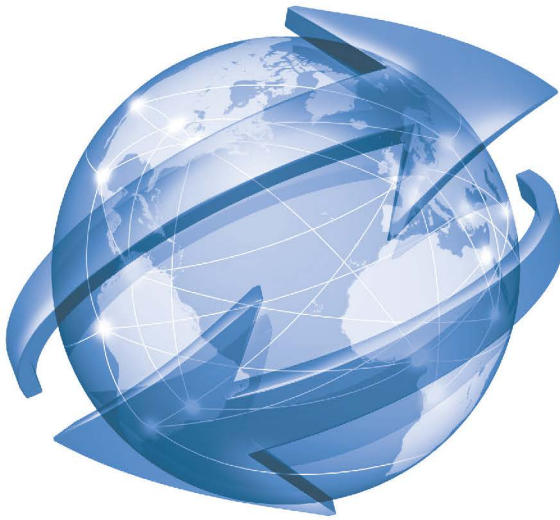


Marketing

# 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

<https://doi.org/10.18778/8220-028-7>

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 ekspansyjnych 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 podażowym, 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.



## II. Badania marketingowe rynku międzynarodowego

### 1. Pojęcie i specyfika badań rynku międzynarodowego

Badania marketingowe rynku międzynarodowego to celowe, systematyczne i obiektywne gromadzenie, przetwarzanie oraz analizowanie danych niezbędnych do podejmowania decyzji marketingowych przez przedsiębiorstwo działające na tym rynku.

*Celowe* gromadzenie, przetwarzanie i analizowanie danych oznacza, że są to działania służące rozwiązywaniu określonego problemu (mają pomóc w podjęciu konkretnej decyzji marketingowej).

*Systematyczne* gromadzenie, przetwarzanie i analizowanie danych polega na tym, że działania podejmowane są regularnie, według ściśle określonych zasad i procedur.

*Obiektywne* gromadzenie, przetwarzanie i analizowanie danych sprowadza się do zagwarantowania bezstronności i niezależności wyników tych działań.

Badania marketingowe rynków zagranicznych wykorzystują te same narzędzia, procedury i techniki, jakie stosuje się w badaniach rynku krajowego. Mają także podobny cel: dostarczenie informacji potrzebnych do podejmowania decyzji marketingowych przez przedsiębiorstwo działające na rynku międzynarodowym<sup>1</sup>. Badania marketingowe mogą odnosić się tylko do jednego rynku zagranicznego, najczęściej jednak są prowadzone w wymiarze międzynarodowym, tj. obejmują wiele rynków zagranicznych.

Poza wymienionymi podobieństwami występują poważne różnice między badaniami rynku krajowego i międzynarodowego. Główna różnica sprowadza się do zakresu badań, który jest znacznie szerszy w przypadku rynków zagranicznych. Wynika to z konieczności uwzględniania wielu uwarunkowań, z jakimi mamy

---

1 K. Karcz, *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 64–87.



do czynienia na rynku międzynarodowym, a które nie występują na rynku krajowym. Zakres badań marketingowych rynków zagranicznych powinien obejmować:

- informacje ogólne o regionie, kraju i jego rynku,
- informacje o koniunkturze rynkowej i strukturze rynku,
- informacje o działaniach marketingowych potencjalnych konkurentów i postępowaniu konsumentów.

Cechy charakterystyczne badań rynków zagranicznych to<sup>2</sup>:

- złożoność procesu badań,
- trudny dostęp do informacji wtórnych i pierwotnych o rynkach zagranicznych,
- problemy z realizacją badań pierwotnych i ich wysoki koszt,
- trudności z porównaniem wyników badań dotyczących różnych rynków zagranicznych,
- duże znaczenie badań prognostycznych.

Złożoność procesu badań wynika z tego, że obejmuje on wiele krajów o różnych językach, zróżnicowanym poziomie rozwoju gospodarczego i kulturowego czy innych systemach prawa. Często też badania przeprowadzane są nie tylko w jednym regionie, ale w wielu różnych regionach lub państwach, w różnych okresach i dotyczą zróżnicowanego zakresu tematycznego. Rynek międzynarodowy charakteryzuje się ponadto tym, że oprócz podmiotów gospodarczych występują na nim ugrupowania i organizacje gospodarcze, stowarzyszenia handlowe, porozumienia towarowe oraz różnego rodzaju instytucje o charakterze ponadnarodowym. Ich wpływ na politykę gospodarczą poszczególnych państw i strukturę ich gospodarki może być bezpośredni, np. w ramach takich organizacji, jak Unia Europejska czy NAFTA (Północnoamerykański Układ Wolnego Handlu), lub pośredni – przez takie organizacje jak Międzynarodowa Izba Handlowa w Paryżu. Publikuje ona zalecenia dotyczące zwyczajów, praw i obowiązków stron w handlu międzynarodowym. Spotkać się można także z organizacjami o charakterze branżowym – są to np. Międzynarodowa Grupa Studyjna ds. Ołowiu i Cynku, Międzynarodowa Organizacja Cukru, Międzynarodowa Organizacja Kawy, Międzynarodowa Organizacja Kakao. Ich zadaniem jest zapewnienie jej uczestnikom (producentom) przepływu informacji o podaży i popycie na rynku światowym, publikowanie raportów i analiz rynków, gromadzenie danych statystycznych i sporządzanie prognoz sytuacji rynkowej<sup>3</sup>.

Szczególnym przypadkiem rynku międzynarodowego jest jednolity rynek wewnętrzny Unii Europejskiej. Po prawie 50 latach powstawania (Europejska Unia Węgla i Stali, 1951) proklamowano jego formalne utworzenie w 1999 r. (Europejska Unia Gospodarcza i Walutowa). Nastąpiło usunięcie ceł

2 S. Berndt, C. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing-Management*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg–New York 2003; J. Schroeder, *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 41–49.

3 [www.psz.pl/archiwum/marta-buchowiec-miedzynarodowe-organizacje-surowcowe](http://www.psz.pl/archiwum/marta-buchowiec-miedzynarodowe-organizacje-surowcowe) [dostęp: 10.10.2019].

i ilościowych ograniczeń w wymianie towarowej między krajami członkowskimi, zlikwidowanie barier swobodnego przepływu osób, usług i kapitału między tymi państwami, wprowadzenie jednolitych taryf celnych i wspólnej polityki celnej wobec państw trzecich. Prowadzona jest wspólna polityka w zakresie rolnictwa i transportu, ujednoczono przepisy prawa, realizowana jest koordynacja polityki gospodarczej.

Kolejna różnica między badaniami rynku krajowego i badaniami międzynarodowymi dotyczy dostępu do informacji. W wypadku rynków zagranicznych często brakuje informacji wtórnych lub dostęp do nich jest bardzo utrudniony (niski poziom wiarygodności, dokładności i aktualności danych, brak instytucji, wydawnictw i publikacji nawet o bardzo ogólnym charakterze). Trudności te odnoszą się także do krajów rozwiniętych, gdzie wprawdzie dostępne są informacje wtórne, ale bardzo często zbyt duży jest poziom ich ogólności i rzadko powiązane są konkretnymi problemami badawczymi, jakie stoją przed przedsiębiorstwem. Podobnie sytuacja przedstawia się w odniesieniu do badań pierwotnych (problemy z dostępem do respondentów, brak wykwalifikowanej kadry i firm badawczych na rynkach zagranicznych).

Następna cecha charakterystyczna badań rynków międzynarodowych odnosi się do ich kosztów. Realizacja badań pierwotnych na rynkach zagranicznych ze wspomnianych tu przyczyn jest bardzo kosztowna. Wiąże się to np. z koniecznością przeszkolenia personelu badawczego, utworzenia filii własnej firmy badawczej, a także z ryzykiem wynikającym z niewielkiego doświadczenia badawczego na rynkach zagranicznych. W niektórych krajach przeprowadzenie badań pierwotnych wymaga zgody władz lokalnych.

Typowe dla badań rynku międzynarodowego jest także to, że wyniki badań prowadzonych na różnych rynkach zagranicznych są często trudne do porównania. Może to wynikać ze specyfiki tych rynków, zastosowania odmiennych metod gromadzenia i analizy informacji albo nawet różnic w dostępie do źródeł informacji. Na przykład podczas badania czynnika demograficznego na rynkach zagranicznych trudno jest porównywać liczbę miast, ponieważ w różnych krajach różnie definiowane jest miasto: w Skandynawii to miejscowość o liczbie mieszkańców powyżej 200 tys., a w Japonii – 50 tys.

Kolejna cecha charakterystyczna badań rynku międzynarodowego dotyczy znaczenia prognoz. Zakres czasowy badań rynków zagranicznych jest większy niż badań rynku krajowego. Wynika to z tego, że wejście na rynki zagraniczne stanowi najczęściej decyzję kosztowną i długookresową, ponieważ z reguły przedsiębiorstwo zamierza długo funkcjonować na tych rynkach. Fakt ten, a także ciągle zmiany zachodzące na rynku międzynarodowym powodują, że podstawowe znaczenie ma informacja odnosząca się do relatywnie długiego okresu. Stąd właśnie duże znaczenie prognoz kształtowania się otoczenia międzynarodowego przedsiębiorstwa.

## 2. Rodzaje badań

Badania rynków zagranicznych możemy klasyfikować, biorąc pod uwagę różne kryteria, m.in.:

- zakres przedmiotowy badań,
- zasięg geograficzny badań,
- etap realizowanej strategii, którego dotyczy badanie,
- funkcję, jaką badania spełniają.

**Ze względu na zakres przedmiotowy badań** wyodrębnia się dwa ich rodzaje:

- 1) badania strukturalne,
- 2) badania koniunkturalne.

**Badania strukturalne** dotyczą czynników otoczenia, które nie podlegają zmianom lub zmieniają się w długich okresach. Wyniki takich badań stanowią przesłanki dla podejmowania decyzji o wyborze regionu czy rynku zagranicznego oraz rodzaju strategii, która będzie realizowana na wybranym rynku. Są to badania o szerokim zakresie, obejmują zebranie informacji, ich przetworzenie i analizę tych czynników, które kształtują warunki geograficzne, demograficzne, gospodarcze, prawne i kulturowe rynków zagranicznych.

**Badania koniunkturalne** odnoszą się do tych elementów rynku oraz elementów strategii marketingowej przedsiębiorstwa i jego konkurentów na rynkach międzynarodowych, które tworzą przesłanki dla podejmowania przez przedsiębiorstwo bieżących decyzji.

Przedmiotem badań strukturalnych są następujące czynniki<sup>4</sup>: naturalny, sytuacja demograficzna, poziom rozwoju gospodarczego, polityka gospodarcza, system prawny, czynnik kulturowy.

**Czynnik naturalny** – składają się nań m.in.:

- położenie i warunki geograficzne,
- zasoby naturalne,
- sieć dróg,
- klimat.

Brak dokładnej znajomości warunków naturalnych może negatywnie wpłynąć np. na działania związane z opakowaniem towaru, jego składowaniem, transportem, ubezpieczeniem, a także samym produktem i jego funkcjami. Od strefy klimatycznej, w jakiej znajduje się analizowany rynek zagraniczny, zależy zapotrzebowanie na niektóre produkty, a także sposób opakowania eksportowanego produktu i jego technologiczne właściwości. Strefa klimatyczna jest również czynnikiem składu chemicznego takich produktów, jak kosmetyki, paliwa samochodowe, artykuły spożywcze, co z kolei może spowodować wzrost kosztów produkcji i transportu. Często z tego właśnie względu uruchomienie produkcji na zagranicznym rynku może okazać się korzystniejsze niż eksport produktów na ten rynek.

<sup>4</sup> W. Keegan, B. Schlegelmilch, B. Stoettinger, *Globales...*, s. 203–213.

Ceny eksportowanych produktów zależą także od odległości między krajem eksportera a rynkiem zagranicznym, a zatem również ona może decydować o opłacalności eksportu. O wyborze między eksportem a uruchomieniem produkcji na zagranicznym rynku oraz o sposobie dystrybucji produktów na tym rynku decydują ponadto zasoby naturalne oraz sieć komunikacyjna. Niewielkie zasoby surowców naturalnych i nierozwinięta sieć dróg przemawiać będą za wyborem eksportu i odrzuceniem wyższych form internacjonalizacji.

**Sytuacja demograficzna** – poznanie tego czynnika jest niezbędne, ponieważ determinuje on wielkość i strukturę popytu. Znajomość sytuacji demograficznej oraz jej zmian pozwala ocenić atrakcyjność poszczególnych rynków zagranicznych. Konieczne jest więc zebranie, uporządkowanie i analiza danych o:

- liczbie ludności,
- tempie przyrostu naturalnego,
- gęstości zaludnienia,
- największych skupiskach ludności,
- strukturze społeczeństwa ze względu na płeć, wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie, liczbę gospodarstw domowych,
- strukturze gospodarstw domowych ze względu na liczbę członków, wiek, etap cyklu życia rodziny itp.

Należy dodać, że właśnie dane demograficzne są najczęściej jedną z podstawowych zmiennych umożliwiających dokonywanie segmentacji rynku. Informacje o czynniku demograficznym pozwalają także na szacowanie popytu i sprzedaży oraz na ustalenie technik sprzedaży i lokalizacji punktów jej prowadzenia. Odnosi się to szczególnie do danych o gęstości zaludnienia i skupiskach ludności, przyroście naturalnym i liczbie osób w gospodarstwie domowym. Na przykład w Norwegii i Danii 45% gospodarstw domowych to gospodarstwa jednoosobowe, w Szwecji prawie 42%, w Portugalii ten wskaźnik wynosi ok. 22%, na Cyprze ok. 21%, a w Irlandii ponad 23%. Z kolei gospodarstw domowych z jednym dzieckiem jest np. w Portugalii ok. 62%, na Malcie 60,5%, a w Irlandii ok. 39%. Natomiast gospodarstw domowych z czwórką i większą liczbą dzieci w Irlandii było 16,7%, w Belgii 13,7%, we Francji ok. 12%, w Portugalii ok. 4,5%, a na Malcie 5,6%<sup>5</sup>. Ważna jest informacja o podziale ludności na wiejską i miejską, ponieważ wyższe dochody osiągają z reguły mieszkańcy miast, a udział wydatków na artykuły konsumpcyjne jest tam większy niż na terenach wiejskich. Na terenach wiejskich można też zaobserwować bardziej konserwatywny stosunek do nowych produktów. Na przykład ludność wiejska stanowi ok. 10% ogółu ludności w Holandii i na Malcie, na Litwie prawie 55%, w Słowenii ok. 48%, a na Węgrzech prawie 47%<sup>6</sup>. Duże znaczenie ma także informacja o liczbie i strukturze gospodarstw domowych, ponieważ zakładanie rodzin i określona liczba osób

5 [www.locja.pl/raport-rynkowy/gospodarstwa-domowe-wpolsce-i-w-europie](http://www.locja.pl/raport-rynkowy/gospodarstwa-domowe-wpolsce-i-w-europie) [dostęp: 25.04.2018].

6 *Ibidem*.

w rodzinie wiążą się ze specyficznym typem potrzeb. Potrzebne są dane demograficzne odnoszące się do aktywności zawodowej kobiet, ponieważ pozwalają określić popyt na niektóre produkty, zwłaszcza żywnościowe. Ponadto gospodarstwa domowe, w których kobiety pracują zawodowo, dysponują większymi dochodami. Kolejne informacje odnoszące się do czynnika demograficznego dotyczą struktury etnicznej ludności. Są one często ważnym wyznacznikiem stylu życia i struktury konsumpcji w danym kraju.

W ostatnich latach istotnym czynnikiem sytuacji demograficznej stała się struktura ze względu na przynależność etniczną konsumentów. Określa ona bowiem strukturę konsumpcji, zachowania konsumentów czy ich styl życia. W wielu krajach UE, także w USA, można odnotować wzrost liczby obcokrajowców, a udział cudzoziemców w całości społeczeństwa przekracza nawet 10%. Natomiast proces asymilacji cudzoziemców jest różny, niektóre ich grupy tworzą zamknięte enklawy. Grupy te charakteryzują się często odmiennymi niż większość mieszkańców potrzebami, preferencjami czy sposobem zakupów. Powstało nawet pojęcie tzw. *marketingu etnicznego*, czyli postępowania przedsiębiorstw (często zakładanych przez cudzoziemców) nakierowanego na zaspokojenie potrzeb grup etnicznych i mniejszości narodowych<sup>7</sup>.

**Poziom rozwoju gospodarczego** – jest jednym z głównych wyznaczników potencjału ekonomicznego kraju. Informuje o atrakcyjności dla inwestorów i ewentualnym ryzyku inwestowania. Można go scharakteryzować za pomocą różnego rodzaju wskaźników i ich zmian, takich jak:

- wielkość i struktura PKB ogółem,
- wielkość PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca,
- stopa bezrobocia,
- wielkość eksportu i importu oraz ich struktura,
- wielkość eksportu i importu przypadające na jednego mieszkańca,
- bilans płatniczy,
- średnie płace i ich opodatkowanie,
- kursy walut i ich zmiany.

Zakłada się, że wraz ze wzrostem poziomu PKB rośnie poziom rozwoju technologicznego danego rynku zagranicznego i wymagania nabywców dotyczące nowoczesności produktów. Poziom rozwoju technicznego wyznacza ponadto stopień wyposażenia gospodarstw domowych w nowoczesny sprzęt (np. komputery), a ostatnio dostęp do internetu. To z kolei ma duży wpływ na sposób ewentualnego wejścia na rynek zagraniczny, formy sprzedaży produktów, zakres i formy współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami oraz rodzaje produktów, które można na te rynki wprowadzać. Istotne znaczenie mają tu także normy i standardy jakościowe, np. normy ISO i standardy związane ze znakiem CE.

**Polityka gospodarcza w poszczególnych krajach** – potrzebne jest zebranie i przeanalizowanie informacji o polityce państwa w zakresie ochrony własnej

<sup>7</sup> Por. A. Grzesiuk, *Marketing międzynarodowy*, CeDEWu, Warszawa 2007, s. 56–60.

produkcji oraz tworzenia instrumentów protekcji własnego przemysłu i usług. Z jednej strony możemy się tu spotkać z działaniami ewidentnie chroniącymi własny rynek, z drugiej zaś – z polityką tzw. rynku otwartego, czyli stwarzania równych szans dla wszystkich jego uczestników bez względu na kraj pochodzenia. Duże znaczenie mają więc:

- przepisy regulujące obrót towarowy z zagranicą,
- system celny i instrumenty pozataryfowe obowiązujące w poszczególnych branżach (np. ograniczenia ilościowe, kontyngenty przywozowe, różnego rodzaju licencje, normy sanitarne),
- system finansowania handlu zagranicznego,
- system ubezpieczeń eksportu,
- systemy wspierania rodzimych producentów (np. poprzez linie kredytowe, gwarantowanie eksportu, obniżone oprocentowanie kredytów, bezzwrotne pożyczki, dofinansowanie udziału w targach i wystawach międzynarodowych).

**System prawny** – ściśle powiązany z wymienionym wyżej czynnikiem, obejmuje takie zagadnienia, jak:

- prawną ochrona znaków towarowych i patentów,
- regulacje odnoszące się do tworzenia firm na rynkach zagranicznych i ochrony inwestycji,
- system podatkowy,
- regulacje obrotu gospodarczego,
- przeciwdziałanie praktykom monopolistycznym.

Duże znaczenie mają także regulacje prawne dotyczące płatności w handlu zagranicznym (np. przepisy prawa czekowego, wekslowego, bankowego, dewizowego). Informacje te mogą ułatwić podjęcie decyzji o sposobie wejścia na zagraniczne rynki oraz o formie rozliczeń z partnerami z tych rynków. W odniesieniu do jednolitego rynku wewnętrznego Unii Europejskiej szczególne znaczenie mają informacje o jednolitym systemie prawa. Chodzi tu o prawo handlowe, gospodarcze, walutowe, kredytowe, podatkowe i społeczne, prawo pracy, prawo dotyczące konkurencji oraz regulujące działalność przedsiębiorstw i spółek.

**Czynnik kulturowy** jest kolejnym elementem otoczenia międzynarodowego, który należy uwzględnić w działaniach za granicą. Może się bowiem zdarzyć, że nabywcy nie zaakceptują oferowanych produktów lub usług właśnie ze względów kulturowych. Czynnik kulturowy odnosi się zarówno do sfery materialnej, jak i duchowej.

Poziom kultury materialnej może wpływać na poziom popytu na określone dobra i na system dystrybucji. Wysoki poziom kultury materialnej powoduje duży popyt na dobra wysoko przetworzone, pozwala np. na długie przechowywanie produktów konsumpcyjnych. Niski poziom – odwrotnie – powoduje słaby popyt, często stwarza też konieczność budowy własnej sieci dystrybucji.

Z punktu widzenia działań marketingowych za granicą główne elementy kultury duchowej stanowią:

- język,
- poziom edukacji,
- religia,
- rola rodziny w społeczeństwie,
- etnocentryzm konsumentki.

Język jest głównym narzędziem komunikowania się przedsiębiorstw z konsumentami. Nieznajomość języka potencjalnych nabywców na rynkach międzynarodowych powoduje brak możliwości ustalenia ich intencji i sposobów zakupu. Błędne tłumaczenia przekazów promocyjnych są bardzo często podstawowymi przyczynami niepowodzeń ekspansji na rynki międzynarodowe.

Poziom edukacji społeczeństwa wyznacza sposoby dotarcia do konsumentów z przekazami promocyjnymi, instrumentami promocji, wpływa na jakość produktu i sposób obsługi. Poziom edukacji może być także wykorzystywany do działań segmentacyjnych nabywców na rynkach międzynarodowych.

Religia natomiast może mieć duży wpływ na strukturę konsumpcji i stosunek do dóbr materialnych. Znajomość zasad religijnych obowiązujących w danej społeczności jest ważnym czynnikiem przy ustalaniu wielkości popytu lub jego braku na określone produkty.

Podobnie model rodziny i jej liczebność wyznaczać mogą decyzje o zakupie różnych produktów. Często ze względów religijnych i zwyczajowych istnieje określona hierarchia w rodzinie, wyznaczone są role mężczyzny i kobiety. Stąd ważne znaczenie ma informacja o tym, kto decyduje w rodzinie o zakupach. Od tego zależą bowiem działania marketingowe przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym (sposób opakowania produktu, treść i forma przekazu promocyjnego, rodzaj kanału dystrybucji itp.).

Etnocentryzm konsumentki sprowadza się do uznawania wyższości produktów krajowych nad zagranicznymi. Jest to świadome i konsekwentne preferowanie produktów krajowych ze względów racjonalnych i emocjonalnych. Wpływ na taką postawę wywierają czynniki demograficzny i psychospołeczny. Różnorodność kulturowa i otwartość na obcą kulturę sprzyjają ograniczaniu poziomu etnocentryzmu. Natomiast duży udział osób starszych, z reguły o konserwatywnych poglądach, sprzyja umacnianiu etnocentryzmu konsumentki<sup>8</sup>.

Czynnik kulturowy ma także duże znaczenie przy podejmowaniu decyzji o wejściu na dany rynek zagraniczny. Jego rola ujawnia się szczególnie podczas negocjacji dotyczących formy wejścia. Wiadomo, że mieszkańcy Ameryki Północnej i Europy mają podobny stosunek do czasu, zadań i związków między ludźmi. Uważają, że oszczędne gospodarowanie czasem jest wyznacznikiem umiejętności negocjatorów i kontrolują terminy rozpoczęcia oraz zakończenia negocjacji. Obcokrajowcy, którzy tego nie respektują, postrzegani są jako nieprofesjonalni lub źle gospodarujący swoim czasem. Menedżerowie i negocjatorzy z Ameryki Północnej są bardziej optymistycznie nastawieni do zadań i propozycji oraz bardziej

8 Szerzej zob. A. Limański, I. Drabik, *Marketing międzynarodowy*, Difin, Warszawa 2010.

skłonni do podejmowania ryzyka podczas negocjacji niż Europejczycy. Negocjatorzy z krajów basenu Morza Śródziemnego dopuszczają możliwość opóźnień negocjacji czy ich niezakończenia w ustalonym terminie. Czas w tej kulturze jest pojmowany bardziej elastycznie niż w państwach Europy Północnej.

W kręgu kulturowym Ameryki Łacińskiej wzrasta waga związków między ludźmi. Podczas spotkań z partnerami obecni są także inni uczestnicy – członkowie lokalnej społeczności, po to, by dokonać oceny zagranicznego partnera. W trakcie spotkań z partnerami z innych rynków wymieniane są nie tylko informacje dotyczące transakcji, ale także odnoszące się do historii, sztuki, religii czy polityki kraju partnera.

W wypadku negocjowania z partnerami reprezentującymi kultury tradycyjne, np. japońską i chińską, należy brać pod uwagę fakt, że nie będą oni prowadzić interesów, dopóki nie nawiążą bliższego kontaktu z partnerem negocjacji. W kulturze Chin szczególnego znaczenia nabierają relacje międzyludzkie, zwane *guanxi*. Oznaczają one długotrwałe osobiste więzi i kontakty, które pomagają w prowadzeniu przedsiębiorstwa i w życiu osobistym. Nieuwzględnienie tego czynnika skazuje firmę wchodzącą na rynek chiński na niepowodzenie. Tak stało się amerykańskim koncernem eBay, który działania na tym rynku rozpoczął już w 2004 r., ale dwa lata później wycofał się z niego. Jego miejsce zajęła firma chińska Taobao. Udostępniła ona klientom (sprzedawcom i nabywcom) nawiązanie kontaktów i zdobycie wiedzy o sobie i był to czynnik decydujący o wyborze tej firmy na niekorzyść eBay. W Chinach i Japonii ważna w życiu osobistym i biznesie jest hierarchia, a jej nierespektowanie naraża na utratę twarzy i publiczną kompromitację. Uważa się, że do tego prowadzi m.in. reklama porównawcza. Dlatego nie należy jej stosować ani w negocjacjach, ani w działaniach promocyjnych.

Z kolei negocjowanie z partnerami z krajów Bliskiego Wschodu może przynieść pożądane efekty, gdy partner negocjacji z innego państwa jest przedstawiony przez krewnych lub przyjaciół partnera z Bliskiego Wschodu. Wynika to z faktu, że związki rodzinne odgrywają tam dużo większą rolę w biznesie niż inne relacje. Pośrednik w znacznym stopniu ogranicza ryzyko każdej ze stron. Natomiast podejście europejsko-amerykańskie, kładące nacisk na jak najszybsze przeprowadzenie negocjacji, jest uważane za pozbawione szacunku dla drugiej strony.

Trzeba podkreślić, że przed podjęciem decyzji o wyborze rynków zagranicznych i sposobach wejścia na nie konieczne jest dokładne zbadanie wszystkich wymienionych dotychczas elementów struktury rynków międzynarodowych. Nie można poprzestać np. tylko na czynnikach ekonomicznym, prawnym i demograficznym jako głównych elementach struktury rynku. Znanych jest wiele przypadków niepowodzeń strategii wejścia na rynek międzynarodowy, szczególnie wtedy, gdy nie uwzględniano czynnika kulturowego jako istotnego wyznacznika wyboru danego rynku.

Należy również wspomnieć, że badania strukturalne rynków zagranicznych odnoszą się do tych czynników, które się nie zmieniają lub ulegają bardzo wolnym zmianom. W związku z tym nie jest konieczne częste powtarzanie tych



badania. Należy natomiast monitorować niektóre elementy struktury rynków zagranicznych, takie jak czynnik prawny czy polityka gospodarcza w poszczególnych państwach. Te czynniki zmieniają się bowiem spośród czynników strukturalnych najczęściej, szczególnie w krajach po transformacji gospodarki. Przykładem może tu być Polska – np. w 2014 r. powstało ponad 25 tys. stron nowych przepisów, tj. 56 razy więcej niż w Szwecji i 43 razy więcej niż w Belgii i we Włoszech. Te dwa ostatnie państwa są uznawane za klasyczne „republiki biurokracji”.

**Badania koniunkturalne**, które są drugim rodzajem badań rynków zagranicznych, obejmują następujące zagadnienia:

- badanie popytu,
- badanie podaży,
- badanie cen,
- badanie działań marketingowych konkurentów na rynkach zagranicznych.

Badania koniunkturalne mają pomóc w określeniu strategii marketingowej firmy na rynkach międzynarodowych. **Badania te odnoszą się do określonej branży (na jednym rynku zagranicznym lub kilku rynkach)**, w której przedsiębiorstwo zamierza podjąć działania.

**Badanie popytu** nie obejmuje ogólnego popytu na rynkach międzynarodowych, lecz popyt na określone dobra konsumpcyjne lub inwestycyjne albo usługi. Badanie popytu polega na zebraniu, uporządkowaniu i analizie informacji o wielkości popytu oraz o czynnikach wpływających na jego wielkość i ewentualne zmiany.

Do czynników kształtujących popyt na określone dobra należą:

- czynnik naturalny,
- czynnik ekonomiczny,
- czynnik demograficzny,
- czynnik socjologiczny.

Czynniki te są głównym przedmiotem badań strukturalnych, ale – jak już podkreślano – badania te dotyczą całej gospodarki jednego rynku zagranicznego lub wielu takich rynków. Prawidłowa realizacja badań strukturalnych pozwoli na przejście do badań koniunkturalnych, tj. do skoncentrowania się na wybranej grupie produktów i wybranych rynkach zagranicznych. Należy więc zebrać informacje o kształtowaniu się czynnika naturalnego na wybranych rynkach zagranicznych, np. o klimacie, stanie dróg, stopniu urbanizacji. W dalszej kolejności konieczne jest pozyskanie informacji o czynniku demograficznym i jego wpływie na wielkość popytu. Chodzi tu o dane o liczbie potencjalnych nabywców i ich strukturze ze względu na płeć, wykształcenie, miejsce zamieszkania oraz o dane dotyczące ewentualnych zmian tych wielkości. Kolejnym czynnikiem określającym wielkość popytu jest czynnik ekonomiczny. W tym wypadku niezbędne są informacje o:

- wysokości i strukturze dochodów potencjalnych nabywców,
- kształtowaniu się ich wydatków, ze szczególnym uwzględnieniem wybranej grupy produktów,
- wielkości sprzedaży danej grupy produktów i jej ewentualnych wahaniach sezonowych,

- przeciętnym poziomie spożycia określonych produktów w gospodarstwie domowym. Następnym czynnikiem określającym wielkość popytu to czynnik socjologiczny. Niezbędne są informacje bliżej charakteryzujące wybrany segment nabywców, a więc dane o tym, do jakiej grupy społecznej można ich zaliczyć i jak przedstawia się sytuacja gospodarstw domowych, biorąc pod uwagę cykl życia rodziny. Wymienione tu informacje powinny dotyczyć nie tylko sytuacji bieżącej, ale również minionych 2–3 lat, aby uzyskać obraz przynajmniej krótkookresowych tendencji kształtowania się popytu.

W celu określenia wielkości popytu niezbędne jest także przeprowadzenie badania wielkości rynku. Dotyczyć ono może zakresu terytorialnego rynku i głównych ośrodków sprzedaży. Chodzi także o zdobycie informacji o organizacji rynku, sieci dystrybucji oraz powiązaniach między uczestnikami kanałów dystrybucji, a także stopniu integracji ich działań.

Duże znaczenie mają również badania dotyczące zachowania się nabywców. Należy określić motywy ich zakupów, a więc ustalić wpływ czynników racjonalnych (np. cechy produktu i jego przydatność, cena, forma sprzedaży, dochody nabywców) i nieracjonalnych (np. moda, promocja, naśladownictwo innych, stosunek do produktów zagranicznych). Informacje o tych zagadnieniach mają charakter jakościowy i są z reguły zamieszczane w specjalistycznych raportach firm badawczych lub artykułach w specjalistycznej prasie branżowej.

**Badanie podaży** wiąże się z wybranym produktem (grupą produktów) i ma na celu poznanie jej wielkości, struktury oraz tendencji rozwojowych w odniesieniu do badanego produktu i rynku zagranicznego. Należy więc zebrać, uporządkować i poddać analizie dane dotyczące:

- wielkości i struktury asortymentowej produkcji,
- poziomu wykorzystania mocy wytwórczych,
- charakterystyki głównych producentów i ich udziału w rynku,
- wielkości i struktury asortymentowej eksportu danego produktu,
- wielkości i struktury asortymentowej importu danego produktu,
- głównych eksporterów i importerów,
- nakładów inwestycyjnych w danej branży,
- kosztów produkcji i rentowności danej branży.

Zbadanie wielkości i struktury asortymentowej produkcji, a także poziomu wykorzystania mocy wytwórczych oraz zmian tych wskaźników pozwoli odpowiedzieć na pytanie o koniunkturę na rynku określonego produktu. Umożliwi to także dokonanie oceny, czy relatywnie szybko można zwiększyć dostawy produktów na rynek. Informacje o głównych producentach mogą być pomocne w określeniu charakteru rynku, sposobów konkurencji na nim oraz w poznaniu największych potencjalnych konkurentów. Dane o wielkości eksportu, importu i ich strukturze asortymentowej mogą pomóc w poznaniu polityki państwa wobec zagranicznych producentów (polityka ochrony własnego rynku lub polityka rynku otwartego). Świadczą także o tym, jaki jest stosunek miejscowych nabywców do produktów importowanych. Wysoki import pozwala sformułować wnioski

o pozytywnym stosunku do produktów zagranicznych i możliwości eksportu na dany rynek zagraniczny. Wielkość nakładów inwestycyjnych informuje zaś o tym, czy dana branża rozwija się i w jakim tempie to następuje. Znając te wielkości, można sformułować wniosek o tym, czy przedsiębiorstwo zamierzające wejść na dany rynek jest w stanie ponieść podobne nakłady na inwestycje. Dodatkowo, wskazuje na poziom jakości i nowości produktu, jaki jest wymagany na danym rynku zagranicznym. Można to łatwo skonfrontować z poziomem jakości produktu, z którym określiła firma chce wejść na rynek międzynarodowy. Rentowność branży określa natomiast, czy można się spodziewać szybkiego napływu konkurentów. Wysoka rentowność jest zachęcającym sygnałem dla potencjalnych inwestorów i zapowiada intensywną konkurencję między dostawcami określonego produktu. Natomiast niski poziom rentowności raczej nie przyciąga konkurentów.

**Badanie cen** to kolejny element badań koniunkturalnych. Chodzi w nim o ustalenie wysokości cen, ich struktury, zmian oraz sposobów ich kształtowania. Konieczne jest zebranie informacji o poziomie cen detalicznych oraz hurtowych i ich zmianach, a także o różnicach cen stosowanych przez poszczególnych dostawców w odniesieniu do różnych odmian produktu. Użyteczne w podejmowaniu decyzji o ustaleniu ceny produktu na rynku zagranicznym są także informacje o sposobie i kierunku reagowania popytu na zmiany cen (wielkość i rodzaj elastyczności cenowej), a także o cenach najczęściej stosowanych i cenach przeciętnych dla określonej grupy produktów.

Niezbędne są także informacje o stosowanych w transakcjach handlowych formułach handlowych (*Incoterms*), z których wynika pośrednio wysokość ceny (przez określenie zakresu obowiązków stron takiej transakcji). Użyteczne są także informacje o cłach na produkty importowane i ich zmianach oraz o sposobach płatności obowiązujących na danym rynku zagranicznym i formach zabezpieczenia płatności. Przedsiębiorstwo, które zamierza wejść na rynki zagraniczne lub już na nich funkcjonuje, powinno w ramach badań cen gromadzić i analizować informacje o kształtowaniu się kursów walutowych. W przypadku eksportu wpływają one bowiem na przychody ze sprzedaży, a w przypadku importu na wysokość zapłaconej ceny. Z punktu widzenia dalszej ekspansji przedsiębiorstwa duże znaczenie ma informacja o zmianach kursu waluty, ewentualnie o jego stabilności. Częste i poważne zmiany kursu waluty na wybranych rynkach zagranicznych mogą utrudniać albo wręcz zniechęcać do wejścia na nie.

**Badanie działań marketingowych konkurentów** obejmuje elementy strategii marketing-mix firm, które funkcjonują na rynku międzynarodowym. Ze względu na potencjalnie dużą liczbę takich przedsiębiorstw należy w badaniach skoncentrować się na wybranych konkurentach. Mogą to być największe firmy działające na określonym rynku zagranicznym lub firmy o podobnym potencjale do przedsiębiorstwa, które zamierza wejść na rynek międzynarodowy.

Badania w zakresie *polityki produktu* obejmują:

- porównanie cech produktu z cechami produktów konkurentów oraz z produktami substytucyjnymi;

- ustalenie, czy konkurenci wprowadzają nowe produkty i jak często to czynią, czy są to produkty autentycznie nowe, czy ulepszone lub usprawnione;
- określenie pozycji rynkowej produktów konkurentów i własnych (np. za pomocą metody portfelowej zwanej metodą BCG);
- określenie cyklu życia produktu;
- prace nad stworzeniem koncepcji nowego produktu.

Badania te powinny być pomocne w ustaleniu, czy produkty firmy, która zamierza wejść na rynek międzynarodowy, będą mogły zdobyć przewagę nad produktami konkurencyjnymi, oraz w podjęciu decyzji, które z cech produktów powinny być wykorzystane w działaniach promocyjnych. Informacja o pozycji rynkowej produktów konkurencyjnych pozwoli odpowiedzieć na pytanie, jak bardzo intensywne działania należy podejmować w celu wprowadzenia produktu na rynek międzynarodowy. Określenie przebiegu cyklu życia produktu umożliwi sformułowanie wniosków, na którym etapie znajdują się określone produkty i – orientacyjnie – jak długo mogą być sprzedawane. Informacje o tym, jak często i kiedy wprowadzane są nowe produkty, pozwolą przedsiębiorstwu, które zamierza wejść na rynek międzynarodowy, ustalić, czy samo jest w stanie wprowadzać nowości i dotrzymać kroku konkurentom.

Badania *polityki cenowej* konkurentów obejmują następujące zagadnienia:

- kształtowanie się cen detalicznych i cen hurtowych produktu określonych konkurentów i prognozy na przyszłość w tym zakresie,
- kryteria i sposoby różnicowania cen przez konkurentów,
- czynniki wpływające na ceny oraz metody ustalania cen przez konkurentów,
- strategie cenowe stosowane przez konkurentów.

Tego rodzaju informacje pozwolą przedsiębiorstwu ustalić wysokość cen na swoje produkty, określić ich ewentualne zmiany oraz sposoby różnicowania.

Badania *polityki dystrybucji* obejmują następujące zagadnienia:

- lokalizacja i sposoby sprzedaży danego produktu na rynku międzynarodowym,
- możliwe do zastosowania kanały dystrybucji, ich struktura i intensywność dystrybucji określonej grupy produktów,
- potencjalni uczestnicy kanałów dystrybucji (z uwzględnieniem np. terytorialnego zasięgu działania, wielkości partii towarów, częstotliwości zakupów, sytuacji finansowej i zabezpieczenia płatności),
- koszty dystrybucji.

Zebranie i uporządkowanie informacji dotyczących wymienionych tu zagadnień umożliwi przedsiębiorstwu podjęcie decyzji związanych z dystrybucją swoich produktów na rynku międzynarodowym. Ustalone zostaną wówczas: długość i szerokość kanału dystrybucji, liczba i typ pośredników oraz zakres współpracy między nimi i przedsiębiorstwem.

Badania *polityki promocji* odnoszą się do następujących dziedzin:

- instrumenty promocji stosowane przez konkurentów na rynkach zagranicznych (zakres ich stosowania, częstotliwość, czas trwania i szacowane koszty),
- przekazy promocyjne (ich treść),
- skuteczność i efektywność działań promocyjnych.

Informacje o działaniach promocyjnych konkurentów posłużą do określenia polityki promocji, a więc m.in. treści, zakresu, częstotliwości i kosztów działań promocyjnych przedsiębiorstwa, które zamierza wejść na rynek międzynarodowy.

W podręcznikach marketingu możemy spotkać się także z innym podziałem badań marketingowych ze względu na kryterium przedmiotu badań. Są to:

- badania międzynarodowych uwarunkowań działania przedsiębiorstwa,
- badania instrumentów oddziaływania na rynki międzynarodowe,
- badania rezultatów działania na rynkach międzynarodowych<sup>9</sup>.

Można jednak uznać, że badania międzynarodowych uwarunkowań działania odpowiadają badaniom strukturalnym, a badania instrumentów oddziaływania na rynki międzynarodowe i badania efektów tych działań odpowiadają badaniom koniunkturalnym.

Natomiast badania rezultatów działania na rynkach międzynarodowych odnoszą się do przedsiębiorstw, które już na tych rynkach funkcjonują, a nie dopiero zamierzają na nie wejść.

**Drugie kryterium** podziału badań rynku międzynarodowego stanowi *zasięg geograficzny badań*. Wyróżniamy badania:

- jednego rynku zagranicznego,
- wielu rynków zagranicznych.

W pierwszym przypadku mamy do czynienia z sytuacją, w której przedsiębiorstwo podjęło decyzję o wyborze konkretnego rynku zagranicznego (najczęściej kraju), a wybór ten wynika z geograficznej bliskości tego rynku. W drugim przypadku badania wielu rynków zagranicznych mogą być realizowane samodzielnie przez oddziały firmy już funkcjonującej na tych rynkach. Mogą to być badania nieskoordynowane, prowadzone według różnych metod i za pomocą różnych technik badawczych (tzw. niezależne badania rynku międzynarodowego). Istnieje także możliwość sekwencyjnego realizowania badań w wielu krajach – po przebadaniu jednego rynku prowadzi się badania kolejnych rynków zagranicznych (tzw. badania sekwencyjne rynku międzynarodowego). Możemy wreszcie mieć do czynienia z jednoczesnym prowadzeniem badań na wielu rynkach zagranicznych za pomocą tej samej metodologii i technik badawczych (tzw. symultaniczne badania rynku międzynarodowego). Ten sposób prowadzenia badań jest uzgadniany na szczeblu centrali przedsiębiorstwa.

Kolejnym kryterium podziału badań jest to, jakiego dotyczą one **etapu strategii realizowanej na rynku międzynarodowym**. Badania mogą dotyczyć następujących zagadnień:

- wybór rynku zagranicznego, na który wejdzie przedsiębiorstwo;
- forma wejścia na rynek zagraniczny;
- elementy strategii marketing-mix, która ma być realizowana na rynku zagranicznym;
- efekty realizowanej strategii marketingowej na rynku międzynarodowym.

9 K. Karcz, *Międzynarodowe badania...*, s. 62–64.

W pierwszym przypadku wykorzystywane są informacje o strukturze rynków zagranicznych i koniunkturze na nich. Na podstawie tych informacji dokonywany jest – najczęściej za pomocą metody wieloczynnikowej (metody General Electric) – wybór rynku. Drugi rodzaj badań opiera się na analizie informacji odnoszących się głównie do rozwiązań prawnych i sytuacji gospodarczej (koniunktury) na rynkach zagranicznych. Dzięki tym informacjom przedsiębiorstwo wybiera sposób wejścia na rynek międzynarodowy. W trzecim przypadku wykorzystuje się informacje dotyczące zachowania się konsumentów na rynku międzynarodowym i realizowanych przez konkurentów strategii marketingowych. Na tej podstawie określona zostaje treść strategii marketing-mix realizowanej przez przedsiębiorstwo na danym rynku. Ostatni rodzaj badania odnosi się do efektów, jakie przyniosła wybrana i realizowana strategia marketingowa. Może to być ocena dotycząca wybranych elementów strategii marketing-mix lub całości tej strategii.

**Ze względu na funkcje**, jakie spełniają badania marketingowe (strukturalne i koniunkturalne), można wyróżnić trzy typy:

- 1) badania opisowe,
- 2) badania zależności przyczynowo-skutkowych,
- 3) badania prognostyczne.

**Badania opisowe** przedstawiają zjawisko w danym przedziale czasowym, bez określenia przyczyn jego zmian. Jest to „fotografia” określonego przedmiotu badań, np. opis systemu dystrybucji wybranego produktu (czy grupy produktów), prezentacja liczby i pozycji rynkowej najważniejszych konkurentów na rynku międzynarodowym, opis produktów konkurencji i map percepcji tych produktów.

**Badania zależności przyczynowo-skutkowych**, oprócz opisu badanego zjawiska, mają za zadanie wskazać, jakie zmienne (czynniki) spowodowały jego zmiany i jakie związki przyczynowe zachodzą między przedmiotem badania a tymi czynnikami. Na przykład po przedstawieniu systemu dystrybucji na rynku międzynarodowym i zmian, jakie zaszły w tej dziedzinie, określa się prawdopodobne przyczyny ich wystąpienia (przykładowo – zmiana to wzrost liczby własnych punktów sprzedaży najważniejszych konkurentów na rynku międzynarodowym, a przyczyny tych zmian to dążenie do wzrostu sprzedaży produktów konkurentów i zbyt wysokie marże firm handlu detalicznego).

**Badania prognostyczne** mają na celu określenie, na podstawie zależności przyczynowo-skutkowych, tendencji rozwojowych badanego zjawiska. Prognozy można sporządzać za pomocą różnych metod.

Do najprostszych należą metody jakościowe, zwane też metodami intuicyjnymi. Są to m.in.:

- metoda delficka,
- metoda ekspertyz,
- badania sprzedawców,
- dyskusja grupowa.

*Metoda delficka* polega na opracowaniu kwestionariusza pytań, które są następnie kierowane do rzeczoznawców różnych specjalności. Dzięki temu można sformułować prognozę badanego zjawiska rynkowego. *Metoda ekspertyz* polega natomiast na przygotowaniu przez różne zespoły ekspertów wariantów kształtowania się danego zjawiska i określeniu na tej podstawie prognozy. *Badania sprzedawców* sprowadzają się do zebrania opinii wśród sprzedawców o badanym zjawisku. Dzięki temu można zgromadzić aktualne i szczegółowe informacje. Słabą stroną tych badań jest z reguły brak wiedzy sprzedawców na temat ogólnej sytuacji odnoszącej się do badanego zjawiska i uzależnienie ich sądów od notowanych ostatnio wielkości sprzedaży. *Dyskusja grupowa* to wymiana opinii na temat prognoz dotyczących badanego zjawiska, odbywająca się wśród przedstawicieli wszystkich ogniw w kanale dystrybucji, tj. producentów, hurtowników, detalistów itd.

W badaniach marketingowych można także korzystać z metod opisowo-statystycznych, do których zalicza się m.in.:

- *metodę prostej ekstrapolacji* (następuje w niej automatyczne przenoszenie dynamiki badanego zjawiska z przeszłości na jego wielkość i kierunek w przyszłości),
- *metodę ekstrapolacji trendu* (na podstawie szeregu czasowego wyznacza się krzywą i jej funkcję obrazującą zależności między badanym zjawiskiem a czynnikami, które na nie oddziałują, a następnie oblicza się wielkość funkcji w przyszłych okresach),
- *metody statystyczne* (tworzy się model ekonometryczny zawierający zmienne objaśniane i objaśniające, ustala zależności między nimi, a następnie szacuje się parametry funkcji). Modele ekonometryczne są modelami warunkowymi, tzn. ich realizacja zależy od spełnienia przyjętych warunków wyjściowych. Nie oznacza to jednak, że prognoza na podstawie takiego modelu będzie bezbłędna – nie da się bowiem umieścić w modelu wszystkich zmiennych. Chodzi o to, by minimalizować średni błąd prognozy, by rzeczywista wartość zmiennej objaśnianej nie odchyłała się zbyt od prognozy. Błąd ten zależy od przedziału czasowego prognozy<sup>10</sup>.

### 3. Źródła informacji i metody badań

Źródła informacji wykorzystywane w badaniach marketingowych, a więc także w badaniach rynków zagranicznych, podzielić można na dwie grupy:

- 1) źródła pierwotne,
- 2) źródła wtórne.

<sup>10</sup> Zob. S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002; W. Dębski, *Prognozowanie sprzedaży*, CIM, Warszawa 1998.

*Źródła pierwotne* zawierają informacje zbierane po raz pierwszy na potrzeby danego badania. *Źródła wtórne* obejmują natomiast te informacje, które zostały już wcześniej zebrane, uporządkowane i poddane analizie dla innych celów badawczych.

W badaniach marketingowych powinno się przede wszystkim wykorzystywać źródła wtórne, a dopiero później pierwotne. Wynika to głównie z faktu, że badania wtórne mogą być zrealizowane szybciej i są tańsze, ponadto są one relatywnie proste. Szczególnie odnosi się to do strukturalnych badań rynków zagranicznych, a także do części badań koniunkturalnych. Badania z wykorzystaniem źródeł wtórnych dają pierwotny obraz badanego rynku zagranicznego i nie wymagają specjalistycznych szkoleń personelu badawczego, przygotowania instrumentów badawczych itp., a ich wyniki mogą być stosunkowo szybko opracowane i zaprezentowane.

Mimo tych zalet korzystanie ze źródeł wtórnych natrafia na spore bariery. Są nimi: problemy z dostępnością źródeł, trudności z porównywaniem informacji, z ich aktualnością i dokładnością, oraz duży stopień ich agregacji. Często też brakuje informacji wtórnych, zwłaszcza dotyczących krajów rozwijających się. Nawet jednak w tych państwach, w których informacje wtórne są zbierane i opracowywane przez wyspecjalizowane instytucje, nie zawsze łatwo do nich dotrzeć. Dotyczy to zwłaszcza niektórych branż. Zgromadzone informacje wtórne mogą także okazać się trudno porównywalne, ponieważ mamy do czynienia ze zróżnicowaniem poszczególnych rynków zagranicznych i dużą odmiennością systemów pomiaru informacji. Na przykład w Nigerii do ludności miejskiej zalicza się mieszkańców 40 największych miast, w Kenii, według statystyk, miasto liczy co najmniej 2 tys. mieszkańców<sup>11</sup>. W wielu krajach w badaniach statystycznych stosowane są odmienne granice przedziałów wiekowych, co utrudnia korzystanie ze statystyk demograficznych.

Przyjęta metodologia może także powodować, że opracowanie i analiza informacji ze źródeł wtórnych prowadzą do ograniczenia dokładności wyników i celowego lub niecelowego ich zafałszowania.

Informacje ze źródeł wtórnych bardzo często są zbyt ogólne. Powoduje to, że niejednokrotnie badania wtórne dają tylko przybliżony obraz badanego rynku, niewystarczający z punktu widzenia celu badań.

Źródła informacji wtórnych można podzielić na źródła wewnętrzne i zewnętrzne. *Źródła wewnętrzne* obejmują te informacje, które zostały już zebrane i opracowane w przedsiębiorstwie do innych celów. Może to być np. dokumentacja i korespondencja handlowa, sprawozdania pracowników z pobytu za granicą, wewnętrzne opracowania dotyczące różnych rynków, branż czy grup produktów. *Źródła zewnętrzne* obejmują materiały statystyczne i opisowe.

11 J. Schroeder, *Badania marketingowe...*, s. 33–36.



Materiały statystyczne publikowane są przez urzędy statystyczne poszczególnych państw, międzynarodowe instytucje i stowarzyszenia, izby handlowe itp. Oto przykłady takich materiałów:

- roczniki statystyczne ONZ – *Statistical Yearbook, Demographic Yearbook, International Trade Statistic Yearbook*,
- roczniki statystyczne FAO – *FAO Yearbook. Production, FAO Yearbook. Trade*,
- roczniki MFW – *World Economic Outlook, International Financial Statistical Yearbook*,
- roczniki Unii Europejskiej – *Eurostat Yearbook, Bulletin of European Union*.

Materiały opisowe wydawane są także przez organizacje rządowe poszczególnych państw, agendy ONZ, międzynarodowe instytucje, organizacje i stowarzyszenia. Warto korzystać też z publikacji w czasopismach ekonomicznych, branżowych, pismach codziennych i periodykach, np. w „*The Economist*”, „*Financial Times*”, „*Der Marktforscher*”, „*Wall Street Journal*”, „*Capital*”, „*Business Week*”, „*Handelsblatt*”, „*WirtschaftsWoche*”, „*Süger Review*”, „*Metall Bulletin*”, z informatorów o firmach z różnych branż, np. *Kompass*. Szczególnie ważne informacje znajdują się w fachowych czasopismach poświęconych marketingowi, spośród których można wymienić:

- „*European Journal of Marketing*”,
- „*International Marketing Review*”,
- „*Journal of Marketing*”,
- „*Journal of Marketing Research*”,
- „*International Journal of Advertising*”,
- „*Marketing-Zeitschrift für Forschung und Praxis*”,
- „*Der Markt*”.

Z polskich gazet i czasopism należy zwrócić uwagę na

- „*Marketing w Praktyce*”,
- „*Handel Wewnętrzny*”,
- *Unia Europejska.pl* (dwumiesięcznik),
- „*Marketing i Rynek*”,
- „*Rzeczpospolita*” – część gospodarcza,
- „*Dziennik Gazeta Prawna*”,
- „*Gazeta Wyborcza*” – część gospodarcza,
- *Raporty Polskiego Instytutu Badawczego: Gospodarka i handel zagraniczny Polski, Koniunktura gospodarki światowej i Polski*.

Informacje wtórne zewnętrzne mogą być także pozyskiwane podczas targów, wystaw, konferencji międzynarodowych, z publikowanych wystąpień, ulotek, informatorów itp.

Publikacje dotyczące poszczególnych rynków udostępniane są również przez izby handlowe i przemysłowe oraz wyspecjalizowane instytuty badawcze. Część z tych materiałów jest płatna, a część ogólnie dostępna.

Dodatkowe źródła informacji to serwisy agencji prasowych oraz publikacje giełd towarowych, papierów wartościowych i usług, sprawozdania roczne firm i prace wydawane przez instytuty naukowo-badawcze.

W Polsce, poza czasopismami ogólnymi i specjalistycznymi, informacje o rynkach międzynarodowych można uzyskać z takich instytucji i organizacji, jak:

- Główny Urząd Statystyczny,
- Krajowa Izba Gospodarcza,
- Polski Instytut Badawczy,
- Centrum Informacji Naukowej przy Ministerstwie Gospodarki,
- Ośrodek Informacji i Dokumentacji Biura Polskiego Komitetu Normalizacyjnego,
- polskie placówki ekonomiczno-handlowe za granicą,
- attaché handlowi ambasad polskich za granicą i zagranicznych ambasad w Polsce.

Ważną rolę w krajowym systemie informacji o rynkach zagranicznych odgrywa **KIG (Krajowa Izba Gospodarcza)**. KIG jest członkiem Stowarzyszenia Europejskich Izb Przemysłowo-Handlowego oraz Międzynarodowej Izby Handlowej w Paryżu i świadczy usługi na rzecz polskich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Izba ma podpisane umowy o współpracy z większością narodowych izb gospodarczych na świecie. Na rzecz polskich eksporterów świadczy usługi obejmujące m.in. kojarzenie partnerów, doradztwo przy wchodzeniu na rynki zagraniczne, doradztwo w zakresie opracowania i wdrożenia w firmie planu rozwoju eksportu czy audyt eksportowy.

Wśród jednostek, które zajmują się pozyskiwaniem i udostępnianiem informacji na potrzeby handlu zagranicznego, dużą rolę odgrywa **PPE (Portal Promocji Eksportu Ministerstwa Gospodarki)**<sup>12</sup>. Portal umożliwia dostęp do informacji o rynkach i branżach, które pomocne są do oceny możliwości eksportowych firmy, pozwala na składanie zapytań ofertowych za granicą, umożliwia bezpłatną prezentację oferty eksportowej polskich firm odbiorcom zagranicznym, informuje o targach i misjach handlowych, udostępnia raporty i opracowania poszczególnych rynków zagranicznych, udostępnia biuletyny z tych rynków, przewodniki i poradniki. W ramach tego portalu realizowany jest m.in. **BPP – Branżowy Program Promocji**<sup>13</sup>. Udział firm w tego typu programach promocji umożliwi ekspansję na nowe, perspektywiczne rynki poza UE (m.in. Algieria, Indie, Iran, Meksyk, Wietnam), które są odległe, a wejście na nie kosztowne. Na większości z tych rynków działania promocyjne polskich przedsiębiorców mogą być uzupełnione o działania informacyjne oraz medialne, które wzmocnią przekaz promocyjny.

12 <https://www.trade.gov.pl/> [dostęp: 12.03.2019].

13 <https://www.gov.pl/pl/web/rozwoj/branzone-programy-promocji2020-2022> [dostęp: 23.12.2019].

Dla małych i średnich firm w Unii Europejskiej ważną rolę informacyjną odgrywa sieć EEN (**Enterprise Europe Network**)<sup>14</sup>. Sieć ta oferuje małym i średnim firmom działania doradcze z zakresu prawa i polityki UE, pomoc w znalezieniu partnerów do współpracy gospodarczej oraz transferu technologii, organizowanie wyjazdów polskich firm na targi i misje współfinansowane przez Komisję Europejską w celu ożywienia współpracy, organizowanie szkoleń, warsztatów, seminariów, usługi w zakresie transferu technologii czy wspieranie firm z sektora MŚP w programie ramowym na rzecz badań i rozwoju technologicznego.

Pomocna dla firm jest również sieć **Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE)**. W Polsce funkcjonuje 16 sieci, a w ich ramach centra udostępniają informatory i poradniki o rynkach zagranicznych. W Polsce funkcjonuje 16 sieci, a COIE udostępnia informatory o rynkach zagranicznych, np. *Przewodnik eksportera po 44 rynkach*, *Przewodnik prowadzenia i rejestracji działalności gospodarczej w 44 krajach*. Celem tej sieci jest zwiększenie poziomu umiędzynarodowienia polskich firm przez dostęp do kompleksowych, wysokiej jakości i nieodpłatnych usług informacyjnych, które potrzebne są podczas planowania, organizowania i realizacji eksportu i/lub inwestycji poza granicami Polski.

Pomocy można szukać również za pośrednictwem **Ministerstwa Spraw Zagranicznych**. Jego zadaniem jest m.in. wspieranie rozwoju eksportu i prowadzenia działań promujących polską gospodarkę. Ważną rolę odgrywa opracowany przez MSZ *Informator ekonomiczny o krajach świata*<sup>15</sup>. Znajdują się w nim m.in. informacje dotyczące sytuacji makroekonomicznej oraz systemowych i prawno-instytucjonalnych uwarunkowań współpracy z partnerami gospodarczymi w poszczególnych państwach.

Istotne znaczenie w gromadzeniu i opracowywaniu informacji o rykach zagranicznych mają również **Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji przy ambasadach Polski za granicą (WPHI)**. Ich głównym zadaniem jest wsparcie małego i średniego biznesu na rynkach zagranicznych. Ponadto do zadań WPHI należą m.in. promocja polskiej gospodarki i produktów, ułatwienie dostępu do rynku towarów i usług kraju urzędowania, przyciąganie inwestycji zagranicznych do Polski, wspieranie i doradztwo dla polskich eksporterów, udzielanie informacji o możliwościach nawiązywania i prowadzenia współpracy handlowej, inwestycyjnej i kooperacyjnej, udostępnianie bazy danych importerów, potencjalnych inwestorów i eksporterów, informowanie o targach, giełdach towarowych i warunkach uczestnictwa, przekazywanie oferty polskich eksporterów potencjalnym importerom, wyszukiwanie partnerów kooperacyjnych i inwestycyjnych dla firm polskich.

**Izby handlowe i gospodarcze w Polsce** stanowią również łącznik między przedsiębiorstwami na rynku międzynarodowym. Są to instytucje dobrowolnie zrzeszające przedsiębiorców, a ich zadaniem jest m.in. świadczenie usługi informacyjnej

14 <http://www.een.org.pl> [dostęp: 24.11.2019]. W Polsce działa 30 ośrodków, co najmniej jeden w każdym województwie. EEN zgrupowany jest w czterech konsorcjach: Central Poland, East Poland, West Poland, South Poland.

15 <https://www.gov.pl/web/gov/uslugi-dla-przedsiębiorcy> [dostęp: 23.11.2019].

na temat możliwości eksportu do określonych państw. Prowadzą one działania promocyjne na rzecz rozwoju i kontaktów gospodarczych między Polską a krajami reprezentowanymi przez Izbę.

**Izby handlowe** odpowiedzialne są przede wszystkim za kojarzenie kontrahentów, udostępniają informacje o zasadach prowadzenia działalności gospodarczej za granicą oraz aktualizują komunikaty o targach handlowych, imprezach wystawienniczych i seminariach. Wiele izb handlowych posiada uprawnienia m.in. do rejestracji znaków towarowych, udzielania informacji o przedsiębiorstwach czy organizacji arbitrażu. Natomiast **izby gospodarcze** zrzeszają w sposób dobrowolny podmioty i osoby prowadzące działalność gospodarczą. Reprezentują ich interesy, współpracując z rządem, oraz pomagają w nawiązywaniu kontaktów zagranicznych.

Wsparcie informacyjne dla przedsiębiorców chcących podjąć współpracę z zagranicznymi partnerami oferują również unijne bazy danych. Za przykład można tu podać bazę **Market Access Database (MADB)**<sup>16</sup>. Jest to unijna baza dostępu do informacji o rynku krajów trzecich. Natomiast baza **Trade Helpdesk** jest bazą informacyjną dla importerów poszczególnych produktów z państw spoza UE<sup>17</sup>.

Obok wspomnianych tu instytucji wspomagających polskich przedsiębiorców w procesie ich internacjonalizacji istnieją jeszcze inne bazy specjalizujące się w łączeniu partnerów z Polski i zagranicy. Należą do nich m.in. **Polishexport.info.pl**, **Poland-Eksport.pl**, **Poland-Transport.eu**, **ExportImport.com.pl**, **Polskieprodukty.pl** (baza polskich produktów i firm) itp.

Kolejnym źródłem informacji o rynkach zagranicznych są **przeglądarki internetowe** (Google, Bing itp.), fora internetowe i **bazy firm** (www.pkt.pl, yellow pages – na rynkach zagranicznych). Można także korzystać z bardziej zaawansowanych narzędzi, takich jak:

- **Emis** – znajdują się tam dane o rynkach wschodzących;
- **Euromonitor** – znaleźć tam można raporty branżowe;
- **Eur-Lex** – umieszczone są w tych źródłach dane prawne;
- **Index of Economic Freedom** – gromadzi dane o ograniczeniach dotyczących handlu na konkretnym obszarze działalności.

Znajomość tych źródeł przyczynić się może do usprawnienia procesu poszukiwania informacji, pozwala zaoszczędzić czas oraz redukuje koszty pozyskiwania informacji<sup>18</sup>.

Kolejnym źródłem informacji w badaniach międzynarodowych jest **Internet**. W Internecie można korzystać w szczególności ze stron międzynarodowych organizacji i agencji badań rynku, takich jak [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) (Bank Światowy), [www.oecd.org](http://www.oecd.org) (OECD), [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int) (Komisja Europejska), [www.esomar.nl](http://www.esomar.nl) (ESOMAR). Za pomocą internetu można przeprowadzić badania strukturalne

16 <http://madb.europa.eu/madb> [dostęp: 25.10.2019].

17 <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/> [dostęp: 24.10.2019].

18 A. Kozak, *Badania marketingowe na rynkach zagranicznych*, eksport.pl, <https://eksport.pl/2016/08/30/badania-marketingowe-rynkach-zagranicznych/> [dostęp: 25.10.2018].

i część badań koniunkturalnych. Szczególnie dotyczy to badań ankietowych klientów instytucjonalnych. Współcześnie można zaobserwować bardzo dynamiczny rozwój Internetu i jego wykorzystania do badań marketingowych. Wydaje się, że ta tendencja utrzyma się w najbliższych latach głównie ze względu na niskie koszty takich badań w porównaniu z badaniami realizowanymi tradycyjnymi metodami, możliwość szybkiego dotarcia do respondentów w różnych krajach i szeroki zakres przedmiotowy możliwy do objęcia takim badaniem<sup>19</sup>. Szczególnie interesującymi źródłami internetowymi są tzw. źródła syndykatowe, zawierające wyniki badań panelowych dla użytkowników o podobnych potrzebach informacyjnych. Do najbardziej znanych zaliczyć można tu strony internetowe AC Nielsen and Information.

Kolejnym ważnym źródłem informacji o rynku międzynarodowym i jego uczestnikach są wywiadownie gospodarcze. Dzięki nim można uzyskać informacje zarówno o kontrahentach przedsiębiorstwa, jak i potencjalnych konkurentach. W krajach Unii Europejskiej firmy zgłaszają zapotrzebowanie na pochodzące z wywiadowni raporty o innych przedsiębiorstwach średnio kilka razy w roku. W Polsce ta forma pozyskiwania informacji dopiero się rozwija, choć koszty nabytych za pośrednictwem wywiadowni informacji są relatywnie niskie. W 2018 r. tylko ok. 1/3 polskich małych firm korzystała z informacji o kontrahentach w BIK i w wywiadowniach gospodarczych<sup>20</sup>.

Jak już wcześniej podkreślono, badania prowadzone na podstawie źródeł wtórnych mają poważne wady i często są niewystarczające do osiągnięcia założonego celu badania. Należy zatem korzystać także ze źródeł pierwotnych, tj. zebrać, uporządkować i poddać analizie informacje, które nie były dotychczas używane w celu badawczym. Wykorzystuje się do tego takie instrumenty badawcze, jak:

- kwestionariusz ankiety,
- kwestionariusz wywiadu,
- eksperyment,
- obserwacje,
- metody projekcyjne,
- metody heurystyczne.

Są to zatem takie same instrumenty, jakie stosuje się w badaniach marketingowych rynku krajowego.

Biorąc pod uwagę techniki badań, można mówić o ankiecie pocztowej, telefonicznej, prasowej, radiowej, umieszczonej na opakowaniach i komputerowej. Wywiady z kolei można podzielić na osobiste i grupowe. Eksperymenty wykorzystuje się stosunkowo rzadko, choć ciągle zyskują one na znaczeniu. Mogą być przeprowadzane w warunkach sztucznych lub naturalnych i są powiązane z obserwacją

19 E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy...*, s. 183–188; J. Wielki, *Elektroniczny marketing przez Internet, reengineering procesu marketingowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 62–68.

20 *Okolo 1/3 malych firm z trudnościami finansowymi wstrzymuje płatności*, „Gazeta Wyborcza”, 16.01.2019.

reakcji potencjalnych nabywców na podejmowane przez badaczy działania. Samo badanie obserwacyjne sprowadza się do gromadzenia informacji poprzez systematyczne i zamierzone obserwowanie potencjalnych nabywców, pracowników lub przedmiotów. Techniki projekcyjne natomiast służą uzyskaniu opinii i ocen respondentów na temat zachowań innych osób. Respondenci, dokonując takich ocen, pozwalają – często nieświadomie – poznać motywów swoich działań i własne postawy.

Wszystkie wymienione techniki i instrumenty badawcze są szeroko opisane w literaturze, a ich wykorzystanie do badań rynków zagranicznych nie różni się pod względem metodologii, etapów postępowania i techniki od ich zastosowania w badaniach rynku krajowego<sup>21</sup>. W tabeli 1 zaprezentowano udział poszczególnych technik i narzędzi gromadzenia informacji w badaniach marketingowych realizowanych w różnych państwach Europy Zachodniej. W ciągu następných lat można było odnotować spadek wykorzystania ankiety telefonicznej, pocztowej i wywiadów ulicznych. Wzrosła natomiast rola badań przy wykorzystaniu internetu.

**Tabela 1.** Techniki i narzędzia pozyskiwania informacji stosowane w badaniach marketingowych w wybranych krajach Europy Zachodniej (w %)

Techniki i narzędzia	Państwa				
	Francja	Holandia	Szwecja	Szwajcaria	Wielka Brytania
Ankieta pocztowa	4	33	23	8	9
Wywiad telefoniczny	15	18	44	21	16
Wywiad uliczny	15	52	37	37	21
Wywiad w miejscu zamieszkania	–	–	8	44	54
Wywiad grupowy	13	–	5	6	11
Wywiad głębinowy	12	12	2	8	–

**Źródło:** J. Jeannet, H. Hennessey, *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin Company, Boston 1995, za: J. Schroeder, *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 60 oraz M. Szymura-Tyc (red.), *International Marketing in Europe*, University of Economics in Katowice Publ., Katowice 2012, s. 77.

Trzeba jednak podkreślić, że badania pierwotne są bardzo pracochłonne i trudne do zrealizowania na rynkach międzynarodowych ze względu na specyfikę tych rynków oraz trudny dostęp do respondentów. Przedsiębiorstwo, które zamierza podjąć działania na rynku zagranicznym lub już na nim funkcjonuje,

21 Zob. J. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe...*; E. Duliniec, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem, wybrane zagadnienia*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1995; K. Karcz, *Międzynarodowe badania...*, s. 56–60.

bardzo rzadko jest w stanie własnymi siłami takie badania przygotować i zrealizować. W najlepszym razie mogą to być badania ankietowe ograniczone w czasie, pod względem liczebności oraz doboru próby objętej badaniami (np. mogą obejmować tylko hurtowników czy agentów, którzy zaopatrują się w produkty danego przedsiębiorstwa). W takich przypadkach jednak wyniki badań mają bardzo często ograniczony walor poznawczy, mogą być zafałszowane i dlatego trudno je wykorzystać do przygotowania strategii marketingowej. Z tych właśnie względów zaleca się, by badania pierwotne, w których wykorzystuje się ankiety lub kwestionariusze wywiadu i które realizuje się na próbach obejmujących respondentów z całego rynku zagranicznego, były powierzane wyspecjalizowanym firmom badawczym. Jak już wspomniano, tylko badania odnoszące się do niewielkich zbiorowości i prób badawczych mogą być przygotowane i wykonane własnymi siłami przedsiębiorstwa. W przypadku zlecenia takich badań firmie badawczej za dobór metod i techniki badań oraz ich przeprowadzenie odpowiada ta właśnie firma. Jej wybór nie może być przypadkowy i powinien zależeć od tego, jak długo funkcjonuje ona na rynku, czy przestrzega norm międzynarodowych organizacji i stowarzyszeń badaczy rynku, dla jakich przedsiębiorstw dotychczas wykonywała badania rynków zagranicznych i wreszcie – jak wysokie są ceny oraz jakie są terminy wykonania usług badawczych.

Niżej zamieszczono ranking największych firm badawczych według obrotów w 2010 r.

**Tabela 2.** Największe firmy badawcze według obrotów w 2010 r.

Nazwa firmy	Obroty w mld USD
<b>Nielsen Company</b>	5,1
<b>Kantar Group</b>	2,0
<b>IMS Health Inc.</b>	1,96
<b>GfK AG</b>	1,40
<b>Ipsos</b>	1,10
<b>Synovate</b>	0,74
<b>Information Resources Inc.</b>	0,67
<b>Westat Inc.</b>	0,43
<b>Arbitron Inc.</b>	0,40

**Źródło:** [http://en.wikipedia.org/wiki/IMS\\_health](http://en.wikipedia.org/wiki/IMS_health) [dostęp: 15.11.2011].

W 2018 r. obroty największych firm badawczych były znacznie większe, ale liderem nadal pozostał Nielsen Company. Przedstawiają się one następująco:

Tabela 3. Największe firmy badawcze według obrotów w 2018 r.

Nazwa firmy	Obroty w mld USD
Nielsen Company	6,51
IQVIA	3,90
Gartner	3,51
Kantar Group	3,45
Ipsos	2,06
GfK AG	1,61
IRI Group	1,20
Dynata Company	0,51

**Źródło:** [wirtualnemedi.pl/artykul/globalne-przychody-firm-badawczych-liderem-nielsen](http://wirtualnemedi.pl/artykul/globalne-przychody-firm-badawczych-liderem-nielsen) [dostęp: 16.06.2018]; [www.researchworld.com/esomar-latest-global-market-research-report-values-global-research-and-data-industry-market-at-us-80-billion/](http://www.researchworld.com/esomar-latest-global-market-research-report-values-global-research-and-data-industry-market-at-us-80-billion/) [dostęp: 20.11.2019].

W 2010 r. na badania marketingowe wydano na świecie 31,2 mld USD. Na Europę przypadało 42%, a na USA 34% tych nakładów<sup>22</sup>. Dla porównania, w Polsce wydatki na badania marketingowe, według Organizacji Firm Badania Opinii i Rynku, wyniosły w 2010 r. ok. 220 mln USD (ok. 660 mln zł). Dominowały oddziały międzynarodowych koncernów badawczych Millward Brown SMG/KRC – spółka zależna WPP Plc (16,5% rynku), AC Nielsen (12,2% rynku) i GfK Polonia (10,5% rynku)<sup>23</sup>. W 2017 r. przychody firm badawczych na świecie osiągnęły 45,83 mld USD, z czego na USA i Kanadę przypadało 45% udziału, na Europę ok. 35%, a na kraje azjatyckie ponad 15%. Udział w wysokości ponad 51% odnotowały branże produktów konsumpcyjnych, media i rozrywka oraz branża farmaceutyczna. Około 81% stanowiły wydatki na badania ilościowe, 14% na badania jakościowe, a 4% na badania inne<sup>24</sup>. W 2018 r. przychody firm badawczych wzrosły do ponad 47 mld USD. Udział badań ilościowych spadł do 78%, udział badań jakościowych nie zmienił się, wzrósł natomiast udział badań pozostałych do 8%<sup>25</sup>. Na Amerykę Północną przypadało ponad 44% przychodów, na Wielką Brytanię ponad 14%, na Niemcy ponad 6%, na Francję ponad 5%, a na Chiny ok. 5%<sup>26</sup>.

W Polsce przychody agencji badawczych osiągnęły w 2017 r. ok. 700 mln zł (200 mln USD). Do czołowych firm należą Grupa Nielsen (31% udziału), Kantar (24%), GfK Polonia (18%), Ipsos (11%) i IQS (ok. 5%)<sup>27</sup>.

22 Global Market Resarch 2011, [www.esomar.org](http://www.esomar.org) [dostęp: 10.02. 2012].

23 A. Błaszczak, *Globalne tuzy rozdają karty w badaniach*, „Rzeczpospolita”, 25.02.2011.

24 [www.researchworld.com/esomar-latest-global-market-research-report-values-global-research-and-data-industry-market-at-us-80-billion/](http://www.researchworld.com/esomar-latest-global-market-research-report-values-global-research-and-data-industry-market-at-us-80-billion/) [dostęp: 20.02.2020].

25 *Ibidem*.

26 *Ibidem*.

27 [www.ofbor.pl/indeks.php/aktualnosci](http://www.ofbor.pl/indeks.php/aktualnosci) [dostęp: 15.01.2020].



W 2018 r. wielkości te uległy niewielkim zmianom. Przychody agencji badawczych wyniosły ponad 715 mln zł. Nadal pierwsze miejsce zajmował Nielsen (24% udziału), na drugim miejscu znajdował się Kantar (19,5%), a następnie GfK Polonia (13,5%), Ipsos (9,4%) i IQS (ok. 4%)<sup>28</sup>.

Jak wcześniej podkreślono, badania marketingowe rynków zagranicznych powinny mieć charakter ciągły. Oznacza to, że każde kolejne badanie opiera się na wynikach doświadczeń z badań poprzednich. Tworzy się wówczas sekwencja powtarzanych czynności badawczych, którą można nazwać cyklem badań marketingowych rynku zagranicznego. Cykl ten obejmuje cztery etapy, które odpowiadają etapom przygotowania badań na rynku krajowym:

**Etap I** – przygotowanie badania (określenie problemu badawczego, metod i technik badawczych, źródeł informacji, kosztów i organizacji badań, czyli ich podziału między jednostki obce i własną kadrę badawczą).

**Etap II** – gromadzenie informacji ze źródeł pierwotnych i (lub) wtórnych, ich rejestracja i segregacja ze względu na cel badania.

**Etap III** – opracowanie, analiza i interpretacja materiału badawczego.

**Etap IV** – prezentacja wniosków z badań.

W związku z etapami badań spotykamy się z nowymi koncepcjami marketingu i ich wykorzystaniem w badaniach marketingowych. Jedną z takich koncepcji jest koncepcja **Agile Marketing**. Według niej reakcja na zmiany jest ważniejsza niż ścisłe realizowanie wcześniej ustalonych zadań. Postępowanie powinno być maksymalnie elastyczne i powinno być poddane pomiarom efektów. Pracownicy komórki marketingu powinni więc ustalić, jakie są pożądane efekty określonego działania marketingowego i przy pomocy jakich mierników je mierzyć. Konieczne jest także określenie, jak postępować, gdy zakładane cele nie są realizowane, oraz jakie cele przedsiębiorstwo może osiągnąć, gdy zmieni swoje działania na skutek zmian w otoczeniu. Aby można było działać elastycznie, należy określać na bieżąco stopień realizacji celów, co wiąże się z koniecznością bieżącego gromadzenia informacji rynkowych odnoszących się do określonego przedsięwzięcia i dokonywania korekt w działaniach. Te założenia powinny spowodować zmiany w procesie badań marketingowych. Chodzi w nich głównie o to, by proces badań był szybki i relatywnie mało kosztowny. Badania mają być prowadzone w „zwinny sposób”, tak by szybko pozyskać informacje z rynku i szybko wykorzystać je dla podejmowania decyzji marketingowych<sup>29</sup>. Przyjmuje się, że służyć temu mogą, zamiast dużych przekrojowych badań, szybkie i krótkie testy, proste eksperymenty w dużej ilości oraz ciągła współpraca z potencjalnymi nabywcami produktów. Współpraca z nabywcami może być realizowana dzięki internetowi, który jest interaktywnym kanałem komunikacji.

28 P. Chojnacki, *Rynek badań w Polsce w 2018 roku*, Badania Marketingowe, „Rocznik Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii” 2019/2020, edycja XXIV.

29 *Agile marketing – przyszłość czy utopia?*, [www.ispro.pl/blog/agil-marketing-przyszlosc-czy-utopia/](http://www.ispro.pl/blog/agil-marketing-przyszlosc-czy-utopia/) [dostęp: 22.12.2016].

Należy rozważyć, czy i w jakim zakresie można tę koncepcję stosować w strategiach marketingu międzynarodowego. Jak już wspomniano, decyzje o wyborze rynku zagranicznego są podejmowane na podstawie wyników badań struktury i koniunktury na tych rynkach. Nie mogą więc być oparte na krótkich, szybkich i wyrzutowych testach. Decyzja o wyborze rynku wpływa na kolejne działania marketingowe, a nietrafny wybór powoduje, że firma może być zmuszona wycofać się z rynku mimo poniesionych nakładów. Jednym ze źródeł informacji badań strukturalnych jest internet, a więc, jak widać, także w badaniach sekwencyjnych jest on bardzo intensywnie wykorzystywany i nie jest to tylko domena Agile Marketing. Podobnie w odniesieniu do badań koniunkturalnych korzysta się ze źródeł wtórnych, które jednak są uzupełniane badaniami pierwotnymi. Najczęściej dotyczą one akceptacji produktów zagranicznych przez konsumentów na obcych rynkach, ich stosunku do konkretnych marek itp. Można więc uznać, że na etapie oceny i wyboru rynków zagranicznych Agile Marketing, a zwłaszcza działania w zakresie Agile Research, są zbędne<sup>30</sup>. Mogą być wykorzystane wyjątkowo w badaniach koniunkturalnych w odniesieniu do zachowań nabywców. Jak wspomniano, na etapie wyboru formy ekspansji wykorzystywane są głównie informacje o systemie prawa na rynkach obcych, regulacjach odnoszących się do inwestycji zagranicznych i ich ochrony, ochronie patentowej, możliwościach transferu potencjalnych zysków, polityce państwa w zakresie handlu zagranicznego itp. Informacje o tych zagadnieniach gromadzone są ze źródeł wtórnych, w szczególności z internetu i dostępnych baz danych. Nie zachodzi więc potrzeba podejmowania działań z zakresu zwinnego marketingu.

Kolejny etap strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych to realizacja strategii. Z założeń marketingu tradycyjnego wynika, że realizacja strategii marketingowej podlega monitorowaniu, a pozyskiwane informacje odnosić się powinny do realizacji celów marketingowych i efektów strategii. Należy gromadzić wyczerpujące informacje dotyczące wszystkich elementów strategii marketing-mix w czasie realizacji strategii i po jej zakończeniu. Gromadzenie informacji na bieżąco odpowiada koncepcji Agile Marketing, ale, co należy podkreślić, jest także zgodne z ogólną koncepcją marketingu. Uważam, że dla ustalenia skuteczności i efektywności strategii marketingowej na rynku międzynarodowym powinny być uruchomione obydwie procedury. W trakcie realizacji strategii można wykorzystywać zwinne badania, głównie ze względu na koszty i możliwość szybkich jej zmian. Jednocześnie należy uruchamiać badawcze postępowanie sekwencyjne dla zgromadzenia dokładnych danych o sytuacji rynkowej i procesie sprzedaży. Takie postępowanie umożliwi ustalenie skuteczności i efektywności działań marketingowych na rynkach międzynarodowych. Trzeba jednak podkreślić, że jest to możliwe głównie dla dużych przedsiębiorstw, które w czasie negocjacji z firmami badawczymi są w stanie wynegocjować realizację tych badań.

30 Por. W. Grzegorzczak, *Zastosowanie niestandardowych koncepcji marketingu w strategiach marketingu międzynarodowego*, „Przegląd Organizacji” 2018, nr 5, s. 34–39.

Uwagi te odnoszą się do przedsiębiorstw dokonujących ekspansji na rynki zagraniczne zgodnie z modelem internacjonalizacji Uniwersytetu w Uppsali. Dla firm typu *born global* niezbędne są również dokładne informacje o strukturze i sytuacji rynkowej miejsc ekspansji oraz prognozach rozwoju wybranych sektorów. Możemy też spotkać się z bliską Agile Marketing koncepcją Lean Startup, dotyczącą wprowadzania na rynek nowych produktów, bardzo często technologicznych projektów<sup>31</sup>. Jej celem jest maksymalne ograniczenie kosztów wprowadzenia innowacji, ryzyka, elastyczne i szybkie dostosowywanie się do zmian na rynku. Koncepcja ta szczególnie nadaje się dla małych i dopiero tworzonych firm (przedsięwzięć). Podstawowe badania rynku i plany działania są ograniczone do minimum i podobnie jak w przypadku Agile Marketing wykorzystuje się tu bieżące monitorowanie sytuacji rynkowej. Jeśli małe firmy działają samodzielnie i zdecydują się na postępowanie według koncepcji Lean Startup, to powinny ograniczyć się do rynku krajowego i ewentualnie następnie przechodzić na rynki zagraniczne. Jeśli natomiast zamierzają funkcjonować także na rynkach zagranicznych, to ze względu na braki kapitału zmuszone są korzystać z pomocy finansowej zewnętrznych inwestorów (np. funduszy inwestycyjnych). Te natomiast dysponują podstawowymi informacjami o nowych rynkach, ich strukturze i koniunkturze na nich. Informacje te są gromadzone sekwencyjną metodą badań marketingowych lub inwestorzy korzystają z oferty firm badawczych. Natomiast naturalnie na nowych rynkach na bieżąco monitorowana jest sytuacja i dokonywane są ewentualne zamiany w produkcie i działaniu firm. Tu właśnie wykorzystane są elementy Agile Marketing.

Podsumowując, można stwierdzić, że przedsiębiorstwo, które działa lub zamierza podjąć działalność na rynkach zagranicznych, powinno w swojej komórce marketingowej wyodrębnić sekcję badawczą. Do jej zadań powinny należeć organizacja i realizacja badań marketingowych na rynku lokalnym (krajowym) oraz badań rynków zagranicznych. W tym drugim przypadku badania powinny wykorzystywać przede wszystkim źródła wtórne i dotyczyć struktury rynku, a także sytuacji koniunkturalnej w danej branży. Badania bardziej szczegółowe, np. dotyczące motywów decyzji podejmowanych przez nabywców na rynkach zagranicznych, a także skuteczności działań promocyjnych, powinny być zlecane wyspecjalizowanym firmom badawczym. Dopiero po zdobyciu doświadczenia w działaniach na rynku międzynarodowym oraz w zakresie badań marketingowych przedsiębiorstwo może samodzielnie takie badania przygotować i realizować, rozpoczynając jednak od badań obejmujących niewielkie zbiorowości osób lub niewielką liczbę firm.

---

31 E. Ries, *Metoda LeanStartup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

### III. Etapy strategii na rynku międzynarodowym

Jak już wspomniano, wyniki badań marketingowych rynku krajowego oraz rynków międzynarodowych tworzą przesłanki dla przygotowania i realizacji strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Jej przygotowanie na rynkach zagranicznych nie może być działaniem przypadkowym i nieprzemyślanym. Ze względu na specyfikę rynku międzynarodowego oraz różnorodność czynników otoczenia, które należy brać pod uwagę, wybór strategii działania na tych rynkach powinien przebiegać zgodnie z poniższymi etapami. Są to:

- 1) określenie orientacji internacjonalizacyjnej przedsiębiorstwa,
- 2) ocena i selekcja rynków zagranicznych,
- 3) określenie celów działania przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym,
- 4) ustalenie sposobu wejścia na rynek(i) zagraniczny(e),
- 5) przygotowanie strategii marketing-mix na rynku zagranicznym,
- 6) koordynacja działań krajowych przedsiębiorstwa z działaniami za granicą,
- 7) realizacja strategii i jej kontrola.

W literaturze możemy się także spotkać z nieco innym ujęciem etapów strategii marketingowej na rynku międzynarodowym. Obejmują one dwie grupy decyzji:

- decyzje odnoszące się do ekspansji na rynki zagraniczne,
- decyzje odnoszące się do postępowania (obecności) na tych rynkach<sup>1</sup>.

Pierwsza grupa decyzji dotyczy określenia roli rynków zagranicznych w strategii przedsiębiorstwa, oceny i selekcji tych rynków, formy wejścia na nie i wyboru celów marketingowych, które mają na rynkach zagranicznych zrealizowane.

Druga grupa decyzji obejmuje ustalenie instrumentów marketingowych i ich kombinacji stosowanej na zagranicznych rynkach, ewentualną koordynację działań krajowych z działaniami na tych rynkach, realizację decyzji i ich kontrolę.

---

1 Zob. J.W. Wiktor, P. Chlipała (red.), *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 2012, s. 19–21.

## 1. Określenie strategii internacjonalizacyjnej przedsiębiorstwa

Orientacja internacjonalizacyjna przedsiębiorstwa określa stosunek jego kierownictwa do rynków zagranicznych, ich roli w strategii przedsiębiorstwa oraz korzyści, jakie można osiągnąć, działając na nich.

Można wyróżnić następujące rodzaje tych orientacji<sup>2</sup>:

- orientacja etnocentryczna,
- orientacja policentryczna,
- orientacja regiocentryczna,
- orientacja geocentryczna (globalna).

