

Marketing

# Marketing na rynkach międzynarodowych

Badania, decyzje, organizacja

Wojciech Grzegorzczak



# **Marketing na rynkach międzynarodowych**

Badania, decyzje, organizacja



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Marketing

# Marketing na rynkach międzynarodowych

Badania, decyzje, organizacja

Wojciech Grzegorzczak

Wojciech Grzegorzcyk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu  
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT

*Jacek Otto*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Anna Surenda, Sebastian Surenda*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

KOREKTA TECHNICZNA

*Leonora Gralka*

PROJEKT OKŁADKI

*Agencja Reklamowa efectoro.pl*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/lightsource

© Copyright by Wojciech Grzegorzcyk, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09853.20.0.M

Ark. wyd. 17,3; ark. druk. 17,0

ISBN 978-83-8220-028-7

e-ISBN 978-83-8220-029-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. 42 665 58 63

# Spis treści

Wstęp	9
<b>I. Uwarunkowania i specyfika marketingu międzynarodowego</b>	<b>11</b>
1. Czynniki ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw	11
2. Pojęcie marketingu międzynarodowego	17
<b>II. Badania marketingowe rynku międzynarodowego</b>	<b>23</b>
1. Pojęcie i specyfika badań rynku międzynarodowego	23
2. Rodzaje badań	26
3. Źródła informacji i metody badań	38
<b>III. Etapy strategii na rynku międzynarodowym</b>	<b>51</b>
1. Określenie strategii internacjonalizacyjnej przedsiębiorstwa	52
2. Ocena i selekcja rynków zagranicznych	57
3. Określenie celów działania na rynkach zagranicznych	57
4. Ustalenie sposobów ekspansji na rynki zagraniczne	58
5. Określenie strategii marketing-mix na rynkach zagranicznych	59
6. Koordynacja działań	60
7. Realizacja strategii i kontrola	61
<b>IV. Ekspansja przedsiębiorstw na wybrane rynki zagraniczne</b>	<b>63</b>
1. Metody oceny i selekcji rynków zagranicznych	63
2. Formy ekspansji na rynki zagraniczne	71
<b>V. Charakterystyka form ekspansji przedsiębiorstwa na rynki międzynarodowe</b>	<b>77</b>
1. Działania eksportowe	77
2. Działania kooperacyjne niekapitałowe	85
2.1. Sprzedaż licencji	86
2.2. Franchising	87
2.3. Kontrakt menedżerski	88
2.4. Inwestycje kompleksowe	89

3. Działania kooperacyjne kapitałowe	89
3.1. Joint ventures	89
3.2. Alianse strategiczne	91
4. Inwestycje bezpośrednie	95
<b>VI. Strategie marketingowe przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym</b>	<b>101</b>
1. Rodzaje strategii marketingowych przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym	101
2. Pozostałe strategie funkcjonalne i ich związki ze strategią marketingową na rynku międzynarodowym	109
<b>VII. Polityka produktu i ceny na rynku międzynarodowym</b>	<b>115</b>
1. Polityka produktu i jej rodzaje	116
2. Cykl życia produktu na rynku międzynarodowym	126
3. Kształtowanie marki produktu na rynku międzynarodowym	130
4. Polityka cenowa na rynku międzynarodowym	133
5. Ustalanie ceny w działalności eksportowej	134
6. Aspekty finansowe decyzji cenowych na rynku międzynarodowym	139
7. Formy płatności w transakcjach zagranicznych	144
7.1. Faktoring międzynarodowy	151
7.2. Forfaiting międzynarodowy	154
8. Polityka cenowa w rozwiniętych formach internacjonalizacji	159
<b>VIII. Polityka dystrybucji na rynku międzynarodowym</b>	<b>165</b>
1. Czynniki dystrybucji	165
2. Decyzje przedsiębiorstwa w zakresie dystrybucji na rynku międzynarodowym	168
3. Tworzenie kanału dystrybucji na rynku zagranicznym	177
<b>IX. Polityka promocji na rynku międzynarodowym</b>	<b>181</b>
1. Czynniki promocji	181
2. Etapy strategii promocji na rynku międzynarodowym	188
3. Rodzaje strategii promocji na rynku międzynarodowym	192
<b>X. Organizacja marketingu w przedsiębiorstwie działającym na rynku międzynarodowym</b>	<b>201</b>
1. Uwarunkowania organizacji działalności marketingowej na rynku międzynarodowym	201
2. Rodzaje organizacyjnych struktur marketingu	202
<b>XI. Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe</b>	<b>213</b>
1. Formy wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne	213
2. Działania eksportowe polskich przedsiębiorstw	215
3. Wykorzystanie franchisingu polskich firm na rynku międzynarodowym	218

- 4. Inwestycje bezpośrednie polskich przedsiębiorstw 220
- 5. Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych 222

**XII. Studia przypadków 227**

- 1. Grupa Maspex Wadowice 227
- 2. Amica Wronki SA 229
- 3. Grupa Selena 232
- 4. Dr Irena Eris 235
- 5. Solaris Bus & Coach 238
- 6. Grupa Forte 241
- 7. Grupa Nowy Styl 242
- 8. LPP SA 245
- 9. Everlasting Flowers – firma z branży kwiatarskiej 249
- 10. Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych SA 252

