



Zbigniew Michalik

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji
michaliz@uek.krakow.pl

FORMY I KIERUNKI INTERNACJONALIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA FONOGRAFICZNEGO*

Streszczenie: W funkcjonowanie organizacji i sektorów jest w sposób trwały wpisana zmiana. Można przyjąć, że w przypadku sektora fonograficznego czynnikiem, który w ostatnich dekadach w szczególności sposób zmienił jego funkcjonowanie, była technologia. Skutkowała ona nie tylko malejącym poziomem przychodów ze sprzedaży, ale też zmianą układu sił w sektorze, podzielonym tradycyjnie na kilku dużych graczy oraz wiele niezależnych przedsiębiorstw. Celem opracowania jest przedstawienie procesu internacjonalizacji dwóch przedsiębiorstw, po jednym z każdej z tych dwóch grup oraz ukazanie kierunków zmian umiędzynarodowienia, dostrzegalnych w tym sektorze, a wyrażonych w pozycji konkurencyjnej produktu, którą jest miejsce na liście sprzedaży.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, sektor fonograficzny, Nuclear Blast, PolyGram.

JEL Classification: L82.

Wprowadzenie

Sektor fonograficzny, którego przychody wynoszą 15,7 mld dolarów, charakteryzuje się podziałem na dwie zasadnicze grupy: duże międzynarodowe koncerny oraz przedsiębiorstwa określane mianem niezależnych. Liczba dużych podmiotów po serii fuzji i przejęć zmniejszyła się do trzech. Są to: UMG, Sony

* Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych WEiSM UEK w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Music i Warner, a ich łączny udział w rynku przesądza o koncentracji sektora. Liczby niezależnych podmiotów nie można jednoznacznie wskazać.

Analizę przejawów internacjonalizacji w aspekcie podmiotowym można rozważyć na dwóch płaszczyznach – mikro oraz mezo. W pierwszym przypadku przedmiotem analizy są decyzje pojedynczych podmiotów o zaangażowaniu w proces internacjonalizacji, wyborze form (w tym celów przejęcia) oraz docelowych rynków. W drugim przypadku istotne będzie pytanie o stopień zaistnienia na wybranych rynkach zagranicznych. Kryteriami, które zostaną uwzględnione w analizie, będą:

- specyfika i wielkość podmiotu zaangażowanego w internacjonalizację,
- czas.

Teoria internacjonalizacji była w początkowym okresie opracowywana pod kątem dużych firm, wyjaśniała ich zachowania w procesie wchodzenia na obce rynki, co można dostrzec m.in. w eklektycznej teorii bezpośrednich inwestycji zagranicznych J.M. Dunninga, w której jednym z warunków internacjonalizacji jest posiadanie przewagi w zakresie wielkości, pozycji rynkowej czy dostępu do rzadkich zasobów względem krajowych konkurentów [Dunning, 1980]. W przypadku sektora fonograficznego te warunki mają szczególne znaczenie, gdyż podpisanie umowy z wykonawcą uniemożliwia konkurentom produkcję i sprzedaż nagrań tego wykonawcy. W przypadku artysty popularnego w skali międzynarodowej korzyści ulegają zwielokrotnieniu. Dlatego istotnym elementem rozwoju firm fonograficznych stały się przejęcia innych uczestników sektora. Czas zmienia otoczenie przedsiębiorstw, z którego może wynikać nowy układ szans i zagrożeń. W sektorze fonograficznym zmiany zostały spowodowane wprowadzeniem nowych rozwiązań technologicznych. Rozwiązania informatyczne pozwoliły artystom uniezależnić się od studiów nagraniowych, a w konsekwencji od dużych firm fonograficznych. Rozwój Internetu ułatwił sprzedaż fonogramów w skali międzynarodowej.

Celem opracowania jest przedstawienie procesu internacjonalizacji dwóch przedsiębiorstw sektora fonograficznego oraz ukazanie kierunków zmian umiędzynarodowienia, dostrzegalnych w tym sektorze.

