



Aleksandra Nizielska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Kolegium Zarządzania
aleksandra.nizielska@ue.katowice.pl

ZNACZENIE DYSTANSU PSYCHICZNEGO W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ PILOTAŻOWYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja wyników badań sondażowych umożliwia-
jąca określenie luki badawczej w zakresie identyfikacji znaczenia dystansu psychicznego
w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Badania sondażowe, które do-
starczyły wiedzy na temat znaczenia czynników dystansu psychicznego w procesie po-
dejmowania decyzji o internacjonalizacji, pozwoliły także na przetestowanie założeń
badawczych związanych z wyborem metody i techniki badawczej, założeń związanych
ze sposobem doboru i liczebnością próby oraz konstrukcją narzędzia badawczego, jakim
jest kwestionariusz.

Jako metodykę przyjęto krytyczną analizę literatury przedmiotu z dziedziny biznesu
międzynarodowego prezentującą pojęcie dystansu psychicznego. Badania bezpośrednie
zostały przeprowadzone techniką wywiadu telefonicznego na próbie 18 przedsiębiorstw
zaangażowanych w proces internacjonalizacji. W wyniku przeprowadzenia badań pilota-
żowych opracowano ostateczną wersję projektu badań oraz skonstruowano ostateczną
wersję kwestionariusza. Przyjęto, że badania bezpośrednie będą realizowane techniką
wywiadu bezpośredniego na próbie 251 przedsiębiorstw. Kwestionariusz do badań bez-
pośrednich składa się głównie ze skal porządkowych pięcio- bądź siedmiostopniowych,
w tym skali Likerta. Oryginalność prowadzonych badań polega na opracowaniu założeń
badawczych, metod oraz narzędzi do pomiaru dystansu psychicznego między Polską
a zagranicznymi rynkami ekspansji polskich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: dystans psychiczny, percepcje menedżerów, internacjonalizacja przed-
siębiorstw, badania pilotażowe.

JEL Classification: F2, F4, F6.

Wprowadzenie

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej coraz większego tempa nabiera internacjonalizacja przedsiębiorstw. Przyczyniają się do tego różnorodne zjawiska, takie jak m.in. globalizacja i regionalizacja działalności gospodarczej oraz integracja ekonomiczna¹. Istotne znaczenie ma problem identyfikacji czynników wpływających na decyzje menedżerów dotyczące internacjonalizacji zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Do czynników tych należy dystans psychiczny.

Celem artykułu jest propozycja podejścia badawczego do pomiaru dystansu psychicznego. Składa się na nie opracowanie założeń badawczych, metody badań, sposobu budowy kwestionariusza, kierunków analizy danych oraz wyników badań pilotażowych na temat znaczenia dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Przedmiotem badań empirycznych jest odpowiedź na 2 pytania:

1. W jaki sposób menedżerowie postrzegają dystans psychiczny oraz jego wymiary (różnice kulturowe, różnice w systemach ekonomicznych i politycznych, różnice w mentalności menedżerów i dystans geograficzny) między Polską a zagranicznymi rynkami ekspansji polskich firm?
2. Jakie jest znaczenie postrzeganego dystansu psychicznego oraz jego wymiarów w procesie internacjonalizacji polskich firm?

Cel ten jest ważny z perspektywy innych badaczy, ponieważ jego realizacja będzie stanowić wkład do dyskusji naukowej zarówno w Polsce, jak i za granicą na temat tworzenia metodyki badania znaczenia dystansu psychicznego w procesie umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw.

W warstwie teoretyczno-metodycznej efektem przeprowadzonych prac jest opracowanie metody umożliwiającej pomiar dystansu psychicznego oraz metody badania wpływu dystansu psychicznego na proces internacjonalizacji firm. Polski dorobek naukowo-badawczy obejmuje wiele prac o charakterze przyczynkowym, dotyczących postulowanych zmian zachowań polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych; przeprowadzono też badania empiryczne dotyczące internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Nie dokonano natomiast identyfikacji znaczenia dystansu psychicznego w procesie umiędzynarodowienia

¹ Na rosnące tempo internacjonalizacji wpływa również rozwój Internetu oraz infrastruktury zarówno gospodarczej, jak i społecznej. O rosnącym tempie internacjonalizacji świadczy wzrost wolumenu importu i eksportu między krajami, rozwój bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji, jakimi są licencjonowanie i franchising, oraz wzrost przepływów ZIB między krajami. Procesy te zachodzą w krótszych okresach.

polskich firm. Problematyka ta stanowi przedmiot badań autorki. W warstwie poznawczej efektem prac badawczych będzie model wpływu wybranych wymiarów dystansu psychicznego na proces internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

W badaniach autorki dystans psychiczny jest traktowany jako zmienna, od której zależą decyzje menedżerów związane z wyborem form i kierunków zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, tempa internacjonalizacji, liczby zagranicznych rynków ekspansji, a także wielkości sprzedaży i zaangażowania kapitałowego firmy na rynkach zagranicznych.

Badania pilotażowe zostały przeprowadzone techniką wywiadu telefonicznego na próbie 18 polskich przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji. Badania przeprowadzono w okresie kwiecień – czerwiec 2015 roku. Pozwoliły one na przetestowanie narzędzia badawczego oraz sprawdzenie poprawności założeń badawczych².

1. Pojęcie dystansu psychicznego

W literaturze dotyczącej biznesu międzynarodowego zwraca się uwagę na potrzebę analizowania znaczenia dystansu psychicznego w procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Od lat toczy się dyskusja na temat teoretyczno-metodycznych aspektów tego zjawiska.

Koncepcja dystansu psychicznego została po raz pierwszy wprowadzona przez Beckermanna [1956, s. 31-40]. Definiował on dystans psychiczny jako zespół czynników subiektywnych wpływających na rolę obiektywnego dystansu ekonomicznego w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Początkowo nie prowadzono jednak na szeroką skalę badań, których celem byłaby analiza wpływu dystansu psychicznego na wybór rynku ekspansji zagranicznej firm.