Zakończenie 255

Bibliografia 259

Spis tabel 269

Spis ilustracji 271



# Wstęp

Współcześnie przedsiębiorstwa uczestniczą w procesach internacjonalizacji w coraz większym stopniu. Odnosi się to już nie tylko do dużych przedsiębiorstw, ale także do firm małych i średnich. Przedsiębiorstwo, które jest zainteresowane działalnością na rynkach zagranicznych, powinno najpierw ocenić i wybrać rynek lub rynki, na które zamierza wejść, oraz segment(y) nabywców, dla których przeznaczony ma być produkt firmy. W dalszej kolejności konieczne jest ustalenie celu, jaki ma być osiągnięty na rynku zagranicznym. Podjęcie tych decyzji wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo wielu informacji. Powinny one odnosić się przede wszystkim do sytuacji na rynku zagranicznym, działań jego podmiotów, polityki państwa wobec krajowych i zagranicznych przedsiębiorców i zachowań nabywców. Informacje po ich zgromadzeniu muszą zostać poddane analizie. Należy także dokonać oceny oferty firmy, jej zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich, doświadczenia i umiejętności postępowania na zagranicznych rynkach. Wyniki tych badań pozwolą na wybór rynku, jego segmentu, ustalenie celu strategicznego i określenie formy działania. Dopiero później można przygotować treść strategii funkcjonalnych, w tym zwłaszcza strategii marketingowej i strategii finansowania działań marketingowych. Przedsiębiorstwo musi więc określić ofertę wraz z jej elementami, ustalić cenę i jej warianty w zależności od formy działania na rynku zagranicznym oraz formy płatności, wybrać uczestników kanału dystrybucji i opracować sposoby komunikacji na rynku zagranicznym oraz działania promocyjne na tych rynkach. Taki sposób postępowania zmniejsza ryzyko, jakie jest związane z prowadzeniem działalności na rynkach zagranicznych. Wymaga jednak odpowiedniej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Chodzi o to, by działania na rynkach zagranicznych były skoordynowane z działaniami krajowymi oraz by mogły być osiągane strategiczne cele na rynkach zagranicznych. Konieczne jest więc m.in. utworzenie w strukturze organizacyjnej komórki odpowiedzialnej za działania marketingowe. W jej gestii byłoby prowadzenie badań rynków zagranicznych i przygotowywanie na ich podstawie strategii marketingowych firmy na tych rynkach oraz ich koordynowanie i realizacja.

Celem prezentowanej pracy jest przedstawienie uwarunkowań, treści, etapów i rodzajów strategii marketingowych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Przedstawiono w niej pojęcie marketingu na rynku międzynarodowym, treść badań marketingowych na tym rynku, ich rodzaje, etapy i metody. Następnie

zaprezentowano sposób oceny i wyboru rynków zagranicznych oraz stosowane na nich formy działania. W dalszej kolejności omówiono pojęcie i elementy strategii marketing-mix na rynkach zagranicznych, posługując się przy tym przykładami różnych firm, które funkcjonują na rynku międzynarodowym. Zaprezentowano także rozważania odnoszące się do organizacji komórki marketingowej przedsiębiorstwa, która prowadzi działania na rynku międzynarodowym i realizuje na nim różne strategie internacjonalizacyjne.

Ostatnia część pracy prezentuje przykłady polskich przedsiębiorstw z różnych branż działających na rynkach zagranicznych. Odnoszą się one do wybranych aspektów strategii marketingowej na rynku międzynarodowym i do sposobów ekspansji na rynki zagraniczne. Opisy te stanowią ilustrację funkcjonowania firm na rynku międzynarodowym i mogą być przedmiotem analizy i dyskusji podczas zajęć dydaktycznych ze studentami.

Praca przeznaczona jest dla studentów kierunków ekonomicznych, zarządzania i międzynarodowych stosunków gospodarczych oraz menedżerów przedsiębiorstw działających zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Powinni oni znać mechanizmy konkurencji na rynkach międzynarodowych, ponieważ będą one wywierały wpływ na przyszłość tych firm.

# I. Uwarunkowania i specyfika marketingu międzynarodowego

## 1. Czynniki ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

Współczesna gospodarka charakteryzuje się niezwykle szybkim rozwojem procesów internacjonalizacji i globalizacji. Internacjonalizacja polega na podejmowaniu przez przedsiębiorstwa działań gospodarczych za granicą. Globalizacja to natomiast proces, który prowadzi do coraz większej współzależności gospodarek poszczególnych krajów i scalania gospodarek narodowych. Konsekwencją jest tworzenie się jednolitego rynku towarów, usług i czynników produkcji obejmującego wszystkie regiony i kontynenty. Globalizację można też określić jako proces, w którym rynki oraz produkcja w różnych państwach stają się coraz bardziej współzależne w związku z dynamiką wymiany towarów i usług, przepływem kapitału i technologii. Według B. Liberskiej globalizacja ekonomiczna to „postępujący proces integrowania się krajowych i regionalnych rynków w jeden globalny rynek towarów, usług i kapitału”<sup>1</sup>. Z kolei A. Moraczewska uważa, że „globalizacja to proces zależności i powiązań gospodarek państwowych, powodujący nasilenie wolnego przepływu towarów, usług, kapitału, ludzi, idei przez granice państwowe i ponad nimi”<sup>2</sup>.