1. Formy internacjonalizacji wybranych firm fonograficznych

Tradycyjnie zakładano, że przedsiębiorstwo powinno funkcjonować przez pewien czas na rynku krajowym, zanim rozpocznie próbę umiędzynarodowienia. Podejście to zostało jednak zweryfikowane przez zachowania podmiotów na

rynku. Przedsiębiorstwa rozpoczynające umiędzynarodowienie z chwilą powstania są określane mianem *born globals* [Bell i in., 2003], a autorzy teorii etapowej dokonali jej rewizji [Johanson i Vahlne, 2009]. Każdej z form internacjonalizacji można przyporządkować zestawy zalet i wad, które były przedmiotem szeregu analiz [m.in. Rymarczyk, 1996, s. 112-167]. Zakres, w jakim oferenci fonogramów wykorzystywali w procesie internacjonalizacji poszczególne rozwiązania, zostanie omówiony na przykładzie niezależnej niemieckiej wytwórni Nuclear Blast oraz PolyGram NV, którego głównymi udziałowcami były przez długi czas spółki – holenderska i niemiecka.

1.1. Internacjonalizacja niezależnej wytwórni Nuclear Blast

Przykładem realizacji strategii internacjonalizacji jest niemiecka Nuclear Blast, specjalizująca się w muzyce metalowej. Swą działalność rozpoczęła od wydania składanki zespołów z USA, co było przejawem poszukiwania „dostawców” jednego z elementów końcowego produktu poza granicami, tworząc szansę znalezienia klientów m.in. w kraju, z którego te zespoły pochodziły. Ten sposób wchodzenia na rynki zagraniczne był kontynuowany poprzez podpisywanie kontraktów z wykonawcami z kolejnych krajów, m.in. Norwegii i Polski. Przedsiębiorstwo pogłębiało proces internacjonalizacji poprzez m.in. [www 1; www 2]:

- powstanie placówki w USA (1991), która lokowała się na pograniczu dwóch form – oddziału oraz *joint venture* (założyciele to m.in. właściciele dwóch wytwórni fonograficznych),
- dotarcie poprzez Relapse Records do sieci dystrybucyjnej Relativity Entertainment Distribution,
- podpisanie w 2000 r. umowy o partnerstwie strategicznym z Century Media w zakresie dystrybucji fonogramów w USA [Marshall, 2000, s. 27],
- otwarcie w 2002 r. filii w Sao Paolo, oznaczające podjęcie działań dystrybucyjnych i marketingowych na kolejnym kontynencie,
- organizację stoiska na targach muzycznych we Frankfurcie (2008), co stanowiło innowację, gdyż firmy płytowe nie miały wcześniej stoisk na tych targach,
- otwarcie biura w Wielkiej Brytanii we współpracy z M. Palmerem – byłym menedżerem Roadrunner (2012),
- uruchomienie sublabela Arising Empire (2015),
- nawiązywanie współpracy w skali lokalnej, np. z Infinity Entertainment, dotyczące wyłączności dystrybucji na terenie Grecji i Cypru.

Scharakteryzowany proces internacjonalizacji Nuclear Blast nie odpowiada modelowemu przechodzeniu przez poszczególne etapy umiędzynarodowienia. Menedżerowie sięgają po formy, które odpowiadają aktualnym potrzebom lub są dostępne ze względu na czynniki sytuacyjne, np. nawiązane kontakty lub chęć partnerów do współpracy. Można także dostrzec odstępstwo od koncepcji dystansu psychicznego. Biuro brytyjskie zostało otwarte po uruchomieniu placówek w obu Amerykach. Nie oznacza to jednak, że znaczenie Europy było marginalizowane w poprzednich etapach internacjonalizacji, ponieważ od początku funkcjonowania firmy istotną rolę pełniły katalogi wysyłkowe w połączeniu z realizacją indywidualnych zamówień.