**Orientacja etnocentryczna** polega na tym, że przedsiębiorstwo podejmuje działalność na rynkach zagranicznych, ale jej podstawowym miejscem funkcjonowania pozostaje rynek krajowy. Rynki zagraniczne stanowią uzupełnienie rynku krajowego. W skrajnych przypadkach kierownictwo przedsiębiorstwa nie upatruje szans rozwoju poprzez wykorzystanie rynku międzynarodowego. Najczęstszym motywem podejmowania działalności za granicą jest zamiar przedłużenia cyklu życia produktu, ewentualnie konieczność obniżki kosztów wytwarzania i poszukiwanie tańszych źródeł zaopatrzenia. Potrzeby konsumentów rynku krajowego są podstawowym wyznacznikiem działań firmy. Uznaje się, że potrzeby nabywców na rynku międzynarodowym są podobne do potrzeb nabywców krajowych. W związku z tym działania marketingowe, które mogą być podejmowane na obcych rynkach, wynikają z marketingowych działań krajowych. Zakłada się bowiem, że dotychczasowe postępowanie było udane, sprawdziło się na rynku krajowym i w związku z tym sprawdzi się również na rynkach zagranicznych. Nie przewiduje się więc istotnych zmian w ofercie firmy ani w innych elementach strategii marketing-mix. Sprawdzona na rynku krajowym strategia marketingowa jest transferowana na rynki zagraniczne, dominuje standaryzacja wszystkich jej instrumentów, a spotykana rzadko adaptacja jest z reguły wymuszana specyfiką rynków zagranicznych. Często duża część działań marketingowych na rynkach zagranicznych jest cedowana na pośredników w kanale dystrybucji na tych rynkach. Najczęstszą formą wejścia na rynek międzynarodowy jest eksport w formie pośredniej, a następnie eksport bezpośredni, ewentualnie różne formy handlu wymiennego. Wejście na rynki zagraniczne może następować sekwencyjnie lub przedsiębiorstwo może jednocześnie wprowadzać swoje produkty na wiele rynków zagranicznych. Przedsiębiorstwo wybiera rynki o podobnej strukturze jak w kraju macierzystym, a na początku są to najczęściej państwa sąsiednie.

Często także firmy stosujące strategię etnocentryczną realizują scentralizowane procesy podejmowania decyzji i ścisłej kontroli nad swoimi filiami realizującymi eksport na rynkach zagranicznych. W ten sposób do końca lat 80. ubiegłego

---

2 W. Keegan, B. Schlegelmilch, B. Stoettinger, *Globales...*, s. 20–25.

stulecia funkcjonował amerykański koncern z branży farmaceutycznej Eli Lilly oraz amerykańskie koncerny samochodowe – General Motors, Ford i Chrysler<sup>3</sup>.

**Orientacja policentryczna** zakłada, że rynek międzynarodowy ma podobne znaczenie w strategii firmy jak rynek krajowy i nie stanowi już tylko jego uzupełnienia. Działania za granicą są bardzo intensywne, a przedsiębiorstwo traktuje każdy rynek zagraniczny jak rynek o odrębnej specyfice i różniący się znacznie od pozostałych. Potrzeby i wymagania konsumentów na rynku międzynarodowym są traktowane odmiennie od potrzeb konsumentów krajowych. W konsekwencji rynek światowy jest traktowany jak zbiór wielu odrębnych rynków narodowych i dlatego należy do każdego z tych rynków dostosować formę wejścia, sposób postępowania i strategię marketingową oraz jej elementy. Konieczne są więc badania rynku międzynarodowego prowadzone odrębnie dla każdego z rynków zagranicznych. W strukturze organizacyjnej tworzona jest komórka zajmująca się marketingiem na poszczególnych rynkach zagranicznych. Realizacja strategii policentrycznej jest niewątpliwie trudniejsza i bardziej kosztowna od strategii etnocentrycznej. Jeśli przedsiębiorstwo funkcjonuje na kilku lub kilkunastu rynkach zagranicznych, to dla każdego z nich musi przygotować odrębną strategię marketingową. Formy wejścia na rynek międzynarodowy są bardziej złożone (często jest to jednak eksport bezpośredni i formy kooperacyjne współpracy z partnerem zagranicznym). Najczęściej na każdym rynku zagranicznym przedsiębiorstwo tworzy własne spółki córki cieszące się dużym zakresem autonomii decyzyjnej. Spotykamy się z tendencją do przenoszenia produkcji na rynki wielu krajów. Do połowy lat 90. ubiegłego stulecia funkcjonowały według tej orientacji takie wielkie koncerny, jak Henkel, Unilever, Citicorp, międzynarodowe agencje reklamowe, Nestle<sup>4</sup>. Może to jednak prowadzić do trudności w koordynacji działań przedsiębiorstwa na poszczególnych rynkach.

**Orientacja regiocentryczna** także przyjmuje założenie, że rynki zagraniczne mają istotne znaczenie w działaniach przedsiębiorstwa. Nie bierze ona jednak pod uwagę specyfiki poszczególnych rynków zagranicznych (krajowych). Wychodzi natomiast z założenia, że występują podobieństwa między grupami krajów (rynków zagranicznych). Tworzone są zatem regiony obejmujące kilka lub więcej rynków zagranicznych i do panujących na nich warunków przedsiębiorstwo dostosowuje swoje działania. Dla poszczególnych regionów prowadzone są w sposób skoordynowany badania marketingowe, a wyniki tych badań wykorzystuje się we wszystkich państwach należących do danego regionu. Także z uwzględnieniem ustalonych regionów tworzy się ujednolicone strategie marketingowe, regionalnie dostosowuje produkty, ustala ceny, wybiera kanały dystrybucji i podejmuje działania promocyjne. Jak widać, zarówno strategia policentryczna, jak i regiocentryczna odpowiadają w zasadzie strategii segmentacji rynku w skali międzynarodowej. Rynki poszczególnych krajów (w wypadku

3 *Ibidem*.

4 *Ibidem*, s. 23.

orientacji policentrycznej) i grupy tych rynków – regiony (w wypadku orientacji regiocentrycznej) traktowane są tu jak makrosegmenty. Zakłada się także duży stopień samodzielności decyzyjnej jednostek odpowiedzialnych za strategię w skali poszczególnych regionów. Ten typ orientacji internacjonalizacyjnej reprezentują japońskie firmy samochodowe, wielki koncern międzynarodowy Procter & Gamble, Volkswagen, ABB.

**Strategia geocentryczna** (globalna) oznacza, że traktuje się rynki zagraniczne jak jeden rynek światowy. Zakłada się, że nie ma istotnych cech wyróżniających poszczególne rynki krajowe. W związku z tym forma wejścia, sposób działania i strategia marketingowa są takie same na wszystkich rynkach, na których działa przedsiębiorstwo<sup>5</sup>. Tworzy się wprawdzie segmenty rynku, ale o charakterze ponadnarodowym. Badania marketingowe prowadzone są w skali globalnej według tej samej metodologii, a wyniki przekazuje się poszczególnym oddziałom.

Za strategią globalną przemawiają następujące argumenty:

- obniżka kosztów działania,
- poprawa jakości produktów (usług),
- wpływ na preferencje nabywców,
- wzrost konkurencyjności firm.

Obniżka kosztów może być osiągnięta poprzez przenoszenie produkcji do krajów o niższych kosztach robocizny, surowców i materiałów, ujednoczenie technologii produkcji i osiągnięcie dzięki temu korzyści skali i efektów doświadczenia. Koszty mogą być także obniżone dzięki wytwarzaniu mniejszej liczby produktów.

Koncentracja na mniejszej liczbie produktów pozwala też znacznie podnosić ich jakość. Natomiast wykreowanie globalnego produktu i globalnej marki umożliwia nabywcom dokonywanie zakupów także za granicą i korzystanie również tam z ujednoczonego serwisu. Dzięki temu można kreować jednolite preferencje nabywców na wszystkich rynkach.

Stosowanie orientacji globalnej daje przedsiębiorstwu możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej. Właśnie oszczędności na kosztach wytwarzania i kosztach marketingu sprzyjają owej przewadze i możliwościom ekspansji na nowe rynki. Ukształtowanie zaś preferencji i lojalności wobec globalnej marki utrudnia konkurentom wprowadzenie na rynek ich produktów. Istnieją jednak również wady strategii globalnej:

- możliwość wzrostu kosztów związanych z koordynacją działań na zagranicznych rynkach i tworzeniem struktur organizacyjnych powołanych do kontroli tych działań;
- możliwość niezaspokojenia potrzeb nabywców na wszystkich rynkach za pomocą identycznego produktu;

5 Por. A. Szromnik, *Elementy marketingu międzynarodowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1985.

- możliwość małej skuteczności ujednoliconych działań marketingowych na różnych rynkach i w związku z tym późnego dostosowania się do zmian na rynkach zagranicznych;
- mała elastyczność strategii globalnej.

W celu eliminowania możliwości pojawienia się wad orientacji globalnej większość firm na rynku międzynarodowym stosuje jej odmianę określaną jako **strategia dualna**, nazywana też strategią **glokalną**. Polega ona na tym, że przeważająca część działań na rynkach zagranicznych jest jednolita, ale ze względu na występowanie na nich odrębnych warunków istnieje konieczność dopasowania się do nich i stosowania niestandardowych rozwiązań odpowiadających specyfice poszczególnych rynków<sup>6</sup>. Taki typ strategii realizowany jest np. przez Grupę Metro, Cash & Carry czy Gillette.

Przedsiębiorstwo musi podjąć decyzję o tym, który z wymienionych rodzajów strategii zamierza realizować<sup>7</sup>. To implikuje bowiem kolejne etapy postępowania na rynku międzynarodowym, a więc wybór poszczególnych rynków, formy wejścia na nie oraz przygotowanie strategii funkcjonalnych. Taka decyzja powinna być podjęta na podstawie wyników badań marketingowych dotyczących zasobów firmy, jej pozycji na rynku krajowym i sytuacji na tym rynku. Badania marketingowe powinny również odnosić się do rynku międzynarodowego, jego struktury i koniunktury na nim. Badaniom podlegają wtedy takie elementy rynku międzynarodowego, jak warunki geograficzne, sytuacja demograficzna, poziom rozwoju gospodarczego, system prawny, czynnik kulturowy, sytuacja w zakresie popytu i podaży w odniesieniu do określonej grupy asortymentu produktów, zachowanie nabywców i postępowanie konkurentów na rynku międzynarodowym<sup>8</sup>.

Na podstawie zebranych informacji o wymienionych czynnikach przedsiębiorstwo konfrontuje swoje zasoby, wiedzę i doświadczenia z warunkami panującymi na rynku międzynarodowym. W skrajnym przypadku może się zdarzyć, że przedsiębiorstwo uzna, iż działanie na rynku międzynarodowym nie przyniesie mu korzyści, i podejmie decyzję o nieuczestniczeniu w nim. Najczęściej wynika to z braku doświadczenia przedsiębiorstwa, braku atrakcyjnej oferty i kontaktów z rynkami zagranicznymi. Odnosi się to głównie do małych firm działających na niewielkich rynkach lokalnych. Zależy jednak również często od postawy kierownictwa

6 I. Rutkowski, *Nowe zjawiska w marketingu międzynarodowym*, [w:] *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, red. J.W. Wiktor, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.

7 W latach 60. i 70. XX w. w działaniach przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym dominowała orientacja etnocentryczna i policentryczna. W latach 80. większego znaczenia zaczęła nabierać orientacja regiocentryczna, a od lat 90. ubiegłego stulecia najczęściej spotkać się można z orientacją globalną, a zwłaszcza z jej odmianą – orientacją dualną.

8 Szerzej o badaniach rynku międzynarodowego zob. E. Dulinić, *Marketing międzynarodowy a marketing międzykulturowy*, „Zeszyty Naukowe SGH” 2006, nr 19; W. Grzegorzczak, *Marketing na rynkach...*; K. Karcz, *Międzynarodowe badania...*; S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe...*; J. Schroeder, *Badania marketingowe...*



przedsiębiorstwa wobec rynków zagranicznych: postawa bardzo krytyczna, negująca korzyści i możliwości transferu wiedzy i doświadczeń obcych rynków sprzyja oczywiście ograniczaniu roli rynku międzynarodowego w strategii firmy lub nawet rezygnacji z prowadzenia na nim działań.

Omówione tu orientacje często są traktowane w literaturze przedmiotu jako etapy ekspansji przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. W takim ujęciu pierwszym etapem jest orientacja etnocentryczna, a działania na rynkach zagranicznych polegają na eksporcie do krajów podobnych do państwa eksportera. Faza następna to orientacja policentryczna, kiedy firma wykorzystuje na rynkach zagranicznych swoje filie handlowe, tworzy sieci franchisingowe, spółki joint venture lub alianse strategiczne z przedsiębiorstwami z rynków zagranicznych. Faza kolejna obejmuje orientację regiocentryczną i geocentryczną, kiedy przedsiębiorstwo tworzy na rynkach zagranicznych własne oddziały produkcyjne lub montażowe i standaryzuje działalność lub zdywersyfikuje w zależności od specyfiki regionu<sup>9</sup>.

W literaturze można spotkać się także z nieco innym podziałem strategii przedsiębiorstwa. Zgodnie z nim wyróżnia się następujące strategie:

- międzynarodową,
- multilokalną,
- globalną,
- glokalną.

Pierwsza z nich odpowiada omówionej już orientacji etnocentrycznej. Multilokalna odpowiada orientacji policentrycznej, a globalna łączy cechy orientacji regiocentrycznej i geocentrycznej<sup>10</sup>. Strategia glokalna odpowiada, jak już wspomniano, orientacji dualnej.

W nawiązaniu do pojęcia euromarketingu w literaturze wyróżniono strategie:

- euromiędzynarodową,
- euromultilokalną,
- euroglobalną,
- eurodualną<sup>11</sup>.

Pierwsza odpowiada strategii etnocentrycznej i stosowana jest przez firmy średnie o małym doświadczeniu w działaniach na rynkach zagranicznych. Druga odpowiada strategii policentrycznej, natomiast trzecia – strategii geocentrycznej. Strategia eurodualna łączy elementy strategii euroglobalnej i euromultilokalnej. Dwie ostatnie strategie zaleca się dużym przedsiębiorstwom mającym duże doświadczenie międzynarodowe. Na eurorynku najczęściej jednak jest stosowana strategia eurodualna.

9 M. Gorynia (red.), *Strategie firm polskich...*, s. 112–114.

10 G. Yip, *Strategia globalna...*, s. 31–33.

11 Zob. M. Komor, *Euromarketing...*

## 2. Ocena i selekcja rynków zagranicznych

Z reguły przedsiębiorstwo ze względu na ryzyko działania i wielkość swoich zasobów wybiera jeden rynek zagraniczny (lub najwyżej kilka), na który zamierza wejść w pierwszej kolejności. Może się jednak zdarzyć, że firma zdecyduje się wejść jednocześnie na wiele rynków zagranicznych. Zależy to od wielu czynników, m.in. od rodzaju branży, sytuacji na rynku w kraju i za granicą, zasobów firmy, doświadczenia w działaniach na rynkach zagranicznych, orientacji internacjonalizacyjnej. Jeśli przedsiębiorstwo dysponuje atrakcyjną ofertą, dużym doświadczeniem i zasobami finansowymi, sprzyja to realizacji orientacji policentrycznej, regiocentrycznej lub globalnej i umożliwi wybranie wielu rynków, na które można wejść. Natomiast brak zasobów i doświadczenia, co implikuje stosowanie orientacji etnocentrycznej, sprzyja wyborowi jednego rynku zagranicznego lub niewielkiej ich liczby. W obydwu przypadkach wyboru rynku dokonuje się najczęściej za pomocą metody portfelowej, zgodnie z którą poszczególne rynki zagraniczne ocenia się ze względu na wiele różnych czynników.

## 3. Określenie celów działania na rynkach zagranicznych

Na trzecim etapie przedsiębiorstwo wyznacza cele, które zamierza osiągnąć na wybranym wcześniej rynku zagranicznym. Cele te powinny mieć charakter długookresowy; mogą one przyjąć postać ilościową lub jakościową.

Cele ilościowe są formułowane w postaci liczbowej i mogą odnosić się do:

- rynku (np. liczba rynków, udział w rynku i jego zmiany, wielkość i zmiany obrotów),
- wyników ekonomicznych (np. wielkość i zmiany zysków, rentowność, płynność finansowa),
- wskaźników finansowych (np. dotyczących majątku, kapitału firmy, pozostałych poszczególnych pozycji bilansu, płynności finansowej, zdolności kredytowej).

Cele jakościowe dotyczą natomiast stanu, jaki chce się osiągnąć (np. poprawa opinii o firmie lub produktach, utrzymanie określonej pozycji na rynku, wejście na nowe rynki, wprowadzenie nowego produktu na rynek). Wydaje się, że z praktycznego punktu widzenia korzystniejsze dla firmy jest określanie celów w postaci ilościowej, ponieważ łatwiej później badać skuteczność ich osiągnięcia. Oczywiście formułowanie celów możliwych do osiągnięcia na rynku zagranicznym powinno być wynikiem konfrontacji zasobów firmy, jej doświadczenia

w działaniach na obcych rynkach z warunkami, które występują na tych rynkach. Należy przy tym korzystać z wyników badań koniunkturalnych i strukturalnych rynku międzynarodowego.

## 4. Ustalenie sposobów ekspansji na rynki zagraniczne

Podobnie jak w poprzednich etapach, także i ustalając sposoby wejścia na rynek zagraniczny, wykorzystuje się wyniki badań strukturalnych i koniunkturalnych oraz dokonuje się konfrontacji z zasobami przedsiębiorstwa, jego ofertą i doświadczeniem w działaniach na rynkach zagranicznych.

W literaturze możemy spotkać się z dwoma poglądami objaśniającymi sposoby wejścia na rynki obce<sup>12</sup>. Według pierwszego z nich proces internacjonalizacji jest postrzegany jako proces uczenia się przedsiębiorstwa w czasie. Działalność na rynkach zagranicznych podlega procesowi ewolucji i ograniczania ryzyka przez przedsiębiorstwa. Stopniowe rozszerzanie działalności na rynku międzynarodowym wynika ze zdobywania przez przedsiębiorstwo wiedzy i doświadczenia. Z reguły przedsiębiorstwo rozpoczyna działania na rynkach obcych od najprostszej formy wejścia na te rynki, tj. od eksportu pośredniego, a w miarę upływu czasu dąży do uruchomienia produkcji na rynku zagranicznym (tzw. The Uppsala Internationalization Model oraz The Helsinki School of Economics Internationalization Model)<sup>13</sup>.

Według drugiego poglądu przedsiębiorstwo wcale nie musi przechodzić przez wszystkie fazy internacjonalizacji. Z praktyki gospodarczej wynika, że wiele firm wchodzi na rynki zagraniczne, pomijając fazy wstępne, szczególnie eksport czy sprzedaż licencji. Niektóre firmy (tzw. **born global**) już od momentu powstania decydują się na działalność w skali międzynarodowej<sup>14</sup>. Wynika to głównie z zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, z możliwości pozyskania przez nie środków finansowych oraz jego oferty. Przyjmuje się, że są to przedsiębiorstwa małe i średnie, elastyczne w swoim działaniu, funkcjonujące w tzw. branżach innowacyjnych. Zalicza się do nich firmy, których eksport przekracza 25% ich obrotów w ciągu dwóch lat od powstania, zatrudnienie nie przekracza 500 osób, a obroty 100 mln USD<sup>15</sup>.

12 Por. I. Rutkowski, *Nowe zjawiska...*

13 J. Zentes, B. Swoboda, H. Schramm-Klein, *Internationales Marketing*, Verlag Vahlen, München 2006, s. 306–308.

14 Zob. B.M. Oviat, P.P. McDougall, *Towards a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, No. 25, s. 45–64; M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 84.

15 E. Dulinić (red.), *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 123.

## 5. Określenie strategii marketing-mix na rynkach zagranicznych

Na tym etapie przygotowywana jest strategia marketingowa przedsiębiorstwa na rynkach obcych, która następnie powinna być skoordynowana z pozostałymi strategiami funkcjonalnymi.

Strategia marketingowa na rynkach zagranicznych realizowana jest za pomocą podobnych instrumentów jak w wypadku strategii stosowanej na rynku krajowym. Składa się więc z elementów ściśle ze sobą związanych, wzajemnie uzależnionych i komplementarnych wobec siebie. Rozpatrując strategię marketingową w układzie funkcjonalnym, można wyróżnić: produkt, cenę, dystrybucję i promocję. Często spotykamy się z tym, że przedsiębiorstwa podejmują tylko najprostszą formę działania na rynkach zagranicznych (tj. eksport pośredni), bez uprzedniego prowadzenia badań rynku, i nie angażują się w żadne działania w sferze dystrybucji i promocji. Trudno wtedy mówić o jakiegokolwiek strategii marketingowej na rynkach obcych. Często są to jedynie przypadkowe, chaotyczne i taktyczne działania. Nie zawsze więc aktywność na rynkach zagranicznych jest równoznaczna z realizowaniem na tych rynkach strategii marketingowej.

Aby można było mówić o strategii marketingowej na rynkach zagranicznych, decyzje dotyczące wszystkich jej elementów muszą być oparte na wynikach badań marketingowych i dostosowane do specyfiki poszczególnych krajów lub regionów. Przedsiębiorstwo powinno więc przygotować koncepcję produktu (jakość, marka, opakowanie itp.), szerokości i głębokości jego asortymentu, a także warianty produktów ulepszonych i usprawnionych, które można wprowadzić na zagraniczny rynek w zależności od reakcji nabywców. Należy opracować warianty wysokości ceny, w zależności od zakresu obowiązków sprzedawcy, wraz z możliwościami ich różnicowania według kryteriów charakterystycznych dla krajów lub regionów. Konieczne jest także przygotowanie kanałów dystrybucji na podstawie takich czynników, jak rodzaj produktu, typ nabywców, kanały dystrybucji konkurentów oraz własne możliwości finansowe i rzeczowe. Dodatkowo trzeba dokonać dokładnej analizy finansowej i analizy opinii o wszystkich potencjalnych pośrednikach – uczestnikach kanału dystrybucji na rynku zagranicznym. Należy wreszcie przygotować plan działań promujących sprzedaż produktów za granicą. Muszą być one, podobnie jak inne elementy kompozycji marketingowej, dostosowane do specyfiki danego rynku. Jest to szczególnie ważne tam, gdzie duże znaczenie przy podejmowaniu decyzji przez nabywców ma czynnik kulturowy. Jak już wspomniano, strategia marketing-mix musi zostać skoordynowana z pozostałymi strategiami funkcjonalnymi – tj. ze strategią finansowania, zarządzania personelem, zarządzania produkcją (świadczenia usług) i strategią badań i rozwoju. Należy ustalić cele marketingowe wynikające z celów działania na rynkach zagranicznych. Konieczne jest następnie dokonanie segmentacji rynków zagranicznych

i wybór segmentu(ów) docelowego(ych). W następnej kolejności następuje określenie narzędzi marketingowych składających się na marketing-mix na tych rynkach<sup>16</sup>.

## 6. Koordynacja działań

Szósty etap strategii przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych to koordynacja działań krajowych z działaniami podejmowanymi za granicą. Ma ona istotne znaczenie bez względu na wybraną formę funkcjonowania na rynkach zagranicznych. W wypadku eksportu należy dostosować źródła zaopatrzenia i cały proces produkcji oraz cechy produktu do wymagań zagranicznego odbiorcy. W dalszej kolejności działania produkcyjne muszą być skoordynowane z działaniami w sferze transportu, spedycji i ubezpieczenia eksportowanych towarów. Z kolei działania spedycyjne i transportowe muszą być zsynchronizowane z terminami odbioru towarów za granicą i ich promocją na rynkach zagranicznych.

Jeśli przedsiębiorstwo prowadzi działalność za granicą za pomocą swoich filii lub oddziałów, to ich decyzje dotyczące np. finansowania działań muszą podlegać koordynacji z działaniami przedsiębiorstwa w kraju. Szczególnie duże znaczenie ma utworzenie sieci informacyjnych i komunikacyjnych między oddziałami i centralą. Ważną rolę odgrywa także koordynacja działań marketingowych i produkcyjnych w kraju i za granicą.

Możemy mówić o czterech rodzajach zależności między działaniami marketingowymi i produkcyjnymi<sup>17</sup>:

- 1) *Scentralizowana produkcja i zróżnicowany marketing*. Sytuacja taka występuje przede wszystkim w wypadku wstępnych faz internacjonalizacji, tj. różnych form eksportu na rynki zagraniczne. Działania marketingowe odnoszące się do sprzedaży produktu podejmowane są odrębnie dla każdego rynku zagranicznego. Sytuacja taka odpowiada policentrycznej orientacji firmy.
- 2) *Rozproszona produkcja i zróżnicowany marketing*. Sytuacja taka występuje w rozwiniętych fazach internacjonalizacji, gdy przedsiębiorstwo dysponuje własnymi zakładami montażowymi lub produkcyjnymi na rynkach zagranicznych. Z reguły oddziały firmy na rynkach zagranicznych mają duży zakres samodzielności w podejmowaniu decyzji marketingowych. Odpowiada to orientacji policentrycznej lub regiocentrycznej i wymaga stosowania różnych strategii na różnych rynkach zagranicznych.

16 Zob. J.W. Wiktor, P. Chlipała (red.), *Strategie marketingowe...*, s. 20–21; E. Karasiewicz, *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 24–28.

17 T. Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym...*, s. 72–76.

- 3) *Rozproszona produkcja, lecz scentralizowany marketing.* Sytuacja taka występuje w rozwiniętych fazach procesu internacjonalizacji, gdy przedsiębiorstwo ma oddziały (produkcyjne, montażowe lub handlowe) w różnych państwach, lecz za działanie marketingowe odpowiada centrala w kraju macierzystym. Można wtedy mówić o stosowaniu orientacji dualnej. Oddziały przedsiębiorstwa za granicą mają bardzo ograniczone uprawnienia do podejmowania decyzji marketingowych, co wynika z założenia, że poszczególne rynki są do siebie zbliżone i tworzą rynek globalny, a zatem można przygotować strategię dla wszystkich oddziałów na szczeblu centrali.
- 4) *Scentralizowana produkcja i scentralizowany marketing.* Sytuacja ta również odpowiada stosowaniu przez przedsiębiorstwo orientacji globalnej. Przedsiębiorstwo realizuje różne formy działania na rynku międzynarodowym, zarówno eksport, jak i sprzedaż swoich produktów, poprzez własne kanały dystrybucji. Działania marketingowe przygotowywane są jednak tylko w centrali przedsiębiorstwa.

## 7. Realizacja strategii i kontrola

Siódmy etap strategii przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych to jej realizacja i kontrola efektów działań. Istnieje kilka rodzajów kontroli:

- kompleksowa,
- problemowa,
- interwencyjna,
- systematyczna.

*Kontrola kompleksowa* odnosi się do całokształtu działań marketingowych za granicą. *Kontrola problemowa* dotyczy wybranych zagadnień, np. tylko działań promocyjnych na rynkach zagranicznych. *Kontrola interwencyjna* może dotyczyć zarówno wybranych placówek, jak i całokształtu działalności przedsiębiorstwa, ale przeprowadzana jest sporadycznie, w uzasadnionych przypadkach. *Kontrola systematyczna* zaś odbywa się permanentnie, w wyznaczonych okresach. Trzeba dodać, że kontrola powinna być jednak przeprowadzana systematycznie, dzięki czemu można stosunkowo szybko i sprawnie eliminować błędy dotychczasowego postępowania.

Proces kontroli składa się z pięciu etapów<sup>18</sup>:

- etap I – ustalenie przedmiotu kontroli,
- etap II – sformułowanie miar oceny i ustalenie dopuszczalnych odchyień,
- etap III – zbieranie informacji o przedmiocie kontroli,

---

18 L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001.

- etap IV – porównanie wielkości rzeczywistych przedmiotu kontroli z założeniami planowanymi,
- etap V – formułowanie wniosków.

W pierwszym etapie określa się przedmiot kontroli – może to być np. sprzedaż eksportowa, udział w rynku zagranicznym czy liczba punktów obsługi klientów na rynkach zagranicznych.

W drugim etapie ustala się wielkości, za pomocą których dokonywana będzie ocena realizacji zadań i które wykażą, jak duże mogą być odchylenia wielkości rzeczywistych przedmiotu oceny od wielkości planowanych.

W trzecim etapie zbiera się informacje niezbędne do oceny przedmiotu kontroli. Mogą to być informacje statystyczne ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych, ale często konieczne jest gromadzenie i przetwarzanie informacji ze źródeł pierwotnych.

W czwartym etapie następuje porównanie wielkości planowanych przedmiotu kontroli z jego wielkościami rzeczywistymi i konfrontacja z dopuszczalnymi odchyleniami tych wielkości.

Ostatnim, piątym etapem jest formułowanie wniosków dotyczących realizacji zamierzeń w celu wyeliminowania zakłóceń w dalszych działaniach przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych.

# IV. Ekspansja przedsiębiorstw na wybrane rynki zagraniczne

## 1. Metody oceny i selekcji rynków zagranicznych

Podjęcie działań marketingowych na rynkach zagranicznych musi być poprzedzone ich selekcją oraz wyborem formy działania na nich. Czynności te mogą być wykonane dzięki badaniom marketingowym. Selekcja rynków oznacza ich hierarchizację według określonych wcześniej kryteriów oraz wybór rynków najkorzystniejszych. Należy więc określić atrakcyjność rynków zagranicznych – do tego celu można wykorzystać wiele metod. Chodzi o to, by atrakcyjność rynków oceniać nie z uwzględnieniem jednej zmiennej lub niewielkiej ich liczby, lecz by do ocen wykorzystywać ich jak najwięcej. W ten sposób można uniknąć zafałszowania wyników badań i ograniczyć ich subiektywność. Pozwala na to *metoda wieloczynnikowa*, zwana też metodą GE.

Korzystając z tej metody, należy na początku ustalić listę czynników (zmiennych) atrakcyjności rynku. Do czynników tych możemy zaliczyć np.:

- liczbę potencjalnych nabywców na rynku międzynarodowym,
- dotychczasową wysokość sprzedaży określonych produktów na badanym rynku i jej zmiany w ciągu ostatnich kilku lat,
- liczbę konkurentów i ich udziały w rynku,
- jakość produktów konkurentów,
- ocenę produktów dotychczas sprzedawanych na rynku dokonaną przez klientów,
- ceny produktów konkurentów,
- działania promocyjne konkurentów,
- opinie konsumentów o produktach zagranicznych,
- regulacje prawne dotyczące wejścia na rynek zagraniczny,
- ograniczenia taryfowe i pozataryfowe dotyczące określonych produktów,
- pozycję w rankingu konkurencyjności sporządzanym przez różne organizacje (np. Światowe Forum Ekonomiczne, Economist Intelligence Unit, Amerykański Instytut CATO).



Drugi etap polega na przypisaniu każdemu z wymienionych czynników określonego znaczenia w postaci wagi. Przyjmując, że suma wag równa się jedności (lub 10 punktom), należy ją podzielić i przyporządkować poszczególnym czynnikom. Choć pojawia się tu niebezpieczeństwo subiektywizmu w ocenie, etap ten musi być zrealizowany. Duża liczba czynników atrakcyjności (zmiennych) poważnie ogranicza subiektywizm oceny.

W trzecim etapie ustala się kryteria oceny każdego z czynników atrakcyjności. Można przyjąć np. skalę ocen od 0 do 5 punktów, gdzie 0 odpowiada ocenie najniższej, a 5 – ocenie najwyższej. Następnie każdy z czynników atrakcyjności jest oceniany według tej skali.

W ostatnim etapie mnoży się przyznane wyżej oceny przez wagi i sumuje się wynik, otrzymując w ten sposób ostateczną ocenę analizowanego rynku zagranicznego. Ocena najwyższa w tym wypadku wynosi 50, a najniższa 0 punktów.

W tabeli 4 zaprezentowano postępowanie ocenianie atrakcyjność rynku zagranicznego według metody portfelowej. Przyjęto, że suma wag wynosi 10 punktów, skala ocen zawiera się natomiast w przedziale od 0 do 5 punktów. Należy dodać, że w wypadku takich czynników, jak liczba konkurentów, ich udział w rynku i jakość ich produktów, oceny przyznawane są odwrotnie niż dla innych czynników atrakcyjności rynku. Znaczy to, że im więcej konkurentów, im większy ich udział w rynku i wyższy poziom jakości ich produktów, tym mniej punktów. Jeśli z kolei liczba konkurentów jest niewielka, udział w rynku nieduży i niski poziom jakości produktów, przyznaje się więcej punktów na skali ocen od 0 do 5.

W omawianym przykładzie najwyższą ocenę – 36 punktów na 50 możliwych – otrzymał rynek zagraniczny B. Oznacza to, że jego atrakcyjność z punktu widzenia przyjętych zmiennych jest największa. Jeśli przedsiębiorstwo dysponuje środkami umożliwiającymi wejście tylko na jeden obcy rynek, powinno wybrać właśnie rynek B. O formie wejścia powinna natomiast decydować dokładna analiza regulacji prawnych obowiązujących w danym kraju, odnoszących się do tworzenia tam przedsiębiorstw zagranicznych (lub z udziałem kapitału obcego), handlu zagranicznego oraz systemu dewizowego.

Jeśli przedsiębiorstwo funkcjonuje już na rynku zagranicznym (lub wielu takich rynkach), na podstawie zebranych informacji ze źródeł pierwotnych i wtórnych należy określić jego pozycję na tym rynku i skonfrontować wyniki z atrakcyjnością rynku. Konfrontacja taka daje możliwość formułowania dalszych działań i strategii marketing-mix.

Określenie atrakcyjności (konkurencyjności) rynków zagranicznych jest przedmiotem oceny wielu instytucji międzynarodowych, które okresowo publikują swoje rankingi. Są one bez wątpienia bardzo przydatne dla kompleksowej oceny i wyboru rynków, na które przedsiębiorstwo zamierza dokonać ekspansji. Do takich instytucji zaliczają się m.in.:

- Bank Światowy, wykorzystujący indeks Doing Business,
- firma konsultingowa A.T. Kerney, przedstawiająca Wskaźnik Zaufania Inwestorów,

- Heritage Foundation, publikująca Indeks Swobody Ekonomicznej,
- Transparency International, która prezentuje Indeks Percepcji Korupcji.

**Tabela 4.** Ocena atrakcyjności rynku zagranicznego według metody portfelowej

<b>Czynniki atrakcyjności rynku zagranicznego</b>	<b>Waga</b>	<b>Ocena rynku zagranicznego A</b>	<b>Ocena rynku zagranicznego B</b>	<b>Ocena rynku zagranicznego C</b>	<b>Waga × ocena rynku A</b>	<b>Waga × ocena rynku B</b>	<b>Waga × ocena rynku C</b>
Liczba potencjalnych nabywców	1	4	4	3	4	4	3
Wielkość sprzedaży produktów na określonym rynku	1	3	4	4	3	4	4
Zmiany wielkości sprzedaży produktów w ciągu trzech ostatnich lat	0,5	4	5	3	2	2,5	1,5
Liczba konkurentów	1	2	3	1	2	3	1
Udział trzech największych konkurentów w rynku	0,5	2	3	2	1	1,5	1
Jakość produktów konkurentów według norm	1	3	4	3	3	4	3
Ocena jakości produktów przez nabywców	1	4	4	4	4	4	4
Opinia o produktach zagranicznych	1	2	2	2	2	2	2
Intensywność promocji trzech największych konkurentów	1	4	5	4	4	5	4
Ograniczenia taryfowe i pozataryfowe	1	3	3	4	3	3	4
Możliwości prawne wejścia na rynek zagraniczny	1	4	3	5	4	3	5
□ suma wag = 10 punktów					32	36	32,5

**Źródło:** opracowanie własne.

Wskaźnik Banku Światowego informuje o ryzyku inwestycyjnym i wszystkich aspektach prowadzenia działalności gospodarczej w poszczególnych państwach. Przyjmuje wartości od 0 do 100 punktów. Kraje podzielone są na cztery grupy – grupa najgorzej oceniana ma wynik poniżej 40 punktów, a najlepiej oceniana powyżej 70. W odniesieniu do tej pierwszej zaleca się wstrzymanie od inwestycji, natomiast grupa pierwsza szczególnie nadaje się do inwestowania. W edycji 2016/17 Polska zajęła w rankingu Banku Światowego 24. pozycję, w następnej edycji 2017/18 – miejsce 33., a w ostatniej edycji 2019/20 – 40. miejsce<sup>1</sup>.

*Wskaźnik zaufania Inwestorów* firmy A.T. Kerney jest w przedziale od zera do trzech. Im jego wartość większa, tym lepszy klimat do inwestowania w określonym kraju. Lista obejmuje 25 najbardziej atrakcyjnych państw dla inwestycji zagranicznych. Polska z 6. miejsca w 2010 r. spadła na 19. w 2013 r., a w 2014 r. wypadła z listy 25 najatrakcyjniejszych inwestycyjnie krajów<sup>2</sup>.

*Indeks Wolności Ekonomicznej* Heritage Foundation publikowany jest od 1995 r. i przyjmuje wartości od 0 do 100. Najlepsza ocena waha się od 80 do 100 i oznacza gospodarkę liberalną, a najgorsza jest w przedziale poniżej 49,9 do 0. Do grupy najlepszych zaliczone zostały Szwajcaria, Hongkong, Singapur, Australia i Nowa Zelandia, a do najgorszych Kuba, Wenezuela, Zimbabwe i Korea Północna. Polska znalazła się w 2018 r. na 45. pozycji z liczbą punktów 61,1 i zaliczona została do państw o umiarkowanej wolności gospodarczej. W 1995 r. wynik ten wynosił 50,5 punktów i dawał 64. miejsce na 179 ocenianych krajów, a Polska zaliczona została do gospodarek umiarkowanie liberalnych (64,2 pkt)<sup>3</sup>.

O postrzeganej w poszczególnych krajach korupcji informuje Indeks Percepcji Korupcji, który jest publikowany od 1998 r. przez Transparency International. Znajduje się przedziale od 0 do 100 punktów, a im wyższa nota, tym niższy poziom podatności na korupcję. W 2019 r. najwyższej ocenione zostały Dania i Nowa Zelandia (po 87 pkt) oraz Finlandia (86). Polska uzyskała 58 punktów przy średniej 66 pkt w UE i zajęła 41. miejsce w rankingu<sup>4</sup>.

Ważne znaczenie wśród czynników wyboru rynków zagranicznych mają także regulacje prawa gospodarczego i obowiązki przedsiębiorstw w zakresie sprawozdawczości. Zgodnie z przepisami w Polsce 14 instytucji państwowych domaga się otrzymywania informacji od przedsiębiorstw (są wśród nich np. NBP, GUS, Urzędy Skarbowe, ZUS, Izba Celną, Komisja Nadzoru Finansowego, urzędy gmin, starostwa powiatowe). Na obsługę podatku VAT polskie przedsiębiorstwa przeznaczają

1 [www.alebank.pl/polska-na-40-miejscu-w-rankingu-doing-business-2020-spadek-po-raz-trzeci-rzedu/](http://www.alebank.pl/polska-na-40-miejscu-w-rankingu-doing-business-2020-spadek-po-raz-trzeci-rzedu/) [dostęp: 15.11.2019].

2 [www.forbes.pl/gospodarka/najbardziej-atrakcyjne-kraje-dla-zagranicznych-inwestorow-2019/rw9tkgx](http://www.forbes.pl/gospodarka/najbardziej-atrakcyjne-kraje-dla-zagranicznych-inwestorow-2019/rw9tkgx) [dostęp: 10.10.2019].

3 [www.heritage.org/Index/Ranking.aspx](http://www.heritage.org/Index/Ranking.aspx) [dostęp: 10.07.2012] oraz [www.sejmlog.pl/ranking-wolnosc-gospodarczej-2018/](http://www.sejmlog.pl/ranking-wolnosc-gospodarczej-2018/) [dostęp: 20.11.2019].

4 [www.antykorupcja.gov.pl/ak/aktualnosci/12952-indeks-percepcji-korupcji-2019,html](http://www.antykorupcja.gov.pl/ak/aktualnosci/12952-indeks-percepcji-korupcji-2019,html) [dostęp: 20.01.2020].

średnio 172 godziny rocznie, w Szwajcarii 8 godzin, a średnia w krajach OECD wynosi 54 godziny rocznie<sup>5</sup>.

Jeśli przedsiębiorstwo funkcjonuje już na rynku zagranicznym (lub wielu takich rynkach), na podstawie zebranych informacji ze źródeł pierwotnych i wtórnych należy określić jego pozycję na tym rynku i skonfrontować wyniki z atrakcyjnością rynku. Konfrontacja taka daje możliwość formułowania dalszych działań i strategii marketing-mix.

W zależności od ilości i precyzji zgromadzonych informacji pozycję przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym można określić za pomocą następujących metod:

- metody wskaźnikowej,
- metody portfelowej, zwanej metodą BCG,
- metody wieloczynnikowej.

Metoda BCG oraz metoda wskaźnikowa mają jednak sporo wad, dlatego najlepiej korzystać z metody wieloczynnikowej, której istotę i etapy przedstawiono podczas omawiania oceny atrakcyjności rynku.

W **metodzie wskaźnikowej** do oceny pozycji przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym wykorzystuje się wskaźniki udziału w rynku. Mogą one wystąpić w dwóch postaciach jako:

- 1) udział sprzedaży produktów przedsiębiorstwa w całości sprzedaży tych produktów na zagranicznym rynku,
- 2) relacja sprzedaży produktów przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym do sprzedaży produktów jego największego konkurenta lub trzech największych konkurentów<sup>6</sup>.

Można zakładać, że wskaźnik ten przedstawia pozycję rynkową przedsiębiorstwa (wraz z jego wzrostem rośnie siła przetargowa wobec dostawców i odbiorców oraz większa się rentowność firmy), ale dla dokładnego określenia pozycji firmy jest to wielkość niewystarczająca.

**Metoda portfelowa**, zwana *metodą BCG*, opiera się na dwóch wskaźnikach:

- 1) przyroście sprzedaży,
- 2) udziale w rynku.

Na tej podstawie wydziela się cztery grupy produktów:

- 1) rozwojowe (o dużych przyrostach wspomnianych wielkości ekonomicznych),
- 2) ustabilizowane (o dużym udziale w rynku, ale małych przyrostach sprzedaży),
- 3) o niepewnej przyszłości (o niskim udziale w rynku i małym przyroście sprzedaży),
- 4) schyłkowe (o małym lub spadającym udziale w rynku i spadającej sprzedaży).

Wydaje się jednak, że ocena pozycji przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym przeprowadzona tylko ze względu na dwie zmienne nie oddaje specyfiki tego rynku oraz uwarunkowań działań za granicą i nie bierze pod uwagę wielu innych

5 P. Mączyński, *Urzędy chcą ton dokumentów od firm*, „Gazeta Wyborcza”, 12.02.2010.

6 A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWE, Warszawa 1995.

zmiennych. Ponadto metoda BCG nie uwzględnia recesji gospodarczej, a więc sytuacji, w której wskaźniki zmian sprzedaży są ujemne, co może spowodować, że wszystkie produkty zostaną zaliczone do produktów schyłkowych. W metodzie tej nie bierze się także pod uwagę sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo jest przez pewien czas innowatorem i jako jedyne dostarcza na rynek nowe produkty. Nie ma wtedy możliwości obliczania wskaźników względnego udziału w rynku, bo nie można porównać wyników sprzedaży danej firmy i jej konkurentów.

Określając pozycję przedsiębiorstwa za pomocą *metody wieloczynnikowej* (GE), postępuje się tak samo jak w wypadku badania atrakcyjności rynku zagranicznego. W pierwszym etapie ustala się czynniki pozycji przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Mogą to być np.:

- udział rynkowy,
- jakość produktów i głębokość asortymentu przedsiębiorstwa,
- wysokość ceny w porównaniu z cenami produktów konkurencyjnych,
- działania promocyjne i ich intensywność,
- liczba własnych punktów sprzedaży (obsługi klienta) na rynku zagranicznym,
- wielkość sprzedaży produktów i jej zmiany na tym rynku,
- wielkość zysku ze sprzedaży produktów na rynku zagranicznym,
- ocena produktów dokonana przez nabywców.

W drugim etapie nadaje się wagi poszczególnym czynnikom według ich znaczenia (suma wag równa jest np. 10 punktom). Następnie ustala się kryteria ocen dla tych czynników i przyjmuje się skalę ocen taką, jaka była stosowana dla oceny atrakcyjności rynku zagranicznego (można zatem przyznać od 0 do 5 punktów). Każdy z czynników oceniany jest według tej skali.

W ostatnim etapie wagi zostają pomnożone przez ustalone oceny. Otrzymuje się wówczas końcową ocenę pozycji przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym.

W tabeli 5 zaprezentowano postępowanie przy ocenie pozycji przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym.

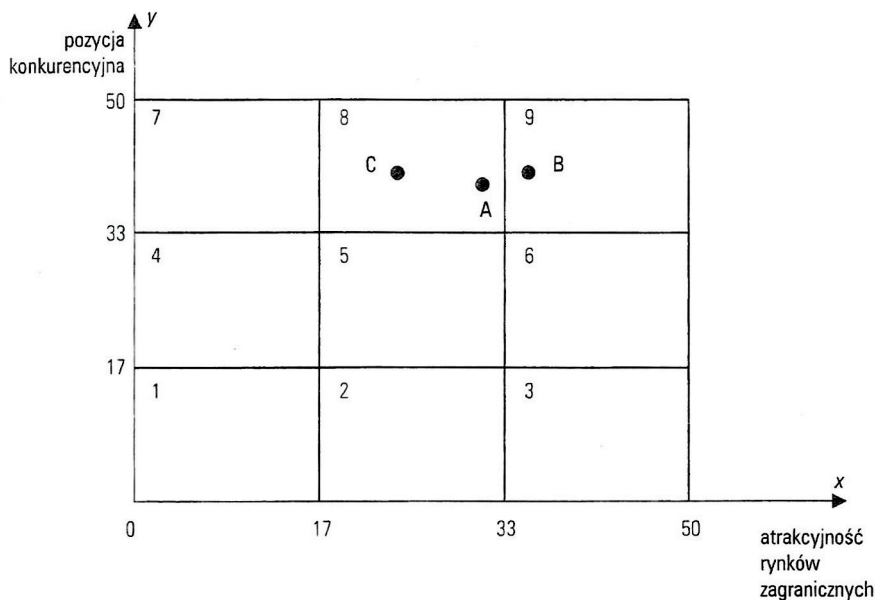
**Tabela 5.** Ocena pozycji przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym

Czynniki oceny pozycji przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym	Waga	Ocena pozycji na rynku A	Ocena pozycji na rynku B	Ocena pozycji na rynku C	Waga × ocena pozycji na rynku A	Waga × ocena pozycji na rynku B	Waga × ocena pozycji na rynku C
1	2	3	4	5	6	7	8
Udział rynkowy	1	4	5	4	4	5	4
Jakość produktów przedsiębiorstwa	1	4	4	4	4	4	4
Głębokość asortymentu	1	4	3	3,5	4	3	3,5

1	2	3	4	5	6	7	8
Działania promocyjne i ich intensywność	2	3,5	3	4	7	6	8
Liczba własnych punktów sprzedaży	1	3	4	4	3	4	4
Wielkość sprzedaży i jej zmiany	2	3,5	3,5	4	7	7	8
Wielkość zysku	1	3,5	4	3,5	4	3,5	4
Ocena produktów dokonana przez nabywców na rynku zagranicznym	1	4	4	3	4	4	3
□ suma wag = 10 punktów					36,5	37	38

**Źródło:** opracowanie własne.

Z zamieszczonego w tabeli 5 przykładu wynika, że najmocniejszą pozycję ma przedsiębiorstwo na rynku C. Pozycja ta otrzymała 38 punktów na 50 możliwych. Zakładając, że tą samą metodą ustalono atrakcyjność rynku (przy tych samych kryteriach ocen poszczególnych czynników atrakcyjności), możemy skonfrontować wyniki atrakcyjności rynków zagranicznych i pozycji, jaką ma na nie przedsiębiorstwo. Wykorzystamy w tym celu wyniki zawarte w tabelach 4 i 5.



**Ilustracja 1.** Atrakcyjność rynków zagranicznych a pozycja firmy na nich

**Źródło:** opracowanie własne.

Na osi odciętych (ilustracja 1) zaznaczony jest poziom atrakcyjności rynków zagranicznych, a na osi rzędnych – pozycja przedsiębiorstwa na tych rynkach. Z reguły jednak przyjmuje się trzy przedziały dla atrakcyjności i dla pozycji firmy na rynku:

- poziom atrakcyjności:
  - niski (od 0 do 17 punktów),
  - średni (powyżej 17 do 33 punktów),
  - wysoki (powyżej 33 do 50 punktów),
- pozycja przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym:
  - słaba (od 0 do 17 punktów),
  - średnia (powyżej 17 do 33 punktów),
  - mocna (powyżej 33 do 50 punktów).

Uważa się, że najkorzystniejsza sytuacja występuje wtedy, gdy przedsiębiorstwo ma mocną lub średnią pozycję na rynku o wysokim lub średnim poziomie atrakcyjności (pola 6, 8, 9). Zaleca się wówczas działania ofensywne, których celem będzie umocnienie pozycji na rynku zagranicznym.

Najmniej korzystna sytuacja występuje wówczas, gdy przedsiębiorstwo mające słabą lub średnią pozycję działa na rynku o niskim lub średnim poziomie atrakcyjności (pola 1, 2, 4). Zaleca się wtedy albo wycofanie z rynku, albo niepodejmowanie znaczących inwestycji na nim.

Możliwe są też inne sytuacje: przedsiębiorstwo ma mocną pozycję, ale rynek jest mało atrakcyjny; pozycja przedsiębiorstwa jest słaba, ale rynek jest atrakcyjny; pozycja przedsiębiorstwa i atrakcyjność rynku są średnie (pola 3, 5, 7). Powinno się wówczas stosować tzw. strategię przejściową, które mają na celu umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku atrakcyjnym i przechodzenie na rynki o wyższym stopniu atrakcyjności.

W zaprezentowanym przypadku mamy do czynienia z najkorzystniejszą sytuacją, tzn. rynki są o średnim lub wysokim poziomie atrakcyjności, a pozycja przedsiębiorstwa jest mocna. Przedsiębiorstwo powinno więc podjąć działania ofensywne w celu obrony i umocnienia swojej pozycji na rynku.

W literaturze możemy spotkać się także z odmianą metody wieloczynnikowej wykorzystywanej do selekcji rynków zagranicznych. Różnica między nią a omówioną już metodą wieloczynnikową polega na tym, że tworzy się tu macierz składającą się nie z 9, ale z 18 elementów. Bierze się bowiem pod uwagę potencjał kraju, atuty konkurencyjne i ryzyko, które można określić jako silne, średnie i słabe. Charakterystyka tych zmiennych dokonywana jest na podstawie zebranych informacji wtórnych i pierwotnych, takich jak: liczba ludności, dochód na mieszkańca, tempo wzrostu gospodarczego, udział firmy w rynku, jej zasady, potencjał konkurencji, ryzyko polityczne, finansowe, handlowe itp. Rozpatruje się zatem więcej zmiennych niż w macierzy 9-elementowej. Metodologia oceny tych zmiennych jest natomiast taka sama<sup>7</sup>.

7 Zob. szerzej J. Schroeder, *Badania marketingowe...*

Wykorzystując metodę wieloczynnikową do oceny i wyboru rynku zagranicznego, można również w funkcji zmiennych zastosować dwie grupy:

- 1) ryzyko odnoszące się do danego rynku,
- 2) atrakcyjność danego rynku.

Powstaje wtedy także macierz 9-elementowa (niski, średni i wysoki poziom atrakcyjności oraz niski, średni i wysoki stopień ryzyka). Mamy wówczas do czynienia z różnymi wariantami oceny poszczególnych rynków zagranicznych. Najkorzystniejszym wariantem jest rynek o dużej atrakcyjności i niewielkim bądź średnim ryzyku. Najmniej korzystny jest natomiast rynek o najwyższym ryzyku i niskiej lub średniej atrakcyjności<sup>8</sup>.

## 2. Formy ekspansji na rynki zagraniczne

Po dokonaniu selekcji rynków zagranicznych i wyborze najkorzystniejszych wariantów należy podjąć decyzje dotyczące formy działania na rynku międzynarodowym.

Formy działania na rynkach zagranicznych (formy internacjonalizacji) mogą być wyodrębniane według różnych kryteriów. Biorąc pod uwagę zaangażowanie kapitałowe oraz personel zarządzający, można je podzielić następująco:

- handel zagraniczny i jego odmiany,
- kooperacja bez udziału kapitału,
- kooperacja z udziałem kapitału,
- inwestycje bezpośrednie<sup>9</sup>.

**Handel zagraniczny** obejmuje transakcje eksportowe i importowe, a także formy handlu wymiennego oraz tzw. obrót uszlachetniający i handel tranzytowy.

**Kooperacja bez udziału kapitału** to przekazanie licencji, umowy franchisingowe, kontrakty na zarządzanie, inwestycje kompleksowe. Stosując taką formę działania, partnerzy nie łączą swoich kapitałów, dlatego nie powstaje wspólne przedsiębiorstwo. W literaturze ta forma wejścia na rynek międzynarodowy nazywana też bywa strategią kontraktową, ponieważ współpraca z partnerem zagranicznym opiera się na zawartych kontraktach (np. sprzedaż licencji czy utworzenie łańcucha franchisingowego).

**Kooperacja z udziałem kapitału** to tworzenie wspólnych przedsiębiorstw (joint venture) lub aliansów strategicznych z przedsiębiorstwami zagranicznymi. Obie strony uczestniczą we wspólnym przedsięwzięciu poprzez wkłady kapitałowe.

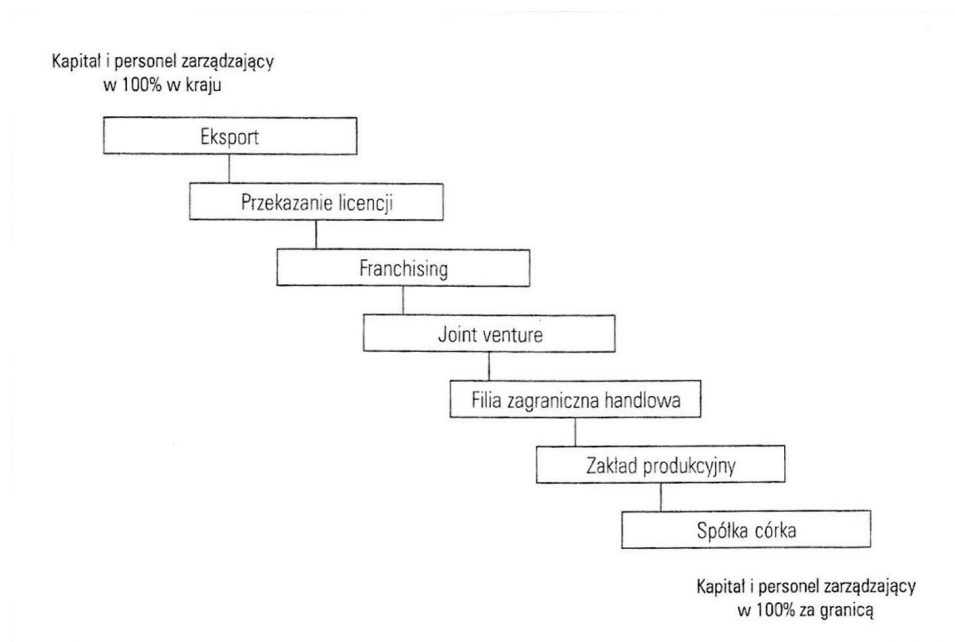
8 J. Bruns, *Internationales Marketing*, Kiehl Verlag, Ludwigshafen 2003, s. 82–84; S. Berndt, C. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing-Management*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg–New York 2003, s. 110–112.

9 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa...*, s. 114–116.



**Inwestycje bezpośrednie** polegają na tworzeniu na rynku zagranicznym własnego zakładu handlowego, usługowego lub produkcyjnego (filii) lub na nabyciu już istniejącej firmy. Zakładanie filii na rynkach zagranicznych, w postaci oddziału lub spółki córki, uznaje się za najbardziej zaawansowany sposób ekspansji na tych rynkach. Można w tym wypadku mówić o tzw. integracji pionowej wstecznej – gdy przedsiębiorstwo wchodzi na rynki zakupu, oraz o integracji pionowej wstępującej – gdy przedsiębiorstwo wchodzi na rynki zbytu.

Według zaprezentowanego tu kryterium (tzn. zaangażowanych zasobów przedsiębiorstwa) można podzielić formy działania przedsiębiorstwa za granicą na trzy grupy<sup>10</sup>. Istnieją tzw. **wczesne fazy internacjonalizacji**, do których zaliczyć można eksport oraz przekazanie licencji, **fazy średniego zaawansowania** – franchising oraz joint venture – i **fazy głębokiego zaawansowania** działań na rynku zagranicznym – własne zakłady produkcyjne lub filie handlowe. Na ilustracji 2 przedstawiono kolejne fazy internacjonalizacji form działania na rynkach zagranicznych różniące się stopniem zaangażowania kapitału oraz tym, w jakim procencie personel kierowniczy znajduje się za granicą.



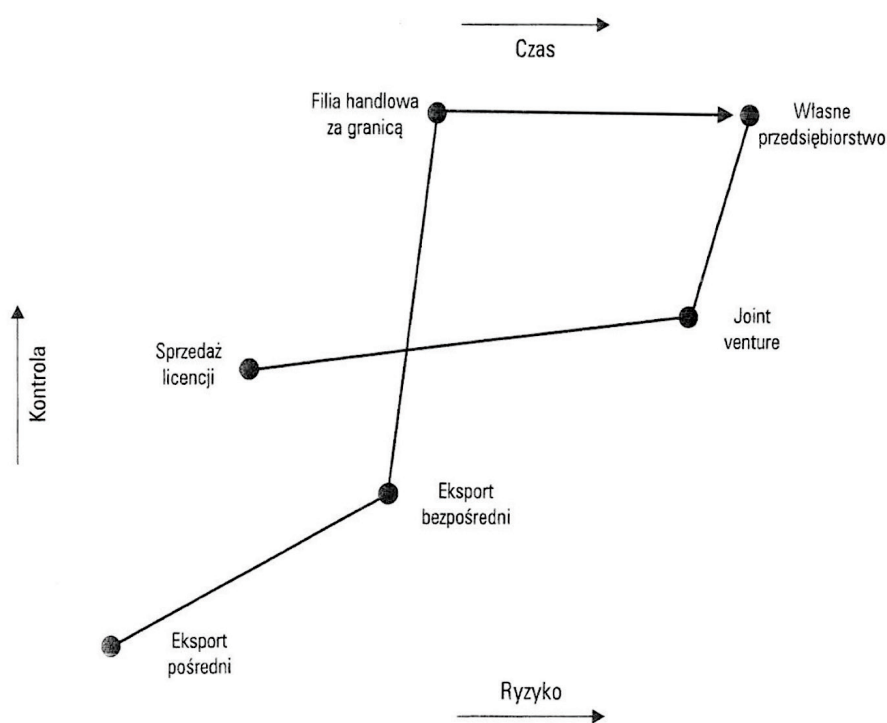
**Ilustracja 2.** Formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa w układzie fazyowym

**Źródło:** J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 113.

<sup>10</sup> Zob. szerzej B.N. Kumar, *Handwoerterbuch Export und internationale Unternehmung*, Poeschl Verlag, Stuttgart 1990; H.G. Meissner, *Aussenhandelsmarketing*, Poeschl Verlag, Stuttgart 1989.

Jak widać, pierwszą formą działania na zagranicznych rynkach jest eksport, który wymaga najmniejszego zaangażowania personelu i środków finansowych za granicą. Kolejno – poprzez sprzedaż licencji, założenie łańcucha franchisingowego, wspólne przedsiębiorstwo, aż do własnej firmy na zagranicznym rynku – wzrasta zaangażowanie kapitałowe i personalne firmy, która wybiera jedną ze wspomnianych form internacjonalizacji.

Formy internacjonalizacji można też przedstawić, biorąc pod uwagę ryzyko, jakie się z nimi wiąże, oraz kontrolę, jaka może być przez przedsiębiorstwo realizowana w wypadku przyjęcia określonej formy działania na rynku zagranicznym. Na ilustracji 3 przedstawiony został wykres prezentujący zależności między formą internacjonalizacji a poziomem ryzyka i stopniem kontroli.



**Ilustracja 3.** Formy internacjonalizacji ze względu na zakres kontroli i rozmiar ryzyka  
**Źródło:** J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 117.

Z wykresu widać, że najmniejsze ryzyko podejmuje przedsiębiorstwo, korzystając z eksportu pośredniego. Ryzyko to systematycznie rośnie – jest duże przy stosowaniu eksportu bezpośredniego i istnieniu filii handlowej za granicą, a największe w wypadku funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Kontrola, jaka może być przez przedsiębiorstwo sprawowana, jest natomiast najniższa przy wyborze eksportu pośredniego i zwiększa się wraz

z kolejnymi formami internacjonalizacji. Jej zakres jest relatywnie duży w wypadku przekazania licencji i joint venture, a największy w wypadku funkcjonowania filii handlowej i własnego przedsiębiorstwa za granicą.

Uwzględniając to, czy konieczne jest, aby firma posiadała na rynku zagranicznym instytucjonalną lokalizację (przedstawicielstwo), formy internacjonalizacji można podzielić na dwie grupy:

- 1) niewymagające takiej lokalizacji,
- 2) wymagające lokalizacji<sup>11</sup>.

Do grupy form **niewymagających lokalizacji** na rynku zagranicznym należą: eksport i jego odmiany, handel wymienny, przekazanie licencji, franchising, kontrakt menedżerski. Do grupy form **wymagających lokalizacji** należą: inwestycje kompleksowe, filie handlowe, zakłady montażowe, zakłady produkcyjne.

W literaturze możemy spotkać także inny podział form wejścia na rynek międzynarodowy. Wyróżnia się mianowicie *formy kontraktowe*, tzn. takie, które opierają się na kontraktach podpisanych z partnerem zagranicznym i niewymagające zaangażowania kapitałowego (lub to zaangażowanie jest niewielkie), oraz formy z zaangażowaniem kapitałowym. Do pierwszej grupy możemy zaliczyć eksport bezpośredni, sprzedaż licencji, tworzenie sieci franchisingowych, kontrakty menedżerskie. Do drugiej grupy zalicza się tworzenie spółek joint venture, aliansów strategicznych oraz podejmowanie inwestycji bezpośrednich.

Wybór przez przedsiębiorstwo formy wejścia na rynek zagraniczny uzależniony jest od wielu czynników. Możemy wśród nich wymienić:

- cel strategiczny przedsiębiorstwa,
- jego zasoby (finansowe, ludzkie, rzeczowe, oferta itp.),
- możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej,
- doświadczenie w działaniach na rynku międzynarodowym,
- poziom atrakcyjności rynku międzynarodowego,
- produkt i jego cechy.

**Cel przedsiębiorstwa** wynika m.in. z przyjętej orientacji internacjonalizacyjnej. Przyjęcie orientacji etnocentrycznej, a więc brak przekonania wśród kierownictwa przedsiębiorstwa o możliwości znacznych korzyści osiąganych na rynku międzynarodowym przy jednoczesnych niewielkich zasobach firmy, powoduje, że przedsiębiorstwo zdecyduje się na formy handlu wymiennego, eksport pośredni, ewentualnie eksport bezpośredni. Bardzo często cele, które chce się osiągnąć na rynku zagranicznym, mają wtedy charakter krótkookresowy i wiążą się z upłynnieniem nadwyżek produkcji. Natomiast stosowanie orientacji poli-centrycznej lub regiocentrycznej wiąże się z dominacją proaktywnych czynników internacjonalizacji firmy. To powoduje, że przedsiębiorstwo decyduje się na własne filie handlowe, a w wypadku posiadania odpowiednich zasobów finansowych i ludzkich może wybrać bardziej złożone formy wejścia: spółki z partnerami zagranicznymi, własne zakłady montażowe lub produkcyjne.

11 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa...*, s. 117–120.

Analizując pokrótce następny czynnik wyboru formy wejścia – tj. **zasoby firmy** – można sformułować wniosek, że istnieje zależność między wielkością firmy a formą wejścia na rynek zagraniczny. Większe firmy wybierają trudniejsze i bardziej zaawansowane formy internacjonalizacji (joint venture albo inwestycje bezpośrednie) i podejmują większe ryzyko niż firmy mniejsze. Małe firmy dysponujące niewielkimi zasobami finansowymi i ludzkimi z reguły wykorzystują eksport lub budowanie sieci franchisingowych.

Wpływ na wybór formy wejścia ma także możliwość osiągnięcia przez przedsiębiorstwo **przewagi konkurencyjnej**. Czynnik ten jest ściśle powiązany z zasobami przedsiębiorstwa, w szczególności z jego ofertą, oraz z sytuacją konkurencyjną na rynkach zagranicznych. Wprowadzenie nowego produktu daje przedsiębiorstwu duże szanse uzyskania opinii innowatora i osiągnięcia dominującej pozycji na rynku. Jeśli dodatkowo sytuacja konkurencyjna jest korzystna, przedsiębiorstwo może zdecydować się nawet na zaawansowane formy wejścia, takie jak własne zakłady montażowe. W wypadku silnej konkurencji firma z reguły próbuje ograniczyć ryzyko i stosuje eksport lub joint venture z miejscowymi pośrednikami w kanale dystrybucji. Możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest także ściśle powiązana z **atrakcyjnością rynku** zagranicznego. Jeśli wybrane rynki charakteryzują się dużym tempem rozwoju, są podobne do kraju macierzystego ze względu na poziom rozwoju gospodarczego, system prawa czy czynnik kulturowy, nie ma barier taryfowych i pozataryfowych, są stabilne politycznie, to poziom atrakcyjności tych rynków jest wysoki. Skłania to przedsiębiorstwo do wyboru zaawansowanych form wejścia na nie. Sytuacja odwrotna powoduje, że firma, aby ograniczyć ryzyko, z reguły rozpoczyna działalność na rynku międzynarodowym od eksportu.

Czynnikiem wpływającym na wybór formy wejścia na rynek międzynarodowy jest także **wiedza przedsiębiorstwa** o funkcjonowaniu tego rynku i **doświadczenie** w tym zakresie. Wysoki poziom wiedzy i duże doświadczenie przyczyniają się do wyboru bardziej rozwiniętych form internacjonalizacji, a więc np. wspólnych przedsięwzięć z partnerami zagranicznymi czy inwestycji bezpośrednich.

Na wybór form wejścia na rynek zagraniczny ma wpływ również **produkt i jego specyfika**. Na przykład w wypadku produktów o nieskomplikowanym procesie technologicznym preferowany będzie eksport, ale pod warunkiem, że cena produktu wraz z kosztami transportu i innymi kosztami zmiennymi będzie niższa niż koszty jego produkcji w fabrykach przedsiębiorstwa za granicą. W odniesieniu do produktów o skomplikowanym procesie produkcyjnym preferowane będą inwestycje bezpośrednie albo eksport kosztem aliansów strategicznych czy joint venture. Wynika to z konieczności zachowania kontroli nad procesem produkcji.



# V. Charakterystyka form ekspansji przedsiębiorstwa na rynki międzynarodowe

## 1. Działania eksportowe

Eksport to wywóz za granicę towarów pochodzenia krajowego lub w znacznym stopniu przetworzonych w kraju dla ich sprzedaży na rynkach zagranicznych albo też świadczenie usług zagranicznym odbiorcom.

Eksport to najczęściej wykorzystywana forma wejścia na rynki zagraniczne<sup>1</sup>. Wyróżnia się:

- eksport pośredni,
- eksport bezpośredni.

**Eksport pośredni** występuje wówczas, gdy producent sprzedaje swoje produkty za granicą, korzystając z jednego pośrednika lub większej ich liczby.

**Eksport bezpośredni** polega na sprzedaży własnych produktów bezpośrednio odbiorcom (przedsiębiorstwom zagranicznym lub ostatecznym nabywcom).

Eksport pośredni stanowi pierwszą fazę działań za granicą. Jest podejmowany wówczas, gdy przedsiębiorstwo:

- nie ma doświadczenia w działaniach na rynkach zagranicznych,
- nie dysponuje personelem ani środkami finansowymi koniecznymi do podjęcia bezpośrednich działań na rynkach zagranicznych,
- rynek zbytu jest mały i nie opłaca się podejmować na nim samodzielnych działań.

Eksport pośredni uwalnia producenta od ponoszenia ryzyka związanego z badaniem rynku, wyborem kanałów dystrybucji na rynku zagranicznym, sposobem promocji swoich produktów itp. Nie wymaga także dużego zaangażowania

---

1 Wartość światowego eksportu w 2005 r. wyniosła 9,7 bln USD, a w 2018 r. 19,67 bln USD, co stanowiło ponad ¼ światowej produkcji – zob. *Rocznik Statystyczny GUS 2005*, Warszawa 2006, s. 373–374, 847; *World Trade Statistical Review 2019*, s. 8–15, [www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2019\\_e/wts2019\\_pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019_pdf) [dostęp: 15.01.2020].

kapitałowego i osobowego ani nadmiernej rozbudowy struktury organizacyjnej o komórki handlu zagranicznego. Oznacza to, że koszty związane z przygotowaniem oferty i jej sprzedażą na rynku zagranicznym są relatywnie nieduże.

Ta forma eksportu ma jednak wady:

- nie daje kontroli nad przepływem towarów;
- uniemożliwia bezpośredni dostęp do nabywców towarów;
- przepływ informacji o zmianach na rynku zagranicznym może trwać zbyt długo;
- informacje mogą być zafałszowane lub może ich zabraknąć;
- osiągnięte są niższe przychody ze względu na marże pośredników;
- następuje uzależnienie się od pośredników dostarczających produkty na rynek zagraniczny.

Przedsiębiorstwa powinny więc dokonać kalkulacji opłacalności eksportu pośredniego. Wydaje się jednak, że dla firm małych i średnich, które nie oferują wysoce specjalistycznych produktów, strategia wejścia na rynek międzynarodowy poprzez eksport pośredni może być działaniem długookresowym. W celu uniezależnienia się od pośredników nie należy koncentrować się na jednym z nich, ale dostarczać produkty na rynek międzynarodowy, korzystając z usług różnych dystrybutorów. Konieczne jest natomiast samodzielne prowadzenie badań marketingowych, przynajmniej koniunkturalnych, aby posiłkować aktualną wiedzę o sytuacji na rynku międzynarodowym.

Eksport bezpośredni stosowany jest wówczas, gdy:

- przedsiębiorstwo stopniowo nabiera doświadczenia w działaniach na rynkach zagranicznych,
- posiada personel o odpowiednim wykształceniu,
- dysponuje środkami finansowymi niezbędnymi do przejęcia na siebie dodatkowych obowiązków związanych z eksportem pośrednim (działania spedycyjne, transportowe, ubezpieczeniowe, budowa kanałów dystrybucji, dobór zagranicznych partnerów itp.).

Z pewnością eksport bezpośredni zwiększa ryzyko działania na rynku zagranicznym i wymaga większego zaangażowania kapitałowego i personalnego, eliminuje jednak wspomniane wcześniej słabości eksportu pośredniego. Przedsiębiorstwo może szybciej dostosować się do wymogów rynku zagranicznego i osiąga w związku z tym większe przychody (brak marży pośredników i renta z tytułu pierwszeństwa na rynku).

Kolejnym etapem eksportu bezpośredniego jest utworzenie własnej filii handlowej za granicą. Zwiększa to ryzyko, ale zarazem zwiększa kontrolę nad przepływem i sprzedażą towarów za granicą. Często w celu obniżenia kosztów działania filii sprzedaje się przez nią także produkty obcego przedsiębiorstwa (*piggy-back eksport*).

W działaniach eksportowych koszty zmienne są zazwyczaj wysokie – obejmują one koszty transportu, spedycji, ubezpieczenia, uzyskania dokumentów, opłaty, cła itp. Natomiast przy produkcji za granicą koszty stałe są z reguły niższe. Jeśli więc koszty produkcji na eksport oraz dodatkowe koszty zmienne związane z eksportem

byłyby mniejsze niż przeciętny koszt produkcji za granicą, eksport będzie opłacalny. Jeśli jednak koszty produkcji na eksport wraz z kosztami dostarczenia produktu na rynek zagraniczny byłyby większe niż przeciętny koszt produkcji za granicą, należałoby podjąć decyzję o inwestycji za granicą. Z reguły przy inwestowaniu koszty stałe za granicą są wysokie, a systematycznie zmniejszają się koszty zmienne<sup>2</sup>.

Bez względu na rodzaj eksport powinien przynosić przedsiębiorstwu zyski ze sprzedaży i umacniać jego pozycję na rynku zagranicznym. Aby cele te mogły być osiągnięte, działania eksportowe muszą zostać prawidłowo przygotowane i przeprowadzone. Możemy wyróżnić cztery fazy eksportu:

- faza przygotowania – nawiązanie kontaktów z partnerami zagranicznymi i przygotowanie oferty;
- faza negocjacji i zawarcia kontraktu – negocjacje, ustalenie warunków kontraktu i jego podpisanie;
- faza realizacji – realizacja kontraktu obejmująca wysyłkę towaru, jego ubezpieczenie oraz wyegzekwowanie zapłaty;
- faza usług posprzedażowych – świadczenie usług serwisowych i utrzymywanie dobrych kontaktów z klientami<sup>3</sup>.

W fazie przygotowania szczególnie ważne jest wybranie odpowiedniego partnera zagranicznego. Może nim być przedsiębiorstwo handlowe, bezpośredni odbiorca lub pośrednik. Bez wątplenia konieczne jest tu dysponowanie przez eksportera informacjami o potencjalnym partnerze. Można w tym celu korzystać z różnych źródeł informacji, np. z publikowanych sprawozdań finansowych kontrahentów, wyciągów z sądów rejestrowych, internetowej giełdy dłużów i dłużników oraz rejestru dłużników. Szczególnie ważna jest współpraca z wywiadowcami gospodarczymi, ponieważ z reguły działają one w skali rynku globalnego i są w stanie w krótkim czasie zgromadzić dane o różnych firmach<sup>4</sup>. Można także korzystać z internetowych źródeł informacji gospodarczej. Następnie, po podjęciu decyzji o zamiarze współpracy z określonym przedsiębiorstwem, należy przygotować ofertę eksportową. Jest to pisemna propozycja sprzedaży wraz z określeniem warunków przyszłej umowy. W wypadku importu spotykamy się z pojęciem zapytania ofertowego w celu uzyskania oferty od eksportera. Oferta wysłana jako odpowiedź na zapytanie ofertowe nazywana jest *ofertą wywołaną*, oferta przesyłana z inicjatywy eksportera to *oferta niewywołana*. Do najważniejszych elementów oferty należą:

- nazwa i ilość towaru,
- termin dostawy,
- warunki płatności,
- tzw. baza dostawy (*Incoterms*),
- warunki dodatkowe (co najmniej termin ważności oferty).

2 Zob. T. Hummel, *Internationales Marketing*, Verlag R. Oldenbourg, München 1994.

3 T.T. Kaczmarek, *Poradnik eksportera do krajów Unii Europejskiej*, ODiDK, Gdańsk 1998.

4 W Polsce działają takie wywiadownie gospodarcze, jak: Dun & Bradstreet Poland, Creditreform Polska, Agencja Informacji Przemysłowo-Handlowej, Intercredit Warszawa, Info-Net KIG.



Z reguły złożona oferta jest podstawą do negocjacji, a partner zagraniczny po dokonaniu analizy jej warunków przesyła tzw. kontrofertę. Akceptacja oferty przez zagranicznego partnera następuje w postaci zamówienia, które jest dla kupującego wiążące, jeśli zaakceptował wszystkie warunki podane w ofercie. Akceptacja pozostaje wówczas wiążąca także dla eksportera. Może się również zdarzyć, że eksporter nie zamierza w pełni potwierdzić otrzymanego zamówienia, ponieważ od czasu wysłania oferty do otrzymania zamówienia uległy zmianie warunki rynkowe. Wysyła wtedy tzw. potwierdzenie zamówienia, które oznacza przyjęcie zamówienia na nowych, jasno określonych warunkach. Po jego przesłaniu należy czekać na decyzję partnera (importera).

W fazie drugiej przygotowuje się i przeprowadza negocjacje. W ich wyniku dochodzi do podpisania kontraktu eksportowego, czyli umowy kupna-sprzedaży określonych towarów lub świadczenia usług wobec osoby fizycznej lub prawnej z siedzibą poza granicami kraju eksportera. Jest to dokument, który określa przedmiot transakcji, prawa i obowiązki stron oraz ich odpowiedzialność za zaciągnięte zobowiązania. Kontrakt posiada zarówno elementy niepodlegające negocjacji, jak i takie, które mogą stać się przedmiotem negocjacji<sup>5</sup>.

Do pierwszej grupy zaliczamy:

- numer kontraktu,
- datę i miejsce jego zawarcia,
- nazwy i adresy stron,
- podpisy stron.

Do drugiej grupy należą:

- przedmiot, czyli towar (jego gatunek, rodzaj, jakość),
- ilość towaru,
- cena za jednostkę i wartość łączna,
- termin dostawy,
- rodzaj opakowania i oznakowanie,
- warunki płatności,
- formuła handlowa.

Kontrakty w handlu zagranicznym mogą przybierać różne formy. Wyróżniamy:

- kontrakty jednodokumentowe,
- kontrakty wielodokumentowe.

*Kontrakty jednodokumentowe* zawierają wszystkie warunki umowy w jednym dokumencie sporządzonym co najmniej w dwóch egzemplarzach. Są one stosowane w wypadkach transakcji obejmujących dobra inwestycyjne indywidualnie zamówione oraz w transakcjach długoterminowych realizowanych etapami. Kontrakt jednodokumentowy może mieć formę kontraktu typowego, czyli formularza, do którego strony umowy wpisują negocjowane elementy (pozostałe warunki są na nim wydrukowane). Kontrakty typowe spotyka się w handlu produktami masowymi, na giełdach i aukcjach.

5 H. Simbierowicz, *Kontrakt w handlu zagranicznym. Poradnik praktyczny*, Editex, Warszawa 1995.

Zdecydowanie częściej są jednak stosowane *kontrakty wielodokumentowe*, które obejmują ofertę i dokument jej przyjęcia oraz dokumenty sporządzone we wszystkich fazach transakcji (np. kontrofertę, potwierdzenie zamówienia i inne dokumenty potwierdzające ustalenia, które zostały przyjęte podczas negocjacji). W handlu zagranicznym spotyka się także tzw. kontrakty typowe, które zawierane są na gotowych formularzach publikowanych przez wielkie zrzeszenia branżowe. Odnoszą się one najczęściej do towarów masowych roślinnych i sprzętu inwestycyjnego.

Ze względu na czas zrealizowania dostawy można wyróżnić:

- kontrakty z dostawą natychmiastową,
- kontrakty terminowe.

Pierwszy rodzaj kontraktów oznacza, że wysyłka towaru powinna nastąpić niezwłocznie po zawarciu kontraktu, w ciągu 3–5 dni.

Drugi rodzaj kontraktów dzieli się na:

- kontrakty na załadowanie (towar powinien być załadowany w kraju eksportera w określonym terminie, a dostarczony później);
- kontrakty na przybycie (dla towarów załadowanych przed zawarciem kontraktu i wysłanych do określonego miejsca zmienia się miejsce przeznaczenia zgodnie ze wskazaniem kupującego);
- kontrakty na dostarczenie (towar powinien być dostarczony w późniejszym, umówionym terminie).

Trzecia faza transakcji eksportowej obejmuje jej realizację. Eksporter powinien się wywiązać ze swoich zobowiązań wynikających z kontraktu. Jego podstawowym obowiązkiem jest wysyłka towarów oraz wystawienie i uzyskanie dokumentów reprezentujących towar, zlecenie spedycji, ubezpieczenie towarów, uzyskanie pozwoleń wywozu. Dokumenty te możemy podzielić na dwie grupy:

- 1) dokumenty podstawowe,
- 2) dokumenty dodatkowe.

Do pierwszej grupy należą:

- faktura handlowa,
- dokumenty przewozowe,
- dokumenty ubezpieczeniowe.

**Faktura handlowa** to rachunek wystawiony przez eksportera określający kwotę oraz termin i sposób zapłaty. **Dokumenty przewozowe** stanowią międzynarodowe listy przewozowe, w zależności od rodzaju transportu – kolejowe, samochodowe, lotnicze, a dla transportu wodnego śródlądowego i morskiego – konosamenty żeglugi śródlądowej i konosamenty morskie. Dają one prawo do dysponowania towarem. Powinny to być dokumenty „czyste”, tzn. bez stwierdzenia przewoźnika o wadliwym stanie towaru lub jego opakowania. **Dokumentem ubezpieczeniowym** jest polisa ubezpieczeniowa stwierdzająca, że została zawarta umowa ubezpieczenia towaru na określony czas, dotycząca określonych rodzajów ryzyka. Można się także spotkać z certyfikatem asekuracyjnym, który jest wystawiany, jeśli zabrakło czasu na wystawienie pełnej polisy lub gdy mamy do czynienia z tzw.

polisą generalną (obejmującą wszystkie przesyłki firmy). Certyfikat odnosi się wtedy do konkretnej przesyłki towarów.

Do dokumentów dodatkowych zaliczamy dokumenty wymagane przez przepisy lokalne obowiązujące na poszczególnych rynkach zagranicznych. Dokumenty dodatkowe to najczęściej:

- świadectwo pochodzenia towaru,
- certyfikat jakości,
- świadectwo weterynaryjne.

*Świadectwo pochodzenia towaru* potwierdza, że produkt został wyprodukowany w kraju, z którego jest eksportowany. *Certyfikat jakości* wydawany jest przez rzeczoznawców i dotyczy jakości produktu. *Świadectwo weterynaryjne* wymagane jest przy eksporcie żywności i żywych zwierząt.

Natomiast obowiązkiem importera jest dokonanie odbioru towaru i zapłata.

IV faza transakcji eksportowej obejmuje realizację usług serwisowych, rozliczenie i kontrolę transakcji, reklamację oraz utrzymywanie dobrych stosunków z partnerem po dokonaniu transakcji. Chodzi tu o ustalenie zgodności dokumentów ze stanem faktycznym i zlikwidowanie wzajemnych zobowiązań wynikających z kontraktu oraz złożenie sprawozdań statystycznych (np. Deklaracji Intrastat). Szczególnie duże znaczenie ma załatwianie reklamacji. Reklamacje można podzielić na dwa rodzaje:

- 1) towarowe,
- 2) handlowe<sup>6</sup>.

*Reklamacje towarowe* dotyczą samego towaru, a więc jego ilości, jakości, niewłaściwego opakowania, niedotrzymania terminów dostaw itp. *Reklamacje handlowe* odnoszą się do niedotrzymania handlowych i finansowych warunków kontraktu. Jeśli eksporter nie zdecyduje się załatwić reklamacji zgodnie z żądaniem importera, spór z reguły rozwiązywany jest w postępowaniu arbitrażowym. Oznacza to, że w kontrakcie powinien zostać określony sposób rozstrzygania sporów. Brak klauzuli arbitrażowej w kontrakcie eksportowym naraża eksportera na dochodzenie roszczeń ze strony importera przed sądami powszechnymi importera. Polska jest stroną dwóch międzynarodowych umów odnoszących się do arbitrażu. Są to konwencja nowojorska i konwencja europejska. Jako strona tych międzynarodowych umów Polska uznaje arbitraż za sposób rozstrzygania sporów między przedsiębiorstwami w sprawach gospodarczych i uznaje jego orzeczenia wydane za granicą. Należy podkreślić, że strony kontaktu mogą wybrać siedzibę sądu arbitrażowego i że nie musi to być koniecznie arbitraż międzynarodowy. Często zależy to od wysokości opłat, które należy wtedy ponieść. W Polsce np. wahają się one od ok. trzech tys. do kilkudziesięciu tysięcy złotych.

Na zakończenie rozważań o eksporcie należy podkreślić, że w krajach wchodzących w skład niektórych organizacji o charakterze gospodarczym terminy

6 Zob. T.T. Kaczmarek, *Poradnik eksportera...*; U.T. Dierkes, *Internationales Marktengagement*, Verlag P. Lang, Frankfurt a. Main–Berlin–Wien 1999.

„eksport” i „import” zostały zastąpione w przepisach podatkowych innymi wyrażeniami. Tak właśnie jest w państwach Unii Europejskiej, w tym także w Polsce. Ze względu na brak granic celnych między państwami członkowskimi nie mówi się już o imporcie towarów z terytorium UE do Polski, ale o *wewnątrzspółnotowym nabyciu towarów*, a eksport z Polski do krajów UE określa się jako *wewnątrzspółnotową dostawę towarów*. Importem do Polski będzie natomiast zakup towarów i ich sprowadzenie z państw spoza UE, eksportem z Polski zaś – sprzedaż towarów do krajów spoza UE.

W handlu zagranicznym można spotkać się również z pojęciem *handlu tranzytowego*. Polega on na tym, że w relacjach między eksporterem i importerem funkcję pośrednika pełni przedsiębiorstwo z siedzibą w innym kraju. Najczęściej firmy takie znajdują się w strefach wolnocłowych.

Odmianą działalności eksportowo-importowej jest także *obrotu uszlachetniającego*. Polega on na tym, że towary wysyłane są za granicę w celu przetworzenia lub naprawy, a następnie wracają do kraju pochodzenia. Główny motyw stosowania obrotu uszlachetniającego to różnice w kosztach robocizny między państwem wysyłającym produkty do obróbki a krajem przyjmującym je.

W praktyce spotykamy także tzw. eksport kooperacyjny, rozumiany jako współpraca grupy eksporterów z jednego kraju dla sprzedaży na rynkach zagranicznych<sup>7</sup>. Na ogół traktowany jest jak rodzaj eksportu bezpośredniego. Eksporterzy mogą tworzyć grupę producencką i w ten sposób dokonywać eksportu.

## Handel wymienny

Ze względu na trudności finansowe, jakie występują po stronie wielu uczestników, w handlu międzynarodowym rozwinęły się specyficzne formy handlu wymiennego. Według różnych danych w połowie pierwszej dekady XXI w. handel wymienny stanowił ok. 15% międzynarodowych obrotów handlowych, a w ponad 100 krajach regularnie stosowane są różne jego odmiany<sup>8</sup>. Do najczęściej praktykowanych form handlu wymiennego należą barter, zakup kompensacyjny, kompensacja powrotna, offset i switch<sup>9</sup>.

Według innego podziału występują dwie grupy transakcji wymiennych<sup>10</sup>:

- 1) transakcje, w których nie jest przewidywana w żadnej formie zapłata pieniężna;
- 2) transakcje, w których przewidywana jest częściowa płatność pieniężna.

Do pierwszej grupy zalicza się barter, clearing i switch.

Do drugiej grupy należą kompensata, zakupy wzajemne, kompensacja powrotna (samospłata) i offset.

7 Zob. szerzej E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.

8 [www.pb.pl/handel-wymienny-czyli-interesy-bez-pieniedzy](http://www.pb.pl/handel-wymienny-czyli-interesy-bez-pieniedzy) [dostęp: 1.01.2012].

9 Zob. M.J. Thomas (red.), *Podręcznik marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

10 Zob. E. Baranowska-Prokop, *Transakcje wymienne w handlu międzynarodowym*, Difin, Warszawa 2003, s. 18–20.

**Barter** polega na tym, że towary wymieniane są za towary o takiej samej wartości. Występuje tu pełna kompensata obrotów i w związku z tym nie ma przepływu środków finansowych. Wzajemne dostawy są realizowane w tym samym czasie. Niekiedy barter może przyjąć charakter multilateralny. Barter rozwinął się najbardziej w Stanach Zjednoczonych, Niemczech i Austrii, gdzie często stosują go przedsiębiorstwa z różnych sektorów. Szacuje się, że udział barteru w transakcjach handlu wymiennego wynosi ok. 4%.

**Zakup kompensacyjny (kompensata)** sprowadza się do zobowiązania eksportera do zakupu u importera określonych dóbr lub usług. Nie musi tu występować równowaga obrotów, a swoje zobowiązanie eksporter może odsprzedać firmie importującej towary lub usługi z kraju importera – strony umowy. Może także wystąpić częściowa zapłata gotówkowa ze strony importera.