Zdaniem A. Zorskiej, „globalizacja to wyższy, bardziej zaawansowany i złożony proces umiędzynarodowienia działalności gospodarczej”<sup>3</sup>.

W literaturze wymienia się następujące czynniki sprzyjające tym procesom<sup>4</sup>:

- rozwój technologii produkcji, a w konsekwencji produkcji masowej,

---

1 B. Liberska, *Współczesne procesy globalizacji światowej*, [w:] *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. eadem, PWE, Warszawa 2002, s. 18–20.  
2 A. Moraczewska, *Korporacje transnarodowe w procesach globalizacji*, [w:] *Oblicza procesów globalizacji*, red. M. Pietraś, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 88.  
3 A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 14–20.  
4 Zob. szerzej J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 18–20; M. Gorynia (red.), *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005.

- rozwój technologii informatycznych umożliwiających obniżkę kosztów pozyskania informacji i gospodarowania nimi,
- rozwój technologii telekomunikacyjnych umożliwiających tanie i szybkie przekazywanie informacji,
- rozwój transportu i logistyki, co umożliwia szybkie i tanie przemieszczanie się ludzi, towarów i świadczenie usług,
- liberalizacja i deregulacja przepływów towarów, usług i kapitału w skali międzynarodowej, prywatyzacja i otwarcie wielu gospodarek krajowych,
- zmniejszanie się różnic w preferencjach i potrzebach nabywców w skali międzynarodowej.

W literaturze objaśniającej ekspansję przedsiębiorstw na rynki zagraniczne wyodrębnić można dwie grupy poglądów. Według pierwszej podejmowanie przez przedsiębiorstwo działań za granicą jest kontynuacją jego dotychczasowych ekspansywnych działań na rynku krajowym i osiągniętej tam pozycji monopolistycznej. Drugie podejście wskazuje, że przedsiębiorstwa podejmują działania na rynkach zagranicznych ze względu na konieczność podnoszenia efektywności działania. Przy wyborze formy ekspansji na rynki zagraniczne chodzi także o minimalizację kosztów związanych z takim przedsięwzięciem<sup>5</sup>.

Wymienione tu główne siły sprawcze intensywnego rozwoju procesów internacjonalizacji spowodowały podejmowanie działań na rynkach zagranicznych najpierw przez wielkie przedsiębiorstwa, a następnie przez średnie i małe. Do głównych motywów takich działań możemy zaliczyć motyw<sup>6</sup>:

- rynkowe,
- kosztowe,
- zaopatrzeniowe,
- polityczne.

**Motywy rynkowe** wymienia się najczęściej, a ponadto uważane są za najważniejszy czynnik skłaniający do podejmowania działań za granicą. Wynikają one z sytuacji rynkowej, która panuje w kraju producenta. Przedsiębiorstwo decyduje się wejść na rynki zagraniczne, gdy spełnione są następujące warunki (może występować tylko jeden lub kilka z nich albo występują wszystkie jednocześnie):

- produkt na rynku krajowym znajduje się w fazie nasycenia i przedsiębiorstwo chce przedłużyć tę fazę;
- firma dysponuje niewykorzystanymi mocami produkcyjnymi;
- na rynku krajowym nasila się konkurencja;
- rynki zagraniczne odnotowują dynamiczny wzrost;

5 Zob. T. Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym – analiza strategiczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1994; M. Gorynia (red.), *Strategie firm polskich...*

6 Por. G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996; J.H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley Publishing Company, New York 1993; M. Gorynia (red.), *Strategie firm polskich...*

- na dotychczasowych rynkach zagranicznych nasilają się działania ochronne wobec firm krajowych i przedsiębiorstwo poszukuje nowych rynków;
- dotychczasowi dostawcy i (lub) odbiorcy rozszerzyli swoją działalność na rynki zagraniczne;
- konkurenci zaczynają prowadzić działania na rynku zagranicznym;
- dąży się do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym.

**Motywy kosztowe** są ściśle związane z koniecznością zwiększania efektywności działania przedsiębiorstwa i wzrostem jego rentowności. Jest to możliwe, gdy dadzą się obniżyć koszty działalności. Wejście na nowy rynek (bez względu na formę ekspansji) umożliwia osiągnięcie tych celów, ponieważ prowadzi do wzrostu produkcji. To z kolei powoduje wystąpienie zjawiska efektu skali i efektu krzywej doświadczenia, a w efekcie – wzrostu obrotów i zysków. Bardzo często podejmowanie działalności na rynkach zagranicznych wynika także z tego, że są tam dostępne w cenach niższych niż w kraju macierzystym surowce, energia, półprodukty czy siła robocza. Dodatkowo, zwłaszcza w wypadku inwestycji bezpośrednich, eliminowane są koszty transportu i ubezpieczenia. Często, aby uniknąć wzrostu cen surowców i materiałów oraz zabezpieczyć ciągłość dostaw, przedsiębiorstwo wchłania swoich dotychczasowych dostawców lub odbiorców. Obniża wówczas także koszty uzyskania tych surowców (proces taki nazywa się w literaturze *internalizacją*). Niejednokrotnie ze względu na motywy kosztowe przedsiębiorstwo chce ograniczyć ryzyko funkcjonowania tylko na jednym lub niewielu rynkach zagranicznych (np. ryzyko związane z koniunkturą gospodarczą). Decyduje się wtedy na wejście na wiele rynków zagranicznych, tak aby straty wynikające ze słabej koniunktury na niektórych z nich były rekompensowane zyskami z innych.