W literaturze dotyczącej biznesu międzynarodowego pojawiają się również pojęcia dystansu kulturowego, dystansu ekonomicznego, dystansu politycznego, dystansu geograficznego, dystansu instytucjonalnego oraz dystansu. Beckermann [1956, s. 35-38] zauważył, że wartość eksportu może się obniżać nie tylko w związku ze zwiększaniem się dystansu geograficznego między krajami, ale również w związku z rosnącym dystansem ekonomicznym, psychicznym i kulturowym. Sytuacja taka występuje, jeżeli partnerzy handlowi z krajów oddalonych

² Zaleca się, aby w badaniach pilotażowych wielkość próby liczyła 5,0% próby przyjętej do realizacji badań pełnych [Sagan, 2013].

od siebie pod względem kulturowym mniej się znają i rozumieją [Slangen, Beugelsdijk, Hennart, 2011, s. 875-896].

Dystans geograficzny został zoperacjonalizowany jako odległość geograficzna między krajami. Zdaniem Carlsona [1974, s. 57] dystans geograficzny jest substytutem dystansu psychicznego. Autor ten twierdzi, że różnice w poziomie rozwoju ekonomicznego, w poziomie edukacji, różnice językowe i kulturowe powodują bariery w międzynarodowym przepływie informacji. W związku z rozwojem korporacji transnarodowych oraz powstawaniem nowych filii menedżerowie potrzebują więcej informacji do podejmowania decyzji dotyczących umiędzynarodowienia, jak również eksportu i importu dóbr. Wpływa to na coraz większe znaczenie barier komunikacyjnych. Aby je niwelować, menedżerowie korporacji otwierają nowe filie w krajach zbliżonych do siebie pod względem kulturowym [Carlson, 1974].

W latach 70. XX w. koncepcja dystansu psychicznego była rozwijana przez twórców modelu sekwencyjnego Johansona i Vahlne. Ekonomści z Uniwersytetu w Uppsali definiują dystans psychiczny jako ogół czynników powstrzymujących lub zakłócających przepływ informacji między przedsiębiorstwem a rynkiem. Najczęściej cytowanymi czynnikami zakłócającymi ten przepływ informacji są: różnice językowe, kultura, różnice w systemach politycznych, różnice w poziomie edukacji, praktyki biznesowe, różnice w poziomie zaawansowania technologicznego, różnice w poziomie rozwoju gospodarczego [Johanson, Vahlne, 1977, s. 23-32].

Biorąc pod uwagę teorię internacjonalizacji [Johanson, Vahlne, 1977, s. 23-32], dystans psychiczny jest postrzegany jako czynnik determinujący geograficzny wzorzec internacjonalizacji, gdzie firma na początku rozwija biznes w krajach bliskich pod względem odległości geograficznej, a następnie dokonuje ekspansji na rynki bardziej oddalone. Ogólnie można powiedzieć, że dystans psychiczny powoduje problemy komunikacyjne, co utrudnia transfer wiedzy, wpływa na wzrost kosztów oraz ryzyko popełnienia błędów na nieznanym rynku zagranicznym [Nordman, Tolstoy, 2014, s. 30-37].

Zdaniem badawczy z Uppsali dystans psychiczny jest skorelowany z dystansem geograficznym. Można jednak znaleźć wyjątki od tej reguły³. Johanson i Wiederschein-Paul potwierdzają, że dystans psychiczny nie jest stały. Zmienia

³ Na przykład dystans geograficzny między Wielką Brytanią a Australią jest duży, natomiast państwa te są zbliżone pod względem dystansu psychicznego. Z kolei Kuba i Stany Zjednoczone są położone blisko siebie (tak więc dystans geograficzny między tymi państwami jest mały), a dystans psychiczny jest duży.

się wraz z rozwojem technologii komunikacyjnych, handlu i innych rodzajów wymiany społecznej [Johanson, Wiederschein-Paul, 1975, s. 305-322; Buckley, Ghauri, ed., 1993, s. 18].

W celu zrozumienia pojęcia „dystans psychiczny” konieczna jest analiza terminów „psychiczny” (*psychic*) oraz „dystans” (*distance*) [Evans, Treadgold, Mavondo, 2000, s. 164-168]. Termin „psychic” (psychiczny) wywodzi się z greckiego słowa „psychikos”, co oznacza umysł, rozum oraz duszę. Odnosi się do czegoś we wnętrzu jednostki. Dystans znajduje się we wnętrzu jednostki i zależy od tego, w jaki sposób postrzega ona świat. Dlatego też jest to indywidualna percepcja różnic między krajem macierzystym a krajem goszczącym przedsiębiorstwo [Susa, Bradley, 2005, s. 43-59].

Literatura dotycząca internacjonalizacji potwierdza, że łatwiej jest zarządzać działalnością biznesową w krajach bliskich pod względem dystansu psychicznego niż w krajach bardziej oddalonych [Johanson, Vahlne, 1990, s. 11-24]. Niepewność pojawia się wówczas, gdy firma zamierza eksportować swoje produkty do krajów różniących się od swoich krajów macierzystych [Erramilli, Rao, 1993, s. 19-38]. Powoduje to większe prawdopodobieństwo podejmowania niewłaściwych decyzji oraz złych wyników firmy za granicą [Sousa, Lengler, 2009, s. 591-610].

Zdaniem Evansa, Treadgolda i Mavondo [2000, s. 373-391] różnice między krajem goszczącym a macierzystym firmy kształtują dystans. Dlatego dystans psychiczny może być definiowany jako postrzegane przez jednostkę różnice między rynkiem macierzystym a rynkiem zagranicznym [Sousa, Lages 2011, s. 201-222]. Przykładami czynników kształtujących dystans psychiczny są różnice językowe, kulturowe, poziom edukacji, poziom rozwoju przemysłowego [O’Grady, Lane, 1996, s. 309-333].

Pojęcie dystansu psychicznego pojawia się w całości rozważań nad przyczynami kształtowania się zróżnicowanej zagranicznej orientacji przedsiębiorstw. Jest on odbiciem mentalności, psychicznego nastawienia, subiektywnych wrażeń i odczuć menedżera w stosunku do rynków zagranicznych. Ostatecznie wpływa na decyzje o podjęciu internacjonalizacji bądź też na ograniczenie jej sfery powiązań rynkowych z zagranicą.

