Janina Stankiewicz[1]
Karolina Mazur-Łukomska[2]

WEJŚCIE PRZEDSIĘBIORSTWA NA NIEUKSZTAŁTOWANE RYNKI ZAGRANICZNE I ZWIĄZANE Z NIM RYZYKO. WYZWANIA DLA MENEDŻERÓW

1. Wstęp

Zarządzanie w warunkach kryzysu w dużym stopniu dotyczy zagadnienia niestabilności warunków oraz wynikających z niej konsekwencji. Na kwestię zmienności można spojrzeć z dwóch stron; pierwszej – jako źródło okazji (przykładem mogą być nisze spotykane w krajach o rynkach rozwijających się); drugiej – jako problem ryzyka oraz kosztów transakcyjnych, które także towarzyszą funkcjonowaniu na tych rynkach. Problemy, jakie napotkać może zarząd przedsiębiorstwa poszerzającego działalność na wspomnianych rynkach, to: proces decyzyjny oparty na słabo ustrukturalizowanej informacji, a co za tym idzie – wysoki poziom ryzyka, słabo ukształtowane otoczenie instytucjonalne oraz problemy organizacyjno-prawne warunkujące decyzję o formie wejścia na rynek.

Problemy te nabierają znaczenia w przypadku wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny, gdzie „skuszone" strategicznymi okazjami, napotykają, podczas funkcjonowania, na ograniczenia charakterystyczne dla niestabilnej gospodarki. Stanowi to wyzwanie dla menedżerów wielu przedsiębiorstw w różnych krajach. Ich działania były już przedmiotem licznych badań (Keats, Hitt, 1988, Root, 1987, Argawal, Ramswani, 1992, Rasheed, 2003). Pojawiły się także sugestie dotyczące praktycznych rozwiązań umożliwiających ograniczenie ryzyka

[1]Janina Stankiewicz, prof. dr hab., Uniwersytet Zielonogórski.
[2]Karolina Mazur-Łukomska, dr inż., Uniwersytet Zielonogórski.

i kosztów transakcyjnych. Spośród nich dwa zasługują na szczególną uwagę. Pierwsze dotyczy rozwiązania na poziomie organizacyjno-prawnym[3], drugie wskazuje na rolę otoczenia instytucjonalnego w łagodzeniu ryzyka[4].

Celem referatu jest przedstawienie problemów, na które mogą napotkać menedżerowie w momencie wejścia na zagraniczny rynek, w przypadku gdy nie jest on jeszcze ukształtowany. Jest nim także ukazanie możliwości łagodzenia ryzyka niestabilności oraz obniżania kosztów transakcyjnych.

2. *Niestabilność otoczenia a decyzje firm wchodzących na rynki zagraniczne*

Wyniki analizy literatury wskazują na dwie zmienne związane z otoczeniem: dynamizm i turbulencję (Rasheed, 2003 za: Kuzmicki i Kramer, 1994 oraz Chen i Martin, 2001[5]).

Z jednej strony akcentuje się duże szanse wynikające z dynamicznych zmian otoczenia, z drugiej – wynikające z nich ograniczenia (Keats, Hitt, 1988). Miernikiem ograniczeń jest zaistniałe wieloaspektowe ryzyko (Root, 1987[6], Argawal, Ramswani 1992[7]), które wynika z:

- niepewności zarządu co do systemu politycznego i regulacji wyznaczających działania kraju, w którym dokonywana jest inwestycja,
- wątpliwości co do swobody działania inwestora i jego pozycji jako właściciela firmy oraz dotyczących możliwości zmian warunków kontraktu,
- ograniczeń transferu zysków poza granice kraju.

Prawdopodobieństwo zetknięcia się przedsiębiorców z polityką restrykcyjną hamuje inwestycje zagraniczne i skłania ich do przyjmowania takich form wejścia na rynek, które nie są oparte na zaangażowaniu kapitału, np. eksport. Przedsiębiorstwa te winny jednak liczyć się z mniejszym wzrostem niż w przypadku wybierania kapitałowej formy działalności zagranicznej. Umożliwia ona większą

---

[3] K. E. Meyer, S. Estrin, *Brownfield Entry in Emerging Markets*, „Journal of International Business Studies" 2001, vol. 32, nr 3, s. 575–584.

[4] K. E. Meyer, *Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe*, „Journal of International Business Studies" 2001, vol. 32, nr 2, s. 357–367.