**Motywy zaopatrzeniowe** podejmowania działalności za granicą występują, gdy na rynku krajowym brakuje surowców i materiałów do produkcji lub gdy przedsiębiorstwo chce zapewnić sobie ciągłość ich dostaw. Wtedy można mieć do czynienia z inwestycjami bezpośrednimi lub ze wspomnianym już procesem internalizacji.

**Motywy polityczne** wynikają z polityki gospodarczej prowadzonej przez państwo wobec firm krajowych i ich działalności na rynkach zagranicznych. W zasadzie w każdym państwie spotykamy się ze wspieraniem ekspansji firm krajowych na rynki zagraniczne. Takie postępowanie może dotyczyć wszystkich sposobów wejścia na nie, ale najczęściej odnosi się do eksportu, a także inwestycji bezpośrednich. Wykorzystuje się w tym celu systemy ubezpieczeń eksportu lub gwarancji kredytowych dla eksporterów. Można się spotkać także ze zwrotem ceł i podatków, ograniczaniem wysokości stawek celnych lub ich likwidacją, finansowaniem przez państwo w całości lub w części uzyskiwania informacji o zagranicznych rynkach, finansowaniem promocji firm krajowych i produktów na zagranicznych rynkach itp. Reakcja państw, na których rynki następuje ekspansja zagranicznych firm, może natomiast przyjąć formę protekcjonizmu i ochrony własnych firm lub formę rynku otwartego. W pierwszym przypadku chodzi o ochronę rodzimego rynku przed nadmiernym, zdaniem władz, importem za pomocą środków

taryfowych i pozataryfowych. W drugim przypadku następuje maksymalizowanie korzyści z wymiany międzynarodowej i firmy zagraniczne nie napotykają barier wejścia na obce rynki, obowiązuje także ochrona prawna zagranicznych inwestycji oraz możliwość transferu zysków.

Inni autorzy dzielą motywę podejmowania działań przez przedsiębiorstwa za granicą na trzy grupy – tj. na motywę ekonomiczną, strategiczną i konkurencyjną<sup>7</sup>. Motywy strategiczne i konkurencyjne pokrywają się jednak z omówionymi tu motywami rynkowymi, a motywę ekonomiczną – z motywami rynkowymi i kosztowymi.

W literaturze można także spotkać się z podziałem przyczyn internacjonalizacji na przyczyny **proaktywne i reaktywne**. Pierwsza grupa przyczyn wynika z inicjatywy samych przedsiębiorstw i ze świadomości, że działanie na rynkach zagranicznych przynosić będzie przedsiębiorstwu korzyści. Kierownictwo firmy liczy więc na większe zyski osiągnięte na tych rynkach, m.in. dzięki korzyściom efektu skali i krzywej doświadczenia, posiadanej wiedzy o rynkach lub przewadze konkurencyjnej i technologicznej. Druga grupa przyczyn wynika z presji, która jest wywierana na przedsiębiorstwa przez konkurencyjne firmy, sytuację rynku nabywcy, etap nasycenia w cyklu życia produktu czy posiadanie niewykorzystanych mocy wytwórczych. Presja ta może również wynikać z działań internacjonalizacyjnych dotychczasowych klientów lub nawiązania kontaktów z firmą przez zagraniczne przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. Jak widać, czynniki wywierające presję prointernacjonalizacyjną na przedsiębiorstwo i czynniki wynikające z jego inicjatywy są zbieżne z omówionymi tu dotychczas przyczynami rynkowymi, kosztowymi i zaopatrzeniowymi.

W literaturze można spotkać się z typologią przedsiębiorstw stworzoną ze względu na ich udział w procesach internacjonalizacji i stosunek do nich. Wyróżnia się wtedy przedsiębiorstwa **aktywne**, które z własnej inicjatywy podejmują działania na rynkach zagranicznych po uprzednich badaniach marketingowych, ocenie poszczególnych rynków oraz przygotowaniu strategii wejścia i strategii marketingowej. Druga grupa to przedsiębiorstwa **uległe**, które poddają się procesom internacjonalizacji, ale często nie dokonują same analizy opłacalności różnych form wejścia na rynki zagraniczne. Następną grupą to przedsiębiorstwa **niezależne**, które uczestniczą w procesach internacjonalizacji, ale dążą do zachowania niezależności od partnerów zagranicznych. Podejmują one samodzielną działalność na rynku międzynarodowym po wcześniejszych badaniach marketingowych i przygotowaniu strategii działania na rynkach zagranicznych. Ostatnia grupa to przedsiębiorstwa nastawione do procesów internacjonalizacji **nieufnie** i ograniczające w nich swój udział<sup>9</sup>.

7 Zob. M. Czinkota, G. Teslar (red.), *Export Management: An International Context*, Praeger Publishing, New York 1982.

8 W. Keegan, B. Schlegelmilch, B. Stoettinger, *Globales Marketing Management*, Oldenburg R. Verlag, Munchen-Wien 2002, s. 25–33.