W literaturze wymienia się trzy aspekty internacjonalizacji: wielkość zaangażowania w działalność międzynarodową, zróżnicowanie działań na rynkach zagranicznych oraz dystans [Miller, Lavie, Delios, 2016, s. 907]. Wybór rynków zagranicznych jest jednym z najważniejszych zagadnień w literaturze dotyczącej biznesu międzynarodowego. Badacze ciągle zadają pytanie, co skłania firmę do

wyboru określonego kierunku ekspansji, w sytuacji gdy menedżerowie nie posiadają żadnego doświadczenia w działalności na tych rynkach bądź też kiedy nie mają nawiązanych relacji z partnerami zagranicznymi [Magnani, Zucchella, Floriani, 2018, s. 1]. Chęć realizacji celów strategicznych może prowadzić firmę do wejścia na rynki zagraniczne charakteryzujące się dużym dystansem psychicznym. Menedżerowie wchodzą na obce rynki pomimo faktu, że ich nie znają i działalność na nich jest obciążona dużym ryzykiem [Magnani, Zucchella, Floriani, 2018].

Jak już wspomniano, w literaturze wymienia się różne rodzaje dystansu, takie jak: dystans geograficzny, różnice kulturowe, różnice administracyjne, różnice w systemach ekonomicznych [Ghemavat, 2001]. Dystans może być mierzony przy użyciu danych obiektywnych bądź też identyfikowany za pomocą percepcji decydentów w przedsiębiorstwach [Johanson, Vahlne, 1977]. Do obiektywnych miar dystansu należą dla przykładu odległość geograficzna w kilometrach, różnice rynkowe mierzone siłą nabywczą konsumentów, różnice instytucjonalne mierzone poziomem stabilności instytucji prawnych. Percepcyjna natura dystansu psychicznego jest związana z postrzeganiem czynników otoczenia przez menedżerów oraz postrzeganiem różnic między krajami. Percepcje menedżerów to subiektywne postrzeganie rzeczywistości (dystans psychiczny). Na percepcje menedżerów wpływa wiedza oraz wcześniejsze doświadczenie w prowadzeniu działalności na rynkach zagranicznych.

Dystans może być postrzegany w kategoriach względnych bądź bezwzględnych [Håkanson, Ambos, 2010]. Względność dystansu przejawia się w tym, że różni decydenci w kraju A doświadczają i postrzegają dystans do kraju B w różny sposób, np. ze względu na przynależność do różnych branż i oferowanie na rynku różnych produktów [Magnani, Zucchella, Floriani, 2018, s. 2]. Ogólnie można powiedzieć, że dystans określa podobieństwa i różnice między państwami. Dystans psychiczny jest definiowany jako subiektywna orientacja menedżerów i ich percepcje dotyczące rzeczywistości oraz rynków zagranicznych [Drogendijk, Martin, 2015; Nordman, Tolstoy, 2014]. Definicja dystansu psychicznego powinna zawierać dwa główne elementy: psychologiczne i fizyczne znaczenia odległości między jednostkami [Klitmøller, Lauring, 2016, s. 277].

Dystans psychiczny jest związany z pojęciem asymetrii i relatywności. Dystans kulturowy, ekonomiczny, geograficzny oraz instytucjonalny może być postrzegany w różny sposób przez menedżerów z tego samego kraju (relatywność). Różnice językowe, instytucjonalne, różnice w systemach politycznych

stanowią wymiary dystansu psychicznego [Dow, Kuranaratna, 2006; Dow, Larimo, 2009; Drogendijk, Martin, 2015].

Dystans psychiczny wpływa na relacje między dostawcami a odbiorcami na rynku międzynarodowym, jego wielkość jest związana z niepewnością na rynku. Powoduje to niezrozumienie partnerów zagranicznych, trudność dotarcia do zasobów bądź problemy związane z transportem towarów [Lorentz, Kumar, Srail, 2018, s. 350]. W związku z tym do podjęcia odpowiednich decyzji dotyczących umiędzynarodowienia firmy menedżerom są potrzebne informacje.

Dystans kulturowy wpływa na postrzeganie przedsiębiorstwa przejmowanego przez menedżerów przedsiębiorstw dokonujących ekspansji na rynki zagraniczne [Ahammad i in., 2016, s. 66]. Chakrabarti, Gupta-Mukherje, Jayaram [2009] uważają, że przejęcie firmy jest bardziej opłacalne w długim okresie, jeżeli firma przejmowana i przejęta różnią się od siebie pod względem kulturowym. Występuje wtedy efekt synergii wartości i norm różnych kultur [Ahammad i in., 2016]. Ahammad i in. [2016] twierdzą ponadto, że dystans kulturowy redukuje poziom uczenia się z doświadczenia i wpływa na wielkość sprzedaży przejmowanej firmy. Zdaniem Slangen [2004] integracja firmy przejmowanej i przejmującej wpływa na zależność pomiędzy wielkością dystansu kulturowego a wynikiem przejęć bądź fuzji. Dystans kulturowy odnosi się do różnic pomiędzy wartościami, stylami komunikacji oraz stereotypami [Ojala, 2015]. Poszczególne wymiary dystansu kulturowego mają znaczenie przy integracji firmy przejmowanej i przejmującej. Dystans kulturowy ma wpływ na uczenie się oraz promowanie nauki i innowacji [Ahamamd i in., 2016, s. 68]. Odmienne wyniki badań przedstawiają Bauer, Matzler i Wolf [2016, s. 84]. Ich zdaniem im bardziej homogeniczne są rynki, tym lepszy ma to wpływ na integrację firmy przejmowanej i przejmującej oraz poziom innowacji produktowej. Zaleca się, aby firmy poszukiwały do fuzji i przejęć partnerów zbliżonych do siebie pod względem kulturowym.

Ekspansja na rynki zagraniczne charakteryzujące się dużym dystansem kulturowym powoduje, że menedżerowie potrzebują większej ilości informacji do podejmowania właściwych decyzji. Wynika to z faktu, że otoczenie kulturowe, w jakim znajdują się przedsiębiorstwa internacjonalizujące swoją działalność, charakteryzuje się większym stopniem złożoności. Im większa jest niepewność rynków, na których działają firmy, tym większe są koszty prowadzenia działalności [Mohr, Batsakis, 2018, s. 118].

Dystans ekonomiczny odnosi się do różnic w poziomie życia bądź osiągniętych dochodach, jest także związany z różnicami dotyczącymi preferencji kon-

sumentów oraz dysponowanym przez nich funduszem nabywczym [Hutzschenreuter, Kleidenst, Lange, 2016]. Daje to ogłęd sytuacji ekonomicznej na określonym rynku zagranicznym. Dystans ekonomiczny jest zazwyczaj mierzony przy użyciu obiektywnych miar, takich jak PKB per capita, poziom inflacji, poziom eksportu i importu dóbr i usług. Dotychczas tylko nieliczne źródła pokazują znaczenie dystansu psychicznego w wyborze zagranicznych rynków ekspansji [Hutzschenreuter, Kleidenst, Lange, 2016].