1.2. Proces umiędzynarodowienia PolyGram NV

Inaczej przebiegał proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa PolyGram NV, należącego kilka dekad temu do tzw. Wielkiej Szóstki sektora. Jego powstanie było efektem szeregu decyzji, wpisujących się w istotę procesu internacjonalizacji, do których można zaliczyć [Bakker, 2006, s. 83-103]:

- sprzedaż przez Deccę w 1929 r. licencji H.W. Van Zoelenowi, która dała jego firmie Hollandsche Decca Distributie prawo wyłączności zbytu,
- nabycie w 1942 r. HDD przez Philipsa, który, obserwując działania konkurentów, podjął decyzję o rozpoczęciu produkcji winyli; ten zakup nie miał na celu przejęcia udziałów w rynku czy majątku trwałego, a raczej pozyskanie specyficznych zasobów, które miały zostać połączone z mocnymi stronami Philipsa,
- propozycję przejęcia w 1945 r. Dekki,
- utworzenie spółki zależnej PPI, łączącej działalność nagraniową, produkcyjną i dystrybucyjną,
- zawiązanie w 1950 r. aliansu z należącym do Siemens DGG, niemieckim dystrybutorem Dekki i właścicielem labela Polydor; alians zakładał produkcję fonogramów partnera, koordynowanie procesu wydawniczego oraz unikanie kaperowania artystów związanych umową z partnerem,
- podpisanie przez PPI w 1951 r. umowy z Columbia na dystrybucję jej katalogu poza USA oraz katalogu PPI w USA; umowa trwała do 1961 r., gdy Columbia podjęła decyzję o samodzielnej budowie sieci w Europie,
- podpisanie umowy dystrybucyjnej z Mercury Records (1961 r.),

- przekształcenie w 1962 r. aliansu z DGG w *joint venture* GPG, działy A&R funkcjonowały jednak niezależnie: DGG utrzymał label Polydor, a Philips – Phonogram,
- przejęcie Mercury w 1962 r. przez filię Philipsa w USA,
- zmianę w 1963 r. brytyjskiego dystrybutora Mercury z EMI na Philipsa, dzięki czemu PPI zyskało bezpośredni dostęp do brytyjskiego rynku,
- budowę lub zakup kolejnych tłoczni, m.in. w Danii, Nigerii i Brazylii,
- przekształcenie w 1971 r. labeli Philips, Mercury, Vertigo i Fontana w Phonogram Ltd.,
- reorganizację GPG w 1972 r. i zmianę nazwy na PolyGram Group, w której Philips i Siemens posiadały po 50% udziałów.

Analizując te działania należy podkreślić, że pojawienie się PolyGram nie oznaczało początku nowej działalności biznesowej. Było to przedsiębiorstwo o ukształtowanej strukturze, posiadające doświadczenie na międzynarodowym rynku, mające możliwość oceny efektywności wdrażanych w przeszłości form internacjonalizacji. PolyGram kontynuował strategię rozwoju wewnętrznego poprzez zakupy kolejnych firm, m.in.: Verve, Decca (ponowna, udana próba przejścia w 1979 r.), A&M, Island, Polar, Motown, Def Jam.

Charakteryzując sposób zarządzania zwiększającym się portfelem spółek-córek, można zauważyć, że PolyGram kontynuował wcześniejsze doświadczenia integracji, pozostawiając autonomię mającą pobudzić kreatywność pracowników, tworząc jednocześnie dywizje odpowiedzialne za nagrania, produkcję, finanse i publishing. Miało to służyć dywersyfikacji ryzyka związanego ze zmienną popularnością poszczególnych artystów. Analizując modele funkcjonowania firm międzynarodowych, mamy tu do czynienia ze zdecentralizowanym, federacyjnym modelem struktury organizacji. Był on odpowiedzią na zmiany zachodzące na rynku. Różnicowanie potrzeb odbiorców stwarzało szansę małym podmiotom stawiającym na koncentrację oraz dużym, łączącym w ramach federacji lokalną aktywność A&R z globalnym systemem dystrybucji. W PolyGram na szczeblu centralnym pozostawiono decyzje strategiczne i przedsiębiorcze, decyzje operacyjne i menedżerskie podejmowano dla lokalnych systemów dystrybucji, a w ramach poszczególnych labeli decydowano o zagadnieniach kreatywno-przedsiębiorczych [Bakker, 2006, s. 108-110].