9 Zob. K. Fonfara, *Zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji – próba poszukiwania teorii marketingu międzynarodowego*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 1, s. 2–7.

Procesy internacjonalizacji doprowadziły do umiędzynarodowienia produkcji przemysłowej i integracji działania firm w skali międzynarodowej. Dążą one do optymalizacji kosztów, maksymalizacji zysków i zachowania oraz umocnienia pozycji konkurencyjnej w skali wielu rynków lub rynku globalnego. Następuje także nasilanie się konkurencji w skali wielu rynków lub rynku międzynarodowego i przyspieszenie transferu nowych technologii. Można także zauważyć tendencję do ujednolicania wzorów organizacji i procesów produkcji.

W literaturze spotykamy się z wieloma próbami formułowania teorii wyjaśniających genezę i przebieg procesów internacjonalizacji. Zaliczyć do nich możemy teorie makroekonomiczne, mikroekonomiczne i eklektyczne. Można przyjąć, że istotę i przebieg procesów internacjonalizacji przedsiębiorstw objaśniają przede wszystkim tzw. teorie mikroekonomiczne<sup>10</sup>. Zaliczyć do nich możemy m.in. teorie:

- przewagi monopolistycznej,
- obszarów walutowych,
- cyklu życia produktu,
- reakcji oligopolistycznych,
- lokalizacji,
- internalizacji,
- produkcji międzynarodowej (paradygmat OLI),
- internacjonalizacji Uniwersytetu w Uppsali.

Koncepcja przewagi monopolistycznej autorstwa S. Hymera, Ch. Kindelberga i R. Cavesa zakłada, że przedsiębiorstwo decyduje się na ekspansję na rynki zagraniczne, jeśli posiadane przez nie przewagi konkurencyjne umożliwiają uzyskanie korzyści, które są wyższe niż koszty związane z ekspansją, np. gdy podjęcie produkcji za granicą będzie korzystniejsze niż eksport na te rynki albo przekazanie licencji. Jest to możliwe, jak już podkreślono, dzięki posiadaniu specyficznej przewagi konkurencyjnej, wynikającej np. z posiadania oryginalnej technologii, procesu i metod produkcji, czy też doświadczenia i wiedzy z zakresu marketingu<sup>11</sup>.

Teoria obszarów walutowych opracowana przez R.Z. Alibera zwraca uwagę na takie czynniki internacjonalizacji, jak wielkość rynku zagranicznego, koszty podjęcia na nim działalności, cła, kursy walut. Inwestycje zagraniczne realizowane są głównie przez przedsiębiorstwa z krajów o silnej walucie na rynkach państw o walucie słabszej.

Teoria cyklu życia produktu, której twórcą jest R. Vernon, zakłada, że internacjonalizacja jest efektem przechodzenia produktu przez fazy życia na rynku krajowym i rynkach zagranicznych. Najpierw produkt jest obecny na swoim krajowym rynku (państwo innowatora), następnie dokonuje ekspansji do krajów o podobnym poziomie gospodarczym, a w końcu do państw o niższym poziomie rozwoju gospodarczego.

10 Szerzej o teoriach internacjonalizacji zob. M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 35–52.

11 J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 20–24.

Teoria reakcji oligopolistycznych F.T. Knickerbockera przyjmuje, że rynek krajowy ma charakter oligopolu. Jeden z oligopolistów, wchodząc na rynek zagraniczny, spowoduje podobne reakcje pozostałych oligopolistów, którzy dążą do utrzymania swojej pozycji konkurencyjnej. Ekspansja zagraniczna jest więc efektem naśladownictwa.

Teoria lokalizacji, którą opracowali M.C. Cassone i H. Linnemann, zakłada, że decyzje o ekspansji na rynki zagraniczne wynikają z oceny najlepszych lokalizacji. Wykorzystywane są więc przewagi lokalizacyjne poszczególnych krajów o charakterze popytowym, popytowym, instytucjonalnym i politycznym.

Teoria internalizacji zakłada, że przedsiębiorstwa dla ograniczenia kosztów transakcyjnych, zapewnienia sobie zaopatrzenia i względnej pewności zbytu dokonują ekspansji na rynki zagraniczne poprzez zakup przedsiębiorstw dostawców lub innych pośredników w kanale dystrybucji.

Wymienione tu pokrótce założenia teorii internacjonalizacji przedstawiały jej przyczyny i przebieg, koncentrując się na jednym lub niewielu czynnikach podejmowania ekspansji przez przedsiębiorstwo. Natomiast teoria produkcji międzynarodowej sformułowana przez J.H. Dunninga próbuje wyjaśnić ten proces przy pomocy wielu czynników. Łączy on elementy teorii internalizacji, lokalizacji i przewag konkurencyjnych. Zwana jest też paradygmatem **OLI** (*Ownership, Location, Internalization*). Przedsiębiorstwo zamierza dokonać ekspansji na rynki zagraniczne, jeśli dysponuje przewagą konkurencyjną (*Ownership*), wynikającą z jego doświadczenia i zasobów. Wykorzystuje przy wyborze rynku ich korzyści lokalizacyjne oraz decyduje się na wybór określonej formy ekspansji.