[5] H. S. Rasheed, *Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects on Environment*, maszynopis poprawiony i przygotowany do druku w: „Journal of Small Business Management".

[6] Root F.R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington 2003.

[7] S. Argawal, S. N. Ramswani, *Choice of Foreign Matket Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors*, „Journal of International Busienss Strategy" 1992, nr 1, s. 1–27.

kontrolę nad zasobami strategicznymi. Zwykle turbulentność otoczenia nie warunkuje wyboru sposobu wejścia na rynek zagraniczny[8].

3. *Hybrydowy tryb wejścia na rynek*

Formę prawną umożliwiającą firmie działalność na rynku zagranicznym nazwano w literaturze przedmiotu trybem wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny (Calof, 1993[9], Root, 1987[10]). Pojawiły się dwa główne nurty, według których rozróżnia się wspomniane tryby.

Pierwszy z nich oparty jest na zaangażowaniu kapitału. Wyodrębnia się w nim cztery modelowe tryby[11]: eksport, licencjonowanie, joint venture, inwestycje w pełni zaangażowane kapitałowo (wholly-owned subsidiaries – WOS). Wymienione tryby zaprezentowano w pracy J. Stankiewicz i Mazur-Łukomskiej (2003).

Drugi wiąże się z podejściem sytuacyjnym. Oparte jest ono na badaniach prowadzonych przez J. F. Wilkinsona i V. Nguena[12]. W ujęciu tych autorów, podstawowym czynnikiem różnicującym tryby jest rodzaj relacji międzyorganizacyjnych. Mogą występować tryby bardziej lub mniej zintegrowane pionowo. Kwestia integracji wynika z dystansu geograficznego i kulturowego pomiędzy współpracującymi podmiotami. Oba te czynniki wyznaczają poziom kosztów transakcyjnych i warunkują jakość działalności zagranicznej W świetle wyników badań wspomnianych autorów, częste i duże transakcje zagraniczne, wysoka specyfika zasobów, wysokie ryzyko, duża skala działalności oraz długotrwała działalność powinny skłaniać przedsiębiorstwo do wyboru trybu bardziej zintegrowanego pionowo. Tryby mniej zintegrowane pionowo są bardziej dopasowane do transakcji także długich, ale przy małej skali działania, małym ryzyku, niewielkiej specyfice zasobów oraz rzadkich transakcjach.

Uwzględniając dystans kulturowy i jego wpływ na tzw. „performance", nie wyklucza się pierwotnego podziału trybów scharakteryzowanego w tradycyjnym

---

[8] S. Argawal, S. N. Ramswani, op.cit., s. 1–27.

[9] J. L. Calof, *The Impact of Size on Internationalization,* „Journal of Small Busienss Management" 1993, nr 3, s. 60–69.

[10] F. R. Root, op.cit.

[11] G. E. Osland, C. R. Taylor, S. Zou, *Selecting International Modes of Entry end Expansion,* „Markrting Intelligence & Planning" 2001, nr 3, s. 153–161.

[12] J. F. Wilkinson, V. Nguen, *A Contingency Model of Export Entry Mode Performance,* School of Marketing Working Paper, April 2002, s. 29.

ujęciu. Wyniki badań K. D. Brouthersa i L. E. Brouthersa[13] wykazują, że tryby zaangażowane kapitałowo i oparte na kooperacji, np. joint venture, są wybierane wtedy, gdy firma wkracza na rynek odległy kulturowo. Pozwala to na zmniejszenie kosztów oraz ograniczeń wynikających z ryzyka. Z powodu niepewności towarzyszącej kulturowo odległej firmie powstaje ryzyko nieumiejętnego wykorzystania zasobów, co skłania przedsiębiorstwa do przyjmowania trybu pełnej kontroli. Kooperacja ułatwia także przyspieszenie procesu uczenia się organizacji oraz sprzyja redukcji ryzyka. Dlatego też w krajach odległych kulturowo formy działalności polegające na pełnej własności kapitału są wybierane jedynie wówczas, gdy koszty organizacji kooperacji są wyższe niż koszty kontroli bezpośredniej.

Problem niestabilności rynku oraz jego niepełnego ukształtowania przeanalizowali K. E. Meyera i S. Estrin[14]. Przedmiotem ich badań były formy inwestycji zagranicznych bezpośrednich (FDI) jako odzwierciedlenie kulturowych i organizacyjnych aspektów procesu kształtowania rynku. Ponieważ w literaturze wcześniej pojawiał się podział na inwestycje „od zera" i na zakup podmiotu gospodarczego[15], to autorzy badań wyodrębnili jeszcze jedną formę, a mianowicie – tryb hybrydowy[16], który „komponował się" w warunki powstających rynków (rysunek 1).

