyniki (finansowe)	← Dystans biznesowy [H5]	-0,12 (0,08)	-0,219 (0,15)	0,008 (0,10)
Wyniki (finansowe)	← Zakres (liczba rynków)	0,143 (0,07)	0,372* (0,12)	-0,041 (0,09)
Wyniki (finansowe)	← Wielkość firmy	0,081 (0,06)	-0,07 (0,11)	0,15 (0,06)
<b>Wyniki pozafinansowe</b>		<b>Model 1c</b>	<b>Model 2c</b>	<b>Model 3c</b>
Wyniki (niefinansowe)	← Wiedza [H3]	0,275*** (0,08)	0,497** (0,14)	0,189* (0,09)
Wyniki (niefinansowe)	← Adaptacja [H4]	0,531*** (0,06)	0,349* (0,13)	0,583*** (0,06)
Wyniki (niefinansowe)	← Dystans kulturowy [H5]	0,12 (0,06)	-0,127 (0,10)	0,21† (0,07)
Wyniki (niefinansowe)	← Dystans biznesowy [H5]	-0,146 (0,06)	0,226 (0,09)	-0,333** (0,07)
Wyniki (niefinansowe)	← Zakres (liczba rynków)	-0,07 (0,05)	-0,203† (0,07)	-0,023 (0,06)
Wyniki (niefinansowe)	← Wielkość firmy	0,082 (0,04)	0,214† (0,07)	0,046 (0,05)

Uwaga: †  $p < 0,10$ ; \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ . W tabeli ukazano standaryzowane współczynniki ścieżkowe. W nawiasach podany błąd standardowy.

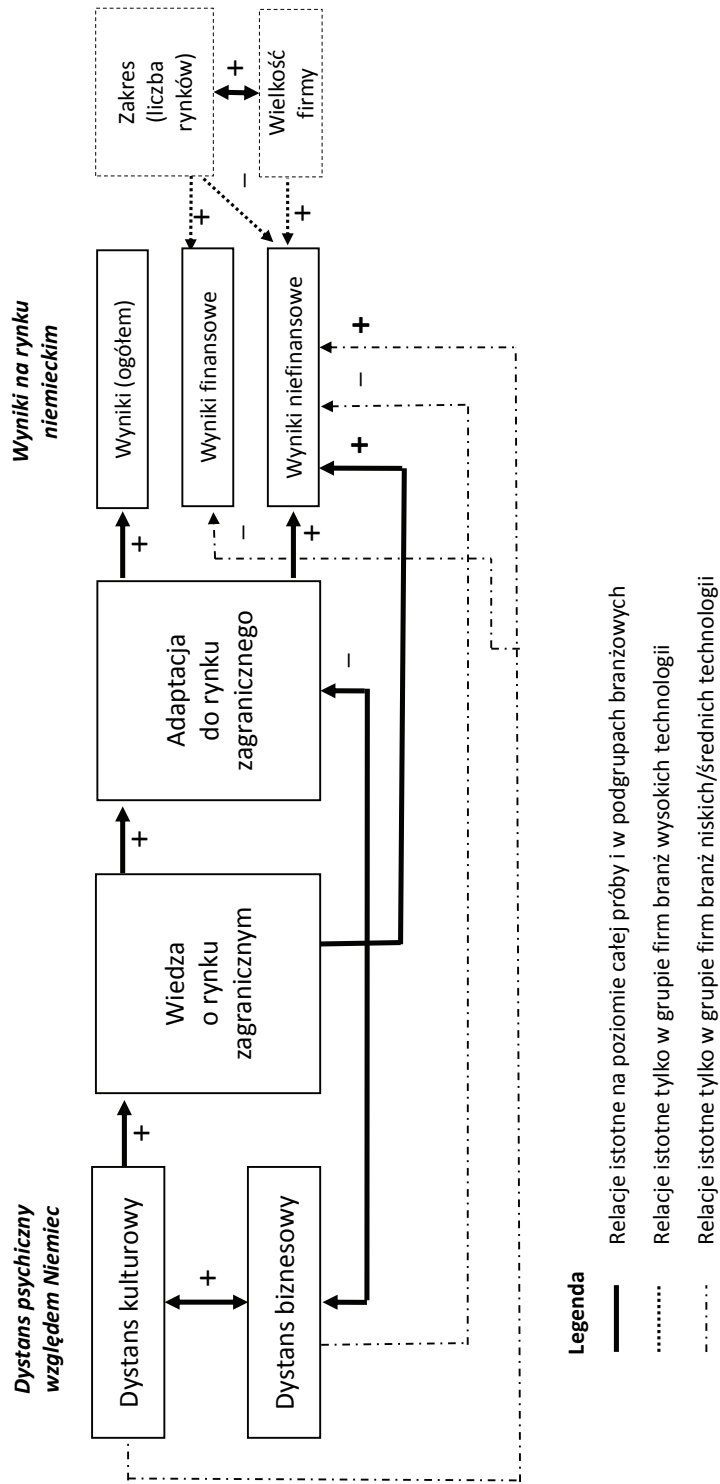
Model 1a,b,c: RMSEA(0,066; 0,066; 0,066), CMIN/df (1,42; 1,42; 1,42), GFI (0,97; 0,97; 0,97), NFI (0,94; 0,93; 0,95), IFI (0,98; 0,98; 0,99). Model 2/3a,b,c: RMSEA (0,067; 0,067; 0,067), CMIN/df (1,43; 1,43; 1,43), GFI (0,95; 0,95; 0,95), NFI (0,89; 0,88; 0,91), IFI (0,96; 0,96; 0,97).