Kolejnym modelem ujmującym procesy internacjonalizacji w sposób kompleksowy jest model uniwersytetu w Uppsali, opracowany przez J. Johansona, F. Wiedersheima-Paula i J.E. Valnego. Zgodnie z nim proces internacjonalizacji przedsiębiorstw jest procesem ewolucyjnym. Rozpoczyna się zazwyczaj od najprostszej formy ekspansji, tj. eksportu pośredniego, i kończy się w najbardziej złożonej formie, czyli inwestycjach bezpośrednich. Przedsiębiorstwo wykorzystuje swoją wiedzę i systematycznie nabywa doświadczenia w postępowaniu na rynkach zagranicznych i przechodzi kolejne etapy internacjonalizacji<sup>12</sup>.

W literaturze dotyczącej procesów globalizacji spotykamy się z dyskusją o tym, czy dotychczasowe teorie internacjonalizacji, w tym model OLI, są w stanie wyjaśnić zjawisko umiędzynarodowienia firm z gospodarek wschodzących, a także firm dysponujących niewielkimi zasobami i doświadczeniem oraz firm relatywnie późno wchodzących na rynki międzynarodowe. Jednym z uczestników tej dyskusji jest J.A. Mathews, który na podstawie badań firm z Chin zaproponował **model LLL** (ang. *Linkage – Leverage – Learning*), stanowiący odwrotność modelu OLI.

Uznał on, że firmy z rynków wschodzących ograniczają ryzyko związane z procesem umiędzynarodowienia, tworząc alianse oraz wspólne przedsięwzięcia z partnerami zagranicznymi. Uczestnictwo w nich (ang. *linkage*) pozwala im pozyskać

12 *Ibidem*, s. 20–24.



zasoby, do których nie mają dostępu na rynku krajowym. Wchodząc w relacje z firmami wyposażonymi w technologię czy wiedzę, firmy uczą się więcej niż ich partnerzy (ang. *leverage*). Jest to element modelu LLL. Trzecim elementem tego modelu jest proces uczenia się (ang. *learning*), który zachodzi dzięki powtarzaniu sekwencji tworzenia relacji i wykorzystania zasobów<sup>13</sup>.

## 2. Pojęcie marketingu międzynarodowego

Podjęcie działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa za granicą jest o wiele bardziej ryzykowne niż takie działania w kraju. Rynki zagraniczne charakteryzują się znacznie większym stopniem złożoności i szybkości dokonywanych na nich zmian. Przedsiębiorstwo, które zamierza podjąć działalność za granicą, musi przygotować skuteczną strategię marketingową odnoszącą się do wybranego rynku zagranicznego. Konieczne jest więc uwzględnienie i poddanie analizie takich elementów rynków zagranicznych, jak warunki geograficzne, demograficzne, ekonomiczne, prawne, kulturowe, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu, a także te elementy otoczenia rynku, na które można wpływać, np. zachowania konsumentów czy postępowanie konkurentów<sup>14</sup>. Wejście na rynki zagraniczne i działanie na nich nie może więc być przypadkowe, lecz powinno się opierać na prawidłowo zebranych i poddanych analizie informacjach o rynkach zagranicznych skonfrontowanych następnie z zasobami i możliwościami przedsiębiorstwa.

Skuteczne konkurowanie z przedsiębiorstwami zagranicznymi na rynku krajowym, a szczególnie na rynkach międzynarodowych, wymaga rzetelnego przygotowania i realizowania działań marketingowych.

W literaturze przedmiotu możemy spotkać się z pojęciami marketingu eksportowego, zagranicznego i międzynarodowego. Wszystkie pochodzą od pojęcia marketingu definiowanego jako proces zarządczy, dzięki któremu nabywcy otrzymują to, czego potrzebują i co pragną osiągnąć, poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę mających wartość produktów. Można też definiować marketing jako działania przedsiębiorstwa polegające na poznawaniu warunków rynkowych i dostosowywaniu się do nich oraz na oddziaływaniu na popyt i podaż przy uwzględnieniu potrzeb finalnych odbiorców i celu przedsiębiorstwa, którym jest

13 J.A. Matthews, *Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization*, „Asia Pacific Journal of Management” 2006, Vol. 23, Issue 1, s. 5–27.

14 Por. E. Dulinić, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004; W. Grzegorzczak, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2013; K. Fonfara (red.), *Marketing międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014; J.W. Wiktor, M. Oczkowska, A. Zbikowska, *Marketing międzynarodowy*...

obrona i umocnienie jego pozycji na rynku<sup>15</sup>. Istota marketingu jest jednak niezmienna, bez względu na geograficzny zasięg działania przedsiębiorstwa.

**Marketing eksportowy** obejmuje działania marketingowe, które podejmuje przedsiębiorstwo w związku z eksportem swoich produktów na rynki innych państw niż kraj macierzysty. Najczęściej wiąże się z rozpoczynaniem przez przedsiębiorstwo działań na rynkach zagranicznych w postaci eksportu pośredniego, bezpośredniego lub importu bezpośredniego. **Marketing zagraniczny** jest natomiast często określane jako działania rynkowe przedsiębiorstwa odnoszące się do sprzedaży produktów za granicą, realizowane na rynkach zagranicznych przez oddziały przedsiębiorstwa.