W przedstawionym modelu wyboru trybu wejścia ukazano ścieżkę decyzyjną, która prowadzi do wyboru trybu hybrydowego. Może on być określony jako zakup firmy zagranicznej podjęty jako część założenia zagranicznej placówki. W tym trybie zasoby i użyteczności są dostarczane przez inwestora, zastępując zasoby i użyteczności przynależące do nabywanej firmy[17]. Jest to szczególny tryb, gdyż charakteryzuje go głęboka restrukturyzacja podczas wstępnej integracji podmiotów.

Jakie korzyści uzyskuje inwestor poprzez wybór trybu hybrydowego? Można je ująć w dwóch punktach. Po pierwsze, następuje ograniczenie skali kosztów transakcyjnych wynikające z inwestycji w kraju o niestabilnym otoczeniu. Po drugie, mogą być złagodzone koszty dostosowania zasobów poprzez odpowiednią kombinację lokalnej wiedzy i umiejętności zarządczych inwestora. W następstwie maleje ryzyko związane z wejściem na rynek zagraniczny.

---

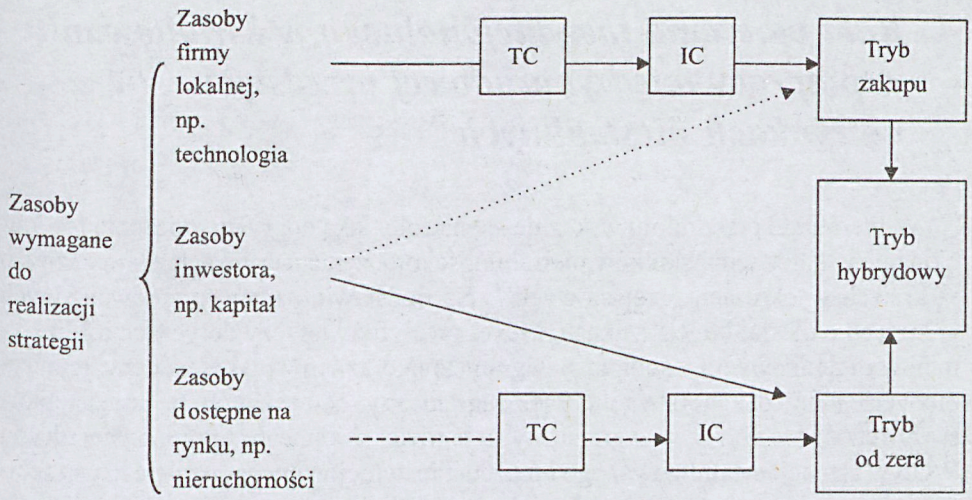
[13] K. D. Brouthers, L. E. Brouthers, *Explaining the National Culturela Distance Paradox*, „Journal of International Business Studies" 2001, nr 1, s. 177–189.

[14] K. E. Meyer, S. Estrin, op.cit.

[15] Y. Pan, D. K. Tse, *The Hierarchical Model of Market Entry Modes*, „Journal of International Business Studies" 2000, vol. 31, nr 4, s. 538.

[16] K. E. Meyer, S. Estrin, op.cit.

[17] Ibidem.



TC – koszty transakcyjne na odpowiednich rynkach
IC – koszty adaptacji i integracji zasobów

Rysunek 1. Model wyboru trybu wejścia

Źródło: K. E. Meyer, S. Estrin, op.cit.

Wejście przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne wymaga wyboru takiego trybu wejścia, który pomniejszałby ryzyko. Małe firmy nie mające doświadczenia międzynarodowego, o skąpych zasobach, ponoszą duże ryzyko wchodząc na kilka rynków. Mogą je zmniejszyć, gdy stosują selektywną strategię i skoncentrują wysiłek na rynku o większym potencjale.

Ograniczenia zasobów małych przedsiębiorstw powodują, że są one bardziej skłonne wchodzić na zagraniczny rynek w formie joint venture niż przyjmować inne tryby. W ten sposób mogą dzielić z partnerami koszty i ryzyko oraz skuteczniej redukować długofalową niepewność[18]. Również ryzykowniejsze jest wejście na rynki małych firm niż większych ze względu na możliwość dostępu do informacji, zwłaszcza w tych segmentach, w których występują wysokie bariery wejścia. Mniejsze ryzyko może mieć miejsce wówczas, gdy przedsiębiorcy będą przejawiać specjalizację geograficzną; bliżej – nakierowaną na jeden obszar bądź specjalizację nastawioną na zaspokojenie popytu jednego typu klienta, który zabezpieczy promocję produktu.