**Kompensacja powrotna (samospłata)** odnosi się głównie do handlu dobrami inwestycyjnymi. Eksporter zobowiązuje się wobec importera do zakupu w przyszłości produktów wytwarzanych za pomocą wyeksportowanych przez niego dóbr inwestycyjnych. Najczęściej transakcja taka wiąże się z udzieleniem importerowi kredytu inwestycyjnego spłacanego gotowymi wyrobami (lub surowcami). Są to z reguły umowy długoterminowe (nawet do 15 lat), wartość pojedynczego kontraktu sięga kilkunastu mln dolarów. Warunki finansowania obejmują zazwyczaj zapłatę 5% wartości kontraktu niezwłocznie po jego zawarciu, 5% – po dostawie maszyn i urządzeń, 10% – po uruchomieniu inwestycji, ok. 80% w formie dostaw produktów w ciągu 5–10 lat – pół roku po rozpoczęciu inwestycji.

Transakcja typu **offset** polega na zobowiązaniu się eksportera do zakupów w kraju importera ściśle określonych towarów, najczęściej niezbędnych do realizacji transakcji eksportowej. Wysokość zobowiązań offsetowych po stronie eksportera wynosi od 30 do 100% wartości transakcji, a czas na ich wypełnienie z reguły obejmuje od roku do 10 lat. Zobowiązania offsetowe nie mogą być przenoszone na strony trzecie. Transakcje offsetowe mogą wystąpić w formie pośredniej i bezpośredniej. Formy pośrednie to koprodukcja w kraju importera, produkcja na podstawie umowy o podwykonanie w państwie importera, inwestycja zagraniczna w kraju importera. Natomiast offset bezpośredni to zakup dóbr w państwie importera oraz promocja produktów kraju importera na rynku eksportera.

Podczas transakcji typu **switch** eksport towarów jest wyrównywany importem (rozliczeniem zajmuje się bank). W określonym terminie następuje wyrównanie stanu transakcji, a nadwyżka wierzytelności zostaje przez pośrednika (bank) sprzedana przedsiębiorstwu z innego państwa. Może ono dokonywać importu w kraju, w którym powstało dodatnie saldo wymiany towarowej.

**Zakupy wzajemne** polegają na uzależnieniu zakupów importowych od zobowiązania się eksportera do zakupu przez niego, w ustalonym czasie, u importera lub innego wskazanego sprzedawcy, określonych dóbr lub usług albo do spowodowania takich zakupów przez inne przedsiębiorstwo zagraniczne do wysokości określonej procentowo wartości kontraktu eksportowego.

**Clearing** to forma bezdewizowych rozliczeń transakcji w handlu zagranicznym polegająca na tym, że przedsiębiorstwa, które mają zobowiązania pieniężne wobec partnerów zagranicznych, wpłacają w walucie krajowej odpowiednie kwoty do banku rozliczeniowego, który z tych właśnie środków dokonuje wypłaty na rzecz przedsiębiorstw mających należności u zagranicznych partnerów. Clearing może być prowadzony w walucie własnej partnerów lub w walucie przez nich wybranej<sup>11</sup>. Transakcja clearingowa powinna zostać zbilansowana. Na koniec okresu rozliczeniowego może się okazać, że występuje nadwyżka należności eksportera. Powinna ona być spłacona towarami, dewizami lub może przejść na następny okres. Ta nadwyżka zwana **jest szpicą** i jest to sytuacja niekorzystna dla eksportera. Może on wtedy sprzedać ją innemu partnerowi za towary lub dewizy. Wówczas dochodzi do realizacji ww. transakcji **switch**, która staje się częścią transakcji clearingowej.

### **Handel tranzytowy**

Handel tranzytowy polega na tym, że między eksportera i importera włączona jest firma tranzytowa z kraju trzeciego. Stosowany jest wówczas, gdy występują wysokie cła na produkty z państwa eksportera lub kiedy eksporter nie zna rynków zagranicznych i zmuszony jest korzystać z pośrednictwa firmy tranzytowej. Aktywny handel tranzytowy polega na tym, że firma tranzytowa z kraju kupującego A z własnej inicjatywy dostarcza mu towary od eksportera z państwa B. Natomiast pasywny handel tranzytowy polega na tym, że kupującemu z kraju A towary od eksportera z państwa B dostarcza firma zagraniczna tranzytowa, która ma siedzibę w kraju kupującego.

### **Obrót uszlachetniający**

Polega on na wysyłce za granicę do dalszych faz produkcji produktów niewykończonych w zamian za zapłatę dokonującemu takiego procesu. Następnie towar wraca do kraju wysyłającego i cały czas jest jego własnością. Obrót uszlachetniający czynny polega na przyjmowaniu towarów do przerobu i wykończenia, obrót bierny to oddawanie produktów do przerobu.

## **2. Działania kooperacyjne niekapitałowe**

Jak już wspomniano, kooperacja bez udziału kapitału obejmuje takie działania podejmowane na rynku międzynarodowym, w wyniku których nie powstaje wspólne przedsiębiorstwo i w które partnerzy nie angażują wspólnie kapitału.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 31–34.

## 2.1. Sprzedaż licencji

Sprzedaż licencji może się odnosić do sprzedaży za granicą prawa do częściowego lub pełnego korzystania z objętych patentem wynalazków, wzorów użytkowych, znaków towarowych i *know-how*.

Sprzedaż licencji jest realizowana, gdy:

- utrudniony lub niemożliwy jest eksport,
- wdrożenie licencji jest niemożliwe ze względu na brak środków finansowych,
- następuje starzenie się moralne przedmiotu licencji.
- rynki są odległe geograficznie i mało chłonne.

Sprzedaż licencji ma zarówno zalety, jak i wady. Do głównych korzyści zaliczamy:

- niewielkie zaangażowanie kapitałowe i personalne za granicą,
- niskie ryzyko,
- dostęp do nowych rynków chronionych przed eksportem,
- zwrot nakładów na badania i rozwój,
- poszerzenie zakresu transferu techniki i sprzedaży w ramach umów towarzyszących sprzedaży licencji (w efekcie może nastąpić uzależnienie techniczne licencjobiorcy od licencjodawcy),
- upowszechnienie pozytywnego wizerunku licencjodawcy,
- ekspansję poprzez sprzedaż licencji, która nie ogranicza sprzedaży na innych rynkach i dodatkowo dostarcza środki finansowe.

Główne wady sprzedaży licencji to:

- brak pewności, że produkty wytwarzane przez licencjobiorców na podstawie licencji będą dobrej jakości,
- ryzyko konkurencji ze strony licencjobiorcy,
- wysokie koszty nadzoru nad realizacją umowy licencyjnej, trudności w rozwiązywaniu sporów między stronami umowy.
- ryzyko braku ochrony własności intelektualnej w przypadku sprzedaży licencji do kraju o niskim poziomie ochrony takich wartości<sup>12</sup>.

Przedsiębiorstwo, które zamierza wejść na rynek zagraniczny przez sprzedaż licencji, powinno prawidłowo przygotować ofertę jej sprzedaży. Musi ona zawierać informacje o przedmiocie licencji, wskazanie jej właściciela i krajów, w których licencja została już sprzedana, informacje o zakazie lub zezwoleniu na udzielanie sublicencji, powinna też określać zakres pomocy technicznej ze strony licencjodawcy, warunki finansowe, terminy i sposoby zapłaty, czas trwania umowy i warunki jej rozwiązania

---

12 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa...*, s. 137–138; J. Bolz, H. Meffert, *Internationales...*, s. 188.

## 2.2. Franchising

Franchising polega na tym, że przedsiębiorstwo inicjujące przekazuje drugiej stronie, w zamian za świadczenia pieniężne, pewne uprawnienia, pozwalając, aby druga strona wykorzystwała je we własnej działalności. Uprawnienia te to np. prawo do korzystania – w określonym zakresie terytorialnym – z marki przedsiębiorstwa inicjującego, nazwy firmy, sposobów produkcji, dystrybucji, zarządzania czy programów marketingowych. Franchising jest zbliżony do umowy sprzedaży licencji, a różnica sprowadza się do przedmiotu umowy. Stosowany jest przede wszystkim w sferze usług i handlu.

W praktyce spotkać można dwie formy franchisingu:

- franchising bezpośredni,
- subfranchising.

**Franchising bezpośredni** polega na tym, że uprawnienia przekazuje – na ściśle określony czas – bezpośrednio przedsiębiorstwo inicjujące.

**Subfranchising** powstaje w wyniku podpisania generalnej umowy franchisingu, zgodnie z którą druga strona nabywa uprawnienia do korzystania z przedmiotu umowy oraz do reprezentowania na określonym terenie i w określonym czasie przedsiębiorstwa inicjującego, a także do zawierania kolejnych umów franchisingu na ten sam przedmiot umowy z następnymi uczestnikami sieci franchisingowej.

Zdarza się często, że przedsiębiorstwo subfranchiser ma charakter przedsiębiorstwa joint venture z partnerem lokalnym. Przedsiębiorstwo inicjujące może także samo tworzyć sieć franchisingową stanowiącą jego własność. Jest to jednak rozwiązanie rzadko spotykane, ponieważ wymaga poważnych nakładów finansowych i doskonałej znajomości rynków zagranicznych.

Franchising, jak każda forma działania na rynkach zagranicznych, ma pewne zalety, ale też i pociąga za sobą ryzyko.

Do zalet możemy zaliczyć:

- niewielkie nakłady kapitałowe i niewielkie zaangażowane personalne za granicą,
- szybki rozwój przedsiębiorstwa (obroty i zyski),
- możliwość wejścia na nowe rynki terytorialne,
- relatywnie łatwą i szybką kontrolę partnerów-uczestników sieci franchisingowej,
- możliwość szybkiego dostosowania się do lokalnych warunków każdego z rynków,
- ugruntowanie pozytywnego wizerunku firmy franchisodawcy<sup>3</sup>.

Słabe strony franchisingu to:

- problemy z doбором partnerów ze względu na konieczność posiadania wykwalifikowanego personelu,
- trudności w utrzymaniu przez uczestników odpowiedniej jakości przedmiotu franchisingu,



- możliwość zrezygnowania przez uczestników ze współpracy w ramach sieci po zdobyciu wiedzy i doświadczenia,
- możliwość ograniczeń prawnych franchisingu.

Możemy zaobserwować silny rozwój systemów franchisingowych na świecie. Sformułowana została hipoteza odnosząca się do rozwoju franchisingu. Zgodnie z nią dojrzałe rynki franchisingowe są w fazie nasycenia tą formą i w związku z tym następuje przechodzenie od rynków wysoko uprzemysłowionych na rynki uprzemysłowione kulturowo odmienne w stosunku do kraju franchisodawcy aż do wejścia na rynki wschodzące. Cykl kończy się, gdy franchisobiorcy z tych państw zaczynają konkurować z franchisodawcami na rynku macierzystym franchisodawcy i na rynkach międzynarodowych<sup>13</sup>.

W krajach wysoko rozwiniętych wartość obrotów franchisingowych krajowych stanowi ok. 90% ogółu obrotów systemów franchisingowych w tych państwach, 10% to obroty na rynkach zagranicznych. Odsetek systemów franchisingowych w skali międzynarodowej wynosi średnio na świecie ok. 15%, co w przeliczeniu na obroty stanowiłoby w 2012 r. ok. 375 mld USD<sup>14</sup>.

### 2.3. Kontrakt menedżerski

W wypadku kontraktu menedżerskiego przedsiębiorstwo daje do dyspozycji swojemu partnerowi na zagranicznym rynku zespół osób dysponujących określoną wiedzą i doświadczeniem w zakresie kierowania firmą. Ta forma wejścia na rynek zagraniczny charakteryzuje się niewielkim ryzykiem i brakiem nakładów finansowych po stronie oferującego usługi menedżerskie.

Kontrakt na zarządzanie stosowany jest wówczas, gdy:

- przedsiębiorstwo realizuje inwestycję za granicą na zlecenie i po jej ukończeniu, do czasu nabycia doświadczenia przez lokalny personel, pozostawia swój zespół zarządzający wykonanym obiektem;
- przedsiębiorstwo przekazuje licencję i aż do zdobycia doświadczenia przez lokalny personel zarządza wykorzystaniem licencji przez własny zespół;
- przedsiębiorstwo utworzyło z partnerem zagranicznym joint venture i z powodu braku doświadczenia w zarządzaniu przez lokalny personel oddało do dyspozycji własny zespół zarządzający;
- ze względu na trudności ekonomiczne przedsiębiorstwo zleca innym kierowanie przez określony czas swoją firmą.

Należy dodać, że bez zgody przedsiębiorstwa zlecającego zespół, który realizuje kontrakt na zarządzanie, nie może podejmować poważniejszych decyzji inwestycyjnych i zaciągać długookresowych zobowiązań. Kontrakty menedżerskie

13 M. Grecifcz, *Franczyza jako strategia ekspansji przedsiębiorstwa w przestrzeni międzynarodowej*, [www.ptsm.edu.pl/wp-content/uploads/publikacje/poziomy-analizy-stosunkow-miedzynarodowych/Greficz.pdf](http://www.ptsm.edu.pl/wp-content/uploads/publikacje/poziomy-analizy-stosunkow-miedzynarodowych/Greficz.pdf) [dostęp: 1.10.2019].

14 *Ibidem*.

są w wielu krajach uregulowane przepisami prawa. Tak jest też w Polsce, gdzie do kontraktu menedżerskiego stosuje się przepisy części ogólnej prawa zobowiązań i przepisy dotyczące umowy-zlecenia. Kontrakt menedżerski umożliwia dogłębne poznanie rynku zagranicznego, ale ma też wady, do których możemy zaliczyć relatywnie krótki czas, na jaki jest z reguły zawierany, oraz utratę tajemnicy stosowanych przez usługodawcę technik zarządzania. Występuje także problem z jednoznacznym określeniem kosztów świadczonych za granicą usług.

## 2.4. Inwestycje kompleksowe

Całościową realizację inwestycji za granicą, podczas której wykorzystuje się sprzęt, wyposażenie, *know-how* oraz personel wykonawczy inwestycji, określa się mianem inwestycji kompleksowej. Działania przedsiębiorstwa obejmują w takim wypadku:

- studia przedinwestycyjne,
- przygotowanie projektu technicznego,
- wykonanie inwestycji,
- rozruch,
- szkolenie załogi,
- często także kontrakt na zarządzanie.

Jest to jedna z najbardziej rozwiniętych form działania na rynku zagranicznym. Ze względu na zakres czynności wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo wielkich kapitałów i bardzo ścisłych powiązań z wieloma innymi przedsiębiorstwami (np. w zakresie doradztwa technicznego, finansowego, zaopatrzenia w produkty inwestycyjne, materiały, środki, narzędzia). Inwestycje kompleksowe stanowią alternatywę wobec bezpośrednich inwestycji zagranicznych i zapewniają pełną kontrolę na przedsięwzięciem jego realizatorowi.

## 3. Działania kooperacyjne kapitałowe

### 3.1. Joint ventures

Forma działania przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym, określana mianem joint venture, polega na tym, że tworzone jest wspólne przedsiębiorstwo z niezależnym partnerem zagranicznym. Przedsiębiorstwa joint venture powstają, gdy perspektywy ekonomiczne wejścia na obcy rynek są zadowalające, ale utworzenie własnego przedsiębiorstwa nie jest możliwe ze względu na przepisy prawa lokalnego. Dodatkowe czynniki sprzyjające tworzeniu joint venture to brak wystarczającego doświadczenia i znajomości specyfiki rynku zagranicznego.

Wkład partnerów może obejmować: aporty rzeczowe, środki pieniężne, *know-how*, znajomość rynku zagranicznego, powiązanie z kanałami sprzedaży w kraju i za granicą. Istnieje przy tym konieczność dokładnego rozgraniczenia zasobów i kompetencji między partnerami joint venture.

Ze względu na udziały partnerów można wyróżnić następujące rodzaje joint venture:

- większościowe, gdy jeden z partnerów (np. zagraniczny) ma więcej niż 50% udziałów;
- mniejszościowe, gdy jeden z partnerów ma mniej niż 50% udziałów;
- parytetowe, gdy obaj partnerzy mają po 50% udziałów.

Można też mówić o spółkach joint venture obejmujących przedsiębiorstwa z różnych ogniw kanału dystrybucji (wertikalne joint venture) lub przedsiębiorstwa działające na tym samym szczeblu w kanale dystrybucji (horyzontalne joint venture). Można ponadto wyodrębnić spółki joint venture ze względu na dział gospodarki, w którym działają (np. handlowe, produkcyjne, usługowe), a także ze względu na czas trwania (powołane do realizacji określonego zadania lub na czas nieokreślony).

Korzyści, jakie niesie ze sobą joint venture, to:

- zmniejszenie ryzyka działań na rynku zagranicznym,
- zmniejszenie kosztów działań na rynku zagranicznym,
- dostęp do tańszych surowców i siły roboczej,
- dostęp do nowych rynków,
- pokonanie barier handlowych wejścia na rynek zagraniczny,
- zdobycie wiedzy i doświadczenia na rynku zagranicznym.
- uzyskanie efektu synergii wynikającego z połączenia zasobów i doświadczenia stron

Zagrożenia związane z joint venture to:

- wybór niewłaściwego partnera,
- w wypadku parytetowego joint venture kłopoty z podejmowaniem decyzji taktycznych i strategicznych (wydłużony czas podjęcia decyzji)<sup>4</sup>,
- konkurencja ze strony joint venture dla partnera (w wypadku eksportu na rynku, na którym już działa).

Jak się wydaje, główną przyczyną rozwoju joint venture są ograniczenia eksportu na określony rynek zagraniczny. Przykładem ominięcia niekorzystnych dla eksportera barier wejścia mogą być wspólne przedsięwzięcia firm japońskich na rynku amerykańskim. Toyota i General Motors utworzyły joint venture: wspólny zakład produkcyjny w Kalifornii (Freemont) – New United Motors Manufacturing. Podobnie Mazda wraz z Fordem założyły wspólne przedsiębiorstwo w Michigan (Flat Rock). Średni czas trwania porozumienia typu joint venture wynosi ok. 7 lat i w prawie 80% kończą się one sprzedażą udziałów jednego z partnerów<sup>15</sup>.

15 Por. E. Duliniac, *Marketing międzynarodowy...*, s. 142.

### 3.2. Alianse strategiczne

*Alianse strategiczne* są to sojusze (luźne porozumienia) zawierane między faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami w celu zbudowania grupowej przewagi konkurencyjnej. Cechą charakterystyczną jest w tym wypadku zachowanie przez uczestników autonomii i łatwość wycofania się z sojuszu<sup>16</sup>. Alianse strategiczne zawierają więc elementy konkurencji i kooperacji między jego uczestnikami. Są to sojusze długoterminowe, z reguły zawierane na okres 10 lat. Średni czas ich trwania w Europie wynosi od 5 do 6 lat, w Polsce zaś nie przekracza 2 lat. Na podstawie licznych badań można wymienić główne przyczyny zawierania aliansów strategicznych. Przedsiębiorstwa dążą m.in. do następujących korzyści:

- przetrwanie na rynku i obrona dotychczasowej pozycji,
- zdobycie nowych rynków,
- zwiększenie udziału w rynku,
- osiągnięcie ekonomii skali,
- dostęp do nowych technologii,
- poprawa jakości produktów,
- wprowadzenie na rynek innowacji,
- zmniejszenie ryzyka działania,
- polepszenie działań marketingowych,
- redukcja kosztów<sup>17</sup>.

Alianse strategiczne mogą być zawierane między przedsiębiorstwami konkurującymi ze sobą, a także między firmami, które nie są wobec siebie konkurentami. Przedsiębiorstwa niekonkurujące ze sobą mogą powołać następujące rodzaje aliansów:

- partnerstwo wertykalne,
- porozumienia międzysektorowe,
- wielonarodowe spółki joint venture.

**Partnerstwo wertykalne** to alians przedsiębiorstw, które działają na różnych szczeblach w kanale dystrybucji, będąc w stosunku do siebie dostawcami i odbiorcami.

**Porozumienia międzysektorowe** polegają na współpracy przedsiębiorstw prowadzących całkowicie odmienne rodzaje działalności, które nie są wobec siebie dostawcami i odbiorcami. Współpracują razem nad określonymi projektami w celu łatwiejszego wejścia do nowych branż.

**Wielonarodowa spółka joint venture** to taka forma współpracy, w której jeden z uczestników dysponuje atrakcyjnym produktem, a drugi ma dostęp do określonych rynków.

16 Zob. B. Kaczmarek, *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000; M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.

17 R. Drewniak, *Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 7/8, s. 21–27.

Przedsiębiorstwa konkurujące z sobą mogą utworzyć następujące alianse strategiczne:

- komplementarne,
- integracyjne,
- addytywne.

**Alianse komplementarne** łączą przedsiębiorstwa w celu lepszego wykorzystania ich różnych funkcji. Mogą być powoływane, gdy firmy oferują produkty o podobnym przeznaczeniu, ale skierowane do innych grup nabywców (np. samochody osobowe o różnym standardzie).

Przykładem może tu być porozumienie między jednym z największych na świecie detalistów zabawek i akcesoriów dla dzieci – firmą Toys „R” ze Stanów Zjednoczonych – a największą światową księgarnią internetową Amazon.com. Firma Toys „R” chciała wyeliminować sezonowe spadki poziomu sprzedaży swoich produktów, wykorzystując sprzedaż przez internet. Samodzielna działalność byłaby kosztowna i obciążona dużym ryzykiem ze względu na brak doświadczenia. Natomiast firma Amazon.com poszukiwała możliwości zwiększenia sprzedaży dzięki poszerzeniu asortymentu o gry wideo i książki dla dzieci. Utworzona więc została wspólna strona internetowa i sklep internetowy oferujący zabawki, gry wideo i książki dla dzieci. Alians ten został utworzony w 2001 r.<sup>18</sup> na 10 lat. Z jednej strony wykorzystano w nim znajomość marki firmy Toys „R”, z drugiej zaś sprawdzony i skuteczny internetowy kanał dystrybucji znanej firmy internetowej Amazon.com.

Kolejnym przykładem aliansu komplementarnego jest współpraca między firmami Minolta Co Ltd i Fujitsu Ltd. Utworzyły one w 2001 r. spółkę joint venture F&M Imaging Technology Co Ltd, której celem są wspólne prace badawczo-rozwojowe nad drukarkami laserowymi. Minolta posiada możliwości technologiczne w takich dziedzinach, jak przetwarzanie informacji graficznych i produkcja najnowocześniejszych tonerów, a dodatkowo dysponuje dobrze funkcjonującą siecią sprzedaży w Europie i Stanach Zjednoczonych. Natomiast firma Fujitsu jest liderem w zakresie sterowania systemowego i produkcji obwodów elektronicznych oraz posiada dobrze rozwiniętą sieć dystrybucji w Japonii. Celem sojuszu jest łączne wykorzystanie zalet obu firm, a więc sieci dystrybucji, którą posiadają firmy w kraju macierzystym i na rynkach zagranicznych, oraz osiągnięcie przewagi w produkcji kolorowych drukarek laserowych.

Amerykańska firma AT&T wraz z japońską firmą Mitsubishi Electric utworzyły alians komplementarny, zgodnie z którym w Stanach Zjednoczonych AT&T zajmowała się sprzedażą mikroprocesorów firmy japońskiej, a ta w zamian za to dostarczyła nowe technologie produkcji chipów. Specyficzną odmianą aliansu komplementarnego jest sojusz Nissana i Chryslera zawarty w 2008 r. Zgodnie z nim w 2010 r. Nissan produkował dla Chryslera auto kompaktowe, a ten w 2011 r. rozpoczął dla Nissana produkcję samochodu typu pick-up w swoich zakładach w Meksyku. Obie strony zwiększyły swoją ofertę i wykorzystanie mocy produkcyjnych.

---

18 J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2003, s. 110–114.

**Alianse integracyjne** łączą przedsiębiorstwa w celu wspólnego wytworzenia pewnych elementów wykorzystywanych potem odrębnie przez każdego z uczestników aliansu. Przykładami mogą być sojusze następujących firm: Siemens i Philips (wspólna produkcja półprzewodników), Thompson i JVC (kasety magnetowidowe), Peugeot, Renault i Volvo (silnik samochodowy i skrzynia biegów) lub sojusz firm farmaceutycznych Du Pont i Rhoene-Poulenc utworzony w celu wspólnego zaopatrywania się w surowce. Także firmy japońskie Suzuki Motor i Kawasaki Heavy Industries podjęły wspólną produkcję motocykli, jednak bez wspólnych działań marketingowych – nadal zatem sprzedają produkty pod własnymi markami i we własnych sieciach dystrybucji. Firmy Kobe Steel i Lucchini zawarły w 2001 r. sojusz dotyczący prac badawczych i produkcji wyrobów dla przemysłu samochodowego. Firmy z branży samochodowej: Hyundai Motor Co, Daimler Chrysler AG i Mitsubishi Motors Corp. podpisały w 2001 r. porozumienie w sprawie wspólnej produkcji silników samochodowych i utworzyły w tym celu w Stanach Zjednoczonych spółkę joint venture. Firmy Renault i Nissan podjęły od 2007 r. wspólną produkcję płyt podłogowych do samochodów terenowych, kompaktowych i luksusowych obu firm. Pozwoliło to zaoszczędzić ok. 1,4 mld USD na dostawach podzespołów. Największy na świecie producent komputerów i oprogramowania Microsoft i największy japoński producent komputerów Fujitsu opracowują wspólnie duże serwery nowej generacji dla przedsiębiorstw korzystających z oprogramowania Windows i procesorów Intel. Początek ich produkcji i sprzedaży rozpoczął się w 2005 r. Podobnie firmy LG Electronics i Philips zainwestowały wspólnie w spółkę joint venture produkującą kineskopy i monitory. Produkcja rozpoczęła się również w 2005 r. Japońska firma Kobe Steel i amerykańska Texas Instruments zawarły alians dotyczący wspólnego wytwarzania półprzewodników w Japonii. Amerykańska firma IBM i niemieckie przedsiębiorstwo Siemens AG utworzyły alians integracyjny w celu prowadzenia wspólnych prac badawczych w zakresie produkcji półprzewodników. Firmy Goodyear i Sumimoto zawarły alians w celu wspólnego zaopatrzenia i produkcji opon, w efekcie którego powstały zakłady produkcyjne w Stanach Zjednoczonych, Europie i Japonii.

**Alianse addytywne** łączą przedsiębiorstwa w celu wytworzenia jednego produktu, co w rezultacie sprzyja zawieszeniu konkurencji między nimi (np. wspólna produkcja i dystrybucja samolotu Concorde przez firmy Sud Aviation i British Aircraft Corp. oraz współpraca przedsiębiorstw w sektorze zbrojeniowym). Przykładem aliansu addytywnego jest też porozumienie między Hutą Stalowa Wola i brytyjską firmą zbrojeniową Royal Ordnance, którego była wspólna produkcja armaty haubicznej AS90. Wykorzystano tu polskie podwozie i brytyjską linię produkcyjną<sup>19</sup>.

Można zauważyć, że najczęściej aliansy strategiczne zawierane między firmami konkurującymi ze sobą mają charakter komplementarny lub integracyjny. Nie

19 I. Jonek-Kowalska, *Współdziałanie w formie aliansu strategicznego jako forma wspierania działalności innowacyjnej*, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie” 2011, nr 55, s. 81–95.

ograniczają one samodzielności partnerów, z reguły nie są także obciążone nadmiernym ryzykiem, a ich efekty wykorzystywane są przez partnerów odrębnie. Rzadko natomiast spotyka się alianse strategiczne addytywne, które wymagają większej integracji działań i zawieszenia konkurencji między przedsiębiorstwami. Z reguły alianse strategiczne przynoszą korzyści ich uczestnikom. Zdarza się jednak, że porozumienia takie kończą się niepowodzeniem. Przykładem jest alians zawarty między firmami AT&T ze Stanów Zjednoczonych i Olivetti z Włoch. Firma włoska cieszyła się na rynku europejskim znakomitą renomą w branży wyposażenia w sprzęt biurowy. Natomiast firma amerykańska zamierzała działać na rynku europejskim właśnie w tej branży, dostarczając komputery osobiste. Przedmiotem aliansu miała być produkcja komputerów osobistych i ich sprzedaż w Europie oraz Stanach Zjednoczonych. Utworzono wspólną firmę produkcyjną AT&T Olivetti PCs. Firma włoska zobowiązała się także do sprzedaży produktów AT&T (komputery i urządzenia telefoniczne) w Europie. Zamierzenia te jednak nie zostały zrealizowane, ponieważ firma Olivetti nie była w stanie wypełnić swoich zobowiązań i nie miała dostatecznie silnej pozycji na rynku komputerów osobistych w Europie. Nie posiadała także doświadczenia w zakresie ich sprzedaży. Istniały również istotne różnice kulturowe odnoszące się do stylu kierowania firmą. W 1993 r. firma amerykańska zrezygnowała ze współpracy z firmą włoską<sup>20</sup>.

W literaturze spotkać można także inną klasyfikację aliansów zawieranych między przedsiębiorstwami będącymi potencjalnymi konkurentami, chociaż kryterium tej klasyfikacji jest takie samo, tj. zakres współpracy między uczestnikami aliansu<sup>21</sup>. Wyróżnić można zatem następujące rodzaje aliansów strategicznych:

- alians dotyczący współpracy w zakresie badań nad innowacjami (*up-stream alliance*),
- alians obejmujący współpracę w zakresie działań marketingowych (*down-stream alliance*),
- alians obejmujący obydwa zakresy działań (*mixed alliance*).

Można właściwie uznać, że zaprezentowany podział odpowiada wyżej omówionym rodzajom aliansów strategicznych, tj. aliansowi komplementarnemu, integracyjnemu i addytywnemu.

Ze względu na formę współpracy alianse strategiczne można podzielić na:

- alianse w postaci spółek joint venture,
- alianse kapitałowe,
- umowy o współpracy.

W wypadku **aliansów w postaci spółek joint venture** tworzony jest nowy podmiot prawa – wspólne przedsiębiorstwo, bardzo często w celu wejścia na rynki o dużym stopniu ryzyka inwestycyjnego.

**Alianse kapitałowe** nie polegają na utworzeniu wspólnego przedsiębiorstwa, ale na wykupieniu części udziałów partnera przez drugą stronę aliansu. Na przykład

20 W. Keegan, B. Schlegelemlch, B. Stettinger, *Globales...*, s. 240.

21 Zob. J. Cygler, *Alianse...*, s. 126.

Renault i Nissan ogłosiły, że w 2002 r. nastąpiła wymiana udziałów tych dwóch firm: Nissan przejął 15% udziałów w Renault, a Renault zwiększył swoje udziały w Nissanie do 44,4%.

**Umowy o współpracę** spotykamy przede wszystkim w dziedzinie badań i rozwoju, wspólnej produkcji czy dystrybucji itp. W umowach określa się zakres obowiązków i praw obu stron w różnych dziedzinach.

Ze względu na zakres współpracy można wyróżnić:

- alianse kompleksowe, obejmujące wiele dziedzin działania,
- alianse skoncentrowane, odnoszące się do wybranej dziedziny działalności przedsiębiorstw<sup>22</sup>.

Szczególnym rodzajem aliansów strategicznych są porozumienia między znanymi firmami, których celem jest utworzenie wspólnej marki produktu. Przykładem tego może być współpraca między wchodzącą na rynek europejski amerykańską firmą Whirlpool i znaną w Europie holenderską firmą Philips. Firmy te utworzyły joint venture w celu sprzedaży i promocji sprzętu gospodarstwa domowego pod wspólną marką Philips-Whirlpool. Korzyścią dla firmy amerykańskiej miało być wykorzystanie pozytywnej opinii o marce Philips, a dla firmy holenderskiej skoncentrowanie się na wybranych produktach.

## 4. Inwestycje bezpośrednie

Przedsiębiorstwo, które podjęło decyzję o funkcjonowaniu na rynku zagranicznym, ma możliwość wyboru jeszcze innych form tej działalności. Może to być otwarcie własnego oddziału, np. w postaci zakładu handlowego (usługowego), montażowego czy produkcyjnego, nabycie już istniejącego przedsiębiorstwa (inwestycje typu *brownfield*) lub zbudowanie od podstaw własnego oddziału (*greenfield investment*).

Zakup istniejącego przedsiębiorstwa wchodzi w rachubę, gdy firma chce jak najszybciej wejść na rynek zagraniczny. Z chwilą zakupu firma nabywa także określony udział w rynku, ewentualnie znaną na rynku zagranicznym markę produktu. Dzięki temu szybko może osiągnąć przewagę konkurencyjną nad innymi firmami zagranicznymi, które również zamierzają działać na określonym rynku<sup>23</sup>. Musi jednak, przynajmniej na początku, zaakceptować istniejącą lokalizację i dysponować od razu dużymi zasobami kapitałowymi, niezbędnymi do zakupu przedsiębiorstwa. Zakup taki wymaga bowiem poważnych nakładów kapitałowych, a ponadto

22 M. Romanowska, *Alianse strategiczne...*, s. 42–62.

23 Zob. szerzej E. Pausenberg, *Internationalisierung von Untrenehmen. Strategien und Probleme ihrer Umsetzung*, Schaefer Verlag, Stuttgart 1994; M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe...*



niezbędne są także często długotrwałe i skomplikowane negocjacje. Najczęściej zakup firmy wiąże się także z dalszymi inwestycjami dla dokonania restrukturyzacji kupionego obiektu.

Zamiar utworzenia nowego, własnego przedsiębiorstwa na zagranicznym rynku wynikać może głównie z powodów technologicznych. W nowym zakładzie można od podstaw zastosować nowoczesną technologię, podczas gdy jej wdrożenie w istniejącej już firmie może być utrudnione (np. konieczność przeszkolenia załogi lub redukcji zatrudnienia, budowy nowej struktury organizacyjnej). W początkowej fazie nie są także potrzebne duże nakłady kapitałowe. Mogą być one systematycznie, a w miarę rozwoju przedsiębiorstwa zwiększane. Decyzja o założeniu nowego przedsiębiorstwa może także wynikać z korzystnych rozwiązań finansowych dla inwestorów zagranicznych (np. ulgi lub zwolnienia podatkowe, swoboda przepływu kapitałów). Przedsiębiorstwa korzystają często z różnych form spółek handlowych, a kapitały niezbędne do uruchomienia takich spółek nie są wysokie. Spotykamy się często z sytuacją, kiedy przedsiębiorstwa zakładają na rynkach międzynarodowych własne oddziały i biura sprzedaży. Na początku mają one za zadanie zajmować się sprzedażą eksportowanych produktów, budową kanałów dystrybucji i promocją produktów eksportowanych. Działanie takie nie jest obciążone dużym ryzykiem, a jego koszty są relatywnie niewysokie. Dopiero z czasem następuje lokowanie na rynku międzynarodowym zakładów produkcyjnych. Inwestycje od podstaw dają także możliwość pełnej kontroli inwestorowi nad budowanym obiektem i lepszą ochronę własności.

Można także mówić o innych determinantach wyboru decyzji inwestycji od podstaw, zakupu istniejącej firmy na rynku zagranicznym lub joint venture. Takim czynnikiem jest rodzaj działań. Firmy stosujące dywersyfikację decydują się raczej na joint venture i przejęcia firm zagranicznych. Wynika to głównie z uznawania przez inwestora odmienności rynku zagranicznego. Natomiast firmy stosujące standaryzację preferują inwestycje od podstaw. Formy wejścia na rynki zagraniczne wiążą się również z wielkością tych rynków. Na rynkach średniej wielkości wstępują głównie przejęcia firm, a na rynkach dużych – inwestycje od podstaw<sup>24</sup>.

W wypadku inwestycji bezpośrednich firma musi dokonać wyboru dotyczącego sytuacji prawnej obiektu. Chodzi o wspomniany już wybór między spółką córką a oddziałem. Utworzenie oddziału oznacza, że jest on w pełni własnością przedsiębiorstwa macierzystego i ono odpowiada za jego zobowiązania. Oddział nie posiada też osobowości prawnej, a więc ma mniejszą samodzielność ekonomiczną. Jest z reguły wykorzystywany we wstępnych formach internacjonalizacji. Spółka córka jest także własnością przedsiębiorstwa macierzystego, ale jego odpowiedzialność ograniczona jest do wysokości kapitałów spółki. Spółka posiada osobowość prawną i jest odpowiedzialna za swoje zobowiązania.

Przykładem przejęcia przedsiębiorstwa już istniejącego są działania indyjskiego koncernu LNM z branży hutniczej, który systematycznie wykupuje osłabione

24 M. Gorynia (red.), *Strategie firm polskich...*, s. 51–58.

ekonomicznie huty w Europie: w Polsce, Czechach, Rumunii, Bośni, Macedonii. Także polskie firmy realizują na rynkach zagranicznych inwestycje bezpośrednie. Na przykład firma Maspex z Wadowic wykupiła w końcu 2004 r. zakłady firmy Walmark w Czechach i na Słowacji oraz firmę Olympos na Węgrzech. Wraz z przejętymi markami ma ponad 24% udziału w rynku soków owocowych w Czechach i na Słowacji oraz ponad 13% udziału na Węgrzech. Z kolei firma PKN Orlen w końcu 2002 r. kupiła od międzynarodowego koncernu British Petroleum Germany 500 stacji benzynowych na terenie pięciu krajów związkowych Niemiec. Kwota transakcji wyniosła 140 mln euro, co dało firmie PKN Orlen ponad 7,5% udziału (pod względem liczby stacji) w rynku niemieckim i trzecie miejsce po firmach British Petroleum i Shell. Formą prawną, jaką zastosował Orlen, jest spółka córka Orlen Deutschland. Także na Ukrainie, w Rosji i w Indiach inwestycje podjęły TZMO. Zajmują one na tych rynkach wiodącą pozycję wśród dostawców materiałów opatrunkowych i higienicznych.

Duże przedsiębiorstwa wybierają jako formę działania na rynkach obcych własną spółkę, a średnie firmy – raczej joint venture. Przedsiębiorstwa preferują także utworzenie własnej spółki, jeśli produkt, który ma być sprzedawany na rynku zagranicznym, jest zaawansowany technologicznie. W takim wypadku chodzi o zachowanie tajemnicy produkcji. Jeśli przedsiębiorstwu brakuje doświadczenia w działaniach za granicą, a ze specyfiki rynku wynika konieczność różnicowania produktu, preferuje ono utworzenie wspólnego przedsiębiorstwa (joint venture) z lokalnymi firmami.

Z inwestycjami bezpośrednimi związane jest pojęcie *offshoringu* – zlecenia wykonania usługi lub części produkcji podmiotom zewnętrznym poza granicami zleceniodawcy. Często jednak zleceniodawca tworzy na rynkach zagranicznych własne firmy, które zajmują się realizacją określonych grup usług dla wszystkich przedsiębiorstw wchodzących w skład zleceniodawcy. Wybór formy wejścia na rynek zagraniczny wynikać może z zastosowania metody portfelowej. Wykorzystywane są wtedy takie czynniki, jak potrzeby kapitałowe, zapotrzebowanie na wykwalifikowany personel, dostęp do informacji rynkowej, wielkość rynku, system dystrybucji, intensywność konkurencji, stosowana orientacja internacjonalizacyjna. Obserwacje zachowań przedsiębiorstw pozwalają formułować wniosek, że w wypadku orientacji etnocentrycznej dominuje eksport, sprzedaż licencji lub tworzenie łańcucha franchisingowego. Natomiast orientacja policentryczna sprzyja wykorzystywaniu eksportu pośredniego i bezpośredniego, a także własnych oddziałów sprzedaży oraz joint venture. Orientacja regiocentryczna i globalna związane są ze stosowaniem sieci franchisingowych, joint venture i własnych oddziałów produkcyjnych<sup>25</sup>. Światowa wartość inwestycji bezpośrednich wyniosła w 2017 r. ponad 1,43 bln USD, w tym inwestycje typu *greenfield* osiągnęły kwotę 720 mld USD, a inwestycje typu *brownfield* ponad 995 mld USD<sup>26</sup>.

25 J. Zentes, B. Swoboda, H. Schramm-Klein, *Internationales...*, s. 319–322.

26 M. Grzegorzczak, *Inwestycje spadły i na świecie, i w Polsce*, [www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/rynki-firnasowe/inwestycje-bezposrednie-spadly-i-na-swiecie-i-w-polsce](http://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/rynki-firnasowe/inwestycje-bezposrednie-spadly-i-na-swiecie-i-w-polsce) [dostęp: 15.11.2019].

W ramach podsumowania na ilustracji 4. przedstawiono poszczególne formy działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych w powiązaniu z atrakcyjnością tych rynków i pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa. Gdy możliwości konkurencyjne przedsiębiorstwa są niewielkie i niski jest poziom atrakcyjności rynku zagranicznego (lub rynków zagranicznych), przedsiębiorstwo wybierze najprostszą formę wejścia na rynki zagraniczne, czyli eksport pośredni. W miarę wzrostu pozycji konkurencyjnej (np. na skutek zdobywania doświadczenia czy zwiększenia obrotów) przedsiębiorstwo przechodzi do wykorzystywania eksportu bezpośredniego oraz tworzenia własnej filii handlowej. Gdy atrakcyjność rynków zagranicznych jest wysoka, ale pozycja przedsiębiorstwa słaba, formą wejścia na te rynki zastosowaną przez przedsiębiorstwo będzie sprzedaż licencji, franchising oraz zakładanie wspólnych przedsiębiorstw z partnerami z rynków zagranicznych. Gdy zaś rynki zagraniczne są bardzo atrakcyjne, a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa wysoka, przedsiębiorstwo podejmuje działania zaliczane do najbardziej rozwiniętych form internacjonalizacji, a więc budowę zakładu montażowego lub produkcyjnego (w formie oddziału lub spółki córki).

Atrakcyjność ryнку	Sprzedaż licencji Joint venture Franchising	Produkcja i (lub) montaż za granicą
	Eksport pośredni	Eksport bezpośredni Eksport pośredni Własna filia handlowa
	Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa	

**Ilustracja 4.** Formy wejścia na rynek międzynarodowy w zależności od pozycji firmy i atrakcyjności rynku

**Źródło:** A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWE, Warszawa 1995, s. 75.

Niejednokrotnie można się spotkać ze zróżnicowanym sposobem wejścia na rynki zagraniczne, czyli z jednoczesnym wykorzystaniem różnych form. Na przykład znany koncern branży spożywczej Nestle przed wejściem na polski rynek zlecił przeprowadzenie badań marketingowych i na ich podstawie wybrał kilka form wkroczenia na rynek polski ze swoimi produktami:

- eksport bezpośredni do sieci super- i hipermarketów – dla wody mineralnej Vittel,

- joint venture z Bankiem Handlowym przy zakupie przedsiębiorstwa Winiary SA i zakładu produkującego wodę mineralną Nałęczowianka,
- własny zakład produkcyjny w celu produkcji kawy rozpuszczalnej i czekolad podlegający spółce córce Nestle Polska Sp. z o.o.

W praktyce gospodarczej poza omówionymi wyżej procesami internacjonalizacji spotkać się można także z ograniczaniem przez przedsiębiorstwa działalności międzynarodowej. Pojawia się pojęcie **dezinternacjonalizacji**. Określa się je jako dobrowolne lub przymusowe działania, których celem jest zmniejszenie zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową<sup>27</sup>. Może to doprowadzić również do całkowitego wycofania się z rynków zagranicznych. Może ono też odnosić się do zmiany formy działalności, ograniczenia oferty produktowej na rynkach zagranicznych, zmniejszenia liczby kontraktów eksportowych, sprzedaży lub likwidacji własnych zakładów na rynkach zagranicznych, zmian w strukturze własności w zagranicznych spółkach. Można mówić o różnych przyczynach dezinternacjonalizacji. Może ona wynikać z braku doświadczenia w działaniach na obcych rynkach. W konsekwencji nastąpić może zbyt wczesna lub zbyt późna ekspansja na rynki zagraniczne, wybór niewłaściwego rynku. Zbyt późna ekspansja oznaczać może wejście na obce rynki w fazie nasycenia cyklu życia produktu. To z kolei spowoduje zbyt niską sprzedaż, wyższe koszty i w efekcie gorsze wyniki finansowe od zaplanowanych. Wyjście z rynków zagranicznych może także wynikać z niedostosowania się do różnic kulturowych na rynkach zagranicznych oraz nasilającej się konkurencji na nich, wzrostu ceł czy opłat pozataryfowych. Dezinternacjonalizacja może wynikać też z działań ochronnych własnych rynków przez władze państwowe. Mogą one wykorzystywać w tym celu regulacje prawne, szczególnie środki pozataryfowe i liczne kontrole administracyjne firm zagranicznych działających w tych krajach. W literaturze sformułowano hipotezę, że wraz ze wzrostem zaangażowania zasobów na rynkach zagranicznych maleje prawdopodobieństwo całkowitej dezinternacjonalizacji. Wynika to z tzw. barier wyjścia, takich jak dokonane inwestycje czy udziały przychodów z rynków zagranicznych w całości przychodów przedsiębiorstwa. Pojawia się natomiast prawdopodobieństwo częściowej dezinternacjonalizacji, ponieważ istnieją duże możliwości alokowania zasobów przez przedsiębiorstwa w różnych krajach.

W publikacjach odnoszących się do procesów internacjonalizacji nie brano pod uwagę zewnętrznego czynnika tempa i kierunków rozwoju tych procesów, jakim jest stan zdrowia społeczeństw i służby zdrowia w poszczególnych krajach i kontynentach. W 2020 r. objawił się on w postaci pandemii koronawirusa i wywarł istotny wpływ na stan i rozwój gospodarki światowej. Obniżone zostały silnie obroty towarów i usług między krajami i kontynentami. Spadło tempo rozwoju gospodarczego zdecydowanej większości państw, wydłużony lub załamany został łańcuch dostaw w skali międzynarodowej. Spowodować to może w przyszłości zmiany

27 P. Trąpczyński, *Dezinternacjonalizacja – wyzwanie dla teorii marketingu międzynarodowego*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 9, s. 2–9.

w polityce inwestycji międzynarodowych i lokowanie ich w krajach zbliżonych do państw inwestorów, pojawienie się deinternacjonalizacji w odniesieniu do rynku chińskiego oraz zmiany w działaniach marketingowych. Chodzi tu zwłaszcza o politykę dystrybucji na rynkach zagranicznych. Odnoszą się one do zintensyfikowania budowy internetowych kanałów dystrybucji, dostosowania do nich form płatności oraz silniejszego wykorzystania marketingu sensorycznego w dystrybucji stacjonarnej. Te ostatnie działania mogą umożliwić dłuższy pobyt klientów w stacjonarnych miejscach sprzedaży.

# VI. Strategie marketingowe przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym

## 1. Rodzaje strategii marketingowych przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym

Jak wspomniano wcześniej, ustalenie rodzaju orientacji internacjonalizacyjnej przez przedsiębiorstwo, ocena i wybór rynków zagranicznych, określenie celów działania na nich i formy wejścia na te rynki to decyzje i działania z zakresu strategii wejścia na rynki zagraniczne. Kolejne działania składają się na strategię obecności na tych rynkach i obejmują ustalenie strategii marketingowej, jej skoordynowanie z pozostałymi strategiami funkcjonalnymi, realizację i kontrolę. W tym celu należy wykorzystać wyniki przeprowadzonych wcześniej badań strukturalnych i koniunkturalnych oraz informacje zgromadzone w Systemie Informacji Marketingowej przedsiębiorstwa (SIM). Na ich podstawie można określić ogólny charakter strategii marketingowej, dobrać instrumenty marketingowe, które zostaną zastosowane, oraz ustalić ich strukturę. Ustalenie strategii marketingowej polega na określeniu długookresowego celu (celów) przedsiębiorstwa, docelowego rynku (lub rynków) oraz instrumentów, metod i środków jego osiągnięcia.

Strategie marketingowe można podzielić według różnych kryteriów. Biorąc pod uwagę cel działania przedsiębiorstwa, można wyróżnić następujące rodzaje strategii<sup>1</sup>:

- ekspansywną,
- obrony pozycji,
- selektywnego rozwoju.

**Strategia ekspansywna** ma na celu osiągnięcie wszechstronnego i permanentnego rozwoju firmy: wzrost sprzedaży i zysku oraz wzmocnienie pozycji rynkowej. Aby jednak strategię tę realizować, przedsiębiorstwo musi dysponować dużymi

---

1 W. Bień, B. Dobiegała-Korona, M. Duczkowska-Piasecka, E. Karasiewicz, Z. PierścioneK, *Skuteczne strategie*, CIM, Warszawa 1997.

środkami finansowymi. Ponadto konieczne jest, by konkurencja nie była zbyt silna oraz by istniał niezaspokojony popyt na produkty przedsiębiorstwa. Niezbędne są także dokładne badania rynku, na którym przedsiębiorstwo działa, i podjęcie inwestycji wymagających znacznie większych nakładów niż te, które są potrzebne w wypadku innych strategii. Strategia ekspansywna obejmuje zatem działania o dużym stopniu ryzyka i bardzo kosztowne.

**Strategia obrony pozycji** jest stosowana częściej niż strategia ekspansywna, gdyż jest mniej kosztowna. Chodzi w niej o utrzymanie dotychczasowego udziału w rynku i dobrej opinii o produktach firmy w porównaniu z produktami konkurencji. Przedsiębiorstwo realizuje tę strategię, gdy w jego otoczeniu zachodzą niekorzystne zjawiska, np. umacnia się konkurencja, istnieją niewielkie perspektywy wzrostu zysku i sprzedaży, nie ma środków własnych i występują trudności w dostępie do środków obcych.

**Strategia selektywnego rozwoju** polega na koncentrowaniu się przedsiębiorstwa na wybranych segmentach rynku i (lub) produktach. Przedsiębiorstwo dysponuje ograniczonymi zasobami i nie ma możliwości szybkiej i elastycznej reakcji na działania konkurentów. Korzystną pozycję na rynku może więc osiągnąć, koncentrując się tylko na wybranym segmencie rynku lub grupie produktów. Jednak i wtedy konieczne są badania marketingowe, które wskazałyby na opłacalne dla przedsiębiorstwa segmenty.

Wymienione rodzaje strategii marketingowych mogą być stosowane na rynkach zagranicznych, a wybór którejś z nich zależy od środków posiadanych przez przedsiębiorstwo, przyjętych wcześniej celów długookresowych i sytuacji na rynku międzynarodowym. Ze względu na nasilenie działań oraz liczbę rynków, na których przedsiębiorstwo zamierza funkcjonować, można wyróżnić:

- strategię wypukłą,
- strategię wklęsłą.

**Oba wymienione rodzaje strategii są odmianami strategii ekspansji.** Między sobą różnią się one okresem, w jakim ma zostać osiągnięty cel marketingowy, którym jest uzyskanie jak największego udziału w rynku.

**Strategia wypukła** polega na tym, że przedsiębiorstwo zakłada bardzo szybkie wejście na rynki zagraniczne i szybkie osiągnięcie jak największego udziału w rynku. Wymaga to posiadania przez przedsiębiorstwo bardzo dużych zasobów finansowych oraz ponoszenia relatywnie dużych nakładów na inwestycje. Strategię wypukłą można ponadto realizować, jeśli nie ma na rynku silnej konkurencji. Przykładem stosowania tej strategii są działania angielskiej firmy **Cadbury**, która w bardzo krótkim czasie wybudowała pod Wrocławiem fabrykę wyrobów czekoladowych i podjęła w połowie lat 90. bardzo intensywną promocję swojej oferty na polskim rynku. W tej samej branży podobnie działała niemiecka firma **Stollwerck**, która w krótkim czasie, również w połowie lat 90., zbudowała w Polsce fabrykę czekolady pod Poznaniem i rozpoczęła intensywne akcje reklamowe swoich wyrobów. Inna firma niemiecka – **Beiersdorf** z branży kosmetycznej – wybudowała w krótkim czasie nowoczesną fabrykę kosmetyków Nivea pod Poznaniem.

**Strategia wkłęśła** polega na powolnym i systematycznym nasilaniu swoich działań na rynkach zagranicznych. Nie ponosi się od razu dużych nakładów, ale też nie jest celem uzyskanie w krótkim czasie założonego udziału w rynku.

Zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym stosowane są również strategie określane mianem **strategii segmentacji**. Wyodrębnione segmenty powinny spełniać ogólne warunki, tj. być mierzalne, dostępne, rentowne i przydatne w działaniach praktycznych. Mierzalność oznacza możliwość dokonywania pomiarów wielkości segmentu, dostępność – możliwość dotarcia do wybranego segmentu i jego obsługi. Rentowność oznacza, że wybrany segment jest opłacalny dla firmy, przydatność praktyczna pozwala zaś na przygotowanie i realizację programów oddziaływania na określony segment. Segmentacji rynku międzynarodowego można dokonywać według tradycyjnych kryteriów – poziomu rozwoju gospodarczego, lokalizacji geograficznej, kryteriów kulturowych itp. Charakter analizy segmentacyjnej ma omówiony wcześniej etap strategii marketingowej na rynku międzynarodowym – etap oceny i selekcji rynków zagranicznych. Dotyczy on wyboru rynku, na którym warto rozpocząć działalność, i określanie jest mianem **segmentacji pierwotnej** lub **makrosegmentacji**. Jest ona dokonywana głównie na podstawie wtórnych źródeł informacji. W dalszej kolejności następuje wyodrębnienie, w ramach już utworzonego segmentu krajowego, grup nabywców według klasycznych cech, np. demograficznych lub ekonomicznych. Jest to tzw. **mikrosegmentacja**. W wypadku krajów rozwiniętych wykorzystuje się w niej przede wszystkim kryteria demograficzne i ekonomiczne. W wypadku państw słabo rozwiniętych lub takich, w których istnieją trudności w dostępie do informacji wtórnych, stosowane są natomiast geograficzne kryteria segmentacji. Na przykład znana firma samochodowa **Porsche AG** stosuje w Stanach Zjednoczonych kryteria psychograficzne i ekonomiczne dla swoich nabywców, dzieląc ich według takich cech, jak: osiągnięty sukces zawodowy, dochody, przynależność do elity finansowej czy artystycznej.

W odniesieniu do firm o charakterze ponadnarodowym pojawia się także konieczność tworzenia **segmentów transnarodowych**. Chodzi w tym wypadku o grupy nabywców charakteryzujące się podobnymi cechami w skali wielu rynków zagranicznych. Dotyczy to zwłaszcza krajów wysoko rozwiniętych. Współcześnie można również spotkać się z tzw. **segmentacją integralną**, czyli wyodrębnieniem jednorodnych grup nabywców od razu na wybranych rynkach zagranicznych. Stosowana jest ona przez firmy ponadnarodowe i dotyczy krajów wysoko rozwiniętych.

Strategię segmentacji w postaci makro- i mikrosegmentacji stosuje na rynku światowym znana firma z branży odzieży sportowej Nike. Pierwszym kryterium jest kryterium geograficzne. Makrosegmenty rynku pokrywają się tu z kontynentami, na których firma funkcjonuje. Następne kryteria to klienci indywidualni i klienci zbiorowi (kluby sportowe). Kolejne kryteria odnoszą się do klientów indywidualnych i są to wiek konsumentów oraz ich osobowość. Według tych kryteriów wyodrębniono kilka grup nabywców indywidualnych. Pierwsza grupa to



osoby w wieku 10–30 lat, traktujące uprawianie sportu amatorskiego jako styl życia, kupujące tylko produkty wysokiej jakości. Druga grupa to osoby w wieku 30–40 lat, traktujące sport jako sposób spędzania wolnego czasu, nietreningujące regularnie. Cenią one jakość obuwia, a zakup jest w ich wypadku wywołany próbą identyfikacji ze sławnymi sportowcami. Trzecia grupa to tzw. nabywcy sporadyczni – osoby młode, ulegające trendom mody i kupujące głównie dla wyróżnienia się spośród innych nabywców.

Kolejne kryterium podziału strategii na rynku międzynarodowym stanowi liczba rynków, na jakich przedsiębiorstwo może działać. Ze względu na to kryterium można wyróżnić strategię koncentracji i strategię dywersyfikacji<sup>2</sup>.

**Strategia koncentracji** polega na tym, że przedsiębiorstwo koncentruje się na wybranym rynku zagranicznym i po osiągnięciu pozytywnych efektów swoich działań systematycznie wchodzi na nowe rynki zagraniczne. Odpowiadałoby to koncepcji wynikającej z modelu Uniwersytetu Uppsala, który opisywał działania firm na rynkach zagranicznych jako proces ewolucyjny.

**Strategia dywersyfikacji** sprowadza się do wejścia na jak największą liczbę rynków zagranicznych, a w miarę rozwoju działań na nich – na systematycznym eliminowaniu rynków nieatrakcyjnych i intensyfikowaniu działalności na rynkach opłacalnych. Strategia dywersyfikacji zakłada więc mniejsze zaangażowanie sił i środków przedsiębiorstwa na poszczególnych rynkach, niż ma to miejsce w wypadku strategii koncentracji. Niemniej jednak łączne nakłady są znacznie większe niż w wypadku strategii koncentracji. Wybór między bardzo dużą liczbą rynków a koncentracją na niewielkiej liczbie rynków zagranicznych uzależniony jest od różnych czynników. Uważa się, że strategię koncentracji należy realizować wówczas, gdy koszty wejścia na poszczególne rynki oraz koszty działań marketingowych na nich są wysokie, a główni konkurenci tworzą poważne bariery wejścia (np. poprzez politykę cenową lub częste wprowadzanie nowych produktów)<sup>3</sup>.

Biorąc pod uwagę liczbę krajów i segmentów, w których działa przedsiębiorstwo, można wyróżnić cztery typy strategii:

- 1) strategię podwójnej koncentracji,
- 2) strategię koncentracji krajowej,
- 3) strategię koncentracji segmentowej,
- 4) strategię podwójnej dywersyfikacji.

**Strategia podwójnej koncentracji** polega na wyborze przez przedsiębiorstwo niewielu segmentów rynku w niewielu krajach. Ze względu na ograniczone zasoby, ofertę produktów i brak doświadczenia w funkcjonowaniu na rynkach zagranicznych, a także aby zminimalizować ryzyko, przedsiębiorstwo koncentruje swoje działania na wybranym segmencie (segmentach) i jednym rynku lub niewielu rynkach. Konieczne jest w takim wypadku, by wybrany segment rynku był rozległy, a więc pozwalał osiągnąć przedsiębiorstwu założone wyniki finansowe.

2 A. Sznajder, *Strategie marketingowe...*, s. 78–82.

3 P. Kotler, *Marketing. Analiza...*, s. 380–382.

Również i ta strategia odpowiada modelowi Uniwersytetu Uppsala. Po osiągnięciu zamierzonych efektów w wyniku strategii podwójnej koncentracji przedsiębiorstwo ma do wyboru dwa sposoby działania: strategię koncentracji krajowej lub koncentracji segmentowej.

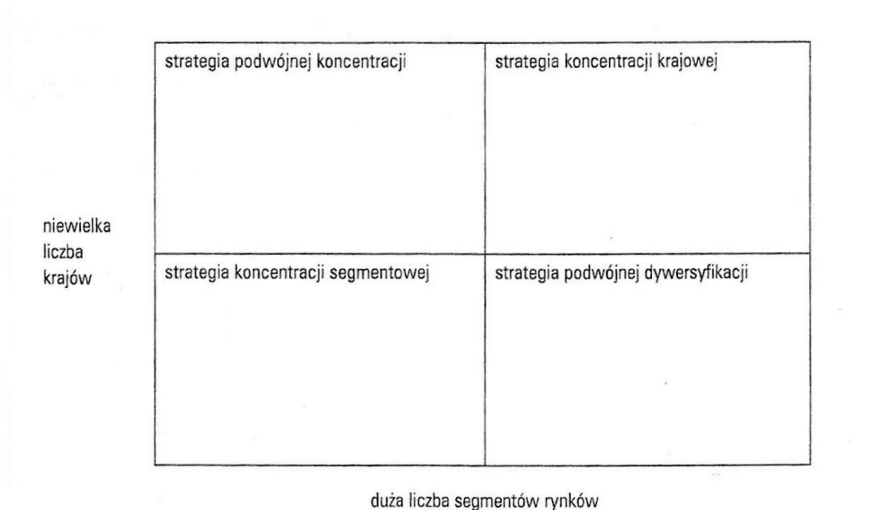
**Strategia koncentracji krajowej** polega na podejmowaniu przez przedsiębiorców działań w niewielu państwach, ale w wielu segmentach rynku. Konieczne jest do tego posiadanie przez przedsiębiorstwo odpowiednio szerokiego asortymentu dla wielu segmentów rynku. Przedsiębiorstwo pozostaje więc na tym samym rynku zagranicznym (kraju), ale przedstawia znacznie poszerzoną ofertę przeznaczoną także dla innych segmentów rynku w danym kraju. Wychodzi się tu z założenia, że należy ograniczać ryzyko i koszty działania na rynku zagranicznym. Można to osiągnąć, pozostając na znanym rynku, na którym osiągnięto założone wcześniej cele. Nakłady na badania nowych segmentów są wówczas i tak mniejsze niż w wypadku wejścia na inne terytorialnie rynki zagraniczne. Zdobyte doświadczenie i wiedza są natomiast pomocne w przygotowaniu strategii oddziaływania na nowe segmenty rynku oraz w ograniczeniu ryzyka niepowodzenia.

**Strategia koncentracji segmentowej** sprowadza się do podjęcia działań w niewielu segmentach rynku, ale na wielu rynkach zagranicznych. Koncentracja na wybranym segmencie i jednym rynku zagranicznym może być działaniem podejmowanym w początkowych fazach internacjonalizacji. Pozytywne doświadczenie w działaniach na wybranym rynku pozwala przejść na nowe rynki zagraniczne z tym samym asortymentem przeznaczonym dla podobnych segmentów. Naturalnie, działania takie wymagają przeprowadzenia badań marketingowych w celu znalezienia podobnych segmentów rynku w różnych krajach. Jeśli badania marketingowe potwierdzą istnienie podobnych segmentów w innych krajach, przedsiębiorstwo może realizować strategię koncentracji segmentowej. Strategia taka może odpowiadać internacjonalizacji policentrycznej lub regiocentrycznej. Wybór strategii koncentracji krajowej jest możliwy, gdy przedsiębiorstwo jest w stanie znacznie poszerzyć asortyment swoich produktów. Gdy istnieje duże ryzyko związane z pozyskaniem nowych segmentów rynku i nie można istotnie poszerzyć asortymentu produktów, przedsiębiorstwo może wybrać strategię koncentracji segmentowej. Pozytywne doświadczenia w obsłudze wybranego segmentu na jednym rynku zagranicznym mogą być wykorzystane do obsługi tego samego segmentu na rynkach wielu innych krajów. Osiągnięcie założonych celów strategii koncentracji krajowej lub koncentracji segmentowej może skłonić przedsiębiorstwo do przyjęcia kolejnej strategii marketingowej – strategii podwójnej dywersyfikacji.

**Strategia podwójnej dywersyfikacji** polega na podjęciu działań na wielu rynkach zagranicznych i w wielu segmentach. Strategia taka wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo dużych zasobów sił i środków, doskonałej znajomości rynków zagranicznych i bogatego asortymentu produktów odpowiadającego potrzebom wielu segmentów. Pozytywne doświadczenia w stosowaniu strategii koncentracji krajowej pozwalają – po przeprowadzeniu badań marketingowych – wejść

na nowe rynki zagraniczne, jeśli badania wykażą istnienie na tych rynkach takich samych segmentów. Podobnie pozytywne doświadczenia w realizowaniu strategii koncentracji segmentowej po poszerzeniu asortymentu produktów i zbadaniu rynków zagranicznych pozwolą przejść do strategii podwójnej dywersyfikacji.

Na ilustracji 5 przedstawiono wymienione rodzaje strategii marketingowych (od strategii podwójnej koncentracji do podwójnej dywersyfikacji) i możliwości ich stosowania.



**Ilustracja 5.** Rodzaje strategii według kryterium liczby rynków i liczby segmentów rynku

**Źródło:** J. Ayd, J. Zif, *Market Expansion Strategies in Multinational Marketing*, „Journal of Marketing” 1979, No. 9, s. 89.

Dla określenia strategii marketingowej na rynkach zagranicznych można także wykorzystać tzw. **macierz Ansoffa**<sup>4</sup>. Według niej strategie dzielą się na cztery rodzaje:

- 1) strategia penetracji rynku,
- 2) strategia rozwoju rynku,
- 3) strategia rozwoju produktu,
- 4) strategia innowacji.

**Strategia penetracji rynku** oznacza nasilenie działań w celu zwiększenia sprzedaży określonego produktu na dotychczasowym rynku. Rynek jest dobrze rozpoznany, istnieje nienasycony popyt i możliwe jest dotarcie do potencjalnych nabywców. Przedsiębiorstwo oddziałuje na nabywców za pomocą różnych instrumentów marketing-mix, nie zmieniając jednak polityki produktu.

**Strategia rozwoju rynku** polega na wchodzeniu z dotychczasowym produktem na nowe rynki. Może to oznaczać, że przedsiębiorstwo wychodzi poza rynek

<sup>4</sup> J. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

krajowy i zdobywa rynki zagraniczne. Mamy więc do czynienia ze zjawiskiem internacjonalizacji działań. Warto też zauważyć, że przedsiębiorstwo może wykorzystywać tę strategię, działając już od dawna na rynkach zagranicznych, np. przechodząc od strategii podwójnej koncentracji do strategii koncentracji segmentowej lub od strategii koncentracji krajowej do strategii podwójnej dywersyfikacji.

**Strategia rozwoju produktu** sprowadza się do wprowadzenia zmian w produkcie (np. modyfikacja opakowania, koloru) i tworzenia nowego produktu oraz sprzedawania go na dotychczasowym rynku. Może to być zarówno rynek krajowy, jak i zagraniczny.

**Strategia innowacji** polega na wprowadzaniu nowych produktów na nowe rynki. Wymaga to dużych nakładów na badania nad produktem oraz prowadzenia badań nowych rynków (często nowych rynków zagranicznych). Strategia ta pociąga za sobą największe ryzyko, które wynika z niepewności dotyczącej zamierzonych wyników sprzedaży nowego produktu i działania na nowym rynku.

Można zauważyć, że istnieją zbieżności między strategiami wyodrębnionymi na podstawie macierzy Ansoffa i strategiami odnoszącymi się do segmentów rynku i poszczególnych rynków zagranicznych. Przejście od strategii podwójnej koncentracji do strategii koncentracji segmentowej odpowiada strategii penetracji i częściowo strategii rozwoju rynku (ten sam produkt skierowany do podobnych nabywców na różnych rynkach zagranicznych). Przejście od strategii podwójnej koncentracji do strategii koncentracji krajowej odpowiada natomiast strategii rozwoju produktu (zmienione lub unowocześnione produkty przeznaczone dla nowych grup nabywców na tym samym rynku zagranicznym). Przejście od strategii koncentracji segmentowej do strategii podwójnej dywersyfikacji odpowiada strategii rozwoju produktu lub strategii innowacyjnej (unowocześnione lub nowe produkty oferowane nowym segmentom na tych samych rynkach zagranicznych). Przejście od strategii koncentracji krajowej do strategii podwójnej dywersyfikacji odpowiada strategii rozwoju rynku (przejście w podobne segmenty z jednego kraju do wielu krajów).

W literaturze przedmiotu często możemy się spotkać ze stwierdzeniem, że strategia firmy na rynkach zagranicznych jest realizowana w kilku etapach. Odpowiadałoby to ewolucyjnemu ujęciu postępowania przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym. Uważa się, że w pierwszej fazie firma wchodzi na rynki zagraniczne poprzez najmniej kosztowną i ryzykowną formę, np. eksport. W fazie drugiej dostosowuje swoją strategię marketingową do specyfiki rynku i realizuje działania penetracyjne. W fazie trzeciej natomiast przystępuje do realizacji marketingu globalnego, traktując rynki całościowo. Taki układ jest właściwie zgodny z wcześniej omówionym działaniem według zmiennych: segment rynku i rynek zagraniczny<sup>5</sup>.

Strategie marketingowe można także podzielić ze względu na udział przedsiębiorstwa w rynku. Wyróżniamy wówczas następujące rodzaje strategii:

5 Zob. G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 203–206.

- strategia lidera rynku,
- strategia rzucającego wyzwanie,
- strategia naśladowcy,
- strategia poszukującego luki rynkowej.

**Strategia lidera rynku** realizowana jest przez firmę, która ma największy udział w sprzedaży danego produktu na rynku. Swoją dominującą pozycję zamierza z reguły utrzymać przez dłuższy czas. Może to osiągnąć, poszukując nowych grup nabywców na swoje produkty, wykorzystując przy tym różne instrumenty marketingowe. Odpowiadałoby to strategii penetracji rynku lub strategii rozwoju rynku (w wypadku zdobywania całkiem nowych segmentów rynku). Działania lidera rynku są swego rodzaju wzorcem postępowania dla innych firm.

Przedsiębiorstwa stosujące **strategię rzucającego wyzwanie** powinny określić swojego największego konkurenta i sprecyzować swój cel marketingowy. Z reguły jest nim zwiększenie udziału rynkowego poprzez atakowanie konkurenta. Można wykorzystywać do tego różne instrumenty marketingowe, spośród których najchętniej stosowana jest promocja, często porównawcza, lub akcje aktywizacji sprzedaży. Często wykorzystywanym instrumentem marketing-mix jest także nowy produkt, co odpowiadałoby omówionej wcześniej strategii rozwoju produktu lub strategii dywersyfikacji. Ten typ strategii jest możliwy, jeśli realizując ją przedsiębiorstwo zna bardzo dobrze rynki zagraniczne i dysponuje dużymi zasobami ze względu na możliwość długiego okresu walki z liderem rynku.

Realizując **strategię naśladowcy**, firmy starają się naśladować działania lidera. Może się to odnosić do wszystkich jego działań lub tylko do tych, które dotyczą wybranych segmentów rynku. Taki typ strategii na rynkach zagranicznych stosują głównie firmy średniej wielkości, których udziały rynkowe są relatywnie skromne i które nie są w stanie zagrozić liderowi rynkowemu.

**Strategia poszukującego luki rynkowej**, podobnie jak poprzednia, może być realizowana przez przedsiębiorstwa małe i średnie, które mają skromne udziały w rynku i niewielkie zasoby. Nie pozwala im to działać we wszystkich segmentach rynku. Chodzi wtedy o uzyskanie dominacji w niewielkiej części rynku, niedostrzeganej lub ignorowanej przez lidera rynkowego, i wyspecjalizowanie się w obsłudze tylko tej wybranej części rynku<sup>6</sup>. Strategia ta jest zbliżona do wymienionej wcześniej strategii koncentracji.

Strategie marketingowe przedsiębiorstwa można także rozpatrywać ze względu na jego uczestnictwo w procesach konkurencji. Można wtedy mówić o strategii unikania konkurencji i strategii uczestnictwa w procesach konkurencji. **Unikanie konkurencji** prowadzi z reguły do współpracy z konkurentami przy wykorzystaniu np. aliansów strategicznych, powoływaniu spółek joint venture lub fuzji firm<sup>7</sup>. Natomiast **uczestnictwo w procesach konkurencji** implikuje stosowanie przez przedsiębiorstwo wymienionych już rodzajów strategii marketingowych

6 Zob. szerzej L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*

7 W. Wrzosek (red.), *Strategia marketingowe...*, s. 54–61.

ze względu na cele, jakie zamierzają one osiągnąć – ekspansji, obrony swojej pozycji rynkowej lub koncentracji. Mogą też wchodzić w rachubę strategie wyodrębnione ze względu na udziały w rynku<sup>8</sup>.

## 2. Pozostałe strategie funkcjonalne i ich związki ze strategią marketingową na rynku międzynarodowym

Jak już wcześniej podkreślano, strategia marketingowa musi być skoordynowana z innymi strategiami funkcjonalnymi. Zaliczamy do nich m.in. strategię finansowania, której przedmiotem jest ocena dokonywanej inwestycji na rynku zagranicznym, ustalenie i wykorzystanie źródeł oraz instrumentów jej sfinansowania, a także finansowania działań bieżących związanych z realizacją tej inwestycji. Ponadto treścią strategii finansowania jest ustalenie rodzajów ryzyka, z jakim można się spotkać na rynku zagranicznym, sposobów przeciwdziałania mu oraz eliminowania jego negatywnych skutków. Przedsiębiorstwo może skorzystać z własnych lub obcych źródeł finansowania.

Do źródeł własnych należą:

- zysk,
- amortyzacja,
- sprzedaż elementów majątku,
- rezerwy na przyszłe zobowiązania.

Do źródeł obcych zaliczamy:

- kredyt towarowy,
- kredyt bankowy,
- faktoring,
- forfaiting,
- leasing,
- emisję papierów wartościowych,
- finansowanie udziałowe,
- wykorzystanie *venture capital*,
- sekurytyzację aktywów.

To, które z wymienionych źródeł będzie wykorzystywane, jak często, dla jakich przedsięwzięć oraz jak duży będzie udział kapitału obcego w finansowaniu działań za granicą, zależy od przyjętego przez przedsiębiorstwo rodzaju strategii finansowania. Istnieją trzy rodzaje strategii:

8 *Ibidem*, s. 62–75.

- 1) ekspansywna,
- 2) konserwatywna,
- 3) umiarkowana.

**Strategia ekspansywna** polega na wykorzystywaniu obcych źródeł finansowania i zjawiska dźwigni finansowej. **Strategia konserwatywna** jest odwrotnością strategii ekspansywnej i sprowadza się do finansowania działań przede wszystkim ze źródeł i środków własnych. **Strategia umiarkowana** natomiast jest formą pośrednią między wymienionymi tu strategiami. Polega na korzystaniu z obcych źródeł i dostosowywaniu ich do możliwości przedsiębiorstwa, tak by zachować płynność finansową<sup>9</sup>.

Jeśli celem przedsiębiorstwa byłoby np. szybkie wejście na obcy rynek i zdobycie tam w jak najkrótszym czasie dominującej pozycji, działanie takie może odpowiadać strategii ekspansywnej, pod warunkiem, że przedsiębiorstwo posiada odpowiednio duże zasoby własnych środków finansowych. W przeciwnym razie należałoby stosować strategię konserwatywną. Jeśli natomiast celem działania przedsiębiorstwa jest powolny i systematyczny wzrost udziału w rynku zagranicznym, można stosować umiarkowaną lub konserwatywną strategię finansowania. O tym, w jaki sposób następować będzie finansowanie działalności za granicą, decyduje m.in. doświadczenie przedsiębiorstwa w tym zakresie i forma jego działań. Przykładowo, jeśli przedsiębiorstwo dopiero rozpoczyna funkcjonowanie na rynkach zagranicznych, z reguły wykorzystuje eksport pośredni. Musi zatem brać pod uwagę, że w handlu zagranicznym często stosuje się kredyt towarowy, a głównym instrumentem płatności jest weksel trasowany. Powinno zatem dysponować odpowiednio przeszkolonym w tej dziedzinie personelem i utrzymywać kontakty z bankami, które mają swoje przedstawicielstwa na zagranicznych rynkach. Aby ograniczyć ryzyko płatności i (lub) wcześniejszego otrzymania zapłaty, korzysta się często z forfaitingu, tj. sprzedaży należności handlowych bez regresu wyspecjalizowanej instytucji forfaitingowej lub bankowi realizującemu taką usługę.

Przedsiębiorstwo przy finansowaniu eksportu może też wykorzystać faktoring, czyli sprzedaż wierzytelności z tytułu eksportu instytucji faktoringowej bez regresu. Z reguły bierze ona na siebie dodatkowo obowiązek świadczenia eksporterowi usług księgowych, windykacji należności od importera i doradztwa marketingowego. Faktoring umożliwia zatem wejście na rynki obce (poprzez eksport) bez konieczności posiadania dużej wiedzy i umiejętności postępowania na rynkach zagranicznych.

Jeśli jako formę działania na rynkach zagranicznych stosuje się franchising, źródłem finansowania tych działań mogą być kredyty bankowe udzielane franchisorcom na korzystnych warunkach. Korzystają oni bowiem z już sprawdzonych metod postępowania, marki, technologii itp. Niejednokrotnie franchisorodawca jest poręczycielem takiego kredytu. Innym sposobem finansowania działań przez franchisorcę może być leasing maszyn i urządzeń. Franchisorodawca prezentuje

9 W. Grzegorzczak, *Finansowanie strategii marketingowych*, Branta, Bydgoszcz-Łódź 2003, s. 20–23.

zazwyczaj swoją ofertę w postaci konwencjonalnej, tj. praw do korzystania z produktu bądź usługi, lub w postaci leasingu sprzętu niezbędnego do działania w ramach sieci franchisingowej. Leasing odnosi się wtedy do relatywnie krótkiego okresu – kilku lat, gdy jest to leasing operacyjny, lub do okresu długiego – kilkunastu lat, gdy jest to leasing finansowy.

Kiedy przedsiębiorstwo decyduje się na samodzielne funkcjonowanie na rynkach zagranicznych i otwiera własne oddziały lub spółki, w celu podjęcia i rozszerzenia działań inwestycyjnych może skorzystać z rynku kapitałowego za granicą. Chodzi tu o emisję papierów wartościowych udziałowych lub wierzytelnościowych i ich plasowanie na rynkach zagranicznych. Aby sfinansować działania bieżące, przedsiębiorstwo może skorzystać z rynku pieniężnego i emitować krótkookresowe papiery wartościowe. Tak czyni wiele przedsiębiorstw zagranicznych działających na polskim rynku, np. PepsiCo., Lever-Polska, Fiat Auto Poland.

Finansowanie strategii marketingowej firmy na rynkach zagranicznych może odbywać się także z wykorzystaniem sekurytyzacji jej aktywów. Jest to, zwłaszcza w Europie, stosunkowo nowy sposób zdobywania środków finansowych. Polega on na tym, że firma chcąc pozyskać kapitały, wyodrębnia grupę jednorodnych aktywów finansowych, które znajdują się w jej posiadaniu. Reprezentują one prawa do płatności, które następować będą w okresach przyszłych. Aktywa te są następnie sprzedawane specjalnie w tym celu utworzonemu przedsiębiorstwu, które na ich podstawie emituje papiery wartościowe. Źródłem zaspokojenia roszczeń inwestorów (nabywców tych walorów) są wpływy osiągnięte z sekurytyzowanych aktywów.

Można wreszcie zdobywać środki finansowe, wykorzystując tzw. *venture capital*, który najczęściej jest gromadzony w specjalnie do tego celu tworzonych funduszach *venture capital*. Jest on przeznaczony na finansowanie tych przedsięwzięć, które charakteryzują się dużym stopniem ryzyka, gdy firma m.in. z tego względu nie może uzyskać kredytów bankowych czy skorzystać z rynku kapitałowego.

W odniesieniu do strategii finansowania, podobnie jak w wypadku innych strategii funkcjonalnych, występuje problem centralizacji i decentralizacji. W wypadku realizacji orientacji etnocentrycznej decyzje finansowe są scentralizowane. Oznacza to, że wszystkie elementy tej strategii są opracowywane w centrali firmy. Daje to wprawdzie możliwość uzyskiwania pozytywnych wyników finansowych w skali całego przedsiębiorstwa, ale może stwarzać trudności finansowe w poszczególnych filiach. W warunkach orientacji policentrycznej decyzje są zdecentralizowane i przekazywane zagranicznym oddziałom. Centrala odpowiada natomiast za finansowanie nowych przedsięwzięć. Podobnie wygląda sytuacja w wypadku orientacji regiocentrycznej, kiedy uprawnienia delegowane są do centrali regionalnej. W wypadku orientacji geocentrycznej (najczęściej realizowanej w postaci orientacji dualnej) większość uprawnień decyzyjnych pozostaje w gestii centrali, a niektóre decyzje, w zależności od warunków poszczególnych rynków, przenoszone są na ich szczebel (np. centrala wyznacza maksymalny poziom zadłużenia i ustala sposoby zarządzania ryzykiem, natomiast zarządzanie kapitałem obrotowym pozostaje w gestii oddziałów na rynkach zagranicznych).



Strategia marketingowa musi być również skoordynowana z kolejną strategią funkcjonalną, niezbędną dla skutecznego wejścia przedsiębiorstwa na rynek międzynarodowy, tj. ze **strategią zarządzania personelem**. Nieodpowiedni dobór kadry, wadliwy system motywowania czy nieprawidłowe nadanie uprawnień pracownikom do decydowania mogą spowodować, że strategia marketingowa napotka trudności w realizacji. Chodzi więc głównie o selekcję i zapewnienie personelu w filiach i placówkach za granicą oraz określenie zakresu ich uprawnień decyzyjnych i wynagrodzenia. Problemy, które wiążą się z zarządzaniem personelem w oddziałach zagranicznych, wynikają ze zróżnicowania rynków pracy w poszczególnych krajach (koszty pracy, kwalifikacje pracowników, dostępność personelu itp.), narodowych stylów zarządzania czy poziomu mobilności pracowników.

W wypadku stosowania orientacji etnocentrycznej spotykamy się głównie z delegowaniem krajowych pracowników do pracy w oddziałach za granicą, motywowaniem kadr z centrali firmy i niewielkim zakresem samodzielności decyzyjnej. Zatrudnianie menedżerów z kraju macierzystego zapewnia kulturową jednorodność, umożliwia przenoszenie wzorców i obyczajów gospodarczych do zagranicznych filii, umacnia kontrolę nad zagranicznymi oddziałami. Działania takie mogą jednak wywoływać poważne problemy (np. trudności z dostosowaniem się menedżerów do zagranicznej kultury, negatywny wpływ na motywację menedżerów z rynków zagranicznych, wysokie koszty wynagradzania kadry kierowniczej, fluktuację kadr ze względów rodzinnych menedżerów).

Przy stosowaniu orientacji policentrycznej mamy do czynienia z dużym zakresem samodzielności oddziałów zagranicznych, na stanowiska w tych oddziałach rekrutowane są osoby z miejscowej kadry pracowniczej, a system motywowania jest dostosowywany do miejscowych warunków. Argumenty za zatrudnianiem miejscowych menedżerów to ich lepsza znajomość warunków lokalnych, z reguły niższe koszty płac, wzrost motywacji miejscowego personelu kierowniczego. Mimo realizacji orientacji policentrycznej zdarza się jednak z różnych przyczyn delegowanie pracowników z centrali do oddziałów w poszczególnych krajach. Może to wynikać np. z krótkiego czasu na realizację pewnych działań, braku lokalnego personelu czy formy internacjonalizacji. System motywacji musi wtedy brać pod uwagę lokalne warunki i zostać uzupełniony o specjalne premie dla personelu delegowanego (np. związanych z różnicą w kosztach utrzymania między krajem macierzystym a krajem, w którym jest zlokalizowany oddział).

Realizacja orientacji regiocentrycznej zakłada podejmowanie decyzji odnoszących się do regionów w ich centralach, kadra zarządzająca rekrutowana jest spośród pracowników regionów, ale bez względu na narodowość, motywowanie pracowników odbywa się według standardów regionalnych. Zatrudnianie personelu kierowniczego w oddziałach czy filiach zagranicznych z firmy macierzystej stosowane jest głównie wtedy, gdy zakłady te znajdują się w fazie rozruchu, wdrażane są nowe technologie albo firma zmienia istotnie strategię działania. W wypadku strategii globalnej oddziały mają niewiele autonomii i dążą do osiągnięcia celów strategicznych wyznaczonych w centrali firmy. Kadre zarządzającą

dobiera się spośród wszystkich pracowników bez względu na narodowość, stosowany jest także jednolity system motywacji, ale uwzględniający specyfikę rynków (określa się podstawowe wynagrodzenie na podstawie kosztów utrzymania w kraju macierzystym wraz z wydatkami w jednakowej wysokości związanymi z delegowaniem pracownika za granicę). Aby ograniczyć wady strategii zarządzania personelem, często firmy globalne zatrudniają na stanowiskach kierowniczych w swoich oddziałach miejscowych menedżerów, ale po ukończeniu przez nich szkolenia w centrali firmy<sup>10</sup>. Szkolenia są także przeprowadzane dla pozostałych menedżerów, a ich przedmiotem jest m.in. wiedza z zakresu odmiennego otoczenia kulturowego, dostosowania się do niego, negocjacji<sup>11</sup>.

Także **strategia zarządzania produkcją** powinna być ściśle skoordynowana z działaniami marketingowymi. W zależności od poziomu rozwoju gospodarczego na danym rynku zagranicznym należy ustalić poziom skomplikowania procesu produkcyjnego i zastosowanych technologii (np. montaż samochodów czy sprzętu gospodarstwa domowego albo komputerów może być mniej lub bardziej pracochłonny czy zautomatyzowany). Niezwykle istotna jest również terminowość dostaw surowców, energii, materiałów umożliwiających produkcję oraz dostarczenie produktów na rynek zgodnie z ustalonymi wcześniej terminami zapowiedzianymi m.in. w przekazach promocyjnych. Chodzi zatem o prawidłową politykę zaopatrzeniową. Przykładowo, w wypadku inwestycji bezpośrednich za granicą inwestor może wybrać dostawców ze swojego kraju, z kraju, w którym dokonał inwestycji, lub z innego kraju. Ponadto musi ustalić, czy zaopatrzenie będzie następować z jednego źródła czy z wielu źródeł (firm). W ramach strategii zarządzania produkcją i zaopatrzeniem należy także określić stopień centralizacji zakupów materiałów i surowców. Zakupy mogą być realizowane przez centralę firmy dla wszystkich jej oddziałów (zakładów) za granicą albo też poszczególne oddziały odpowiadają za swoje zaopatrzenie. W wypadku orientacji geocentrycznej lub etnocentrycznej stosowane jest najczęściej to pierwsze rozwiązanie. Niejednokrotnie jednak, zwłaszcza gdy w firmie obowiązuje orientacja dualna, scentralizowane zakupy dotyczą surowców standardowych, a oddziały zagraniczne zaopatrują się samodzielnie na własnych rynkach w materiały specyficzne. Drugie rozwiązanie jest natomiast preferowane, gdy obowiązuje orientacja policentryczna lub regiocentryczna. W przedsiębiorstwie funkcjonującym na rynku międzynarodowym wykorzystywana jest również w zarządzaniu zaopatrzeniem koncepcja *just in time*, ale w zmodyfikowanej formie. Dostawy półproduktów i materiałów realizowane są dużo wcześniej przed ich wykorzystaniem w procesie produkcji niż w wypadku rynków lokalnych. Bierze się tu bowiem pod uwagę wiele rodzajów ryzyka występującego na rynku międzynarodowym, które mogłoby zakłócić terminowe dostawy. Także z tego powodu oddziały firmy na rynkach zagranicznych utrzymują większe zapasy, pozwalające zachować ciągłość produkcji.

10 G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia...*, s. 157-174.

11 J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa...*, s. 125-135.

Również jakość produktów, ich opakowanie i funkcje dodatkowe muszą odpowiadać potrzebom nabywców i treści przekazów promocyjnych. Jest to szczególnie widoczne w wypadku orientacji etnocentrycznej i policentrycznej, kiedy przedsiębiorstwo eksportuje na wiele rynków lub na wielu rynkach ma swoje oddziały.