Na przełomie lat 70. i 80. Siemens chciał wycofać się z inwestycji, by skoncentrować się na elektronice przemysłowej. Philips był zainteresowany kontynuowaniem działalności, zwłaszcza, że był pionierem w opracowywaniu nowego formatu – płyty kompaktowej, więc podjął próbę przeprowadzenia fuzji z Warnerem. Została ona jednak zablokowana przez organy antymonopolowe.

Do 1987 r. Philips wykupił udziały Siemens. Sukces płyty CD, ożywienie gospodarcze oraz zmiany zachodzące w Europie Środkowo-Wschodniej dodatnio wpływały na wartość rynkową przedsiębiorstwa, które zwiększyło liczbę rynków ze swymi oddziałami z 28 w 1989 r. do 45 w 1996 r. poprzez kolejne procesy przejęć, w tym polskiego Izabelina w 1994 r.

G. Bakker [2006, s. 83] podkreśla, że kluczowymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstwa były: wiedza, zasoby „pożyczone” od Philipsa oraz udoskonalanie zasobów dostosowanych do wewnętrznych potrzeb. Przejmowaniu przedsiębiorstw towarzyszyła umiejętność integracji, dająca autonomię pozostawionym przy władzy ich byłym właścicielom.

W maju 1998 r. Philips sprzedał PolyGram kanadyjskiej Seagram Company za 10,4 mld USD, by skoncentrować się na strategicznym rdzeniu – elektronice użytkowej. Seagram doprowadziła do fuzji PolyGram z MCA, nabytą wcześniej od Matsushita Electric Industrial. W 1999 r. zakończyło się funkcjonowanie PolyGram w dotychczasowej formie w następstwie połączenia z Universal Music Group, organizacją funkcjonującą do chwili obecnej, która doprowadziła do przejścia brytyjskiego EMI, zakończonego w 2012 r.

2. Kierunki internacjonalizacji podmiotów sektora fonograficznego

Przedsiębiorstwa fonograficzne odchodziły w II poł. XX w. od takich form internacjonalizacji, jak eksport i sprzedaż licencji, po to, by dokonywać transakcji sprzedaży wewnątrz organizacji. To skutkowało powrotem do otwierania filii. Równoległe przebiegające procesy internacjonalizacji oraz koncentracji sektora wynikały z [Bakker, 2006, s. 85]:

- rosnącej atrakcyjności praw autorskich,
- zwiększających się marż oferowanych przez rosnący rynek,
- przeciwdziałania procesom powstawania zagranicznych firm A&R.

Korzyści wynikające z przejęcia były obopólne. Akwizytor zdobywał informacje o rynku, na którym możliwa będzie sprzedaż produktów danego labela, ale jednocześnie tworzył punkt wyjścia do dalszych przejęć. Podmiot przejmujący mógł zorientować się, jaką wartość w skali międzynarodowej posiadają zakontraktowani artyści i poznać mechanizmy rządzące segmentacją rynku. Posiadanie własnej sieci dystrybucji jest według F. Trautweina [1990, s. 284] korzystniejszą opcją ze względu na możliwość osiągnięcia synergii operacyjnej i towarzyszący jej wzrost efektywności. Zasoby informacyjne całej sieci mogą być przekazywane menedżerom labeli.

Obok nabywania lokalnych labeli, elementem polityki umiędzynarodowienia było przejmowanie przedsiębiorstw publishingowych. Były one atrakcyjnym segmentem rynku ze względu na ekonomię skali, dłuższy cykl życia oraz możliwość generowania ponadprzeciętnych zysków dzięki pozycji monopolisty posiadającego rzadkie zasoby, względem innych podmiotów tworzących łańcuch wartości.