[18] S. Argawal, S. N. Ramswani, op.cit.

4. Rola otoczenia instytucjonalnego w kształtowaniu współpracy międzynarodowej przedsiębiorstw na rynkach niestabilnych

W literaturze przedmiotu wskazuje się na rolę, jaką odgrywa otoczenie instytucjonalne w łagodzeniu skutków niestabilności otoczenia na rynkach zagranicznych w krajach w okresach przejściowych[19]. Na podstawie badań przeprowadzonych w krajach o niestabilnych rynkach, Meyer zweryfikował tezy dotyczące roli instytucji w organizowaniu współpracy zagranicznej oraz ich wpływu na decyzje o trybie wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny. Zauważył on, że przedsiębiorstwa wchodzące na rynek zagraniczny są bardziej skłonne do przyjmowania trybu WOS w sytuacji ustabilizowanego otoczenia instytucjonalnego. Istnieje zatem relacja pomiędzy zaangażowaniem kapitału a bezpieczeństwem, jakiego doświadcza inwestor. W procesie badań porównał on także sytuacje w różnych krajach z punktu widzenia postępu w dziedzinie rozwoju otoczenia instytucjonalnego (tabela 1).

Tabela 1. Postęp w rozwoju otoczenia instytucjonalnego wybranych krajów w procesie przemian gospodarczych

Cele realizowane przez instytucje	Kraje				
	CR	HU	PL	RO	R
Prywatyzacja na dużą skalę	4	4	3+	3–	3+
Prywatyzacja na małą skalę	4+	4+	4+	4–	4
Nadzór i restrukturyzacja przedsiębiorstwa	3	3+	3	2	2–
Liberalizacja cen	3	3+	3+	3	3–
System wymiany zagranicznej i handlu	4+	4+	4+	4	2+
Polityka konkurencyjna	3	3	3	2	2+
Reforma systemu bankowego i liberalizacja stopy procentowej	3+	4	3+	3–	2–
Rynek obligacji i pozabankowe instytucje finansowe	3	3+	3+	2	2–
Prawo handlowe (ekstensywność i skuteczność)	3	4–	3+	3+	3
Regulacje finansowe (ekstensywność i skuteczność)	3	4	4	3–	3–

CR – Czechy, HU – Węgry, PL – Polska, RO – Rumunia, R – Rosja
Kody: 4+ oznacza standardy dla gospodarki rozwiniętej, 1 oznacza słaby postęp rozwoju otoczenia instytucjonalnego.

Źródło: EBRD 1999 za: K. E. Meyer, op.cit., s. 359.

[19] K. E. Meyer, *Institutions...*, *op.cit.*, s. 357–367.

W świetle przytoczonych wyników badań, można sformułować wniosek: różne kraje charakteryzują się odmiennym tempem zmian w otoczeniu instytucjonalnym. W związku z tym można powiedzieć, że Węgry są krajem bezpieczniejszym dla inwestora niż Rosja. Natomiast Polska plasuje się w grupie krajów o rozwijającym się instytucjonalnym otoczeniu. Pojawia się jednak pytanie, czy obniżając koszty z tytułu ryzyka można przewyższyć potencjalne zyski wynikające z okazji strategicznych gospodarki nieuregulowanej. Odpowiedź na nie wymaga pogłębienia badań.