Dystans geograficzny może być mierzony jako odległość w km między stolicami państw. Uznaje się, że dystans geograficzny jest barierą handlu międzynarodowego. Im większy dystans, tym większe są koszty transportu, większe trudności w monitorowaniu rynków zagranicznych i aktywności filii firmy za granicą oraz barier we wzajemnych relacjach. Duże koszty transportu ograniczają handel między krajami [Magnani, Zuchella, Floriani, 2018]. Fizyczne odosobnienie członków zespołu oraz ich zależność od nowoczesnych technologii informacyjnych utrudnia komunikację między partnerami oraz ogranicza wzajemne zaufanie [Klitmøller, Lauring, 2016, s. 277]. Można powiedzieć, że jednostki kierują się bardziej swoimi percepcjami rzeczywistości niż obiektywnymi faktami. Dlatego menedżerowie podejmują decyzję na podstawie tego, w jaki sposób postrzegają rzeczywistość. Różne jednostki w organizacji mogą postrzegać elementy otoczenia w różny sposób.

Dystans instytucjonalny jest definiowany jako różnice w systemach administracyjnych między państwami [Kostova, Zaheer, 1999]. Uważa się, że czynniki instytucjonalne wpływają na internacjonalizację firm w różny sposób [Gaffney, Karst, Clampit, 2016, s. 267-268]. Dystans instytucjonalny wiąże się z różnicami między profilami różnych krajów. Wpływa on na relacje bilateralne między państwami, obecność firmy na rynkach zagranicznych oraz decyzje związane z wchodzeniem na określone rynki zagraniczne. Dystans instytucjonalny zawiera w sobie dystans administracyjny. Kaufman, Kraay i Mastruzzi [2009] proponują zestaw sześciu obiektywnych wskaźników do pomiaru dystansu instytucjonalnego pomiędzy krajami (poziom kontroli korupcji, prawodawstwo, odpowiedzialność, efektywność rządów, stabilność polityczna, jakość regulacji prawnych [za: Magnani, Zuchella, Floriani, 2018]. Instytucje odgrywają dużą rolę w społeczeństwie, w którym wymiana ludzka wpływa na sytuację ekonomiczną państwa. Literatura wskazuje na instytucje formalne (np. regulacje prawne) i nieformalne [Choi, Lee, Shoham, 2016]. W paradygmacie OLI [Dunning's, 1981, 1988] główną zmienną dotyczącą lokalizacji jest dystans instytucjonalny, który pozwala na niezależność firm od instytucji narodowych zarówno na poziomie mikro-, jak

i makroekonomicznym [Dunning, Lundan, 2008a]. W wymiarze międzynarodowym dystans instytucjonalny stanowi stopień, w jakim różnią się od siebie instytucje w kraju macierzystym i kraju goszczącym [Kostova, Zaheer, 1999].

Van Hoorn i Maseland [2016, s. 374-375] potwierdzają znaczenie różnic w systemach instytucjonalnych pomiędzy państwem macierzystym a goszczącym. Prowadzenie działalności gospodarczej w określonym kraju powoduje, że menedżerowie danej firmy muszą się zmierzyć z warunkami otoczenia instytucjonalnego tego państwa. Problem staje się bardziej skomplikowany w przypadku korporacji transnarodowych, kiedy to filie korporacji są rozlokowane w różnych krajach i stykają się z czynnikami otoczenia instytucjonalnego na wielu rynkach zagranicznych. Różnice zarówno w systemach formalnych, jak i nieformalnych, a także między krajami rozwiniętymi a rozwijającymi się mają wtedy jeszcze większe znaczenie. Instytucje ustanawiają reguły działania w określonym kraju. Można powiedzieć, że duże różnice w systemach instytucjonalnych wpływają negatywnie na napływ inwestycji zagranicznych do określonego kraju [Choi, Lee, Shoham, 2016, s. 116].

Zdaniem R.S. Liou i R. Rao-Nicholson [2017, s. 1186] dystans instytucjonalny obejmujący dystans ekonomiczny i polityczny ma negatywny wpływ na efekt fuzji i przejęć. Powoduje on zwiększenie kosztów działania na rynkach zagranicznych.

W literaturze wyróżnia się różne podejścia do konceptualizacji i operacjonalizacji dystansu psychicznego (tabela 1).

Tabela 1. Wymiary dystansu psychicznego

Wymiar	Operacjonalizacja
Ekonomiczny	Różnice w rozwoju ekonomicznym (np. w poziomie PKB per capita)
Finansowy	Różnice w poziomie rozwoju sektora finansowego
Polityczny	Różnice w poziomie stabilności politycznej, w poziomie demokracji, przynależność do ugrupowań integracyjnych (np. UE, EFTA, CEFTA)
Administracyjny	Różnice w systemach prawnych
Kulturowy	Różnice językowe, religijne, różnice w postrzeganiu zwierzchnictwa, zaufania, pracy, rodziny
Demograficzny	Różnice w cechach demograficznych (wiek, wykształcenie, dochody przypadające na gospodarstwo domowe)
Wiedza	Różnice w ilości wydawanych patentów, sektory wysokich i niskich technologii
Otwartość, poziom umiędzynarodowienia	Różnice w wykorzystaniu Internetu oraz korzystaniu z usług turystycznych
Geograficzny	Odległość pomiędzy centrami geograficznymi (stolicami) poszczególnych krajów
Czasowy	Różnice w czasie pracy, strefach czasowych, tempie pracy
Organizacyjny	Przynależność do organizacji bądź zespołu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lorentz, Kumar, Srani [2018, s. 341].

Jak już wspomniano, dystans psychiczny jest jednym z najważniejszych konstruktów teoretycznych prezentowanych w literaturze z dziedziny biznesu międzynarodowego. Dunning [2002] wskazuje na interdyscyplinarny charakter biznesu międzynarodowego, starając się wytłumaczyć, w jaki sposób różnice kulturowe, różnice w systemach politycznych wpływają na decyzje menedżerów działających w międzynarodowym otoczeniu. W celu identyfikacji tego zjawiska często przeprowadza się międzynarodowe badania marketingowe.