Wynikiem ekspansji powinno być uzyskanie dominującej pozycji konkurencyjnej, wyrażonej szeregiem mierników, w tym wysokim wolumenem sprzedaży fonogramów, a w rezultacie najwyższymi miejscami na listach sprzedaży. Analiza wyników sprzedaży fonogramów była przedmiotem rozważań m.in. T. Harrisona [2007], J. Sernoe [2005], P. Wikströma i R. Burnetta [2009]. W tym miejscu zostanie podjęta próba weryfikacji tezy, zgodnie z którą dynamiczny rozwój dużych graczy i dostęp do rozwiązań technologicznych pozwolił im na zdominowanie list sprzedaży. Dla potrzeb analizy wybrano sześć rynków. Poprzez procedurę losowania wybrano jeden rok z przedziału 2001-2017 (polska lista sprzedaży OLIS funkcjonuje od końca 2000 r.), przy założeniu 5-letniej przerwy między obserwacjami, a także jedną datę (18 marca). Informacje o fonogramach, które zanotowały największy wolumen sprzedaży na sześciu rynkach, zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Najlepiej sprzedające się albumy na wybranych rynkach w latach 2003, 2008 i 2013 (dane za tydzień obejmujący 18 marca)

Kraj	2003	2008	2013
USA	N. Jones* Blue Note (EMI)	J. Johnson Island (UMG)	B. Mars Elektra (Warner)
Wielka Brytania	Norah Jones Parlophone (EMI)	Duffy A&M (UMG)	Bastille Virgin (UMG)
Niemcy	Różni wykonawcy Hansa (BMG)	A. Winehouse Island (UMG)	Heino Starwatch*
Francja	Les Enfoires BMG France	M. Jackson Epic (Sony BMG)	Indochine Arista (Sony)
Polska	Różni wykonawcy Scena FM (EMI)	Feel Gorgo	Depeche Mode Mute
Czechy	bd.	Hansard/ Marklova Sony BMG	D. Bowie Sony

* Wyróżniono lokalnych wykonawców oraz labeli nie będące w danym roku własnością koncernów Wielkiej Piątki (do 2004 r.) lub Wielkiej Czwórki (do początku 2013 r.).

Podczas analizy albumów, które w momencie obserwacji dysponowały dominującą pozycją konkurencyjną, można zauważyć, że były one w 14 przypadkach na 17 (82%) wydane przez największe firmy sektora bezpośrednio lub przez spółki-córki. W pozostałych trzech przypadkach osiągnięcie pierwszej pozycji było mocno wspomagane przez duże wytwórnie, szczególnie w zakresie dystrybucji, co skutkowało umieszczeniem logo EMI lub Sony na odpowiednich fonogramach.

Większa część wykonawców, których fonogramy dotarły do pierwszego miejsca list sprzedaży, to wykonawcy krajowi, co może świadczyć o tym, że mimo prób stworzenia produktu globalnego, odbiorcy muzyki są przywiązani do lokalnych artystów. Fakt, że są oni wydawani przez międzynarodowe koncerty, stanowi potwierdzenie strategii rozwojowej tychże, omówionej w poprzedniej części na przykładzie PolyGram, zakładającej autonomię lokalnych oddziałów.

Dotarcie do pierwszego miejsca listy sprzedaży jest celem przedsiębiorstwa, ale może ono stać się udziałem maksymalnie 52 fonogramów w ciągu roku kalendarzowego na danym rynku. Dlatego warto rozszerzyć analizę na niższe pozycje list sprzedaży, obejmując nią pierwsze dziesiątki oraz pięćdziesiątki. Dane dla grup najlepiej sprzedających się dziesięciu fonogramów zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Najlepiej sprzedających się 10 albumów na wybranych rynkach w latach 2003, 2008 i 2013 (dane za tydzień obejmujący 18 marca)