**Strategia badań i rozwoju** pozwala przedsiębiorstwu osiągnąć na rynku zagranicznym korzystną pozycję konkurencyjną. Efekty tej strategii zależą jednak od posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów finansowych i zaplecza naukowo-badawczego. Jej realizacja umożliwi przedsiębiorstwu wykreowanie innowacji lub produktów zmodernizowanych i wprowadzenie ich na rynek krajowy i zagraniczny. Istotne znaczenie przed wejściem na te rynki ma określenie stopnia nowoczesności produktu. Stopień nowoczesności jest bowiem jednym z głównych wyznaczników pozycji konkurencyjnej firmy na rynku zagranicznym. Wysoki stopień innowacyjności i nowoczesności produktu pozwala przedsiębiorstwu osiągnąć na nim dominującą pozycję oraz kształtować wizerunek firmy nowoczesnej i innowacyjnej. W zależności od posiadanych zasobów i potencjału badawczego przedsiębiorstwo może realizować strategię lidera innowacyjnego lub strategię reakcji na postępowanie lidera.

Działania w sferze badawczej firmy uzależnione są również od orientacji internacjonalizacyjnej. W wypadku orientacji policentrycznej realizowana jest decentralizacja badań i rozwoju. Oznacza to, że oddziały przedsiębiorstwa w poszczególnych krajach prowadzą działania w zakresie B+R i dostosowują je do potrzeb lokalnego rynku. W takiej sytuacji to właśnie od potencjału oddziałów zagranicznych zależą w dużej mierze efekty tych działań. Może się ponadto zdarzyć powielanie niektórych przedsięwzięć przez zagraniczne filie. W ramach orientacji regiocentrycznej decyzje w zakresie B+R są podejmowane na szczeblu centrali regionalnych oraz dostosowywane do potrzeb i specyfiki regionów. Mamy więc do czynienia z większym stopniem centralizacji decyzji i koncentracji nakładów. Natomiast w wypadku orientacji geocentrycznej i etnocentrycznej decyzje w zakresie badań i rozwoju są podejmowane na szczeblu centrali w kraju macierzystym. Następuje koncentracja zasobów i wydatków na te działania, co pozwala stosunkowo szybko wykreować nowości i osiągać przewagę konkurencyjną. W centrali podejmowane są także decyzje o wyborze sposobu i terminie wprowadzania na rynek innowacji. Takie postępowanie prowadzi jednak do unifikacji w dziedzinie badań i rozwoju oraz nie sprzyja rozwojowi innowacji w oddziałach przedsiębiorstwa międzynarodowego. Dlatego zgodnie z orientacją dualną umieszcza się często ośrodki badawczo-rozwojowe w oddziałach zagranicznych dysponujących odpowiednim potencjałem badawczym i wyspecjalizowanych w określonych rodzajach badań. Natomiast koordynacja działań między ośrodkami badawczymi i wymiana efektów ich prac należy do uprawnień centrali. Wynika to również z konieczności częstego dokonywania adaptacji technologii pozyskiwanych z centrali firmy.

## VII. Polityka produktu i ceny na rynku międzynarodowym

Zaprezentowane wcześniej strategie przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym są realizowane z wykorzystaniem różnych kombinacji instrumentów marketingowych, do których zaliczamy:

- produkt,
- cenę,
- dystrybucję,
- promocję.

Ten zestaw instrumentów nazywany jest w literaturze przedmiotu marketing-mix.

Produkt, czyli każdy obiekt rynkowej wymiany, jest integralnie związany z ceną, od której bezpośrednio zależą dochody ze sprzedaży produktu na rynku. Musi on być zaoferowany w odpowiednim miejscu i czasie, a towarzyszyć temu powinny działania promocyjne. Chodzi więc o ścisłą koordynację i integrację wymienionych instrumentów bez względu na to, czy działania podejmowane są na macierzystym rynku, czy na rynkach zagranicznych. Brak takiej integracji i koordynacji powoduje, że nie można mówić o strategii marketing-mix, lecz jedynie o działaniach taktycznych i przypadkowych.

Strategia marketing-mix na rynkach zagranicznych może wystąpić w trzech odmianach<sup>1</sup>. Są to:

- 1) globalna strategia marketing-mix,
- 2) krajowa strategia marketing-mix,
- 3) hybrydowa strategia marketing-mix.

**Globalna strategia marketing-mix** polega na stosowaniu na rynkach zagranicznych identycznych instrumentów marketingowych i ich identycznej kombinacji. Strategia ta opiera się na założeniu, że mamy do czynienia z tzw. globalnym konsumentem o podobnych potrzebach i preferencjach oraz ze zbliżonymi warunkami rynkowymi. Dlatego sposób oddziaływania na nabywcę jest taki sam na wszystkich rynkach zagranicznych.

**Krajowa strategia marketing-mix** polega na tym, że dla każdego kraju przygotowuje się i realizuje odrębną strategię marketingową. Uważa się, że każdy rynek

---

1 G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia...*, s. 203.

zagraniczny ma specyficzne cechy, które muszą być brane pod uwagę przy konstruowaniu strategii marketing-mix.

**Hybrydowa strategia marketing-mix** sprowadza się do standaryzacji jednego z instrumentów marketingowych (np. produktu) i adaptacji pozostałych instrumentów do specyfiki poszczególnych rynków zagranicznych. Tak więc globalna strategia marketing-mix odpowiada orientacji globalnej, strategia krajowa – orientacji policentrycznej, a strategia hybrydowa – orientacji dualnej.

## 1. Polityka produktu i jej rodzaje

W odniesieniu do produktu można wyróżnić trzy strategie działania na rynku zagranicznym<sup>2</sup>. Są to:

- 1) standaryzacja produktu,
- 2) adaptacja produktu,
- 3) wprowadzanie produktu nowego.

**Standaryzacja produktu** polega na tym, że przedsiębiorstwo wprowadza na rynek zagraniczny produkt bez żadnych zmian. Można wtedy mówić także o tzw. strategii standaryzacji produktu. Działanie takie odpowiada strategii rozwoju rynku. Może być ono podjęte, gdy produkt ze względu na swój charakter ma na różnych rynkach zbliżoną użyteczność. Przykładowo, w wypadku artykułów konsumpcyjnych bardziej nadają się do standaryzacji artykuły trwałego użytku. Natomiast artykuły nietrwałego użytku należy raczej dostosować do lokalnych zwyczajów, gustów, wzorca konsumpcji itp. Dlatego wprowadzając na polski rynek swoje produkty, przedsiębiorstwa niemieckie z branży środków piorących brały pod uwagę przyzwyczajenia polskich nabywców dotyczące wielkości opakowania. Początkowo sprzedawano te produkty w małych opakowaniach, z czasem dopiero systematycznie zmieniając ich wielkość.

Standaryzację produktu można ponadto stosować, gdy spełnione są następujące warunki:

- możliwość kształtowania preferencji nabywców bez różnicowania cech produktu wynikająca np. z przenoszenia wzorca konsumpcji z kraju pochodzenia produktu,
- możliwość uzyskania korzyści ze skali produkcji na rynek krajowy i zagraniczny,
- niewielki popyt na odmiany produktu na rynku zagranicznym,
- niewielka rola rynków zagranicznych w działaniach przedsiębiorstwa,
- krótki cykl życia produktu i brak chęci do ponoszenia kosztów na różnicowanie produktu.

<sup>2</sup> Por. K. Fonfara (red.), *Marketing międzynarodowy...*, s. 150–164.

Należy podkreślić, że stosowanie strategii standaryzacji jest dla przedsiębiorstwa wygodne i mało kosztowne, stąd z reguły firmy wchodzące na rynek zagraniczny stosują najpierw taką właśnie strategię. Przykładem przedsiębiorstwa wykorzystującego na rynku międzynarodowym strategię standaryzacji jest firma IKEA, która na całym świecie oferuje identyczny asortyment produktów składający się wszędzie z mebli i innych artykułów wyposażenia wnętrz i mieszkań (łącznie ok. 12 tys.). Firma oprócz sklepów posiada własne zakłady produkcyjne. Wzory są projektowane w centrali firmy, a produkty wytwarzane na zlecenie firmy IKEA we własnych fabrykach lub w ponad 1500 zakładach w 50 różnych krajach na pięciu kontynentach. Stosowanie strategii standaryzacji jest jednak trudne i w zasadzie najbardziej nadaje się dla ponadnarodowych przedsiębiorstw, których skala działania jest globalna. Ich zasoby oraz pozycja konkurencyjna pozwalają na globalne działania promocyjne i kształtowanie preferencji nabywców w skali globalnej.

Na rynku międzynarodowym nie zawsze jednak można stosować strategię standaryzacji. Często mamy bowiem do czynienia z czynnikami wymuszającymi stosowanie **strategii adaptacji produktu**. Polega ona na dostosowaniu produktu do lokalnych warunków i preferencji nabywców, a więc jest kosztowniejsza niż strategia standaryzacji i wymaga dobrej znajomości specyfiki poszczególnych rynków zagranicznych.

Do czynników sprzyjających stosowaniu strategii adaptacji produktów należą<sup>3</sup>:

- zróżnicowanie ekonomicznych, technicznych i kulturowych warunków poszczególnych rynków,
- odmienność norm prawnych obowiązujących dostawców,
- różnicowanie produktów przez konsumentów,
- możliwość uzyskania lepszych warunków ekonomicznych z tytułu poszerzenia czy pogłębienia oferty,
- występowanie dużego popytu na dodatkowe odmiany produktu,
- brak konkurencyjności odmian produktu w stosunku do oferowanych dotąd produktów firmy,
- możliwość prowadzenia konkurencji jakościowej poprzez różnicowanie asortymentu,
- niska ocena produktów importowanych wymuszająca wprowadzenie zmian w produkcie i oferowanie go jako produktu odmiennego. Wynika ona z tzw. efektu kraju pochodzenia produktu. Jest on konsekwencją wizerunku poszczególnych krajów i zwalnia konsumenta z poszukiwania wyczerpujących informacji o produkcie.

Adaptacja produktu może być wymuszona (np. na kontynencie amerykańskim używa się instalacji elektrycznej 110 V, a w krajach europejskich – 220 V; przepisy UE dotyczące zanieczyszczenia środowiska wymusiły zmianę technologii

3 A. Gwiazda, *Wprowadzenie do marketingu międzynarodowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999, s. 58–62; V. Terpstra, R. Sarathy, *International Marketing*, Dryden Press, Forth Worth 1994, s. 264–270.

produkcji kosmetyków w aerozolach; regulacje UE określają rodzaj i ilość środków konserwujących w artykułach spożywczych) lub dobrowolna (np. Nestle sprzedaje pod tą samą nazwą różne mieszanki kawy w różnych krajach)<sup>4</sup>.

Adaptacja może dotyczyć różnych elementów produktu:

- opakowania – np. w Afryce można jeszcze kupować papierosy na sztuki, dlatego opakowanie musi być do tego dostosowane; Coca-Cola wycofała z Hiszpanii butelki dwulitrowe, ponieważ rozmiarem nie odpowiadały lodówkom większości klientów; samo opakowanie może być dla nabywców o niskich dochodach motywem zakupu lub jednym z czynników sprzyjających zakupowi;
- rozmiaru – np. Philips dostosował rozmiar lodówek i młynków do kawy do wielkości japońskich mieszkań i kuchni. Firma Campbell sprzedaje w Meksyku gotowe zupy w puszkach w porcjach dla 4–5 osób, ponieważ rodziny w Meksyku są zazwyczaj liczne, w Europie natomiast w opakowaniach dla 2 osób;
- symbolu produktu – np. w niektórych krajach azjatyckich wykorzystywanie zwierząt jako symbolu jest niepożądane, ponieważ zwierzęta uważa się tam za niższy szczebel w hierarchii bytów; w krajach afrykańskich ze względu na niski poziom wykształcenia konsumentów na opakowaniach produktów lub w dołączonych ulotkach przekazywane są instrukcje obsługi produktów w postaci rysunków zamiast tekstu;
- koloru – np. w większości krajów kolor czarny jest kolorem żałoby (w Chinach funkcję taką pełni kolor biały). W Azji Południowo-Wschodniej żółty kolor zębów jest oznaką prestiżu społecznego, zatem sprzedawanie tam wybielającej pasty do zębów byłoby działaniem bezsensownym. Francuska firma Perier produkująca wody mineralne została zmuszona do wstrzymania eksportu swoich wyrobów do Indii w 2003 r., ponieważ sprzedawała je w butelkach koloru zielonego, a przepisy tego kraju dopuszczają tylko butelki z przezroczystego tworzywa sztucznego. Ponadto woda ta zawierała zbyt mało związków fosforu i więcej wapnia, niż wymagają tego indyjskie przepisy sanitarne. Po dokonaniu zmian można było wznowić eksport;
- sposób użytkowania produktu – np. polska firma Selena dostosowała skład chemiczny swoich produktów (klejów budowlanych) do wymogów rynku chińskiego. Panują tam niskie standardy wykonania i pracownicy, wykorzystując pianki, kleje czy uszczelniacze, usiłują łączyć chropowate i nieoczyszczone powierzchnie, całkiem inaczej niż w Europie czy USA. W związku z tym klienci w Chinach mają znacznie wyższe wymagania dotyczące klejów i ich właściwości niż klienci europejscy. Selena musiała to uwzględnić i dostosować swoje produkty do specyfiki rynku<sup>5</sup>.

Przykładem skutecznego dostosowania się do specyficznych warunków rynku zagranicznego, wynikających z czynnika kulturowego, jest działalność polskiej firmy Jutrzenka. Jest to jeden z czołowych producentów słodyczy w Polsce.

4 A. Gwiazda, *Wprowadzenie do...*, s. 74–79.

5 Szerzej zob. K. Domarecki, *Globalna firma w multilokalnym świecie*, „Harvard Business Review” 2012, nr 1.

Postanowił on wejść na rynek izraelski i uznał, że jednym z głównych czynników wpływających na treść oferty powinien być czynnik kulturalny i jego element, którym jest religia. Jutrzenka chciała wprowadzić na rynek izraelski galaretki owocowe; stwierdziła jednak, że ze względu na wymagania dotyczące artykułów spożywczych wiele firm zagranicznych rezygnowało z ekspansji na ten rynek. Do współpracy poproszono rabina Akive Katza z Izraela, który nadawał certyfikaty koszerności dla eksportowanych do tego kraju galaretek owocowych. Okazało się, że do ich produkcji nie można używać żelatyny wieprzowej, ponieważ w judaizmie świnia to zwierzę nieczyste. Proces produkcji musiał rozpoczynać się w poniedziałek, a kończyć najpóźniej w piątek przed zachodem słońca. Jeśli nie można było do tej pory ukończyć produkcji, należało ją przerwać ze względu na szabas. Wymagania dotyczące procesu produkcji są sprawdzane przez wspomnianego rabina i okazało się, że eksport galaretek Mella jest dwukrotnie bardziej opłacalny niż eksport towarów niekoszernych do Izraela<sup>6</sup>.

Polityka produktu obejmować może nie tylko standaryzację, adaptację czy innowację produktów z branży, w której przedsiębiorstwo dotychczas funkcjonowało. Działania takie odpowiadają często polityce pogłębiania asortymentu. Spotkać się można także z polityką poszerzania asortymentu, kiedy to przedsiębiorstwo oferuje produkty zaspokajające innego rodzaju potrzeby nabywców. Na przykład znany koncern McDonald's swoją strategię marketingową opiera na jak największej standaryzacji. W odniesieniu do polityki produktu polega ona na ograniczeniu liczby dań w ofercie (z kilkudziesięciu do dziewięciu) i wykorzystaniu masowej produkcji. Pozwala to firmie skoncentrować się na poprawie jakości oferowanych produktów. Wszystkie procedury związane z przygotowaniem dań zostały ujednolicone, każde stanowisko pracy opisane według schematu powtarzających się czynności, a w każdej restauracji umieszczone zostały rysunkowe opisy czynności dla każdego pracownika. Pozwoliło to na duże oszczędności w czasie przygotowania posiłku, szkolenia pracowników, dużą wydajność pracy, obniżkę kosztów, błyskawiczną obsługę i jej relatywnie wysoką jakość. Czynniki te sprawiły, że we wszystkich restauracjach firmy oferta i sposób jej świadczenia, opakowanie, marka i gwarancja jakości są takie same. Stosowane jest nawet w firmie hasło „Jeden świat, jeden smak”. Dla zapewnienia takiej samej wysokiej jakości swoich produktów na nowych rynkach (np. w Rosji) McDonald's buduje własne fabryki dostarczające standardowe dodatki lub zaopatruje lokalnych rolników w materiał siewny gwarantujący odpowiednią jakość. Świadczyłyby to o skrajnej standaryzacji, jednak firma bardzo często bierze pod uwagę specyfikę, a w szczególności warunki kulturowe poszczególnych rynków przy konstruowaniu polityki produktu. Na przykład w Norwegii do oferty włączono nowy produkt: filet z łososia pod nazwą McLak, w Indiach hamburgery robione są z mięsa jagnięcego, na tym rynku zmieniono także nazwę „Big Mac” na „Maharaja Mac”, w Brazylii wprowadzono kanapkę „McCalabresa” z pepperoni

6 A. Wirtwein, *Polskie żelki koszernym przebojem*, [www.gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/183172,polskie-zelki-koszernym-przebojem.html](http://www.gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/183172,polskie-zelki-koszernym-przebojem.html) [dostęp: 22.06.2010].



i sosem winegret, w Szwecji ciasto truskawkowo-waniliowe, w Kanadzie bułkę z homarem „McLobster”, w Singapurze i na Tajwanie pieczony ryż „Fan Kao”, w Izraelu potrawy kosherne, we Włoszech sałatki makaronowe i pizzę. W Singapurze kielbaska McMuffin produkowana jest z mięsa mielonego drobiowego ze względu na duży udział muzułmanów wśród ogółu klientów McDonald's. W Arabii Saudyjskiej w potrawach stosowana jest wołowina halal. Nie na każdym rynku identyczne są także rozmiary produktów – np. porcja frytek w Stanach Zjednoczonych waży 170 g, w Niemczech 160 g, a w Polsce 144 g. Porcja herbaty w Stanach Zjednoczonych to 444 ml, w Niemczech 200 ml, a w Polsce 300 ml. Taki sposób konstruowania oferty świadczy o tym, że McDonald's realizuje głównie politykę standaryzacji i dodatkowo politykę adaptacji. W 2005 r. włączył on do swojej oferty usługi cyfrowe. Jego klienci mogą w restauracjach w Niemczech i Stanach Zjednoczonych kopiować na płyty CD z katalogu ponad 70 tys. piosenek, drukować zdjęcia z kamer cyfrowych i ściągać dzwonki na telefony komórkowe<sup>7</sup>.

W tabeli 6 zostały zestawione czynniki mające wpływ na stosowanie strategii standaryzacji i adaptacji produktu na rynku międzynarodowym. Jak widać, głównymi czynnikami przemawiającymi za strategią standaryzacji produktu są: słaba konkurencja, mocna pozycja rynkowa przedsiębiorstwa, niewielka liczba segmentów na rynkach zagranicznych, podobne warunki użytkowania produktu, podobna siła nabywcza konsumentów, ograniczone zasoby przedsiębiorstwa i zbliżone uwarunkowania prawne wejścia na rynki zagraniczne. Warunki przeciwne skłaniają do zastosowania strategii adaptacji produktu na rynkach zagranicznych.

**Tabela 6.** Czynniki strategii standaryzacji i strategii adaptacji produktu na rynku międzynarodowym

<b>Czynniki strategii</b>	<b>Standaryzacja</b>	<b>Adaptacja</b>
1	2	3
Siła konkurencji	słaba	silna
Pozycja rynkowa	mocna	średnia
Jednorodność preferencji konsumentów	heterogeniczna	homogeniczna
Siła nabywcza konsumentów	podobna	zróżnicowana
Warunki użytkowania produktu	podobne	różne
Liczba małych segmentów rynku	niewielka	duża
Korzyści skali produkcji	duże	małe
Rodzaj produktu	przemysłowy	konsumpcyjny
Bariery wejścia na rynek	podobne	zróżnicowane

<sup>7</sup> McDonald's testuje cyfrowe kioski z CD i foto, „Media & Marketing Polska”, 14.06.2005.

1	2	3
Zaangażowanie firmy na rynkach zagranicznych	duże	niewielkie
Zasoby firmy	ograniczone	duże

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie A. Gwiazda, *Wprowadzenie do marketingu międzynarodowego*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 1999, s. 78.

Warunki panujące na rynku międzynarodowym mogą wymusić stosowanie przez przedsiębiorstwo strategii wprowadzenia produktu nowego, czyli **strategii innowacji**. Jest to najtrudniejszy do realizacji rodzaj strategii, umożliwia on jednak znaczne obniżenie kosztów i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Działanie takie wymaga dysponowania poważnymi środkami finansowymi i personelem o dużym doświadczeniu i wiedzy z danej dziedziny. Cechą charakterystyczną strategii innowacji jest relatywnie długi okres badań i duże ryzyko niepowodzenia badań podstawowych. Według badań ok. 47% innowatorów nie było w stanie przetrwać do fazy dojrzałości produktu<sup>8</sup>.

Działania innowacyjne stosunkowo często kończą się niepowodzeniem. Wynika to z błędnych działań marketingowych (np. nieprawidłowa ocena potencjalnego rynku, wadliwe oszacowanie kosztów promocji i dystrybucji, wybór nieodpowiednich kanałów dystrybucji, zbyt niska lub zbyt wysoka cena), niedojrzałości technicznej nowego wyrobu, zbyt długiego czasu wdrażania innowacji do produkcji itp.<sup>9</sup>

Ze względu na ryzyko związane z wprowadzeniem nowego wyrobu na rynek i koszty alternatywne (utrzymanie korzyści) można wyróżnić kilka rodzajów strategii innowacji<sup>10</sup>:

- **Strategia szybkiej innowacji** – stosowana jest, gdy ryzyko innowacji jest niewielkie, a koszty alternatywne wysokie. Chodzi wówczas o jak najszybsze wprowadzenie innowacji. Wysokie koszty alternatywne w tym wypadku wynikają z tego, że istnieje duży popyt na nowy produkt, dlatego duże byłyby utracone korzyści, jeśli produkt nie zostałby wprowadzony na rynek. Natomiast niskie ryzyko wynika z tego, że nie ma poważnej konkurencji lub można się jej spodziewać w późniejszym okresie.
- **Strategia powolnej innowacji** – występuje, gdy ryzyko jest wysokie, ale koszty alternatywne niskie. Wysokie ryzyko może wynikać nie tylko z możliwości szybkiego wejścia konkurencji, ale przede wszystkim z dużego stopnia technicznego skomplikowania nowego produktu. Z kolei niskie koszty alternatywne oznaczają, że nie ma wysokiego popytu lub że popyt może wzrastać

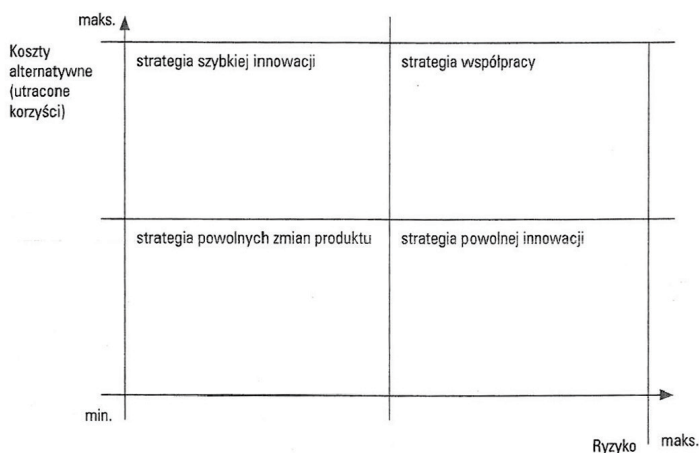
<sup>8</sup> Zob. W. Wrzosek, *Strategie marketingowe...*, s. 117.

<sup>9</sup> O barierach innowacji w procesach internacjonalizacji zob. szerzej A. Dymitrowski, *Znaczenie innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji dla wyników przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2014, s. 78, [www.wbc.poznan.pl/Content.325674.Dymitrowski\\_Adam\\_rozprawa\\_doktorska.pdf](http://www.wbc.poznan.pl/Content.325674.Dymitrowski_Adam_rozprawa_doktorska.pdf) [dostęp: 15.10.2019].

<sup>10</sup> T. Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo...*, s. 98.

bardzo wolno. Chodzi wtedy o przygotowanie wersji nowego produktu w pełni odpowiadającej wymaganiom odbiorców – dlatego należy najpierw rozwiązać problemy techniczne z tym związane.

- **Strategia współpracy** (utworzenie joint venture z lokalnym przedsiębiorcą na rynku zagranicznym) – stosowana jest, gdy koszty alternatywne i ryzyko innowacji są dla przedsiębiorstwa zbyt duże. Zaleca się wówczas utworzenie wspólnego przedsięwzięcia z przedsiębiorstwem funkcjonującym na rynku zagranicznym. Dzięki temu nastąpi zmniejszenie ryzyka związanego z działaniem na rynku międzynarodowym. Lokalny partner zna dobrze własny rynek i może lepiej oszacować wielkość popytu, poza tym ponosi częściowo koszty sprzedaży i bierze na siebie ryzyko niepowodzenia wprowadzania innowacji na rynek. Przystaje natomiast być konkurentem firmy zagranicznej.
- **Strategia powolnych zmian produktu** – wykorzystuje się tę strategię, gdy ryzyko jest niewielkie i koszty alternatywne niewysokie. Sytuacja taka oznacza, że nie ma niebezpieczeństwa pojawienia się konkurencji, ale też i prognozy popytu na nowy produkt nie zachęcają do wprowadzenia nowości. Wynika stąd, że liczba nabywców-innowatorów jest niewielka i ich udział wśród ogółu nabywców jest mniejszy niż zazwyczaj (poniżej 2,5–3%), podobnie mniejszy niż zazwyczaj jest udział wczesnych nabywców. Na rynku dominują natomiast pozostałe grupy, tj. późnych nabywców i maruderów. Nie przewiduje się także istotnych zmian tych udziałów. Wprowadza się więc systematycznie nieznaczne zmiany w dotychczas sprzedawanym produkcie, które mogą się odnosić do opakowania, koloru ewentualnie wybranych funkcji dodatkowych produktu.



**Ilustracja 6.** Rodzaje strategii innowacji produktu na rynku międzynarodowym ze względu na ryzyko i koszty alternatywne

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie T. Gołębiowski (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym – analiza strategiczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1994, s. 98.

Na ilustracji 6 przedstawiono wymienione rodzaje strategii innowacji produktu na rynku międzynarodowym wyróżnione ze względu na ryzyko i koszty alternatywne.

Ze względu na stopień oryginalności innowacji można mówić o dwóch sposobach działania:

- 1) strategii przewodnictwa innowacyjnego,
- 2) strategii reakcji na działania przewodnika innowacyjnego.

**Strategia przewodnictwa innowacyjnego** polega na systematycznym wprowadzaniu na rynek międzynarodowy nowych produktów. W wyniku realizowania tej strategii przedsiębiorstwo może umocnić swoją pozycję na rynku, narzucić standardy techniczne, osiągnąć efekt krzywej doświadczenia i zyskać przez to przewagę kosztową nad konkurentami, poprawić swój wizerunek na rynku, osiągnąć korzystne wyniki finansowe (dzięki wyższym cenom).

Realizacja strategii przewodnictwa innowacyjnego przejawia się m.in. w:

- celowym skracaniu cyklu życia produktu i sprzedaży linii produktów starszych innym firmom (przedsiębiorstwo nie czeka więc na osiągnięcie etapu nasycenia lub spadku sprzedaży, lecz sprzedaje licencje w końcowej fazie wzrostu sprzedaży),
- sprzedaży licencji na nowe produkty przed końcem okresu ich ochrony,
- tworzeniu sojuszów strategicznych z innymi przedsiębiorstwami w celu wspólnych prac nad wykreowaniem nowych produktów.

Strategia innowacyjna jest możliwa do stosowania na rynkach zagranicznych tylko przez duże przedsiębiorstwa, głównie o charakterze ponadnarodowym, ponieważ – jak już wspomniano – wymaga to znacznych nakładów finansowych i doświadczenia w działaniu na rynku międzynarodowym. Przykładem firmy, która realizuje strategię lidera innowacyjnego, jest amerykańskie przedsiębiorstwo Nike, znany producent obuwia sportowego. W 1967 r. firma ta jako pierwsza wyprodukowała buty sportowe z wierzchnią warstwą wykonaną z lekkiego, zapewniającego dobrą wentylację nylonu. W 1972 r. wprowadziła na rynek pierwsze na świecie buty dla biegaczy o podeszwie przypominającej gofra, dzięki czemu ich waga znacznie się zmniejszyła. W następnych latach firma zastosowała znowu jako pierwszy producent na świecie technologię „Air”, polegającą na umieszczeniu poduszki powietrznej w podeszwie buta. Te działania umożliwiły firmie zbudowanie globalnej marki, wyprzedzenie rywali takich jak Adidas czy Puma i awans w 2002 r. na listę Interbrand, czyli firm o najbardziej wartościowych markach na świecie (wartość marki Nike wyceniono na ponad 3,6 mld USD).

**Strategia reakcji na działania innowatora** może przyjąć następujące postaci<sup>11</sup>:

- **Kreatywna imitacja** – nazwa tej strategii jest wewnętrznie sprzeczna. Kreatywność nie oznacza bowiem działań imitujących, a imitacja nie ma nic wspólnego z kreatywnością. Przedsiębiorstwo stosujące tę strategię wykorzystuje doświadczenia innowatora i jego nowy produkt w celu wprowadzenia na rynek swoich

11 J. Dietl, *Marketing...*, s. 353–359.

produktów udoskonalonych w stosunku do produktu innowatora lub posiadających cechy alternatywne (substytuty). W tym wypadku także konieczne są: dobrze rozbudowane zaplecze badawcze, duże wydatki na badania nad produktem oraz dobrze przygotowane działania marketingowe.

- **Wczesna imitacja** – polega na dostarczeniu na rynek nowych produktów dzięki możliwie najwcześniejszemu zakupowi licencji, patentów, know-how jeszcze we wstępnych fazach cyklu życia produktu. Stanowi uzupełnienie strategii innowacji, kiedy innowator sprzedaje licencję na nowy produkt we wstępnych fazach jego cyklu życia.
- **Elastyczna specjalizacja** – polega na modyfikowaniu produktu w taki sposób, by dostosować go do wymagań wybranych segmentów rynku (luk rynkowych). Zalecana jest raczej dla przedsiębiorstw średnich lub małych, które z racji niewielkich zasobów finansowych powinny koncentrować się na lukach w rynku.
- **Innowacje na zlecenie** – innowacje dokonywane przez przedsiębiorstwo na zlecenie innych przedsiębiorstw dotyczyć mogą całości nowego produktu (według wzorów i prototypów zlecniodawcy) lub jego części. Przedsiębiorstwo nie dysponuje wówczas własnymi oryginalnymi produktami, nakłady na badania są skromne, ale strategia ta nie jest obciążona ryzykiem niepowodzenia. Przedsiębiorstwo, które realizuje taką strategię, uczestniczy we wprowadzaniu nowości na rynek zagraniczny w sposób pośredni i nie zawsze z własnej inicjatywy. Praktykują to np. polskie firmy z branży odzieżowej, takie jak Wólczanka czy Próchnik, produkując na zlecenie znanych, markowych firm z Niemiec i Francji. Firma Interagroclin z Grodziska Wielkopolskiego dostarcza elementy tapicerki do luksusowych modeli samochodów osobowych Volvo, Porsche i BMW, a klamki do samochodów osobowych Porsche Cayenne produkowane są przez Fabrykę Akcesoriów Meblowych z Torunia.
- **Późna imitacja** – strategia ta polega na stopniowym wprowadzaniu niewielkich usprawnień ze znacznym opóźnieniem w stosunku do innowatorów. Przedsiębiorstwo konkuruje w ten sposób głównie za pomocą cen. Strategia ta może być przydatna dla segmentu nabywców-konserwatystów (maruderów), którzy późno i niechętnie akceptują nowości. Jest to jednak liczna grupa kupujących (ok. 16% ogółu), co może okazać się korzystne dla przedsiębiorstwa, które koncentruje się właśnie na takiej grupie nabywców. Strategię późnej innowacji można stosować na rynku zagranicznym, przenosząc sprzedaż do krajów o niższym poziomie technicznego rozwoju i potrzeb konsumentów. Przykładem może być sprzedaż przez firmę Singer Company ręcznych maszyn do szycia w Afryce i Azji.

Duże znaczenie w polityce produktu na rynku zagranicznym ma analiza cyklu jego życia na tych rynkach, na których przedsiębiorstwo działa. Służy ona kształtowaniu struktury produktów i podejmowaniu decyzji o zmianach asortymentu czy wycofaniu się z rynku. Zbyt długie oferowanie produktu bez zmian grozi wejściem na rynek konkurentów i wyparciem produktu z rynku. Analiza cyklu życia

produktu pozwoli więc na zmianę strategii, np. odejście od strategii standaryzacji i zastosowanie strategii różnicowania.

W literaturze można spotkać się także z podziałem strategii produktu ze względu na elementy nowości z punktu widzenia producenta i klienta. Mamy wtedy do czynienia z czterema strategiami:

- 1) modernizacji produktu,
- 2) technologicznej modyfikacji produktu,
- 3) imitacji,
- 4) innowacji.

**Strategia modernizacji produktu** polega na wprowadzaniu w produkcie nieznacznych zmian, głównie za pomocą dołączania funkcji dodatkowych. W strategii tej chodzi przede wszystkim o przedłużenie cyklu życia produktu, a stosują ją przedsiębiorstwa o niewielkich zasobach finansowych i możliwościach wprowadzania nowości. Strategia ta odpowiadałaby przedstawionej wcześniej strategii późnej imitacji.

**Strategia technologicznej modyfikacji** polega na dokonywaniu zmian w technologii wytwarzania. Jest ona nowością z punktu widzenia producenta, ale nowości tej nie zauważają nabywcy. Produkt nie zawiera bowiem nowych funkcji podstawowych. Można uznać, że takie działanie to w istocie usprawnienie produktu.

**Strategia imitacji** ogranicza się do wprowadzania na rynek produktów podobnych do produktów konkurencji. Różne odmiany tej strategii zostały omówione wcześniej (np. kreatywna imitacja lub wczesna imitacja).

**Strategia innowacji** (bezwzględnie nowego produktu) polega na dostarczaniu na rynek produktów zaspokajających nowe lub dotychczas niezaspokojone potrzeby, ewentualnie produktów realizujących te potrzeby w inny sposób. Odpowiada ona zaprezentowanej już strategii przewodnictwa innowacyjnego<sup>12</sup>.

Wydaje się, że do zdobycia przewagi konkurencyjnej na zagranicznym rynku najprzystatniejsza jest strategia innowacyjna. Szczególnie jednak w tym wypadku trzeba brać pod uwagę uwarunkowania kulturowe. Ich nieuwzględnienie może doprowadzić do niepowodzenia we wprowadzaniu nowych produktów. Przykładem mogą być działania firmy Campbell produkującej zupy w puszkach, która wprowadziła je na rynek brazylijski. Nie wzięto pod uwagę faktu, że rolą kobiety w Brazylii jest m.in. prowadzenie gospodarstwa domowego i przygotowywanie tradycyjnych posiłków. Gospodynie domowe, kupując zupy w puszkach, nie spełniałyby więc należycie swoich obowiązków. Nic więc dziwnego, że firmie nie powiodło się wprowadzenie swojego produktu na obcy rynek. Także amerykańska firma Gerber nie była w stanie przekonać brazylijskich kobiet do kupowania gotowych odżywek i produktów dla dzieci. Matki w tym kraju preferują karmienie dzieci przygotowanymi przez siebie świeżymi posiłkami. Podobnego niepowodzenia doświadczyła amerykańska firma General Foods przy wprowadzaniu na rynek francuski napoju pomarańczowego Tang, który miał zastąpić sok pomarańczowy

12 M. Haffer, *Strategie nowego produktu polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 2.

spożywany podczas śniadania<sup>13</sup>. Okazało się jednak, że we Francji, inaczej niż w Stanach Zjednoczonych, podczas śniadania bardzo rzadko pija się sok pomarańczowy. Wtedy firma General Foods zaoferowała swój produkt na rynkach Polski, Czech, Słowacji i Węgier. Jednak i tu nie wzięto pod uwagę silnych przyzwyczajeń konsumentów do spożywania podczas posiłków kawy lub herbaty. Działania firmy amerykańskiej okazały się więc nieskuteczne.

Także amerykańska firma Procter & Gamble, znana na świecie z bardzo ekspansywnego zdobywania nowych rynków, na początku swojej działalności w Polsce w 1994 r. popełniła poważny błąd. Uznano, bez przeprowadzenia badań, że polscy konsumenci nie różnią się w istotny sposób od pozostałych nabywców produktów Procter & Gamble w Europie. Zaproponowano wtedy nowy na polskim rynku produkt – szampon z odżywką Wash & Go, wspierając wprowadzenie go na rynek intensywną działalnością promocyjną. Okazało się jednak, że polscy konsumenci nie mieli nawyku stosowania szamponu z odżywką i częściej brali kąpiel niż szybki prysznic. Sprzedaż Wash & Go nigdy nie osiągnęła zamierzonych wartości.

## 2. Cykl życia produktu na rynku międzynarodowym

Działania przedsiębiorstw w zakresie tworzenia nowego produktu i jego przenoszenia na rynki zagraniczne doprowadziły do powstania koncepcji międzynarodowego cyklu życia produktu obejmującego następujące etapy<sup>14</sup>:

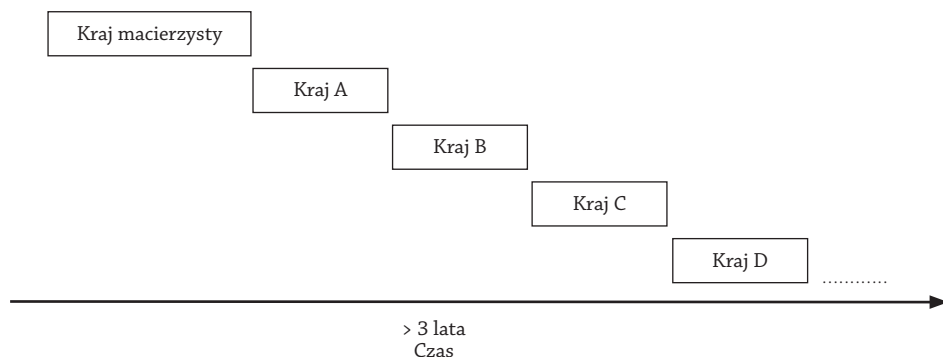
- etap I – produkcja i sprzedaż na rynku krajowym innowatora odbywa się do momentu osiągnięcia trzeciego etapu cyklu życia produktu na tym rynku;
- etap II – w miarę nasycenia rynku krajowego innowator podejmuje eksport do krajów wysoko rozwiniętych, a z czasem lokalizuje tam produkcję w swoich filiach lub tworzy spółki joint venture z miejscowymi producentami; produkcję podejmują też miejscowi producenci, realizując najczęściej strategię imitacji lub stosując rozwiązania konkurencyjne;
- etap III – w miarę rozwoju produkcji i sprzedaży na rynkach krajów rozwiniętych lokalni producenci zwiększają konkurencję wobec innowatora na swoich rynkach i dodatkowo podejmują eksport na rynki trzecie;

13 A. Żbikowska, *Znaczenie elementów kultury w projektowaniu produktu na rynkach międzynarodowych*, [w:] *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*. Materiały I Sympozjum Marketingu Międzynarodowego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994, s. 188–190.

14 Zob. R. Vernon, L. Jr. Wells, *Manager in the International Economy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1986.

- etap IV – relatywnie wysokie koszty produkcji w krajach rozwiniętych i narastająca tam konkurencja powodują, że innowator przenosi swoją produkcję do krajów, gdzie siła robocza i surowce są tańsze (do krajów rozwijających się), w związku z czym następuje jej rozwój. Z czasem jednak także miejscowi producenci rozpoczynają produkcję towarów konkurencyjnych wobec produktu innowatora. W rezultacie rośnie eksport danego produktu do krajów wysoko rozwiniętych i na inne rynki. W efekcie innowator rezygnuje z wytwarzania dotychczasowego produktu i najczęściej sprzedaje licencję. Jednakże w jego macierzystym kraju nadal występuje popyt na określony produkt, a do jego zaspokojenia konieczny jest import wyrobów, początkowo z krajów rozwiniętych, a następnie z krajów rozwijających się. Następuje zatem przejście innowatora z pozycji eksportera do pozycji importera produktu i podjęcie kolejnych innowacji. Może się to odbywać dzięki środkom uzyskanym przez innowatora ze sprzedaży produktu na swoim rynku, na rynku innych krajów i ze sprzedaży licencji.

Jak z tego wynika, koncepcja cyklu życia produktu na rynku międzynarodowym sprowadza się do przemieszczania produktu z krajów o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego do krajów o niższym poziomie gospodarczym. Zostało to potwierdzone dla takich produktów, jak samochody osobowe, sprzęt gospodarstwa domowego, sprzęt audiowizualny, kalkulatory, wyroby przemysłu skórzanego, włókienniczego, petrochemicznego i chemicznego. Były to z reguły branże, które charakteryzowały się długim cyklem życia swoich produktów, natomiast rynki zagraniczne odznaczały się niewielką dynamiką rozwoju, dużymi kosztami wejścia i słabą konkurencją lokalnych producentów<sup>15</sup>. Powyższy model międzynarodowego cyklu życia produktu nazywano też **modelem wodospadu**. Czas niezbędny na to, by produkt objął swoim zasięgiem rynek światowy, szacuje się na co najmniej trzy lata, choć w wypadku niektórych produktów okres ten przekraczał dziesięciolecia, np. dla Coca-Coli było to 20 lat od momentu wprowadzenia jej na rynek amerykański, a dla McDonald's 22 lata. Na ilustracji 7 zaprezentowano model wodospadu.



**Ilustracja 7.** Międzynarodowy cykl życia produktu – model wodospadu  
**Źródło:** E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 215.

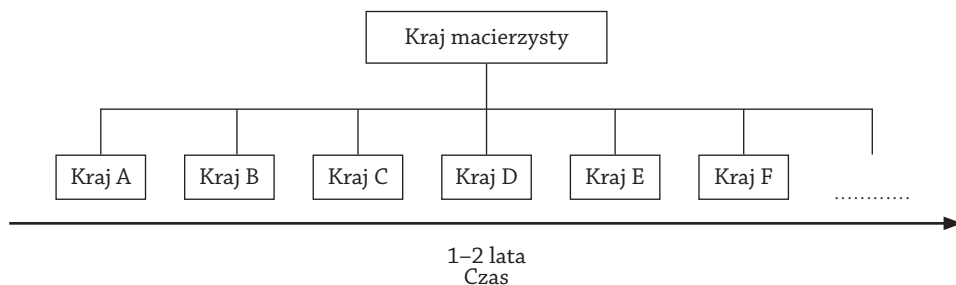
15 Por. E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy...*, s. 210.



W literaturze spotykamy się także z innym podejściem do międzynarodowego cyklu życia produktu. Zauważa się, że:

- wykreowanie nowego produktu nie zawsze wynika z zapotrzebowania rynku krajowego;
- mamy niekiedy do czynienia z firmami od razu nastawionymi na działalność na rynku międzynarodowym;
- często nowy produkt powstaje w innym kraju, a w innym jest sprzedawany.

Nie zawsze jest tak, że produkt najpierw jest wprowadzany na rynek kraju innowatora, następnie na rynki krajów o wysokim poziomie gospodarczym, a w końcu trafia na rynki państw o niskim poziomie rozwoju gospodarczego. W wypadku niektórych produktów, np. z branży filmowej, muzycznej, kosmetycznej czy elektronicznego przetwarzania danych, spotykamy się z niemal jednoczesnym wprowadzeniem ich na wiele rynków narodowych. Takie działania umożliwia dodatkowo globalna promocja i sprzedaż za pośrednictwem internetu. Model ten, w odróżnieniu od wspomnianego modelu wodospadu, nazwano **modelem zraszacza**. W praktyce jednak okres niezbędny do objęcia zasięgiem całego rynku światowego przez nowe produkty z reguły wynosi od około roku do dwóch lat. Zdarza się jednak, że okres ten jest znacznie krótszy, a sprzedaż prowadzona jednocześnie na rynku globalnym. Dotyczy to produktów tak znanych firm międzynarodowych, jak Microsoft (np. dla produktu Windows 1995 i 2000), Gillette (np. dla maszynki do golenia Mach 3), Sony, Panasonic, Philips. Na ilustracji 8 przedstawiono model zraszacza:



**Ilustracja 8.** Międzynarodowy cykl życia produktu – model zraszacza

**Źródło:** E. Duliniac, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 215.

Na zakończenie należy podkreślić, że oprócz już wymienionych istnieją również inne produkty, do których nie odnoszą się modele wodospadu i zraszacza. Chodzi tu przede wszystkim o produkty luksusowe znanych marek, np. szwajcarskie zegarki czy francuskie kosmetyki. Przeniesienie ich produkcji do innych państw niż pierwotny kraj wytwarzania zmniejszyłoby zaufanie potencjalnych nabywców i w konsekwencji doprowadziło do obniżenia sprzedaży. W tym wypadku przedsiębiorstwa nie będą raczej próbowały zmniejszyć w ten sposób kosztów wytwarzania. Także dla produktów o bardzo krótkim cyklu życia z branż wybitnie

innowacyjnych nie opłaca się przemieszczać produkcji. Potęguje to dodatkowo wymóg permanentnej innowacji, co możliwe jest w zasadzie tylko w kraju pierwotnej produkcji, o najwyższym poziomie technologii. Produkty te (luksusowe i innowacyjne) sprzedawane są w kraju macierzystym i jednocześnie eksportowane. Można w zasadzie przyjąć, że z punktu widzenia kształtowania się wielkości sprzedaży spotykamy się wówczas z tradycyjnym przebiegiem cyklu życia produktu na rynku międzynarodowym. Istnieją zatem: faza jednoczesnego wprowadzenia produktu na rynki wielu krajów, faza intensywnego wzrostu sprzedaży, faza nasycenia i faza spadku. Z reguły następuje też wydłużenie drugiego i trzeciego etapu cyklu.

Jak już wspomniano, istnieje ścisła zależność między decyzjami finansowymi i marketingowymi przedsiębiorstwa. Posiadane przez nie środki finansowe lub dostęp do obcych środków finansowych warunkują podejmowanie i realizację decyzji marketingowych, które z kolei wpływają na wyniki finansowe firmy i jej pozycję na rynku. Zależności te można dostrzec, obserwując przebieg międzynarodowego cyklu życia produktu.

Gdy cykl ten przebiega według modelu wodospadu, w jego pierwszym etapie – tj. podczas sprzedaży produktu na rynku kraju innowatora – decyzje finansowe dotyczą określenia i wyboru obcych źródeł finansowania, określenia struktury majątku obrotowego, windykacji należności, racjonalizacji zapasów, głównie w celu zmniejszenia majątku obrotowego i zapotrzebowania na kapitał obcy. W drugiej fazie – tj. podczas eksportu produktów na rynki krajów rozwiniętych gospodarczo – należy ustalić cenę eksportowanego produktu, uwzględniając stopy procentowe, kursy walut i stopy inflacji w krajach, do których następuje eksport. W dalszej części tego etapu eksporter podejmuje decyzję o lokalizacji inwestycji bezpośrednich w państwach, do których dotychczas eksportował. Konieczne jest wtedy szacowanie dochodów osiąganych z tytułu inwestycji bezpośrednich i porównywanie ich z nakładami inwestycyjnymi. Decyzje o inwestycji są podejmowane, gdy nakłady inwestycyjne są niższe od dochodów uzyskanych z tych inwestycji. W trzecim etapie cyklu życia produktu innowator przenosi inwestycje na rynki krajów słabiej rozwiniętych gospodarczo. Wówczas jego decyzje finansowe są podobne do decyzji z poprzedniego etapu – dotyczą szacowania dochodów z inwestycji bezpośrednich. Natomiast w etapie ostatnim, kiedy innowator sprzedaje licencję na swój produkt, decyzje finansowe polegają na ustaleniu ceny jej sprzedaży.

W wypadku międzynarodowego cyklu życia produktu według modelu zraszcza prawie jednocześnie wprowadza się produkt na wiele rynków zagranicznych. Wymaga to bardzo poważnych nakładów finansowych, na co najczęściej mogą sobie pozwolić firmy ponadnarodowe. Z reguły wykorzystują one środki własne, korzystają jednak też z obcych źródeł finansowania, takich jak kredyty bankowe i pożyczki zaciągane na międzynarodowym rynku finansowym.

Mamy również do czynienia z produktami, których cykl życia nie przebiega według żadnego z wymienionych modeli. Są to produkty luksusowe o znanych markach i skomplikowanej technologii. Produkty te są wytwarzane w kraju macierzystym i eksportowane do innych państw. Cykl życia tych produktów na rynkach

zagranicznych przebiega w zasadzie tak samo jak na rynku w kraju eksportera. Ich eksport nie wymaga dużych nakładów finansowych, są to bowiem produkty powszechnie znane, ale nieprzeznaczone dla masowego odbiorcy. Eksporterzy korzystają z własnych środków finansowych lub przerzucają na pośredników w kanale dystrybucji część kosztów wejścia na rynki zagraniczne. Decyzje finansowe na tych rynkach i na rynku krajowym są podobne i dotyczą zachowania odpowiedniej struktury majątku obrotowego, kształtowania zapasów, należności i polityki ich windykacji. W związku z eksportem przedsiębiorstwo podejmuje ponadto decyzje finansowe mające na celu zmniejszenie ryzyka związanego z eksportem. Chodzi tu o zawieranie transakcji zabezpieczających: terminowych, opcyjnych i *futures*<sup>16</sup>.

### 3. Kształtowanie marki produktu na rynku międzynarodowym

Polityka produktu na rynku międzynarodowym obejmuje także kształtowanie jego marki.

Producent ma tu kilka wariantów postępowania:

- po pierwsze – może zrezygnować z własnej marki i dostarczać na rynki zagraniczne tzw. produkty bezmarkowe. Powoduje to niższe koszty marketingowe, ale z reguły produkt taki jest sprzedawany po niskiej cenie dla nabywców o niskich dochodach;
- po drugie – może dostarczać produkty oznaczone marką pośrednika w kanale dystrybucji, np. domów towarowych czy sieci detalicznych. Także i tu koszty marketingowe są relatywnie niskie;
- po trzecie – może dostarczać produkty pod swoją marką; wiąże się to z większymi nakładami na promocję i dystrybucję na rynku zagranicznym, prowadzeniem badań marketingowych. Umożliwia jednak stosowanie wyższych cen i osiągnięcie wyższych przychodów ze sprzedaży, a w konsekwencji osiągnięcia lepszej pozycji na rynku;
- po czwarte – może dostarczać na rynek zagraniczny produkty oznaczone wspólną marką (pośrednika i producenta), pozwala to na podział kosztów promocji i dystrybucji, lepsze wykorzystanie sieci sprzedaży i początek procesów współpracy i integracji w kanale dystrybucji.

Wybór jednego lub kilku spośród wymienionych wariantów jest uzależniony od wielu czynników. Należą do nich m.in. atrakcyjność rynku, zasoby przedsiębiorstwa, poziom innowacyjności produktu. Gdy atrakcyjność rynku jest duża

16 Por. W. Grzegorzczak, *Finansowanie strategii...*, s. 91–94; E. Najlepszy, *Zarządzanie finansami międzynarodowymi*, PWE, Warszawa 2000, s. 240–242.

(np. mierzona wielkością popytu, wielkością wydatków na określoną grupę produktów, liczbą i siłą konkurentów), występuje wysoki poziom rentowności branży, relatywnie łatwy dostęp do nabywców i firma dysponuje innowacyjnym produktem, wtedy zaleca się stosowanie trzeciego wariantu (własna marka) lub tworzenie wspólnej marki z pośrednikiem na rynku zagranicznym. Kiedy atrakcyjność rynku jest mała i wynika to z małego popytu, silnej konkurencji przy relatywnie niedużych zasobach przedsiębiorstwa, braku możliwości wprowadzania innowacyjnego produktu i niskiej rentowności branży, zaleca się dostarczać na rynek produkty oznaczone marką pośrednika, a w ostatniej kolejności produkty bezmarkowe. Ten ostatni wariant jest również stosowany, kiedy firma rozpoczyna działania na rynkach zagranicznych i nie dysponuje dużymi zasobami. Sprzedaż produktów bez własnej marki powoduje uzyskiwanie niższych cen, ale z reguły wtedy eksporter nie ponosi ryzyka jego sprzedaży. Najczęściej koszty sprzedaży i ryzyka ponosi pośrednik w kanale dystrybucji. Dodatkowo może to eliminować ewentualne niekorzystne następstwa negatywnego stosunku nabywców do zagranicznych marek lub kraju pochodzenia produktów. Z kolei wejście na rynki zagraniczne z własną marką wiąże się też ze znajomością marki na tych rynkach. Jeśli nie jest ona duża, powoduje to konieczność ponoszenia dużych nakładów na jej wykreowanie i promocję. Dlatego najczęściej produkty w eksporcie pod własną marką sprzedają przedsiębiorstwa duże lub wyspecjalizowane i nastawione na obsługę niewielkich segmentów rynku. Sprzedaż produktów na rynkach zagranicznych oznaczonych własną marką implikuje konieczność jej chronienia na tych rynkach. Występują tu międzynarodowe uregulowania pod nazwą tzw. systemu madryckiego, dotyczącego międzynarodowej rejestracji znaków, które obejmuje prawie 120 krajów, w tym Polskę od 1991 r.<sup>17</sup>

W zależności od realizowanego zakresu geograficznego sprzedaży produktu oznaczonego określoną marką wyróżnia się: markę narodową, markę regionalną i markę globalną.

**Markę narodową**, obowiązującą tylko na jednym rynku krajowym, stosuje się ze względu na specyfikę poszczególnych rynków. Strategii regiocentrycznej odpowiada **marka regionalna** obejmująca kilka rynków narodowych.

**Marka globalna** jest stosowana w wypadku strategii geocentrycznej. Uważa się, że stosowanie marki globalnej przynosi przedsiębiorstwu duże korzyści, takie jak obniżka kosztów promocji i dystrybucji, większa skuteczność działań marketingowych, łatwość identyfikacji marki na wszystkich rynkach i jej jednolity wizerunek, korzyści skali. Mimo to często mamy do czynienia z adaptacją marek uniwersalnych największych firm światowych do specyfiki poszczególnych rynków. Jest to

17 Procedura takiej rejestracji przebiega następująco: polskie firmy zgłaszają w krajowym urzędzie rejestrację znaku towarowego, a następnie dokonują zgłoszenia go do Biura Międzynarodowego WIPO z siedzibą w Genewie za pośrednictwem krajowego urzędu patentowego. Takie zgłoszenie powinno zawierać odwzorowanie zgłaszanego znaku oraz wykaz towarów i usług objętych ochroną. Jeśli ochrona ma odnosić się tylko do terenu Unii Europejskiej, to korzysta się z Urzędu UE ds. Własności Intelektualnej (EUIPO) z siedzibą w Alicante, także za pośrednictwem krajowego urzędu patentowego. Por. M. Ziótkowski, *Jak chronić zagraniczną ekspansję produktów*, „Rzeczpospolita”, 21.10.2016.

konsekwencja stosowania w praktyce raczej strategii dualnej niż stricte globalnej (praktykuje to nawet McDonald's, dostosowując ofertę i wystrój wnętrza swoich restauracji do lokalnych potrzeb). W praktyce spotyka się także zróżnicowany sposób wykorzystania marek globalnych i narodowych, np. międzynarodowa firma Nestle stosuje na polskim rynku własne marki globalne (dla kawy, czekolad i wody mineralnej) oraz marki narodowe (dla produktów przejętych polskich przedsiębiorstw – Winiary i Nałęczowianka). Podobnie robi ponadnarodowy koncern Unilever, który obok marek globalnych (np. Rexona, Hellmanns czy Elisabeth Arden) sprzedaje na polskim rynku produkty pod markami przejętych lokalnych firm (np. Amينو czy Pollena 2000). Można się też spotkać z tworzeniem nowej marki poprzez łączenie marek dotychczasowych. Indesit Company dokonał w 2008 r. połączenia marek Hotpoint (Wielka Brytania) i Ariston w jedną Hotpoint-Ariston.

Decyzje o wyborze nazwy marki i jej adaptacji lub o uniwersalnym charakterze powinny być oparte na badaniach sytuacji rynkowej, postępowaniu konkurentów, zachowaniu nabywców oraz na badaniach czynnika kulturowego w krajach lub regionach. Na przykład polska firma PKN Orlen, wchodząc na rynek niemiecki, zaoferowała na zakupionych stacjach benzynowych dwie marki swojego produktu: jeden, pod nazwą „Orlen”, przeznaczony jest dla zamożniejszych klientów, a drugi – o nazwie „Star” – dla klientów mniej zamożnych.

W Europie i Stanach Zjednoczonych dystrybutorzy (pośrednicy w kanale dystrybucji) odgrywają różną rolę w kanałach dystrybucji. Na przykład w Szwajcarii ponad 53% sprzedaży detalicznej przypada na marki dystrybutorów, w Hiszpanii ponad 52%, w Wielkiej Brytanii – 45%, w Niemczech ok. 44%, w USA ok. 20%, a w Polsce nieco ponad 30%<sup>18</sup>.

Istnieje także możliwość wykupienia przez firmę wchodzącą na rynek zagraniczny miejscowego przedsiębiorstwa o znanej marce. Zrobiła tak polska firma Amica Wronki, która w 2002 r. kupiła duńską firmę Gram Domestic (założoną w 1899 r.) i jednocześnie jej markę, jedną z najstarszych, najbardziej renomowanych i najdroższych marek w Skandynawii. Umożliwiło to dostęp do kanałów dystrybucji na rynkach skandynawskich i skuteczne konkurowanie przez Amicę z miejscowymi przedsiębiorstwami. Podobnie postąpiła Amica na rynku niemieckim, przejmując w 2002 r. firmę Premiere i sprzedając swoje produkty pod tą marką. Natomiast na rynkach wschodnich – łotewskim, litewskim, rosyjskim i ukraińskim – Amica działa pod marką Hansa, którą sama wykreowała. Z kolei największy producent płytek ceramicznych Opoczno SA przejął za ponad 3 mln USD kontrolę nad największym w krajach bałtyckich producentem z tej samej branży – JSG Dvarcioniu Ceramika. Jego udział w rynku litewskim wynosił w 2004 r. ponad 26%<sup>4</sup>. Jak widać, jedna firma może – w zależności od specyfiki rynku i swoich możliwości finansowych – stosować różne warianty polityki marki. Wydaje się jednak, że używanie własnej marki jest dla przedsiębiorstwa najbardziej korzystne. Pozwala na lepszą identyfikację

18 W. Ciechowski, *Marki własne sieci handlowych jako instrument strategii marketingowych wiodących detalistów*, „Handel Wewnętrzny” 2018, nr 4, s. 65–78.

i zyskanie znajomości produktów wśród klientów, korzystniejszą pozycję negocjacyjną z pośrednikami w kanale dystrybucji oraz uzyskiwanie wyższych cen.

Jeśli przedsiębiorstwo działa na rynku międzynarodowym, wykorzystując wyższe formy internacjonalizacji (joint venture, własna filia lub oddział), z reguły jego produkty sprzedawane są pod własną marką. Pojawia się jednak wówczas konieczność zadecydowania, jaka polityka marki będzie stosowana. Chodzi o dokonanie wyboru między:

- **marką rodzinną** (jedna dla wszystkich produktów – robi tak np. firma Sony, która wszystkie swoje produkty z branży radiowo-telewizyjnej oznacza jednolicie, czy koncern Mitsubishi, który poza samochodami oferuje pod tą samą marką luksusową odzież sprzedawaną w swojej sieci ekskluzywnych sklepów, a także produkty z branży stalowej);
- **marką indywidualną** (odrębną dla każdego produktu – stosuje ją np. firma Procter & Gamble);
- **marką kombinowaną** (używa się marki rodzinnej i indywidualnej – stosuje ją np. firma Gillette);
- **poszerzaniem marki** (z marki indywidualnej tworzy się rodzinną – robią tak np. firmy Adidas i Puma, dołączając do swoich tradycyjnych i znanych produktów sportowych artykuły kosmetyczne).

Decyzje w tym zakresie są uwarunkowane m.in. zasobami firmy, potencjałem rynku zagranicznego, liczbą segmentów rynku, możliwością poszerzenia asortymentu. Duże zasoby finansowe firmy, duży potencjał rynku oraz możliwość wyodrębnienia różnych segmentów sprzyjają stosowaniu polityki marki indywidualnej. Brak tych warunków zachęca raczej do stosowania polityki marki rodzinnej. Gdy istnieje możliwość szybkiego poszerzenia asortymentu, a lojalność nabywców jest relatywnie wysoka, można stosować politykę poszerzania marki<sup>19</sup>.

## 4. Polityka cenowa na rynku międzynarodowym

Wraz z postępującą internacjonalizacją pojawia się problem zarządzania cenami w skali międzynarodowej. Spotkać się tu można z dwoma stanowiskami:

- 1) istotne znaczenie ma prowadzenie odrębnej polityki cenowej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych;
- 2) rozwój technologii zbliża odległe rynki i sprawia, że coraz trudniej prowadzić odrębną politykę cenową w kraju i za granicą.

19 Szerzej zob. H. Mruk, I. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1994; J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001; G. Urbanek, *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

W pierwszym przypadku mamy do czynienia z realizacją przez przedsiębiorstwo strategii policentrycznej, względnie regiocentrycznej, kiedy brana jest pod uwagę specyfika poszczególnych rynków zagranicznych. W drugim przypadku chodzi natomiast o realizację strategii globalnej, kiedy procesy internacjonalizacji zacierają różnice między poszczególnymi rynkami. W praktyce można znaleźć przykłady na stosowanie przez przedsiębiorstwa działające na rynku międzynarodowym obu wymienionych stanowisk. W obydwu przypadkach przedsiębiorstwo musi jednak podejmować decyzje o ustaleniu ceny, o jej ewentualnych zmianach i różnicowaniu ceny. W związku z tym musi brać pod uwagę różne czynniki zewnętrzne (otoczenia) wpływające na ceny, do których należą np.:

- sytuacja ekonomiczna na rynkach zagranicznych,
- stopa inflacji,
- zjawisko importu równoległego,
- kursy walut kraju eksportera i importerów,
- formy płatności w handlu zagranicznym,
- przepisy w różnych krajach odnoszące się do swobody cenowej,
- intensywność konkurencji na rynku międzynarodowym,
- stosunek nabywców do produktów importowanych,
- siła nabywcza konsumentów.

Wpływ na kształtowanie cen mają także czynniki wewnętrzne, takie jak:

- cele przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym,
- rodzaj produktu, forma działania na rynku międzynarodowym,
- forma działania na rynku zagranicznym,
- etap cyklu życia produktu,
- zasoby przedsiębiorstwa.

## 5. Ustalanie ceny w działalności eksportowej

Jeśli przedsiębiorstwo decyduje się na działania eksportowe, ustalając cenę, bierze pod uwagę wymienione czynniki. Zakładamy, że korzysta ono z wyników wcześniejszych koniunkturalnych i strukturalnych badań marketingowych i może je wykorzystać, posługując się kilkoma metodami ustalenia ceny. Są to powszechnie opisane w literaturze metody, używane także na rynku krajowym.

Jedną z nich jest **metoda ustalenia ceny na podstawie cen produktów konkurencyjnych**. W odniesieniu do rynków zagranicznych metoda ta występuje w trzech odmianach<sup>20</sup>:

20 J. Schroeder, *Badania marketingowe...*, s. 150–152; J. Schroeder, M. Bartosik-Purgat, *Międzynarodowe badania marketingowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 236–240; A. Limański, I. Drabik, *Marketing...*, s. 288–291.

- 1) wyznaczanie ceny według ceny lidera rynkowego,
- 2) metoda największej częstotliwości występowania ceny,
- 3) metoda największego udziału.

**Wyznaczenie ceny według ceny lidera rynkowego** polega na dostosowaniu wysokości swoich cen do cen przedsiębiorstwa o największym udziale w rynku. Konieczna jest więc informacja o koniunkturze na danym rynku i największych producentach oraz importerach określonego produktu oraz ich udziałach rynkowych i cenach.

**Metoda największej częstotliwości** polega na ustaleniu częstotliwości występowania różnych wariantów cen i wyborze wariantu najczęściej spotykanego. Do niego dostosowuje się cenę produktu eksportowanego.

**Metoda największego udziału** polega na ustaleniu średniej ceny, po której dokonywana jest największa wartościowo sprzedaż. Jeśli przedsiębiorstwo wchodzi na rynki zagraniczne, to może też ustalić cenę na podstawie cen produktów przedsiębiorstwa o podobnym potencjale, które już na tych rynkach funkcjonuje.

Kolejna metoda to **metoda kosztowa**. W wypadku eksportu zakłada się, że koszty powinny być pokryte przez cenę. Ustalając cenę, należy jednak wziąć pod uwagę również takie kwestie, jak stopień znajomości marki produktu eksportowanego na zagranicznym rynku i stosunek nabywców do produktów importowanych. Można przyjąć bowiem, że ceny towarów niemarkowych są niższe niż towarów o znanej marce, a negatywny stosunek kupujących do produktów z importu może powodować obniżenie ceny. W działaniach eksportowych zakłada się, że koszty stałe to koszty wyprodukowania towarów w kraju eksportera, obejmujące stałe i zmienne koszty produkcji. Dodatkowo pojawiają się koszty zmienne wynikające z eksportu, które obejmują takie pozycje, jak koszty transportu, ubezpieczenia, spedycji, ceł, składowania, uzyskania dokumentów towarowych, załadowania, wyładowania itp. W odniesieniu do rynku krajowego koszty te nie występują, a na rynku międzynarodowym w poważnym stopniu podnoszą cenę produktu eksportowanego. O ich wysokości oraz o tym, który z rodzajów tych kosztów ma być poniesiony przez eksportera, decydują tzw. formuły międzynarodowych warunków handlu – International Commercial Terms – Incoterms 2010. Są to formuły handlowe zalecane przez Międzynarodową Izbę Handlową w Paryżu, które określają zakres obowiązków, prawa i ryzyka związanego z dostawą, jakie ponosi sprzedawca i kupujący.

Formuły handlowe możemy podzielić na cztery grupy w zależności od zakresu obowiązków sprzedawcy i kupującego:

- I. grupa E (EXW – *ex works*),
- II. grupa F (FAS, FOB, FCA),
- III. grupa C (CFR, CIF, CPT, CIP),
- IV. grupa D (DAF, DES – *ex ship*, DEQ – *ex quay*, DDU, DDP).

Formuły handlowe można też podzielić na formuły typu *loco* (*ex works*) oraz formuły typu *franco* (wszystkie pozostałe). Stosowanie formuł Incoterms powinno być podporządkowane następującym zasadom:

- ich wykorzystanie zależy od woli stron umowy i powinno być zaznaczone w umowie;



- postanowienia umowy mają pierwszeństwo przed formułami handlowymi;
- strony umowy mogą uzupełnić lub zmienić treść formuł handlowych;
- formuły handlowe odnoszą się tylko do relacji między sprzedawcą a kupującym;
- kolejne formuły handlowe przewidują stopniowe zwiększenie obowiązków sprzedawcy. Nie ponosi on jednak ryzyka związanego z towarem dalej niż do miejsca, do którego ponosi koszty transportu. Może jednak być zobowiązany ponieść koszty transportu do miejsca zlokalizowanego dalej niż miejsce, do którego ponosi ryzyko związane z towarem.

Pierwsza grupa formuł handlowych obejmuje tylko formułę **EXW** (*ex works*). Sprzedający jest tu zobowiązany jedynie postawić towar do dyspozycji kupującego na swoim terenie (np. w fabryce, składzie czy magazynie). Ryzyko związane z towarem przechodzi na kupującego z chwilą postawienia towaru do jego dyspozycji w oznaczonym miejscu i czasie. Cena towaru według powyższej formuły będzie obejmować koszty wytworzenia oraz zysk sprzedawcy. Nie ma natomiast kosztów zmiennych, ponieważ zakres obowiązków eksportera jest bardzo skromny.

Druga grupa formuł handlowych obejmuje formułę **FAS** – *franco wzdłuż burty statku*, **FOB** – *franco statek*, **FCA** – *free carrier* – *franco przewoźnik oznaczone miejsce*. Sprzedający jest tutaj zobowiązany dostarczyć towar w ustalone miejsce przewoźnikowi wyznaczonemu przez kupującego. Ryzyko związane z towarem przechodzi ze sprzedawcy na nabywcę z chwilą dostarczenia towaru do przewoźnika albo dostarczenia towaru wzdłuż burty statku lub gdy towar przekroczył nadburcie statku w porcie załadowania, ewentualnie, gdy został dostarczony przewoźnikowi innego rodzaju transportu do określonego miejsca załadowania. Jeśli kupujący nie poda sprzedającemu nazwy i miejsca przekazania towaru albo przewoźnika (nazwy statku, miejsca załadowania, portu), ponosi całe ryzyko utraty lub uszkodzenia towaru. Przy zastosowaniu tych formuł kupujący jest obciążony kosztami transportu towaru do miejsca przeznaczenia (wyładowania). Z reguły miejsce wyznaczone do dostarczenia przez eksportera znajduje się w jego kraju. Można więc uznać, że cena produktu będzie obejmować koszty wytworzenia, zysk sprzedawcy i dodatkowo koszty zmienne, tj. koszty spedycji i transportu do miejsca załadowania towaru.

Trzecia grupa formuł handlowych obejmuje formuły: **CFR** – *koszt i fracht*, **CIF** – *koszt, ubezpieczenie i fracht*, **CPT** – *przewoźne opłacone do oznaczonego miejsca*, **CIP** – *przewoźne i ubezpieczenie opłacone do oznaczonego miejsca*. Pierwsze dwie formuły mają zastosowanie w transporcie morskim i śródlądowym wodnym, natomiast dwie pozostałe w każdym innym rodzaju transportu. W formule CFR sprzedający ponosi ryzyko związane z towarem do momentu przekroczenia nadburcia statku w porcie załadunku w swoim kraju. W związku z tym musi także ponieść koszty uzyskania czystego dokumentu transportowego. Formuła CIF poszerza jego obowiązki o koszty ubezpieczenia towaru według ceny kontraktu + 10% wartości towarów. Jednakże ryzyko utraty lub uszkodzenia towaru przechodzi ze sprzedawcy na kupującego również w momencie przekroczenia przez towar

nadburcia statku w porcie załadunku. W tym wypadku sprzedawca ponosi dodatkowo koszty ubezpieczenia towaru.

Następne formuły CPT oraz CIP odnoszą się zarówno do transportu lądowego, jak i kombinowanego. Zakres obowiązków sprzedawcy jest podobny jak w poprzednich formułach (CFR, CIF). Ryzyko utraty lub uszkodzenia towaru przechodzi ze sprzedawcy na kupującego w momencie, gdy towar został dostarczony i powierzony przewoźnikowi.

Podsumowując, sprzedający jest zobowiązany zorganizować transport (spedycja) i ponieść jego koszty, ale bez przyjmowania ryzyka utraty lub uszkodzenia towaru po załadunku i wysyłce. Dodatkowy obowiązek sprzedawcy to zawarcie umowy ubezpieczenia. Dlatego cena eksportowanego produktu obejmować będzie: koszt wytworzenia, zysk sprzedawcy, koszty spedycji transportu w kraju, koszty spedycji i transportu do miejsca przeznaczenia, ewentualnie koszty ubezpieczenia, koszty dokumentów transportowych i ubezpieczeniowych, załadowania, przeładowania towarów.

Czwarta grupa formuł handlowych (DAF, DES – *ex ship*, DEQ – *ex quay*, DDU (Delivery duty unpaid), DDP (Delivery duty paid)) nakłada na sprzedawcę obowiązek poniesienia wszystkich kosztów i rodzajów ryzyka związanych z towarem aż do momentu jego dostarczenia do miejsca przeznaczenia. W formule DAF – **dostarczone na granicę w oznaczonym miejscu** – sprzedający bierze na siebie obowiązek postawienia towaru do dyspozycji kupującemu na granicy, w ustalonym miejscu, i zobowiązuje się ponieść wszystkie zwyczajowe koszty, jakie się z tym wiążą. Formuła ta ma zastosowanie głównie w transporcie kolejowym i samochodowym. Formuła – DES (*ex ship*) – *ze statku* stosowana jest w transporcie morskim i wodnym śródlądowym. W tym wypadku wszystkie rodzaje ryzyka związanego z towarem przechodzą ze sprzedawcy na kupującego w momencie pozostawienia (w ustalonym terminie) towaru do dyspozycji kupującego na statku, w porcie wyładunku. Formuła DEQ (*ex quay*) – **dostarczone nadbrzeże, cło opłacone** – również ma zastosowanie w transporcie wodnym śródlądowym i morskim. Ryzyko przechodzi tu ze sprzedawcy na nabywcę, w oznaczonym porcie przeznaczenia i uzgodnionym terminie. Dodatkowe koszty ciężące na sprzedawcy to cło oraz koszty uzyskania licencji importowej. Formuła DDU – **dostarczone, cło nieopłacone** – ma zastosowanie we wszystkich rodzajach transportu. Sprzedawca ponosi wszystkie koszty związane z dostarczeniem towaru do oznaczonego miejsca (koszt dokumentów towarowych, ubezpieczeniowych, transportu, ubezpieczenia licencji eksportowej, cel i opłat eksportowych, czynności kontrolnych i opakowania). **Formuła handlowa DDP – dostarczone, cło opłacone** – również dotyczy wszystkich rodzajów transportu. Sprzedający jest tu zobowiązany dostarczyć w określonym terminie towar oclony do uzgodnionego punktu i pozostawić go do dyspozycji kupującego. Obowiązkiem sprzedawcy jest także uzyskać licencję importową. Cena towaru eksportowanego zwiększa się o koszty: wyładowania w miejscu przeznaczenia, czynności kontrolnych, cel i uzyskania licencji importowej. Cena ustalona według formuł grupy D jest zatem znacznie wyższa niż cena ustalona na podstawie formuły typu E.

Przedstawione tu formuły handlowe jednoznacznie określają zakres obowiązków eksportera, a więc pośrednio wielkość kosztów zmiennych, które należy brać pod uwagę przy kalkulacji ceny według metody kosztowej. Eksporter powinien zatem mieć przygotowane różne warianty ceny w zależności od wielkości kosztów zmiennych, a więc stosowanej formuły handlowej.

Trzecia metoda ustalania cen, jaka może być wykorzystana także na rynkach zagranicznych, to **metoda popytowa**. Chodzi w niej o ustalenie ceny na takim poziomie, który odpowiadałby wielkości popytu na określone produkty. Konieczne jest więc określenie wielkości popytu (sprzedaży), czyli ustalenie jego prognozy. Jeśli produkt wprowadzany na rynek zagraniczny jest na tym rynku innowacją (efektem strategii rozwoju rynku), prognozę jego sprzedaży można uzyskać na podstawie kształtowania się sprzedaży tego produktu w innych krajach, z uwzględnieniem specyfiki rynku zagranicznego. Jeśli natomiast wprowadzany produkt nie zawiera elementów nowych i na rynku znajdują się już produkty konkurencyjne, prognozę sprzedaży należy sporządzić na podstawie wielkości sprzedaży tych właśnie produktów. Największe problemy pojawiają się, gdy mamy do czynienia z autentyczną innowacją, tj. produktem, który dotychczas nie był sprzedawany na żadnym rynku. Nie ma wtedy bazy do prognozowania wielkości sprzedaży i na tej podstawie wysokości ceny. Można wówczas skorzystać z rozkładu krzywej dyfuzji innowacji przez nabywców, ale konieczne są wcześniejsze informacje o stosunku klientów do nowych produktów na rynkach zagranicznych.

We wszystkich wymienionych przypadkach przy konstruowaniu prognozy sprzedaży można wykorzystać dwa rodzaje metod:

- 1) jakościowe,
- 2) statystyczne.

**Metody jakościowe** opierają się przede wszystkim na wynikach badań ankietowych i wiedzy specjalistów z danej dziedziny (np. metoda ekspertów, metoda delficka czy badania sprzedawców).

**Metody statystyczne** opierają się na danych statystycznych o sprzedaży danego produktu w przeszłości. Można w tym wypadku wykorzystać zwykłą ekstrapolację trendu lub techniki wygładzania oparte na średnich ruchomych (chronologicznych). Ta ostatnia metoda może być przydatna, gdy dysponuje się dużą ilością danych z przeszłości i jednocześnie istnieje niewielki wpływ czynników zewnętrznych na analizowaną wielkość.

Kolejna metoda prognozowania sprzedaży polega na utworzeniu modelu matematycznego, który opisowałby sprzedaż uzależnioną od różnych czynników (model przyjmuje postać funkcji). Należy dokonać oszacowania wartości parametrów i następnie wykorzystać je jako elementy funkcji<sup>21</sup>. Większość metod statystycznych wymaga dużej liczby danych – przynajmniej 20 pomiarów lub danych

21 Zob. W. Dębski, *Prognozowanie sprzedaży...*, s. 20–26; M. Thomas (red.), *Podręcznik marketingu*, s. 347–355.

o miesięcznej sprzedaży z okresu dwuletniego. Często stwarza to trudności w określeniu prognozy sprzedaży i ustaleniu ceny dla nowego produktu.

W literaturze przedmiotu zaleca się, by każde przedsiębiorstwo, a więc także eksportujące, ustalało cenę wyjściową dla swoich produktów, korzystając przede wszystkim z metody popytowej. Jest to, jak już wspomniano, trudne i w praktyce rzadko spotykamy się z sytuacją, w której metoda ta byłaby decydująca. Znacznie częściej stosuje się łatwiejszą metodę kosztową, uzupełnioną o metody cen porównawczych z cenami konkurentów.

## 6. Aspekty finansowe decyzji cenowych na rynku międzynarodowym

Przedsiębiorstwo eksportujące może, posługując się wymienionymi wcześniej metodami, ustalić na swoje wyroby cenę stałą lub ją różnicować. Określenie ceny stałej prowadziłoby do uzyskania różnych stóp zysku w różnych krajach ze względu na zróżnicowane koszty zmienne. W rezultacie doszłoby do ustalenia zbyt wysokich cen w krajach rozwijających się i zbyt niskich w krajach wysoko rozwiniętych. Zaleca się zatem różnicowanie ceny, gdyż bierze się wówczas pod uwagę specyfikę poszczególnych rynków zagranicznych. Jest to zgodne z regiocentryczną lub nawet dualną strategią przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Różnicowanie ceny zależy m.in. od następujących czynników:

- poziomu inflacji na rynkach zagranicznych,
- importu równoległego,
- form ingerencji państwa.

Szczególne znaczenie dla ustalenia ceny towaru sprzedawanego za granicą ma poziom inflacji w kraju importera. Jeśli jest on wysoki, a jednocześnie istnieją regulacje ograniczające swobodę podnoszenia cen, można antycypować inflację i celowo wprowadzać produkt za granicę po wyższej cenie. Ogranicza to wprowadzenie zysk na etapie wprowadzenia, ale daje korzystną sytuację w późniejszych fazach cyklu życia produktu.

Można także wprowadzać, możliwie jak najczęściej, nowe produkty (a właściwie mocno zmienione i ulepszone produkty dotychczas eksportowane), ponieważ jako nowe przeważnie nie podlegają kontroli cenowej państwa. Często ustala się także niektóre koszty, takie jak prowizje i rabaty, w stałej walucie (kraju importera), a pozostałe elementy ceny – w walucie kraju eksportera.

Współcześnie coraz częściej obserwuje się zjawisko **importu równoległego**. Dochodzi on do skutku w wyniku różnic cenowych między poszczególnymi krajami. Przedsiębiorstwa handlowe lub ostateczni nabywcy wykorzystują różnice cen i wprowadzają określone produkty do krajów, w których produkty te mają wysokie ceny.

Dotyczy to szczególnie produktów luksusowych (np. przedsiębiorstwo A oferuje swoim klientom obniżkę cen na pochodzący z importu równoległego produkt pod warunkiem zakupu za określoną kwotę produktów przedsiębiorstwa A). Przedsiębiorstwa w różny sposób reagują na import równoległy. Do reakcji tych można zaliczyć:

- odkupywanie wszystkich importowanych produktów z importu równoległego,
- zmniejszanie różnic cen między poszczególnymi krajami,
- ograniczanie gwarancji tylko do produktów sprzedawanych oficjalnie,
- tolerowanie importu równoległego w celu dokonywania porównań cenowych i ewentualnych zmian ceny,
- działania integracyjne z przedsiębiorstwami handlowymi za granicą,
- różnicowanie ceny z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych krajów.

W każdym kraju spotykamy się z różnymi formami ingerencji państwa w tworzenie cen, np. w Polsce obowiązuje kilkadziesiąt różnych aktów prawnych dotyczących ustalania i wysokości cen. Każde przedsiębiorstwo wchodzące na rynek zagraniczny jest więc zmuszone do dokładnej analizy rozwiązań legislacyjnych w zakresie ustalania ceny.

### Finansowe zarządzanie ceną na rynku międzynarodowym

Przedsiębiorstwa, które działają na zagranicznych rynkach zaopatrzenia lub zbytu, muszą w swoich decyzjach cenowych uwzględniać takie czynniki, jak:

- kursy walut,
- stopy procentowe w różnych krajach,
- stopy inflacji.

Eksporter, który otrzyma za sprzedaż swoich towarów należność w walucie zagranicznej, z reguły odsprzedaje ją (wymienia na inną walutę). Importer zaś w celu zapłaty za kupione towary musi nabyć walutę kraju eksportera. Transakcje te wpływają więc na wyniki działań eksportowych (lub importowych) zależnie od kursu waluty (cena waluty zagranicznej w walucie krajowej). Te z kolei są uzależnione od stóp procentowych płaconych w bankach w kraju eksportera i na rynkach zagranicznych oraz od stopy inflacji w poszczególnych krajach.

Jednym z podstawowych czynników wpływających na kursy walut dwóch krajów są stopy procentowe płacone od depozytów w bankach tych krajów. Można tu posłużyć się wzorem<sup>22</sup>:

$$1 + r_k : 1 + r_z = k_{twz} : k_{nww}$$

gdzie:

- $r_k$  – oprocentowanie depozytów w bankach krajowych (kraju A eksportera),
- $r_z$  – oprocentowanie depozytu w bankach zagranicznych (kraju B importera),
- $k_{twz}$  – kurs terminowy waluty zagranicznej,
- $k_{nww}$  – kurs natychmiastowy waluty zagranicznej.

22 J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 260–263.

Ze wzoru tego wynika, że relacja stóp oprocentowania w dwóch krajach jest równa relacji kursu terminowego waluty zagranicznej do kursu natychmiastowego tej waluty.

Z kolei relacja kursu terminowego waluty zagranicznej do jej kursu natychmiastowego jest równa stosunkowi przewidywanego kursu natychmiastowego waluty zagranicznej do jej obecnego kursu:

$$k_{twz} : k_{nwz} = k_{pnwz} : k_{nwz}$$

gdzie:  $k_{pnwz}$  – kurs przewidywany natychmiastowy waluty zagranicznej; pozostałe oznaczenia jak w poprzednim wzorze.

Kurs walutowy w transakcji terminowej jest uzależniony od oczekiwań dotyczących poziomu kursu natychmiastowego tej waluty w przyszłości. Transakcje terminowe zakupu lub sprzedaży waluty zagranicznej są zawierane według określonego kursu, ponieważ ich strony są przekonane, że w przyszłości kurs natychmiastowy waluty zagranicznej tyle właśnie będzie wynosił. Na przykład kurs złotego do funta wynosi 6,5 zł, a kurs terminowy 6,75 zł. Oznacza to, że strony będą zawierać transakcje terminowe po tym kursie, bo są przekonane, że w przyszłości kurs natychmiastowy (bieżący) złotego do funta będzie wynosił właśnie 6,75 zł. Jeśli w eksporcie zostaną sprzedane towary np. za 100 tys. funtów, ale zapłata ma nastąpić za trzy miesiące, to w kontrakcie eksportowym znajdzie się zastrzeżenie, że płatność nastąpi według kursu terminowego ustalonego w dniu podpisania kontraktu. Istnieje wprawdzie ryzyko, że kurs ulegnie zmianie, ale można tego ryzyka uniknąć, zawierając transakcję zabezpieczeniową.

Cenę towaru w walucie zagranicznej można określić w następujący sposób:

$$\begin{aligned} &\text{Cena towaru w zagranicznej walucie} \times \text{cena waluty zagranicznej} = \\ &= \text{cena towaru w walucie krajowej} \\ &100 \text{ USD} \times 3 \text{ PLN/USD} = 300 \text{ zł} \end{aligned}$$

Zmiany cen w kraju i zmiany cen za granicą powodują zmiany kursu waluty zagranicznej. Zmiany cen następują więc w wyniku inflacji w kraju i za granicą. Jeśli przedsiębiorstwo działa na rynku zagranicznym (np. przez eksport), należy prognozować wielkość inflacji na tym rynku, gdyż będzie ona wpływała na cenę towaru eksportowego. Można tu skorzystać z następującej relacji:

$$k_{pnwz} : k_{nwz} = 1 + i_A : 1 + i_z$$

gdzie:

$i_A$  – oczekiwana inflacja w kraju A,

$i_z$  – oczekiwana inflacja na rynku zagranicznym.

Stosunek przewidywanego kursu natychmiastowego waluty zagranicznej do jej kursu natychmiastowego bieżącego jest równy relacji przewidywanej inflacji w danym kraju (eksportera) do przewidywanej inflacji na rynku zagranicznym.

Wysokość inflacji wpływa na stopy oprocentowania depozytów w bankach. Stopa oprocentowania będzie więc większa od stopy inflacji, tak by inwestycje przynosiły realny zysk przekraczający poziom inflacji. Występuje wtedy sytuacja, w której relacja między stopami oprocentowania na rynkach finansowych (w bankach) w kraju eksportera i importera jest równa relacji oczekiwanych stóp inflacji w tych krajach.

### Przykład

Oczekiwana stopa inflacji w kraju A (eksportera) wynosi 2%, wysokość inflacji w kraju B (importera) wynosi 10%. Kurs natychmiastowy waluty zagranicznej wynosi 3,35 zł/USD, kurs terminowy (trzymiesięczny) tej waluty jest nieznan. W niej za trzy miesiące nastąpi zapłata za eksportowane towary. Należy obliczyć przewidywany kurs terminowy waluty zagranicznej. Informacja ta będzie niezbędna do ustalenia ceny eksportowanego produktu.

Korzystamy ze wzoru zaprezentowanego wcześniej:

$$k_{pnwz} : k_{nwz} = 1 + i_e : 1 + i_z,$$

$x : 3,35 \text{ zł/USD} = 1 + 0,02 : 1 + 0,10$ , więc

$$X = 3,35 \text{ zł/USD} \times 1,1 : 1,02 = 3,685 : 1,02 = 3,61 \text{ zł/USD}$$

Jeśli między eksporterem (z kraju A) i importerem (z kraju B) realizowany jest swobodny przepływ płatności, występuje tendencja do ukształtowania się kursu terminowego zł do USD (w którym nastąpi płatność) na poziomie 3,61 zł za USD. Dzięki tej informacji będzie można podjąć decyzję o odpowiednim  $x$  ustaleniu ceny produktu eksportowanego lub zawarciu transakcji terminowej na rynku walutowym (zakup dolarów na termin trzech miesięcy) w celu wyeliminowania ewentualnych strat na zamianie kursu złotego do dolara.