Dystans jest związany z kosztami i korzyściami związanymi z działalnością na rynkach zagranicznych. Koszty i korzyści są rezultatem różnic w systemach ekonomicznych, politycznych, różnic w mentalności menedżerów oraz dystansu geograficznego. Postrzegane podobieństwa między państwem macierzystym a państwami goszczącymi zmniejszają dystans psychiczny oraz poziom niepewności co do działalności na określonych rynkach zagranicznych [Miller, Lavie, Delios, 2016, s. 911]. Menedżerowie nabierają w związku z tym przekonania, że prowadzenie działalności na podobnych do siebie rynkach zagranicznych jest bardziej opłacalne. Zwiększający się dystans psychiczny powoduje problemy związane z niemożnością zaaplikowania zachowań i strategii sprawdzających się na rynkach macierzystych do wymogów rynków goszczących.

Podsumowując, można powiedzieć, że dystans psychiczny wyraża się w trudnościach związanych z komunikowaniem się z aktualnymi i potencjalnymi klientami lub też z brakiem dostępu do informacji na temat określonego rynku zagranicznego. Koncepcja dystansu psychicznego powinna mieć zastosowanie na poziomie indywidualnym. Definiując dystans psychiczny na poziomie jednostki, można powiedzieć, że menedżer może podjąć odpowiednie kroki do zredukowania postrzegania dystansu między krajem goszczącym a macierzystym. Można tego dokonać poprzez wizyty w kraju goszczącym, częstszą komunikację zarówno formalną, jak i nieformalną z partnerami zagranicznymi, wprowadzanie treningów międzykulturowych z partnerami zagranicznymi [Drogendijk, Martin, 2015].

2. Dystans psychiczny w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – wyniki badań pilotażowych

Badania sondażowe przeprowadzono dla „skonfrontowania” projektu badawczego z badaną rzeczywistością. Zdaniem autorki problem badawczy był na tyle trudny, że jego rozwiązanie wymagało badań wstępnych, zwiadu badawczego [Nowak, 2019, s. 58-59].

W pilotażu sprawdzono nie tylko merytoryczne odpowiedzi respondentów, ale i sposób, w jaki odpowiadają oni na pytania. Po zbudowaniu pierwotnej wersji kwestionariusza rolą badań pilotażowych jest sprawdzenie jasności i jednorodności pytań, znaczenia i interpretacji pojęć znajdujących się w kwestionariuszu, kierunków rozwoju wątków myślowych przez respondentów. Badania pilotażowe nie służą jedynie do sprawdzenia narzędzia pomiarowego, ale dotyczą również problemów związanych z doborem próby [Sagan, 2013].

Respondenci zostali zapytani o znaczenie dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Zdaniem 14 respondentów dystans psychiczny istnieje, nie ma on jednak istotnego znaczenia w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw. Dwóch respondentów stwierdziło, że dystans psychiczny istnieje i ma istotne znaczenie w procesie internacjonalizacji firm, natomiast zdaniem jednego respondenta dystans psychiczny nie istnieje. Jeden respondent nie miał zdania.

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie na pięciostopniowej skali Likerta swoich opinii na temat postrzegania dystansu psychicznego.

Dziesięciu respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że dystans psychiczny zależy od takich czynników, jak: międzynarodowe doświadczenie menedżerów, poziom edukacji menedżerów, wiedza menedżerów na temat rynków zagranicznych, poziom stabilności i zmienności otoczenia, w którym działa firma. Dwie trzecie badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że percepcje menedżerów zależą od wartości eksportu i zaangażowania na rynkach zagranicznych oraz od kompleksowości otoczenia, w którym działa firma. Siedmiu menedżerów uważa, że postrzeganie dystansu psychicznego zależy od mentalności menedżerów oraz charakterystyki konsumentów na rynkach międzynarodowych. Sześciu respondentów pozytywnie oceniło zależność między dystansem psychicznym a takimi czynnikami, jak: branża, w jakiej działa przedsiębiorstwo, wielkość przedsiębiorstwa oraz cechy partnerów na rynkach zagranicznych (tabela 2).

Tabela 2. Czynniki mające wpływ na percepcje dystansu psychicznego przez menedżerów (N = 13)

Stwierdzenia	Całkowicie się zgadzam (1)	Zgadzam się (2)	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam (3)	Nie zgadzam się (4)	W ogóle się nie zgadzam (5)
<i>1</i>	2	3	4	5	6
Percepcje dystansu psychicznego zależą od branży, w jakiej działa firma	2	6	3	2	0

cd. tabeli 2

1	2	3	4	5	6
Percepcje dystansu psychicznego zależą od wielkości przedsiębiorstwa	1	6	1	5	0
Percepcje dystansu psychicznego zależą od wartości eksportu oraz wielkości zaangażowania kapitałowego za granicą	0	9	2	2	0
Percepcje dystansu psychicznego zależą od ilości lat, kiedy firma jest obecna za granicą	1	5	6	0	1
Percepcje dystansu psychicznego zależą od pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa (kapitał w 100% polski, kapitał mieszany)	1	3	7	1	1
Percepcje dystansu psychicznego zależą od cech psychicznych menedżerów	3	5	1	4	0
Percepcje dystansu psychicznego zależą od międzynarodowego doświadczenia menedżerów	1	10	1	0	1
Percepcje dystansu psychicznego zależą od wiedzy menedżerów na temat rynków zagranicznych	1	10	1	0	1
Percepcje dystansu psychicznego zależą od poziomu edukacji menedżerów	1	10	2	0	0
Percepcje dystansu psychicznego zależą od mentalności menedżerów (narodowa/globalna)	3	7	3	0	0
Percepcje dystansu psychicznego zależą od złożoności otoczenia, w jakim działa przedsiębiorstwo	1	9	3	0	0
Percepcje dystansu psychicznego zależą od stabilności, zmienności otoczenia, w jakim działa przedsiębiorstwo	0	10	1	2	0
Percepcje dystansu psychicznego zależą od charakteru konkurencji na rynkach międzynarodowych	2	3	5	2	1
Percepcje dystansu psychicznego zależą od cech partnerów na zagranicznych rynkach	3	6	3	1	0
Percepcje dystansu psychicznego zależą od cech konsumentów na rynkach zagranicznych	2	7	4	0	0

Źródło: Badania własne.