W odniesieniu do DP, jego wpływ na poziom wiedzy o zagranicznym rynku okazał się pozytywny w istotny statystycznie sposób w wymiarze kulturowym zarówno na poziomie całej badanej próby, jak i w podgrupach branżowych, ale bez potwierdzenia znaczenia biznesowego wymiaru postrzeganego dystansu, stąd H1 znajduje częściowe potwierdzenie. Pełne potwierdzenie znalazła natomiast H2, ponieważ im wyższy poziom zakumulowanej o rynku zagranicznym wiedzy, tym wyższy poziom adaptacji do rynku zagranicznego, zarów-

no na poziomie całej próby, jak i w grupach branżowych. Hipoteza 3 o wpływie wiedzy na wyniki nie znalazła natomiast potwierdzenia w odniesieniu do wyników ogółem oraz wyników finansowych, niemniej w zakresie wyników niefinansowych zgromadzona przez firmy wiedza przyczynia się do poprawy wyników, bez względu na branżę. Ponadto, analiza ilościowa dostarczyła potwierdzenia, iż poziom adaptacji do rynku zagranicznego jest pozytywnie związany z poziomem wyników (ogółem i niefinansowych), potwierdzając częściowo H4. I wreszcie, H5 o paradoksalnym (pozytywnym) wpływie dystansu psychicznego na wyniki nie znalazła potwierdzenia, ponieważ jedynie dystans kulturowy ma istotny wpływ na wyniki finansowe, ale negatywny, co ponadto nie dotyczy firm z branży o wysokiej intensywności technologicznej. Dla wyników niefinansowych, jedynie w przypadku firm z branż niskich i średnich technologii dystans biznesowy ma negatywny wpływ na wyniki, a dystans kulturowy ma pozytywny wpływ, sugerując wzmożoną uwagę menedżerów poświęconą rynkowi postrzeganemu jako odległy.

Uzyskane wyniki wskazują, że tylko w przypadku firm działających w branżach niskich/średnich technologii postrzegane trudności wynikające z odmienności rynków mają znaczenie, ale – w przeciwieństwie do założeń – jest to wpływ negatywny, a nie ‘paradoksalny’ (z wyjątkiem pozytywnego wpływu DP na wyniki niefinansowe). Kluczowe wyniki zostały podsumowane na rys. 2.





Rys. 2. Wyniki (kluczowe relacje)

## Podsumowanie

Uzyskane wyniki wskazują na ciekawe zjawisko, mające znaczenie tak teoretyczne, jak i praktyczne. Postrzegany dystans kulturowy okazuje się mieć pozytywny wpływ na poziom wiedzy o niemieckim rynku, co wskazuje, iż postrzegane różnice kulturowe działają mobilizująco na menedżerów w zakresie budowania wiedzy o zagranicznym rynku. Zbudowanie takiej wiedzy zwiększa natomiast skłonność firm do dostosowania swojej oferty do zagranicznego rynku, a adaptacja z kolei przyczynia się do poprawy wyników (ogółem) na zagranicznym rynku. W szczególności, adaptacja przyczynia się do osiągnięcia lepszych wyników niefinansowych, bez względu na branżę. Brak bezpośredniego wpływu adaptacji na wyniki finansowe może wskazywać, że działania adaptacyjne oprócz swoich pozytywnych efektów (związanych np. z realizacją celów rynkowych czy budową reputacji), są zarazem kosztowne i nie przekładają się w krótkim okresie na poprawę wyników finansowych.