Podsumowując, relacja stóp oprocentowania w kraju eksportera i importera odpowiada relacji kursu terminowego do kursu natychmiastowego waluty kraju eksportera do waluty kraju importera. Relacja ta odpowiada natomiast stosunkowi przewidywanego kursu natychmiastowego do bieżącego kursu natychmiastowego tych walut i relacji przewidywanej inflacji w kraju eksportera do inflacji w kraju importera. Znając którąś z tych wielkości, można na podstawie wskazanych zależności przewidywać ich kształtowanie się w przyszłości i na tej podstawie określać oraz zmieniać cenę w eksporcie.

W polityce cenowej dużego znaczenia nabiera, zwłaszcza przy realizacji przez wielkie firmy strategii globalnej, zjawisko **cen transferowych**. Są to ceny ustalane przez te firmy do rozliczeń wewnętrznych między ich oddziałami funkcjonującymi na różnych rynkach zagranicznych. Obecnie ok. 30–40% całego handlu światowego jest

realizowane po cenach transferowych. Według niektórych danych w takich branżach, jak samochodowa, farmaceutyczna czy elektronicznego przetwarzania danych, transakcje po cenach transferowych przekraczają 50% wartości eksportu<sup>23</sup>. Wysokość tych cen może mieć więc istotny wpływ na kształtowanie się bilansu handlowego poszczególnych państw. Firma globalna może bowiem stosować takie ceny transferowe, by przenieść zyski z krajów o wysokim opodatkowaniu do krajów o niskim opodatkowaniu dochodów. Ustala się wówczas ceny na wysokim poziomie w oddziałach, które funkcjonują w krajach o niskich stawkach podatku dochodowego. Produkty tych oddziałów są następnie sprzedawane do oddziałów istniejących w krajach o wysokim opodatkowaniu dochodów. Oddziały te, kupując surowce, półprodukty lub części zamienne po wysokich cenach, odnotowują niski poziom dochodów lub nawet straty i dzięki temu płacą niskie podatki bądź nie płacą ich w ogóle. Można też spotkać się z sytuacją, że w krajach o wysokim opodatkowaniu dochodów oddziały sprzedają swoje wyroby do innych oddziałów firmy globalnej po bardzo niskich cenach, tak by nie wykazywać dochodów lub nawet ponosić stratę. Wtedy również nie nalicza się podatków oddziałom firmy globalnej, bo nie przynoszą one dochodów. Natomiast oddziały funkcjonujące w krajach o niskim opodatkowaniu notują wysokie zyski<sup>24</sup>. Inne sposoby stosowania cen transferowych to np. obciążanie oddziałów zagranicznych wysokimi opłatami licencyjnymi za korzystanie z marki firmy matki. Ze stosowaniem cen transferowych przez zagraniczne koncerny można było spotkać się także w Polsce<sup>25</sup>. Powszechne zjawisko wykorzystania cen transferowych przez koncerny ponadnarodowe sprawiło, że podjęte zostały ustalenia określające wysokość cen transferowych. Uznaje się, że nie powinny one być wyższe niż najniższa cena rynkowa, za którą jednostka kupująca może kupić dany produkt lub usługę w innym kraju. Natomiast cena transferowa nie powinna być niższa niż suma kosztów krańcowych produkcji w jednostce sprzedającej, powiększonych o koszty utraconych korzyści<sup>26</sup>.

23 P. Kabalski, *Rachunkowość w zarządzaniu cenami transferowymi*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999, s. 108.

24 Taka sytuacja dotyczyła działającej na polskim rynku firmy Daewoo Motors Co, która sprzedawała z centrali w Korei Pd. do swojej filii w Polsce po bardzo wysokich cenach części do produkcji samochodów. W latach 2001–2002, mimo wzrostu eksportu przedsiębiorstw o obcym kapitale, wpływy z tytułu ich podatku dochodowego wzrastały znacznie wolniej, ponieważ ich zyskowność nieznacznie tylko przekraczała 1%. Tak niska rentowność wynikała właśnie z cen transferowych. Eksport natomiast wzrastał mimo wysokiego kursu złotego do dolara i euro. Według amerykańskich władz skarbowych w latach 1980–1990 ponad 30 korporacji transnarodowych (w tym 2/3 japońskich) nie zapłaciło, na skutek stosowania cen transferowych, 100 mld USD podatków. Obecnie zaś budżet Stanów Zjednoczonych traci rocznie na tych działaniach ok. 30–50 mld USD. W Wielkiej Brytanii firmy japońskie, na skutek stosowania cen transferowych, płacą podatek ponad pięciokrotnie niższy niż firmy angielskie. W latach 2001–2004 Stomil Olsztyn jako spółka zależna od francuskiego koncernu Michelin eksportował do Grupy Michelin produkty po cenie niższej o 20% od cen sprzedaży do innych krajowych podmiotów. Ponadto udostępnienie licencji, wsparcie szkoleniowe i techniczne ze strony Michelin dla Stomilu w ciągu czterech lat *obliczane* po wysokich cenach sprawiły, że ich wartość przekroczyła o 30% wartość spółki. Por. *ibidem*, s. 109.

25 K. Sowa, *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa 2006, s. 180–182.

26 Szerzej zob. J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy...*, s. 239–241.



## 7. Formy płatności w transakcjach zagranicznych

Dodatkowym, niezwykle ważnym elementem polityki cenowej w eksporcie jest zabezpieczenie zapłaty. Występują tu bowiem istotne różnice interesów między eksporterem a importerem i chodzi o pewność otrzymania zapłaty za wysłane towary. W praktyce obrotu międzynarodowego wykształciły się w związku z tym dwie formy zapłaty za dostawę towarów (wykonanie usług):

- 1) niuewarunkowane sposoby zapłaty,
- 2) uwarunkowane sposoby zapłaty.

**Niuewarunkowany sposób zapłaty** polega na tym, że zapłata na rzecz eksportera następuje bez żadnych warunków. Instrumenty, jakie wykorzystywane są w tego typu płatnościach, to polecenie wypłaty (przekaz bankowy) oraz zapłata czekiem lub wekslem.

**Polecenie wypłaty, zwane także poleceniem przelewu (*credit transfer*)**. Jest to otrzymane z banku zagranicznego lub skierowane do banku zagranicznego zlecenie wypłacenia określonej kwoty na rzecz wskazanego odbiorcy. Może ono odnosić się do płatności zaliczkowej lub w całości przed dostawą. Jest stosowane wtedy, gdy eksporter po raz pierwszy dostarcza towary do importera, a jego wiarygodność ekonomiczna jest trudna do weryfikacji. Najczęściej jednak polecenie wypłaty stosowane jest przy zapłacie po dostawie towarów. W tym przypadku jest to wygodna forma dla importera, ponieważ może zapłacić eksporterowi dopiero po sprzedaży kupionych od niego towarów, bez ewentualnego zaciągania kredytów lub płatności swoimi zgromadzonymi środkami. Dla eksportera jest to niewygodna forma płatności, ponieważ zapłatę otrzymuje po wysyłce towarów, co wiąże się z ryzykiem nieotrzymania zapłaty w ustalonym terminie w części lub w całości. Może więc zgodzić się na taką formę tylko wtedy, gdy utrzymuje kontakty handlowe z importerem od dłuższego czasu, ma do niego zaufanie, a sytuacja w kraju importera jest stabilna. Polecenie wypłaty stosuje się więc przy stałych dostawach i jest to wtedy płatność w rachunku otwartym. Wówczas ustalany jest limit kredytowy, do jakiego może się zadłużać importer, czyli płacić po uzyskaniu towarów i ich sprzedaży<sup>27</sup>.

Polecenie wypłaty może być zrealizowane przez wypłatę gotówki, wręczenie czeku (weksla) lub dokonanie przelewu na rachunek eksportera. Można wykorzystać czeki na okaziciela, czeki na zlecenie lub czeki imienne, weksle własne lub weksle trasowane. Bank, który ma dokonać wypłaty, działa jako komisant, tj. na zlecenie i na rachunek klienta. Odpowiada jedynie za wykonanie ściśle określonej instrukcji i wybór banku pośredniczącego.

Zbliżoną formą do polecenia wypłaty jest **bankowy przekaz pieniężny**. Zawiera on elementy podobne jak w wypadku czeku lub weksla, np. klauzulę „na zlecenie” oraz bezwarunkowe polecenie zapłaty. Przekazy bankowe mają jednak

27 D. Marciniak-Neider, A. Stańczyk (red.), *Rozliczenia w praktyce handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 2017, s. 40–42; D. Marciniak-Neider, *Płatności w handlu zagranicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 50–52.

długie terminy realizacji – rok lub dłużej. Klauzula „na zlecenie” umożliwia indosowanie przekazów, podobnie jak czeków i weksli.

Uwarunkowane sposoby zapłaty obejmują:

- inkaso dokumentowe,
- akredytywę dokumentową.

**Inkaso** jest prostą i tanią formą płatności, dlatego bardzo często stosowaną w transakcjach handlu zagranicznego. Inkaso możemy zdefiniować jako zapłatę należności w gotówce w zamian za dokumenty. Przez umowę inkasa natomiast rozumiemy zobowiązanie banku do wydania osobie wskazanej przez zleceniodawcę przedmiotu inkasa po pobraniu od niej określonej sumy pieniężnej lub po spełnieniu przez nią określonych warunków. Definicja ta jest szeroka. W handlu zagranicznym spotykamy się z pojęciem inkasa dokumentowego. W tym wypadku przedmiotem inkasa są dokumenty reprezentujące towar.

Można mówić o różnych rodzajach inkasa, takich jak:

- inkaso gotówkowe (*a vista*),
- inkaso terminowe (*akceptacyjne*),
- inkaso towarowe,
- inkaso gwarantowane.

Oprócz tych podstawowych rodzajów inkasa w praktyce bankowej możemy spotkać także pojęcia:

- inkasa spedytorskiego,
- inkasa z instrukcją telegraficzną.

W **inkasie gotówkowym i terminowym (akceptacyjnym)** mamy do czynienia z wykorzystaniem weksli trasowanych.

W wypadku **inkasa gotówkowego** do dokumentów towarowych (faktura handlowa, dokument transportowy i dokument ubezpieczeniowy) sprzedawca dołącza weksel trasowany płatny *a vista*. Importer lub bank powinien w jego imieniu taki weksel zaakceptować i wykupić. W następnej kolejności kwota wekslowa jest przesyłana na rachunek eksportera. Inną formą płatności jest **inkaso gotówkowe bez wykorzystania weksła**, które polega na tym, że bank wydaje dokumenty towarowe w zamian za zapłatę gotówkową i uzyskaną kwotę przekazuje na rachunek eksportera.

**Inkaso terminowe (akceptacyjne)** polega na tym, że eksporter przesyła, wraz z instrukcją inkasową, do swojego banku polecenie, aby kupujący zaakceptował weksel ciągniony nań (trasowany) przez eksportera. Bank sprzedającego przesyła do banku kupującego dokumenty towarowe wraz z wekslem i poleceniem jego zaakceptowania. Importer po wezwaniu przez swój bank dokonuje akceptu weksla terminowego, tj. płatnego w późniejszym terminie, bank nie wydaje mu jednak dokumentów towarowych. Dopiero w terminie płatności importer, po wykupieniu weksla, otrzyma dokumenty, a kwota wekslowa zostanie przesłana na rachunek eksportera do jego banku. W tym wypadku należność eksportera została zabezpieczona za pomocą weksla. Dodatkowo eksporter może zażądać poręczenia banku importera na wekslu.

Można także mieć do czynienia z **inkasem dokumentowym z wykorzystaniem weksla trasowanego**, ciągniętego przez sprzedawcę na importera, przeznaczonego tylko do akceptu. Tego typu inkaso nazywane jest także inkasem towarowym. W tym wypadku eksporter wraz z instrukcją inkasową zleca swojemu bankowi uzyskanie akceptu importera na wekslu terminowym. Bank eksportera przesyła dokumenty towarowe wraz z wekslem do banku importera, a ten po uzyskaniu akceptu od importera wydaje mu dokumenty towarowe. W tej formie płatności eksporter kredytuje importera, który ma płacić za weksel w terminie późniejszym, choć dokumenty towarowe uzyskał wcześniej.

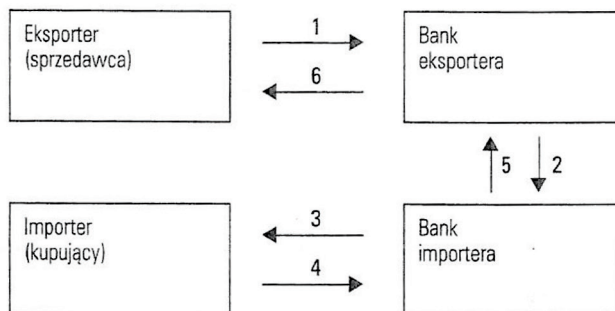
**Inkaso gwarantowane** występuje wówczas, kiedy mamy do czynienia z gwarancją ze strony banku pokrycia należności eksportera, jeśli importer nie wykupiłby dokumentów towarowych albo nie zaakceptował i (lub) nie wykupił weksli.

**Inkaso spedytorskie** polega na tym, że eksporter wysyła towar do swojego agenta lub spedytora z poleceniem jego wydania importerowi po opłaceniu dokumentów towarowych we wskazanym banku.

Przyspieszoną formą inkasa jest **inkaso z instrukcją telegraficzną**. Eksporter po załadowaniu towarów powiadamia telegraficznie, za pośrednictwem swojego banku, bank importera o wysyłce towaru, polecając mu zainkasować należną kwotę od importera. Importer natomiast po otrzymaniu dokumentów wpłaca należność inkasową do wskazanego banku. W tym wypadku bank eksportera nie wysyła dokumentów do banku importera, lecz bezpośrednio do importera.

Należy podkreślić, że forma inkasa jest wygodniejszą formą rozliczeń dla importera, gdyż to on podejmuje decyzje o wykupie dokumentów reprezentujących towary. Zaangażowanie jego środków finansowych jest także późniejsze niż w przypadku np. przedpłaty. Ponosi jednak pewne ryzyka, jak choćby brak możliwości obejrzenia towaru przed wykupem dokumentów inkasowych. Po stronie eksportera ryzyko istnieje zawsze – wyzbywa się on dokumentów towarowych i nie jest pewien, kiedy otrzyma za nie zapłatę. Ryzyko, choć znacznie mniejsze, występuje również po stronie importera – płaci on za dokumenty towarowe, ale nie ma możliwości sprawdzenia zgodności wysyłki z treścią umowy sprzedaży i dokumentów towarowych. Niemniej jednak, jeśli jego pozycja negocjacyjna jest silna, może wykorzystać formę inkasa terminowego tylko za akceptem weksla i w ten sposób znacznie ograniczyć ryzyko, a w rzeczywistości dokonać zapłaty z dołu. Eksporter może także ponosić dodatkowe koszty w przypadku odmowy wykupu dokumentów inkasowych przez importera, np. koszty składowania towaru czy powrotnego przywozu.

Na ilustracji 9 przedstawiono schemat przebiegu inkasa dokumentowego.



- 1 – przesłanie instrukcji inkasowej i dokumentów do inkasa
- 2 – przesłanie dokumentów do banku kupującego wraz z instrukcją inkasową
- 3 – zaprezentowanie dokumentów importerowi
- 4 – zapłata (lub wykup weksla bądź jego akcept) ze strony importera
- 5 – przesłanie należności inkasowej do banku eksportera
- 6 – udzielenie informacji o wpływie należności z tytułu inkasa (ewentualnie przekazanie zaakceptowanego weksla przez kupującego)

**Ilustracja 9.** Schemat przebiegu inkasa dokumentowego

**Źródło:** opracowanie własne.

Kolejną uwarunkowaną formą zapłaty w transakcjach zagranicznych jest **akredytywa**, czyli pisemne zobowiązanie się banku, który ją otworzył na zlecenie i zgodnie z instrukcją importera, do zapłacenia lub zabezpieczenia zapłaty beneficjentowi akredytywy (eksporterowi), jeśli wypełni on warunki postawione przez bank. Dokonanie wypłaty nastąpi, gdy beneficjent udowodni na podstawie przedłożonych dokumentów, że zostały dopełnione przez niego wszystkie warunki akredytywy. Jest to więc sytuacja wyraźnie odmienna od inkasa. W wypadku inkasa za dokumenty miał płacić importer, natomiast w wypadku akredytywy zobowiązanie do zapłacenia składa bank importera. Stronami akredytywy są: otwierający ją bank, zleceniodawca, czyli importer, oraz beneficjent akredytywy, czyli eksporter. Bardzo często występuje też bank pośredniczący (lub kilka banków), ponieważ bank eksportera może nie mieć bezpośrednich kontaktów z bankiem importera i konieczny jest tzw. bank korespondent. Bank, który otwiera akredytywę, pobiera za swoje usługi prowizję od zleceniodawcy. Ponadto, na podstawie umowy z nim zawartej, otrzymuje zabezpieczenie kwot, które włoży w ramach akredytywy. Jego zobowiązanie wobec zleceniodawcy polega więc na otwarciu akredytywy i jej utrzymaniu do wygaśnięcia określonego terminu. Zobowiązanie banku wobec beneficjenta polega natomiast na zapłaceniu ustalonej kwoty lub na akceptowaniu weksla ciągniętego na bank albo na eksportera.

Bank, który otwiera akredytywę, precyzuje jej warunki. Następnie bada zgodność dokumentów przedłożonych przez eksportera z tymi warunkami (wynikają one również z treści zlecenia otwarcia akredytywy przekazanego przez importera). Istotne znaczenie ma także termin przedłożenia dokumentów – zwyczajowo

wynosi on 21 dni od daty wystawienia dokumentów towarowych. Ponieważ bank płaci za dokumenty, nie ma dla niego znaczenia, co się dzieje z towarem. Bank nie odpowiada za towar lub ewentualną niezgodność treści dokumentów z faktyczną przesyłką towaru odebraną w późniejszym terminie we wskazanym punkcie.

Możemy mówić o kilku rodzajach akredytywy:

- odwołalnej i nieodwołalnej,
- potwierdzonej i niepotwierdzonej,
- odnawialnej i nieodnawialnej,
- przenośnej i nieprzenośnej,
- płatnej z góry i płatnej z dołu,
- zaliczkowej i całościowej.

**Akredytywa odwołalna** może być zmieniona lub odwołana przez otwierający ją bank bez zgody pozostałych uczestników rozliczeń. **Akredytywa nieodwołalna** nie może być natomiast anulowana ani zmieniona przez bank w terminie jej trwania.

**Akredytywa potwierdzona** charakteryzuje się tym, że została potwierdzona przez bank pośredniczący. Oznacza to zobowiązanie się banku potwierdzającego do dokonania wypłaty na rzecz beneficjanta kwoty akredytywy. W wypadku **akredytywy niepotwierdzonej** rola banku pośredniczącego sprowadza się jedynie do poinformowania beneficjanta o otwarciu akredytywy i przekazaniu dokumentów do banku importera.

**Akredytywa odnawialna** polega na tym, że otwiera się ją na kwotę niższą niż cała wartość kontraktu i uzupełnia w miarę dokonywania kolejnych wypłat za sukcesywne dostawy. **Akredytywa nieodnawialna** nie przewiduje tego trybu i jest otwierana od razu na całą wartość kontraktu.

**Akredytywa przenośna** występuje, gdy pomiędzy eksporterem a importerem występuje pośrednik. Aby uniknąć angażowania własnych środków, pośrednik, który jest beneficjentem akredytywy, może żądać od importera otwarcia na jego rzecz akredytywy przenośnej, którą sam może później przenieść na rzecz swojego dostawcy (eksportera). **Akredytywa nieprzenośna** nie przewiduje takich możliwości i jest otwarta tylko na rzecz jednej osoby, bez prawa przenoszenia.

**Akredytywa płatna z góry** polega na tym, że bank pośredniczący z chwilą jej otwarcia otrzymuje na swoje konto całą kwotę akredytywy od banku ją otwierającego. **Akredytywa płatna z dołu** oznacza, że kwota akredytywy jest przesłana do banku pośredniczącego dopiero po przekazaniu przezeń dokumentów otrzymanych od beneficjanta akredytywy.

**Akredytywa zaliczkowa** upoważnia bank pośredniczący do wypłacenia beneficjentowi zaliczkowo określonej kwoty przed przedstawieniem dokumentów tylko za pokwitowaniem, na rachunek i ryzyko zleceniodawcy. W tym wypadku importer odgrywa rolę kredytodawcy dla eksportera, często umożliwiając mu w ten sposób zrealizowanie dostawy towarów. Z reguły taka akredytywa jest stosowana w handlu surowcami dla przemysłu włókienniczego i skórzanego. Jest to tzw. **akredytywa z czerwoną klauzulą**, a ponadto spotkać się można z **akredytywą**

**z zieloną klauzulą.** Polega ona na zapłacie zaliczki pod zastaw kwitu складowego dostawy towarów. **Akredytywa całościowa** natomiast nie przewiduje wypłat zaliczek i finansowania eksportera przez importera.

W wypadku akredytyw, podobnie jak w wypadku inkasa, mamy do czynienia z wykorzystaniem weksli. Są to weksle trasowane, wystawione przez eksportera na importera lub przez eksportera na bank importera.

Jeśli bank otwierający akredytywę płaci za weksel *a vista* trasowany nań przez eksportera, jest to **akredytywa gotówkowa**, ponieważ zapłata następuje natychmiast po okazaniu weksla. Taka akredytywa zwana jest także *at sight*.

Bank może również dokonywać skupu weksli terminowych ciągnionych (trasowanych) przez eksportera na importera, które zostały już przez importera zaakceptowane. W literaturze taka akredytywa nazywana jest również *akredytywą dyskontową* lub z odroczoną płatnością.

Oprócz skupu weksli bank może dokonywać akceptu weksli trasowanych przez eksportera na importera lub na bank wystawiający akredytywę. Mówimy wtedy o **akredytywie akceptowanej**. Spotkać się można także z tzw. **akredytywą negocjacyjną**, która polega na tym, że bank pośredniczący płaci za dokumenty wymienione w warunkach akredytywy na podstawie upoważnienia lub zlecenia zapłaty banku, który akredytywę otworzył.

Może także występować **akredytywa typu L/C – Letter of Credit**, która polega na awizowaniu otwarcia akredytywy przez bank ją otwierający bezpośrednio beneficjentowi, z pominięciem pośredników. Beneficjent ma wówczas prawo do wystawienia weksla na bank otwierający akredytywę, a bank ten zobowiązuje się do jego wykupienia pod warunkiem dołączenia do weksla dokumentów wymienionych w akredytywie. Ten typ akredytywy jest bardzo często stosowany w transakcjach z kontrahentami z USA. Spotykamy się tam także z pojęciem **akredytywy *standbay* (SBLC – *standbay letter of credit*)**. Ma ona charakter gwarancji bankowej i jest także zalecana przez Międzynarodową Izbę Handlową. Jest to pisemne i nieodwołane zobowiązanie się banku, który ją otwiera, do zapłaty beneficjentowi określonej kwoty, jeśli zleceniodawca akredytyw nie wywiąże się z obowiązku zapłaty. Akredytywa ta ma więc przede wszystkim charakter zabezpieczający, a nie płatniczy. Może ona także być zabezpieczeniem dla importera, który udzielił eksporterowi zaliczki, pod warunkiem, że ta nie została wykorzystana zgodnie z umową lub gdy eksporter nie wywiązał się w pełni ze swoich obowiązków. Dokumenty, jakie musi złożyć beneficjent, to jego roszczenie do zapłaty, kopie niezapłaconej faktury, dokumentów transportowych, ubezpieczeniowych, certyfikatów jakości lub innych certyfikatów. Akredytywa *standbay* jest stosowana w handlu artykułami masowymi oraz w dostawach cyklicznych i występuje coraz częściej także w krajach poza USA<sup>28</sup>.

Akredytywy stosowane są najczęściej w powiązaniu z kontraktami zawartymi na warunkach Incoterms z grupy F i grupy C. Po wysyłce towarów jest on w stanie udowodnić wypełnienie swoich obowiązków i dostarczyć dokument

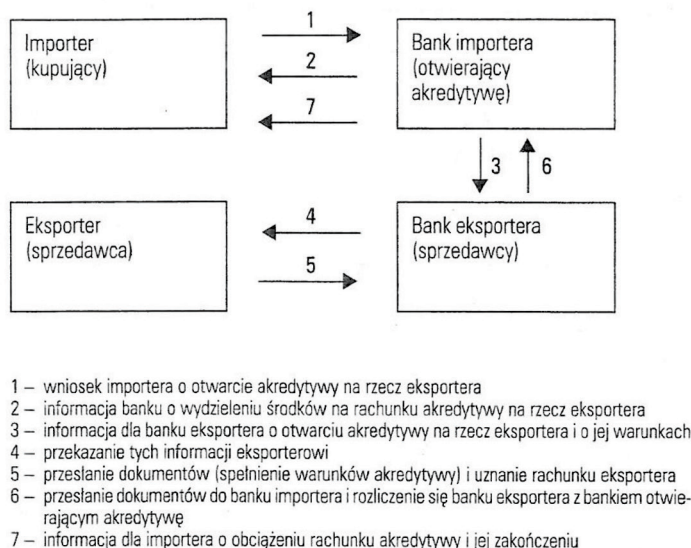
28 Por. D. Marciniak-Neider, A. Stańczyk (red.), *Rozliczenia w praktyce...*, s. 220–224.

o załadunku towaru na środek transportu lub przejście towaru przez przewoźnika. Przy realizacji kontraktu na warunkach formuł z grup F i C nie należy w akredytywie żądać przedłożenia przez eksportera certyfikatów jakości wystawianych w porcie wyładunku. Odpowiedzialność eksportera za ewentualne uszkodzenia towarów kończy się bowiem w porcie załadunku.

Akredytywa jest korzystną formą płatności dla eksportera – to zobowiązanie banku do zapłaty eksporterowi i jest to zapłata wyłącznie za dokumenty, a ewentualne zastrzeżenia i reklamacje towarowe nie wpływają na realizację zapłaty. Zapłata musi nastąpić także wtedy, gdy importer odstąpi od umowy, a eksporter może wcześniej uzyskać zapłatę, dyskontując akredytywę. Słabą stroną akredytywy jest długi czas niezbędny na weryfikowanie warunków akredytywy z treścią kontraktu oraz czas niezbędny na zdobycie niektórych dokumentów legalizowanych np. przez izby handlowe. Natomiast dla importera akredytywa także ma zalety – są to np. zapłata za dokumenty, ich dobór oraz ustalenie terminów przez importera. Słabą stroną jest często zablokowanie własnych środków finansowych przed dostawą, jeśli zażąda tego bank otwierający akredytywę.

Akredytywa jest formą zapłaty stosowaną nie tylko w rozliczeniach z kontrahentami zagranicznymi. Może być używana również w rozliczeniach krajowych. Wówczas jej ważność nie może przekroczyć 30 dni, a przedłużenie tego terminu jest możliwe tylko na wyraźny wniosek zlecenia. Technika akredytywy, zarówno w obrocie krajowym, jak i zagranicznym, przedstawia się podobnie. Różnica może polegać na liczbie banków uczestniczących w rozliczeniach i warunkach akredytywy.

Przebieg akredytywy przedstawiono na ilustracji 10.



**Ilustracja 10.** Schemat przebiegu akredytywy

**Źródło:** opracowanie własne.

Z punktu widzenia interesów eksportera najkorzystniejsze dla niego są następujące formy zapłaty (podane w kolejności od najbardziej korzystnej):

- przedpłata przed wysyłką towarów,
- akredytywa dokumentowa potwierdzona i nieodwołalna,
- akredytywa dokumentowa niepotwierdzona i nieodwołalna,
- inkaso gwarantowane,
- inkaso dokumentowe a vista,
- inkaso dokumentowe terminowe,
- nieuwarunkowany przekaz bankowy po dostarczeniu dokumentów.

### **7.1. Faktoring międzynarodowy**

W praktyce poza wymienionymi już formami płatności spotykamy się także z alternatywnymi w stosunku do nich formami zapłaty w transakcjach handlu zagranicznego. Należą do nich m.in. faktoring międzynarodowy oraz forfaiting.

**Faktoring międzynarodowy** polega na zakupie wierzytelności z tytułu eksportu przez wyspecjalizowaną firmę (faktora) wraz ze świadczeniem przez nią eksporterowi ustalonych w umowie faktoringowej dodatkowych usług księgowych, inkasowych i marketingowych. Wierzytelności te wynikają z dostawy towarów lub usług do importera.

Faktoring jest realizowany w oparciu o umowę między pośrednikiem (faktorem) a dostawcą towarów i/lub usług, zwanym faktorantem. Faktor zobowiązuje się do stałego nabywania wszystkich należności dostawcy z tytułu realizowanych przez niego dostaw. Faktor nabywa na własność dokumenty towarowe i płaci za nie sprzedawcy oraz nabywa prawo do odsetek z tytułu opóźnień w płatnościach. Sprzedawca (eksporter) zobowiązany jest natomiast do powiadamiania swojego odbiorcy (importera) o konieczności regulowania płatności na rachunek faktora, który ponosi także obowiązek prowadzenia księgowości i rozliczeń transakcji oraz ryzyko nieotrzymania zapłaty od odbiorcy. Za świadczone usługi oraz ryzyko faktor otrzymuje prowizję, której wysokość uzależniona jest m.in. od pozycji na rynku dostawcy i odbiorcy, charakteru przedmiotu transakcji, terminów dostaw, oprocentowania kredytu bankowego itp. Roli faktora podejmują się wyspecjalizowane instytucje finansowe i banki, które dzięki swojej podstawowej działalności znają sytuację finansową potencjalnych dostawców i odbiorców. Dostawca powinien wykazać się posiadaniem produktu handlowego dobrej jakości i powiązaniem z wiarygodnymi odbiorcami. Po dokonaniu analizy ekonomiczno-finansowej działalności faktoranta (eksportera) i ocenie perspektyw jego rozwoju przez faktora zawierana jest umowa faktoringu.

Faktoring sprzyja płynności finansowej eksporterów (faktorantów), zapewnia im stały dopływ gotówki po zrealizowaniu przez nich swoich zobowiązań wynikających z umowy sprzedaży, umożliwia eliminowanie zatorów płatniczych, a bank w roli faktora może skutecznie egzekwować należności z tytułu dostaw od dłużników faktorantów.



Faktoring jest formą finansowania eksportu szczególnie, gdy eksporter nie ma możliwości kredytowania importera. Jeśli więc eksporter nie decyduje się na kredyt w rachunku otwartym ze względu na nadmierne ryzyko, nie jest w stanie wynegocjować uwarunkowanych form płatności, to może skorzystać z faktoringu lub forfaitingu. Ma wówczas pewność w otrzymaniu płatności za wyeksportowane towary.

Tak wygląda proces czynności w ramach faktoringu w transakcjach handlu zagranicznego:

1. Zawarcie kontraktu między eksporterem a importerem wraz z klauzulą o płatności w rachunku otwartym w określonym czasie po dostawie.
2. Wysyłka towarów i dokumentów przez eksportera do importera i powiadomienie go o konieczności zapłaty na rachunek faktora.
3. Przekazanie kopii faktur faktorowi w kraju eksportera, z którym zawarto umowę faktoringu.
4. Przekazanie eksporterowi (faktorantowi) przez faktora 70–80% wartości faktury.
5. Przekazanie kopii faktur przez faktora eksportera do firmy faktoringowej w kraju importera.
6. Przesyłka przez faktora w kraju importera wykazu należności do zainkasowania (za kupione przez importera towary) od importera.
7. Przekazanie przez importera środków faktorowi w jego kraju.
8. Przekazanie tych środków (należności za sprzedane towary przez eksportera) faktorowi eksportera.
9. Przekazanie przez faktora eksportera eksporterowi pozostałych środków za sprzedane towary (ok. 20–25% minus prowizja faktora).

Z przedstawionego schematu wynika, że faktoring międzynarodowy można określać także jako **system dwóch faktorów**. Faktor eksportowy zawiera bowiem umowę z faktorem z kraju importera i korzysta z jego usług. Przenosi on przejęte od eksportera wierzytelności na faktora z kraju importera. Przed podpisaniem umowy z faktorem eksportera faktor z kraju importera bada szczegółowo sytuację zarówno eksportującego, jak i importera i ocenia ryzyko niezapłacenia przez kupującego. Na etapie siódmym przystępuje do zainkasowania zapłaty od importera, a następnie przekazuje środki do faktora eksportera.

Funkcje, które wykonuje faktor eksportowy, tworzą faktoring eksportowy, a funkcje wykonywane przez faktora importera to **faktoring importowy**. Ryzyko niewypłacalności importera ponosi faktor importowy i dlatego dokładnie bada sytuację finansową importera. Ten rodzaj faktoringu międzynarodowego można także określić mianem faktoringu pośredniego. W obrocie międzynarodowym spotykamy się też z faktoringiem bezpośrednim eksportowym, kiedy nie uczestniczy w nim faktoring z kraju importera. W praktyce mamy również do czynienia z bezpośrednim faktoringiem importowym, kiedy eksporter zawiera umowę faktoringu z faktorem z kraju importera.

Przedstawione pokrótce rodzaje faktoringu międzynarodowego odpowiadają tzw. faktoringowi właściwemu – tzn. zakładają bezregresowy zakup wierzytelności

z tytułu eksportu od eksportera. Taki właśnie rodzaj faktoringu występuje najczęściej w obrocie międzynarodowym.

W 1988 r. została podpisana w Ottawie konwencja o międzynarodowym faktoringu, która jednak weszła w życie dopiero w 1995 r.<sup>29</sup> Konwencja ta określa umowę faktoringu jako umowę o świadczenie usług administracyjnych i finansowych, polegających na nabywaniu wierzytelności handlowych, ich rozliczaniu, inkasowaniu, księgowaniu należności oraz udzielaniu kredytów i zaliczek<sup>30</sup>. Faktorant jest tu zobowiązany do powierzania faktorowi inkasowania wszystkich należności od każdego swojego dłużnika na zasadzie wyłączności, a nie tylko od dłużników o małej wypłacalności. Nie wolno mu także zawierać umowy o usługi faktoringu z inną instytucją faktoringową w okresie trwania już podpisanej umowy. Przedmiotem faktoringu są wierzytelności krótkookresowe, tj. od 14 do 210 dni. Faktorant jest zobowiązany do:

- a) przekazania faktorowi pełnej listy wierzytelności z dokumentacją umów z dłużnikami,
- b) gwarantowania braku zarzutów dłużników wobec swoich należności,
- c) dokonania umowy cesji wierzytelności na faktora i powiadomienia o tym swoich dłużników,
- d) zapewnienia wykonania umowy sprzedaży zgodnie z umową zawartą z kupującym,
- e) przekazania dokumentów wynikających z realizacji umowy dostawy faktorowi m.in. w celu dokonania ewentualnego postępowania przeciw dłużnikom,
- f) zapłacenia faktorowi wynagrodzenie za świadczone usługi.

Faktorant (eksporter) przesyła faktorowi listę dostarczonych towarów, warunków sprzedaży i zapłaty, kopie faktur, weksle, dokumentację przewozową. Faktor po otrzymaniu powinien wypłacić po sprawdzeniu dokumentów zaliczkę, prowadzić księgi handlowe dotyczące wierzytelności, inkasować należność, z reguły także prowadzić czynności windykacyjne w przypadku niezapłacenia przez odbiorcę za towary.

Umowa faktoringu ma charakter ciągły, zawierana jest z reguły na jeden rok, z możliwością przedłużenia na rok następny, jeśli żadna ze stron nie złoży na piśmie jej wypowiedzenia. Umowa może zostać rozwiązana, jeśli swoich obowiązków nie dopełnił faktor lub faktorant (brak zapłaty, niewykonanie umowy sprzedaży itp.), jeśli faktorant ogłosił niewypłacalność, upadłość lub kiedy nastąpiła jego likwidacja. Prowizja faktora jest ustalana w procentach od wartości nominalnej wierzytelności, dodatkowo przysługuje prowizja za czynności księgowo, doradcze, inkasowe. Występuje też prowizja za ryzyko zapłaty przez dłużnika. Podstawą do obliczania całej prowizji są średnie stawki procentowe kredytów krótkoterminowych lub na rachunku otwartym (bieżącym) w kraju faktora bądź przez jakikolwiek

29 Podczas konferencji dyplomatycznej w Ottawie w dniach 9–28.05.1988 r., w której uczestniczyli przedstawiciele 55 państw oraz obserwatorzy z 4 krajów i 10 organizacji międzynarodowych, podpisano Konwencję o Międzynarodowym Faktoringu. Zob. szerzej D. Marciniak-Neider, A. Stańczyk, *Rozliczenia w praktyce...*

30 Por. M. Nowicki, *Factoring – remedium na recesję*, „Bank” 2002, nr 3.

inny bank wskazany w umowie. Stawki opłat i prowizji dla faktora (łącznie z oprocentowaniem transakcji) wynoszą na świecie zwyczajowo od 5 do 10% od wartości dostaw. Natomiast wypłacana zaliczka waha się od 75 do 80% wartości faktur.

Na świecie występują dwie duże organizacje grupujące firmy faktoringowe – Factors Chain International i International Factors Group. Obydwie grupują ponad 110 firm faktoringu krajowego i 300 firm zajmujących się faktoringiem międzynarodowym (FCI – ponad 220 firm, IFG – ok. 100) firm. Łączne obroty faktoringu na świecie przekroczyły w 2017 r. 2,5 bln euro, w Polsce ok. 176 mld zł (ok. 42 mld euro)<sup>31</sup>.

## 7.2. Forfaiting międzynarodowy

Sprzedaż towarów przez eksportera w kredycie kupieckim wiąże się z dużym ryzykiem. Może ono być ograniczone nie tylko dzięki faktoringowi międzynarodowemu, ale także poprzez forfaiting. Jest to bezregresowy zakup przez instytucję forfaitingową średnio- i długoterminowych wierzytelności eksportera z tytułu dostaw towarów, zabezpieczonych weksłami lub akredytywa z odroczonym terminem płatności. Cechą odróżniającą forfaiting od innych form płatności w handlu zagranicznym jest bezregresowy zakup wierzytelności od eksportera. W zależności od tego, jaki instrument finansowy zabezpiecza należycie eksportera, mówimy o forfaitingu wierzytelności wekslowych (występuje weksel trasowany lub własny z awalem tzw. pierwszorzędnego banku) i forfaitingu wierzytelności poza wekslowych (występuje akredytywa terminowa lub gwarancja bankowa).

Nazwa tej formy płatności pochodzi tu od słów francuskich *a forfait*, co oznacza 'na własne ryzyko'. W pierwszym przypadku importer dostarcza do swojego banku wystawione przez siebie weksle na zlecenie sprzedawcy (eksportera) i uzyskuje na nich poręczenie swojego banku. Weksle te są następnie przekazywane sprzedawcy (eksporterowi), który odstępuje je innemu bankowi lub wyspecjalizowanej instytucji bez regresu. Ich atrakcyjność wynika przede wszystkim z faktu, że są one opatrzone poręczeniem pierwszorzędnego banku. Do kosztów forfaitingu należy wliczyć ryzyko niewypłacalności kupującego, prowizję banków oraz zysk banku kupującego weksle. Z punktu widzenia sprzedawcy (eksportera) największą zaletą forfaitingu jest możliwość zamiany kredytu kupieckiego na zapłatę gotówkową, i w dodatku bez regresu. Ponadto sprzedawca nie musi się zajmować terminowym ściąganiem swoich należności i nie musi ubezpieczać kredytu.

Przebieg typowej transakcji forfaitingowej można schematycznie przedstawić następująco:

1. Eksporter zawiera z importerem kontrakt na dostawę towarów lub usług. Klauzule płatnicze kontraktu przewidują dokonanie przez importera zapłaty w określonym terminie w przyszłości.

31 D. Marciniak-Neider, A. Stańczyk (red.), *Rozliczenia w praktyce...*, s. 270–271.

2. Eksporter zawiera z instytucją forfaitingową umowę, na podstawie której zobowiązuje się lub otrzymuje prawo do przedstawienia w określonym czasie uzgodnionych instrumentów do dyskonta.
3. W terminie przewidzianym w kontrakcie eksporter wysyła importerowi towar lub świadczy usługę.
4. Równoległe z rozpoczęciem dostaw importer składa w swoim banku weksle własne (zwykle wystawione *in blanco*; bank uzupełnia potem odpowiednio ich treść) w celu uzyskania avalu. W przypadku strat przedłożenie do awalizowania następuje zazwyczaj po dacie wysyłki, z chwilą, gdy importer otrzyma partię dokumentów towarowych. Niekiedy okres od momentu wysyłki do momentu położenia awalu przez bank pokryty bywa gwarancją awalizowania weksli, ewentualnie powstające należności objęte są jakimś innym rodzajem gwarancji zabezpieczającej zaakceptowanie traty przez importera. W przypadku należności książkowych gwarancja wystawiana jest jeszcze przed rozpoczęciem wysyłki. To samo odnosi się do akredytywy.
5. Bank importera przekazuje eksporterowi awalizowane weksle (lub potwierdza ważność gwarancji) w zamian za dokumenty towarowe.
6. Eksporter indosuje otrzymane weksle (lub ceduje gwarancje) na instytucję forfaitingową, bez regresu. W zamian eksporter otrzymuje kwotę wierzytelności pomniejszoną o odsetki dyskontowe za okres od dnia sprzedaży wierzytelności do dnia, w którym nastąpi zapłata.
7. W terminie wykupu weksli (otrzymania zapłaty) forfaiter przedkłada je do inkasa (kwestie techniczne związane z otrzymaniem przez instytucję forfaitingową zapłaty stanowią odrębne zagadnienie).
8. Zainkasowaną kwotę bank importera lub inny pośrednik przekazuje na rachunek forfaitera.

Podstawową zaletą forfaitingu, tak jak innych opartych na podobnej zasadzie metod finansowania, jest możliwość dokonania zamiany aktywów w postaci należności ze strony importerów na gotówkę. Inaczej mówiąc, transakcja zawierana w kredycie kupieckim staje się – z punktu widzenia eksportera – transakcją gotówkową. Z jednej strony operacja taka zwiększa płynność finansową przedsiębiorstwa, z drugiej zaś przyczynić się może do „uwolnienia” bilansu z niektórych zobowiązań.

Oprócz tego forfaiting ma kilka innych, specyficznych zalet, do których należą m.in.:

- wyeliminowanie ryzyka handlowego, czyli odmowy lub niemożności dokonania zapłaty przez dłużnika (importera) lub gwaranta (banku importera), na skutek przejęcia całości ryzyka kredytowego przez instytucję forfaitingową;
- wyeliminowanie ryzyka kursowego. Jeśli faktury wystawione są w walucie innej niż waluta kraju eksportera, to eksporter ponosi ryzyko kursowe tylko w okresie między zawarciem kontraktu na dostawę określonych towarów lub usług a otrzymaniem od forfaitera, w chwili dostarczenia uzgodnionych dokumentów, równowartości kontraktu, pomniejszonej o jego prowizję i odsetki;

- wyeliminowanie ryzyka zmiany stóp procentowych – stałe koszty finansowania przez cały okres kredytu, ze względu na zastosowanie metody dyskonta;
- możliwość sfinansowania 100% wartości kontraktu bez konieczności wnoszenia przedpłat ze strony importera w chwili składania zamówienia, a także częściowych płatności w gotówce za poszczególne dostawy (nie zawsze dotyczy to jednak dostaw znacznieszych wartościowo i wyprodukowanych na specjalne zamówienie kupującego dóbr inwestycyjnych);
- bardzo uproszczona w porównaniu z innymi technikami dokumentacja niezbędna do przeprowadzenia operacji i bardzo krótki czas oczekiwania na uzyskanie warunków finansowania konkretnej transakcji.

Do ujemnych cech forfaitingu należą jego stosunkowo wysoki koszt (dyskonto potrącane z góry za cały okres kredytu) oraz ograniczone zastosowanie w sytuacjach, gdy importer nie jest w stanie uzyskać gwarancji lub poręczenia wskazanej przez forfaitera instytucji. Pamiętać jednak przy tym należy, że koszt finansowania jest bardzo zróżnicowany w zależności od kraju importera i okresu finansowania. Ponadto koszt ten jest przerzucany w całości na importera, częściowo w postaci odsetek od kredytu kupieckiego, częściowo zaś w wyniku konieczności zapłaty wyższej ceny w kredycie niż za gotówkę. Ponieważ dyskonto *a forfait* obejmuje w zasadzie należności średnio- i długoterminowe, będące najczęściej rezultatem dostaw towarów inwestycyjnych, nierzadko niemających w miarę jednolitych cen światowych, pozycja przetargowa eksportera jest zwykle silniejsza niż eksportera, który rzadko kiedy dysponuje alternatywą na dostawy na korzystniejszych warunkach finansowych.

W praktyce można mówić o kilku rodzajach forfaitingu<sup>32</sup>. Spotykamy się więc z forfaitingiem:

- właściwym i niewłaściwym,
- zwyczajowym i poszerzonym,
- bezpośrednim i pośrednim,
- jawnym i tajnym,
- jednorazowym i dalszym,
- krajowym i międzynarodowym.

**Forfaiting właściwy** polega na sprzedaży wierzytelności (niekoniecznie tylko wekslowej, ale np. także wierzytelności z tytułu akredytywy lub leasingu) instytucji forfaitingowej, która przejmuje na siebie od tej pory wszelkie ryzyka związane z jej ściąganiem.

**Forfaiting niewłaściwy** – sprzedaż wierzytelności pieniężnej na rzecz instytucji forfaitingowej bez przejęcia przez nią ryzyka wypłacalności dłużnika.

**Forfaiting zwyczajowy** – odpowiada forfaitingowi właściwemu i nie zawiera żadnych dodatkowych czynności świadczonych na rzecz zbywcy wierzytelności.

**Forfaiting poszerzony** – najczęściej stosowany w odniesieniu do transakcji w handlu zagranicznym, uzupełniony o dodatkowe czynności, np. doradztwo, negocjacje, współpraca z bankami, urzędami celnymi itp.

32 Szerzej zob. L. Stecki, *Forfaiting*, TNOiK, Toruń 1994.

**Forfaiting bezpośredni** – mamy z tą formą do czynienia, kiedy występuje tylko jedna instytucja forfaitingowa, która jest wyłącznym i jedynym partnerem sprzedawcy wierzytelności.

**Forfaiting pośredni** – występuje wówczas, kiedy instytucja forfaitingowa nie nabywa wprost wierzytelności, ale wykorzystuje pośrednictwo innej instytucji i od niej następnie odkupuje sprzedawane przez przedsiębiorstwo wierzytelności.

**Forfaiting jawny** – pojawia się wówczas, gdy o zawarciu umowy zawiadomiony zostaje dłużnik przez instytucję forfaitingową lub sprzedawcę wierzytelności.

**Forfaiting tajny** – występuje wtedy, gdy sprzedaż wierzytelności odbywa się bez powiadomienia dłużnika.

**Forfaiting jednorazowy** – polega na włączeniu zakupionych wierzytelności do aktywów firm forfaitingowych.

**Forfaiting dalszy** – to dalsze zbywanie zakupionych wierzytelności instytucji forfaitingowej.

**Forfaiting krajowy** – odnosi się do transakcji zawieranych na obszarze jednego kraju, na obszarze którego działają obydwie podmioty umowy forfaitingu.

**Forfaiting międzynarodowy** – dotyczy transakcji, których podmiotami są przedsiębiorstwa mające siedziby w różnych krajach.

**Forfaiting połączony z confirmowaniem** – polega na potwierdzeniu za opłatą sytuacji finansowej dłużników przez firmy consultingowe.

Forfaiting może więc służyć do finansowania przedsięwzięć na okresy krótkie, średnie i długie (od sześciu miesięcy do nawet pięciu lat, najczęściej od trzech do pięciu lat, a średnia długość transakcji forfaitingowych wynosi dwa lata i dziewięć miesięcy). Umożliwia sprzedaż i wejście na nowe rynki zagraniczne. Z reguły jednak wykorzystywany jest dla sfinansowania działań w sferze dystrybucji na rynkach zagranicznych. Obejmuje też stosunkowo wysokie kwoty – nie mniej niż 100 tys. USD.

W Polsce z forfaitingu mogą korzystać zarówno eksporterzy, jak i importerzy. Eksporterzy sprzedają instytucji forfaitingowej swoje wierzytelności z tytułu eksportu, a importerzy występują w transakcji w przypadku sprzedaży wierzytelności z tytułu eksportu do nich.

Koszt forfaitingu jest wyznaczony przez kilka czynników. Są to koszt dyskonta transakcji *a forfait*, marża forfaitera i tzw. opłata za zaangażowanie. Dyskonto obejmuje wysokość stopy procentowej na rynku międzybankowym w kraju forfaitera (np. LIBOR, WIBOR EUROLIBOR). Wysokość marży zależy z kolei od oceny ryzyka związanego z uczestnikami transakcji i krajem importera. Natomiast wysokość opłaty za zaangażowanie (od 0,5 do 2% w skali roku) wiąże się z ewentualnymi zmianami stopy procentowej na rynku międzybankowym i jego gotowością do postawienia do dyspozycji eksportera środków

Podsumowując rozważania o ustalaniu ceny w eksporcie i jego odmianach, należy stwierdzić, że firma może wykorzystywać omówione tu trzy metody – kosztową, cen porównawczych i popytową. Dodatkowo, może brać pod uwagę czynniki różnicujące cenę na rynku międzynarodowymi, np. stopę inflacji, oprocentowanie

na rynkach finansowych, kursy walut, zjawisko importu równoległego, sposoby płatności. W efekcie mamy do czynienia z trzema rodzajami ceny produktu eksportowanego na rynki zagraniczne. Są to:

- 1) cena standardowa,
- 2) cena zróżnicowana,
- 3) cena dychotomiczna.

**Cena standardowa** to cena jednolita na całym rynku międzynarodowym, odpowiadająca realizacji strategii globalnej przedsiębiorstwa. Spotykana jest jednak rzadko ze względu na różnice w dochodach i strukturze wydatków nabywców w różnych krajach. Ceny jednolite próbuje stosować np. firma IKEA. Różnią się one wprawdzie nieznacznie na poszczególnych rynkach, ale wynika to przede wszystkim z różnicy kursów walut i systemów podatkowych w różnych krajach (np. różnych stawek podatku VAT).

**Cena zróżnicowana** wiąże się z realizacją strategii policentrycznej, regiocentrycznej lub dualnej. Specyfika poszczególnych rynków lub regionów wpływa w tym wypadku istotnie na wysokość ceny i jej zmiany.

**Cena dychotomiczna** polega na tym, że w kraju macierzystym cena jest inna niż cena na rynku międzynarodowym (dla wszystkich rynków zagranicznych jest jednak jednolita). Oznacza to realizację przez przedsiębiorstwo strategii globalnej z wyłączeniem rynku macierzystego. Bardzo często wynika ona także z różnicy poziomu dochodów i struktury cen między krajem macierzystym a rynkiem międzynarodowym.

Cena w kraju macierzystym może być niższa niż na rynkach zagranicznych wtedy, gdy:

- konkurencja na tych rynkach jest słaba;
- rynki zagraniczne charakteryzują się wyższym ryzykiem niż rynek krajowy;
- dochody i siła nabywczą na rynkach zagranicznych są wyższe niż na rynku krajowym.

Cena może być wyższa na rynku krajowym niż na rynkach zagranicznych, jeśli:

- firma stosuje strategię etnocentryczną i rynki zagraniczne stanowią tylko uzupełnienie zbytu;
- produkt jest montowany za granicą, w kraju, gdzie są niższe koszty produkcji;
- firma chce szybko zdobyć duży udział w rynku zagranicznym, m.in. za pomocą niskiej ceny, i realizuje strategię cen penetracyjnych;
- mamy do czynienia z ostrą walką konkurencyjną na rynkach zagranicznych.

## 8. Polityka cenowa w rozwiniętych formach internacjonalizacji

Przedsiębiorstwo, które funkcjonuje na rynku międzynarodowym, wykorzystując bardziej rozwinięte formy internacjonalizacji (np. sieć franchisingową, wspólne przedsiębiorstwo z lokalnymi firmami, własne filie, oddziały handlowe, usługowe, montażowe czy produkcyjne), jest jednym z wielu podmiotów po stronie podaży na zagranicznym rynku. Podejmując decyzje cenowe, opiera się więc na ogólnych zasadach marketingowych dotyczących polityki cenowej. Podczas ustalania ceny i podejmowania decyzji o jej ewentualnych zmianach i różnicowaniu przedsiębiorstwo musi brać pod uwagę wiele czynników, które ulegają zmianom w czasie. Zaliczamy do nich m.in.:

- cele działania przedsiębiorstwa,
- cykl życia produktu i nasilenie konkurencji,
- popyt i jego reakcja na zmiany ceny,
- koszty wytworzenia produktu,
- wpływ sprzedaży w okresach bieżących na sprzedaż w okresach przyszłych (zwany też efektem przeniesienia popytu),
- ceny produktów konkurencyjnych i ich zmiany.

Trzeba zaznaczyć, że czynniki te są ze sobą powiązane i powinny być brane pod uwagę jednocześnie.

**Cele działania przedsiębiorstwa** mogą odnosić się do krótkich lub długich okresów i dotyczą najczęściej maksymalizowania obrotów lub zysków. Wysokość ceny wpływa zarówno na wielkość obrotów, jak i zysków. Ustalenie ceny na wysokim lub niskim poziomie zależeć będzie od zasobów finansowych przedsiębiorstwa oraz poziomu nowości sprzedawanego produktu. Jeśli na rynek wprowadzany jest produkt o wysokim stopniu nowości, a przedsiębiorstwo stawia sobie cel krótkookresowy, z reguły stosuje wysokie ceny, które mogą być z czasem obniżane. Jeśli natomiast wprowadza na rynek produkt, który napotyka na rynku inne produkty o podobnym przeznaczeniu i funkcjach, a przedsiębiorstwo dodatkowo dysponuje dużymi zasobami kapitałowymi, jego celem będzie najprawdopodobniej osiągnięcie relatywnie szybko dużego udziału w rynku. Wtedy najczęściej ustala się cenę na niskim poziomie.

Z celu działania przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym wynika pośrednio forma tej działalności. Działania eksportowe mogą zakładać cel krótkookresowy i wtedy dla nowych produktów można ustalić ceną wysoką, a dla produktów tzw. **me too (bez oznak nowości)** – cenę niższą niż ceny produktów konkurencyjnych. Można jednak założyć, że eksport jest pierwszą fazą wejścia na rynki zagraniczne i przedsiębiorstwo zamierza w przyszłości wykorzystać inne formy działania, np. własny oddział lub joint venture. Wówczas z reguły ustala się ceny na niskim poziomie, by za ich pomocą uzyskać założony wcześniej udział rynkowy.



Jeśli natomiast przedsiębiorstwo od razu wybiera bardziej zaawansowaną formę działania na rynku zagranicznym, wiąże się to z jego długookresowymi celami oraz stopniem nowości produktu. Na produkty nowe często ustala się ceny niskie (penetracyjne), w celu zdobycia dużego udziału rynkowego, lub wysokie (jeśli na rynku nie ma dużej konkurencji), a w dalszym okresie ceny te obniża się.

**Cykl życia produktu** wynika z badań nad krzywą dyfuzji innowacji. Jego przebieg nie jest uniwersalny i zależy m.in. od poziomu nowości produktu. Dla produktów o niskim poziomie nowości notuje się szybki wzrost sprzedaży i relatywnie długą fazę spadku. Produkty o wysokim stopniu nowości mają cykl życia zbliżony do klasycznego cyklu, tj. odwróconej litery S. Podczas przebiegu cyklu życia zmieniają się zachowania konkurentów, ich liczba i struktura. Cena może być wtedy stosowana jako agresywny i główny instrument marketing-mix lub jako jeden z wielu instrumentów.

W fazie wejścia na rynek liczba konkurentów i ich siła są niewielkie lub nie ma w ogóle konkurencji. Można więc stosować wysoką cenę, która oprócz maksymalizowania obrotów ma także być oznaką wysokiej jakości i prestiżu. W fazie rozwoju wzrastają liczba i siła konkurentów, jednak przedsiębiorstwo nie musi jeszcze zmieniać ceny. W fazie dojrzałości liczba konkurentów i ich siła ekonomiczna bardzo szybko się zwiększają. Mają oni z reguły łatwy dostęp do rynku i często stosują niskie ceny. Reakcją na takie działania mogą być obniżki cen przedsiębiorstwa-innowatora i w konsekwencji „wojny cenowe”. Można jednak spotkać się z utrzymaniem cen wysokich i podkreśleniem w przekazach promocyjnych wysokiego poziomu jakości produktów oraz korzyści płynących z ich zakupów. W fazie spadku zmniejszają się liczba i siła ekonomiczna konkurentów, a także nasilenie działań konkurencji. Często wtedy stosuje się obniżki cenowe albo wprowadza zmiany w produkcie i jego funkcjach.

Nie zawsze jednak intensywność konkurowania wzrasta w miarę kolejnych faz cyklu życia produktu. Można się bowiem spotkać z procesami koncentracji i zmniejszania się liczby sprzedawców (producentów). Wraz ze spadkiem liczby konkurentów może rosnąć jednak pozycja ekonomiczna połączonych przedsiębiorstw, a cena może być wykorzystywana w sposób agresywny lub pokojowy.

**Popyt i jego reakcja na zmiany ceny** jest kolejnym czynnikiem decydującym o ustaleniu ceny i jej zmianach. Konieczne są więc informacje o wielkości przewidywanego popytu. Najczęściej można go oszacować, korzystając z danych o sprzedaży określonego produktu w minionych okresach. Jeśli chodzi natomiast o reagowanie popytu na zmiany cen, można się tu spotkać z następującymi rodzajami oddziaływania zmian cen na popyt<sup>33</sup>:

- oddziaływanie symetryczne,
- oddziaływanie asymetryczne,
- oddziaływanie proporcjonalne,
- oddziaływanie nieproporcjonalne.

33 H. Simon, *Zarządzanie cenami*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1996, s. 235–240.

**Oddziaływanie symetryczne** polega na tym, że podwyżki i obniżki ceny wywołują odwrotne skutki w sprzedaży, ale o podobnej intensywności. **Oddziaływanie asymetryczne** oznacza, że podwyżka ceny wywołuje słabsze zmiany w popycie niż obniżka ceny lub odwrotnie – słabsze zmiany powoduje obniżka ceny niż jej wzrost. **Oddziaływanie proporcjonalne** polega na tym, że popyt reaguje proporcjonalnie na zmiany ceny. **Oddziaływanie nieproporcjonalne** oznacza, że niewielkie zmiany ceny wywołują skutki w popycie, które są większe lub mniejsze niż skutki proporcjonalne do zmian ceny.

Pojawiają się także tzw. **efekty spekulacji i oczekiwania** po stronie popytu. Jeśli nabywcy spodziewają się, że po zmianach cen nastąpią kolejne ruchy cen w tym samym kierunku, to przy spadku ceny popyt będzie wyczekujący, a przy podwyżkach ceny – rosnący. Na przykład w fazie wejścia na rynek przy wysokiej cenie po jakimś czasie oczekiwane są jej obniżki. Rzeczywiste obniżki mogą potwierdzić te oczekiwania, ale nie muszą doprowadzić do zwiększonych zakupów, lecz do oczekiwania na kolejne obniżki ceny.

Siła reagowania popytu na zmiany ceny to elastyczność cenowa popytu. Odpowiada ona zachowaniu konsumentów zgodnie z krzywą dyfuzji innowacji. W wypadku innowacji przedsiębiorstwo znajduje się w pozycji monopolisty. Ponieważ nie jest możliwe dokonanie porównania z innymi produktami, elastyczność cenowa popytu jest niska. W miarę upływu czasu pojawiają się konkurenci. Na ewentualne podwyżki ceny nabywcy mogą reagować rezygnacją z zakupów i wyborem innych produktów. Elastyczność cenowa rośnie więc w kolejnych fazach, szczególnie wtedy, gdy cena jest wykorzystywana w sposób agresywny. W wypadku produktów bez wyraźnych oznak nowości ich wprowadzenie na rynek po wysokiej cenie jest mało prawdopodobne. Muszą być one sprzedawane po niskich cenach i z wykorzystaniem intensywnych akcji premiujących sprzedaż, ponieważ tylko to stanowi wyróżnik takich produktów. Elastyczność cenowa jest tu wysoka w fazie wprowadzenia, spada w fazie rozwoju oraz nasycenia i rośnie w fazie spadku sprzedaży z powodu wycofywania produktów.

**Koszty wytworzenia produktu** są kolejnym czynnikiem, który powinien być brany pod uwagę przy ustalaniu ceny. Konieczne jest prowadzenie w przedsiębiorstwie odpowiedniej statystyki kosztów wraz z ich podziałem na koszty stałe i zmienne oraz według produktów i ich grup. W dłuższym czasie wraz ze zmianami sprzedaży ulegają zmianom koszty jednostkowe produkcji i koszty krańcowe. Pojawiają się efekty skali produkcji, następują także zmiany w strukturze kosztów. Występuje również zjawisko tzw. **krzywej doświadczenia**, czyli zależności między skumulowaną wielkością sprzedaży a kosztami jednostkowymi. Zakłada się, że koszty jednostkowe zmniejszają się o określoną wartość procentową (różną dla różnych grup produktów) wraz z każdym podwojeniem się skumulowanej wielkości sprzedaży. Ta wartość procentowa nazywana jest **współczynnikiem uczenia się**. Wyniki badań kosztów w różnych branżach potwierdzają, że wskaźniki te są istotne – np. dla mikroprocesorów w latach 1980–2005 spadek kosztów w wyniku krzywej doświadczenia wyniósł 40%, dla ekranów LCD

w latach 1997–2003 – 40%, dla magnetowidów w latach 1997–2004 – 29%, komputerów osobistych w latach 1988–2004 – 23%, telewizorów kolorowych w latach 1955–2005 – 17%<sup>34</sup>. Na skutek tych zjawisk maleją koszty produkcji i zmienia się ich struktura. Pozwala to zyskać przewagę kosztową nad innymi przedsiębiorstwami i daje możliwości obniżek cenowych lub osiągnięcia nadzwyczajnych zysków. Wyniki badań empirycznych określają jego wielkość w granicach od 6,5 do 31%<sup>35</sup>.

**Wpływ sprzedaży w okresach bieżących na sprzedaż w okresach przyszłych, czyli tzw. efekt przeniesienia popytu**, to następny czynnik, który określa cenę produktu. Polega on na tym, że sprzedaż w okresie bieżącym wynika w określonym stopniu ze sprzedaży i z działań podjętych w okresach wcześniejszych. Wiąże się to m.in. z doświadczeniem konsumentów odnoszącym się do danego produktu. Pozytywne doświadczenie skłania do ponowienia zakupów, natomiast doświadczenie negatywne zniechęca do zakupów i ogranicza je. Przyczyną pojawienia się efektu przeniesienia jest także **tzw. reklama werbalna**, czyli przekazywanie pozytywnych informacji o produkcie przez zadowolonych z zakupu konsumentów potencjalnym nabywcom. Zjawisko to wynika też z lojalności nabywców wobec przedsiębiorstwa i jego produktów. Im wyższy jest poziom lojalności, tym większy wpływ efektu przeniesienia popytu. We wczesnych fazach cyklu życia produktu efekt przeniesienia dla produktów nowych jest silny. Cena początkowa powinna być natomiast tym bardziej i tym częściej obniżana, im słabszy jest efekt przeniesienia. Jeśli jest on silny, to stosowane są wysokie ceny, zwłaszcza wówczas, gdy przedsiębiorstwo stawia sobie za cel osiągnięcie zysków w krótkich okresach<sup>36</sup>.

Przy ustaleniu ceny należy uwzględniać także **cenę produktów konkurencyjnych i ich zmiany**. Konieczne jest prowadzenie obserwacji kształtowania się tych wielkości na różnych szczeblach w kanałach dystrybucji. Nie są to działania nadmiernie złożone i mogą być prowadzone przez komórki marketingowe przedsiębiorstwa.

Decyzje o ustaleniu i zmianach cen mogą też posłużyć do obrony pozycji przedsiębiorstwa na rynku i utrudnienia wejścia na rynek konkurentom. Wiadomo bowiem, że im wyższe są ceny, tym większe prawdopodobieństwo pojawienia się konkurentów. Firma może zrezygnować z zysków krótkookresowych i stosować strategię cen niskich, a ceny podnieść dopiero po utrudnieniu wejścia na rynek konkurentom oraz osiągnięciu założonego udziału w rynku. Może też stosować strategię cen wysokich i dokonać obniżenia cen przed wejściem na rynek konkurentów. Są to tzw. **proaktywne obniżki cenowe**. Istnieje także możliwość obniżenia ceny dopiero po wejściu na rynek konkurentów – są to tzw. **reaktywne obniżki cenowe**. Narażają one jednak firmę na utratę klientów ze względu na opóźnioną reakcję oraz pojawienie się negatywnej oceny ze strony klientów na, ich zdaniem, zbyt późne obniżki ceny wymuszone przez niższe ceny konkurentów. Z tych

34 M. Gottfredson, S. Schaubert, H. Saenz, *Diagnoza firmy. Jak interpretować kształt krzywej doświadczenia?*, „Harvard Business Review” 2008, nr 63, maj, s. 53–60.

35 G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997, s. 81–83.

36 H. Simon, *Zarządzanie cenami...*, s. 240–242.

względów zaleca się stosowanie obniżek proaktywnych, choć jest to zadanie bardzo trudne, ponieważ potrzebne są do tego informacje o planowanym wejściu na rynek konkurentów i stosowanych przez nich orientacyjnych cenach.

Przedsiębiorstwo funkcjonujące na zagranicznych rynkach w formie własnej filii handlowej, joint venture, oddziału montażowego czy produkcyjnego jest, jak już podkreślano wcześniej, jednym z wielu podmiotów po stronie podaży. Wykorzystuje więc powszechnie zalecane w marketingu metody ustalania cen, biorąc pod uwagę informacje odnoszące się do omówionych wyżej czynników ceny. Są to wspomniane już metody: kosztowa, cen konkurentów i popytowa.

Wykorzystując metodę kosztową, firma bierze pod uwagę przede wszystkim koszty wytworzenia produktu, dodając do nich swoją marżę. Dzięki temu może relatywnie szybko, w prosty sposób i przy niewielkich nakładach ustalić cenę. W metodzie kosztowej abstrahuje się jednak od czynników zewnętrznych w stosunku do firmy. Jedną z odmian metody kosztowej jest ustalenie ceny za pomocą określenia punktu krytycznego (BEP) – punktu przecięcia się krzywej kosztów z krzywą sprzedaży. Wyznacza on minimalny poziom sprzedaży – konieczny, tak by przedsiębiorstwo nie notowało strat. Może też ustalić cenę, biorąc pod uwagę głównie ceny konkurencyjnych produktów. W zależności od jakości swojego produktu i innych jego cech oraz celu marketingowego firma może ustalić cenę na różnym poziomie w stosunku do ceny konkurencji. Wreszcie cena może zostać określona w zależności od popytu, jego zmian i reakcji na zmiany cen<sup>37</sup>.

W zależności od poziomu cen możemy mówić o trzech typach strategii cenowych:

- 1) strategii cen niskich,
- 2) strategii cen neutralnych,
- 3) strategii cen wysokich.

**Strategia cen niskich** oznacza ustalenie ich na poziomie niższym niż przeciętne ceny na rynku. Najważniejszą cechą wyróżniającą produkt i głównym instrumentem konkurowania jest wówczas cena. Metoda ta jest stosowana z reguły wtedy, gdy popyt charakteryzuje się wysoką elastycznością cenową, a więc najczęściej dla tzw. produktów *me too* (bez oznak nowości). Odnosi się także do dużych segmentów rynku i zakłada rezygnację z dodatkowych usług posprzedażowych. Jest wykorzystywana często przy wchodzeniu na rynek zagraniczny w celu osiągnięcia założonego udziału w rynku i (lub) eliminacji konkurentów. Strategię tę wykorzystywały często firmy koreańskie podczas wchodzenia na rynek amerykański z produktami z branży elektronicznego przetwarzania danych (komputery, drukarki, skanery), artykułami gospodarstwa domowego i samochodami, po czym, po uzyskaniu założonego udziału w rynku, podnosiły cenę.

**Strategia cen neutralnych** zakłada ustalenie ceny na poziomie zbliżonym do ceny przeciętnej na rynku. Nie traktuje się wówczas ceny jako aktywnego instrumentu konkurencji. Częste stosowanie tej strategii jest wynikiem obaw

37 *Ibidem*, s. 265.

przedsiębiorstw przed „wojnami cenowymi”. Wykorzystuje się w niej głównie inne instrumenty marketingowe, takie jak produkt, marka czy promocja.

**Strategia cen wysokich** polega na ustaleniu ceny na poziomie wyższym niż średnia cena na rynku. Odnosi się to do produktów nowych, produktów markowych o wysokim poziomie jakości lub przeznaczonych dla relatywnie niewielkich segmentów. Nie istnieje wówczas konkurencja lub jest ona niewielka. W stosunku do produktów charakteryzujących się wymienionymi cechami występuje niska elastyczność cenowa popytu. Natomiast wysoka cena rekompensowana jest przez elementy nowości i wyjątkowości produktu<sup>38</sup>. Przedsiębiorstwa wykorzystują więc „marzę pierwszeństwa na rynku” i ustalają wysokie ceny. Z reguły po fazie wysokich cen firmy stosują proaktywne obniżki cenowe, czyli przed wejściem na rynek konkurentów z produktami substytucyjnymi. W ten sposób utrudniają konkurentom wprowadzenie na rynek swoich tańszych produktów i powodują zwiększenie liczby potencjalnych nabywców.

Nieco inny podział strategii cenowych nawiązujący do strategii według M. Portera i odnoszący się do rynku Unii Europejskiej przedstawił A. Sznajder<sup>39</sup>. Wyróżnia on następujące strategie cenowe:

- strategię niskich cen skoncentrowaną geograficznie,
- paneuropejską strategię niskich cen,
- strategię różnicowania skoncentrowaną geograficznie,
- paneuropejską strategię różnicowania.

**Strategia niskich cen skoncentrowana geograficznie** polega na stosowaniu niskich cen na niewielkiej liczbie rynków. Odpowiada więc raczej orientacji regionocentrycznej, ponieważ dla niewielkiej liczby krajów (regionu) stosuje się niską cenę dostosowaną do specyfiki regionu. Z reguły strategia ta jest wykorzystywana przez firmy średniej wielkości, które nie działają w skali całego rynku europejskiego, lecz wybierają jedynie kilka rynków zagranicznych.

**Paneuropejska strategia niskich cen** oznacza stosowanie niskich cen na całym rynku europejskim, co odpowiada realizacji strategii globalnej. Jest wykorzystywana przez duże przedsiębiorstwa o charakterze ponadnarodowym.

**Strategia różnicowania skoncentrowana geograficznie** oznacza, że przedsiębiorstwo działa na niewielu rynkach i dodatkowo różnicuje na nich ceny. Odpowiada to strategii policentrycznej, czyli dostosowywaniu ceny do specyfiki wybranych rynków. Strategia ta jest zalecana dla przedsiębiorstw, które nie działają w skali całego rynku europejskiego.

**Paneuropejska strategia różnicowania** oznacza różnicowanie ceny na całym rynku europejskim. Polecana jest dużym ponadnarodowym firmom, które stosują strategię dualną. Elementem, który odbiega od standardów, jest w tym wypadku cena dostosowana do specyfiki każdego rynku krajowego.

38 Zob. P. Waniowski, *Strategie cenowe*, PWE, Warszawa 2003.

39 A. Sznajder, *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 119–120.

# VIII. Polityka dystrybucji na rynku międzynarodowym

## 1. Czynniki dystrybucji

Dystrybucja na rynku międzynarodowym obejmuje działania związane z oferowaniem na tym rynku produktów w odpowiedniej formie, miejscu i czasie. Działania te muszą być dostosowane do pozostałych instrumentów marketingu i zmieniać się wraz z nimi. Głównym zadaniem polityki dystrybucji jest pokonanie barier przestrzennych, czasowych i własnościowych oddzielających producenta od finalnego odbiorcy. Jednym z instrumentów polityki dystrybucji jest kanał dystrybucji rozumiany jako liczba, kolejność i wzajemne zależności między uczestnikami procesu dostarczenia produktu do ostatecznych odbiorców.

Czynniki, które decydują o wyborze kanału dystrybucji, to:

- cele marketingowe przedsiębiorstwa,
- wielkość przedsiębiorstwa i jego zasoby,
- doświadczenie przedsiębiorstwa w działaniach za granicą i stopień intensywności tych działań,
- rodzaj produktu,
- marka produktu,
- cena produktu,
- typ nabywcy.

**Cele marketingowe przedsiębiorstwa** wynikają z jego strategii marketingowej. Mamy do czynienia z różnymi strategiami marketingowymi i w związku z tym w różny sposób określają one systemy dystrybucji przedsiębiorstwa. Jeśli przedsiębiorstwo realizuje strategię wypukłą, to jego celem jest zdobycie jak najszybciej dużego udziału w rynku. W takiej sytuacji wybiera ono takie ogniwa kanału dystrybucji, które docierają do jak największej liczby odbiorców i w przeszłości wykazywały się dużymi przyrostami sprzedaży. Jeśli natomiast przedsiębiorstwo realizuje strategię wklęsłą, to jej celem jest zdobycie określonego udziału w rynku w dłuższym okresie przy mniejszej intensywności działań. Wówczas wybiera selektywny sposób dystrybucji. Z kolei strategia selektywnego rozwoju zakłada

koncentrację na wybranym segmencie rynku i selektywny lub ekskluzywny rodzaj dystrybucji. W miarę upływu czasu i zdobywania doświadczenia przedsiębiorstwo może intensyfikować swoje działania na rynku zagranicznym, poszerzając sposoby dotarcia do nabywców przez budowę własnych ogniw dystrybucji albo przejście np. do dystrybucji intensywnej. Przedsiębiorstwo realizujące globalną strategię marketingową podejmują często identyczne działania w sferze dystrybucji na rynkach zagranicznych. Na przykład system dystrybucji coca-coli, która działa w ponad 200 krajach na świecie, opiera się na firmie reprezentującej właściciela marki Coca-Cola (The Coca-Cola Company) i na lokalnych rozlewniach, które odpowiadają za produkcję i sprzedaż napojów.

Od **wielkości przedsiębiorstwa i jego zasobów** (kwalifikacji personelu i środków finansowych) zależy, czy skorzysta ono z pośredników w kanale dystrybucji, czy budować będzie własne kanały zbytu, takie jak filie, składy konsygnacyjne czy sklepy detaliczne.

Czynnikiem wpływającym na wybór kanału dystrybucji jest również to, czy przedsiębiorstwo ma **doświadczenie w działaniach za granicą, oraz intensywność tych działań** (jeśli firma działa już na rynkach zagranicznych). Posiadane doświadczenie pozwala bowiem na lepsze rozpoznanie rynku za granicą, charakterystykę potencjalnych nabywców, trafniejszy dobór nie tylko rodzaju kanału dystrybucji, ale też i jego poszczególnych uczestników na różnych szczeblach.

Istotny wpływ na wybór kanału dystrybucji ma także **rodzaj produktu**. Jeśli np. produkt wymaga świadczenia usług posprzedazowych, kanał dystrybucji musi być krótki. Często punkty świadczenia tych usług są tworzone przez samych producentów lub dobiera się tylko takich dystrybutorów, którzy są w stanie się podjąć dodatkowych obowiązków. Podobnie charakter produktu (np. towar masowy lub nietrwały) narzuca konieczność wykorzystywania krótkich kanałów dystrybucji. Sprzedaż towarów może wymagać ich przechowywania w magazynach i składach, co także należy uwzględnić, dobierając uczestników kanału dystrybucji.

Skracanie kanału dystrybucji i bezpośrednia współpraca z sieciami detalistów może powodować konieczność dostosowania produktu i jego opakowania do wymogów, które wynikają z bezpośredniego skierowania produktów do sprzedaży ostatecznym odbiorcom.

**Marka produktu** może określać pozycję sprzedawcy wobec kolejnych ogniw kanału dystrybucji. Marka znana na zagranicznym rynku pozwala producentowi na określenie warunków współpracy w kanale dystrybucji. Marka anonimowa zmusza producenta do podporządkowania się pierwszemu pośrednikowi na zagranicznym rynku.

**Cena produktu** jest powiązana z typem nabywców, dla jakich produkt jest przeznaczony. Cena wysoka wpływa na skracanie kanału dystrybucji, a produkty o takiej cenie są z reguły przeznaczone dla nabywców o średnich i wysokich dochodach. Wysoka cena powoduje także, że sprzedawca powinien przejąć na siebie dodatkowe obowiązki (np. transport i ubezpieczenie). Cena wyznacza również detaliczną formę sprzedaży – produkty o niskiej cenie kierowane są do takich placówek

detalicznych, jak sklepy samoobsługowe, domy dyskontowe, supermarkety i hipermarkety, natomiast produkty o wysokiej cenie sprzedawane są w domach towarowych lub butikach.

Od **typu nabywcy** zależy rola firm pośredniczących w kanale dystrybucji i forma sprzedaży. Jeśli nabywcami są klienci o niskich dochodach, produkty kierowane są do takich form sprzedaży, których koszty są niskie – po to, aby cena detaliczna odpowiadała dochodom nabywców. Jeśli natomiast nabywcy należą do segmentu o wysokich dochodach, produkty oferowane są z reguły w butikach, sklepach z obsługą i doradztwem dla klienta. Ważną funkcję pełnią także pośrednicy w kanale dystrybucji. Przykładem uwzględnienia ich roli w kanale dystrybucji mogą być działania podjęte w Polsce przez znaną niemiecką firmę Herlitz. Wchodząc na polski rynek, wzięła ona pod uwagę specyfikę odbiorców swoich produktów. Ponieważ w Polsce rola pośredników w kanale dystrybucji na rynku wyrobów papierniczych jest bardzo duża, utworzono sześć centrów zaopatrzenia hurtowni i sieci detalistów. Były to działania odwrotne niż postępowanie firmy Herlitz w Niemczech, gdzie zaopatruje ona bezpośrednio detalistów, a rola hurtu jest bardzo ograniczona.

Podczas tworzenia kanałów dystrybucji za granicą trzeba uwzględnić także inne czynniki:

- kanały dystrybucji konkurentów,
- zależności między poszczególnymi uczestnikami kanałów dystrybucji,
- poziom rozwoju technologii dystrybucji,
- uwarunkowania kulturowe i obowiązujące przepisy prawa.

**Kanały dystrybucji konkurentów** mogą wpływać na takie aspekty tworzenia własnych kanałów, jak liczba uczestników, liczba ogniw, techniki sprzedaży, miejsca sprzedaży. Informacje o długim czasie funkcjonowania kanałów dystrybucji konkurentów bez istotnych zmian mogą stać się przesłanką do budowy własnych kanałów dystrybucji na rynkach zagranicznych.

Istotną rolę odgrywają **zależności między poszczególnymi uczestnikami kanałów dystrybucji**. Jeśli przedsiębiorstwo decyduje się na wybór określonego pośrednika, musi brać pod uwagę także jego powiązania i dotychczasową współpracę z innymi pośrednikami (np. hurtownika z detalistami). Tylko przedsiębiorstwo o silnej i znanej marce może próbować wpływać na zmianę tych kontaktów.

Z kolei **poziom technologii** wpływa na wybór formy sprzedaży, liczbę uczestników i poziomy dystrybucji. Na przykład liczba magazynów i ich stan techniczny oraz stan sprzętu i urządzeń przeładunkowych, chłodni i środków transportu przyczynić się może nie tylko do rezygnacji z wejścia na niektóre rynki, ale także wpływać na politykę produktu (kształt, opakowanie, wielkość dostaw itp.). Firma Procter & Gamble zastosowała w Indiach od 2000 r. dodatkowy, wydawałoby się anachroniczny system dystrybucji, tj. sprzedaż bezpośrednio z samochodów (*van selling*). Chodziło o to, by dotrzeć do najbardziej odległych miejsc w kraju; na wybór tej metody wpłynęło też to, że w Indiach infrastruktura handlowa jest słabo rozwinięta.



Przy określaniu sposobu dystrybucji na rynku międzynarodowym należy także brać pod uwagę **uwarunkowania kulturowe i obowiązujące przepisy prawa**. Dotyczy to szczególnie przedsiębiorstw, które decydują się na tworzenie własnych kanałów dystrybucji na rynkach zagranicznych. W niektórych krajach można spotkać się z wynikającym z religii zakazem otwierania sklepów w określone dni lub godziny. W innych państwach z kolei problem ten może być uregulowany przepisami prawa pracy. Przepisy prawa bardzo często regulują także dopuszczalne formy handlu (np. sprzedaż obwoźną, akwizycję czy wielkość powierzchni sprzedażowej).

## 2. Decyzje przedsiębiorstwa w zakresie dystrybucji na rynku międzynarodowym

Przedsiębiorstwo, które decyduje się rozpocząć działania na rynkach zagranicznych, musi podjąć decyzje dotyczące:

- tworzenia własnych kanałów dystrybucji,
- ryzyka związanego z dostarczeniem i sprzedażą produktów,
- długości i szerokości kanałów dystrybucji.

Decyzje te wiążą się z formą wejścia na rynki zagraniczne. Jeśli przedsiębiorstwo wybierze jako formę wejścia na zagraniczny rynek **eksport bezpośredni**, to powinno podjąć decyzję o budowie własnej sieci dystrybucji. Wybór eksportu bezpośredniego powoduje konieczność budowy na rynku zagranicznym własnej filii lub oddziału handlowego. Zadaniem takich przedstawicielstw jest dostawa produktów do ostatecznego odbiorcy. Oznacza to, że przedsiębiorstwo organizuje własną sieć hurtowo-detaliczną (np. magazyny, sklepy detaliczne specjalistyczne, butiki itp.). Dla ograniczenia ryzyka i kosztów na obcym rynku przedsiębiorstwo może podjąć współpracę z lokalnymi przedsiębiorstwami i wtedy może być współwłaścicielem tworzonego kanału rynkowego. Mamy wtedy do czynienia z eksportem bezpośrednim i kooperacją, która może przyjąć postać wspólnego przedsiębiorstwa handlowego (kooperacja kapitałowa) lub sieci franchisingowej. W pierwszym przypadku takie wspólne przedsiębiorstwo pełnić może funkcję hurtownika, detalisty, wykonywać działania serwisowe, promocyjne i badawcze na rynku zagranicznym.

W tym drugim przypadku (franchising) przedsiębiorstwo dociera do ostatecznych nabywców przy pomocy uczestników sieci franchisingowej na zagranicznych rynkach. Jest to rozwiązanie korzystne dla przedsiębiorstwa, które zamierza zbudować sieć dystrybucji na rynku zagranicznym, ponieważ nie wiąże się z koniecznością poniesienia dużych nakładów finansowych. Natomiast uczestnicy sieci franchisingowej sami ponoszą koszty wejścia do niej. Znają ponadto dobrze rynek, co istotnie obniża ryzyko niepowodzenia wejścia na zagraniczny rynek.

Jeśli przedsiębiorstwo zdecyduje się na własne zakłady produkcyjne na rynku zagranicznym (**inwestycje bezpośrednie**), to decyzje dotyczące dystrybucji odnoszą się podobnie jak w przypadku eksportu bezpośredniego, do tworzenia własnych kanałów rynku lub do korzystania z obcych kanałów dystrybucji.

Tworzenie i funkcjonowanie własnych kanałów dystrybucji na rynku międzynarodowym ma zalety i wady.

Do zalet można zaliczyć:

- możliwość kontroli nad przepływem towarów, co w warunkach rynku zagranicznego ma szczególne znaczenie;
- dostęp do ostatecznych nabywców i dzięki temu szybkie pozyskiwanie informacji o ich potrzebach i wymaganiach;
- możliwość szybkiego i elastycznego reagowania na zmiany sytuacji rynkowej;
- szybki przepływ płatności;
- większe zyski producenta.

Główne wady posiadania własnych kanałów dystrybucji na rynku zagranicznym są następujące:

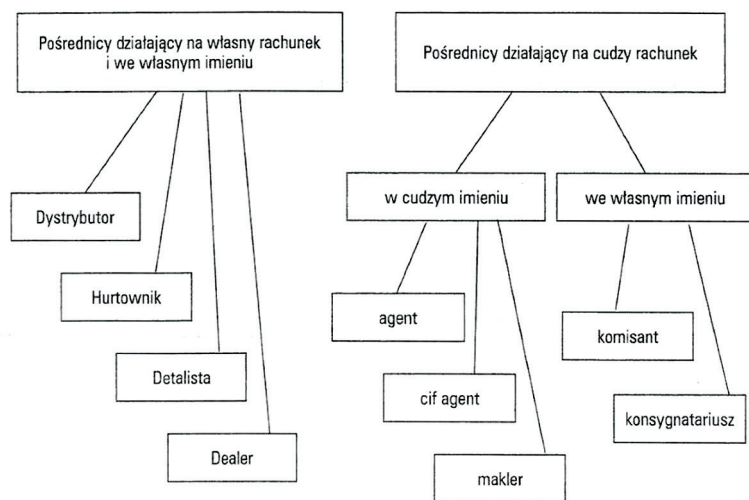
- bardzo wysokie koszty pozyskania nabywców na rynku zagranicznym. W wypadku artykułów konsumpcyjnych trzeba mieć rozległą sieć dystrybucji i ponosić wszelkie koszty z tym związane, co grozi zmniejszeniem środków na inne działania marketingowe;
- rozbudowa struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (tworzenie komórek zajmujących się zarządzaniem własnym kanałem dystrybucji na rynku zagranicznym) może powodować konflikty między komórkami odpowiedzialnymi za eksport czy marketing a nowo powstałą komórką organizacyjną. Dodatkowo przyczynia się to do wzrostu kosztów administracyjnych;
- wykorzystywanie (w całości lub w części) własnych kanałów dystrybucji wymaga posiadania odpowiednio wykształconego personelu (znajomość języków, prawa, techniki handlu, finansów itp.);
- zapewnienie serwisu technicznego dla sprzedanych produktów powoduje dodatkowe koszty, bo nabywcy mogą być rozproszeni na dużym terytorium;
- wykorzystywanie tylko własnych kanałów dystrybucji sprawia, że finansowanie dostaw spoczywa na producencie (dostawcy zagraniczni) i grozi zamrożeniem dużych środków finansowych w towarach.