Kolejne pojęcie to **marketing na rynkach zagranicznych**, które nie odbiega istotnie od pojęcia **marketingu międzynarodowego**. Można go określić jako skoordynowane działania podejmowane przez przedsiębiorstwo na wielu rynkach zagranicznych i w różnej formie, obejmujące poznanie potrzeb i oczekiwań nabywców na rynku międzynarodowym, rozpoznanie otoczenia przedsiębiorstwa i przygotowanie oraz realizację jego strategii marketingowej.

Definicje, które można spotkać w literaturze obcej, w różny sposób określają marketing międzynarodowy. Jest on np. rozumiany jako analiza, planowanie, realizacja, koordynacja i kontrola działań rynkowych przedsiębiorstwa w więcej niż jednym kraju. Jak widać, definicja ta nawiązuje do definicji marketingu zawartej w podręczniku P. Kotlera<sup>16</sup>. Marketing międzynarodowy określa się także jako ogół działań przedsiębiorstwa podejmowanych w celu zdobycia klientów na rynkach wybranych krajów<sup>17</sup>. Jest on także definiowany jako przeniesienie orientacji marketingowej przedsiębiorstwa i stosowanych przez nie technik marketingowych na rynki międzynarodowe<sup>18</sup>. Jeszcze inna definicja marketingu międzynarodowego określa go jako „identyfikację potrzeb i wymagań klientów, dostarczanie dóbr i usług zapewniających przedsiębiorstwu wyróżniającą przewagę rynkową, przekazywanie informacji o tych dobrach i usługach, jak również ich międzynarodową dystrybucję i wymianę z zastosowaniem jednej lub różnych form wejścia na rynki zagraniczne”<sup>19</sup>.

Możemy także spotkać się z pojęciami **marketingu globalnego** i **marketingu międzykulturowego**. **Marketing globalny** odnosi się do działań marketingowych wielkich korporacji ponadnarodowych i obejmuje ich jednolite działania

15 Por. J. Dietl, *Marketing*, PWE, Warszawa 1985; P. Kotler, *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.

16 Zob. J. Bolz, H. Meffert, *Internationales Marketing-Management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart-Berlin-Koeln 1998.

17 Zob. G. Stahr, *Internationales Marketing*, F. Kiehl Verlag, Ludwigshafen 1991.

18 Zob. B. Tietz, R. Koehler, J. Zentes, *Internationales Marketing. Handwoerterbuch des Marketing*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995; J. Muehlbacher, L. Dahringer, H. Leihns, *International Marketing. A Global Perspective*, International Thompson Publishing, London 1999.

19 Zob. E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy...*; F. Bradley, *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, London 2002.

marketingowe na rynku światowym<sup>20</sup>. Marketing globalny jest efektem postępujących procesów globalizacyjnych w gospodarce i jest możliwy do realizowania przez przedsiębiorstwa o zasięgu światowym.

**Marketing międzykulturowy** polega natomiast przede wszystkim na wykorzystywaniu podobieństw i różnic kulturowych w budowie strategii realizowanej na rynku globalnym. Jak widać, w marketingu międzykulturowym chodzi głównie o wykorzystanie przez przedsiębiorstwo czynnika kulturowego jako podstawowej przesłanki budowy jego strategii. W działaniach marketingowych spotykamy się jednak nie tylko z czynnikiem kulturowym, ale także z innymi elementami otoczenia na rynkach międzynarodowych, np. z czynnikiem demograficznym, ekonomicznym czy prawnym. Wydaje się więc, że koncentrowanie się w praktyce, zgodnie z założeniem marketingu międzykulturowego, głównie na czynniku kulturowym może powodować niebezpieczeństwo niepełnego uwzględnienia pozostałych elementów otoczenia międzynarodowego. Dlatego właśnie strategie marketingowe opierające się przede wszystkim na czynniku kulturowym mogą okazać się nieskuteczne i nieefektywne.

Wraz z końcem lat 70. XX w. pojawiło się także pojęcie **euromarketingu**. Twórca tego pojęcia, R. Seebauer, uważał, że należy dążyć do ujednoczenia działań badawczych prowadzonych przez przedsiębiorstwa europejskie i tworzonej przez nie strategii marketing-mix<sup>21</sup>. Rozwojowi takiej koncepcji sprzyjał proces tworzenia jednolitego rynku Unii Europejskiej. Proces ten doprowadził do zmian dotychczasowych rynków krajowych i tworzenia regionów składających się z rynków narodowych. Istotnym elementem euromarketingu jest problem standaryzacji lub różnicowania działań marketingowych. Powstanie jednolitego rynku unijnego doprowadziło do ujednoczenia jego struktury, z drugiej jednak strony procesy internacjonalizacyjne nie spowodowały istotnych zmian w mentalności, przyzwyczajeniach i zachowaniach konsumentów w Europie. Nadal istnieją duże różnice między poszczególnymi krajami i regionami, które powinny być uwzględniane przy konstruowaniu strategii marketingowych. Z badań wynika, że nie istnieje w praktyce pojęcie eurokonsumenta i że nawet wprowadzenie euro nie spowodowało zmian w tym zakresie<sup>22</sup>. Można sformułować wniosek, że wybór między standaryzacją a dyferencjacją na rynku europejskim zależy od wyboru rynków krajowych oraz przyjętej strategii internacjonalizacyjnej. Euromarketing jest w istocie odmianą strategii regiocentrycznej, a więc sytuuje się między marketingiem narodowym a globalnym. W praktyce oznacza to w dużym stopniu stosowanie standaryzacji (na obszarach euroregionów) i dyferencjacji (między tymi regionami).