Kolejne pytanie kwestionariusza dotyczyło oceny znaczenia poszczególnych wymiarów dystansu psychicznego (różnic kulturowych, różnic w systemach ekonomicznych i politycznych, mentalności menedżerów oraz dystansu geograficznego) w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw (tabela 3). Spośród czynników kulturowych najbardziej istotne znaczenie w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw mają różnice religijne. W następnej kolejności są to różnice w systemach politycznych, a wśród nich poziom demokracji, wreszcie różnice w systemach ekonomicznych i w tym przypadku poziom rozwoju ekonomicznego. Mniej istotne są różnice w mentalności menedżerów oraz dystans geograficzny.

Tabela 3. Znaczenie czynników dystansu psychicznego w procesie podejmowania decyzji dotyczących internacjonalizacji (średnia ocen respondentów na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo małe znaczenie, a 5 – bardzo duże znaczenie)

Czynniki	Kierunki zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw	Strategie wejścia na rynki	Liczba krajów będących przedmiotem ekspansji zagranicznej	Tempo internacjonalizacji	Wartość eksportu	Wartość zaangażowania kapitałowego
1	2	3	4	5	6	7
Różnice kulturowe						
Wartości i normy	3,39	3,28	2,89	2,81	3,17	3,39
Różnice religijne	3,61	3,17	3,17	3,39	3,44	3,33
Różnice językowe	2,94	2,83	2,78	2,50	2,72	2,78
Różnice w systemach politycznych						
Rola rządu w państwie	3,41	3,59	2,88	2,88	3,12	3,47
Poziom demokracji	4,24	3,94	3,94	3,81	3,76	4,00
Stabilność polityczna	3,53	3,69	3,63	3,38	3,50	3,44
Różnice w systemach ekonomicznych						
Poziom rozwoju ekonomicznego (mierzony wielkością PKB per capita)	3,93	3,40	4,58	3,27	3,67	3,20
Poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej	3,60	3,60	3,07	2,93	3,67	3,40
Sytuacja na rynku pracy w regionie	3,20	3,00	3,07	3,13	3,07	2,80
Różnice w mentalności menedżerów						
Sposób myślenia menedżerów	3,57	3,71	3,36	3,14	3,07	3,14

cd. tabeli 3

1	2	3	4	5	6	7
Stosunek menedżerów do otaczającej rzeczywistości	3,43	3,43	3,21	2,71	3,14	3,14
Ogół zasad, którymi kieruje się menedżer przy przetwarzaniu informacji na temat otoczenia zagranicznego	3,14	3,29	2,86	2,71	2,79	3,00
Dystans geograficzny						
Odległość w kilometrach	3,57	3,21	3,93	3,36	3,57	3,50
Koszty transportu	2,86	2,93	2,57	2,64	2,57	2,36
Różnice w strefach czasowych	4,21	3,50	3,93	3,29	3,93	3,71

Źródło: Opracowanie własne.

Następnie menedżerów zapytano o ocenę wielkości dystansu psychicznego między Polską a zagranicznymi rynkami ekspansji polskich firm (największych odbiorców polskiego eksportu). Zdaniem menedżerów największe różnice kulturowe oraz różnice w systemach ekonomicznych i politycznych, a także różnice w mentalności menedżerów występują między Polską a Chinami. Respondenci postrzegają największy dystans geograficzny między Polską a Stanami Zjednoczonymi (tabela 4).

Tabela 4. Postrzegany dystans psychiczny między Polską a zagranicznymi rynkami ekspansji polskich firm – największymi odbiorcami polskiego eksportu (średnia ocen respondentów na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo małe znaczenie, a 5 – bardzo duże znaczenie)

Wyszczególnienie	Czynniki dystansu psychicznego				
	różnice kulturowe	różnice w systemach ekonomicznych	różnice w systemach politycznych	różnice w mentalności menedżerów	dystans geograficzny
1	2	3	4	5	6
Niemcy	1,50	2,25	2,00	2,50	1,50
Wielka Brytania	1,92	2,42	1,83	2,00	1,67
Republika Czeska	1,08	1,17	0,92	0,92	1,00
Francja	2,00	1,91	1,64	1,91	1,67
Włochy	2,00	1,67	1,42	2,33	1,75
Rosja	2,64	2,42	3,42	2,55	2,27
Holandia	2,33	2,42	2,08	2,33	2,00
Szwecja	2,42	2,75	2,75	2,36	2,27
Węgry	2,00	1,75	1,91	2,18	2,09
Słowacja	1,27	1,36	1,45	1,45	1,18
Hiszpania	2,64	2,45	2,27	2,73	2,73
Belgia	2,27	2,36	2,27	2,27	2,09
Stany Zjednoczone	2,64	3,09	2,82	3,18	4,36

cd. tabeli 4

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Ukraina	2,36	3,09	3,09	3,00	1,45
Norwegia	2,82	2,73	2,55	2,45	2,45
Austria	2,55	2,64	2,27	2,36	2,18
Dania	2,27	2,45	2,18	2,18	2,18
Rumunia	3,00	2,64	2,36	3,00	2,27
Litwa	2,00	1,82	2,09	2,00	1,73
Turcja	3,36	2,64	3,00	3,27	3,18
Łotwa	1,91	1,73	1,91	2,00	1,73
Chiny	4,27	3,55	4,00	3,36	4,36
Białoruś	2,00	2,64	3,27	2,36	1,45
Szwajcaria	2,45	2,09	1,82	2,27	2,36
Finlandia	2,09	2,64	2,36	2,45	2,27

Źródło: Opracowanie własne.

3. Wnioski i ograniczenia badań

Artykuł prezentuje wyniki badań pilotażowych na temat znaczenia dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji polskich firm. Badania o charakterze pilotażowym zostały przeprowadzone na próbie 18 przedsiębiorstw⁴.

W wyniku przeprowadzenia badań pilotażowych sformułowano ostateczną wersję projektu badawczego oraz ostateczną wersję kwestionariusza.

Aktualna wersja projektu badawczego nie różni się w istotny sposób od wersji przyjętej pierwotnie. Ustalono, że badania pełne będą przeprowadzone techniką wywiadu bezpośredniego, co umożliwi bezpośredni kontakt z respondentami oraz wyjaśnianie im zagadnień zawartych w kwestionariuszu. Badanie bezpośrednie o charakterze pełnym ma charakter ogólnopolski, przyjęto kwotowy dobór do próby, liczebność próby wyniosła 251 respondentów. Przeprowadzone badania o charakterze pilotażowym pozwoliły przetestować przygotowane narzędzie badawcze. Kwestionariusz wywiadu telefonicznego był dla respondentów zbyt długi, w związku z tym podjęto decyzję o jego skróceniu. Najwłaściwszą techniką badawczą dla zaproponowanej problematyki badań jest wywiad bezpośredni (CAPI). W przypadku braku możliwości realizowania badań pełnych techniką wywiadu bezpośredniego zostanie ona zastąpiona metodą wywiadu telefonicznego (CATI) bądź ankiety internetowej (CAWI).