W praktyce okazało się, że dla zdecydowanej większości przedsiębiorstw wymienione wady przeważały nad korzyściami z posiadania na rynkach zagranicznych własnych kanałów dystrybucji. Oczywiście zdarzają się przedsiębiorstwa, które na rynkach zagranicznych tworzą własne ogniwa sprzedaży (np. własne sklepy detaliczne), ale z reguły stanowią one uzupełnienie wykorzystywanych obcych kanałów dystrybucji. Wyjątkiem jest **firma Bata**, która sprzedaje swoje produkty w zasadzie tylko we własnych sklepach, podobnie czyni **firma Ecco**, także z branży obuwniczej, czy firmy **Avon i Oriflame** z branży kosmetycznej oferujące swoje wyroby poprzez sieć własnych akwizytorów. Również firma **IKEA** dysponuje własną siecią dystrybucji. Ponadto zajmuje się ona samodzielnie produkcją

lub zleca ją innym firmom zobowiązanych dostarczać gotowe elementy do centralnych magazynów firmy IKEA, która następnie zaopatruje w te wyroby własne sklepy. Posiadanie własnych centrów zaopatrzenia pozwala firmie realizować bardzo szybko dostawy swoich produktów do sieci detalu w skali międzynarodowej. Umożliwia to ustalanie cen na niskim poziomie i pozwala na bezpośredni dostęp do ostatecznych nabywców. Sklepy IKEA są zlokalizowane na obrzeżach miast, co istotnie obniża koszty ich funkcjonowania i jest kolejnym czynnikiem sprzyjającym stosowaniu strategii niskich cen. Są one wyraźnie oznakowane kolorami logo koncernu. Posiadają dogodne godziny otwarcia, duże parkingi. Jeśli firma zdecyduje się eksport pośredni, to od samego początku rezygnuje z budowy własnego kanału dystrybucji.

Podjęcie decyzji o korzystaniu z własnych kanałów implikuje (jak w przypadku eksportu) konieczność tworzenia własnej sieci hurtu i sieci detalicznej. Jeśli przedsiębiorstwo zdecyduje się na korzystanie z obcych kanałów dystrybucji, to powinno przejść do kolejnych decyzji, tj. do wyboru pośrednika ze względu na ryzyko związek ze sprzedażą oraz do wyboru długości i szerokości kanałów dystrybucji.

Biorąc pod uwagę **ryzyko związane ze sprzedażą towarów**, jakie istnieje w kanale dystrybucji, można wyróżnić kanały dystrybucji, w których występują pośrednicy działający **na własny rachunek**, i takie, w których występują pośrednicy działający **na cudzy rachunek**. Na ilustracji 11 zaprezentowany został schemat ww. rodzajów pośredników.



**Ilustracja 11.** Rodzaje pośredników w kanałach dystrybucji na rynku międzynarodowym  
**Źródło:** opracowanie własne.

Pośrednicy działający na własny rachunek ponoszą pełne ryzyko związane ze sprzedażą produktów i najczęściej są integratorem w kanale dystrybucji.

Pośrednicy działający na cudzy rachunek otrzymują wynagrodzenie od podmiotów, na zlecenie których podejmują działanie.

Do pierwszej grupy uczestników kanału dystrybucji na zagranicznych rynkach należą:

- dystrybutor,
- hurtownik,
- detalista,
- dealer.

Do drugiej grupy uczestników kanału dystrybucji zaliczamy<sup>1</sup>:

- konsygnatariusza,
- agenta handlowego,
- maklera (lub brokera).

**Dystrybutor** to najczęściej występujący rodzaj pośrednika w polskim eksporcie. Działa on we własnym imieniu i na własny rachunek. Z reguły funkcjonuje na zasadzie wyłączności produktowej lub geograficznej, a jego współpraca z eksporterem opiera się na długookresowych umowach. Dystrybutorem jest przeważnie przedsiębiorstwo hurtowe dysponujące powierzchnią magazynową lub własną siecią sprzedaży ewentualnie współpracujące z sieciami detalicznymi. Często zdarza się, że dystrybutor nadaje produktowi własną markę, wówczas pozycja eksportera jest podrzędna. Gdy jednak produkt eksportera jest oznaczony marką i jest ona dobrze znana na rynku zagranicznym, to on zajmuje nadrzędną pozycję wobec dystrybutora i może kontrolować kanał dystrybucji. Dystrybutor zajmuje się ustalaniem cen i dalszą sprzedażą towarów oraz ich promocją na rynkach zagranicznych, a w zależności od treści umowy także serwisem gwarancyjnym. Jest to wygodna forma pośrednika na rynkach zagranicznych dla małych i średnich przedsiębiorstw o niewielkim doświadczeniu i zasobach. Z tej formy pośrednictwa korzystają często również duże firmy, które rozpoczynają ekspansję na rynki zagraniczne, ewentualnie kiedy z badań wynika, że na danym rynku nieopłacalne są inne formy pośrednictwa.

**Hurtownik (niedystrybutor)** działa najczęściej we własnym imieniu i na własny rachunek. Nie korzysta on wtedy z wyłączności geograficznej lub terytorialnej, a na każdą transakcję zawierana jest odrębna umowa. Może też występować hurtownik komisant, który bierze towar w komis i wówczas działa we własnym imieniu i na cudzy (eksportera) rachunek. Współpraca z hurtownikiem (niedystrybutorem) nie opiera się więc na długookresowych umowach. Hurtownicy mają własną sieć handlową (agenci i filie) i współpracują z przedsiębiorstwami detalicznymi. Mogą także nadawać towarom własną markę i prowadzić sprzedaż półhurtową. Współcześnie rola hurtu zmniejsza się, zarówno w handlu artykułami spożywczymi, jak i przemysłowymi, ale za to rośnie jego znaczenie w obrotach handlu zagranicznego.

1 K. Białecki, T.T. Kaczmarek, *Eksportowa działalność małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2008, s. 220–228.

**Detalista (niedystrybutor)** to pośrednik w kanale dystrybucji, który sprzedaje towary bezpośrednio finalnym odbiorcom. Działa na własny rachunek i we własnym imieniu. Ze względu na asortyment i powierzchnię sprzedażową w kategorii tej można wyróżnić<sup>2</sup>:

- sklepy specjalistyczne,
- sklepy powszechne masowej obsługi,
- wielkopowierzchniowe sklepy samoobsługowe,

**Sklepy specjalistyczne** prowadzą sprzedaż produktów jednej branży lub nawet tylko jej fragmentu, a ceny w nich są relatywnie wysokie.

**Sklepy powszechne masowej obsługi** sprzedają podstawowe artykuły spożywcze i nieżywnościowe bezproblemowego codziennego zakupu.

**Wielkopowierzchniowe sklepy samoobsługowe** prowadzą handel artykułami codziennego, okresowego i sporadycznego zakupu. Asortyment liczy 30–45 tys. artykułów. Ceny są niskie, następuje szybka rotacja towarów, ograniczona jest oferta usług dla kupujących. W kategorii tej wyróżnia się:

*Domy dyskontowe* są z reguły zlokalizowane w tanich dzielnicach miast i w centrach handlowych. Towary są sprzedawane wprost ze skrzyń, kartonów i palet. Personel jest nieliczny i ma za zadanie tylko uzupełniać brakujące towary i inkasować zapłatę. W związku z tym ceny są tu niższe o 10–20% niż w wielkopowierzchniowych sklepach samoobsługowych.

*Domy towarowe* to wielkopowierzchniowe (ponad 2 tys. m<sup>2</sup>) punkty sprzedaży detalicznej o szerokim i głębokim asortymencie produktów oraz usług oferowanych klientom.

Współcześnie w handlu detalicznym można zaobserwować wzrastającą rolę wielkich przedsiębiorstw detalicznych (wielkopowierzchniowych punktów sprzedaży, domów dyskontowych) oraz tworzenie organizacji łańcuchowych. Wielkie przedsiębiorstwa detaliczne dokonują ekspansji na rynki obce i tworzą tam oddziały o wielkich powierzchniach sprzedażowych.

**Dealer** to kolejne ogniwo w kanale dystrybucji. Dostarcza on produkty ostatecznemu odbiorcy, pełni więc funkcje detalisty. Działa na własny rachunek i we własnym imieniu, zazwyczaj na rzecz jednego dostawcy. Może mieć wyłączność terytorialną, a do jego obowiązków oprócz sprzedaży należy także prowadzenie obsługi przedsprzedażowej i serwisu posprzedażowego. Najczęściej umowa dealerska ma charakter długookresowy. Jego współpraca z dostawcą towarów może się opierać na umowie dealerskiej lub komisju. Z zasady dealerzy nie sprzedają towarów pod swoją marką. Zdarza się także, że na jednym rynku zagranicznym działa kilku dealerów tego samego producenta. Wyznacza się wówczas tzw. dealera generalnego, który prowadzi magazyn części oraz (lub) produktów gotowych i dostarcza je pozostałym dealerom, zajmuje się przygotowaniem i koordynacją działań promocyjnych oraz przeprowadza badania rynkowe<sup>3</sup>. W takim wypadku dealer spełnia także funkcję hurtownika.

2 A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 1999, s. 63–68.

3 K. Białecki, T.T. Kaczmarek, *Eksportowa działalność...*, s. 240–242.

**Konsygnatariusz** należy do tej grupy pośredników w kanale dystrybucji, która działa na cudzy rachunek, tj. eksportera, i we własnym imieniu. Współpraca z eksporterem ma charakter długookresowy i opiera się na odmianie umowy komisowej (umowa o skład konsygnacyjny) lub dwóch umowach – umowie komisowej i umowie składu. Konsygnatariusz prowadzi skład konsygnacyjny, z którego zaopatruje detalistów lub hurtowników. Chodzi tu o zachowanie elastyczności działania na rynku zagranicznym i niezwłoczne dostarczenie produktów do kolejnych ogniw kanału dystrybucji. Konsygnatariusz ma też obowiązek wyszukiwania nabywców na produkty, których skład prowadzi. Za swoje działania otrzymuje prowizję komisową, która zależy od ceny towarów. Prowizja komisowa musi pokryć koszty prowadzenia składu i jest ustalana w porozumieniu z eksporterem. Umowa o skład konsygnacyjny z reguły obowiązuje przez jeden rok, a następnie jest przedłużona. Składy z reguły są lokowane w strefach wolnocłowych. Wykorzystanie tej formy pośrednictwa jest wygodne dla obu stron – tj. eksportera i konsygnatariusza. Dzięki umowie komisowej nie angażuje on własnych środków i nie podejmuje ryzyka sprzedaży, a eksporter wchodzi na nowe rynki i do momentu sprzedaży jest właścicielem towarów. Natomiast skład konsygnacyjny umożliwia ciągłość sprzedaży.

**Makler (broker)** jest to pośrednik w kanale dystrybucji, który działa na cudzy rachunek i w cudzym imieniu. Jego zadaniem jest zawieranie transakcji handlowych jednorazowych. Maklerzy (brokerzy) funkcjonują na rynkach sformalizowanych, tj. giełdach i aukcjach. Są to pośrednicy obowiązkowi, co znaczy, że zakup lub sprzedaż na giełdzie nie są możliwe bez ich pośrednictwa. Za swoją działalność otrzymują prowizję (*courtage*).

**Agent handlowy (przedstawiciel handlowy)** to pośrednik w kanale dystrybucji, który działa w cudzym imieniu i na cudzy rachunek. Nie jest właścicielem towarów, a jego główne zadanie to nawiązywanie kontaktów handlowych i stałe pośredniczenie przy zawieraniu transakcji między producentem a – najczęściej – detalistami. Ponadto agenci mają obowiązek prowadzenia działań promocyjnych i badań rynku, załatwiania reklamacji zgłoszonych przez odbiorców. Kwestie finansowe związane z tą działalnością są regulowane w umowie agencyjnej. Agent handlowy może funkcjonować na podstawie prawa do wyłączności na danym rynku lub wobec określonych odbiorców. Za swoje działania otrzymuje prowizję. Agent zobowiązuje się także do nieprzyjmowania zleceń sprzedaży takich samych lub pokrewnych towarów od innych zleceniodawców. W umowie agencyjnej można ustalić wyłączność geograficzną dla określonych produktów, ale oznacza to, że od umów sprzedaży zawartych bez pośrednictwa agenta i tak musi on otrzymać część prowizji.

Można spotkać się z sytuacją, w której agent dokonuje zakupu na własny rachunek lub zobowiązuje się do prowadzenia składu konsygnacyjnego, serwisu bądź gwarantuje zapłatę za towary przez nabywcę (tzw. **agent del credere**). Wówczas prowizja powinna być wyższa. Istotne znaczenie ma także termin zapłaty prowizji – może być ona wypłacana po wpłynięciu zapłaty za towar lub płatna sukcesywnie, np. raz na kilka miesięcy. Szczególnym przypadkiem agenta jest tzw. **cif-agent**,

który zawiera umowy z wieloma eksporterami. Najczęściej realizuje dostawy według formuły cif i stąd pochodzi jego nazwa W praktyce spotkać się można także z pojęciem agenta generalnego, który funkcjonuje na bardzo rozległym rynku. Wtedy zgodnie z umową ma on prawo do posiadania subagentów. Działają oni na mniejszych wyodrębnionych rynkach na podstawie prawa do pośredniczenia w sprzedaży uzyskanego od agenta generalnego.

Przedsiębiorstwo, które działa na rynkach zagranicznych, też także podjąć decyzję o długości i szerokości kanału dystrybucji. Można założyć, że kanały dystrybucji będą tym krótsze, im większe są:

- zasoby finansowe, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo,
- wymagania ostatecznych odbiorców dotyczące usług posprzedażowych,
- jednostkowa wartość produktu,
- jednorazowe partie zakupu towarów.

Ze względu na długość kanału dystrybucji można mówić o:

- kanałach bezpośrednich (krótkich),
- kanałach pośrednich (długich).

Z reguły przedsiębiorstwa wykorzystują na rynkach zagranicznych **kanały pośrednie**. Nie są bowiem w stanie samodzielnie, bez pośrednictwa, sprzedawać produktów ostatecznym odbiorcom i ponosić kosztów dystrybucji. Ze sprzedażą bezpośrednią można się spotkać, gdy przedmiotem obrotu są dobra inwestycyjne i zaopatrzeniowe, a w odniesieniu do produktów konsumpcyjnych – kiedy przedmiotem handlu są artykuły luksusowe. Stosowanie **kanałów bezpośrednich** wynika z konieczności zapewnienia szybkiego i fachowego serwisu posprzedażowego (dla dóbr inwestycyjnych), utrzymania dobrej opinii na rynku o marce produktów luksusowych i utrzymania na tym samym poziomie ich wysokich cen.

Jeśli przedsiębiorstwo zdecyduje się na wykorzystanie kanałów pośrednich, musi podjąć decyzję o tym, ilu pośredników znajdować się będzie na każdym szczeblu kanału dystrybucji. Musi określić więc szerokość tych kanałów. Jeśli dąży się do tego, by na każdym szczeblu występowało jak najwięcej pośredników, można mówić o strategii intensywnej dystrybucji. Sytuacja taka będzie miała miejsce, gdy produkty sprzedaje się wielu różnym segmentom rynku i gdy są to produkty o bezproblemowych zakupach. Chodzi wówczas o dotarcie do jak największej liczby hurtowników, detalistów i ostatecznych odbiorców.

Jeśli przedsiębiorstwo sprzedaje swoje produkty wybranym segmentom i (lub) są to produkty okresowego zakupu, można stosować dystrybucję selektywną. Polega ona na tym, że na poszczególnych poziomach kanału dystrybucji funkcjonuje niewielu pośredników.

W odniesieniu do produktów epizodycznego zakupu lub przeznaczonych dla ściśle określonej grupy nabywców można stosować dystrybucję wyłączną. Wiąże się ona z nadaniem wybranemu pośrednikowi prawa do wyłączności sprzedaży.

W kanałach dystrybucji można się spotkać z procesami integracji między ich uczestnikami. Ze względu na zakres współpracy między nimi można mówić o:

- kanałach konwencjonalnych,
- kanałach zintegrowanych pionowo.

**Kanały konwencjonalne** to takie kanały, w których każdy ich uczestnik działa autonomicznie, a transakcje zawierane są jednorazowo, bez konieczności ich powtarzania. Można się spotkać z takimi kanałami na rynkach zagranicznych. Odnosi się to zwłaszcza do firm, które realizują strategię etnocentryczną i zajmują się głównie eksportem pośrednim lub bezpośrednim.

**Kanały zintegrowane pionowo** zakładają istnienie wspólnego interesu ich uczestników i wspólnych działań. Wśród tego typu kanałów możemy wyróżnić *kanały administrowane*, kiedy mamy do czynienia z nadrzędnością ekonomiczną lub administracyjną jednego z uczestników, a pozostali uwzględniają w swoich działaniach jego wymagania. Mogą one dotyczyć np. polityki cenowej, sposobów dostaw, ekspozycji produktów, działań promocyjnych. Przedsiębiorstwo, wchodząc na rynki zagraniczne, musi się liczyć z tym, że silniejszy ekonomicznie partner, który odgrywa w kanale dystrybucji rolę integratora, będzie stawiał określone wymagania. Konieczne jest więc dobre poznanie istniejących kanałów dystrybucji pod tym właśnie kątem oraz ocena potencjalnych firm pośredników jako ewentualnych integratorów.

Kolejny rodzaj kanałów zintegrowanych pionowo to *kanały umowne*, które są efektem podpisanych przez ich niezależnych uczestników umów ustalających zakres współpracy. Do umów takich zaliczyć można np. umowy franchisingu, komisu, joint venture. Wcześniej wspomniano już, że mogą to być formy wejścia na rynek zagraniczny i działania na nim. Firma tworząca łańcuch franchisingowy na rynkach zagranicznych jest integratorem kanału. Podobnie wygląda sytuacja przy wykorzystaniu umowy joint venture. Umowa ta precyzuje zakres współpracy, odpowiedzialności i zależności między jej stronami.

Ostatni rodzaj kanałów zintegrowanych pionowo stanowią *kanały korporacyjne*. Powstają one w wyniku łączenia przedsiębiorstw z kolejnych poziomów kanału dystrybucji w jedną organizację. W istocie oznaczają one tworzenie własnych kanałów dystrybucji np. przez producenta lub firmy handlowe. Na rynkach zagranicznych spotyka się takie przypadki, ale, jak już wspomniano, jest to sytuacja raczej rzadka, co wynika głównie z dużych kosztów zarządzania takim kanałem. Przykład takiej integracji stanowi działanie **firmy Ecco** – producenta obuwia z Danii, która ma własne zakłady produkcyjne i sklepy detaliczne w 59 krajach na świecie. Aby utrzymać wysoki poziom jakości produkowanych wyrobów, firma ta jest także właścicielem garbarni w Holandii, Tajlandii i Indonezji, będąc jednym z pięciu największych na świecie producentów garbowanej skóry. Jest to przykład integracji wstępującej, gdzie rolę integratora w kanale dystrybucji przejął producent.

Inny przykład integracji w kanale dystrybucji, gdzie rolę integratora wzięło na siebie przedsiębiorstwo handlowe, stanowi działalność międzynarodowej firmy **IKEA**, której obroty przekroczyły w 2019 r. 41,3 mld euro. Posiada ona ponad 430 wielkich sklepów, średnio o powierzchni 17 tys. m<sup>2</sup> w 52 krajach



na 5 kontynentach<sup>4</sup>. Są w nich oferowane meble i artykuły wyposażenia mieszkań. IKEA zaopatruje się w towary u producentów, ale ma też własne fabryki mebli (w samej Polsce jest właścicielem kilkunastu takich fabryk). Stanowi to przykład integracji zstępującej, gdyż integratorem jest ogniwo handlowe w kanale dystrybucji.

Także polskie firmy niejednokrotnie odgrywają rolę integratora w kanałach dystrybucji. Wspomniane wcześniej polskie przedsiębiorstwo **Amica** po przejściu duńskiej firmy Gram Domestic stało się właścicielem trzech spółek zależnych zajmujących się dystrybucją w Skandynawii – tj. Gram Norge (w Norwegii), Gram Sverige (w Szwecji) i Gram Finland (w Finlandii). Dzięki temu Amica posiada własny kanał dystrybucji na rynkach zagranicznych i ma bezpośredni dostęp do ostatecznych odbiorców. Znana w kraju firma Barlinek SA uruchomiła na Ukrainie własny oddział Barlinek Ukraina, którego celem jest pozyskiwanie drewna i jego obróbka.

Średniej wielkości firmy wchodzące na rynek zagraniczny przeważnie nie odgrywają roli integratora i dostosowują się do wymogów partnera. Dopiero dłuższe działanie na rynkach zagranicznych pozwala im przechodzić od uczestnictwa w kanale administrowanym do kanału zintegrowanego umownie. Wielkie przedsiębiorstwa natomiast mogą próbować stać się integratorem, stawiając określone wymagania partnerom, i tworzyć kanał administrowany lub kupować przedsiębiorstwa z kolejnych szczebli pośredniczących oraz tworzyć kanał korporacyjny<sup>5</sup>.

Procesy integracji i koncentracji w handlu na świecie doprowadziły do zmian w handlu detalicznym, czego efektem jest duży i rosnący udział w obrotach wielkich organizacji handlowych. Zmiany zaszły także w handlu hurtowym, który stracił na znaczeniu szczególnie w obrocie artykułami spożywczymi. Firmy handlu hurtowego odgrywają natomiast istotną rolę w transakcjach eksportowo-importowych. Zmniejsza się ponadto znaczenie hurtu dla wielu artykułów przemysłowych, ponieważ detaliści zaopatrują się bezpośrednio u producentów. W związku z tym firmy handlu hurtowego, aby obronić udziały w rynku, przejmują niektóre czynności sfery produkcji lub handlu detalicznego<sup>6</sup>.

Duże znaczenie przy wyborze rodzaju kanału dystrybucji i pośrednika mają stosowane na zagranicznych rynkach przepisy antymonopolowe. Na przykład w krajach Unii Europejskiej organizowanie dystrybucji nie może prowadzić do monopolizacji i musi być zgodne z obowiązującymi przepisami UE (tj. z art. 85 ust. 1 traktatu Wspólnot Europejskich z 1992 r.). Traktat ten zawiera jednak tzw. klauzulę rozsądku, polegającą na tym, że spod wspomnianych przepisów są wyłączone te porozumienia między przedsiębiorstwami, które przyczyniają się do promowania postępu technicznego, udoskonaleń produkcji lub dystrybucji i zapewniają konsumentom uczciwy udział w korzyściach z takich porozumień. Istnieją także grupowe wyłączenia spod wymienionych przepisów dotyczące umów o wyłącznej

4 [www.wiadoscihandlowe.pl/artykuly/ikea-notuje-w-2019-r-wzrost-sprzedazy-o-6,5-procent,p.58927](http://www.wiadoscihandlowe.pl/artykuly/ikea-notuje-w-2019-r-wzrost-sprzedazy-o-6,5-procent,p.58927) [dostęp: 15.11.2019].

5 A. Czubała, *Dystrybucja...*, s. 119–136.

6 A. Sznajder, *Euromarketing...*, s. 143–154.

dystrybucji (regulacja nr 1983/83) i franchisingu (regulacja nr 4087/88). Wyłączone są też umowy o dystrybucji selektywnej. Jednak każdy dealer musi mieć prawo do sprzedaży produktów innemu uczestnikowi tej samej sieci dystrybucji w innym kraju członkowskim Unii.

### 3. Tworzenie kanału dystrybucji na rynku zagranicznym

Wybór właściwego kanału dystrybucji, szczególnie na rynkach zagranicznych, nie może być działaniem przypadkowym. Wadliwy dobór pośrednika może się stać przyczyną niepowodzenia całej strategii marketingowej. Dlatego projektowanie kanału dystrybucji powinno składać się z następujących etapów:

- etap I – określenie przyczyn modyfikacji lub zmian dotychczasowego kanału dystrybucji,
- etap II – ustalenie celu dystrybucji,
- etap III – określenie długości i szerokości kanału dystrybucji,
- etap IV – ocena i wybór pośredników w kanale dystrybucji.

Etap pierwszy nie dotyczy przedsiębiorstw, które dopiero wchodzą na rynek i rozpoczynają tworzenie kanału dystrybucji. Przedsiębiorstwo, które działa już na rynku zagranicznym, może spotkać się z takimi sytuacjami, jak zmiany preferencji nabywców i ich postępowania, zmiana warunków prawnych funkcjonowania na rynkach zagranicznych, konflikty między uczestnikami kanału, wchodzenie produktów w fazę nasycenia lub spadku, wprowadzanie nowych produktów, zmiany w strategii marketing-mix itp. Czynniki te wymagają dokonania zmian w funkcjonującym kanale dystrybucji lub utworzenia nowego kanału.

W związku z tym pojawia się konieczność określenia nowych celów, jakie stawia się przed dystrybucją. Wynikają one z celu marketingowego przedsiębiorstwa i mogą być formułowane w postaci liczbowej (np. koszty dystrybucji, rentowność sprzedaży, przyrost sprzedaży) lub opisowej (np. zwiększenie dostępności punktów obsługi dla klientów, polepszenie jakości obsługi, skrócenie czasu obsługi).

W następnej kolejności konieczne jest ustalenie długości kanału dystrybucji. Jak już zauważono, na rynkach zagranicznych z reguły jest to kanał pośredni. Chodzi tu o określenie liczby szczebli w tym kanale i ewentualnych możliwości dotarcia z produktem do detalistów. Należy także podjąć decyzję o liczbie pośredników na każdym ze szczebli dystrybucji, a więc o szerokości kanału. Biorąc to kryterium pod uwagę, można wyróżnić następujące rodzaje dystrybucji:

- intensywną (jak największa liczba pośredników i punktów sprzedaży),
- selektywną (ograniczona liczba pośredników i punktów sprzedaży),
- ekskluzywną (sprzedaż przez wyłącznego pośrednika).

Aby określić długość i szerokość kanału dystrybucji, należy korzystać z kryteriów ekonomicznych (np. koszty handlowe, wielkość sprzedaży, nakłady inwestycyjne), organizacyjnych (np. gospodarowanie zapasami, transport produktów, ubezpieczenie, płatność) i informacyjnych (np. wymiana informacji, podział zadań w zakresie promocji, możliwość kontroli przepływu towarów i cen)<sup>7</sup>.

Ostatni etap to ocena i wybór pośredników w kanale dystrybucji. Należy więc na początku ustalić, jakie firmy mogłyby pełnić tę funkcję, a następnie zebrać o nich informacje. W dalszej kolejności ocenia się konkretne przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę różne kryteria:

- wielkość i zakres obsługiwanego rynku,
- obowiązki, jakie bierze na siebie pośrednik (spedycja, ubezpieczenie towaru, transport, składowanie, promocja),
- częstotliwość dostaw i wielkość jednorazowej partii towaru,
- możliwość finansowania dostaw,
- forma płatności,
- sytuacja finansowa,
- reputacja firmy.

Wybór pośrednika w kanale dystrybucji na rynku międzynarodowym jest najtrudniejszym etapem tworzenia kanału dystrybucji. Aby dokonać oceny firm pośredniczących, można wykorzystać omówioną już wcześniej metodę wieloczynnikową (portfelową). Wymienione wyżej czynniki są najpierw poddane hierarchizacji (np. poprzez podział liczby 10 między te czynniki), a następnie oceniane w skali punktów (np. od 0 do 5). Przyznane im punkty, odzwierciedlające ich hierarchię, są mnożone przez uzyskane wcześniej oceny (od 0 do 5). Otrzymuje się na koniec liczbę punktów opisujących każde przedsiębiorstwo, które uwzględnia się w wyborze pośrednika w kanale dystrybucji. Takiej oceny można dokonać w odniesieniu do poszczególnych firm pośredniczących lub różnych kanałów dystrybucji. To ostatnie zagadnienie nosi w literaturze nazwę analizy efektywności kanałów dystrybucji według **reguły 6C**<sup>9</sup>. Obejmuje ona sześć czynników, które należy uwzględnić, dokonując oceny kanału dystrybucji. Są to:

- 1) koszty związane z podjęciem działalności na rynku zagranicznym,
- 2) koszty funkcjonowania dystrybucji,
- 3) zakres kontroli nad działaniami realizowanymi w kanale dystrybucji,
- 4) zakres terytorialny i segmentowy kanału dystrybucji,
- 5) zgodność kanału dystrybucji ze specyfiką produktu,
- 6) stopień trwałości współpracy z pośrednikami.

Czynniki te są następnie charakteryzowane wskaźnikami ilościowymi oraz jakościowymi i oceniane za pomocą wspomnianej metody wieloczynnikowej. Pisał o niej P. Cateora, wymieniając ww. czynniki oceny kanału dystrybucji wraz z kapitałami niezbędnymi do uruchomienia działalności na rynku zagranicznym<sup>8</sup>.

7 A. Czubała, *Dystrybucja...*, s. 105–111.

8 Por. P. Cateora, *International Marketing*, McGraw-Hill, Irvin Burr Rige 1993.

W latach 90. dokonujące się dynamicznie zmiany w sferze technologii, szczególnie rozwój internetu, wywarły znaczny wpływ na dystrybucję towarów i usług. Pojawili się bowiem dystrybutorzy nowego typu, którzy występują jako pośrednicy w handlu na rynkach elektronicznych. Część z nich działa wyłącznie w cyberprzestrzeni, a część (tradycyjne firmy handlowe) zarówno wykorzystuje dotychczas stosowane formy dystrybucji, jak i prowadzi sprzedaż za pomocą internetu. Do pierwszej grupy możemy zaliczyć np. tak znane firmy, jak Amazon czy Dell. Na rynku Stanów Zjednoczonych dominują dystrybutorzy sprzedający wyłącznie przez internet. W Europie natomiast dominują w handlu elektronicznym wielkie sieci handlowe, które oferują także sprzedaż w cybermarketach. Typowym przykładem jest brytyjska firma Tesco, w Holandii Ahold, we Francji Carrefour i Promodes, w Niemczech Tchibo i Kaufhof AG.

Obroty handlu internetowego osiągnęły ma świecie w 2014 r. ponad 1,34 bln USD, w 2018 już 2,84 bln USD, a w 2019 r. 3,45 bln USD<sup>9</sup>. W USA wyniosły one w 2018 r. ponad 513 mld USD i stanowiły 13,8% sprzedaży detalicznej<sup>10</sup>. Jeszcze większe obroty e-commerce można odnotować w Chinach, które w 2018 r. wyniosły ponad 1,13 bln USD<sup>11</sup>. W Europie osiągnęły wielkość w 2018 r. ponad 621 mld euro (ok. 700 mld USD)<sup>12</sup>. Dla porównania: obroty w polskim e-commerce w 2016 r. 35 mld zł, w 2018 – ok. 40 mld zł, a w 2019 – 52 mld zł (ok. 13,1 mld euro)<sup>13</sup>. W 2020 r. ze względu na pandemię koronawirusa można było odnotować silny wzrost obrotów handlu internetowego w Europie, w tym także w Polsce. Na przykład we Włoszech obroty w pierwszym kwartale 2020 r. w porównaniu do roku poprzedniego wzrosły o ponad 80%, a w Polsce udział handlu internetowego w handlu detalicznym wzrósł w maju 2020 r. w porównaniu do 2019 r. z 5,5% do prawie 12%<sup>14</sup>.

Niezwykle interesujące działania w sferze dystrybucji podjęła firma Levi Strauss & Co. Wprowadziła ona tzw. sklepy multimedialne, w których komputer po wejściu klienta informował go, na jakiej półce w sklepie znajdują się spodnie najlepiej dopasowane do jego sylwetki. Komputer wykonywał to po uzyskaniu od klienta odcisku jego palca. Ta kontrowersyjna forma sprzedaży detalicznej jest często krytykowana przez konkurentów firmy i organizacje konsumenckie.

Na ilustracji 12 zaprezentowano schemat różnych wariantów kanałów dystrybucji na rynkach zagranicznych.

9 [www.1koszyk.pl/blog/e-commerce-2019-prognozowane-trendy](http://www.1koszyk.pl/blog/e-commerce-2019-prognozowane-trendy) [dostęp: 11.12.2019].

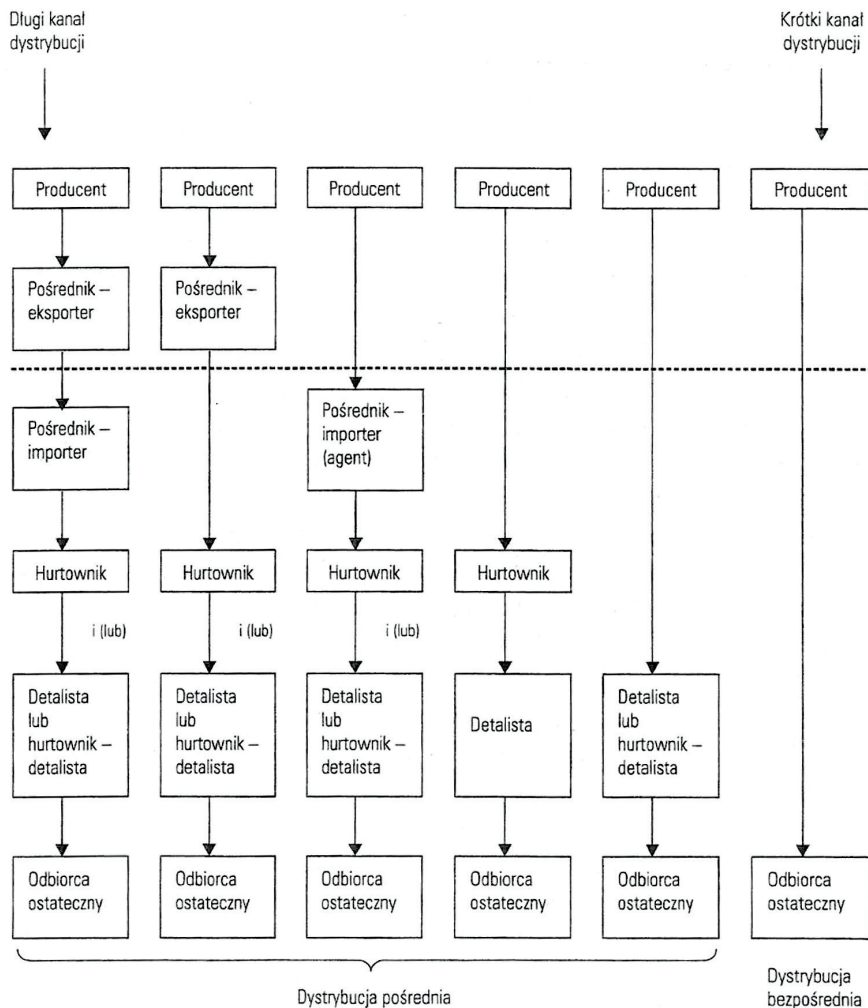
10 [www.mensis.pl/co-trzeci-e-zakup-usa-ze-smartfona-lub-tabletu](http://www.mensis.pl/co-trzeci-e-zakup-usa-ze-smartfona-lub-tabletu) [dostęp: 1.12.2019] oraz [blog.arvarto.pl/2019/04/02-rynek-e-commerce-w-stanach-zjednoczonych/](http://blog.arvarto.pl/2019/04/02-rynek-e-commerce-w-stanach-zjednoczonych/) [dostęp: 1.12.2019].

11 [www.wnp.pl/rynki-zagraniczne/rynek-e-commerce-w-chinach-czesc1,329413.html](http://www.wnp.pl/rynki-zagraniczne/rynek-e-commerce-w-chinach-czesc1,329413.html) [dostęp: 1.12.2019].

12 D. Podgórski, *E-commerce w Europie – najważniejsze dane*, [www.marketingwsieci.pl/e-commerce-w-europie-2019-najwazniejsze-dane](http://www.marketingwsieci.pl/e-commerce-w-europie-2019-najwazniejsze-dane) [dostęp: 1.12.2019].

13 [www.magazyn-ecommerce.pl/artukul/polski-rynek-e-commerce-rosnie-o-18-rocznie-i-rodzaja-sie-najbardziej-dynamicznie-w-europie](http://www.magazyn-ecommerce.pl/artukul/polski-rynek-e-commerce-rosnie-o-18-rocznie-i-rodzaja-sie-najbardziej-dynamicznie-w-europie) [dostęp: 22.01.2020].

14 [www.interia.pl/gospodarka/news/pandemia-koronawirusa-wplynie-na-internetowy-handel](http://www.interia.pl/gospodarka/news/pandemia-koronawirusa-wplynie-na-internetowy-handel) [dostęp: 17.07.2020] oraz [www.filarybiznesu.pl/pandemia-motorem-wzrostu-dla-e-commerce/a5348](http://www.filarybiznesu.pl/pandemia-motorem-wzrostu-dla-e-commerce/a5348) [dostęp: 20.07.2020].



**Ilustracja 12.** Rodzaje kanałów dystrybucji na rynkach zagranicznych

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie A. Czubata, *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 1999; K. Białecki, T.T. Kaczmarek, *Eksportowa działalność małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2008.

# IX. Polityka promocji na rynku międzynarodowym

## 1. Czynniki promocji

Przedsiębiorstwo, które podejmuje działania na rynkach zagranicznych, musi brać pod uwagę konieczność prowadzenia działań promocyjnych. Chodzi o to, by przekazać nowym potencjalnym nabywcom informacje o firmie i jej produktach oraz by nakłonić ich do zakupu tych produktów. W celu realizacji tych funkcji można wykorzystać różne instrumenty promocji i różnorodne ich kombinacje. Ich dobór oraz struktura zależą od wielu czynników, z których najważniejsze to:

- cel promocji na rynku zagranicznym,
- zasoby finansowe i doświadczenie w działaniach na rynkach zagranicznych,
- przepisy prawa regulujące działania promocyjne za granicą,
- czynnik kulturowy (np. język, przyzwyczajenia nabywców, skojarzenia związane z kolorami, symbole),
- stosunek do produktów zagranicznych,
- konkurencja na rynku zagranicznym,
- rodzaj i jakość produktu,
- typ odbiorcy.

**Cel promocji na rynku zagranicznym** wynika z celu marketingowego oraz orientacji internacjonalizacyjnej. Jeśli przedsiębiorstwo stosuje orientację etnocentryczną, a więc gdy działania na rynkach zagranicznych są tylko uzupełnieniem działań na rynku krajowym, promocja na rynkach zagranicznych nie odgrywa dużej roli. Najczęściej stosowaną formą internacjonalizacji jest wtedy eksport pośredni i za promocję odpowiada importer. Jeśli przedsiębiorstwo realizuje orientację policentryczną, regiocentryczną lub globalną, wzrasta znaczenie rynków zagranicznych, a więc i polityki promocji na tych rynkach. Konieczne jest zatem sformułowanie celu promocji. Wynika on z celu marketingowego i w związku z tym może być określony tak jak cel marketingowy. Można go wyznaczać za pomocą wskaźników ilościowych lub jakościowych. Wskaźniki ilościowe to np. uzyskanie określonego udziału rynkowego, wielkości obrotu, zysków, rentowności. Cele jakościowe natomiast to

np. poprawa wizerunku przedsiębiorstwa, wprowadzenie nowych produktów na rynek zagraniczny. Charakter celu wpływa na dobór instrumentów promocji, ich częstotliwość i zakres stosowania. Jeśli np. firma wchodzi na nowy rynek z nowymi produktami, musi się liczyć z koniecznością intensywnych działań promocyjnych. Jeśli natomiast cel działań na rynku zagranicznym jest krótkookresowy (np. sprzedaż niewielkiej ilości towarów w krótkim czasie), działania promocyjne nie muszą być intensywne, a zatem i dobór instrumentów promocji będzie skromniejszy.

Jeśli przedsiębiorstwo ma niewielkie **zasoby finansowe** i małe doświadczenie w działaniach na rynkach zagranicznych, nie jest wówczas w stanie samodzielnie i intensywnie kształtować politykę promocji. Wtedy często działania promocyjne należą do obowiązków pośredników w kanale dystrybucji. Dopiero wzrost doświadczenia i środków finansowych pozwala na przygotowanie i realizację programu polityki promocji wykorzystującej różne instrumenty promocji i działania z dużą intensywnością.

**Przepisy prawa regulujące działania promocyjne za granicą** są kolejnym czynnikiem, który należy uwzględnić podczas działań promocyjnych na rynkach zagranicznych. Przepisy te odnoszą się do takich zagadnień, jak:

- ochrona przed nieuczciwą konkurencją,
- ochrona konsumentów przed nieuczciwą reklamą,
- zakaz niektórych działań promocyjnych.

**Ochrona przed nieuczciwą konkurencją** polega m.in. na zakazie dokonywania nieprawdziwych porównań odnoszących się do jakości produktu w zestawieniu z innymi produktami konkretnych firm. Zakaz reklamy porównawczej obowiązuje np. w Niemczech, Francji i we Włoszech. Reklama porównawcza, ale tylko taka, która zawiera udowodnione fakty i nie zniesławia konkurencji, dozwolona jest np. w Danii, Wielkiej Brytanii, Holandii, Austrii, Portugalii, Szwecji i Hiszpanii.

Zabronione jest także wprowadzanie w błąd potencjalnych nabywców poprzez reklamowanie cech produktu, których on nie posiada, promowanie dodatkowych darmowych usług, za które trzeba w rzeczywistości płacić, informowanie o niskiej cenie, podczas gdy po tej cenie towar jest niedostępny, a także nieinformowanie o faktach, które mogłyby istotnie zmienić wizerunek produktu. Na przykład firma McDonald's zapłaciła w 2003 r. konsumentom w Indiach i wegetarianom 10 mln USD, aby zakończyć spór sądowy o reklamę frytek przeznaczonych dla tych grup. W przekazie reklamowym przemilczano fakt, że były one smażone na tłuszczu wołowym, informując, iż używa się do tego celu tylko tłuszczu roślinnego. Dla przeciwdziałania takim praktykom w UE od końca 2007 r. obowiązuje dyrektywa zakazująca reklamy wprowadzającej w błąd. W UE od 2008 r. obowiązuje dyrektywa dotycząca zakazu reklamy wprowadzającej konsumentów w błąd.

Zakazowi podlega także oddziaływanie na podświadomość i kryptoreklama. Ograniczona lub zakazana jest reklama wyrobów tytoniowych i alkoholowych oraz farmaceutycznych. Na przykład w Unii Europejskiej zabroniona jest reklama farmaceutyków, ale dotyczy to tylko lekarstw dostępnych na receptę. Reklama wyrobów tytoniowych zakazana jest w większości krajów w telewizji i radiu, a dozwolona w mediach

drukowanych<sup>1</sup>. Reklama alkoholu, podobnie jak wyrobów tytoniowych, jest w większości krajów zabroniona w telewizji i radiu (dopuszczalna ewentualnie po godzinie 22). Od 2009 r. w UE obowiązuje dyrektywa nakazująca nadawcom telewizyjnym informowanie widzów o ulokowaniu w programach określonych marek produktów.

Czas trwania reklamy w mediach publicznych nie powinien przekraczać 15% dziennego czasu emisji, a jej emisja powinna być wyraźnie oddzielona od innych programów. Zakazy dotyczą także akcji promocyjnych, takich jak losowania nagród, rabaty na następny zakup czy bezpłatne próbki.

Przedsiębiorstwo, które zamierza rozpocząć działalność za granicą, powinno zatem przed podjęciem decyzji dotyczących wykorzystania instrumentów promocji wziąć pod uwagę przepisy prawa danego kraju. W przeciwnym razie mogą to być decyzje błędne i z góry ograniczające skuteczność działań promocyjnych.

Przygotowując program działań promocyjnych na rynkach zagranicznych, należy wziąć pod uwagę czynnik kulturowy i takie jego elementy, jak różnice językowe, odmienne zwyczaje handlowe, zróżnicowane postępowanie nabywców, obyczaje itp.

Chodzi o to, by np. nie tłumaczyć dosłownie haseł reklamowych. W 1993 r. hasło reklamowe niemieckiego proszku do prania Persil zostało dosłownie przetłumaczone na język polski jako „to się wie, co się ma”; w porównaniu z oryginałem brzmiało to obco i niezrozumiale. W hiszpańskiej reklamie modelu Chevrolet Nova słowo *Nova* pisane jako „**no va**” oznacza „nie jedzie”. Firma American Express Company posłużyła się w Japonii sloganem reklamowym „**Do you know me?**”. Wymawiany przez Japończyków brzmiał on: „**Du ju nomi**”, co oznacza „tylko w niedzielę”. Klienci rozumieci, że karty kredytowe tej firmy można wykorzystać tylko w ten dzień tygodnia.

Firma Procter & Gamble wprowadziła na rynek niemiecki chusteczki higieniczne pod nazwą „**Puff**”, które to słowo w języku niemieckim oznacza dom publiczny. Samochód osobowy marki **Mitsubishi Pajero** nie mógł być sprzedawany w Hiszpanii, ponieważ wyraz *patero* oznacza tam onanizowanie się. Nowa nazwa brzmi **Mitsubishi Montero**. Samochód marki **Ford Calinte** natrafił w Meksyku na kłopoty ze sprzedażą ze względu na to, że *calinte* jest w tym kraju słowem określającym prostytutkę. Samochód osobowy **Ford Pinto** miał natomiast kłopoty ze sprzedażą w Brazylii, ponieważ wyraz *pinto* oznacza tam męskie genitalia. Opel **Ascona** natrafił na kłopoty ze sprzedażą pod taką marką ze względu na fakt, że w języku hiszpańskim *Ascona* oznacza damskie genitalia. Znany produkt firmy **McDonald's Big Mac** nie mógł być sprzedawany w Kanadzie, ponieważ w kraju tym w slangu słowa te wymawiane są jak „**Big Macs**”, czyli „wielkie cycki”. Japoński koncern samochodowy Honda wprowadził na rynek Skandynawii samochód o nazwie **Honda Fitta**, ale okazało się, że słowo *fitta* oznacza wulgarnie kobiece genitalia. Zmieniono więc nazwę samochodu na **Honda Fit**. Nissan zamierzał sprzedawać w Hiszpanii model samochodu o nazwie **Moco**, ale słowo to oznacza tam wydzieliny z nosa. Z kolei we Francji Toyota wprowadziła model **Toyota MR2**, ale w języku francuskim jego wymowa kojarzyła się z wyrazem „gówno” (*merde*).

1 M. Komor, *Euromarketing...*, s. 170–172; A. Sznajder, *Euromarketing...*, s. 46–55.



Koncern Mazda sprzedawał we Włoszech model samochodu o nazwie **Mazda Laputa**, nawiązując do wyspy z powieści J. Swifta *Podróże Guliwera*. Okazało się jednak, że słowo *la puta* oznacza prostytutkę. Samochód **Lamborghini Reverton** oznacza w Hiszpanii przebitą oponę (tzw. kapeć), z kolei **Fiat uno** w Finlandii był źle kojarzony, ponieważ wyraz *uno* oznacza w mowie potocznej głupka. **Kia Picanto** natrafiła na problemy ze sprzedażą w Brazylii, ponieważ słowem *picante* określa się tam śpiewającego penisa. Koncern Procter & Gamble przygotował dla swojego produktu – pasty do zębów, sprzedawanej we Francji – nazwę „**Cue**”. Jednakże w tym kraju tak samo nazywało się znane czasopismo pornograficzne.

W Chinach niefortunnie przetłumaczono slogan reklamowy znanej amerykańskiej firmy Kentucky Fried Chicken, który brzmiał w oryginale „**finger-lickin' good**” („palce lizać”), na „**eat your fingers off**”, czyli „zjedz swoje palce”<sup>2</sup>. Kolejny przykład nieskutecznego sloganu reklamowego dotyczy firmy Parker eksportującej swoje produkty do Ameryki Łacińskiej. W oryginale brzmiał on „**Avoid embarrassment – use Parker pen**” („Unikaj kłopotu – używaj pióra Parker”). Jednak słowo *embarrasement* (w języku hiszpańskim *el ambarazo*) kojarzy się w tych krajach z kłopotem i zawstydzeniem wynikającym z niechcianej ciąży. Powstało zatem wrażenie, że Parker produkuje środki antykoncepcyjne. Włoska firma samochodowa Lancia miała także kłopoty ze sprzedażą modelu **Dedra** w Wielkiej Brytanii, ponieważ słowo to kojarzyło się z wyrazem *dead* („martwy”). Podobne problemy napotkał także Volkswagen we Włoszech w odniesieniu do samochodu **Jetta**, co po włosku oznaczało „pech” lub „pasma nieszczęść”. Z kolei jego model **Sharan** natrafił na bardzo poważne problemy ze sprzedażą w Szkocji, ponieważ słowo to oznacza w miejscowym dialekcie krowie odchody. Podobne kłopoty dotyczyły modelu **rolls-royce'a Silver Mist** na rynku niemieckim. Jego nazwa po angielsku oznacza „srebrna mgła”, jednak w języku niemieckim słowo *Mist* znaczy „gnój” („nawóz”). Amerykańskie linie lotnicze American Airlines, reklamując w Meksyku swoje usługi, wykorzystały slogan „leć w skórze”, co wiązało się z siedzeniami skórzanymi w samolocie. Slogan brzmiał po angielsku „**Fly in leather**”, ale na język hiszpański przetłumaczono go jako „**Vuela en cero**”, co w potocznej mowie oznaczało „leć nago”.

Zdarzają się również pomyłki w tłumaczeniu. W związku z wizytą papieża Jana Pawła II w Hiszpanii producent ze Stanów Zjednoczonych wyeksportował tam koszulki z napisem w języku hiszpańskim „Widziałem Ojca Świętego”, co po hiszpańsku powinno brzmieć „**Vea El Papa**”. Napis był jednak błędny: „**Vea la Papa**”, co oznaczało „Widziałem kartofla”. Znana firma z branży kosmetyków **Essi Cosmetics** zamierzała wprowadzić na rynek amerykański w 2010 r. lakiery do paznokci pod nazwą „**After Sex**”, ale pod naciskiem konserwatywnych kobiecych organizacji z Teksasu postanowiła zmienić nazwę na „**After Six**”. Samochód marki **Skoda Laura** sprzedawany w Indiach musiał mieć zmienioną nazwę, ponieważ słowo to oznacza w tym kraju penisa. Pozostawiono więc nazwę **Skoda Octavia**.

2 W. Keegan, B. Schlegelmilch, B. Stoettinger, *Globales...*, s. 534.

Także w Polsce możemy się spotkać z niewłaściwymi nazwami produktów firm zagranicznych, które nie biorą pod uwagę brzmienia tych nazw w języku polskim. Na przykład firma niemiecka sprzedaje swoje produkty pod nazwą „Osram”, a w jednej z akcji reklamowych wykorzystano hasło: „**Żarówki Osram tanio**”. Na początku lat 90. jeden z zachodnich banków, reklamując się, wykorzystał hasło reklamowe: „**Nie czekaj na złodzieja – przyjdź do nas**”.

Język jako element czynnika kulturowego w reklamie może być różnie interpretowany w zależności od segmentu adresatów reklamy. Przykładem może tu być kampania reklamowa polskiej firmy LPP realizowana w Rosji, na Ukrainie, w Czechach, na Słowacji, Litwie, w Estonii, Rumunii i Polsce. Jej nazwa brzmiała „**Szyjemy inaczej**”, a wykorzystane hasła to: „**Bolec musi pasować do otworu**”, „**Krochmalenie poszwy**”, „**Obciążanie guzików**”. Ze względu na erotyczne skojarzenia kampania spotkała się z oburzeniem osób starszych, ale z dużym uznaniem młodych, do których LPP kierowało ww. przekazy reklamowe<sup>3</sup>

Różnice kulturowe powodują odmienne sposoby zachowania się konsumentów, np. mają wpływ na częstotliwość zakupów, skojarzenia dotyczące symboli i kolorów. W Stanach Zjednoczonych kupuje się żywność z reguły raz w tygodniu, w krajach Europy Środkowo-Wschodniej częściej, ale w mniejszych ilościach.

Istotne znaczenie w przekazach promocyjnych ma zastosowanie odpowiedniego koloru. Dlatego konieczna jest znajomość różnic w symbolice kolorów w różnych państwach. Np. biały w Japonii i Chinach jest kolorem żałoby, w Ameryce Łacińskiej czerwony kojarzy się ze śmiercią, w Malezji zielony łączony jest z chorobą. Kolor niebieski w Holandii uznany jest za sympatyczny i ciepły, w Szwecji jako zimny, a na Dalekim Wschodzie kojarzy się ze śmiercią. Ze względów religijnych zalecane jest np. nieużywanie koloru zielonego w reklamach w państwach muzułmańskich. W tabeli 7 zestawiono symboliczne znaczenia różnych kolorów w wybranych krajach Europy. Mimo że jest to w zasadzie podobny krąg kulturowy, można zauważyć dość istotne różnice w postrzeganiu kolorów w poszczególnych państwach europejskich.

Uwzględnić też należy sposób odczytywania tekstu. W krajach europejskich, Stanach Zjednoczonych czy w Australii tekst czyta się od lewej strony do prawej, natomiast w niektórych państwach Bliskiego Wschodu odwrotnie. Nieuwzględnienie tej zasady może spowodować negatywne skutki. Na przykład schemat reklamowy: zabrudzenia – środek czyszczący – brak zabrudzeń czytany w krajach Bliskiego Wschodu może zasugerować, że zabrudzenia wystąpiły po zastosowaniu środka czyszczącego<sup>4</sup>. Używane w reklamie symbole także mogą mieć inne znaczenie w różnych krajach – np. sowa w państwach europejskich traktowana jest jako ptak mądrości, natomiast w Indiach jako ptak przynoszący nieszczęście. W Europie wąż budzi skojarzenia negatywne, np. związane z niebezpieczeństwem, a w Ko-

3 Zob. *Szokująca instrukcja*, „Media & Marketing Polska”, 14.05.2008.

4 M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006, s. 70–78.

rei jest symbolem mądrości<sup>5</sup>. Zaleca się także, by w krajach azjatyckich, głównie ze względów religijnych, nie wykorzystywać wizerunku zwierząt jako symboli różnych firm czy ich produktów, ponieważ zwierzęta są postrzegane jako niższy szczebel w hierarchii bytów. Przy wyborze opakowania produktu, jako elementu promocji, należy brać pod uwagę nie tylko wyobrażenia o określonym symbolu, ale także religię. Na przykład jedno z polskich przedsiębiorstw produkujące wyroby cukiernicze miało problemy ze sprzedażą cukierków, tzw. krówek, w Indiach. Wynikało to oczywiście z nieuwzględnienia przez eksportera czynnika religijnego przy kształtowaniu produktu i promocji. Także liczby mogą mieć odmienne znaczenie w różnych krajach. Na przykład liczba 13 uważana jest w Stanach Zjednoczonych i Europie za pechową, a w Japonii za taką uchodzi 4. Wpływ czynnika kulturowego widoczny jest także w treści przekazów reklamowych w poszczególnych państwach. W Niemczech zwraca się uwagę przede wszystkim na racjonalność, informację, fakty i detale, raczej rzadko występuje w reklamie erotyzm. We Francji natomiast większe znaczenie ma estetyka, kreatywność, fantazja, ekstrawagancja i erotyzm. W Wielkiej Brytanii często wykorzystuje się humor i ironię. W Stanach Zjednoczonych przekazy reklamowe są bardzo natarczywe, ale odwołują się do faktów, ponadto przesadnie zachwalają doskonałą jakość reklamowanych produktów.

**Tabela 7.** Symbolika kolorów w wybranych krajach Europy

Kraje	Kolory					
	czarny	biały	czerwony	zielony	niebieski	żółty
1	2	3	4	5	6	7
Austria	żałoba	niewinność	gniew, miłość, namiętność, ogień	nadzieja	wierność	zazdrość
Dania	żałoba, zmartwienie	niewinność, czystość	miłość, ogień, niebezpieczeństwo	nadzieja, zdrowie, nuda	dobra jakość	falsz, skromność, niebezpieczeństwo
Finlandia	zmartwienie, zazdrość	niewinność, czystość	gniew, miłość, namiętność, ogień	nadzieja, skromność	zimno, brak pieniędzy, niewinność	
Francja	zmar-twienia, pijaństwo, zazdrość, pesymizm	młodość, czystość	gniew, gorąco, przyjemność, trzeźwość osądu	młodość, obawa	gniew, obawa	choroba

5 A. Gwiazda, *Wprowadzenie...*, s. 121–123.

1	2	3	4	5	6	7
Portugalia	żałoba, głód, zmartwienie	niewinność, czystość, pokój	wojna, krew, namiętność, ogień	nadzieja	zazdrość, trudności, problemy	rozpacz, plaga
Szwajcaria	pesymizm, coś nielegalnego	niewinność, czystość	gniew, ogień	coś niechcianego, coś niedojrzałego	wściekłość, gniew, romans	
Szwecja	żałoba, zmartwienie	dobroć	gniew, ogień, wściekłość	dobroć, niedoświadczanie	lekkomyślność, zimno	brak pieniędzy
Włochy	depresja	niewinność, obawa, nieudana miłość	gniew, ogień, niebezpieczeństwo	młodość, brak pieniędzy, gniew	obawa	gniew

**Źródło:** L. Rudnicki, *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 1999, s. 186

Ważnym czynnikiem określającym warunki działań promocyjnych jest **stosunek potencjalnych nabywców do produktów zagranicznych**. Jest on różny w poszczególnych krajach, np. w Polsce i w państwach Europy Środkowo-Wschodniej dobra trwale importowane cieszą się dużym uznaniem. Z kolei w krajach Europy Zachodniej, np. w Niemczech, Wielkiej Brytanii czy Szwecji, nabywcy preferują produkty krajowe. Jeśli wyobrażenia o produktach importowanych są pozytywne, można je wykorzystać w działaniach promocyjnych. Jeśli są negatywne, trzeba im przeciwdziałać. W tym celu można np. tworzyć wspólne przedsiębiorstwa z firmami z rynku zagranicznego, zmienić markę, tak aby nie kojarzyła się z określonym krajem pochodzenia, lub realizować sprzedaż produktu pod marką pośrednika w kanale dystrybucji. Często stosunek do produktów z określonego państwa wynika ze stopnia jego znajomości i opinii o nim. Dlatego w wielu krajach podejmowane są działania w celu stworzenia tzw. marki narodowej na podstawie percepcji odnoszących się do kultury, potencjału czy turystycznej atrakcyjności danego państwa.

**Konkurencja na rynku zagranicznym** jest kolejnym czynnikiem, który trzeba uwzględnić w planowaniu działań promocyjnych na rynkach zagranicznych. Jeśli np. konkurenci mają duże (lub bardzo duże) udziały w sprzedaży i stosują intensywną promocję, przedsiębiorstwo może podejmować działania o podobnym poziomie intensywności, o ile dysponuje doświadczeniem na rynku zagranicznym i niezbędnymi środkami finansowymi. Może też, jeśli brak mu środków, podjąć działania kooperacyjne z uczestnikami kanału dystrybucji i wspólnie prowadzić działania promocyjne. Przedsiębiorstwo może również obserwować działania promocyjne konkurentów i na tej podstawie określić swoje działania w tej

dziedzinie, a więc dobór instrumentów promocji, czas trwania działań promocyjnych, ich częstotliwość i wielkość nakładów na nie.

**Rodzaj i jakość produktu** są także czynnikami decydującymi o działaniach promocyjnych na rynkach zagranicznych. W odniesieniu do produktów konsumpcyjnych większe znaczenie mają reklama, akcje aktywizacji sprzedaży i sponsoring, a w wypadku dóbr inwestycyjnych – akwizycja oraz targi i wystawy. Jeśli poziom jakości produktów jest zbliżony do poziomu jakości produktów konkurentów z rynków zagranicznych lub wyższy, należy nadawać produktom markę (producenta lub pośrednika) i w przekazach promocyjnych wskazywać na ich różnicę w stosunku do produktów krajowych. Jeśli poziom jakości produktów byłby niższy niż produktów konkurencyjnych, w działaniach promocyjnych należy zwracać uwagę na niższą cenę lub pozostawić to w gestii importera (ogniwa w kanale dystrybucji).

Wpływ na charakter działań promocyjnych ma także **typ odbiorcy**. Jeśli przedsiębiorstwo dostarcza produkty inwestycyjne, z reguły ich odbiorcami są inne przedsiębiorstwa. Najczęściej instrumentami promocji są wówczas: reklama w czasopiśmie fachowych, materiały informacyjne dostarczane na targi i wystawy, informatory, oferty wywołane przez potencjalnego eksportera, akwizycja. Jeśli przedsiębiorstwo dostarcza na rynek międzynarodowy produkty konsumpcyjne, odbiorcami są przede wszystkim nabywcy indywidualni. Konieczna jest wówczas znajomość wrażliwości poszczególnych segmentów na stosowane instrumenty promocji. Chodzi o stosunek potencjalnych nabywców do przekazów promocyjnych stosowanych w różnych instrumentach promocji (np. w reklamie prasowej, radiowej, telewizyjnej, plakatowej). Wiedza ta pozwoli dobrać najkorzystniejszy zestaw instrumentów promocji. Konieczne są też informacje o cechach wybranych segmentów, np. demograficznych, ekonomicznych i społecznych. Informacje takie dają możliwość określenia treści przekazów promocyjnych oraz czasu trwania akcji promocyjnych, a także zróżnicowania ich w zależności od np. wieku odbiorców.

## 2. Etapy strategii promocji na rynku międzynarodowym

Etapy i instrumenty promocji stosowane na rynkach zagranicznych są podobne do tych, jakie wykorzystuje się na rynkach macierzystych.

Pierwszym etapem działań promocyjnych jest ustalenie ich celu. Jak już wspomniano, cel promocji powinien wynikać z celu marketingowego firmy. Może być określony za pomocą wskaźników ilościowych lub jakościowych. Korzystniejsze jest jednak określenie celu promocji z użyciem wskaźników ilościowych.

Po ustaleniu celu działań promocyjnych należy określić adresatów promocji. Chodzi tu o wyodrębnienie potencjalnych nabywców, do których są adresowane przekazy promocyjne, określenie ich liczby oraz miejsca w strukturze kanału dystrybucji. Ważne są także informacje o strukturze potencjalnych nabywców, np. ze względu na wysokość dochodów, częstotliwość dokonywania zakupów, reakcję na przekazy promocyjne, stosunek do treści promocji. Uwzględnić trzeba też to, jakie są możliwości dotarcia do adresatów za pomocą różnych instrumentów polityki promocyjnej. Przekaz promocyjny może być skierowany do pośrednich ogniw w kanale dystrybucji i (lub) do ostatecznych odbiorców. Istotne znaczenie mają tu dobrze przygotowane i zrealizowane badania marketingowe (strukturalne i koniunkturalne), dzięki którym można zgromadzić i opracować potrzebne informacje. Wydaje się, że wspomniane dwa etapy działań promocyjnych powinny być zrealizowane przez firmę, która albo zamierza podjąć działania na rynku międzynarodowym, albo już na nim funkcjonuje. Pozostałe etapy działań promocyjnych, zwłaszcza te, które odnoszą się do ich treści i częstotliwości, nie zawsze są wykonywane przez przedsiębiorstwo. Jeśli firma ma doświadczenie w działaniu na rynku międzynarodowym, dysponuje środkami finansowymi i odpowiednim personelem oraz wcześniej przygotowywała badania rynków zagranicznych, to następne etapy działań promocyjnych powinny pozostać w jej gestii. Jeśli jednak wymienione warunki nie są spełnione, należy powierzyć przygotowanie działań promocyjnych wyspecjalizowanej firmie.

Następny etap polityki promocji to wybór instrumentów promocji, ustalenie czasu ich stosowania, częstotliwości oraz nakładów na ten cel. W działaniach promocyjnych na rynkach zagranicznych można wykorzystać takie same instrumenty jak na rynku krajowym, tj. reklamę, akcje aktywizujące sprzedaż, sprzedaż bezpośrednią (akwizycję), public relations i sponsoring.

Jeśli przedsiębiorstwo działające na rynkach zagranicznych jest małe lub średniej wielkości, najczęściej z powodu braku środków nie będzie podejmować działań z zakresu public relations i sponsoringu, a skoncentruje się na reklamie i akwizycji. Decyzje dotyczące akcji aktywizujących sprzedaż z reguły należą do ostatniego ogniw w kanale dystrybucji. Odnosi się to zarówno do eksportu pośredniego, bezpośredniego, jak i do posiadania wspólnego przedsiębiorstwa (lub własnego oddziału) na jakimkolwiek pośrednim szczeblu dystrybucji. Często jednak w wypadku małych i średnich przedsiębiorstw akcje reklamowe podejmowane są wspólnie z pośrednim odbiorcą towarów na rynku zagranicznym lub są prowadzone tylko przez niego.

Jedynie duże i międzynarodowe przedsiębiorstwa decydują się na samodzielne finansowanie i (lub) przygotowanie akcji reklamowych, wykorzystywanie public relations i sponsoringu na rynkach zagranicznych, ponieważ wiąże się to z poważnymi nakładami finansowymi. Zależy to również od tego, jakie źródła informacji są preferowane przez nabywców na poszczególnych rynkach zagranicznych. Dobre środki promocji uzależniony jest również od etapu cyklu życia produktu oraz od jego rodzaju. Wykorzystanie instrumentów promocji powinno być bardziej

intensywne w początkowych fazach cyklu życia produktu – dominuje wówczas reklama i ewentualnie akcje aktywizacji sprzedaży. Na kolejnych etapach wzrasta znaczenie sponsoringu i public relations. Także typ produktu wyznacza dobór środków przekazu promocyjnego. Jeśli mamy do czynienia z produktami przemysłowymi, można wykorzystać tzw. reklamę półmasową (w prasie fachowej) oraz reklamę pocztową (listy reklamowe, foldery, cenniki, katalogi itp.). W tym wypadku firma może samodzielnie podjąć takie działania i dodatkowo opracować treść promocji. W wypadku produktów przemysłowych oraz towarów masowych należy także korzystać z targów i wystaw. Wtedy również przedsiębiorstwo jest w stanie samodzielnie przygotować materiały informacyjne dla potencjalnych nabywców. Trzeba się jednak w tym wypadku liczyć z tym, że częstotliwość zarówno wydawania wyspecjalizowanej prasy, jak i organizowania imprez targowych jest relatywnie niska.

Wielkości nakładów na reklamę systematycznie rosną i wyniosły one na świecie w 2017 r. ponad 556 mld USD, w 2018 r. ponad 581 mld USD, a w 2019 r. 604 mld USD. Struktura wydatków przedstawiała się następująco: TV – ok. 46,3%, Internet – 33,7%, radio – 7,7%, outdoory – 5,4%, magazyny – 3,3%, dzienniki – 2,0%, kino – 1,6%<sup>6</sup>. Szacuje się, że w latach 2020–2021 zwiększy się rola reklamy internetowej i radiowej i poprzez outdoory, a spadnie znaczenie reklamy telewizyjnej, prasowej i kinowej<sup>7</sup>.

Czas stosowania działań promocyjnych i częstotliwość nadawania przekazów reklamowych są uzależnione od wielkości środków, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. Niewielkie zasoby poważnie ograniczają zakres promocji. Najczęściej w wypadku małych i średnich firm działania promocyjne pozostają albo całkowicie w gestii pośrednika w kanale dystrybucji, albo są podejmowane wspólnie z partnerem zagranicznym, co ogranicza ryzyko i koszty promocji na rynku międzynarodowym.

Istotne znaczenie ma także ustalenie budżetu na działania promocyjne. Można w tym celu zastosować następujące metody:

- celową (zadaniową),
- według możliwości finansowych,
- według nakładów konkurencji,
- w relacji do różnych wielkości ekonomicznych firmy (np. obrotów, kosztów, zysków).

Za najlepszą uważana jest metoda zadaniowa, ponieważ daje możliwość realizacji celu promocji. Najprostsza natomiast jest ostatnia wymieniona metoda. Z badań wynika, że wśród firm europejskich metoda zadaniowa jest realizowana najczęściej przez firmy fińskie, angielskie i duńskie, a najrzadziej przez firmy niemieckie i szwedzkie<sup>8</sup>.

6 [www.marketingrelacji.com/trendy-na-swiatowym-i-polskim-ryнку-reklamy-w-latach-2017-2021](http://www.marketingrelacji.com/trendy-na-swiatowym-i-polskim-ryнку-reklamy-w-latach-2017-2021) [dostęp: 7.11.2019]; [google.com/udzial+mediow+w+reklamie+na+swiecie/](https://www.google.com/search?q=udzial+mediow+w+reklamie+na+swiecie/) [dostęp: 7.11.2019].

7 <https://admonkey.pl/social-media-trzecim-najwiekszym-kanalem-reklamowym-na-swiecie-w-2019/udzial-mediow-w-wydatkach-na-reklame-2/> [dostęp: 10.02.2020].

8 A. Sznajder, *Euromarketing...*, s. 158–160.

Kolejny etap działań promocyjnych to określenie treści przekazów promocyjnych. Zależy to przede wszystkim od formy działania na rynkach zagranicznych oraz doświadczenia i umiejętności postępowania na tych rynkach. Jeśli przedsiębiorstwo działa przez eksport, rzadko jest w stanie prowadzić kampanię reklamową samodzielnie, a więc także samodzielnie przygotować treść przekazów reklamowych. Z reguły korzysta z usług agencji reklamowych, które oferują komplet usług, np. przeprowadzają badanie rynku, przedstawiają propozycje odnoszące się do treści, częstotliwości działań reklamowych i nakładów finansowych, a nawet przeprowadzają badanie skuteczności i efektywności reklamy.

Spośród instrumentów promocji na rynkach zagranicznych szczególną rolę odgrywa akwizycja. Jest ona stosowana zwłaszcza w działalności eksportowej. Podstawowe zadanie akwizytora polega na doprowadzeniu do zawarcia kontraktu kupna-sprzedaży towarów zleceniodawcy. Ma on więc wyszukać potencjalnych nabywców, przekazać im informacje o przedmiocie transakcji, prowadzić z nimi negocjacje, świadczyć usługi posprzedażowe, prowadzić badania marketingowe dla zleceniodawcy.

Dobór środków promocji zależy też od cyklu życia produktu. Bardziej intensywnie należy wykorzystywać instrumenty promocji w początkowych fazach tego cyklu, a także jeśli firma często wchodzi na rynek z nowymi produktami. Omówiony pokrótce etap ustalenia treści przekazu, a także etap wcześniejszy – określenia instrumentów promocji – wymagają dysponowania informacjami, które można uzyskać z badań marketingowych.

Przykładem innowacyjnych działań promocyjnych jest postępowanie znanej firmy z branży sportowej – *Nike Inc.* Jako pierwsza wykorzystwała ona w promocji wspomaganie i sponsorowanie znanych sportowców, takich jak Michael Jordan, Tiger Woods, Ronaldo, Ronaldinho czy Pete Sampras. W telewizyjnych przekazach promocyjnych wykorzystywano stopklatki, zbliżenia i szybkie cięcia obrazu. Te filmy reklamowe stały się pierwszymi sportowymi wideoklipami, co w działaniach promocyjnych było nowością. Na wielką skalę wykorzystywana była także reklama kinowa, prasowa i billboardy. W akcjach reklamowych zwracano też uwagę na promowanie zdrowego trybu życia i aktywnego spędzania wolnego czasu. Rozwijano również bardzo intensywnie promocję i sprzedaż przez internet. Nike Inc. ma pięć serwisów internetowych, dzięki którym realizowane są przekazy reklamowe oraz sprzedaż wraz z dostawą do domu wybranych produktów firmy. Są to NikeD.com, NikeRunning.com, NikeWoman.com, Nikebasketball.com oraz Ninemillion.org.

Ostatni etap działań promocyjnych to realizacja promocji oraz badanie jej skuteczności i efektywności. Realizacja z reguły przynosi zmiany w sprzedaży, postrzeganiu firmy i jej produktów, zachowaniu się nabywców itp. Konieczne jest więc określenie efektów działań promocyjnych i skutków, jakie wywołały. Skuteczność odnosi się do stopnia osiągnięcia celów promocji, a efektywność – do rezultatów, jakie przyniosła. Dzięki wynikom takich badań można dokonać zmian w polityce promocji i wyeliminować jej wady. Brak badań w tym zakresie może



spowodować, że przedsiębiorstwo będzie powielać błędy dotychczasowych działań promocyjnych. Ostatni etap działań promocyjnych jest jednak najtrudniejszy, ponieważ konieczne jest określenie, jakie inne czynniki poza promocją i w jakim stopniu mogły mieć wpływ na wielkość sprzedaży. Mogą to być zarówno czynniki zależne od przedsiębiorstwa (np. zmiana struktury organizacyjnej, przekazanie uprawnień decyzyjnych do oddziałów operacyjnych, wzrost liczby punktów sprzedaży), jak i czynniki zewnętrzne, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu (postępowanie konkurentów i nabywców, zmiany przepisów prawa). Konieczne jest zebranie informacji o takich czynnikach i uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy w okresie realizacji promocji przez przedsiębiorstwo czynniki te uległy istotnym zmianom. Jeśli zmiany były niewielkie lub ich nie zaobserwowano, można sformułować wniosek, że zmiany w wielkości sprzedaży nastąpiły na skutek działań promocyjnych. Należy ponadto dotrzeć do ostatecznych nabywców, aby uzyskać informacje o przyczynach zakupu i w ten sposób zweryfikować poprzednią ocenę. Jak wynika z przedstawionych etapów działań promocyjnych, badania efektywności promocji są bardzo złożone i długotrwałe. Dodatkowym utrudnieniem jest tu rynek międzynarodowy. Dlatego z reguły badania te są zlecane agencjom badawczym. Nieco łatwiejsze są badania skuteczności promocji, szczególnie wtedy, gdy cel promocji jest określony w postaci wskaźników liczbowych. Porównuje się wówczas zamierzenia z ich realizacją. Badania te przedsiębiorstwo jest w stanie wykonać samodzielnie<sup>9</sup>.

### 3. Rodzaje strategii promocji na rynku międzynarodowym

Ze względu na stopień zróżnicowania działań promocyjnych możemy mówić o działaniach promocyjnych jednolitych i o działaniach promocyjnych zróżnicowanych.

**Działania promocyjne jednolite** na rynkach zagranicznych polegają na tym, że przedsiębiorstwo stosuje w kraju macierzystym i na rynku zagranicznym ten sam przekaz promocyjny, zmieniając tylko język, kolory i ewentualnie markę produktu. Wychodzi się tu z założenia, że działania takie, wywodzące się z orientacji geocentrycznej, pozwalają na zmniejszenie kosztów. Często nie stosuje się nawet zmian – zwłaszcza w wypadku reklamy – haseł i sloganów reklamowych. Są one wykorzystywane w wersji oryginalnej, bez tłumaczenia (np. w wypadku firm Panasonic, Siemens,

9 Szerzej o badaniach efektywności promocji zob. J. Łodziana-Grabowska, *Efektywność reklamy*, PWE, Warszawa 1996; R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.

Coca-Cola, Levi Strauss). Można się spotkać tu z dwoma wariantami postępowania. Pierwszy polega na tym, że po sukcesie promocji w kraju macierzystym działania promocyjne są podejmowane bez zmian w kolejnych państwach tego samego kręgu kulturowego, a następnie na rynkach innych krajów. W ten sposób z marki lokalnej tworzy się markę globalną. Drugi sposób postępowania sprowadza się do tego, że identyczne działania promocyjne są podejmowane jednocześnie w wielu państwach (czynią tak np. Philips, Microsoft, Coca-Cola). Pełnej standaryzacji podlega też działalność promocyjna McDonald'sa. Na wszystkich rynkach stosowane są jednolite hasła i slogany reklamowe, identyczny znak firmowy, kolory i czas działań promocyjnych. Na przykład w 1983 r. globalnym hasłem było: „**McDonald's and You**”, w 1997 „**My McDonald's**”, a w 2003 r. „**McDonald's – I'm lovin'it**”. Podobną treść mają także akcje aktywizacji sprzedaży. Na przykład na większości rynków spotyka się akcje nawiązujące do sprawdzonej w Stanach Zjednoczonych „**one dollar menu**”, tj. oferty, w której każdy produkt kosztuje jednego dolara. W Niemczech jest to „**11 produktów za jedno euro**”, a w Polsce tzw. **strefa dobrych cen** (w 2006 r. każdy produkt sprzedawany był po dwa złote). W 2014 r. kampania reklamowa sieci McDonald's z wykorzystaniem wizerunku tenisistek sióstr Williams i hasła „**McDonald's – I'm lovin'it**” była identyczna na wszystkich rynkach.

Od 2005 r. nastąpiły istotne zmiany w ofercie i działaniach promocyjnych McDonald'sa. Do tradycyjnej oferty dołączono dania z warzyw i owoce. Także w przekazach promocyjnych pojawiły się informacje i hasła o zdrowym żywieniu. Była to reakcja McDonald'sa na zarzuty prasy i organizacji konsumenckich o promowaniu przez firmę modelu żywienia w jej restauracjach, który przyczynia się do wzrostu otyłości w społeczeństwie amerykańskim. Przykładem jednolitej globalnej reklamy są także działania Coca-Coli, która w okresie Bożego Narodzenia emituje od kilku lat film przedstawiający postać Świętego Mikołaja na saniach z butelkami coca-coli. Ten przekaz reklamowy był tak silny, że reklamowana postać stała się archetypem Świętego Mikołaja. Także promocja koncernu IKEA ma charakter globalny, tzn. jej instrumenty i treść są jednakowe na wszystkich rynkach zagranicznych. Znak firmowy – nazwa firmy IKEA oraz kolory żółty i niebieski – pozwalają wyróżnić i rozpoznać przedsiębiorstwo na wszystkich rynkach. Dodatkowo stosowane są akcje aktywizacji sprzedaży w postaci obniżek i opustów cenowych oraz sprzedaży ratalnej nieoprocentowanej w okresie 10 miesięcy. Instrumentem jednolitych działań promocyjnych IKEL jest także katalog produktów dostarczany bezpośrednio do domów potencjalnych klientów. Przykładem jednolitych działań reklamowych są hasła „**Mentos – the Freshmaker**”, „**Nokia – Connecting people**” czy „**United Colors of Benetton**”.

W **działaniach promocyjnych zróżnicowanych**, które są przeciwieństwem strategii standaryzacji promocji, wykorzystuje się ten sam temat promocji, ale – ze względu na specyfikę rynków – używa się różnych instrumentów promocyjnych, dostosowanych do rynku zagranicznego. Zróżnicowanie może też polegać na tym, że dla określonego produktu wykorzystuje się inny pod względem treści przekaz promocyjny oraz odmienne środki przekazu. Zróżnicowanie może także

odnosić się do czasu trwania i częstotliwości emisji przekazów. Przykładem takiej akcji promocyjnej była kampania włoskiej firmy Luigi Lavazza, której dystrybutorem w Polsce jest Elite Cafe. Kampania była realizowana w 2005 i 2006 r. przy wykorzystaniu telewizji, prasy, outdoorów i kalendarzy. W Polsce stosowano tylko outdoor. Podobnie postąpiła grupa Electrolux, która w Polsce wykorzystywała dwa ogłoszenia reklamowe, a w innych krajach – szesnaście.

Firma Unilever sprzedaje swój produkt – płyn do zmiękczenia tkanin – używając na wielu rynkach tego samego znaku (tj. misia), ale na każdym rynku innej nazwy. W Niemczech jest to „Kuschelweich”, w Belgii i Holandii – „Robjin”, w Danii – „Bamseline”, we Francji – „Cajoline”, w Hiszpanii – „Mimosin”, we Włoszech i w Polsce – „Coccolino”, w Turcji – „Yumos”, w USA – „Snuggle”, w Brazylii – „Fofo”, w Japonii – „Fafa”, w Korei Południowej – „Pomi”, w Australii – „Huggie”. Nazwa produktu była zmieniana przez oddział firmy w każdym z krajów na słowo kojarzące się z miękkością. Jedynie w Polsce przyjęto bez zmian nazwę włoską. Wszędzie także zastosowano ten sam przekaz reklamowy, z niewielkimi zmianami tekstu, umożliwiającymi jego dubbing<sup>10</sup>. Również polskie przedsiębiorstwa działające na rynkach zagranicznych prowadzi politykę różnicowania promocji – np. firma Maspex w kraju sprzedaje swoje produkty (napoje i soki) m.in. pod marką **Kubuś**, a w Rosji pod marką **Tedi**.

Podobnie jednolitą co do formy promocję stosuje firma IKEA, która wykorzystuje w tym celu przede wszystkim katalog swoich produktów i dostarcza go bezpośrednio do domów potencjalnych klientów.

Według badań odnoszących się do promocji w państwach Unii Europejskiej ok. 23% stanowiły globalne i paneuropejskie kampanie reklamowe, a ponad 74% – kampanie krajowe. Najwięcej kampanii globalnych i paneuropejskich realizowały firmy francuskie, niemieckie i holenderskie<sup>11</sup>.

Zróznicowane działania promocyjne odnoszą się szczególnie do treści przekazów reklamowych. W krajach arabskich przekazy reklamowe powinny być dostosowane do zasad obowiązującej tam religii, tradycyjnego modelu społeczeństwa, istniejącej hierarchii i różnic społecznych. W Indiach przekazy reklamowe powinny uwzględniać tradycje, brak nagości, wykorzystywać śpiew i taniec. W Chinach należy z kolei brać pod uwagę szacunek dla starszych i władzy, a w treściach przekazu wykorzystywać elementy natury i efekty komputerowe. W Japonii istotne znaczenie mają w reklamie wartości rodzinne, szacunek dla starszych, prostota i spokój. W Wielkiej Brytanii szczególne znaczenie mają w treści reklamy ironia, porównania, wskazywanie na jakość w powiązaniu z ceną produktów. We Francji liczą się lekki styl, metafora, indywidualność i teatralny styl przekazu. We Włoszech ważne są niewerbalne treści reklamy, głośne i żywiołowe przekazy, pogodny i wesoły nastrój. W USA prosty język, przekazy emocjonalne, oryginalne porównania<sup>12</sup>.

10 G.S. Yip, *Strategia globalna...*, s. 192–194.

11 A. Sznajder, *Euromarketing...*, s. 168–197.

12 [www.rekinysukcesu.pl/blog/82-reklama-na-rynkach-zagranicznych](http://www.rekinysukcesu.pl/blog/82-reklama-na-rynkach-zagranicznych) [dostęp: 15.01.2020].

Kolejne kryterium podziału strategii promocji stanowią jej adresaci. Możemy mówić o dwóch rodzajach strategii:

- 1) tzw. strategii pchania (*push*),
- 2) tzw. strategii ciągnięcia (*pull*).

**Strategia pchania (*push*)** polega na podejmowaniu działań promocyjnych przez producenta (eksportera) i kierowaniu ich do kolejnych ogniw w kanale dystrybucji. Wykorzystuje się tu przede wszystkim akwizycję, reklamę półmasową i pocztową. Na finalnych nabywców oddziałują ostatnie ogniwa kanału dystrybucji, czyli firmy detaliczne.

W **strategii ciągnięcia (*pull*)** adresatami promocji są finalni nabywcy i do nich bezpośrednio kieruje przekaz promocyjny producent (eksporter). Wykorzystuje się wówczas przede wszystkim reklamę masową, która ma na celu spopularyzowanie marki. W praktyce, w zależności od doświadczenia w działaniach na rynkach zagranicznych i wielkości środków finansowych, możemy spotkać się z jednoczesnym stosowaniem w różnym zakresie strategii *push i pull*. Czyni tak np. znany koncern japoński Minolta Co Ltd. W odniesieniu do kopiarek i drukarek stosuje **strategię *push***, do pozostałych produktów – faksów, aparatów fotograficznych, instrumentów pomiarowych, lornetek itp., wykorzystuje **strategię *pull***, czyli działania promocyjne skierowane bezpośrednio do ostatecznego odbiorcy.

W praktyce, jak wiadomo, nie da się oddzielić instrumentów marketing-mix. Są one stosowane jednocześnie i wzajemnie uwarunkowane. Spotykamy się więc z różnymi wariantami strategii produktu i promocji:

- strategią jednolitego produktu i promocji,
- strategią jednolitego produktu i zróżnicowanej promocji,
- strategią zróżnicowanego produktu i jednolitej promocji,
- strategią zróżnicowanego produktu i promocji.

**Strategia jednolitego produktu i promocji** odnosi się do markowych produktów, znanych na rynku międzynarodowym, a jej głównym atutem jest możliwość poważnych obniżek kosztów i szybkiego zastosowania w różnych krajach. Wykorzystywana jest np. przez firmy Coca-Cola, Pepsi-Cola, Eastman Kodak, Gillette, McDonald's oraz dla takich produktów, jak whisky Black and White, Johnnie Walker, Jack Daniels, Haig, papierosy Marlboro, Camel, wino Campari, Martini itp.

**Strategia jednolitego produktu i zróżnicowanej promocji** stosowana jest wtedy, gdy ten sam produkt może być inaczej użytkowany. Jako przykład podaje się tu często maszyny do szycia czy samochody. W przekazach promocyjnych akcentuje się więc różne przeznaczenie produktu. Zbliżoną strategię stosują również firmy farmaceutyczne (np. GlaxoSmithKline), które wprowadzają na nowe rynki te same produkty i jednocześnie dostosowują działania promocyjne do poszczególnych krajów (lub regionów).

Ze **strategią zróżnicowanego produktu i jednolitej promocji** mamy do czynienia wtedy, gdy produkt jest dostosowywany do zróżnicowanych warunków na różnych rynkach, ale nabywcy reagują w podobny sposób na treść przekazu

promocyjnego. Wówczas działania promocyjne są jednolite. Odnosi się to głównie do takich produktów, jak środki czystości, artykuły kosmetyczne i paliwa.

**Strategia zróżnicowanego produktu i promocji** zakłada sprzedawanie zróżnicowanych produktów i stosowanie jednocześnie odmiennych działań promocyjnych na wielu rynkach zagranicznych. Wynika to głównie z dużego popytu na różne odmiany produktu i zróżnicowanej struktury nabywców (np. ze względu na percepcję przekazu promocyjnego, stosunek do produktów zagranicznych, stopień lojalności wobec produktu). Strategia ta stosowana jest w wypadku odzieży, artykułów żywnościowych, gospodarstwa domowego (np. maszyny do szycia są dostosowane do potrzeb odbiorców w krajach europejskich oraz w Azji i w związku ze specyfiką rynku są także inaczej reklamowane).

W działalności firm na rynku międzynarodowym możemy się spotkać z łączeniem akcji promocyjnych produktów różnych firm. Wynika to głównie z chęci ograniczenia ryzyka i zmniejszenia kosztów wejścia na nowe rynki. W taki sposób postępuje np. wielki międzynarodowy koncern Procter & Gamble. Prowadzi on kampanie reklamowe ze znanymi na poszczególnych rynkach firmami, głównie odzieżowymi i sportowymi – np. w Niemczech z firmą Schiesser (bielizna dla kobiet), we Francji z firmami Jacadi i Kookai, a ponadto z firmami Adidas i Puma.

Ważne znaczenie w działaniach promocyjnych na rynku międzynarodowym ma zakres uprawnień decyzyjnych oddziałów. Możemy mówić o ścisłej centralizacji, kiedy decyzje o treści działań promocyjnych, czasie ich trwania, częstotliwości emisji przekazów itd. zapadają w centrali, w kraju macierzystym. Najczęściej przedsiębiorstwo współpracuje z jedną agencją reklamową, natomiast oddziały wykonują polecenia centrali. Taki sposób postępowania realizował w latach 90. Unilever – sposób ten odpowiada globalnej strategii firmy. Można też się spotkać z decentralizacją decyzji promocyjnych, kiedy oddziały realizują koncepcję promocji wypracowaną w centrali, ale mają swobodę doboru środków promocji, czasu trwania i częstotliwości emitowania przekazów (np. firmy GlaxoSmithKline i Nestle). Taki sposób postępowania wynika z realizacji przez przedsiębiorstwo strategii regiocentrycznej lub dualnej. Z jeszcze większym zakresem decentralizacji decyzji promocyjnych mamy do czynienia, gdy oddziały samodzielnie opracowują i realizują koncepcję działań promocyjnych. Przykładem takiego podejścia są działania firmy Heinz z branży spożywczej. Podejście to jest efektem stosowania policentrycznej strategii na rynku międzynarodowym.

W praktyce najczęściej standaryzowanymi elementami strategii marketing-mix są marka produktu, jego opakowanie i cena, w dalszej kolejności dystrybucja, a w najmniejszym stopniu ujednocznione są działania promocyjne. Poniżej zaprezentowano przykład działań promocyjnych firmy na rynkach zagranicznych.