Co interesujące, jedynie dystans kulturowy do rynku niemieckiego wywiera negatywny wpływ na wyniki finansowe, sugerując, że znaczenie różnic kulturowych dla sukcesu w kategoriach finansowych jest istotniejsze niż samych różnic biznesowych. Zależność ta nie dotyczy jednak firm z branży o wysokiej intensywności technologicznej, wskazując na mniejsze znaczenie różnic kulturowych względem innych czynników sukcesu w tego typu sektorach. Z kolei dla wyników niefinansowych, jedynie w przypadku firm z branż niskich i średnich technologii dystans biznesowy ma negatywny wpływ na wyniki, natomiast dystans kulturowy ma wpływ pozytywny, sugerując wzmożoną uwagę menedżerów poświęconą rynkowi postrzeganemu jako odległy.

W świetle otrzymanych wyników można stwierdzić, iż niedoceniając różnic między rynkami, szczególnie w przypadku firm działających w branżach niskich/średnich technologii może prowadzić do błędnych decyzji menedżerskich, związanych z wyborem rynku czy strategią działania na rynku zagranicznym, a w konsekwencji do niepowodzenia.

## Literatura

- Bedyńska S., Cypryńska M. (2013), *Statystyczny drogowskaz 1. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- Brouthers L.E., O'Donnell E., Hadjimarcou J. (2005), *Generic Product Strategies for Emerging Market Exports into Triad Nation Markets: A Mimetic Isomorphism Approach*, "Journal of Management Studies", Vol. 42(1), s. 225-245.
- Child J., Rodrigues S., Frynas J.G. (2009), *Psychic Distance, Its Impact and Coping Modes*, "Management International Review", Vol. 49(2), s. 199-224.

- Ciszewska-Mlinarič M. (2018), *Pokonywanie dystansu w ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa (w druku).
- Evans J., Mavondo F. (2002), *Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations*, "Journal of International Business Studies", Vol. 33(3), s. 515-532.
- Fletcher R., Bohn J. (1998), *The Impact of Psychic Distance on the Internationalisation of the Australian Firm*, "Journal of Global Marketing", Vol. 12(2), s. 47-68.
- Griffith A., Lee S.; Seob Y.C., Calantone R. (2014), *Marketing Process Adaptation: Antecedent Factors and New Product Performance Implications in Export Markets*, "International Marketing Review", Vol. 31(3), s. 308-334.
- Johanson J., Vahlne J.-E. (1977), *The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, "Journal of International Business Studies", Vol. 8(1), s. 23-32.
- Musteen M., Datta D.K., Butts M.M. (2014), *Do Networks and Foreign Market Knowledge Facilitate SME Internationalization? Evidence from the Czech Republic*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", Vol. 38(4), s. 749-774.
- O'Grady S., Lane H.W. (1996), *The Psychic Distance Paradox*, "Journal of International Business Studies", Vol. 27(2), s. 309-333.
- Sousa C., Lengler J. (2009), *Psychic Distance, Marketing Strategy and Performance in Export Ventures of Brazilian Firms*, "Journal of Marketing Management", Vol. 25(5/6), s. 591-610.
- Trąpczyński P., Banalieva E.R. (2016), *Institutional Difference, Organizational Experience, and Foreign Affiliate Performance: Evidence from Polish Firms*, "Journal of World Business", Vol. 51(5), s. 826-842.

#### **SUCCESS CONDITIONS OF POLISH FIRMS IN THE GERMAN MARKET: THE ROLE OF PSYCHIC DISTANCE, ADAPTATION AND KNOWLEDGE**

**Summary:** The development of new forms of transport and communication technology and progressive economic integration mean that many writers and practitioners believe that distance is no longer a relevant category in the description of the internationalization of business. But this conviction is undermined by the results of empirical research. Thus, a phenomenon that is poorly recognized in the existing acquis is the underestimation of distance in the case of outward markets. In this context, the purpose of this study is to analyze the determinants of the performance of Polish exporters on the German market, with particular regard to distance managers' perceptions, adaptation strategies, and accumulated knowledge. The authors also point out that these relationships depend on the technological intensity of the industry. The study is based on the results of a survey conducted within an ongoing grant of the National Science Center.

**Keywords:** psychic distance, adaptation, foreign market knowledge, foreign market performance.