Trudnością prowadzonych badań jest odpowiedni dobór respondentów do próby. Muszą oni wykazywać chęć do wzięcia udziału w badaniu, ponadto muszą mieć odpowiednią wiedzę i doświadczenie umożliwiające im odpowiedź na pytania kwestionariusza.

⁴ Badanie zostało przeprowadzone przez niezależną agencję badawczą GfK Polonia.

Zdaniem większości respondentów percepcje menedżerów dotyczące znaczenia dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw w największym stopniu zależą od doświadczenia menedżerów, wiedzy menedżerów na temat rynków zagranicznych, poziomu edukacji menedżerów, poziomu stabilności i zmienności otoczenia, w którym działa firma.

Menedżerowie stwierdzili, że najważniejsze czynniki mające wpływ na decyzje związane z internacjonalizacją to różnice kulturowe (w szczególności różnice religijne), różnice w systemach politycznych (w szczególności poziom demokracji w państwie), dystans geograficzny (różnice w strefach czasowych) oraz różnice ekonomiczne (poziom rozwoju gospodarczego).

Czynnikami mającymi wpływ na zaangażowanie przedsiębiorstw w działalność międzynarodową są: poziom demokracji, poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej, różny sposób myślenia menedżerów oraz różnice w strefach czasowych.

Respondenci stwierdzili, iż biorąc pod uwagę poszczególne czynniki dystansu psychicznego, największe różnice występują między Polską a Chinami, Stanami Zjednoczonymi, Ukrainą i Rosją.

Na podstawie przeprowadzonych badań można wysnuć wniosek, że poszczególne wymiary dystansu psychicznego mają wpływ na podejmowanie decyzji w sprawie internacjonalizacji.

4. Implikacje dla menedżerów

Polskie przedsiębiorstwa coraz chętniej internacjonalizują swoją działalność. Menedżerowie budują swoje strategie zagraniczne oparte na badaniach i analizach rynku. Polskie firmy są coraz bardziej ekspansywne i częściej bezpośrednio docierają do zagranicznych klientów. Częściej też otwierają przedstawicielstwa zagraniczne lub oddziały w formie spółki. Jednakże ekspansja na rynki zagraniczne wiąże się również z problemami. Jednakże faktem jest, że polscy menedżerowie mają problem z weryfikacją partnerów biznesowych, obawiają się dużej konkurencyjności rynków zagranicznych i często nie mają wystarczającego kapitału, aby zaistnieć na rynkach międzynarodowych. Warto jednak pamiętać, że Ci przedsiębiorcy, którzy są już obecni na rynkach zagranicznych, uważają, że jest to opłacalne. Rosnące zyski są dla nich najbardziej przekonującym argumentem za ekspansją.

Literatura

- Ahammad M.F., Tarba S.Y., Liu Y., Glaister K.W. (2016), *Knowledge Transfer and Cross-border Acquisition Performance: The Impact of Cultural Distance and Employee Retention*, "International Business Review", No. 25, s. 66-75.
- Bauer F., Matzler K., Wolf S. (2016), *M&A and Innovation: The Role of Integration and Cultural Differences – A Central European Targets Perspective*, "International Business Review", No. 25, s. 76-86.
- Beckermann W. (1956), *Distance and the Pattern of Intra-European Trade*, "The Review of Economics and Statistics", Vol. 38(1), s. 31-40.
- Beugelsdijk S., Mudambi R. (2013), *MNEs as a Border-crossing Multi-location Enterprises: The Role of Discontinuities in Geographic Space*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 44(5), s. 413-426.
- Buckley P., Ghauri P. (1993), *International Business Strategy. Theory and Practice*, Routledge.
- Carlson S. (1974), *International Transmission of Information and the Business Firm*, "The Annals of the American Academy of Political and Social Science", Vol. 412(1), s. 55-63.
- Chakrabarti R., Gupta-Mukherjee S., Jayraman N. (2009), *Mars – Venus Marriages: Culture & Cross-border M&A*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 40(2), s. 216-236.
- Choi J.J., Lee S.M., Shoham A. (2016), *The Effects Of Institutional Distance on FDI Inflow: General Environmental Institutions (GEI) versus Minority Protection Institutions (MIP)*, "International Business Review", No. 25, s. 114-123.
- Dow D., Karunaratna A. (2006), *Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli*, "Journal of International Business Studies", Vol. 37, No. 5, s. 578-602.
- Dow D., Larimo J. (2009), *Challenging and Conceptualization and Measurement of Distance and International Experience in Entry Mode Choice Research*, "Journal of International Marketing", Vol. 27, No. 2, s. 74-98.
- Drogendijk R., Martin O.M. (2015), *Relevant Dimensions and Contextual Weights of Distance in International Business Decisions: Evidence from Spanish and Chinese Outward FDI*, "International Business Review", No. 24, s. 133-147.
- Dunning J.H. (1981), *International Production and Multinational Enterprise*, Allen & Unwin, London, cyt. za: W.J. Otta (1994), *Strategia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych* [w:] T. Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 50-51.
- Dunning (2001), *The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future*, "International Journal of Economics and Business", No. 8(2), s. 173-190.