Kraj	Klasyfikacja fonogramu	2003	2008	2013
USA	l/n	0	2	1
	l/k	7	5	2
	z/n	0	0	3
	z/k	3	3	4
Wielka Brytania	l/n	0	1	1
	l/k	3	5	7
	z/n	1	0	0
	z/k	6	4	2
Niemcy	l/n	1	1	2
	l/k	3	3	1
	z/n	0	1	3
	z/k	6	5	4
Francja	l/n	2	0	1
	l/k	3	8	4
	z/n	0	0	1
	z/k	5	2	4
Polska	l/n	2	3	3
	l/k	5	3	1
	z/n	0	0	1
	z/k	3	4	5
Czechy	l/n	bd.	0	4
	l/k	bd.	5	3
	z/n	bd.	0	0
	z/k	bd.	5	3
udział w %	l/n	10%	12%	20%
	l/k	42%	48%	30%
	z/n	2%	2%	13%
	z/k	46%	38%	37%

Nota: l/n – fonogram lokalnego artysty wydany przez niezależną firmę; l/k – fonogram lokalnego artysty wydany przez międzynarodowy koncert; z/n – fonogram zagranicznego artysty wydany przez niezależną firmę; z/k – fonogram zagranicznego artysty wydany przez międzynarodowy koncert.

Udział liczby fonogramów w pierwszych „10” na poszczególnych rynkach, wydanych przez międzynarodowe koncerty wahał się między 50% (marzec 2013 r. w Niemczech) a 100% (USA 2003 r., Francja i Czechy w 2008 r.). Udział liczby artystów lokalnych mieścił się w przedziale od 30% (Wielka Brytania w marcu 2003 r., USA i Niemcy w 2013 r.) do 80% (Francja w 2008 r., Wielka Brytania w 2003 r.). Porównując trzy momenty obserwacji, można dostrzec rosnącą liczbę dobrze sprzedających się fonogramów niezależnych wydawnictw, z muzyką wykonawców zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Biorąc pod uwagę kraj pochodzenia, udział artystów krajowych mieści się na poziomie 50%-60%.

W ostatniej części analizy obszar danych, zawartych w tabeli 3, zostanie powiększony do 50 najlepiej sprzedających się pozycji – w Polsce i Czechach tylko dla takiej liczby są publikowane dane.

Tabela 3. Najlepiej sprzedających się 50 albumów na wybranych rynkach w latach 2003, 2008 i 2013 (dane za tydzień obejmujący 18 marca)

Kraj	Klasyfikacja fonogramu	2003	2008	2013
USA	l/n	6	13	9
	l/k	33	24	24
	z/n	1	5	5
	z/k	10	8	12
Wielka Brytania	l/n	2	6	5
	l/k	18	22	23
	z/n	9	5	3
	z/k	21	17	19
Niemcy	l/n	4	8	11
	l/k	5	9	13
	z/n	9	8	8
	z/k	32	25	18
Francja	l/n	4	2	3
	l/k	22	28	23
	z/n	2	3	5
	z/k	22	17	19
Polska	l/n*	7	8	15
	l/k*	14	8	6
	z/n*	4	3	4
	z/k*	25	31	25
Czechy	l/n	b.d.	10	17
	l/k	b.d.	19	10
	z/n	b.d.	2	3
	z/k	b.d.	19	20
udział w %	l/n	9%	16%	20%
	l/k	37%	37%	33%
	z/n	10%	9%	9%
	z/k	44%	39%	38%

Nota: Objaśnienia jak wyżej.