### **Przykład działań promocyjnych Benetton Group**

Firma Benetton została założona w 1965 r. w Ponzano Veneto we Włoszech przez rodzinę Benettonów. Od samego początku celem firmy było tworzenie prostej i wygodnej odzieży wyprodukowanej z surowców naturalnych po możliwej

do zaakceptowania cenie przede wszystkim przez ludzi młodych w wieku od 15 do 35 lat. W 1985 r. firma przyjęła nazwę Benetton. Benetton prowadzi na rynku międzynarodowym strategię globalną, choć w wielu przypadkach dostosowuje się do lokalnych warunków. Ma kilka marek, w tym markę znaną na całym świecie, o charakterze globalnym, „United Colours of Benetton”, markę „Sisley”, najbardziej ekskluzywną i elegancką, „Killer Loop” dla nastolatków oraz „Playlife”. Jednym z głównych czynników sukcesu firmy były niekonwencjonalne globalne strategie reklamowe. Ich cel stanowiło przede wszystkim zwrócenie uwagi na firmę poprzez szokujący i niejednokrotnie przerażający widza przekaz reklamowy. Można stwierdzić, że Benetton był pierwszą firmą, która zaczęła stosować tzw. reklamę kontrowersyjną lub spotykany w literaturze przedmiotu tzw. marketing partyzancki. Przykładem może tu być międzynarodowa kampania reklamowa pod nazwą „All the worlds' colors”, w której wykorzystano billboardy przedstawiające sześcioro dzieci i sześcioro dorosłych o różnych kolorach skóry i w ubraniach o różnych kolorach. Miała ona na celu wskazanie na możliwość życia w pokoju różnych ras. W 1989 r. w swojej globalnej kampanii reklamowej Benetton wykorzystał plakaty przedstawiające czarną kobietę karmiącą piersią białe niemowlę, a w 1992 r. na plakatach ukazało się zdjęcie pocałunku księdza i zakonnicy. Zawisły one w 80 krajach, a gorącą dyskusją wywołały głównie w Europie. We Włoszech nie wyrażono zgody na ich publiczną prezentację. W Polsce plakat wisiał jedynie w Warszawie (24 dni) i Katowicach (trzy godziny) i na skutek protestów organizacji kościelnych zakazano eksponowania go. W innych krajach protesty nie były zbyt silne, plakat podobał się szczególnie w Stanach Zjednoczonych, a w Wielkiej Brytanii uzyskał nagrodę Eurobest Award. W 1993 i 1994 r. zainicjowano nową akcję reklamową, wykorzystując do tego celu fotosy reporterskie ze znakiem firmowym „United Colours of Benetton”, przedstawiające mężczyznę umierającego na AIDS w ramionach swojego ojca. Eksponując drastyczne zdjęcia, Benetton postanowił, według O. Toscaniego, walczyć ze zubożeniem wobec chorych na śmiertelną chorobę i zmuszać przechodniów do myślenia. Podobnie w 1993 r. na innych plakatach Benettona pojawiło się zdjęcie zakrwawionego ubioru młodego żołnierza chorwackiego, poległego pod Mostarem w Bośni, wraz z fragmentem listu jego ojca. Na kampanię tę Benetton przeznaczył 15 mln USD, a plakat pojawił się w 110 krajach (w Polsce nie pokazano go). Według firmy celem reklamy było zwrócenie uwagi świata na zinstytucjonalizowaną przemoc w byłej Jugosławii. Plakat ten wzbudził wiele kontrowersji w Europie: w Niemczech i w Szwajcarii zabroniono jego ekspozycji, a we Francji ministerstwo do spraw pomocy humanitarnej zaapelowało o bojkot wyrobów firmy Benetton. Uważano, że używa ona reklamy szokowej do wpływania na świadomość nabywców i wzrost sprzedaży. W 1993 r. Benetton wykorzystał w swojej kolejnej kampanii reklamowej trzy plakaty ukazujące wycinek nagiej skóry z wytatuowanym napisem „HIV positiv”. W Holandii i Japonii plakat został włączony do akcji uświadamiających o AIDS, we Włoszech kampanię szczególnie

potępił Kościół katolicki, w Niemczech Trybunał Federalny wydał zakaz publikowania plakatów Benettona wywołujących u konsumentów (w celach handlowych) litość dla cierpiących, co według sędziów narusza ustawę o konkurencji. W Genewie szwajcarska organizacja pomocy chorym na AIDS ogłosiła komunikat popierający kampanię firmy odzieżowej i wzywający odbiorców, by zastanowili się nad tą chorobą. Wykorzystano tu fotosy reporterskie ze znakiem firmowym „United Colours of Benetton”. Do innych kontrowersyjnych plakatów Benettona można zaliczyć plakat przedstawiający trójkę dzieci o różnych kolorach skóry pokazujących języki w tym samym kolorze, plakat złożony z różnokolorowych prezerwatyw, reklamy ze zdjęciami ptaka w ropie naftowej czy żołnierza w jednym z krajów afrykańskich trzymającego ludzką kość udową<sup>13</sup>. W 2011 r. Benetton rozpoczął nową kampanię reklamową, której celem, jak ogłosił, była walka z nienawiścią. Treścią plakatów były fotomontaże całujących się par przywódców politycznych z różnych krajów – kanclerz Niemiec Angela Merkel z prezydentem Francji Nicolasem Sarkozym, prezydent USA Barack Obama z prezydentem Wenezueli Hugo Chavezem, Barack Obama z prezydentem Chin Hu Jingtao, premier Izraela Benjamin Netanjahu z prezydentem Autonomii Palestyńskiej Mahmudem Abbasem, papież Benedykt XVI z imamem meczetu Al-Azhar w Kairze Ahmedem El-Tayebem. Ta kampania reklamowa wywołała konflikt firmy z Watykanem, który został polubownie rozstrzygnięty i Benetton wpłacił bliżej nieokreśloną sumę (w milionach euro) na wskazany przez Watykan cel charytatywny. Większość akcji reklamowych i stosowanych przez Benettona plakatów prowokuje i wywołuje skandal, nie zawierają one podpisów objaśniających i naruszają ogólne przyzwyczajenia i normy.

### **Marketing-mix na rynku międzynarodowym – podsumowanie**

Omówione elementy marketing-mix stosowane przez przedsiębiorstwo są ściśle uzależnione od realizowanej przez nie orientacji internacjonalizacyjnej. W wypadku orientacji etnocentrycznej następuje przeniesienie na rynki międzynarodowe koncepcji marketing-mix realizowanej w kraju. Stosowana jest więc standaryzacja produktu i polityka jednolitej marki. W zakresie polityki cenowej spotkamy się z ustaleniem jednolitej ceny zbytu, do której dodaje się koszty związane z dotarciem produktu na poszczególne rynki zagraniczne. Wykorzystuje się głównie metodę kosztową ustalania ceny. Może to prowadzić do tego, że cena w kraju jest niższa niż na rynkach zagranicznych. Mówi się wówczas o tzw. *price escalation*<sup>14</sup>. W zakresie polityki promocji stosowane są te same działania co w kraju macierzystym, przy czym najczęściej zleca się przygotowanie akcji promocyjnych na rynkach zagranicznych krajowym agencjom promocji. Podobnie przedstawia się sytuacja w wypadku polityki dystrybucji: preferowane są kanały

13 O. Toscani, *Uśmiechnięte ścierwo*, Delta, Warszawa 1995; P. Bazyłko, *Szokujący Benetton*, „Życie Warszawy”, 16.02.1994; A. Maliszewska, *Świat według Benettona*, „Businessman” 1994, nr 9.

14 M. Kotabe, K. Helsen, *Marketing Management*, John Wiley & Sons inc., New York 2004.

dystrybucji wykorzystywane w kraju macierzystym. Taki rodzaj strategii marketing-mix realizowany jest np. przez wielką firmę amerykańską z branży odzieżowej Polo Ralph Lauren.

Zdecydowanie inaczej przedstawia się strategia marketing-mix, gdy przedsiębiorstwo realizuje orientację policentryczną. Spotykamy się wtedy przede wszystkim z adaptacją produktu i jego dostosowaniem do specyfiki poszczególnych krajów. Odnosi się to do wszystkich elementów i funkcji produktu. Wykorzystywane są często marki krajowe, a ceny ustala się w zależności od warunków poszczególnych rynków zagranicznych. Podobnie modyfikowane są przekazy promocyjne, środki promocji, czas i częstotliwość tych działań. W odniesieniu do dystrybucji preferuje się lokalnych pośredników.

W wypadku orientacji regiocentrycznej i globalnej wykorzystuje się w działaniach z zakresu marketing-mix standaryzowanie oferty. Podstawą do standaryzacji produktu są jednak potrzeby globalnego (regionalnego) nabywcy. Typowym przykładem producentów realizujących taki typ polityki produktu są firmy produkujące zabawki dla dzieci, np. firmy Mattel czy Lego. W konsekwencji stosuje się przede wszystkim marki globalne (ta sama nazwa lub znak graficzny na wszystkich rynkach zagranicznych). Standaryzacja dotyczy także działań cenowych; dąży się do jednolitej ceny na wszystkich rynkach, choć jest to trudne ze względu choćby na różne stopy inflacji, kursy walut czy stopy podatku VAT w poszczególnych krajach. Jednolita jest także polityka promocji, która ma na celu zbudowanie podobnego wizerunku produktu (firmy) na wszystkich rynkach. We wszystkich państwach wykorzystuje się ten sam przekaz promocyjny i te same środki promocji, co jest jednak bardzo trudne ze względu na różnice kulturowe. Stosowane są także podobne kanały dystrybucji. Ponieważ na wielu rynkach nie ma możliwości realizowania orientacji globalnej, w praktyce wykorzystywana jest strategia dualna (glokalna). Stosuje się tu zasadę: tyle standaryzacji, ile jest to możliwe, i tyle różnicowania, ile konieczne. Różnicowanie odnosi się zatem do tych elementów marketing-mix, które uwzględniają specyfikę rynków zagranicznych.

Na zakończenie rozważań o elementach strategii marketing-mix na rynku międzynarodowym można stwierdzić, że wśród instrumentów marketingowych wyróżniamy takie, które poddawane są adaptacji w zależności od specyfiki poszczególnych rynków, i takie, które są jednolite i standaryzowane. Najczęściej spotykamy się z realizacją przez przedsiębiorstwo strategii dualnej, w której zdecydowana większość instrumentów marketingowych jest jednolita, przy czym specyficzne cechy poszczególnych rynków wymuszają adaptacje niektórych instrumentów marketingowych. Do instrumentów nadających się do standaryzacji można zaliczyć produkt, jego nazwę, markę i opakowanie, a w dalszej kolejności kanały dystrybucji. Do instrumentów możliwych do adaptacji zaliczamy sprzedaż osobistą, akcje aktywizacji sprzedaży, usługi posprzedażowe i cenę. W literaturze marketingu międzynarodowego wskazuje się, że przedsiębiorstwa podejmują na zagranicznych rynkach działania standaryzacyjne, ale przynoszą one



różne efekty. Uważa się, że standaryzacja ceny i dystrybucji przynosi pozytywny wpływ na efekty działań na rynkach zagranicznych. Standaryzacja promocji ma wpływ neutralny, a standaryzacja produktu wywiera negatywny wpływ na efekty na tych rynkach. Można stąd wnioskować, że zmodyfikowane produkty, dostosowane do lokalnych warunków są bardziej konkurencyjne na rynkach zagranicznych<sup>15</sup>.

---

15 Q. Tan, C.M.P. Sousa, *International Marketing Standardization. A Meta-Analytic. Estimation of its Antecedents and Consequences*, „Management International Review”, 9.03.2013.

# **X. Organizacja marketingu w przedsiębiorstwie działającym na rynku międzynarodowym**

## **1. Uwarunkowania organizacji działalności marketingowej na rynku międzynarodowym**

Realizacja strategii marketingowej przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym jest uwarunkowana m.in. posiadaniem przez przedsiębiorstwo formalnej struktury organizacyjnej marketingu. Nie jest przy tym istotne, jak nazywa się taka komórka. Ważne natomiast, by przedsiębiorstwo kierowało się w swoim postępowaniu zasadami marketingu. Jedną z tych zasad jest przyjęcie wyników badań marketingowych za jedną z głównych przesłanek podejmowania decyzji marketingowych przez przedsiębiorstwo. Drugą zasadę stanowi koordynacja działań wszystkich komórek organizacyjnych, w których podejmuje się działania zmierzające do osiągnięcia celów marketingowych przedsiębiorstwa. Kolejną zasadą jest współdziałanie komórki marketingowej w podejmowaniu decyzji strategicznych przez przedsiębiorstwo. Z tej ostatniej zasady wynika, że komórka marketingowa powinna dysponować zasobami finansowymi, rzeczowymi i ludzkimi, tak by mogła ona wypełniać swoje obowiązki (np. badania marketingowe, przygotowanie koncepcji strategii).

Organizacja marketingu uzależniona jest od wielu czynników, które możemy podzielić na dwie grupy – zewnętrzne i wewnętrzne<sup>1</sup>. Do czynników wewnętrznych zaliczamy: zasoby przedsiębiorstwa, jego doświadczenie w działaniach na rynkach zagranicznych, ofertę produktów i realizowaną orientację internacjonalizacyjną. Natomiast do czynników zewnętrznych można zaliczyć: uwarunkowania rynków zagranicznych (ekonomiczne, prawne, kulturowe, demograficzne), sytuację w branży, w której działa przedsiębiorstwo, postępowanie konkurentów na rynkach zagranicznych, nabywcy produktów firmy, ich cechy

---

1 Zob. szerzej E. Dulinić, *Marketing międzynarodowy...*, s. 281–285; W. Grzegorzczak, *Marketing na rynku...*, s. 193; G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja...*, s. 249–252.

i postępowanie. Wymienione czynniki decydują o rodzaju formalnej struktury organizacyjnej w odniesieniu do rynków zagranicznych, na które przedsiębiorstwo wchodzi lub już na nich funkcjonuje. Niewielkie zasoby finansowe, rzeczowe i ludzkie firmy utrudniają utworzenie sformalizowanej struktury organizacyjnej marketingu. Najczęściej mamy wtedy do czynienia z eksportem pośrednim jako formą wejścia na rynki zagraniczne i wykorzystywaniem komórki ds. eksportu. Podobnie skromna oferta produktów uzasadnia korzystanie z ww. rozwiązania. Także orientacja etnocentryczna jest czynnikiem sprzyjającym tworzeniu prostej struktury w postaci komórki ds. eksportu. Dopiero realizowanie pozostałych orientacji wymaga tworzenia komórki organizacyjnej marketingu bardziej złożonej i odpowiedzialnej za różne rynki krajowe, regionalne lub rynek globalny. Uwarunkowania rynków zagranicznych, ich struktura i sytuacja w branży są kolejnymi czynnikami tworzenia organizacji marketingu. Wykorzystuje się wtedy kilka kryteriów tworzenia takiej komórki. Zachowania nabywców na zagranicznych rynkach oraz ich cechy są w dalszej kolejności kryterium tworzenia komórki marketingu i może się to odnosić zarówno do rynków krajowych, jak i do grup państw.

## 2. Rodzaje organizacyjnych struktur marketingu

Możemy spotkać się z kilkoma odmianami takich struktur wyodrębnionych ze względu na różne kryteria. Ze względu na objęcie nimi jednocześnie działań marketingowych w kraju i na rynkach międzynarodowych (miejsce w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa) występują:

- a) struktury organizacyjne niezintegrowane (wysegregowane),
- b) struktury organizacyjne zintegrowane<sup>2</sup>.

Natomiast ze względu na kryterium rynkowe i funkcjonalne możemy wyróżnić:

- a) funkcjonalną strukturę organizacyjną marketingu,
- b) geograficzną strukturę organizacyjną,
- c) produktową strukturę organizacyjną,
- d) segmentową strukturę organizacyjną.

**Niezintegrowane (wysegregowane) struktury organizacyjne marketingu** polegają na utworzeniu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa komórek zajmujących się działaniami marketingowymi odrębnie w kraju i na rynkach zagranicznych. Są one autonomiczne, mają odrębny personel i środki niezbędne do działania.

Natomiast **zintegrowane struktury marketingu** odpowiadają za organizację działań marketingowych jednocześnie na rynkach krajowych i zagranicznych.

2 W. Grzegorzcyk, *Marketing...*, s. 204–209; G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja...*, s. 253–258.

Mogą one występować w postaci struktur jednowymiarowych lub wielowymiarowych<sup>3</sup>. Jednowymiarowe zintegrowane struktury przyjmują postać struktur zintegrowanych funkcjonalnie, zintegrowanych produktowo, segmentowo i geograficznie (regionalnie). Natomiast wielowymiarowe struktury organizacyjne marketingu mogą występować jako struktury macierzowe lub tensorowe.

**Pierwszą strukturą organizacyjną marketingu wyodrębnioną ze względu na kryteria rynkowe jest struktura funkcjonalna.** W przedsiębiorstwie działającym na rynkach zagranicznych oznacza to, że wydzielona komórka marketingu zajmuje się całokształtem przedsięwzięć marketingowych bez względu na formę działania na tych rynkach. Pracownicy tej komórki marketingowej realizują więc badania marketingowe, politykę produktu (kreowanie nowych produktów, poszerzanie lub pogłębianie asortymentu itp.), politykę cen (ustalanie cen i ich zmiany, różnicowanie cen), politykę dystrybucji (np. określanie długości i szerokości kanału dystrybucji, wybór pośredników w kanale dystrybucji, dystrybucja fizyczna), politykę promocji (np. przygotowanie akcji promocyjnych, badanie skuteczności i efektywności). Jest to struktura relatywnie prosta, jasno określony jest zakres uprawnień i obowiązków wszystkich elementów tej komórki organizacyjnej. Zakłada się, że taki sposób organizacji marketingu dotyczy przedsiębiorstw małych i średnich, o niezbyt szerokim asortymencie, niewielkim doświadczeniu w działaniach na rynkach zagranicznych i niewielkich środkach przeznaczonych na działalność marketingową.

**Struktura geograficzna marketingu** polega na tym, że komórka marketingowa zajmuje się całokształtem działań marketingowych wyodrębnionych dla poszczególnych regionów. Jest to jednak możliwe tylko wtedy, gdy regiony te różnią się istotnie między sobą np. czynnikami ekonomicznymi, kulturowymi, prawnymi czy demograficznymi. Ponadto zakłada się, że oferta produktów takiego przedsiębiorstwa nie jest zbyt bogata i może poddać się standaryzacji.

**Produktowa struktura organizacyjna marketingu** jest stosowana wtedy, gdy przedsiębiorstwo dysponuje szczególnie bogatym asortymentem produktów zaspokajających różne potrzeby nabywców. Wtedy dla każdej grupy produktów tworzone są stanowiska tzw. menedżerów produktów, którzy odpowiadają za całość działań marketingowych w odniesieniu do wyodrębnionej grupy produktowej.

**Segmentowa struktura organizacyjna marketingu** jest stosowana wówczas, gdy na rynku występują różne segmenty nabywców, na które oddziałuje przedsiębiorstwo. Z istoty segmentacji wynika, że każdy segment charakteryzuje się ewidentnie różnymi cechami i konieczne jest stosowanie wobec nich odmiennych strategii marketingowych.

**Kolejne kryterium** wyodrębnienia organizacji marketingu to **miejsce takiej komórki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.** Według tego kryterium pierwszą strukturą marketingu jest wtedy tzw. **niezintegrowana (wysegregowana) struktura marketingu.** Stosowana jest przez przedsiębiorstwa działające na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych i, jak zauważono wyżej, komórki

3 Por. R. Berndt, C. Altobelli, M. Sander, *Internationales...*, s. 262.

marketingu są tworzone odrębnie dla rynku krajowego i rynków zagranicznych. Oznacza to, że przedsiębiorstwo może wykorzystać w odniesieniu do rynku krajowego wszystkie wymienione struktury marketingu utworzone według kryterium funkcjonalnego, segmentowego, regionalnego i nabywców. Takie same kryteria są wówczas jednocześnie stosowane w odniesieniu do rynków zagranicznych. W praktyce może to oznaczać np., że dla rynku krajowego tworzy się komórkę marketingową według kryterium funkcjonalnego i jednocześnie dla rynków zagranicznych jest powoływana druga komórka marketingowa według tego samego kryterium. Sytuacja taka może występować, gdy udział rynków zagranicznych w sprzedaży przedsiębiorstwa jest niewielki i stosuje ono orientację etnocentryczną. Najczęściej realizowaną formą wejścia na rynki zagraniczne jest eksport, a zakres działań marketingowych przedsiębiorstwa na tych rynkach jest skromny. Mogą się jednak pojawić problemy koordynacji działań krajowych i na rynkach zagranicznych. Występować mogą one szczególnie przy zastosowaniu kryteriów produktowego, regionalnego lub nabywców dla tworzenia odrębnych komórek marketingu na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych. Niezbędna jest wówczas koordynacja badań marketingowych, procesu produkcji w kraju i działań eksportowych. Odnosi się to do rodzajów produktów, ich nazwy i marki, terminów produkcji i wysyłki produktów za granicę.

Można także spotkać się z utworzeniem autonomicznych komórek marketingowych w kraju i dla rynków zagranicznych według różnych kryteriów. Na przykład w kraju powołuje się komórkę marketingową według kryterium nabywców, a dla rynków zagranicznych według kryterium regionalnego lub produktowego. Taka możliwość występuje wtedy, gdy przedsiębiorstwo realizuje orientację poliocentryczną lub regiocentryczną. Zakłada się także wtedy, że przedsiębiorstwo ma duże doświadczenie w postępowaniu na rynkach międzynarodowych i relatywnie duże zasoby finansowe. Duże znaczenie rynków zagranicznych w strategii firmy znajduje odzwierciedlenie w powołaniu autonomicznej komórki marketingowej odpowiedzialnej tylko za te rynki.

Drugim rodzajem wyodrębnienia komórki marketingowej ze względu na jej miejsce w strukturze przedsiębiorstwa jest tzw. **zintegrowana struktura organizacyjna marketingu**. Polega ona na objęciu działań marketingowych w kraju macierzystym i na rynkach zagranicznych jedną komórką organizacyjną. **Jednowymiarowe struktury** tego rodzaju mogą być zintegrowane funkcjonalnie, zintegrowane produktowo, zintegrowane regionalnie i segmentowo.

**Struktura organizacyjna marketingu na rynkach zagranicznych zintegrowana funkcjonalnie** oznacza, że przy tworzeniu komórki organizacyjnej wykorzystano kryterium funkcjonalne. Obejmuje ono jednocześnie wszystkie rynki (krajowe i zagraniczne), na których działa przedsiębiorstwo. Stosowane jest w praktyce, kiedy firma dysponuje relatywnie jednolitym i wąskim asortymentem. Stosowanie takiego rozwiązania jest efektem centralizacji zarządzania przedsiębiorstwem i realizacji przez nie etnocentrycznej lub geocentrycznej orientacji międzynarodowej. Zakłada się więc, że rynki zagraniczne są takie same jak rynek

krajowy lub bardzo do niego zbliżone z punktu widzenia zmiennych ekonomicznych, prawnych, demograficznych czy kulturowych.

**Struktura zintegrowana produktowo** oznacza, że za działania marketingowe związane z określoną grupą produktów jednocześnie na rynku krajowym i rynkach zagranicznych odpowiadają menedżerowie produktów i ich zespoły. Takie rozwiązanie jest możliwe, jeśli marka firmy jest powszechnie znana i oceniana dobrze przez zagranicznych nabywców, a oferta produktów przedsiębiorstwa bardzo bogata. Taka struktura daje możliwości wykształcenia się tzw. centrów zysków, odnoszących się do poszczególnych grup produktów. Istnieje jednak niebezpieczeństwo nieuwzględnienia w działaniach specyfiki poszczególnych regionów czy państw.

**Struktura zintegrowana segmentowo** polega na tym, że komórka marketingowa odpowiada za działania marketingowe podejmowane wobec jednolitych grup nabywców utworzonych w kraju i na rynkach zagranicznych. Optymalna dla przedsiębiorstwa byłaby sytuacja, w której utworzone segmenty nabywców obejmowałyby jednocześnie wszystkie rynki zagraniczne i rynek krajowy. Może jednak zdarzyć się tak, że utworzone zostały segmenty nabywców inne dla rynku krajowego i według innego kryterium dla rynków zagranicznych. Konieczne jest jednak, by utworzone segmenty miały poważne udziały w sprzedaży przedsiębiorstwa. Taką strukturę organizacyjną zaleca się szczególnie, gdy odbiorcami przedsiębiorstwa są wielkie firmy handlu sieciowego o międzynarodowym zasięgu działania lub duże przedsiębiorstwa produkcyjne.

**Struktura zintegrowana geograficznie (regionalnie)** jest efektem realizowanej przez przedsiębiorstwo orientacji policentrycznej lub regiocentrycznej. Komórka marketingowa utworzona jest wówczas według kryterium geograficznego i jej zespoły odpowiadają za działania marketingowe na rynkach poszczególnych krajów lub ich grup (regionów). Rynek krajowy może więc być traktowany jako jeden z wielu rynków lub jako element grupy rynków, czyli regionu. Takie rozwiązanie stosowane jest najczęściej wtedy, gdy między poszczególnymi rynkami zagranicznymi a rynkiem krajowym występują istotne różnice warunków ekonomicznych, kulturowych czy prawnych. Jest ono wykorzystywane przede wszystkim dla produktów konsumpcyjnych powszechnego zakupu. Jego główną zaletą jest możliwość szybkiego dostosowania strategii przedsiębiorstwa do specyfiki poszczególnych rynków zagranicznych. Jednak wysoka efektywność tej struktury uzależniona jest od skutecznej koordynacji działań w zakresie badań marketingowych czy polityki nowego produktu.

Poza ww. jednowymiarowymi zintegrowanymi strukturami marketingu mamy do czynienia ze **strukturami wielowymiarowymi**. Należą do nich **struktura macierzowa i tensorowa**.

Ta pierwsza polega na wykorzystywaniu przy tworzeniu komórki marketingowej dwóch kryteriów. Taka struktura jest stosowana przez duże przedsiębiorstwa ponadnarodowe, które funkcjonują na wielu rynkach zagranicznych i mają bogatą ofertę produktów lub liczne i istotne grupy nabywców. Wtedy można np. stworzyć komórkę marketingową, której zespoły odpowiadają za całokształt marketingowych działań w poszczególnych regionach (lub krajach) i jednocześnie

dla określonych grupy towarów (lub nabywców). Struktura macierzowa daje lepsze możliwości dostosowania się do specyfiki rynków zagranicznych i potrzeb nabywców. Ponieważ struktura macierzowa jest wykorzystywana przede wszystkim przez przedsiębiorstwa o międzynarodowym zasięgu, bardzo często decydują się one na jednoczesne wprowadzenie na rynki zagraniczne nowych produktów przy wykorzystaniu jednolitej strategii promocji. Wówczas istnieje konieczność koordynacji działań promocyjnych odnoszących się do tego samego produktu wprowadzanego na wiele rynków zagranicznych. Powoływana jest wtedy komórka promocji realizująca działania promocyjne dla zespołów odpowiadających za ww. rynki. Takie rozwiązanie może powodować zakłócenia w sprawnym funkcjonowaniu komórki marketingowej, wynikające ze złożoności koordynacji działań, trudności standaryzacji produktu i promocji.

Struktura tensorowa jest w istocie odmianą struktury macierzowej, w której wykorzystuje się kombinacje więcej niż dwóch kryteriów organizacji komórki marketingowej. Najczęściej odnosi się to trzech kryteriów – poszczególnych krajów (lub regionów), produktów i funkcji. Może więc spotykamy się z komórką marketingu, w której zespoły odpowiadają za określone rynki zagraniczne i sprzedaż na nich określonych grup produktów oraz określone funkcje (np. promocję czy działania w zakresie dystrybucji). Dzięki temu nie ma potrzeby tworzenia dodatkowych komórek koordynujących działania promocyjne czy dystrybucyjne na rynkach zagranicznych. Wymienione struktury macierzowe pozwalają unikać słabości jednowymiarowych struktur polegających na dominacji jednego z kryteriów organizacji komórki marketingu. Umożliwiają uwzględnianie zarówno specyfiki poszczególnych rynków, jak i ofertę przedsiębiorstwa i obsługiwane grupy nabywców i stosowane instrumenty marketing-mix na rynkach zagranicznych. Wymagają jednak od przedsiębiorstwa dysponowania m.in. wyszkolonym i doświadczonym personelem, dużymi zasobami finansowymi i nowoczesnym systemem księgowym ewidencjonującym koszty i wyniki w odniesieniu do rynku, produktu, nabywcy, personelu i działań przedsiębiorstwa.

Przedstawione pokrótce rodzaje struktur organizacyjnych marketingu na rynkach zagranicznych są wynikiem obserwacji działania przedsiębiorstw na tych rynkach. Można sformułować wniosek, że ich rozwój od najprostszych form (np. struktury niezintegrowane) do najbardziej skomplikowanych (np. struktury tensorowe) następował wraz z rozwojem form wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne i nasilaniem się intensywności działań na tych rynkach. Można przyjąć, że przy realizowaniu orientacji etnocentrycznej i wykorzystywaniu w niewielkim zakresie tylko eksportu stosowana jest samodzielna komórka eksportowa zorganizowana funkcjonalnie. Najczęściej jednak mamy do czynienia ze zintegrowanymi strukturami organizacyjnymi marketingu. Jest to widoczne szczególnie przy realizowaniu przez przedsiębiorstwa orientacji policentrycznej lub regiocentrycznej przy pomocy eksportu, franchisingu czy kooperacji kapitałowej. Taka sytuacja sprzyja tworzeniu zintegrowanych jednowymiarowych struktur marketingu. Stosowanie orientacji dualnej, nasilenie intensywności działań, ekspansja na liczne rynki zagraniczne wraz z zastosowaniem inwestycji bezpośrednich implikuje

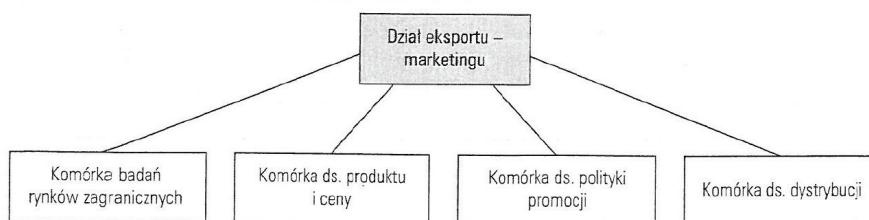
wykorzystanie przez przedsiębiorstwo wielowymiarowych zintegrowanych struktur organizacyjnych dla komórki marketingowej na rynkach zagranicznych.

W niewielkich lub średnich firmach, które nie dysponują dużymi zasobami, zazwyczaj brakuje w strukturze organizacyjnej komórki zajmującej się przygotowaniem i koordynacją strategii marketingowej na rynkach zagranicznych. Uczestnictwo takich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji najczęściej przejawia się w sporadycznym eksporcie, który jest realizowany przez komórkę organizacyjną zajmującą się sprzedażą na rynku krajowym. Organizacja i ryzyko sprzedaży produktów na rynkach zagranicznych spoczywa zatem na importerach.

Na organizację marketingu firmy w największym stopniu wpływa strategia działania przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Jeśli przedsiębiorstwo realizuje strategię etnocentryczną, to zazwyczaj dopiero zaczyna działać na rynkach zagranicznych, najczęściej wykorzystując eksport pośredni i to w sposób sporadyczny. Rynki zagraniczne nie odgrywają ważnej roli w sprzedaży. Można przyjąć, że w skład komórki marketingowej w przedsiębiorstwie wchodzi jednostka ds. eksportu. Jej głównym zadaniem jest poszukiwanie pośredników i negocjacje z nimi oraz współpraca w zakresie promocji i jakości produktu. Częstotliwość działań promocyjnych, dobór instrumentów, czas trwania itp. leżą w gestii pośrednika. W strukturze komórki marketingowej powinna znaleźć się także jednostka zajmująca się badaniami marketingowymi. W odniesieniu do rynków zagranicznych będą one obejmować przede wszystkim badania strukturalne.

Jeśli intensywność eksportu rośnie, a przedsiębiorstwo z powodu braku środków finansowych, doświadczenia i znajomości rynku międzynarodowego oraz niechęci do ponoszenia ryzyka nie przechodzi do wyższych etapów internacjonalizacji, tworzony jest samodzielny dział handlu zagranicznego. Możemy wtedy mieć do czynienia z zintegrowaną lub zdeintegrowaną strukturą marketingu. Zajmuje się on także działaniami marketingowymi na rynkach zagranicznych, w tym badaniami tych rynków oraz przygotowaniem i realizacją strategii marketingowej. Intensywność eksportu może spowodować, że samodzielny dział handlu zagranicznego zostanie podzielony na kilka działów i wykorzystane tu zostaną omówione już kryteria rynkowe i funkcjonalne.

Na ilustracjach 13–16 przedstawiono schematy organizacji komórki marketingu według kryteriów rynkowych.



**Ilustracja 13.** Schemat organizacji komórki marketingu według kryterium funkcjonalnego

**Źródło:** opracowanie własne.





**Ilustracja 14.** Schemat organizacji komórki marketingu według kryterium produktowego  
**Źródło:** opracowanie własne.



**Ilustracja 15.** Schemat organizacji komórki marketingu według kryterium segmentacji rynku  
**Źródło:** opracowanie własne.



**Ilustracja 16.** Schemat organizacji komórki marketingu według kryterium geograficznego  
**Źródło:** opracowanie własne.

Silny wzrost eksportu przy założeniu realizacji strategii etnocentrycznej i niechęci przedsiębiorstwa do ponoszenia ryzyka oraz niewielkim doświadczeniu w postępowaniu na rynkach zagranicznych powoduje, że w ramach jego komórki organizacyjnej zajmującej się eksportem nie ma jednostki odpowiedzialnej za dystrybucję produktów na rynkach zagranicznych. Ta dziedzina działalności pozostaje w gestii pośrednika w kanale rynkowym.

Jeśli przedsiębiorstwo realizuje strategię policentryczną, regiocentryczną lub geocentryczną, omówione wyżej kryteria wyodrębnienia komórki marketingu w odniesieniu do rynku międzynarodowego także mogą być wykorzystane. Najczęściej na początku mamy do czynienia ze zdeintegrowaną strukturą marketingu,

jednak w miarę intensyfikacji działań na rynkach międzynarodowych, rozwojem przedsiębiorstwa i wzrostem jego wiedzy stosowana jest struktura zintegrowana, czyli łącząca działania na wszystkich rynkach.

W wypadku orientacji policentrycznej lub regiocentrycznej należałoby wyodrębnić w strukturze przedsiębiorstwa dział marketingu podzielony według kryterium geograficznego. Komórki utworzone według tego kryterium zajmowałyby się działaniami marketingowymi w poszczególnych krajach lub regionach. W ten sposób w działaniach marketingowych uwzględnia się specyfikę różnych rynków zagranicznych. Taki sposób organizacji marketingu zastosowała amerykańska firma Levi Strauss & Co. Komórkę marketingową podzielono na trzy regiony: 1) Ameryka Północna i Południowa, 2) Europa, Bliski Wschód i Afryka oraz 3) Azja i kraje Pacyfiku.

Jeśli przedsiębiorstwo przyjmuje orientację geocentryczną, komórka marketingowa może być wyodrębniona według kryterium rynkowego i funkcjonalnego łącznie, co powoduje tworzenie macierzowej organizacji marketingu. Taki sposób organizacji marketingu zastosowała firma Palm Computing Inc. z branży komputerowej, światowy producent miniaturowych komputerów osobistych. Centrala firmy znajduje się w Santa Clara w Kalifornii, oprócz tego wyodrębniono sześć central regionalnych: obszar Pacyfiku i Azji, Europy, Ameryki Północnej, Ameryki Środkowej i Południowej, Afryki oraz Bliskiego Wschodu. Podobnie Coca-Cola przyjęła organizację marketingu według kryterium geograficznego, a następnie kryterium produktowego. Na rynku amerykańskim komórka marketingowa obejmowała napoje gazowane, niegazowane i nowe. Przykładem wykorzystania więcej niż jednego kryterium tworzenia komórki marketingu jest koncern McDonald's. Wykorzystano tu bowiem kryterium geograficzne i podział na regiony Azja, Europa, USA i Afryka. W 2016 r. struktura uległa zmianie według kryterium wielkości i wzrostu sprzedaży. Wyodrębniono pierwszy region – USA (40-proc. udział w sprzedaży) – o dużym udziale w sprzedaży i jej wzroście (np. Niemcy, Wlk. Brytania, Francja – ok. 40% sprzedaży) i region krajów o szybkim wzroście sprzedaż (np. Chiny, Australia, Hiszpania, Włochy i Polska)<sup>4</sup>.

Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa często reorganizują strukturę swoich komórek marketingowych na rynku międzynarodowym w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej, działań konkurentów czy postępowania nabywców. Na przykład koncern Procter & Gamble dokonał zmiany swojej struktury organizacyjnej marketingu, rezygnując z kryterium geograficznego jako głównej zasady organizacji marketingu, i od 2000 r. stosuje kryterium produktowe. Powołani zostali globalni dyrektorzy grup produktów, którym podlegają regionalni menedżerowie produktów o dużych uprawnieniach decyzyjnych. Oznacza to w istocie zastosowanie struktury macierzowej na podstawie kryteriów produktu i rynków regionalnych.

4 [www.tvn24bis.pl/ze-swiata75/rewolucja-w-mcdonald-s-nowy-prezes-przedstawia-planna-prawczy,539185.html](http://www.tvn24bis.pl/ze-swiata75/rewolucja-w-mcdonald-s-nowy-prezes-przedstawia-planna-prawczy,539185.html) [dostęp: 15.09.2019].

Bez względu na to, jaką orientację przedsiębiorstwo przyjmuje i realizuje, konieczne są decyzje odnoszące się do zakresu centralizacji działania, w tym także podejmowania działań marketingowych. Mamy tu do czynienia z dwiema przeciwstawnymi tendencjami zmierzającymi do centralizacji decyzji marketingowych lub decentralizacji tych decyzji.

Za **centralizacją** przemawiają następujące uwarunkowania:

- niewielkie znaczenie rynków zagranicznych w strategii firmy,
- duże podobieństwo struktury rynku kraju macierzystego do struktury rynków zagranicznych,
- stosowanie polityki standaryzacji produktu,
- duże różnice kwalifikacji i wiedzy pracowników w kraju macierzystym i na rynkach zagranicznych.

**Decentralizacji** decyzji marketingowych sprzyjają następujące czynniki:

- duże znaczenie rynków zagranicznych w strategii firmy,
- szybkie zmiany na rynkach zagranicznych,
- realizacja polityki różnicowania produktu,
- intensywna konkurencja na rynkach zagranicznych,
- wybór udziałowej formy internacjonalizacji (np. joint venture czy aliance strategiczne).

Decyzje marketingowe mogą więc być podejmowane w kraju macierzystym lub na rynkach zagranicznych. Jeśli zapadają one w centrali, w kraju macierzystym, oddziały (lub spółki) na rynkach zagranicznych mają za zadanie wykonać polecenia centrali i prowadzić badania marketingowe na swoim terenie. Taka sytuacja najczęściej występuje w wypadku realizacji orientacji geocentrycznej lub dualnej. Struktura organizacyjna komórki marketingowej oddziałów na rynkach zagranicznych może być powieleniem struktury tej komórki w centrali lub wynikać z wyżej zaprezentowanych kryteriów rynkowych i funkcjonalnych.

Decentralizacja decyzji marketingowych występuje najczęściej, gdy poszczególne rynki w znacznym stopniu różnią się między sobą. W takiej sytuacji konieczne jest dostosowanie się do ich specyfiki (orientacje policentryczna i regiocentryczna). Następuje wtedy przekazanie uprawnień do podejmowania decyzji marketingowych w poszczególnych krajach utworzonym tam oddziałom zgodnie ze strategią przedsiębiorstwa. Uprawnienia te mogą odnosić się do badań marketingowych, sfery dystrybucji i promocji, częściowo także ceny. Jeśli w centrali zapadnie decyzja o rozwoju działalności na zagranicznych rynkach, to oddziały na tych rynkach z reguły współdecydują o wyborze punktów lokalizacyjnych dla inwestycji, a także o formie i sposobie dystrybucji produktów<sup>5</sup>. Mogą one również współdecydować o doborze środków przekazów promocyjnych, czasie trwania i częstotliwości tych przekazów. Na przykład ponadnarodowy koncern Danone pozostawia w gestii krajowych oddziałów uprawnienia do wprowadzania nowych produktów.

5 S. Berndt, C. Altobelli, M. Sander, *Internationales...*, s. 291–293.

Obecnie można zauważyć jednak zmianę w podejściu do samodzielności oddziałów w poszczególnych państwach. Uznaje się, że szybko zmieniające się warunki otoczenia wymagają scentralizowanego zarządzania oddziałami krajowymi. Umożliwiają to dynamicznie rozwijające się techniki: internet, intranet, łączność satelitarna, a także globalne systemy sprawozdawczości finansowej. Stąd w wielu przedsiębiorstwach ponadnarodowych zaobserwować można ograniczanie zakresu samodzielności oddziałów krajowych na rzecz centrali. Drugą tendencją dotyczy ograniczania samodzielności oddziałów krajowych na rzecz oddziałów regionalnych odpowiedzialnych za marketing dla grup państw (regionów). Zmniejszają się liczebność i znaczenie oddziałów krajowych, które mają charakter operacyjny, natomiast wiele decyzji marketingowych podejmują centrale regionalne.



# XI. Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe

## 1. Formy wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

Podstawowe motywy ekspansji na rynki zagraniczne to motywy o charakterze rynkowym i kosztowym<sup>1</sup>. Możemy do nich zaliczyć:

- wielkość rynku zagranicznego,
- bliskość geograficzną,
- wielkość docelową rynku zagranicznego,
- stopień dojrzałości gospodarki,
- poziom konkurencji na rynku zagranicznym,
- możliwość zwiększenia produkcji i wykorzystania mocy produkcyjnych,
- zwiększenie przychodów i stopy zysku,
- trudności sprzedaży na rynku krajowym,
- wzrost liczby klientów.

Potwierdzają to także wyniki badań internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Poza wymienionymi motywami spotkać się można też z niezaspokojonym popytem na rynkach zagranicznych, dążeniem do rozwoju firmy, wzrost efektywności działania<sup>2</sup>.

---

1 *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw*, Raport Business Consulting MDDP, Warszawa, styczeń 2014; [www.mddp.pl/gfx/mddp/userfiles/\\_public/wydarzenia/projekt\\_badawczy\\_ekspansja\\_miedzynarodowa\\_polskich\\_przedsiębiorstw\\_\\_raport\\_koncowy.pdf](http://www.mddp.pl/gfx/mddp/userfiles/_public/wydarzenia/projekt_badawczy_ekspansja_miedzynarodowa_polskich_przedsiębiorstw__raport_koncowy.pdf) [dostęp: 15.09.2017]; R. Petru, M. Walewski, *Polski Czempion Doświadczenia polskich firm inwestujących na rynkach zagranicznych*, Raport PWC, Wrocław–Warszawa 2012; *Polskie firmy na globalnej scenie. Czas na mocniejsze wejście*. Raport badawczy, [www.polandgoglobal.pl](http://www.polandgoglobal.pl) [dostęp: 15.05.2018].

2 Zob. W. Grzegorzczak, W. Krawiec, *Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Etapy i formy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019, s. 121–124.

Główne kierunki ekspansji to kraje Unii Europejskiej, w szczególności Niemcy, Francja, państwa Europy Środkowo-Wschodniej, Litwa, Rosja, Ukraina, Luksemburg, Cypr, Szwajcaria.

Główne formy wejścia na rynki zagraniczne wykorzystywane przez polskie przedsiębiorstwa to eksport, obrót uszlachetniający (poddostawy). Rzadziej spotyka się tworzenie łańcucha franchisingowego, choć można odnotować rozwój tej formy wejścia na rynki zagraniczne. Niezwykle rzadko spotykamy także sprzedaż licencji i kontrakty menedżerskie. Wykorzystywane są natomiast relatywnie intensywnie przez polskie firmy inwestycje bezpośrednie za granicą. O znaczeniu poszczególnych form ekspansji świadczyć mogą udziały przychodów z tych form w całości przychodów z działań na rynkach zagranicznych. Według badań PARP w całości przychodów z różnych form działalności na rynkach zagranicznych polskich przedsiębiorstw – nieco ponad 98% to przychody z eksportu i poddostaw, 0,75% to przychody z umów licencyjnych i ok. 0,3% z kontaktów menedżerskich i pozostałych form ekspansji<sup>3</sup>.

Ekspansja na rynki zagraniczne jest efektem działań strategicznych. Wybór rynku jest poprzedzony badaniami popytu i chłonności rynków oraz analizą barier, na jakie firmy natrafiają na rynkach zagranicznych. Zaliczyć do nich można różnice kulturowe, odrębne procedury prawne i administracyjne, problemy językowe, stopień korupcji, problemy w dystrybucji na rynkach zagranicznych. Tylko ok. jedna piąta firm opierała swoje działania na rynkach zagranicznych na skutek pojawienia się na bieżąco okazji<sup>4</sup>.

Z punktu widzenia organizacyjnego funkcjonowanie na rynkach zagranicznych jest realizowane na kilka sposobów:

- kierowanie działalnością z centrali w kraju,
- kierowanie działalnością poprzez przedstawicielstwa na rynkach zagranicznych,
- budowa własnych filii, oddziałów,
- przejęcia zagranicznych firm.

Polskie przedsiębiorstwa preferują wzrost organiczny, tzn. wzrost dzięki własnym zasobom, wiedzy i umiejętnościom personelu. Z badań think tanku **Poland Go Global** wynika, że zdecydowana większość firm finansuje ekspansję na rynki zagraniczne ze środków własnych. Jedynie ok. jedna piąta korzysta w tym celu z pomocy banków. Zaledwie jedna czwarta firm działających na rynkach zagranicznych wykorzystywała w celach ekspansji na nie pomoc zewnętrznych ekspertów<sup>5</sup>. Niewielkie zasoby finansowe polskich przedsiębiorstw skutkuje stosunkowo

3 *Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Raport końcowy, Warszawa 2014, [www.parp.gov.pl/publications/publication/ewaluacja-potencjalu-eksportowego-przedsiębiorstw-w-polsce](http://www.parp.gov.pl/publications/publication/ewaluacja-potencjalu-eksportowego-przedsiębiorstw-w-polsce) [dostęp: 15.11.2015]; *Analiza potencjału internacjonalizacyjnego polskich firm oraz promocji branż priorytetowych na rynkach perspektywicznych poprzez kanały elektroniczne „E-Eksport”*, Raport końcowy 2019, PwC Polska, [www.eizba.pl/wp-content/uploads/2019/09/Cyfrowy\\_eksport\\_-\\_raport\\_petny\\_2019.pdf](http://www.eizba.pl/wp-content/uploads/2019/09/Cyfrowy_eksport_-_raport_petny_2019.pdf) [dostęp: 10.01.2020].

4 R. Petru, M. Walewski, *Polski Czempion. Doświadczenia...; Polskie firmy na globalnej scenie...*

5 *Polskie firmy na globalnej scenie...*

nielicznymi inwestycjami bezpośrednimi na odległych rynkach, takich jak Chiny, Indie, Brazylia czy USA. Na inwestycje na tych rynkach decydują się tylko największe polskie przedsiębiorstwa lub te, które wybierają wąskie nisze rynku<sup>6</sup>.

Ze względu na relatywnie nieduże zasoby finansowe i chęć ograniczenia ryzyka polskie przedsiębiorstwa postępują zgodnie z modelem internacjonalizacji Uniwersytetów w Uppsali i Helsinkach. Na początku rozwijają eksport, by w dalszej kolejności przejść do form kooperacji niekapitałowej, następnie kapitałowej i inwestycji bezpośrednich w sferze produkcji lub usług. Spotyka się jednak również przypadki, kiedy przedsiębiorstwa pomijają niektóre formy internacjonalizacji i z eksportu przechodzą do form kooperacji kapitałowej. Część polskich firm zaliczanych do dużych przedsiębiorstw podejmuje bardziej zaawansowane formy ekspansji na rynkach wschodzących (głównie Europa Środkowo-Wschodnia) w postaci inwestycji bezpośrednich, zakładając tam własne spółki dystrybucyjne i produkcyjne. Inwestycje te realizowane są w krajach o niskich kosztach robocizny i łatwym dostępie do surowców oraz materiałów, co pozwala zmniejszyć koszty produkcji<sup>7</sup>.

Nie tylko w odniesieniu do form ekspansji, ale także w przypadku liczby rynków, na których podejmowana jest działalność, można wyraźnie zaobserwować systematyczne wchodzenie na rynki zagraniczne, a nie jednoczesną ekspansję na wiele rynków. Takie działanie odpowiada strategii koncentracji. Niektóre firmy, zwłaszcza z branży odzieżowej i kosmetycznej, umacniają swoją obecność na rynkach zagranicznych przez budowanie sieci franchisingowych. Do przykładów takich firm możemy zaliczyć LPP, KAN, Redan, Gino Rossi, CCC, Grupa ATLAS, Dr Irena Eris, Inglot. Inwestycje te realizowane są w krajach o niskich kosztach robocizny i łatwym dostępie do surowców oraz materiałów, co pozwala zmniejszyć koszty produkcji. Nie spotyka się przedsiębiorstw typu *born global*.

## 2. Działania eksportowe polskich przedsiębiorstw

Należy odnotować bardzo szybki wzrost eksportu polskich przedsiębiorstw. W 2011 r. wielkość eksportu wynosiła ponad 137,5 mld euro, natomiast w 2016 r. ponad 188,3 mld euro, a importu ok. 179 mld euro. Nadwyżka obrotów wyniosła wtedy 4,8 mld euro i była dwukrotnie większa niż w 2015 r.<sup>8</sup> W 2017 r. odnotowano dalszy wzrost eksportu i importu – eksport osiągnął 203,7 mld euro i był to wzrost

6 M.J. Radło, D. Ciesielska, *W ciągu dekady polskie spółki przejęły za granicą kilkaset firm*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/W-ciagu-dekady-polskie-spolki-przejely-za-granica-kilkaset-firm-7329513.html> [dostęp: 22.07.2017].

7 *Ibidem*.

8 [www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/-/ceny-handel/handel/obroty-towarowe-handlu-zagranicznego-w-2016-r-4,14.html](http://www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/-/ceny-handel/handel/obroty-towarowe-handlu-zagranicznego-w-2016-r-4,14.html) [dostęp: 15.03.2017].



o 10,2% większy w porównaniu z rokiem poprzednim. Natomiast import wyniósł 203,3 mld euro, co oznaczało wzrost w porównaniu do 2016 r. o 12,3%. Dodatkowo saldo wyniosło 0,4 mld euro i można było taką sytuację odnotować już od trzech lat<sup>9</sup>. W 2019 r. wielkość eksportu wyniosła 253,8 mld euro, a saldo w obrotach zagranicznych było dodatnie w wysokości 1,8 mld euro<sup>10</sup>. Tempo przyrostu eksportu liczone w cenach stałych jest bardzo wysokie. Gdyby przyjąć za 100 wartość eksportu z 2000 r., to w 2010 wskaźnik ten wynosił ok. 333, w 2016 ok. 655, w 2017 ponad 682, a w 2019 ok. 789. Jak widać, w ciągu siedemnastu lat eksport polskich firm zwiększył się prawie ośmiokrotnie. Wzrastał także udział Polski w eksporcie światowym i europejskim. W 2006 r. udział w światowym eksporcie wynosił 1,0%, w 2011 ok. 1,03%, w 2015 ok. 1,3%, a w 2018 r. 1,34%<sup>11</sup>. Udział w eksporcie Europy wynosił w 2006 r. – 1,6%, a w 2009 – 2,6%, a w 2018 ok. 3,8%<sup>12</sup>. Pod względem wartości eksportu w 2016 r. Polska była na 23. miejscu na świecie i 8. w Unii Europejskiej, a w 2017 r. odpowiednio na 21. i 8. pozycji. Jej pozycja w 2018 r. nie uległa zmianie. Wartość eksportu na jednego mieszkańca w 2010 r. na świecie wyniosła 2208 USD, a w Polsce 4065 USD, co dało 63. miejsce na świecie. W 2016 r. wartość polskiego eksportu na mieszkańca wzrosła do 4889 euro, a Polska awansowała na 47. lokatę na świecie. Wielkości te były bliskie wskaźnikom dla Portugalii i Japonii<sup>13</sup>.

Zmianom ulegała struktura eksportu – w 2005 r. artykuły rolne i spożywcze stanowiły 8,8% eksportu, a w 2015 r. 13,4%. Produkty mineralne odpowiednio: 5,7 i 4,3%, wyroby chemiczne – 10,2 i 13,9%, produkty metalurgiczne – 12,6 i 10,6%, wyroby elektromaszynowe – 40,2 i 40,4%. Maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy stanowiły już ok. 44% całego eksportu. Udział produktów wysokich technologii w eksporcie wzrósł z 4% w 2004 r. do ponad 5% w 2009 r. i ok. 8,5% w 2018 r.<sup>14</sup> Struktura towarowa eksportu w latach 2017–2019 nie uległa istotnym zmianom.

Zdecydowana większość eksportu przypadała na kraje rozwinięte gospodarczo – udział państw rozwiniętych w polskim eksporcie wzrósł do 85,6% (w tym udział UE wyniósł ponad 80,4%), na kraje rozwijające się – ok. 9% i na państwa Europy

9 [www.parkiet.com/Gospodarka-kraj/30212962-GUS-Polski-eksport-w-2017-r.](http://www.parkiet.com/Gospodarka-kraj/30212962-GUS-Polski-eksport-w-2017-r.) [dostęp: 15.04.2018].

10 [www.businessinsider.com.pl/handel/finanse/import-i-eksport-polski-mapa-handlu-zagranicznego-dane-gus-2019/q6phd38](http://www.businessinsider.com.pl/handel/finanse/import-i-eksport-polski-mapa-handlu-zagranicznego-dane-gus-2019/q6phd38) [dostęp: 15.02.2020].

11 [www.obserwatortofinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/rosnie-udzial-polski-w-swiatowym-handlu/](http://www.obserwatortofinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/rosnie-udzial-polski-w-swiatowym-handlu/) [dostęp: 11.10.2019].

12 Rocznik Statystyki Międzynarodowej, GUS, Warszawa 2009, s. 40–42; *Kryzys finansowy a handel zagraniczny*, Biuro Analiz Sejmowych, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2010; *The Worlds Factbook 2016* oraz *Polski eksport regionalny*, [www.eksport.pl/2018/03/06](http://www.eksport.pl/2018/03/06) [dostęp: 15.10.2019].

13 Por. M. Gorynia, *Eksport szansą Polski*, „Rzeczpospolita”, 13.07.2012 oraz J. Cieślík, *Postawmy na globalnych średniaków*, „Rzeczpospolita”, 8.07.2019.

14 *Polska 2015 Raport o stanie Handlu Zagranicznego*, Raport Ministerstwa Gospodarki Warszawa 2015, *Polski eksport regionalny*, [www.eksport.pl/2018/06/03/](http://www.eksport.pl/2018/06/03/) [dostęp: 15.10.2019] oraz Raport Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii – *Ocena sytuacji w handlu zagranicznym w 2018 r.*, Warszawa, marzec 2019, s. 19.

Środkowo-Wschodniej – ok. 5,5%<sup>15</sup>. Głównym rynkiem eksportowym od początku lat 90. są Niemcy, na które w 2018 r. przypada ponad 27,6% polskiego eksportu, następnie Czechy – 6,1%, Wielka Brytania – 6,0%, Francja – 5,8%, Włochy – 4,6%, kraje WNP – ok. 7,0%<sup>16</sup>. Wartość eksportu do państw Azji wynosi 6,2%, Ameryki Płn. i Płd. – ok. 3,8%, Afryki – 1,5% oraz Australii i Oceanii<sup>17</sup>.

Bardzo szybki rozwój eksportu ograniczał się jednak do średnich i dużych przedsiębiorstw. Rośnie ogólna liczba eksporterów, ale jest ich nadal niewiele. Eksportem zajmowały się przede wszystkim przedsiębiorstwa o zatrudnieniu ponad 9 osób. W 2008 r. takich firm było ponad 46,5 tys. i stanowiły one ok. 3% ogólnej liczby przedsiębiorstw w Polsce. Z tej liczby ok. jedna trzecia (14,9 tys.) prowadziła eksport, co stanowiło poniżej jednego procenta ogółu przedsiębiorstw. W 2009 r. liczba przedsiębiorstw o zatrudnieniu ponad 9 osób wzrosła do 74,3 tys., z tego 17 tys. to eksporterzy. Ich udział wśród firm zatrudniających ponad 9 osób wzrósł do 4%, ale w ogólnej liczbie przedsiębiorstw nadal był to jedynie ok. 1%<sup>18</sup>. Według danych GUS i PARP w 2016 r. było już ok. 88,1 tys. firm – eksporterów produktów i ponad 20,2 tys. eksporterów usług. Do tej liczby należy dodać te przedsiębiorstwa, które prowadzą import oraz wykorzystują inne formy działalności na rynkach zagranicznych (kooperacja niekapitałowa, kapitałowa i inwestycje bezpośrednie). Wtedy łączna liczba takich przedsiębiorstw wynosi ok. 165 tys.<sup>19</sup> Eksporterzy stanowili ok. 4,4% ogółu przedsiębiorstw w Polsce – dla porównania średnia w UE to ponad 6%<sup>20</sup>. Tylko ok. 3% mikrofirm prowadzi eksport, spośród małych firm wskaźnik ten wynosi 31,1%, dla firm średnich to 46%, a 66,3% dużych firm to eksporterzy. Średnia wartość eksportu polskiej firmy wynosiła wtedy 8,5 mln PLN (ok. 2,1 mln euro), co stanowiło ok. 68% średniej w UE. Dla sektora MSP wartość ta była jeszcze niższa i wynosiła ponad 2,6 mln PLN (0,63 mln euro), w tym dla mikrofirm – ponad 0,6 mln PLN (0,145 tys. euro), dla firm małych – 3 mln PLN (0,73 mln euro), dla firm średnich – 15,6 mln PLN (3,8 mln euro), a dla firm dużych 168,3 mln PLN (ok. 40 mln euro). Spośród eksporterów tylko ok. 19% to firmy wyspecjalizowane w eksporcie, czyli takie, których eksport daje ponad 3/4 ich przychodów. Wartość eksportu tych firm tworzy jednak ponad 48%

15 *Rocznik Statystyczny Handlu Zagranicznego*, GUS, Warszawa 2016, s. 45–46 oraz obliczenia własne.

16 [www.businessinsider.com.pl/handel/finanse/import-i-eksport-polski-mapa-handlu-zagranicznego-dane-gus-2019/q6phd38](http://www.businessinsider.com.pl/handel/finanse/import-i-eksport-polski-mapa-handlu-zagranicznego-dane-gus-2019/q6phd38) [dostęp: 15.02.2020].

17 *Ibidem*.

18 *Kryzys finansowy a handel zagraniczny...*, s. 24, 41 oraz Raport o stanie małych i średnich firm w Polsce w latach 2008–2009, PARP, Warszawa 2010.

19 *Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce*, s. 10 oraz J. Cieślak, *Zaangażowanie międzynarodowe polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Leona Koźmińskiego, Warszawa 2019, s. 18.

20 *Do 2020 r. liczba polskich eksporterów wzrosła dwukrotnie*, Forsal.pl/artykuly/780673,do-roku-2020-liczba-polskich-eksporterow-wzrosniedwukrotnie.html [dostęp: 22.08.2017]; *Raport o stanie sektora MSP w Polsce*, Warszawa 2016, [www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-msp-w-polsce-w-2016-r.](http://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/raport-o-stanie-sektora-msp-w-polsce-w-2016-r.) [dostęp: 1.08.2017].

całego polskiego eksportu. Ponad 40% eksporterów to przedsiębiorstwa niewyspecjalizowane eksportowo – tzn. przychód z eksportu stanowi mniej niż 10% ich całego przychodu. Udział tych firm w wartości eksportu Polski wynosił w 2015 r. zaledwie 3,1%<sup>21</sup>.

Mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie firmy stanowią ponad ok. 99% wszystkich czynnych przedsiębiorstw w Polsce, ale tylko ok. 3% mikrofirm, 31,1% małych przedsiębiorstw i ok. 46% średnich firm realizuje eksport. Wymaga on jednak większego zaangażowania finansowego, lepszej znajomości rynków zagranicznych, atrakcyjnej oferty i dobrze przygotowanego personelu; wiąże się także z dużym ryzykiem. Znacznie korzystniejszy jest pod tym względem import i głównie z ww. przyczyn zdecydowanie więcej mikrofirm oraz małych i średnich przedsiębiorstw podejmuje takie działania. Wśród mikrofirm ponad 5,5% prowadzi działania importowe (tj. ponad 102 tys.), dla małych firm jest to już 29% (ok. 45 tys.), a dla średnich firm wskaźnik ten wynosi ponad 57% (ok. 9,9 tys.)<sup>22</sup>.

Poza szybkim wzrostem eksportu w latach 2014–2018 zaprezentowane informacje statystyczne charakteryzujące ten rodzaj działalności gospodarczej nie uległy istotnym zmianom.

Należy podkreślić, że polski handel zagraniczny cechuje się bardzo szybkim tempem rozwoju, jednak jest on skoncentrowany głównie na państwach europejskich, w tym członków Unii Europejskiej i dodatkowo na krajach sąsiednich. Liczba przedsiębiorstw-eksporterów jest mimo wzrostu ciągle niewielka i znacznie odbiega od średniej w Unii Europejskiej. Natomiast w sektorze mikrofirm oraz małych i średnich przedsiębiorstw dominuje działalność importowa.

### 3. Wykorzystanie franchisingu polskich firm na rynku międzynarodowym

Jest to kolejna szybko rozwijająca się forma ekspansji polskich firm na rynki zagraniczne. W 2016 r. poza granicami Polski funkcjonowało 171 sieci franchisingowe 45 polskich firm. Polskie firmy tworzą łańcuchy franchisingowe głównie w Czechach (24), na Słowacji (25) Litwie (22), w Rosji (23), Niemczech (22), na Ukrainie (24) i w Rumunii (13). Są to firmy głównie z branż:

- odzieżowej (Grupa LPP, Atlantic, Cocodrillo, Big Star, Redan, Esotiq),
- skórzanej (Wittchen),
- meblowej (Kler, Vox),

21 *Raport o stanie sektora MSP w Polsce...*, s. 23–29.

22 A. Fandrejewska, *Import jest prostszy i mniej ryzykowny niż eksport dla najmniejszych firm*, „Rzeczpospolita”, 6.01.2014.

- obuwniczej (CCC, Ambra),
- spożywczej (Żabka, Czas na herbatę),
- gastronomicznej (Sphinx, Dominium Pizza),
- wyposażenia mieszkań (Eurofirany, Komfort),
- usługowej (salony fryzjerskie Trendy Hair Fashin, Vacu Fit),
- kosmetycznej (Inglot, Organique)<sup>23</sup>.

Największe sukcesy w wejściu na rynek zagraniczny i funkcjonowaniu ww. formie odniosły takie firmy, jak **LPP**, **Inglot**, **Meble Vox** i **Vacu Fit**. **Inglot** posiada na rynkach zagranicznych 70 salonów własnych i franchisingowych zlokalizowanych często w prestiżowych miejscach (Nowy Jork, Los Angeles). Wśród nich 18 znajduje się w Australii, 12 w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, 3 w Indiach. Firma **Organique** ma sieć franchisingową w 10 krajach, w tym w USA, Australii, Szwajcarii, Szwecji, Grecji Wlk. Brytanii. **Meble Vox** posiada 40 salonów w 13 państwach w Europie Środkowo-Wschodniej. **Vacu Fit** (producent kapsuł próżniowych wspomagających odchudzanie) posiada salony Ambasady Urody Vacu Fit w Irlandii, Anglii, Portugalii, Włoszech, USA, San Marino.

**LPP** dysponuje ponad 1000 salonów w Polsce i ok. 700 za granicą w 16 krajach Europy Środkowo-Wschodniej, państwach bałtyckich, na Bałkanach i na Bliskim Wchodzie. Zdecydowana większość salonów za granicą funkcjonuje w ramach franchisingu. **Big Star** ma w Polsce ponad 200 salonów, a za granicą ok. 20 w państwach środkowoeuropejskich oraz w Niemczech, Francji, Libanie, Tunezji. Z kolei **Redan** z markami Troll, Happy Kids i Top Secret dysponuje siecią franchisingową głównie w Rosji, na Ukrainie i Białorusi, Estonii, Łotwie i Mołdawii. Producent galanterii skórzanej Wittchen posiada sieć sklepów franchisingowych w Rosji (23), na Ukrainie (21) i na Białorusi (3). Esotiq – producent odzieży damskiej – ma 20 sklepów w sieci franchisingowej, w tym 3 w Niemczech, 3 w Bułgarii i 17 na Ukrainie.

Bardzo skromnie przedstawia się wykorzystanie przez polskie przedsiębiorstwa pozostałych kooperacyjnych form ekspansji na rynki zagraniczne. Według badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości na koniec 2014 r. udział polskich przedsiębiorstw – licencjodawców w ogólnej liczbie przedsiębiorstw wynosił 0,4%, a licencjobiorców – 1,2%. Natomiast udział przedsiębiorstw zarządzających w ramach kontraktów menedżerskich – ok. 0,2%, a zlecających zarządzanie w ich ramach ok. 0,06%<sup>24</sup>.

23 [www.https://franczyzawpolscepl/trendy-franczyzy/2593-zagraniczna-kariera-polskich-sieci](https://franczyzawpolscepl/trendy-franczyzy/2593-zagraniczna-kariera-polskich-sieci) [dostęp: 23.08.2017] oraz M. Kerskin, *Trendy rozwojowe franczyzy w Polsce i w Europie*, „Ekonomia Międzynarodowa” 2016, nr 13, s. 53–70.

24 *Ewaluacja Potencjału Eksportowego Przedsiębiorstw w Polsce*, Raport Końcowy, PARP, Warszawa 2014, s. 85–86, [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl) [dostęp: 15.04.2015].

## 4. Inwestycje bezpośrednie polskich przedsiębiorstw

Wartość polskich inwestycji bezpośrednich za granicą była w latach 90. bardzo niska, rosnąć zaczęła powoli od 2000 r., a szczególnie ich szybki przyrost można było zauważyć po wejściu Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. Według danych NBP do końca 2004 r. nakłady na inwestycje bezpośrednie polskich firm na zagranicznych rynkach wyniosły ok. 2,36 mld euro i był to wzrost w porównaniu z rokiem poprzednim aż o ponad 38,5% (1,7 mld euro). Kwota ta w porównaniu z inwestycjami bezpośrednimi firm zagranicznych w Polsce (62,8 mld euro) była niezwykle skromna. Natomiast udział należności z tytułu bezpośrednich inwestycji zagranicznych polskich przedsiębiorstw w całości należności z tego tytułu wszystkich krajów UE wyniósł w 2014 r. zaledwie 0,6%<sup>25</sup>. W 2010 r. polskie inwestycje bezpośrednie wyniosły ponad 29,2 mld euro i stanowiły ok. 21,6% aktywów zagranicznych. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce przekroczyły natomiast kwotę 151 mld euro<sup>26</sup>. W 2014 r. inwestycje bezpośrednie wyniosły 231 mld zł (ok. 56 mld euro), co stanowiło ok. 28,6% polskich aktywów zagranicznych. W 2016 r. ich wartość przekroczyła kwotę 240 mld zł (ok. 58 mld euro), czyli 24,7% polskich aktywów zagranicznych, a w 2018 ponad 248 mld zł (ponad 59 mld euro)<sup>27</sup>. Dla porównania zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce wyniosły na koniec 2017 r. ponad 199,1 mld euro<sup>28</sup>. Wartość inwestycji zagranicznych mimo ich systematycznego wzrostu plasuje Polskę na średnim miejscu wśród krajów UE. Odpowiadały one w 2015 r. ok. 10,6% PKB, podczas gdy np. na Węgrzech było to ponad 30%, a w Estonii ponad 27%<sup>29</sup>.

Według danych GUS w 2016 r. 1437 polskich przedsiębiorstw miało udziały w 3194 podmiotach gospodarczych za granicą. W 2018 r. już 1838 polskich firm posiadało udziały w 3941 zagranicznych spółkach, oddziałach i innych podmiotach ulokowanych w 116 krajach. W prawie 2350 z nich udziały polskich firm wynoszą 100%<sup>30</sup>. Jest to jednak niewielka liczba w porównaniu z liczbą polskich

25 W. Karaszewski, M. Jaworek, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 7.

26 *Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2010 r.*, NBP, Warszawa 2011, [www.nbp.pl/statystyka/dwn/iip2010/pdf](http://www.nbp.pl/statystyka/dwn/iip2010/pdf) [dostęp: 15.01.2011].

27 A. Woźniak, *Inwestycje polskich firm za granicą rosną, choć powoli*, „Rzeczpospolita”, 14.02.2017, *Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2015 r.*, NBP, Warszawa 2016, [www.nbp.pl/statystyki/dwn/up2015pdf](http://www.nbp.pl/statystyki/dwn/up2015pdf) [dostęp: 17.10.2016]; T. Kościński, *Nasz eksport ma się dobrze*, „Rzeczpospolita”, 14.05.2019.

28 [www.paih.gov.pl/polska-w-liczbach/inwestycje\\_beposrednie](http://www.paih.gov.pl/polska-w-liczbach/inwestycje_beposrednie) [dostęp: 12.10.2019].

29 *Polskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne i potencjał ich finansowania przez instrumenty TFI BGK*, Raport EY Limited, Warszawa 2015, s. 15–16.

30 M.J. Radło, D.A. Ciesielska, *W ciągu dekady polskie spółki...; Vademecum eksportera*, „Rzeczpospolita”, 4.09.2019, s. 9.

eksporterów towarów i usług (ponad 100 tys.). Polskie inwestycje bezpośrednie są realizowane głównie z kapitałów własnych przedsiębiorstw. Na najbardziej zaawansowaną formę inwestycji bezpośrednich, tj. **greenfields investment** decydują się przede wszystkim duże przedsiębiorstwa, w tym szczególnie notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wśród tych firm ponad 80% preferuje właśnie tę formę, ok. 50% realizuje także przejęcia zagranicznych firm<sup>31</sup>. Na koniec 2015 r. polskie firmy dokonały 53 inwestycji typu **greenfield** o wartości ponad 2,1 mld euro i 65 inwestycji typu **brownfield** o wartości 0,5 mld euro<sup>32</sup>. Według badań PARP wśród inwestycji bezpośrednich za granicą ponad 82% to inwestycje, w wyniku których zakładane są własne filie, a pozostałe 18% to inwestycje typu joint ventures. Ponad 80% inwestycji to inwestycje typu **greenfield**<sup>33</sup>. Głównym kierunkiem inwestowania w postaci **greenfields investment** i w postaci **brownfields investment** jest Europa, trafia tam ponad 90% inwestycji bezpośrednich, w tym na Europę Zachodnią przypada 70%, a na Europę Środkowo-Wschodnią ok. 21%. Największym rynkiem polskich inwestycji bezpośrednich są Niemcy, Czechy, Litwa, Rosja, Norwegia, Francja, Ukraina, Węgry, Włochy. Szacuje się, że w Niemczech wartość polskich inwestycji bezpośrednich osiągnęła kwotę ok. 600 mln euro, a do rejestru działalności gospodarczej wpisanych jest prawie 20 tys. polskich firm. W Norwegii inwestycje wyniosły prawie 390 mln euro, a we Francji ponad 306 mln euro<sup>34</sup>. Do największych polskich inwestorów zalicza się PKN Orlen, Unimil SA, Boryszew SA, Selena SA, firmy odzieżowe. W Czechach, podobnie jak w Niemczech, wartość inwestycji bezpośrednich sięga 500 mln euro. Do największych inwestorów w tym kraju także zalicza się PKN Orlen, który kupił czeską firmę petrochemiczną Unipetrol. Następni wielcy inwestorzy to Mokate i Maspex z branży spożywczej, firmy odzieżowe i obuwnicze, które otworzyły swoje salony w Pradze, Brnie i Ostrawie (LPP, CCC, Ryłko), oraz przedsiębiorstwa z branży meblowej (Vox, Kler, Forte).

Na Słowacji inwestycje bezpośrednich w postaci wykupu istniejących firm dokonały Maspex i Mokate. W kraju tym rozpoczęły także działalność przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją celulozy, papieru i wyrobów z papieru. Na Ukrainie główni polscy inwestorzy to firmy Intergroclin (branża samochodowa), Can-Pack (produkcja opakowań artykułów spożywczych) i Forte (fabryka mebli). Firmy te zbudowały na Ukrainie własne fabryki od podstaw lub przejęły istniejące zakłady. Podobnie w Rumunii Can-Pack wykupił istniejące zakłady i zbudował fabrykę opakowań od podstaw. Na Węgrzech i w Bułgarii polskim liderem w zakresie inwestycji bezpośrednich jest Maspex, który wykupił producentów napojów owocowych. Największa polska inwestycja bezpośrednia na Litwie to wykup Rafinerii Możejki przez PKN Orlen za kwotę ponad 3,5 mld euro. Ponadto inwestują tam Huta Szkła

31 M.J. Radło, D.A. Ciesielska, *W ciągu dekady polskie spółki...*

32 [www.mpit.gov.pl/media/36374/Polskie-BIZ-r.pdf](http://www.mpit.gov.pl/media/36374/Polskie-BIZ-r.pdf) [dostęp: 15.09.2017].

33 *Ewaluacja Potencjału Eksportowego Przedsiębiorstw w Polsce, Raport Końcowy*, PARP, Warszawa 2014, s. 85–86, [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl) [dostęp: 14.11.2017].

34 Por. *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw...*, s. 37–38.

Warta, która kupiła na Litwie hutę szkła, Zakłady Opoczno SA i PZU SA. Na rynku rosyjskim i białoruskim własną fabrykę zbudowało przedsiębiorstwo z branży budowlanej – Grupa Atlas.

Wśród pozostałych polskich inwestycji na zagranicznych rynkach można ponadto wyróżnić udzielone przez polskie firmy kredyty handlowe, które są konsekwencją wzrostu polskiego eksportu. Ich wartość w 2004 r. wyniosła ponad 4,5 mld euro (ok. 18,5 mld zł), tj. więcej w porównaniu z poprzednim rokiem o prawie 27%. W 2007 r. wielkość kredytów handlowych udzielonych zagranicznym odbiorcom wzrosła o ponad 30% do kwoty 9,5 mld euro. Natomiast na koniec 2015 r. ich wartość wyniosła ponad 50 mld zł (ok. 12,2 mld euro), a w 2018 ponad 69 mld zł (16,5 mld euro)<sup>35</sup>.

Według badań polskie inwestycje bezpośrednie za granicą były podejmowane w ponad 58% przedsiębiorstw należących do międzynarodowych grup kapitałowych, a tylko w 42% przez niezależne polskie firmy<sup>36</sup>.

## 5. Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

Przygotowanie strategii powinno być jednak poprzedzone badaniami marketingowymi wybranych rynków zagranicznych. Mogą być one realizowane przez wyspecjalizowane firmy badawcze, ale w praktyce nie zdarza się, by wszystkie badania marketingowe były zlecane przez przedsiębiorstwa agencjom badawczym. Część badań rynków zagranicznych opartych głównie na wtórnych źródłach informacji może być wykonana własnymi siłami przedsiębiorstwa. Wiąże się to jednak z utworzeniem w jego strukturze komórki organizacyjnej zajmującej się właśnie badaniami marketingowymi. Jednak bardzo często konieczne jest wykonanie badań pierwotnych rynków międzynarodowych i wówczas ze względu na ich złożoność i wysoki stopień skomplikowania należy je powierzać wyspecjalizowanym agencjom badawczym. Obydwie sytuacje powodują poniesienie przez przedsiębiorstwo dodatkowych nakładów finansowych. W praktyce właśnie z tego powodu badania marketingowe są relatywnie skromne, choć można zauważyć tendencję wzrostu wydatków przedsiębiorstw na te cele. W 2007 r. przychody firm badawczych (badania marketingowe dla przedsiębiorstw) w Polsce wyniosły ok. 250 mln USD, w 2010 nastąpił spadek przychodów do kwoty ok. 210 mln USD.

35 *Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2018 r.*, NBP, Warszawa 2019, [www.nbp.pl/statystyki/dwn/up.2019pdf](http://www.nbp.pl/statystyki/dwn/up.2019pdf) [dostęp: 15.12.2019].

36 A. Kłysik-Uryszek, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne przedsiębiorstw w Polsce – wstępne wyniki badań*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego, Uniwersytet Gdański” 2012, nr 31, s. 15–16.

Natomiast w 2016 r. wielkość przychodów firm badawczych wyniosła ok. 708 mln zł (ok. 200 mln USD). Należy jednak dodać, że w literaturze marketingu spotyka się założenie, że wydatki na badania marketingowe zlecane na zewnątrz stanowią ok. 25% ogółu wydatków na te badania<sup>37</sup>. Trzeba podkreślić, że nakłady na badania marketingowe rynków zagranicznych ponoszą głównie duże i średnie przedsiębiorstwa, ponieważ to przede wszystkim one dokonują ekspansji na te rynki. Wniosek ten potwierdzony został przez wyniki badań prowadzonych na polskich eksporterach. Większość badanych przedsiębiorstw (ponad 59%) stwierdziła, że nie prowadzi badań marketingowych rynków zagranicznych, a większe firmy wykonywały częściej badania rynków, na które zamierzały dokonać ekspansji. Większość tych firm (ok. 77%) prowadziła badania samodzielnie, a tylko jedna czwarta zlecała je agencjom badawczym na rynkach zagranicznych<sup>38</sup>. Wyniki te zostały potwierdzone w innych badaniach, z których wynika, że polskie firmy w zdecydowanej większości nie prowadziły badań rynków zagranicznych przed ekspansją na nie (74%)<sup>39</sup>. Zdecydowana większość polskich postępuje zgodnie z modelem internacjonalizacji Uniwersytetu w Helsinkach, tzn. stopniowym wchodzeniem na kolejne rynki zagraniczne<sup>40</sup>.

Strategie marketingowe realizowane przez polskie firmy na rynkach zagranicznych można zaliczyć do **strategii selektywnego rozwoju**. Często jest to także **strategia podwójnej koncentracji**, polegająca na wyborze niewielu (lub jednego segmentu rynku) i niewielu (lub jednego) rynku zagranicznego. Takie strategie pozwalają ograniczyć ryzyko i koszty wejścia na nowe rynki. Realizowane przez polskie przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych strategie marketingowe można także zaliczyć do **krajowych strategii marketing-mix**. Wynika to z faktu, że polskie przedsiębiorstwa nie dysponują dużymi zasobami kapitałowymi i nie są w stanie sfinansować badań marketingowych rozległych rynków zagranicznych ani strategii marketingowych na nich. Natomiast strategie selektywnego rozwoju (koncentracji), polegające na wyborze segmentu rynku (niszy rynku) i osiągnięciu na nim pozycji lidera, nie wymagają dużych nakładów kapitałowych. Niezbędna jest raczej specjalistyczna oferta, którą polskie przedsiębiorstwa dysponują. Ponieważ większość polskich przedsiębiorstw działa na stosunkowo niewielu rynkach i wchodzi na nie systematycznie, to każda z tych strategii jest dostosowana do specyfiki poszczególnych rynków zagranicznych. Oznacza to, że polskie firmy realizują w praktyce policentryczną orientację internacjonalizacyjną. Tylko duże polskie przedsiębiorstwa stosują hybrydowe strategie marketing-mix i orientację regiocentryczną.

37 *Badania marketingowe*, „Rocznik Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii”, 2016, nr 17, XXI edycja, s. 28; B. Gregor, M. Kalińska-Kula, *Badania marketingowe na użytek decyzji menedżerski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 60.

38 J.W. Wiktor, P. Chlipała, *Strategie marketingowe...*, s. 133–146.

39 W. Grzegorzczak, W. Krawiec, *Strategie ekspansji...*, s. 127.

40 *Ibidem*, s. 133–134.



Można uznać, że **polityka produktu** polskich firm odpowiada adaptacji, czyli dostosowywaniu oferty do wymogów wybranego segmentu rynku<sup>41</sup>. Zdecydowanie korzystniejsza jest polityka standaryzacji, ale ta jest realizowana wówczas, gdy przedsiębiorstwo wchodzi od razu na kilka rynków, co w przypadku polskich firm zdarza się bardzo rzadko. W zakresie polityki marki przedsiębiorstwa na swoich największych rynkach zagranicznych stosują markę produktu taką samą jak na rynku krajowym. Odnosi się to szczególnie do branży spożywczej, budowlanej, chemicznej, kosmetycznej i częściowo branży odzieżowej. Nie spotykamy się także (poza niezwykle rzadkimi wyjątkami) z wprowadzaniem na rynki zagraniczne innowacji przez polskie firmy. Najczęściej działania polskich przedsiębiorstw w tym zakresie można zaliczyć do strategii elastycznej specjalizacji. Polega ona na modyfikowaniu produktów tak, by dostosować je do wymagań wybranego segmentu rynku. Częściej jednak realizowana jest strategia zależna, czyli przyjęcie przez polskie firmy roli podwykonawcy, który dostarcza robociznę, ewentualnie półprodukty.

**Polityka cenowa** polskich firm obejmuje najczęściej ustalanie cen na swoje produkty przy pomocy metody kosztowej przy jednoczesnym porównaniu tak ustalonej ceny z cenami produktów konkurencyjnych. Do najważniejszych czynników ceny w eksporcie zaliczone zostały koszty wytworzenia, koszty dostarczenia produktu za granicę, ceny konkurenta, forma zapłaty i waluta transakcji. Jednocześnie przedsiębiorstwa dostosowują cenę w eksporcie do warunków rynku eksportowego<sup>42</sup>. W efekcie prowadzi to do dostosowania **polityki cenowej średniej wartości lub (i) polityki dobrej okazji**. Pierwsza z nich odnosi się do nabywców, dla których istotna jest cena na średnim poziomie rynkowym i średnia jakość produktów. Natomiast polityka dobrej okazji cenowej polega na ustaleniu relatywnie niskiej ceny dla produktów o średniej jakości. Jak widać, mamy do czynienia z ustaleniem cen na średnim lub niskim poziomie rynkowym. Jest to ściśle powiązane z polityką marki i stereotypami odnoszącymi się do polskich produktów. Mimo relatywnie niskich cen przedsiębiorstwa eksportujące są rentowne, ponieważ koszty pracy w polskich firmach mimo podwyżek płac w sektorach eksportowych w Polsce nadal jeszcze stanowią nieznaczný udział w cenie eksportowanych produktów. Rentowności sprzyja także elastyczny kurs złotego do walut zagranicznych (euro i dolara). Polskie przedsiębiorstwa nie dążą na rynkach zagranicznych do ujednoczenia polityki cenowej, raczej stosowane jest różnicowanie cen. Wynika ono m.in. z różnych poziomów podatku VAT, kursu waluty oraz konieczności dostosowania ceny do warunków poszczególnych rynków.

W odniesieniu do **polityki dystrybucji** firmy stoją przed kilkoma wyborami:

- budować własny kanał dystrybucji czy korzystać z obcego kanału dystrybucji?
- współpracować z pośrednikami niezależnymi przejmującymi ryzyko i koszty sprzedaży produktu czy wykorzystywać pośredników działających na cudzy rachunek i w cudzym imieniu?

41 *Ibidem*, s. 146–147.

42 *Ibidem*, s. 147–150.

Polityka dystrybucji polskich firm za granicą polega na wykorzystywaniu przez nie obcych kanałów dystrybucji. Tylko niektóre przedsiębiorstwa zdecydowały się na tworzenie własnych kanałów lub sieci franchisingowej. Wynika to dużych kosztów budowy własnego kanału dystrybucji, często braku personelu, który byłby w stanie efektywnie zarządzać takimi kanałami. Polskie firmy preferują także niezależnych pośredników w kanałach dystrybucji, ponieważ, jak już podkreślono, są oni w stanie przejąć ryzyko i koszty sprzedaży produktów na zagranicznych rynkach. Właśnie przejście ryzyka sprzedaży oraz warunki płatności są głównymi czynnikami wyboru pośrednika w kanale dystrybucji na rynkach zagranicznych. Do ich obowiązków zalicza się przede wszystkim transport, magazynowanie i składowanie<sup>43</sup>. Kanały dystrybucji polskich produktów za granicą są również efektem orientacji policentrycznej i są odmienne w stosunku do tych, które występują na rynku krajowym. Wyżej wspomniano, że ograniczenia szczególnie związane z dużymi kosztami dystrybucji mogą być eliminowane przez stosowanie sprzedaży internetowej. Polskie przedsiębiorstwa wykorzystują taki kanał dystrybucji, lecz ich udział w grupie eksporterów wynosi ok. 4% (średnia w UE to ponad 7%). Natomiast wielkość sprzedaży eksportowej przez internet wyniosła ok. 27 mld zł, tj. 12,2% całego polskiego eksportu<sup>44</sup>.

**Polityka promocji** na rynkach zagranicznych może przyjąć formę działań jednolitych lub zróżnicowanych i jest ona bardzo trudna i kosztowna w realizacji. Wymaga bowiem bardzo dobrej znajomości rynku usług promocyjnych za granicą, a także stopnia wrażliwości nabywców zagranicznych na środki przekazu promocyjnego. W związku z tym najczęściej polskie przedsiębiorstwa w większości przenoszą działania promocyjne na pośredników w kanale dystrybucji, a te, które podjęły inwestycje bezpośrednie na zagranicznych rynkach, zlecają miejscowym agencjom promocyjnych przygotowanie działań promocyjnych. Jednak zgodnie z założeniami orientacji policentrycznej ewentualnie regiocentrycznej działania promocyjne na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych są odmienne i dostosowane do wymogów rynków zagranicznych<sup>45</sup>.

Zastosowane przez polskie przedsiębiorstwa narzędzia marketing-mix na rynku międzynarodowym odpowiadały ich zasobom finansowym, personalnym, ofercie, wiedzy o rynkach zagranicznych, doświadczeniu i umiejętnościom funkcjonowania na nich. Takie strategie przynosiła do tej pory pozytywne rezultaty. Widać było bowiem systematyczne i silne przyrosty eksportu, korzystną zmianę struktury eksportu – tj. wzrost obrotów wyżej przetworzonych produktów i wzrost efektywności ekonomicznej eksporterów. W efekcie pozwalało to polskim eksporterom umacniać swoją pozycję zarówno na krajowym rynku, jak i na rynkach zagranicznych. Wydaje się jednak, że w dłuższym okresie działania marketingowe powinny ulec modyfikacjom, szczególnie w kierunku wykreowania na rynkach zagranicznych własnych oryginalnych marek i dodatkowych własnych kanałów dystrybucji.

43 *Ibidem*, s. 151–152.

44 P. Mazurkiewicz, *Internet szansą dla eksporterów*, „Rzeczpospolita”, 24.09.2019.

45 J.W. Wiktor, P. Chlipała, *Strategie marketingowe...*, s. 194–198; W. Grzegorzczak, W. Krawiec, *Strategie ekspansji...*, s. 153–154.