5. *Wyzwania dla menedżerów przedsiębiorstw wchodzących na rynki zagraniczne*

Wejście na rynki zagraniczne, zwłaszcza poprzez inne tryby niż eksport, wiąże się z nowymi wyzwaniami dla menedżerów związanych z odmiennymi praktykami handlowymi. Wymaga to podejmowania decyzji w zakresie wyboru strategii, bliżej – wyboru takiego rynku działania przedsiębiorstwa, by minimalizować koszty i równolegle zwiększać wartość dodaną.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w niepewnym (nieznanym, słabo rozpoznanym) otoczeniu zewnętrznym wymaga, jak twierdzi R. A. Webber[20], wykorzystania przez menedżerów ujęcia sytuacyjnego opartego na ujęciu systemowym. Takie zarządzanie umożliwia zwiększenie konkurencyjności w obszarze międzynarodowym[21]. Koncepcja sytuacyjna może być przydatna menedżerom dlatego, że jest zorientowana na realizowanie koncepcji wypracowanych przez inne kierunki. Menedżerowie winni poszukiwać więcej elementów warunkujących podejmowanie decyzji oraz kilku sposobów prowadzenia procesu decyzyjnego. Stają oni także przed nowymi problemami dotyczącymi międzynarodowych procesów informacyjnych i innowacyjnych, jak również w obliczu rozszerzonych zagadnień związanych z różnicami kulturowymi między rynkami. Ostatnie wiążą się z zarządzaniem różnicami kulturowymi, które wymaga od menedżera umiejętności kształtowania komunikowania się interpersonalnego między osobami reprezentującymi inne kultury narodowe i organizacyjne, negocjowania uwzględniającego różnice w kulturze w różnych fazach tego procesu i kreowania synergii kierowania ludźmi. Właśnie w związku z kulturą w definiowaniu strategii, która sprzyjałaby nie tylko przetrwaniu, ale i rozwojowi przedsiębiorstwa w dłuższym

[20] R. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984.

[21] J. A. F. Stoner, A. R. Taylor, Ch. B. Wankel, *On Waiting for Neither God nor Apocalypse. Practical First Steps to Move U.S. Managers Toward World Class Managing*, In: Starr M. K. (editor), *Global Competitiveness*, W. W. Norton and Co, 1988.

okresie, menedżerowie winni podejmować decyzje w czterech ważnych obszarach[22]:
- mechanizmach regulacyjnych,
- otoczeniu,
- zasobach i sposobach ich alokacji,
- wartościach, normach i etyce uznanej przez przedsiębiorstwo.

Decyzje w każdym z wymienionych obszarów są obarczone ryzykiem. Jego poziom może być inny w danym obszarze. Rezultaty decyzji wzajemnie na siebie wpływają, potęgując bądź łagodząc ryzyko.

Jednak decyzje w obszarze wartości, norm i etyki zdają się najbardziej ryzykowne i determinują rezultaty w pozostałych obszarach. Wszak dotyczą ludzi, których reakcje trudno przewidzieć. Kultura wynika z indywidualnego potencjału uczestników organizacji. Wyznacza normy, idee i oddziaływania informacji, sprzyja osiąganiu równowagi między ciągłością a zmianą. Wiadomo, że kultura w dużej mierze polega na komunikowaniu się[23]. Natomiast niedostateczne rozwinięcie międzynarodowego komunikowania się może skłaniać do zamykania się w niekomunikatywności. Osłabia to współpracę przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym, zwiększa ryzyko.

Menedżer, wchodząc na rynek zagraniczny, winien rozpoznać wymiary kultury kraju, z którym będzie współpracować: klientów, dostawców, konkurentów, bankierów i urzędników państwowych itd. Biorąc pod uwagę intensywność oddziaływania kultury na działalność organizatorską winien identyfikować, czy ma do czynienia z silną, czy słabą kulturą przedsiębiorstwa (w rozumieniu Steinmanna i Schreyögga[24]), z którym podejmuje współpracę. Większe ryzyko współdziałania istnieje w przypadku zetknięcia ze słabą kulturą, bowiem uczestnicy takiej organizacji różnią się w swoich zachowaniach częściej zróżnicowanymi normami i wyobrażeniami; inaczej –istnieje duża liczba wzorów zachowań, paradygmatów i norm społecznych, np. inne są wśród pracowników działu marketingu niż wśród uczestników badań i rozwoju czy kontrolingu.

6. Podsumowanie

Analizowany problem pojawiający się w referacie dotyczył rozbieżności pomiędzy tendencją do minimalizacji kosztów i ryzyka a poszukiwaniem docho-

[22] A. Heene, *The Nature of Strategic Management*, „Long Range Planning" 1997, vol. 30, nr 6.

[23] P. Evans (ed.), *Human Resource Management in International Firms*, New York 1990.

[24] H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1995.

dowych szans w niestabilnym otoczeniu. W obu przypadkach można na ten problem spojrzeć dwojako: zarówno z punktu widzenia ekonomicznego, jak i społeczno-organizacyjnego.