Udział liczby fonogramów w „50” na poszczególnych rynkach, wydanych przez międzynarodowe koncerty wahał się między 60% (marzec 2013 r. w Czechach) a 90% (Francja w 2008 r.). Udział liczby artystów lokalnych mieścił się w przedziale od 18% (Niemcy w marcu 2003 r.) do 66% (USA w 2013 r.). Porównując trzy momenty obserwacji oraz dane dla „10” i „50”, rosnąca liczba dobrze sprzedających się fonogramów niezależnych wydawnictw utrzymuje się tylko w przypadku lokalnych wykonawców. Biorąc pod uwagę kraj pochodzenia, udział artystów krajowych jest o kilka punktów procentowych niższy, osiągając poziom 46%-53%.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa sektora fonograficznego, poszukując możliwości wzrostu sprzedaży, weszły relatywnie wcześniej na drogę umiędzynarodowienia. Aby przyspieszyć te procesy, angażowały się w procesy fuzji i przejęć, tworząc portfele labeli. Jak pokazuje przykład PolyGram, korzystnym rozwiązaniem było pozostawienie spółkom-córkom dużej niezależności, zamiast próby opracowywania wyłącznie produktu globalnego. Odzwierciedleniem tego jest wysoki odsetek sprzedaży lokalnych artystów. Pogłębiająca się koncentracja sektora wraz z postępem technologicznym nie doprowadziły do zniknięcia małych podmiotów z rynku. Rozwój niemieckiego Nuclear Blast, stosującego strategię koncentracji opartej na produkcie i kliencie w połączeniu z wyborem form internacjonalizacji, świadczy o możliwościach, które pojawiły się przed nimi. Analizując najlepiej sprzedające się fonogramy na wybranych rynkach, ciągle dominują międzynarodowe koncerty, ale stopniowo poprawia się pozycja małych podmiotów.

Literatura

- Bakker G. (2006), *The Making of a Music Multinational: PolyGram's International Businesses, 1945-1998*, "Business History Review" Spring, Vol. 80(1), s. 81-123.
- Bell J., McNaughton R., Young S., Crick D. (2003), *Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation*, "Journal of International Entrepreneurship", Vol. 1(4), 339-362.
- Dunning J.H. (1980), *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*, "Journal of International Business Studies", Vol. 11, No. 1, s. 9-31.
- Harrison T. (2007), *"Empire": Chart Performance of Hard Rock and Heavy Metal Groups, 1990-1992*, "Popular Music and Society", Vol. 30(2), s. 197-225.

- Johanson J., Vahlne J.-E. (2009), *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, "Journal of International Business Studies", Vol. 40(9), s. 1411-1431.
- Marshall C. (2000), *Century Media, Nuclear Blast Form Heavy-Metal Music Mail-Order Alliance*, "Billboard" 2 February, Vol. 112, No. 49, s. 27.
- Rymarczyk J. (1996), *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Sernoe J. (2005), *Now We're on the Top, Top of the Pops: The Performance of Non-Mainstream Music on Billboard's Albums Charts, 1981-2001*, "Popular Music and Society", Vol. 28(5), s. 639-662.
- Trautwein F. (1990), *Merger Motives and Merger Prescriptions*, "Strategic Management Journal", Vol. 11(4), s. 283-295.
- Wikström P., Burnett R. (2009): *Same Songs, Different Wrapping: The Rise of the Compilation Album*, "Popular Music and Society", Vol. 32(4), s. 507-522.
- [www 1] <http://www.nuclearblast.com/en/company/history/1987-1992.html> (dostęp: 21.07.2017).
- [www 2] <http://www.nuclearblast.com/en/company/history/2013.html> (dostęp: 21.07.2017).

INTERNATIONALIZATION OF ENTERPRISES IN THE RECORDING INDUSTRY: FORMS AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

Summary: Change is a factor which describes functioning of organizations and whole sectors in a permanent way. It can be assumed that what has changed, the environment of the recording industry in a significant way was the continuity of technological changes. These changes resulted not only in decreased revenues of the industry, but altered the balance of forces within it as well. Traditionally, the industry has been divided into two groups: relatively small group of *majors* – multinational companies, and numerous *indies* – independent labels. The first aim of the article is to present the phases of becoming an international in case of two firms representing both groups: PolyGram and Nuclear Blast. The second aim is to answer the question whether small independent labels are able to compete successfully on the market dominated by technologically advanced *majors*, and the proposed measure of the competitive position is the chart performance.

Keywords: internationalization, recording industry, PolyGram, Nuclear Blast.