Zaprezentowane dotychczas definicje marketingu odnoszącego się do rynku międzynarodowego łączy wspólny element. Wynika z nich, że **marketing międzynarodowy nawiązuje do ogólnej koncepcji marketingu opartej**

20 Zob. E. Dulinić, *Marketing międzynarodowy...*, s. 54, za T. Levitt, *Marketing Imagination*, Free Press, New York 1986.

21 Zob. R. Seebauer, *Integration in Euro-marketing*, „Absatzwirtschaft” 1977, nr 10.

22 E. Dulinić, *Marketing międzynarodowy...*

**na doświadczeniach przedsiębiorstw na rynkach krajowych i to ona jest punktem wyjścia do dalszych działań. Obejmuje on ustalenie preferencji i potrzeb zagranicznych nabywców, dostosowanie się do nich i kształtowanie tych potrzeb w taki sposób, by przynosiły one przedsiębiorstwu poprawę jego pozycji na rynku.** W związku z tym jego zasady oraz metodologia dotycząca przygotowania i realizacji badań marketingowych, formułowanie strategii i jej urzeczywistnianie na rynkach międzynarodowych, a także organizacja działań marketingowych w przedsiębiorstwie są podobne do wspomnianych elementów marketingu stosowanego na rynkach krajowych.

Mimo tych podobieństw można jednak wskazać na odrębności i specyfikę marketingu na rynkach zagranicznych. Odnosi się to szczególnie do otoczenia przedsiębiorstwa, stopnia jego złożoności i szybkości zmian. Rynki międzynarodowe charakteryzują się mianowicie znacznie większym stopniem trudności i złożoności oraz permanentnymi zmianami sytuacji rynkowej. Zwiększa to ryzyko działania oraz powoduje, że badania marketingowe, budowa i realizacja strategii na tych rynkach są trudniejsze<sup>23</sup>.

Przedsiębiorstwo, które podejmuje lub ma zamiar podjąć działania na rynkach zagranicznych, musi wziąć pod uwagę nie tylko swoje zasoby (personel, środki trwałe, obrotowe, doświadczenie itp.) i otoczenie krajowe, ale także otoczenie na wybranych rynkach zagranicznych. Do elementów tego otoczenia możemy zaliczyć np. czynniki demograficzne, geograficzne, prawne, kulturowe, ekonomiczne, poziom rozwoju technologii, działania konkurentów, sytuację rynkową. Są to czynniki, które nie dają się objąć kontrolą, a wpływ na nie jest niewielki. Przedsiębiorstwo musi więc dysponować znacznie większym zakresem informacji o rynkach, na których zamierza funkcjonować. Podejmowanie decyzji marketingowych jest trudniejsze, jeśli przedsiębiorstwo działa na kilku czy kilkunastu rynkach różnych krajów.

Na marketing międzynarodowy składają się trzy elementy:

- 1) badania marketingowe,
- 2) decyzje marketingowe określające taktykę i strategię marketingu,
- 3) organizacja działań marketingowych w przedsiębiorstwie.

Celem badań marketingowych jest zebranie, opracowanie i analiza danych o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu międzynarodowym niezbędnych do podejmowania przez przedsiębiorstwo decyzji marketingowych. Badania marketingowe dostarczają przesłanek dla podejmowania decyzji taktycznych i strategicznych. Właśnie uwarunkowania działania przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych to inaczej zmienne otoczenia lub otoczenie międzynarodowe.

---

23 Zob. K. Backhaus, J. Bueschken, M. Voeth, *Internationales Marketing*, Schaeffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2001, s. 42–67; J.W. Wiktor, *Internacjonalizacja a marketing międzynarodowy. Przesłanki rozwoju orientacji zagranicznej przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, red. idem, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 25–36.

Zespół tych decyzji, określających cele przedsiębiorstwa, sposoby i metody ich osiągnięcia oraz środki i instrumenty do tego niezbędne, tworzy strategię przedsiębiorstwa. Może ona dotyczyć:

- wyboru dziedzin działalności oraz pozyskiwania zasobów i ich alokacji (tzw. strategia globalna firmy),
- wybranej, relatywnie jednorodnej dziedziny działalności (tzw. strategia jednostek biznesu),
- realizacji określonej funkcji w przedsiębiorstwie (takiej jak zarządzanie produkcją, personelem, finanse, marketing, badania i rozwój) w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (tzw. strategia funkcjonalna).

Organizacja marketingu sprowadza się do tworzenia formalnych warunków sprzyjających integracji działań wszystkich komórek organizacyjnych, które zmierzają do osiągnięcia celu marketingowego przedsiębiorstwa. Można ten cel osiągnąć, wykorzystując instrumenty oddziaływania na rynek (za pomocą strategii marketing-mix) i tworząc formalną strukturę zajmującą się przygotowaniem, koordynacją i realizacją strategii marketingowej.