- Dunning J.H., Lundan S. (2008), *Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise*, "Asia Pacific Journal of Management", Vol. 25, No. 4, s. 573-593.
- Erramilli M.K., Rao C.P. (1993), *Services Firms International Entry Mode Choice: A Modified Transaction Cost Analysis Approach*, "Journal of Marketing", Vol. 57, s. 19-38.
- Evans J., Treadgold A., Mavando F. (2000), *Explaining Export Development through Psychic Distance*, "International Marketing Review", No. 17, s. 164-168.
- Gaffney N., Karst R., Clampit J. (2016), *Emerging Market MNE Cross-border Acquisition Equity Participation: The Role of Economic and Knowledge Distance*, "International Business Review", No. 25, s. 267-275.
- Ghemawat P. (2001), *Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion*, "Harvard Business Review", Vol. 79, No. 8, s. 137-147.
- Håkanson L., Ambos B. (2010), *The Antecedents of Psychic Distance*, "Journal of International Management", No. 16(3), s. 195-210.
- Hoorn A. van, Maseland R. (2016), *How Institutions Matter for International Business: Institutional Distance Effects vs Institutional Profile Effects*, "Journal of International Business Studies", No. 47, s. 374-381.
- Hutzschenreuter T., Kleidients L., Lange S. (2014), *Added Psychic Distance Stimuli and MNE Performance: Performance Effect on Added Cultural, Governance, Geographic, and Economic Distance in MNE International Expansion*, "Journal of International Management", Vol. 20(1), s. 38-54.
- Hutzschenreuter T., Kleindienst I., Lange S. (2016), *The Concept of Distance in International Business Research: A Review and Research Agenda*, "International Journal of Management Reviews", Vol. 18(2), s. 160-179.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1977), *The Internationalisation Process of a Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitments*, "Journal of International Business Studies", No. 8(1), s. 23-32.
- Johanson J., Vahlne J.E. (1990), *The Mechanism of Internationalization*, "International Marketing Review", Vol. 7, No. 4, s. 11-24.
- Johanson J., Wiedersheim P.F. (1975), *The Internationalisation of the Firm: Four Swedish Cases*, "Journal of Management Studies", No. 12, s. 305-322.
- Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. (2009), *Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Indicators, 1996-2008*, World Bank Policy Research Working Paper.
- Keler A. (2010), *Wprowadzenie do teorii poznania. Myśl filozoficzna*, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Kędzior Z., Karcz K. (2007), *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa.
- Klitmøler A., Luring J. (2016), *When Distance Is Good: A Construal Level Perspective on Perceptions of Inclusive International Language Use*, "International Business Review", No. 25, s. 276-285.

- Kostova T., Zaheer S. (1999), *Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise*, "Academy of Management Review", Vol. 24, No. 1, s. 64-81.
- Liou R.S., Rao-Nicholson R.R. (2017), *Out of Africa: The Role of Institutional Distance and Host-home Colonial Tie in South African Firms' Post-acquisition Performance in Developed Economies*, "International Business Review", No. 26, s. 1184-1195.
- Lorentz H., Kumar M., Srari J. (2018), *Managing Distance in International Purchasing and Supply: A Systematic Review of Literature from a Resource – Based View Perspective*, "International Business Review", No. 27, s. 339-354.
- Magnani G., Zucchella A., Floriani D. (2018), *The Logic behind Foreign Market Selection: Objective Distance Dimensions vs. Strategic Objectives and Psychic Distance*, "International Business Review", No. 27, s. 1-20.
- Maseland R., van Hoorn A. (2016), *How Institutions Matter for International Business: Institutional Distance Effects vs Institutional Profile Effects*, "Journal of International Business Studies", No. 47, s. 374-381.
- Mietzel G. (2013), *Wprowadzenie do psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Miller S.R., Lavie D., Delios A. (2016), *International Intensity, Diversity, and Distance: Unpacking the Internationalization-performance Relationship*, "International Business Review", No. 26, s. 907-920.
- Mohr A., Batsakis G. (2018), *Firm Resources, Cultural Distance and Simultaneous International Expansion in the Retail Sector*, "International Business Review", No. 27, s. 113-124.
- Nowak S. (2019), *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nordmann E.R., Tolstoy D. (2014), *Does Relationship Psychic Distance Matter for the Learning Process of Internationalizing SMSes?* "International Business Review", Vol. 23(1), s. 30-37.
- O'Grady S., Lane H. (1996), *The Psychic Distance Paradox*, "Journal of International Business Studies", Vol. 27, Iss. 2, s. 309-333.
- Ojala A. (2015), *Geographic, Cultural and Psychic Distance to Foreign Markets in the Context of Small and New Ventures*, "International Business Review", Vol. 24(5), s. 825-835.
- Sagan A. (2013), *Zmienne ukryte w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Slangen A., Beugelsdijk S., Hennart J.F. (2011), *The Impact of Cultural Distance on Bilateral Arm's Length Exports. An International Business Perspective*, "Management International Review", No. 51, s. 875-896.
- Sousa M.P., Bradley F. (2005), *Global Markets: Does Psychic Distance Matter?* "Journal of Strategic Marketing", No. 13, s. 43- 59.

- Sousa C., Bradley F. (2008), *Cultural Distance and Psychic Distance: Two Pears in a Pod?* "Journal of International Marketing", No. 14(1), s. 49-70.
- Sousa M.P., Lages L.F. (2011), *The PD Scale: A Measure of Psychic Distance and Its Impact on International Marketing Strategy*, "International Marketing Review", No. 2(2), s. 201-222.
- Sousa C.M.P., Lengler J. (2009), *Psychic Distance, Marketing Strategy and Performance in Export Ventures of Brazilian Firms*, "Journal of Marketing Management", Vol. 25, No. 5, s. 591-610.

THE IMPORTANCE OF PSYCHIC DISTANCE IN COMPANIES' INTERNATIONALIZATION – PILOT RESEARCH RESULTS

Summary: Over the last few years, a number of publications have been devoted to the internationalization of Polish companies. An increasing interest in this problem has also been spurred by the transformation of the social and economic system in Poland and the Poland's accession to the European Union. The article presents the pilot research results on the importance of psychic distance in the process of Polish companies' internationalization. The whole research will be of quantitative nature and it will be conducted with the use of direct interview technique on the sample of 251 companies. It was decided that this technique will enable the best quality of research.

The pilot research was conducted on the sample of 18 companies. Most of the managers agreed that psychic distance exists, however, it has small impact on the process of Polish companies internationalization. The respondents were asked about stimuli having impact on managerial perceptions of psychic distance. According to the majority of respondents, managerial perceptions of psychic distance depend on the international experience of managers, the knowledge of managers about international markets, the education of managers and the stability and changeability of the environment, in which the company operates. According to the managers, the most important factor having impact on decisions connected with internationalization are: cultural differences, political differences, geographic distance and the differences in economic systems. The factors having impact on companies' engagement in international markets are the level of democracy, the level of infrastructure development, different way of thinking of managers, and differences in time zones. According to the majority of respondents the managers' perceptions about the significance of psychic distance in the process of companies internationalization depend on managers' experience, managers' knowledge about international markets, the level of managers' education, the level of stability and changeability of the environment the company operates.

Keywords: psychic distance, perceptions of managers, company's internationalization, pilot research.