Oczywiste wydaje się istnienie możliwości ograniczenia ryzyka przez zastosowanie hybrydowego trybu wejścia na nieukształtowany rynek zagraniczny. Jednocześnie łatwiejsze w takim przypadku może być pokonywanie dystansu kulturowego pojawiającego się w niestabilnej gospodarce. Jednakże przyjęcie określonej formy organizacyjno-prawnej nie chroni przedsiębiorstwa wchodzącego na rynek zmienny i turbulentny przed skutkami niestabilności otoczenia. Zaprezentowana w pracy rola otoczenia instytucjonalnego w łagodzeniu ryzyka przedsiębiorstw wchodzących na nieukształtowane rynki rzadko analizowana jest z punktu widzenia kosztów transakcyjnych, które pojawiają się na rynku ukształtowanym instytucjonalnie. Wdrożenie i funkcjonowanie każdej instytucji jest kosztownym procesem ponoszonym przez społeczeństwo danego kraju. Podnosi to koszty działalności na rynku. Staje się także źródłem ograniczeń formalnoprawnych oraz możliwości działania przez ułatwienie działalności innym, konkurującym podmiotom. Umiejętności menedżerskie stanowią zatem główny czynnik kształtujący możliwości podejmowania decyzji obniżających ryzyko.

Bibliografia

1. Argawal S., Ramswani S. N., *Choice of Foreign Matket Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors*, „Journal of International Busienss Strategy" 1992, nr 1, s. 1–27.
2. Brouthers K. D., *Intitutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mod Choice and Performance*, „Journal of International Business Studies" 2002, nr 2, s. 203–221.
3. Brouthers K. D., Brouthers L. E., *Explaining the National Culturela Distance Paradox*, „Journal of International Business Studies" 2001, nr 1, s. 177–189.
4. Calof J. L., *The Impact of Size on Internationalization*, „Journal of Small Busienss Management" 1993, nr 3, s. 60–69.
5. Chen R., Martin M. J., *Foreign Expansion of Small Firms: The Impact of Domestic Alternative and Prior Foreign Business Involvement*, „Journal of Business Venturing" 2001, nr 4, s. 557–554.
6. EBRD, *Transition Report 1999*, London: European Bank for Reconstruction and Development 1999.
7. Evans P. (ed.), *Human Resource Management in International Firms*, New York 1990.
8. Heene A., *The Nature of Strategic Management*, „Long Range Planning" 1997, vol. 30, nr 6.
9. Kuzmicki J., Kramer T., *Non-equity Strategic Alliance Formation: Environmental and Industry Influences*, Southern Management Association Proceedings 1994.
10. Meyer K. E., *Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe*, „Journal of International Business Studies" 2001, vol. 32, nr 2, s. 357–367.
11. Meyer K. E., Estrin S., *Brownfield Entry in Emerging Markets*, „Journal of International Business Studies" 2001, vol. 32, nr 3, s. 575–584.

12. Osland G. E., Taylor C. R., Zou S., *Selecting International Modes of Entry end Expansion*, „Markrting Intelligence & Planning" 2001, nr 3, s. 153–161.
13. Pan Y., Tse D. K., *The Hierarchical Model of Market Entry Modes*, „Journal of International Business Studies" 2000, vol. 31, nr 4, s. 535–544.
14. Rasheed H. S., *Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects on Environment*, maszynopis poprawiony i przygotowany do druku w: „Journal of Small Business Management" 2003.
15. Root F. R., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington 1987.
16. Steinmann H. Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wrocław 1995.
17. Stoner J. A. F., Taylor A. R., Wankel Ch. B., *On Waiting for Neither God nor Apocalypse. Practical First Steps to Move U.S. Managers Toward World Class Managing*, In: Starr M.K. (editor), Global Competitiveness, W. W. Norton and Co., 1998.
18. Webber R. A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1984.
19. Wilkinson J. F., Nguen V., A *Contingency Model of Export Entry Mode Performance*, School of Marketing Working Paper, April 2002.

Janina Stankiewicz
Karolina Mazur-Łukomska

CORPORATE ENTRY INTO UNDEVELOPED FOREIGN MARKETS AND RELATED RISKS. CHALLENGES TO MANAGERS

SUMMARY

The aim of this paper is to present problems that managers may encounter while entering yet undeveloped foreign markets, and to show ways in which to alleviate a risk of instability, and reduce transaction costs.

In order to achieve those aims, the authors analyse the impact of unstable environment on decisions made by companies entering foreign markets, and present a hybrid way of corporate entry into foreign markets. The paper concludes with an assessment of a role of institutional framework in shaping international co-operation of companies in unstable markets, and description of challenges to be met by managers of companies entering foreign markets.