## XII. Studia przypadków

### 1. Grupa Maspex Wadowice

Początki firmy sięgają 1990 r., kiedy utworzone zostało przedsiębiorstwo Maspex Sp. z o.o. zajmujące się dystrybucją artykułów spożywczych. W miarę zwiększania obrotów firma podjęła się w 1993 r. produkcji herbaty rozpuszczalnej, kawy cappuccino i czekolady, a rok później cukierków i rozpuszczalnego kakao. W 1995 r. osiągnęła obroty w wysokości ponad 100 mln zł, a w 1996 r. stała się właścicielem znanego w kraju przedsiębiorstwa Polska Żywność SA z Olsztynka. Firma ta była m.in. producentem soku owocowego marki Kubuś. W 1999 r. Maspex kupił Tymbark, znanego w kraju producenta soków i napojów owocowych, oraz Anin Sp. z o.o., producenta kawy Cappuccino Italiano i śmietanki do kawy Cremona. W 2000 r. Maspex uruchomił fabrykę napojów i herbaty rozpuszczalnej w Tykach, a w 2003 r. kupił akcje firmy Lubella SA, największego producenta makaronów w Polsce. W tym samym roku firma stała się udziałowcem spółki Polski Lek, dystrybutora preparatów witaminowych węgierskiej firmy Plusssz Vitamin Kft, spośród których najbardziej znany na rynku jest Plusssz. W 1998 r. jej obroty przekroczyły 400 mln zł, w 2001 r. – 1 mld zł, w 2005 r. wynosiły prawie 1,8 mld zł, w 2011 r. ponad 2,66 mld zł, w 2018 r. 4,76 mld zł, a w 2019 r. ok. 5 mld zł<sup>1</sup>. Przedsiębiorstwo jest liderem na polskim rynku napojów owocowych, soków i nektarów oraz produktów instant (kawa, herbata, śmietanka do kawy, kakao) z udziałem w rynku wynoszącym ok. 40%. Jej portfolio obejmuje 50 marek, główne to sok Kubuś, napoje i soki Tymbark, czekolada LaFesta, śmietanka do kawy Cremona, herbaty Ekland, kakao Puchatek, makarony Lubella, produkty oznaczone markami Łowicz, Kotlin, Puchatek, Pluszzz, Krakus.

W 1998 r. Maspex rozpoczął swoje działania na rynkach zagranicznych, zakładając spółki w Czechach, na Węgrzech, w Słowacji i Rumunii, w 2000 r. doszły do tego spółki w Kaliningradzie i Moskwie. Są to oddziały produkcyjne

1 100 największych Polskich Firm Przemysłowych, „Forbes”, 31.10.2019; [www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/grupa-maspex-wadowice-celuje-w-5-mld-zl-przychodow-za-2019-r.-oraz-www.wspieramrozwoj.pl/arttykul/107/polskie-neste-maspex-wadowice](http://www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/grupa-maspex-wadowice-celuje-w-5-mld-zl-przychodow-za-2019-r.-oraz-www.wspieramrozwoj.pl/arttykul/107/polskie-neste-maspex-wadowice) [dostęp: 2.12.2019].

oraz zajmujące się dystrybucją produktów firmy. Od 2004 r. zintensyfikowała ona działania na rynkach zagranicznych. Właśnie w tym roku Maspex kupił od firmy Walmark, lidera na czeskim i słowackim rynku, jej część – zakłady Fonteá, zajmujące się produkcją soków, nektarów i napojów. Maspex dysponuje od tej pory najpopularniejszą marką tych produktów – Relax, a także markami napojów Senza i Figo<sup>2</sup>. Dzięki tym działaniom Maspex uzyskał największy udział w rynku czeskim i słowackim, który wyniósł ponad 24%.

Grupa Maspex podjęła też działania na rynku węgierskim. W końcu 2004 r. kupiła całość udziałów w firmie Olympos, która zajmowała drugie miejsce na rynku napojów w tym kraju. Stała się w ten sposób właścicielem marek Olympos, TopJoy i Fiona, zakładów produkcyjnych oraz systemu dystrybucji. Udział firmy w rynku napojów wyniósł ok. 13%. W następnym roku Maspex kupił markę wody mineralnej Apenta, jedną z najstarszych na Węgrzech, oraz udziały w firmie Plussz Vitamin Kft, która jest liderem na węgierskim rynku preparatów musujących. Pod koniec 2005 r. Maspex kupił kolejną firmę na rynku zagranicznym: spółkę Queen's, trzecią co do wielkości na bułgarskim rynku napojów owocowych, soków i nektarów, i osiągnął dzięki temu 15-procentowy udział w tym rynku. W 2007 r. przejął udziały wiodącego producenta makaronów w Rumunii – Arnos, a w 2008 r. Maspex kupił rosyjskiego producenta napojów MarkIV. Zagraniczna ekspansja była w następnych latach kontynuowana – w 2012 r. Maspex przejął w Rumunii głównego producenta krakersów i precli z markami Salatini i Capollini. W 2014 r. zawarł z turecką firmą TAT GIDA SANAY joint venture dla celów sprzedaży w Turcji napojów Kubuś. W 2016 r. kupił wiodącego producenta wody mineralnej w Rumunii – spółkę Rio Bucovina, a w 2017 r. producenta wody mineralnej w Bułgarii z marką Velinograd. Działania firmy Maspex są przykładem silnej i skutecznej ekspansji na rynki zagraniczne. Jest to obecnie największy producent produktów instant w Europie Środkowo-Wschodniej, lider na rynku soków owocowych i napojów w Czechach i na Słowacji, zajmuje pod tym względem drugie miejsce na Węgrzech i jest w czołówce producentów tych produktów w Rumunii, Bułgarii, Słowenii, Macedonii, Estonii, Ukrainie, Rosji, na Litwie. Poza produkcją we własnych zakładach w Czechach, na Słowacji, na Węgrzech, w Bułgarii, Rumunii i Rosji Maspex eksportuje swoje produkty do ponad 60 państw: członków Unii Europejskiej, Stanów Zjednoczonych, Kanady, krajów arabskich, państw Ameryki Południowej (Urugwaj, Surinam), Afryki, Australii i Azji (Mongolia, Korea Południowa, Wietnam, Iran). W 2005 r. eksport stanowił ok. 19% obrotów firmy, a w 2018 r. ponad jedną trzecią<sup>3</sup>.

Wejście na rynki zagraniczne było możliwe m.in. dzięki temu, że firma oferowała produkty wysokiej jakości, o czym świadczyły posiadane międzynarodowe certyfikaty jakości, takie jak ISO 9001:2000, certyfikaty GOST i UKRSEPRO (Rosja i Ukraina) oraz IFS (uznawany w UE).

2 *Maspex inwestuje*, „Rzeczpospolita”, 19.02.2008.

3 [www.maspex.com/maspex.sprzedaz-zagraniczna,14.html](http://www.maspex.com/maspex.sprzedaz-zagraniczna,14.html) oraz [www.wspieramrozwoj.pl/arttykul/107/polskie-neste-maspex-wadowice](http://www.wspieramrozwoj.pl/arttykul/107/polskie-neste-maspex-wadowice) [dostęp: 2.12.2019].

Firma Maspex podejmowała działalność na rynkach zagranicznych, wykorzystując różne formy wejścia na nie. Były to zarówno wstępne formy wejścia, a więc eksport, jak i zaawansowana forma, czyli zakup istniejących już przedsiębiorstw. Postępowanie przedsiębiorstwa odpowiadało modelowi internacjonalizacji Uniwersytetu w Uppsali, według którego przedsiębiorstwo próbuje minimalizować ryzyko i dopiero nabierając doświadczenia, wchodzi na kolejne rynki zagraniczne. Po uzyskaniu doświadczenia w działaniach na rynku krajowym i po osiągnięciu na nim mocnej pozycji Maspex rozpoczął eksport i tworzył swoje spółki na rynkach zagranicznych. Następnie zaczął kupować istniejące na tych rynkach firmy wraz z ich udziałem rynkowym i w ten sposób szybko osiągał pozycję lidera rynkowego. Strategia marketingowa odpowiadała strategii hybrydowej, tzn. polegała na standaryzowaniu większości instrumentów i dostosowywaniu niektórych do specyfiki rynków. Standaryzacji podlegał produkt i dystrybucja, natomiast cena i promocja były adaptowane. Standaryzacja produktu pozwalała na ukształtowanie jednolitej marki produktu na wszystkich rynkach zagranicznych. Można uznać, że Maspex stosował również strategię rozwoju rynku, oferując ten sam produkt na nowych rynkach geograficznych. Jednocześnie była to polityka poszerzania asortymentu. Natomiast w dystrybucji wykorzystywane były różne formy detaliczne, poczynając od średniej wielkości sklepów detalicznych do hipermarketów. Cena produktu była dostosowywana do cen produktów konkurencyjnych, siły nabywczej konsumentów, znajomości marki i innych warunków rynkowych, specyficznych dla poszczególnych krajów. Stosowano cenową strategię średniej wartości, kiedy cena i jakość produktu odpowiada średniemu poziomowi rynkowemu. Działania promocyjne przekazywane były pośrednikom w kanale dystrybucji.

Można sformułować wniosek, że strategia firmy odpowiada strategii ekspansji, początkowo ograniczonej do wybranego fragmentu rynku (branża napojów owocowych), ale od 2014 r. poszerzonej na inne branże (farmaceutyczna). Jednocześnie była to strategia wypukła, ponieważ Maspex bardzo szybko uzyskiwał duże udziały na poszczególnych rynkach zagranicznych, podejmując intensywne działania marketingowe. Realizowaną strategię można także zaliczyć do strategii koncentracji segmentowej i strategii walki z dotychczasowymi liderami rynku.

## 2. Amica Wronki SA

Przedsiębiorstwo powstało w 1921 r. i działało w branży metalowej, w 1945 r. zostało upaństwowione i rozpoczęło produkcję wyrobów żeliwnych oraz maszyn rolniczych. Firma nosiła różne nazwy: Zakłady Sprzętu Grzejnego Predom-Wromet (1972), Wromet we Wronkach (1990), Fabryka Kuchni we Wronkach (1992), Fabryka Kuchni Wronki (1993) i wreszcie Amica Wronki SA (1996). Ostatnie zmiany

więzały się z przekształceniami własnościowymi przedsiębiorstwa. W 1994 r. przeprowadzono jego prywatyzację, a w 1996 r. przekształcono w spółkę akcyjną. Na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie firma zadebiutowała w 1997 r.

Przedsiębiorstwo jest obecnie największym w kraju producentem sprzętu AGD, posiada fabryki kuchni, armatury, lodówek i pralek. Jego obroty wyniosły w 1998 r. prawie 680 mln zł, w 2005 r. 1,036 mld zł, w 2010 r. obroty zwiększyły się do poziomu 1,36 mld zł, zaś zysk do 10 mln zł. W 2015 r. osiągnęły kwotę 2,09 mld zł, a w 2018 r. 2,98 mld zł, natomiast zysk ponad 152 mln zł. Wzrastało także systematycznie zatrudnienie w firmie: z ponad 2100 osób w 2003 r. do ponad 2500 osób w 2010 r. i 3020 osób w 2018 r. Oferta przedsiębiorstwa jest bardzo szeroka, pod jednolitą marką „Amica” sprzedawane są kuchnie gazowe i elektryczne, chłodziarki, chłodziarko-zamrażarki, pralki automatyczne, zmywarki, klimatyzatory, okapy kuchenne i drobny sprzęt AGD. Materiały i komponenty do produkcji firma nabywa w kraju i za granicą (Niemcy, Włochy). Jej produkty są ogólnie znane w kraju i charakteryzują się wysoką jakością. Przedsiębiorstwo ma certyfikaty jakości pozwalające jej oznaczać swoje produkty znakiem CE, a także certyfikat jakości ISO 9001–2000. Firma ma też certyfikaty i atesty wymagane w Wielkiej Brytanii, Szwecji, Stanach Zjednoczonych, Rosji, Korei Południowej i innych krajach.

Aby utrzymać rozwój produkcji i sprzedaży, Amica podjęła ponadto działalność na rynkach zagranicznych w formie eksportu. Początkowo był to eksport pośredni (przede wszystkim do Niemiec), a następnie eksport poprzez własne przedstawicielstwa. Firma rozpoczęła eksport do krajów Europy Zachodniej i Południowej, a później do Rosji, na Ukrainę, Litwę, Łotwę, do Estonii. W 2004 r. weszła na rynki Rumunii, Czech i Niemiec, w 2005 r. na rynek francuski, a w 2009 r. na rynek chiński. Amica jest już obecna na rynkach 60 krajów świata – eksportuje nie tylko do państw europejskich, ale także do Stanów Zjednoczonych, Australii, Korei Południowej. W 2005 r. udział eksportu osiągnął ok. 50% ogółu sprzedaży, a firma znalazła się w ścisłej czołówce polskich eksporterów. Udział sprzedaż na rynkach zagranicznych w całej sprzedaży firmy wyniósł w 2015 r. 65%, a w 2018 r. już 74%. W miarę upływu czasu i w zależności od sytuacji na poszczególnych rynkach firma podjęła znacznie bardziej złożone działania. W 2001 r. Amica podpisała kontrakt eksportowy z firmą GRAM, swoim wieloletnim odbiorcą z Danii, na dostarczanie na rynek tego kraju lodówek w latach 2002–2004 pod marką tej firmy. Podpisano w tym celu umowę o przekazaniu Amice licencji.

Przedsiębiorstwo GRAM to jedna z najstarszych firm w Danii, prowadząca działalność już od ponad 100 lat i dysponująca uznaną przez konsumentów marką. Przedmiot jej działalności to produkcja i dystrybucja lodówek, zamrażarek oraz automatów do produkcji lodów. Jej udział w rynku duńskim szacowano na 20%, a w całej Skandynawii na ponad 10%<sup>4</sup>. Na początku 2002 r. Amica wykupiła 100% udziałów przedsiębiorstwa GRAM Domestic, części składowej firmy GRAM zajmującej się produkcją lodówek oraz ich dystrybucją i serwisem. Dzięki

4 [www.gram.dk](http://www.gram.dk) [dostęp: 15.02.2004].

temu stała się właścicielem trzech spółek zależnych odpowiadających za dystrybucję w różnych krajach: GRAM Norge w Norwegii, GRAM Sverige w Szwecji i GRAM Finland OY w Finlandii. W końcu 2002 r. Amica przeniosła produkcję lodówek z Danii do Polski, do zbudowanego przez siebie Centrum Białej Techniki. Obejmuje ono fabryki kuchni, armatury, lodówek i pralek. Działania na rynku skandynawskim pozwoliły Amice przejąć udział w rynku zakupionej firmy i zwiększyć znacznie (o ok. 40%) produkcję lodówek. Przejęcie firm dystrybucyjnych pozwoliło również na wejście na nowe rynki i wykorzystanie znanej marki do sprzedaży swoich innych produktów. Firma GRAM Domestic została włączona w strukturę Amica Wronki SA. W 2015 r. Amica przejęła brytyjską firmę z branży AGD – CDA, a w 2017 r. firmę Sideme we Francji – dystrybutora sprzętu ADG w tym kraju.

Obecnie Amica jako grupa kapitałowa ma w swoim składzie 18 spółek obecnych na rynkach europejskich. Swoje produkty sprzedaje właśnie pod różnymi markami. Pierwsza z nich to **Amica**, która obejmuje Polskę, Czechy, Słowację, Węgry, Belgię, Holandię, Luksemburg, Niemcy, Austrię, Szwajcarię, Słowenię, Chorwację, Turcję. Druga to **Hansa** obejmująca Rosję, Ukrainę, Litwę, Łotwę i Estonię, Białoruś, Bułgarię, Rumunię, Mołdawię, Grecję, Serbię, Macedonię, Cypr. Trzecia to **Gram**, obejmująca kraje skandynawskie. Następną to **marka CDA** sprzedawana w Wlk. Brytanii, a kolejną to **marka Fagor** sprzedawana w Hiszpanii, Portugalii i Francji poprzez kupioną firmę dystrybucyjną Sideme. Amica produkuje także na zlecenie pod markami innych firm (np. LG). Na rynku niemieckim sprzedaje swoje wyroby również pod markami pośredników w kanale dystrybucji, tj. wielkich domów towarowych (Viking, Hanseatic, Alaska) i sieci handlu wysyłkowego (OTTO i Eckermann), a od 2002 r. również pod własną marką **Premiere**. Pod tą marką dostarcza swoje produkty także na inne rynki Europy Zachodniej. Na rynku rosyjskim i niektórych byłych krajów socjalistycznych Amica sprzedaje produkty pod marką **Hansa**. Wynikało to z wysokiej oceny produktów zachodnioeuropejskich przez konsumentów z tamtych rynków. Niezmienione zostało logo, ale zamieszczono pod nim w języku rosyjskim napis „niemiecka użyteczność”, co miało sugerować, że konsument ma do czynienia z produktem niemieckim. Na rynku skandynawskim Amica ma własną dystrybucję, na rynku niemieckim pośrednik dystrybucyjny został włączony w strukturę firmy, na pozostałych rynkach eksport odbywa się poprzez pośredników i własne przedstawicielstwa.

Rynki zagraniczne, na których funkcjonuje Amica, podzielone zostały na regiony: północny – obejmuje Szwecję, Finlandię i Norwegię, zachodni – Europę Zachodnią, południowy – Czechy, Słowację, Węgry, Rumunię, Bułgarię, kraje bałkańskie, Grecję i Turcję, wschodni – Rosję, Białoruś, Ukrainę, Litwę, Łotwę i Estonię. Na region zachodni przypada ok. 40% obrotów firmy, na region wschodni 17%, region północny koncentruje 8%, region południowy 7%, a pozostałe obroty (27%) przypadają na rynek krajowy<sup>5</sup>.

5 relacje inwestorskie.amica.pl [dostęp: 15.01.2020].



Jak widać, działania Amiki na rynku międzynarodowym są bardzo intensywne, a jej udział w procesach internacjonalizacji jest duży. Na rynkach zagranicznych Amica stosuje orientację policentryczną lub regiocentryczną, a więc dostosowuje się do warunków na rynkach krajowych lub ich zgrupowaniach (regionach). Firma wykorzystuje różne formy wejścia na rynki zagraniczne: eksport pośredni, bezpośredni, własne filie, inwestycje bezpośrednie realizowane przez przejęcia zagranicznych przedsiębiorstw lub budowę własnych zakładów produkcyjnych. Przykładem stosowania orientacji policentrycznej może być zmiana procesu produkcji lodówek, tak aby były one zgodne z wymiarami przyjętymi na rynku skandynawskim. Podobnie przy scentralizowanej produkcji w Polsce realizowany jest zdecentralizowany marketing na rynkach zagranicznych. W zakresie polityki produktu stosowana jest adaptacja, różne marki produktu oraz strategia rozwoju produktu. Uzyskano tu pozytywne efekty w postaci międzynarodowych nagród i wyróżnień. W 2010 r. Amica uzyskała nagrodę Produkt roku 2010 w kategorii kuchni przyznawaną przez magazyn brytyjski „Get Connected” za innowacje produktowe. W 2015 r. seria Amica IN została wyróżniona w konkursie iF Design Award oraz po raz trzeci światową nagrodą Red Dot Design Award. Cenę ustala się w zależności od warunków panujących na poszczególnych rynkach. Podobnie zróżnicowane są działania promocyjne, np. na rynku niemieckim odpowiadają za nie pośrednicy (domy towarowe i wysyłkowe), a na rynku skandynawskim przejęte spółki zależne od GRAM Domestic. Dystrybucja ma charakter selektywny, realizowany przez pośrednika lub własnych dystrybutorów, zależnie od rodzaju produktu. Amica realizuje strategię ekspansji w postaci strategii wkłęsłej, czyli systematycznego nasilania działań na każdym kolejnym rynku. Firma podejmuje jednocześnie działania w wielu krajach i w wielu różnych segmentach (strategia podwójnej dywersyfikacji). Postępowanie Amiki na rynkach zagranicznych odpowiada modelowi internacjonalizacji Uniwersytetu w Uppsali. Przedsiębiorstwo nie weszło bowiem jednocześnie na wiele rynków zagranicznych, ale zdobywając doświadczenie i wiedzę, systematycznie nasilało swoją ekspansję i wchodziło stopniowo na rynki zagraniczne.

### 3. Grupa Selena

Selena SA jest firmą z branży chemii budowlanej, jej siedziba znajduje się we Wrocławiu. Oferta firmy skierowana jest do odbiorców i użytkowników indywidualnych oraz do firm budowlanych i remontowych. Produkty Seleny to piany poliuretanowe, silikony, akryle, kleje montażowe i tapicerskie, do drewna, podłóg, impregnaty do drewna i murów, środki renowacji dachów i taśmy budowlane. Firma jest liderem na rynku chemii budowlanej z ponad 30-procentowym udziałem. Jej wyroby są produkowane według standardów ISO 9001, co zapewnia

wysoką jakość. Dodatkowo Seleno ma dla swoich produktów atesty i certyfikaty z Belgii, Czech, Niemiec, Rosji, Rumunii, Słowacji, Stanów Zjednoczonych, Ukrainy i Węgier. Seleno sprzedaje swoje produkty pod własnymi markami Tytan, Artelit, Matizol, Praxa, COOLR. Systematycznie wprowadza na rynek nowe produkty, co świadczy o tym, że jest ona w swojej branży innowacyjnym liderem.

Początkowo Seleno rozwijała działalność w kraju, ale od 1999 r. rozpoczęła systematyczną i silną ekspansję na rynku międzynarodowym. Obecnie posiada 17 spółek dystrybucyjnych (w tym jedną w Polsce) za granicą, tam też ma cztery spółki produkcyjne (pięć w Polsce) i sześć spółek produkcyjno-handlowych. Zakłady produkcyjne są zlokalizowane w Brazylii, Chinach, Turcji, USA i Hiszpanii. Jej produkty są obecne na rynkach 70 krajów na czterech kontynentach. Grupa Seleno składa się z 30 spółek prowadzących działalność w Polsce (8) i na rynkach zagranicznych. Swoją działalność na tych rynkach Seleno ujęła organizacyjnie w ramy kilku regionów: Polski, Europy Centralnej (Rumunia, Czechy, Słowacja, Bułgaria, Węgry), Europy Zachodniej (Hiszpania, Włochy, Niemcy), Europy Wschodniej + Centralnej Azji (Chiny, Korea Południowa), Bliskiego Wschodu + Afryki (Turcja) i Ameryki Północnej i Południowej (USA, Brazylia). Ekspansja firmy rozpoczęła się od rynków Europy Środkowo-Wschodniej. Przemawiały za tym następujące czynniki: słaba konkurencja, podobne warunki klimatyczne (specyfika produktu), brak barier wejścia i podobieństwo kulturowe. Po wejściu na rynek czeski, słowacki i węgierski Seleno weszła na rynki Rosji i Kazachstanu. Rynki Europy Zachodniej były znacznie trudniejsze. Seleno zdecydowała się wybrać Niemcy (największy rynek) ze względu na wielkość i tendencje popytu oraz obecność na tym rynku polskich firm budowlanych. Firma założyła własną spółkę – filię handlową, która początkowo zaopatrywała wielkie sieci handlowe. W Niemczech produkty chemii budowlanej sprzedawane są jednak pod własnymi markami producentów, rynek jest bardzo wymagający i niezwykle trudno jest wprowadzić nową markę z kraju z Europy Wschodniej. Dlatego Seleno w 2004 r. za 1 mln euro wykupiła firmę Dr. Schenk, znanego od ponad 80 lat, ale podupadającego niewielkiego producenta pianek poliuretanowych i silikonowych uszczelnaczy. Na rynku niemieckim produkty tej firmy kojarzą się nabywcom z bardzo dobrą jakością, wysokimi cenami i przeznaczeniem dla użytkowników profesjonalnych. Produkty Seleny opatrzone marką Dr. Schenk są sprzedawane nie tylko w Niemczech, ale także w Rosji, na Ukrainie, Białorusi, Litwie, Łotwie i w Estonii. Na rynkach tych konsumenci bardzo wysoko oceniają produkty niemieckie, nowa marka pozwoliła więc Selenie umocnić jej pozycję na rynkach wschodnich. W 2006 r. założyła spółkę Seleno Bułgaria dla celów dystrybucyjnych.

Nieco inaczej Seleno rozpoczęła swoje działania w Finlandii. Tam z miejscowym przedsiębiorstwem założyła spółkę joint venture zajmującą się sprzedażą produktów Seleny. Weszła też na rynki Ameryki Południowej i Azji. W Ameryce Południowej, gdzie konkurencja jest znacznie słabsza niż w Europie, posiada spółkę zajmującą się sprzedażą jej produktów. W Azji natomiast Seleno jest inwestorem strategicznym koreańskiej firmy produkującej poliuretanowe pianki montażowe. Wraz z firmą Hamil utworzono joint venture Hamil Seleno Ltd, przy czym strona

polska dostarczyła technologię i linie produkcyjne. Produkty eksportowane są do Chin i Japonii oraz na rynek koreański, na którym wspólna firma osiągnęła ponad 50% udziałów<sup>6</sup>. W 2004 r. Selena weszła na rynek Europy Południowej i otworzyła spółkę zajmującą się budowaniem sieci dystrybucji i sprzedażą we Włoszech. W podobny sposób działa także na rynku Stanów Zjednoczonych. W 2008 r. Selena przejęła jednego z największych producentów i dystrybutorów chemii budowlanej w Turcji, a w 2009 r. kupiła rosyjskiego dystrybutora tych produktów OOO Kvadro. W tym samym roku rozpoczęła przejęcie hiszpańskiej firmy z branży chemii budowlanej, które zakończyło się w 2011 r. Jednocześnie rozpoczęła budowę własnych zakładów produkcyjnych w Chinach w Nantungu pod Szanghajem, która również ukończyła w 2011 r.<sup>7</sup> W następnym roku zakupiła w Rumuni jednego z głównych producentów pianek i uszczelniaczy na tym rynku.

Struktura i wielkość sprzedaży jest pogrupowana na trzy regiony, tj. Unię Europejską, Europę Wschodnią i Azję oraz Amerykę Północną i Południową. Jej obroty w 2005 r. wyniosły ponad 320 mln zł, z czego ponad 50% przypadało na sprzedaż na rynkach zagranicznych. W 2010 r. obroty przekroczyły 879 mln zł, zatrudnienie ponad 1600 osób, a firma stała się trzecim co do wielkości światowym producentem pianki poliuretanowej<sup>8</sup>. Obroty w 2017 r. wzrosły do 1,17 mld zł, w 2018 r. ponad 1,23 mld zł, zysk wyniósł w tym r. ponad 179 mln zł, a zatrudnienie łącznie ponad 1700 osób<sup>9</sup>. Na Unię Europejską przypadało ok. 65% sprzedaży, na Europę Wschodnią i Azję – ok. 30%, a na Amerykę Północną i Południową – ok. 5%<sup>10</sup>.

Dla każdego z regionów, na których firma funkcjonuje, przygotowywana i realizowana jest odrębna strategia marketingowa. Rynki są zaopatrywane albo z fabryki w Korei, albo z fabryk w Europie, a realizacja zamówień odbywa się w terminie 14 dni. Klienci na tych rynkach i indywidualni użytkownicy zaopatrywani są z lokalnych magazynów w terminie 1–2 dni od złożenia zamówienia. Zasadą zarządzania w Grupie Seleny jest delegowanie uprawnień decyzyjnych na szczebel spółek zlokalizowanych na poszczególnych rynkach i regionach<sup>11</sup>.

Można uznać, że Selena realizuje na rynku międzynarodowym orientację regiocentryczną i model systematycznego wchodzenia na te rynki przy ograniczaniu ryzyka. Jako formy wejścia na zagraniczne rynki Selena wybrała eksport poprzez swoje przedstawicielstwa handlowe, joint venture z zagranicznym partnerem oraz inwestycje bezpośrednie w postaci przejęcia zagranicznej firmy i budowy zakładu od podstaw. Jest to także strategia koncentracji, według której po osiągnięciu sukcesu na wybranym rynku następuje ekspansja na następny rynek i koncentrowanie na nim działań. Można ją też określić jako strategię koncentracji

6 Selena liczy na 200 mln zł, „Rzeczpospolita”, 27.03.2008.

7 [www.selena.pl](http://www.selena.pl) [dostęp: 15.01.2019].

8 K. Domarecki, *Globalna firma w multilokalnym świecie*, „Harvard Business Review”, styczeń, 2012, nr 1 oraz [www.selena.com/pl/grupa-selena/struktura-grupy/](http://www.selena.com/pl/grupa-selena/struktura-grupy/) [dostęp: 2.12.2019].

9 [www.selena.com/pl/relacje-inwestorskie/raporty](http://www.selena.com/pl/relacje-inwestorskie/raporty) [dostęp: 2.12.2019].

10 *Ibidem*.

11 K. Domarecki, *Globalna firma...*

segmentowej, ponieważ Selena funkcjonuje w niewielu segmentach, ale na wielu rynkach zagranicznych. Selena realizuje także strategię rozwoju rynku, tzn. wchodzi na kolejne rynki zagraniczne z tym samym lub podobnym asortymentem. Polityka produktu jest więc polityką standaryzacji oraz innowacji ze względu na systematyczne wprowadzanie na rynki zagraniczne nowych produktów. Firma stosuje różne odmiany strategii marki – tzn. sprzedaje produkty pod swoimi dotychczasowymi markami, ale przejmując inne przedsiębiorstwa, wykorzystuje ich marki na lokalnych rynkach.

## 4. Dr Irena Eris

Produkcja kosmetyków w Polsce zalicza się do tych branż gospodarki, które odnotowują duże przyrosty sprzedaży i w których zaobserwować można silną ekspansję zagranicznych przedsiębiorstw. Wielkość sprzedaży kosmetyków przekroczyła w 2008 r. 10,7 mld zł, w 2015 r. ok. 20,9 mld zł, a w 2018 r. 22,85 mld zł. Natomiast eksport produktów kosmetycznych wyniósł w 2018 r. 11,75 mld euro i był kierowany głównie na rynki UE i Rosji<sup>12</sup>. Liczba producentów obejmuje ok. 100 dużych i średnich firm oraz 300 małych i mikroprzedsiębiorstw. Na rynku dominują wielkie koncerny międzynarodowe, a polskie firmy podzielić na dwie grupy: 1) firmy małe (często rodzinne) o charakterze lokalnym i 2) kilkanaście firm o rocznych obrotach w granicach 120 mln zł. Do polskich przedsiębiorstw o takich właśnie obrotach zaliczyć można Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris.

Firma Dr Irena Eris powstała w 1983 r. jako zakład rzemieślniczy zajmujący się produkcją kosmetyków. Poza założycielami zatrudniał wówczas tylko jedną osobę. Firma systematycznie się rozwijała, a sprzyjały temu permanentne braki na rynku. W 1987 r. powstał nowy zakład firmy w Piasecznie. Warunki funkcjonowania firmy Dr Irena Eris zmieniły się istotnie w Polsce od 1989 r. Nastąpiła prywatyzacja największych przedsiębiorstw państwowych branży kosmetycznej, zdecydowanie poprawiła się jakość oferowanych produktów, zaobserwować można było również poważne zaangażowanie kapitału zagranicznego. W efekcie wzrosła wielkość produkcji i nasiliła się walka konkurencyjna na polskim rynku kosmetycznym. Sytuacja ta spowodowała również zmianę postępowania przedsiębiorstwa Dr Irena Eris. Za swoje cele uznała ona stałą poprawę jakości produktów, poszerzenie asortymentu i poszukiwanie nowych rynków zbytu. Na rynku polskim konsekwentne realizowanie działań doprowadziło do umocnienia pozycji firmy

12 A. Błaszczak, *Polskie kosmetyki szukają pomocy. Chcą podbić świat*, „Rzeczpospolita”, 13.06.2019; tenże, *Chude lata dla kosmetyków*, [www.ekonomia24.pl/artukul](http://www.ekonomia24.pl/artukul) oraz [wirtualne-kosmetyki.pl/badania-rynkowe/rynek-kosmetyczny-wciaż-rosnie](http://wirtualne-kosmetyki.pl/badania-rynkowe/rynek-kosmetyczny-wciaż-rosnie) [dostęp: 10.12.2019].

i jej systematycznego rozwoju. W 2003 r. firma Dr Irena Eris zatrudniała ponad 300 osób, w 2006 r. już ponad 500, w 2015 r. ponad 600 osób, a w 2018 r. ok. 800. Jej oferta obejmowała prawie 350 różnych produktów, w 2006 r. ponad 400, a w 2018 r. już ponad 500<sup>13</sup>.

Realizowano także działania związane ze zdobywaniem nowych rynków zbytu. Uznano, że konieczne jest wejście na rynki zagraniczne. Już w 1989 r. firma rozpoczęła eksport do Stanów Zjednoczonych poprzez swoją filię na tym rynku. Obecnie kosmetyki firmy docierają do ponad 1000 salonów kosmetycznych w tym kraju. Następnie rozpoczęto eksport do państw Unii Europejskiej, Rosji, Litwy, Łotwy, Kolumbii, Indii, Kanady, Ukrainy, Arabii Saudyjskiej, Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Hongkongu, Tajwanu. W 2004 r. firma rozpoczęła sprzedaż produktów w sieci drogerii w Czechach, Słowacji i na Węgrzech. W 2006 r. produkty firmy eksportowane były na rynki 24 krajów na całym świecie, a w 2011 r. już do 28 państw.

W miarę zdobywania doświadczenia w eksporcie uznano, że należy wykorzystać także inne formy działania na rynkach zagranicznych. Na rynku rosyjskim firma obecna była od 2001 r. Początkowo oferowała kosmetyki do pielęgnacji twarzy i ciała, a następnie kosmetyki kolorowe i specjalistyczne. Były to produkty dobrej jakości wypełniające lukę między produktami bardzo drogimi i markowymi z Francji i Stanów Zjednoczonych, a produktami o niskiej jakości masowo importowanymi z Chin czy Azji Południowo-Wschodniej. Dystrybutorem produktów Dr Irena Eris w Rosji była jedna z miejscowych firm, która dodatkowo odpowiada za ich promocję. W końcu 2002 r. wspólnie z dystrybutorem w Rosji założony został w centrum Moskwy ośrodek pod nazwą Instytut Kosmetyczny Dr Irena Eris. Pełni on funkcję usługową, szkoleniową i wspierającą sprzedaż. Kolejny rynek zagraniczny, na którym firma rozpoczęła swoją działalność w innej formie niż eksport, to Kolumbia. W 2003 r. otwarty został w ekskluzywnej dzielnicy Bogoty instytut kosmetyczny pod nazwą Dr Irena Eris Skin Care Institute. Funkcjonuje on na zasadzie franchisingu. Firma Dr Irena Eris zamierza wykorzystywać tę właśnie formę w dalszej ekspansji na rynki zagraniczne. W 2004 r. przedsiębiorstwo rozpoczęło eksport do Wielkiej Brytanii, pomijając pośredników i dostarczając swoje produkty do największej brytyjskiej sieci drogerii (Boots). Ta sieć detaliczna istnieje w Wielkiej Brytanii od ponad 150 lat i posiada ponad 1200 placówek handlowych. W 2007 r. firma otworzyła swój trzeci zagraniczny Instytut Kosmetyczny Pradze.

Strategię marketingową przedsiębiorstwa Dr Irena Eris realizowaną na międzynarodowym rynku można określić jako strategię selektywnego rozwoju. W początkowym okresie działania na zagranicznych rynkach (np. w Rosji) ograniczono ofertę do wybranych grup produktów i zaadresowano ją do segmentu nabywców o średnich dochodach. Ze względu na macierz Ansoffa możemy mówić o zastosowanej przez firmę Dr Irena Eris strategii rozwoju rynku. Zaoferowała ona

13 *Dr Irena Eris rozbudowuje fabrykę i zwiększy zatrudnienie*, „Gazeta Wyborcza”, 23.05.2017.

na nowych rynkach z reguły niezmienioną ofertę, czyli produkty, które sprzedawane już były na rynku krajowym. Analizując strategię marketingową z punktu widzenia zastosowanych instrumentów, można w odniesieniu do polityki produktu mówić o realizowaniu w zależności od różnych rynków wszystkich rodzajów strategii produktu, tj. standaryzacji, adaptacji i innowacji. Standaryzacja została wykorzystana przy wejściu na rynek rosyjski, gdzie sprzedawano produkty niezmienione w stosunku do polskiego rynku. Adaptację produktu, polegającą na zmniejszeniu liczby produktów w jednym opakowaniu i ich indywidualnej sprzedaży, zastosowano na rynku kolumbijskim. Natomiast na rynku indyjskim wykorzystano adaptację i innowację produktów. Adaptacja polegała na zwiększeniu pojemności oferowanych produktów. Innowacja zaś na zaoferowaniu produktu dotychczas niesprzedawanego na tym rynku, o bardzo wysokiej jakości, dodatkowo rozjaśniającego cerę. Odpowiadało to miejscowemu przekonaniu, że jasna karnacja jest oznaką szczególnej urody. Dodatkowo za innowację można uznać zastosowanie po raz pierwszy w Europie witaminy K do produkcji kosmetyków.

Dystrybucja produktów na rynkach zagranicznych odbywa się poprzez pośredników docierających do ostatecznych nabywców (np. domy towarowe, hipermarkety czy sklepy specjalistyczne) i własne filie. Produkty specjalistyczne i wysokiej jakości są sprzedawane wyłącznie w specjalistycznych sklepach i gabinetach kosmetycznych, natomiast produkty popularne w sieci sklepów detalicznych. W krajach wysoko rozwiniętych, takich jak Stany Zjednoczone czy Niemcy, ze względu na wymagania odbiorców zastosowano także sprzedaż wysyłkową. W działaniach promocyjnych wykorzystywana jest reklama prasowa i telewizyjna, część reklam jest jednolita, a za ich przygotowanie z reguły odpowiadają wyspecjalizowane agencje reklamowe.

Dotychczasowe efekty działań podejmowanych przez firmę Dr Irena Eris są pozytywne. Wielkość sprzedaży zarówno na polskim, jak i na zagranicznych rynkach systematycznie rośnie. Marka firmy jest rozpoznawana nie tylko w Polsce, ale i na zagranicznych rynkach, szczególnie w Rosji, Stanach Zjednoczonych czy Kolumbii. Znajomość marki w Polsce wynosiła prawie 93%. Natomiast obroty systematycznie wzrastały – w 2003 r. wynosiły ponad 80 mln zł, w 2007 r. ponad 148 mln zł, w 2010 r. obroty sięgnęły kwoty 171 mln zł, w 2015 r. ponad 180 mln zł, a w 2017 r. ponad 190 mln zł<sup>14</sup>.

Firma eksportuje do ponad 60 krajów, dostosowując swoją strategię do ich specyfiki, a tam, gdzie pozwalają na to warunki, stosuje działania jednolite. Udział eksportu w całej sprzedaży wyniósł ok. 20%. Dr Irena Eris posiada spółki dystrybucyjne w Niemczech, Rosji, USA i na Ukrainie.

W porównaniu z dużymi ponadnarodowymi firmami z branży kosmetycznej przedsiębiorstwo Dr Irena Eris jest firmą średniej wielkości. Dlatego właśnie ze względu na ograniczone zasoby finansowe wybór franchisingu jako formy

14 [www.pb.pl/dr-irena-eris-upiekszy-podwojnie862102](http://www.pb.pl/dr-irena-eris-upiekszy-podwojnie862102) [dostęp: 11.10.2019]; [www.pb.pl/gazeta/gazeta23639n](http://www.pb.pl/gazeta/gazeta23639n) [dostęp: 11.09.2019].

wejścia na rynki zagraniczne okazał się optymalny. Ograniczone zostało przez to ryzyko i koszty działania na tych rynkach i dodatkowo zwiększone dochody firmy. Najpierw ta forma dystrybucji została sprawdzona w kraju, gdzie firma dysponuje już 25 instytucjami kosmetycznymi. Działania te można określić mianem zrównoważonego rozwoju na rynkach zagranicznych, co odpowiada koncepcji Uniwersytetu w Uppsali. Zgodnie z nią przedsiębiorstwo ogranicza ryzyko i koszty oraz systematycznie stosuje kolejne formy wejścia na następne rynki zagraniczne. Strategia marketingowa firmy Dr Irena Eris to strategia koncentracji segmentowej (wybór segmentów nabywców o średnich dochodach i segmentów o dochodach niższych). Można ją zaliczyć do strategii rozwojowych w formie strategii rozwoju rynku (ekspansja na niektóre rynki z takim samym produktem) i rozwoju produktu (wprowadzanie na opanowane rynki nowych produktów).

## 5. Solaris Bus & Coach

W 1994 r. powstała firma Neoplan Polska Sp. z o.o. – biuro handlowe firmy niemieckiej Neoplan. Jej celem była sprzedaż na polskim rynku autobusów miejskich, które produkowała firma macierzysta w Niemczech. W 1995 r. Neoplan Polska wygrał przetarg na dostawę ponad 70 autobusów dla miejskiego przedsiębiorstwa komunikacyjnego w Poznaniu i w rezultacie podjęto decyzje o utworzeniu w Polsce, w Bolechowie pod Poznaniem i w Środzie Wielkopolskiej, fabryki autobusów. Produkcję rozpoczęto w 1996 r. i wkrótce firma stała się jednym z liderów na krajowym rynku autobusów. W 1999 r. Neoplan Polska wprowadził na rynek nowy niskopodłogowy autobus Solaris Urbino 12, zaprojektowany przy udziale niemieckich konstruktorów. Rok później autobus ten był już przedmiotem eksportu i od niego rozpoczęły się konstruowanie i sprzedaż autobusów miejskich z tej samej linii produktów, której symbolem stał się jamnik.

W 2001 r. współwłaściciel firmy Neoplan Polska odkupił od Neoplana 30% udziałów w przedsiębiorstwie. Firma Neoplan została bowiem przejęta w Niemczech przez wielkie przedsiębiorstwo z branży produkcji samochodów i autobusów MAN. Posiadało ono już w Wielkopolsce swoją fabrykę autobusów, a zakłady w Bolechowie były jej niepotrzebne. W ten sposób powstała firma rodzinna Solange i Krzysztofa Olszewskich – Solaris Bus & Coach Sp. z o.o., która następnie w 2005 r. została przekształcona w spółkę akcyjną.

Przedsiębiorstwo systematycznie wprowadzało na rynek nowe miejskie autobusy niskopodłogowe. W 2004 r. pojawił się Solaris Urbino III, następnie wprowadzono trolejbusy Solaris Trollino, autobusy na gaz ziemny Solaris Turbino CNG, luksusowe autobusy turystyczne Solaris Vacanza i autobusy lokalne Solaris Valetta i Solaris Urbino LE. Są one produkowane w różnych wersjach i wielokrotnie

uzyskiwały nagrody w różnych konkursach. Na przykład w 2004 r. autobus Solaris Vacanza zajął drugie miejsce w konkursie Bus of the Year organizowanym przez dziennikarzy branży motoryzacyjnej z 15 krajów Europy. Przedsiębiorstwo Solaris Bus & Coach uzyskało także certyfikat ISO 1400:2004 i ISO 9001:2000. Jego produkty odpowiadają więc w pełni wszystkim wymogom jakościowym stawianym w Europie producentom autobusów. Był to jeden z głównych czynników szybkiego rozwoju firmy i silnej ekspansji eksportowej. Na polskim rynku autobusów miejskich Solaris osiągnął pozycję lidera z udziałem w sprzedaży w 2004 r. wynoszącym ponad 38%. W 2006 r. jego pozycja uległa tylko nieznacznej zmianie: udział wyniósł ponad jedną trzecią (202 autobusy)<sup>15</sup>. Postępująca konkurencja na rynku autobusów w kraju spowodowała, że mimo wzrostu sprzedaży (299 autobusów) udział firmy zmniejszył się w 2007 r. do ponad 23%<sup>16</sup>.

Przedsiębiorstwo eksportuje swoje produkty do 32 krajów w Europie, Afryce i Azji (m.in. do Niemiec, Danii, Włoch, Szwajcarii, Słowacji, Estonii, Austrii, Czech, Francji, Szwecji, Norwegii, Rumunii, na Węgry, Litwę, Łotwę i Maltę, do Serbii, Szwajcarii, a od 2009 r. nawet na wyspę Reunion na Oceanie Indyjskim). W 2010 r. na eksport firma przeznaczająca ponad 75% produkcji, a udział Solarisa w całym polskim eksporcie autobusów wzrósł do 25%. Obroty w 2008 r. wyniosły 1,055 mld zł, liczba wyprodukowanych autobusów 1038, a zatrudnienie ok. 1550 osób. W 2011 r. sprzedaż wzrosła do ponad 1,52 mld zł, liczba wyprodukowanych pojazdów do ponad 1200, a zatrudnienie ponad 2 tys. osób<sup>17</sup>. W 2015 r. wyprodukowano 1280 pojazdów, z czego na eksport 74%, w 2017 prawie 1400, z czego na eksport 68%, a w 2018 r. – 1226, na eksport przeznaczono 67% produkcji<sup>18</sup>. Zatrudnienie w firmie wynosiło 2300 osób w Polsce i 300 osób w przedstawicielstwach za granicą<sup>19</sup>.

W 2005 r. firma Solaris wygrała przetarg na dostawę do zakładów komunikacji miejskiej w Berlinie ponad 130 autobusów Turbino. Firma zaczęła ponadto dostarczać autobusy dla komunikacji miejskiej w Hanowerze, Dreźnie, Kassel, Düsseldorfie i innych miastach, w których stała się dzięki temu powszechnie znana<sup>20</sup>. Udział w rynku niemieckim wyniósł ponad 15%, a w segmencie samochodów przegubowych prawie 25%. Solaris zajął na tym rynku trzecie miejsce za znanymi firmami Mercedes i MAN.

Firma wygrała też przetarg na dostawę trolejbusów dla komunikacji miejskiej w Rzymie, w 2005 r. wyeksportowała ok. 90 sztuk tych pojazdów. Podjęcie produkcji

15 [www.solarisbus&coach.pl](http://www.solarisbus&coach.pl) [dostęp: 10.02.2018].

16 S. Sałwacka, *Solaris nieźle zarabia na jamnikach*, „Gazeta Wyborcza”, 27.02.2008.

17 [www.bankier.pl/wiadomosci/Solaris\\_sprzedal\\_1200pojazdow\\_w\\_-2011\\_roku-2493507.html](http://www.bankier.pl/wiadomosci/Solaris_sprzedal_1200pojazdow_w_-2011_roku-2493507.html) [dostęp: 15.09.2019]; L. Zakrzewska, *Zielony jamnik spod Poznania*, „Polityka” 2011, nr 5.

18 *Solaris kończy jubileuszowy rok z tytułem Bus of the Year 2017*, „Magazyn Klientów Solarisa” 2017, nr 1, s. 14–17; *Solaris podsumowuje 2018 rok*, Portal Firm Powiatu Poznańskiego, 28.02.2019 [dostęp: 10.01.2019].

19 [www.solarisbus.com](http://www.solarisbus.com) [dostęp: 28.09.2019].

20 M. Enke, A. Geigenmueller, E.F. Schader, *Marketing im erweiterten Europa*, Fachverlag, Landsberg am Lech 2006, s. 182.



trolejbusów przez Solaris było przedsięwzięciem bardzo trafnym, ponieważ wiele miast w Europie Zachodniej ze względów ekologicznych wraca do wykorzystywania w komunikacji miejskiej trakcji trolejbusowych.

Firma z powodzeniem weszła na bardzo wymagający rynek szwajcarski, gdzie sprzedała ponad 90 autobusów i na rynek szwedzki, gdzie dominowała zawsze firma Volvo. Ekspansja eksportowa firmy Solaris na nowe rynki trwa nadal – w końcu 2006 r. wygrała przetarg na dostawę (począwszy od 2008 r.) 225 autobusów do Dubaju<sup>21</sup>. W 2008 r. Solaris wygrał kolejny przetarg na dostawę 320 autobusów do Aten, w 2010 r. Solaris dostarczył ponad 200 autobusów do Niemiec. W 2012 r. Solaris zdobył zamówienia na 33 tramwaje do Brunszwiku, rok później podpisał umowę na dostawę 200 autobusów przegubowych do Belgradu i 110 autobusów do Turcji. W 2015 r. podpisano umowę na dostawę 40 tramwajów do Lipska i 100 trolejbusów do Salzburga. W 2019 r. Solaris wygrał przetarg o wartości 192 mln euro na dostawę 250 autobusów elektrycznych do Mediolanu i pokonał w tym przetargu Mercedesa<sup>22</sup>. Obecnie pojazdy Solarisa są wykorzystywane w 700 miastach 32 krajów w Europie, Afryce i Azji.

Przedsiębiorstwo prowadzi systematyczne prace innowacyjne, dzięki czemu wprowadza na rynek autobusy spełniające najsurowsze normy czystości spalin i zgodne z przepisami w zakresie ochrony środowiska, autobusy dostosowane do lokalnych warunków i potrzeb. Solaris jest pierwszym w Europie seryjnym producentem autobusów o napędzie hybrydowym. Zamierza także wejść na rynki pozaeuropejskie, w pierwszej kolejności na Bliski Wschód i do Ameryki Południowej. W tym celu następuje rozbudowa fabryki w Bolechowie. W 2018 r. odbyła się w Sztokholmie premiera nowego autobusu Urbino 12LE life hybrid – nisko podładowego i nisko emisyjnego autobusu z napędem hybrydowym. Natomiast w 2019 r. przedstawiono autobus Urbino 12 hydrogen z napędem wodorowym.

Przedsiębiorstwo Solaris Bus & Coach z powodzeniem realizuje strategię ekspansji i intensywnej konkurencji wobec zagranicznych przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Oferując nowoczesne i stale unowocześniane produkty, weszło na bardzo wymagające rynki opanowane przez znane międzynarodowe firmy z branży samochodowej. Dzięki wysokiej jakości produktów i serwisowi uzyskała na nich duże udziały, zdecydowana większość produkcji (80%) kierowana jest na eksport. Tę właśnie formę wejścia na rynki zagraniczne wybrało przedsiębiorstwo. Bardziej zaawansowane sposoby wejścia, szczególnie poprzez inwestycje bezpośrednie, wymagają zbyt dużych nakładów finansowych, ale już znajdują się w sferze przygotowań. Solaris realizuje strategię policentryczną, dostosowując swoje produkty do specyfiki i wymagań odbiorców na poszczególnych rynkach. Jest to także strategia rozwoju rynku i rozwoju produktu oraz koncentracji segmentowej. Utrzymywanie się ciągle w czołówce producentów autobusów

21 A. Kublik, *Eksportowy napęd autobusów*, „Gazeta Wyborcza”, 20.01.2008.

22 <https://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/mediolan-solaris-wygral-gigantyczny-przetarg-za-200-mln-euro-62090.html> [dostęp: 25.09.2019].

w Europie wymaga permanentnych inwestycji i nakładów na badania i rozwój. Solaris Bus & Coach stanął przed problemem dostępu do nowych źródeł finansowania tych przedsięwzięć. We wrześniu 2018 r. Solaris Bus & Coach był zmuszony dołączyć do Grupy CAF (Hiszpania), która objęła ostatecznie 100% udziałów w spółce, a wartość transakcji przekroczyła 300 mln euro. Właściciele Solarisa wskazywali jako główną przyczynę brak środków własnych i brak możliwości uzyskania kredytów w polskich bankach niezbędnych na inwestycje o wyższym poziomie technologicznym i sprostaniu nowym zamówieniom na pojazdy za granicą.

## 6. Grupa Forte

Jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się branż w Polsce jest produkcja mebli. Polskich producentów mebli jest ok. 26 tys., a zatrudnienie w branży przekracza 151 tys. osób<sup>23</sup>. Do szczególnie ekspansywnych można zaliczyć Grupę Forte oraz Grupę Nowy Styl. Grupa Forte posiada obecnie sześć fabryk mebli, w tym pięć w kraju (w Ostrowi Mazowieckiej, Suwałkach, Białymstoku, Hajnówce i Brańszczyku), spółki dystrybucyjne i zabezpieczające dostawy surowców w Polsce oraz spółki o charakterze handlowym – przedstawicielstwa na Słowacji, w Hiszpanii (która obsługuje także rynek portugalski), Wlk. Brytanii (obsługuje również rynek Irlandii), Francji, na Litwie i w Indiach. Grupa powstała na bazie państwowych fabryk mebli, które były kupowane przez prywatnego inwestora, dołączane do spółki Forte Sp. z o.o. i modernizowane. Filarem grupy jest Fabryka Mebli Forte SA w Ostrowi Mazowieckiej przejęta w 1992 r., a od 1996 r. notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Należy ona do czołowych producentów mebli w Polsce. Grupa podejmowała w przejętych fabrykach systematyczne i ciągłe inwestycje zwiększające wydajność pracy i poprawiające jakość produktów. Jej udział na polskim rynku mebli już po czterech latach osiągnął ponad 30%. W 2005 r. Grupa Forte zatrudniała prawie 3400 osób, a jej sprzedaż osiągnęła ponad 405 mln zł, W 2010 r. przychody ze sprzedaży osiągnęły ok. 470 mln zł, zysk netto ponad 29 mln<sup>24</sup>. W 2014 r. sprzedaż wzrosła do 822,4 mln zł, a zyski do 75,11 mln zł. W 2018 r. sprzedaż osiągnęła 1,11 mld zł, zyski natomiast 34,5 mln zł<sup>25</sup>. Zatrudnienie w tym roku wyniosło ponad 3560 osób<sup>26</sup>.

Grupa Forte już w 1992 r. podjęła decyzję o wejściu na rynki zagraniczne w Europie Zachodniej i założyła w Niemczech spółkę Moebelvbetrieb Forte GmbH., która

23 [www.datantify.com/pl/services/ranking-najwieksi-producenci-mebli-w-polsce-2017/](http://www.datantify.com/pl/services/ranking-najwieksi-producenci-mebli-w-polsce-2017/) [dostęp: 10.10.2019].

24 [www.forte.com.pl](http://www.forte.com.pl) [dostęp: 15.09.2019].

25 [www.forte.com.pl/pl/index/raporty-okresowe/rok/2018](http://www.forte.com.pl/pl/index/raporty-okresowe/rok/2018) [dostęp: 15.03.2019].

26 *Ibidem*.

zajęła się obsługą handlową grupy na rynku niemieckim, belgijskim, holenderskim i szwajcarskim<sup>27</sup>. W następnych latach powstawały kolejne spółki o charakterze produkcyjnym i handlowym na różnych rynkach zagranicznych, w Europie Wschodniej i Południowej. Sprzedażą produktów grupy Forte zajmują się obecnie spółki córki na Litwie, Łotwie i w Estonii (z siedzibą w Wilnie), na Słowacji (od 2002 r.), we Francji (od 2005 r.), w Hiszpanii (od 2005 r.), w Wielkiej Brytanii (od 2005 r.). W 2007 r. w skład Grupy Forte włączona została firma ze Szwajcarii (Baar) – Moebel AG. Ponadto Grupa podjęła inwestycje bezpośrednie w Rosji i na Ukrainie. Na Ukrainie posiada od 2001 r. zakład produkcyjny prowadzony przez spółkę córkę Forte Ukraina z siedzibą w Artionnowsku. W Rosji natomiast przejęła w 2005 r. fabrykę mebli we Władimirze pod Moskwą, która następnie została gruntownie zmodernizowana. Koszt inwestycji znacznie przekroczył kwotę 8 mln euro. Kryzys gospodarczy w Europie spowodował spadek zamówień i w 2011 r. Grupa Forte sprzedała udziały w swoich zakładach w Rosji i na Ukrainie, pogorszyły się także jej wyniki finansowe i wielkość zatrudnienia. Niemniej jej pozycja w kraju i na rynkach zagranicznych jest stabilna. Obecnie jej produkty eksportowane są do 40 krajów w Europie. W 2005 r. udział sprzedaży eksportowej w całości sprzedaży grupy osiągnął ponad 60%, a w 2007 r. już ponad 73%, a w 2018 ok. 82% (ok. 880 mln zł). Najwięcej, bo ponad 49% przypada na państwa niemieckojęzyczne w Europie, ok. 12% na Europę Środkową i Południową i 19% na Europę Zachodnią i Północną<sup>27</sup>. W 2017 r. w rankingu największych producentów mebli w Polsce Forte zajął trzecie miejsce<sup>28</sup>.

Działania Grupy Forte są przykładem systematycznego wchodzenia na rynki zagraniczne. Odbywało się to najpierw poprzez relatywnie proste formy, takie jak eksport realizowany przez własne przedstawicielstwa, a następnie po zdobyciu i umocnieniu pozycji na obcym rynku wykorzystywane były zaawansowane formy internacjonalizacji – własne zakłady produkcyjne. Zakłady te były lokalizowane w krajach o stosunkowo łatwym dostępie do surowców i taniej sile roboczej. Działania przedsiębiorstwa odpowiadają ponadto strategii koncentracji segmentowej i strategii rozwoju rynku. W polityce produktu przedsiębiorstwa modyfikowały cechy produktu zgodnie z potrzebami różnych grup nabywców i oferowały je nowym segmentom nabywców.

## 7. Grupa Nowy Styl

Spółka Nowy Styl została założona w Krośnie w 1992 r. przez osoby fizyczne jako firma zajmująca się produkcją i sprzedażą krzeseł. Była to wówczas nisza rynkowa i w krótkim czasie Nowy Styl osiągnął pozycję lidera. Produkcja firmy wzrastała

27 [www.forte.com.pl/pl.index/o-firmie](http://www.forte.com.pl/pl.index/o-firmie) [dostęp: 15.10.2019].

28 [www.datantify.com/pl/services/ranking-najwieksi](http://www.datantify.com/pl/services/ranking-najwieksi) [dostęp: 15.11.2018].

w bardzo szybkim tempie – z 20 tys. sztuk w 1992 r. do 1,25 mln sztuk w 1996 r., 3,2 mln sztuk w 2000 r. i ponad 6,5 mln sztuk w 2005 r. Podobnie wzrastały obroty firmy – z 2 mln zł w 1992 r. do 152,7 mln zł w 1996 r., 350 mln zł w 2000 r. i ponad 852 mln zł w 2007 r., a w 2011 r. ponad 985 mln zł. Sprzedaż w 2017 r. wyniosła 1,165 mld zł, a w 2018 ok. 1,42 mld zł<sup>29</sup>. Firma systematycznie poszerzała ofertę i inwestowała w nowoczesne technologie produkcji, a w 2002 r. uzyskała certyfikat jakości ISO 9001. Nowy Styl posiada własne biuro konstrukcyjne i park maszynowy do obróbki metalu, drewna i tworzyw sztucznych.

Ponieważ polski rynek okazał się zbyt mało chłonny, Nowy Styl rozpoczął ekspansję na rynki krajów Europy Środkowo-Wschodniej. W 1995 r. po raz pierwszy zaprezentował swoją ofertę na Targach Meblowych w Moskwie. Ekspansja na rynki krajów Europy Środkowo-Wschodniej (Czechy, Słowacja, Węgry) była realizowana przez zakładanie spółek dystrybucyjnych z lokalnymi partnerami z branży meblarskiej pod nazwą firmy macierzystej. Jedną z największych spółek jest Nowy Styl Ukraina, która zajmuje się samodzielnie produkcją i sprzedażą krzeseł w tym kraju i w państwach WNP. W 1996 r. Nowy Styl zaprezentował swoją ofertę na prestiżowych targach ORGATEC w Kolonii i rozpoczął dostawy do Francji, a następnie do Wielkiej Brytanii i Niemiec. Również na tych rynkach firma zakładała spółki dystrybucyjne, co pozwoliło dotrzeć do odbiorców na bardzo wymagających rynkach. W 2003 r. Nowy Styl utworzył ze znaną austriacką firmą meblową Bene spółkę joint venture. Dzięki temu oferta firmy została poszerzona o sofy, fotele, stoły i stoliki produkowane z połączenia drewna, metalu, szkła i skór pod marką Bene Nowy Styl. W 2011 r. Nowy Styl przejmuje niemieckiego producenta krzeseł marki Grammer Office, w 2013 r. kolejnego niemieckiego producenta krzeseł biurowych i systemów meblowych – Rhode & Grahl. Rok później kupuje połowę udziałów w tureckiej firmie produkcyjno-dystrybucyjnej TCC – The Chair Company. W 2015 r. realizuje przejęcie szwajcarskiej firmy Sitag AG, który jest producentem i dystrybutorem krzeseł i systemów meblowych w Szwajcarii, Austrii i RF. W 2018 r. Nowy Styl nabył 60% udziałów w firmie dystrybucyjnej Stylis Dubaj w Dubaju. Rok później kupił niemiecką firmę meblową z 80-letnią tradycją, produkującą krzesła dla sektora transportu i opieki zdrowotnej – Kusch+ Co – oraz francuską firmę Majencja<sup>30</sup>.

W 2018 r. Grupa Nowy Styl zawarła alians strategiczny z amerykańskim producentem mebli – firma HNI, której obroty przekraczają 2 mld USD. Celem tego porozumienia jest wspólne uczestnictwo w międzynarodowych przetargach na dostawy swoich produktów na wszystkich kontynentach. Amerykańska firma ma mocną pozycję w USA, Azji i Australii, a Nowy Styl jest jednym z największych producentów w Europie<sup>31</sup>.

29 [www.forbes.pl/biznes/strategia-nowego-stylu/7r0sj89](http://www.forbes.pl/biznes/strategia-nowego-stylu/7r0sj89) oraz [pl.nowystylgroup.com/media/downloads/Nowy-Styl-Group-CSR-Code\\_2017-2017](http://pl.nowystylgroup.com/media/downloads/Nowy-Styl-Group-CSR-Code_2017-2017) [dostęp: 14.10.2019].

30 [pl.nowystylgroup.com/pl/o-nas/historia](http://pl.nowystylgroup.com/pl/o-nas/historia); *Grupa Nowy Styl przejęła niemiecką firmę Rhode&GRahl*, „Forbes”, 7.06.2013 oraz *Nowy Styl przejął znanego producenta mebli ze Szwajcarii*, „Gazeta Wyborcza”, 28.08.2015.

31 [www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/nowy-styl-meble126,0,231166html](http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/nowy-styl-meble126,0,231166html) [dostęp: 10.03.2020].

O wysokiej jakości produktów Grupy Nowy Styl świadczyć może to, że były one używane w obiektach wykorzystywanych podczas Igrzysk Olimpijskich w Atenach w 2004 r., na boiskach mistrzostw świata w piłce nożnej w 2010 r. w RPA i mistrzostw Europy 2012 r. Nowy Styl wygrał także przetarg na dostawę krzeseł na boiska na mistrzostwa świata w 2022 r. w Katarze. Dostarczał też krzesła i fotele do Opery Bawarskiej (Monachium) i Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia w Katowicach. Jej produkty są widoczne w takich ponadnarodowych firmach, jak ABB, T-Mobile czy Deloitte.

W wyniku dynamicznego rozwoju Grupa Nowy Styl posiada pięć fabryk w Polsce (Jasło i Rzepedź) oraz za granicą – w Niemczech (3), Francji (2), Szwajcarii (1), Rosji (1), Ukrainie (1), Turcji (1). Ponadto ma przedstawicielstwa w 16 krajach: w Niemczech, Holandii, Francji, Belgii, Austrii, Szwajcarii, Wlk. Brytanii, Rosji, Czechach, na Słowacji, na Ukrainie, w Turcji, Kazachstanie, na Węgrzech, w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Z punktu widzenia prawnego-organizacyjnego Grupa Nowy Styl składa się ze spółki matki, siedmiu spółek zależnych i czterech joint ventures (w Rosji, Turcji, na Węgrzech i Ukrainie). Zatrudnienie łącznie wynosi w Grupie ponad 7 tys. osób, z czego w Polsce ok. 3,8 tys.<sup>32</sup>

Eksport Grupy Nowy Styl stanowił w 2007 r. ponad 63% całej jego produkcji. Produkty firmy sprzedawane są do ponad 60 krajów na całym świecie przez ok. 2,5 tys. dystrybutorów, ale najważniejsze rynki to rynki UE, zwłaszcza Niemiec, Francji i Wlk. Brytanii. W 2011 r. eksport wyniósł ponad 777 mln zł, co stanowiło prawie 78% całej sprzedaży. W 2018 r. udział eksportu w sprzedaży firmy wyniósł ponad 75% (ponad 250 mln euro)<sup>33</sup>.

Podsumowując, można stwierdzić, że Grupa Nowy Styl trafnie określiła rynek docelowy w kraju i dzięki dobrze przygotowanej ofercie oraz działaniom marketingowym osiągnęła na nim pozycję lidera. Następnie niezwykle skutecznie weszła na rynki zagraniczne, wykorzystując najpierw eksport, a następnie bardziej złożone formy ekspansji, tj. inwestycje bezpośrednie i alianse strategiczne. Działania rozpoczęła najpierw na mniej wymagających rynkach Europy Środkowo-Wschodniej, a potem wchodziła na rynki pozostałych krajów na pięciu kontynentach. Jest to przykład realizowania strategii luki rynku. Ograniczając ryzyko i koszty szczególnie na rynkach Europy Zachodniej, firma tworzyła spółki dystrybucyjne z partnerami lokalnymi. Natomiast na rynkach, na których koszty robocizny były niskie, zakładała spółki produkcyjne. Stosowała orientację policentryczną, dostosowując swoją ofertę do indywidualnych wymagań nabywców. Początkowo realizowała strategię rozwoju rynku, a następnie strategię rozwoju produktu, wprowadzając innowacje na rynki oraz poszerzanie i pogłębianie asortymentu (poza meblami oferta obejmuje także parkiety panelowe). Nowy Styl kreuje i wspiera promocyjnie swoje produkty oznaczone własnymi markami. Obecnie w swoim portfolio

32 [pl.nowystylgroup.com/media/downloads/Nowy-Styl-Group-CSR-Code\\_2017-2017](http://pl.nowystylgroup.com/media/downloads/Nowy-Styl-Group-CSR-Code_2017-2017) [dostęp: 10.09.2019].

33 [www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/151580,ranking-polityki-lista-500-najwieksze-polskie-firmy.read?page=718moduled=4693](http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/151580,ranking-polityki-lista-500-najwieksze-polskie-firmy.read?page=718moduled=4693) [dostęp: 10.01.2019].

ma kilka marek: Nowy Styl, BN Office Solution, Grammer Office, Rohde& Gahl, Sitag, Forum Seating i Stylis Zaletą produktów Grupy Nowy Styl jest ich wysoka jakość, potwierdzona posiadaniem międzynarodowych certyfikatów jakości, i średnia cena. Jej poziom wynika z relatywnie niskich kosztów produkcji, wykorzystania własnych sieci dystrybucji i tworzenia spółek dystrybucyjnych z zagranicznymi partnerami. Jest to więc strategia wysokiej jakości. Grupa aktywnie uczestniczy w międzynarodowych targach mebli. W efekcie Grupa Nowy Styl stała się jednym z europejskich liderów w produkcji krzesel.

## 8. LPP SA

Przedsiębiorstwo LPP SA funkcjonuje na polskim rynku od 1995 r., a od listopada 2001 r. jest notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Zajmuje się ono projektowaniem i dystrybucją odzieży. W skład jej asortymentu wchodzi koszule, swetry, sukienki, spodnie, spódnice, jeansy, kurtki, bielizna i wyroby konfekcyjne. W 2018 r. Grupa LPP składała się ze spółki dominującej LPP SA, czterech spółek krajowych i 23 spółek zależnych zagranicznych. Zasady funkcjonowania firmy LPP SA są odmienne niż większości firm odzieżowych w Polsce. Firmy te są bowiem producentami odzieży sprzedawanej pod własną marką, pod marką anonimową czy dystrybutora. Mogą też być podwykonawcami zleceń innych firm. Przedsiębiorstwo LPP SA zrezygnowało z tego modelu i uznało, że najważniejszy dla przedsiębiorstwa jest jego znak firmowy (marka), który powinien być rozpoznawany na rynku. Działanie firmy opierało się na przekonaniu, że posiadanie wiedzy o sytuacji rynkowej, postępowaniu nabywców, ich potrzebach i wymaganiach pozwoli na wykreowanie odpowiedniego produktu i jego marki. Konieczna jest także odpowiednia forma sprzedaży i działania promocyjne. Współcześnie proces produkcji nie jest najważniejszy i dlatego może zostać zlecony obcym firmom. Pozwala to obniżyć koszty funkcjonowania firmy, bo nie trzeba utrzymywać parku maszynowego, pomieszczeń produkcyjnych i pracowników. Należy się natomiast skoncentrować na wykreowaniu marki i opracowaniu sposobu dystrybucji produktu.

Proces produkcji został zlecony firmom w Chinach, Indiach i innych krajach Dalekiego Wschodu, tylko nieznaczna część produkcji jest realizowana przez polskie firmy. W 2018 r. było prawie 1150 dostawców szyjących produkty dla LPP. Największą wartość realizowały firmy z Chin (ok. 43%), Bangladeszu (28%), Kambodży (6,1%) i Pakistanu (5,3%)<sup>34</sup>. Projekty odzieży przygotowywane są w centra-

34 [www.lppsa.com/wp-content/uploads/2018/02/LPP-raport2018-online.pdf](http://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2018/02/LPP-raport2018-online.pdf) [dostęp: 10.12.2019].

li firmy w Gdańsku w dwóch kolekcjach (wiosenno-letniej i jesienno-zimowej). Także w centrali ustala się materiały, surowce i dodatki oraz sposób pakowania gotowego produktu. Projekty te nanoszone są na nośniki elektroniczne i dostarczane do biura handlowego firmy do Szanghaju. Proces produkcji jest realizowany przez przedsiębiorstwa chińskie i jest nadzorowany przez pracowników biura handlowego w Szanghaju. Transport odbywa się drogą morską, co bardzo wydłuża czas dostawy. Dlatego firma LPP SA musi utrzymywać duże zapasy dla zachowania ciągłości dostaw, więc w 2008 r. podjęta została decyzja o budowie nowego centrum dystrybucji w Pruszczu Gdańskim dla całego przedsiębiorstwa. Jego powierzchnia wynosi ponad 31 tys. m<sup>2</sup> i koordynuje dostawy do wszystkich sklepów firmy. Jest to obecnie najnowocześniejsze centrum dystrybucyjne w Europie<sup>35</sup>. Obecnie PLL posiada także centrum dystrybucyjne w Moskwie i Strykowie. Podjęto również decyzje o budowie centrum w Bukareszcie i Brześciu Kujawskim.

Firma wykreowała kilka marek, m.in. Cropp, Geffer, Runner Le Fort, Ross, Reserved, Henderson, T-Line. Część z nich stworzono na potrzeby sprzedaży w hipermarketach (np. Ross, Runner Le Fort, Geffer), ale z czasem uznano, że współpraca z hipermarketami jest mało dochodowa i systematycznie ograniczano tę formę dystrybucji. Zbudowano także własną sieć dystrybucji w postaci sklepów firmowych o markach Reserved i Cropp.

W przedsiębiorstwie uznano, że jednym z warunków dalszego rozwoju jest ekspansja na rynki zagraniczne. Na podstawie badania rynku międzynarodowego uznano, że obiecującym rynkiem jest m.in. rynek rosyjski i byłych krajów Związku Radzieckiego, szczególnie jeśli chodzi o sferę handlu detalicznego. Firma LPP SA zdecydowała się wobec tego na otwarcie własnych sklepów pod marką Reserved. Pod koniec 2002 r. powstało siedem sklepów w Rosji, Łotwie, Czechach i na Węgrzech o powierzchni. W 2004 r. było już ich 25, w tym także na Litwie, w Estonii, na Ukrainie, na Słowacji. W 2005 r. poszerzyła swoją działalność o nową markę, tj. Cropp, na tych rynkach. W kolejnym roku marka ta wprowadzona została do Rosji, na Litwę i do Czech. W 2007 r. LPP wszedł na rynek Rumunii, a rok później do Bułgarii. W 2013 r. na dotychczasowe rynki – tj. w Rosji, Czechach i na Litwie wprowadził nową ekskluzywną markę *Sinsay*. W 2014 r. otworzył salony Reserved w Chorwacji i rozwijał sieć sprzedaży w Niemczech. W następnym roku LPP dotarł na Bliski Wschód z marką Reserved (Katar, Egipt, Kuwejt, Arabia Saudyjska). Jednocześnie otworzył swój największy salon w Stuttgarcie (Niemcy) o powierzchni ponad 4 tys. m<sup>2</sup>. W 2017 r. wszedł do Wlk. Brytanii, na Białoruś i do Serbii. W Londynie otworzył swój salon o powierzchni ponad 3 tys. m<sup>2</sup> w centrum miasta na Oxford Street. Otwarcie było wzmocnione silną działalnością promocyjną, w której udział wzięła znana modelka Kate Moss. W 2018 r. LPP wszedł na rynek Izraela i Kazachstanu, a rok później do Bośni i Hercegowiny, Słowenii oraz Finlandii. W tym samym roku zrealizowana została globalna kampania promocyjna marki Reserved, w której udział wzięła znana w świecie mody Cindy

35 LPP bije rekordy, „Rzeczpospolita”, 28.02.2008.

Crawford. W następnych kampaniach reklamowych udział wzięły znane aktorki z Polski (Joanna Kulig) i USA (Kendall Jenner).

W 2005 r. sieć detaliczna LPP składała się z 91 sklepów Reserved, 42 sklepów Cropp oraz 60 sklepów za granicą. Postanowiono również uruchomić sklepy z ubraniami dla dzieci pod marką Reserved Kids. W następnych latach LPP systematycznie rozwijała sieć detaliczną i w 2010 r. dysponowała łącznie 906 sklepami (w tym 140 sklepów Reserved, 170 sklepów Cropp, 177 sklepów House, 53 sklepów Mohito i 58 sklepów Esotiq oraz 300 placówek w 11 krajach za granicą). W 2011 r. powstały nowe sklepy w Rosji i na Ukrainie. Także w 2011 r. LPP zrezygnował z marki Esotiq, co spowodowało nieznaczny spadek ogólnej liczby sklepów do 850 (w tym za granicą 250). W 2014 r. łączna liczba sklepów wynosiła 1516, a w 2018 r. 1765<sup>36</sup>. Z tego w Polsce było 959 salonów, a na rynkach zagranicznych 806. Najwięcej salonów za granicą było w Rosji (336), Czechach (82), na Ukrainie (93), na Słowacji (56) i Rumunii (41). Powierzchnia sprzedażowa w 2010 r. wynosiła ok. 315 tys. m<sup>2</sup>, w 2014 r. ponad 723 tys. m<sup>2</sup>, a w 2018 r. ponad 1,09 mln m<sup>2</sup>.

Sprzedaż produktów we własnej sieci była opłacalna, ponieważ przedsiębiorstwo realizowało marżę hurtową i detaliczną, dlatego też własna dystrybucja zdecydowanie dominowała. W 2004 r. przedsiębiorstwo miało obroty wynoszące ponad 546 mln zł i prawie 43 mln zł. W 2011 r. wyniosły one ok. 2,5 mld zł, a zysk netto 268 mln zł, w 2014 r. sprzedaż wzrosła do 4,7 mld zł, zyski do 480 mln zł, w 2018 r. sprzedaż wyniosła 8,05 mld zł, a zyski 505 mln zł<sup>37</sup>. Uznano, że podstawowe znaczenie będzie miała marka sklepów detalicznych Reserved oraz Cropp, ale postanowiono także rozwijać marki indywidualne odzieży, tj. Henderson i Promostars. Natomiast z końcem 2005 r. firma odeszła od stosowania marki Ross<sup>38</sup>, a w 2010 r. zrezygnowała z marek Henderson i Esotiq. Ostatecznie LPP posiada pięć marek o zasięgu międzynarodowym – Reserved, Mohito, House, Cropp i Sinsay. Obroty ze sprzedaży produktów marki Reserved wynosiły w 2018 r. ok. 44,5% całości obrotów, marki Cropp – ok. 14%, marki House – 11,4%, marki Mohito – 9,7% i marki Sinsay 9,8%<sup>39</sup>. Wielkość zatrudnienia wynosiła w 2004 r. ok. tysiąca osób, a w 2018 r. zatrudnionych było w Polsce ponad 2 tysiące osób. Natomiast na świecie liczba miejsc pracy, ściśle związanych ze sprzedażą produktów LPP wynosi ponad 25 tys. Jej udział w polskim rynku odzieży w 2010 r. osiągnął ponad 5%, w 2018 r. był znacznie większy i wynosił ok. 12%<sup>40</sup>.

36 [www.lppsa.com/o-nas/lpp-w-liczbach](http://www.lppsa.com/o-nas/lpp-w-liczbach) [dostęp: 15.12.2019].

37 *Ibidem*.

38 W 2005 r. do sądu w Polsce wpłynęła skarga firmy Hugo Boss (Metzinger – Niemcy) na firmę LPP za podobieństwo jej znaku Ross do znaku produktów Hugo Boss – zob. D. Frey, *Znaki firmowe*, „Rzeczpospolita”, 24.11.2005.

39 [www.lppsa.com/wp-content/uploads/2018/02/LPP-raport2018-online.pdf](http://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2018/02/LPP-raport2018-online.pdf) [dostęp: 10.12.2019].

40 [www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/151580,ranking-polityki-lista-500-najwieksze-polskie-firmy.read?page=718module=4693](http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/151580,ranking-polityki-lista-500-najwieksze-polskie-firmy.read?page=718module=4693) oraz [www.wspieramyekspert.pl/raporty-branowe/B13.10/odziez](http://www.wspieramyekspert.pl/raporty-branowe/B13.10/odziez) [dostęp: 9.02.2020].



Działania podjęte przez firmę LPP SA na rynkach zagranicznych okazały się efektywne. Produkty LPP są obecne w 39 krajach Europy, Afryki i Azji (w tym na Bliskim Wschodzie). Sprzedaż na te rynki zagraniczne realizowana wyłącznie przez własną sieć dystrybucji rosła szybko i systematycznie. W 2004 r. osiągnęła już 15% ogółu obrotów firmy, w 2006 r. do 21% (z tego jedna trzecia to obroty z rynku rosyjskiego), a w 2011 r. ponad 25%. W 2018 r. sprzedaż na rynkach zagranicznych stanowiła już ok. 33% ogółu sprzedaży. Poza rynkiem krajowym dominował rynek rosyjski, który koncentrował ponad 17% przychodów LPP<sup>41</sup>. Wskaźniki te świadczą o bardzo szybkim rozwoju przedsiębiorstwa i silnej ekspansji na rynki zagraniczne.

Podsumowując, można stwierdzić, że strategia firmy LPP SA na rynkach zagranicznych przyniosła pozytywne wyniki. Przedsiębiorstwo uczestniczy w procesach internacjonalizacji w dwojaki sposób. Zleca produkcję pod własną oryginalną marką na zagranicznych rynkach obcym firmom, co w wypadku polskich przedsiębiorstw jest jeszcze rzadkością. Firmie udało się zbudować kilka własnych marek i sprzedawać produkty tylko pod swoją marką we własnej sieci detalicznej na rynkach zagranicznych. Rozwój sieci dystrybucji był efektem zastosowania franchisingu zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Można uznać, że jest to odmiana strategii regiocentrycznej skoncentrowanej na rynkach krajów Europy Środkowo-Wschodniej, a następnie przenoszona w inne regiony. Strategię tę można także określić mianem strategii rozwoju rynku, ponieważ przedsiębiorstwo po osiągnięciu sukcesu na rynku krajowym wprowadziło na rynki zagraniczne podobne produkty i sprzedawało je w taki sam sposób jak na rynku krajowym; jednocześnie jest to strategia standaryzacji. Działania standaryzacyjne odnosiły się nie tylko do oferty, ale i działań promocyjnych. W 2008 r. na wszystkich rynkach zagranicznych i w Polsce realizowana była akcja reklamowa dla marki Cropp pod nazwą „**Szyjemy inaczej**”. Ze względu na zastosowane hasła, np. „**Bolec musi pasować do otworu**”, „**Krochmalenie poszwy**”, „**Obciążanie guzików**”, wywołała ona oburzenie osób starszych, ale zachwyty grupy docelowej, tj. młodzieży.

W przedsiębiorstwie LPP zgodnie ze strategią rozwoju dokonano także zmian w ramach komórki marketingowej, którą zorganizowano według kryterium produktów (marek). Można uznać, że strategia marketingowa LPP była początkowo strategią luki rynkowej, a jednocześnie strategią koncentracji segmentowej (te same segmenty rynku w wielu krajach). Firma skoncentrowała się na produktach odzieżowych wysokiej jakości przeznaczonych dla segmentu średnio zamożnych klientów z grupy młodzieży. Przy pomocy kolejnych marek (Cropp, Mohito, House) realizowana była strategia dotarcia do kolejnych grup nabywców. Następnie przy pomocy nowej marki (Sinsay) LPP rozpoczęła ekspansję wobec klientów bardziej zamożnych na różnych rynkach krajowych. Pojawiło się bowiem zapotrzebowanie na odzież wysokiej jakości, zarówno o średnich, jak i wyższych

41 [www.lppsa.com/wp-content/uploads/2019/04/GK-LPP-skonsolidowany-raport-za-2018-rok.pdf](http://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2019/04/GK-LPP-skonsolidowany-raport-za-2018-rok.pdf) [dostęp: 10.12.2019].

cenach. Dotychczas wymóg wysokiej jakości spełniała odzież markowa takich firm, jak Adidas, Nike, Puma czy Fila, ale była ona bardzo droga. Strategię cenową LPP można więc określić mianem strategii wysokiej jakości. Polityka produktu odpowiada natomiast wymogom innowacyjności. Jeśli zaś chodzi o formę wejścia na rynek międzynarodowy, firma LPP SA zrezygnowała z pośrednictwa i wybrała jedną z najbardziej rozwiniętych form w tym zakresie, tj. własne punkty sprzedaży detalicznej oznakowane oryginalną własną marką. Strategia internacjonalizacyjna ma regiocentryczny charakter, tzn. że dla regionu, w którym działa LPP, przygotowuje się jednolitą ofertę, podobne kanały dystrybucji, jednolitą promocję, a różnicowana jest tylko cena. Po prawie 25 lat funkcjonowania Grupa LPP stała się firmą o międzynarodowym zasięgu i jednym z największych producentów odzieży w Europie. Nie ma jednak jeszcze charakteru globalnego<sup>42</sup>. Na lata 2020–2021 postawiła sobie za cel globalizację marki Reserved, co implikuje dalszą intensyfikację działań na rynkach zagranicznych.

## 9. Everlasting Flowers – firma z branży kwaciarskiej

Firma działa od 2012 r., dostarcza na rynek polski ewidentnie nowy produkt, tj. kwiaty stabilizowane, czyli kwiaty o przedłużonym okresie żywotności. Są to kwiaty naturalne, a po dodaniu preparatu stabilizującego (w składzie jest ok. 80% gliceryny) zachowują wieloletnią żywotność. Nie są wysuszone ani tłuste czy zniekształcone i zachowują naturalną barwę. Same kwiaty żyją w ten sposób ponad dwa lata, a tzw. zielone ściany (z mchu i paproci) ponad 10 lat. Nie trzeba o nie specjalnie dbać, nie muszą być podlewane, nie tracą właściwości żywych kwiatów, w pełni spełniają wymogi ekologii. Oferta produktowa firmy obejmuje kwiaty pojedyncze lub wiązanek i bukiety, mech oraz różnego rodzaju leśne kompozycje umieszczane na ścianach, ponadto kompozycje mchu i roślin leśnych umieszczone pod szybą w meblach (np. stołach czy ławach), zielone dodatki, trawę stabilizowaną, palmy. Na polskim rynku jest to produkt ewidentnie nowy, który stanowi ofertę uzupełniającą w stosunku do kwiatów żywych ciętych i kwiatów z tworzyw sztucznych. Jednak na świecie kwiaty stabilizowane są oferowane od ponad dwudziestu lat. Oferta firmy stanowi produkt ekskluzywny, obecny na rynkach zagranicznych od wielu lat i wypierający powoli kwiaty cięte i krzewy oraz drzewa w donicach. Właściciel firmy zauważył te produkty podczas pobytów za granicą

<sup>42</sup> Jej obroty są kilka razy mniejsze niż największych firm odzieżowych – np. Inditex (Zara) ma obroty o wartości ponad 26,14 mld euro, Adidas ponad 21,9 mld euro, H&M ok. 20,6 mld euro, Zalando – prawie 5,4 mld euro, a LPP ok. 1,9 mld euro – por. [www.lppsa.com/wp-content/uploads/2019/04/GK-LPP-skonsolidowany-raport-za-2018-rok.pdf](http://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2019/04/GK-LPP-skonsolidowany-raport-za-2018-rok.pdf) [dostęp: 10.12.2019].

i uznał po wstępnych i krótkich analizach, że stabilizowane kwiaty powinny znaleźć także nabywców w Polsce. Skalkulowana cena produktów jest dość wysoka – np. wieczna róża kosztuje ok. 50 zł, a 1 m<sup>2</sup> wiecznego mchu ok. 1500 zł<sup>43</sup>. Można uznać, że jest to produkt przeznaczony raczej dla zamożnych nabywców indywidualnych lub instytucjonalnych, takich jak domy weselne, hotele, stacje benzynowe, biurowce, banki, lotniska, centra zakupów czy korporacje przemysłowe lub finansowe. Po kilku latach działania firma zatrudnia kilkunastu pracowników, a jej obroty sięgają miliona euro. Można ją więc zaliczyć do małych przedsiębiorstw. Współpracuje w Polsce z kilkudziesięcioma kwiaciarniami, w których oferowane są wiecznie żywe kwiaty dla klientów indywidualnych. Nie podjęto współpracy z domami weselnymi, które mimo okazywanej kalkulacji opłacalności uznały, że tradycyjna oferta jest dla nich korzystniejsza. Everlasting Flowers nawiązała także współpracę ze stacjami benzynowymi i jej oferta jest dostępna w sieci 300 stacji Shella w Polsce, kontynuowane są rozmowy z siecią Orlenu i Lotosu. Jej oferta jest prezentowana w centrach zakupów i znanych hotelach.

Firma dokonała prostej segmentacji klientów, która wynika ze specyfiki produktów. Mamy więc tu do czynienia z zamożnymi klientami indywidualnymi i instytucjonalnymi – odbiorcami głównie zielonych ścian i kompozycji kwiatowych oraz z klientami mniejszymi – kwiaciarniami i klientami indywidualnymi.

Działania na rynku krajowym są możliwe dzięki podjęciu importu. Firma sprowadza z Hiszpanii półprodukty, tj. stabilizowane kwiaty w prostych opakowaniach. Następnie tworzy z nich kompozycje pojedynczych kwiatów lub bukietów, konstruuje dla nich indywidualne opakowania foliowe, papierowe lub szklane. W ten sposób powstaje gotowy produkt, który jest oferowany w sieciach kwiaciarni lub stacji benzynowych albo bezpośrednio ostatecznym użytkownikom. Realizowana jest tu sprzedaż internetowa dzięki posiadaniu własnej strony internetowej.

Właściciel przedsiębiorstwa wychodzi z założenia, że głównym rynkiem zbytu jest rynek krajowy. Przemawia za tym fakt, że oferowany produkt jest rzeczywistą innowacją, a systematyczny wzrost obrotów potwierdza wcześniejsze założenia, że mamy do czynienia z rynkiem rozwojowym. Firma nie ma konkurentów w kraju, a dodatkowo jest jedynym dystrybutorem stabilizowanych kwiatów hiszpańskiego producenta. Przedsiębiorstwa krajowe, które zdecydowałyby się na wprowadzenie na polski rynek stabilizowanych kwiatów zmuszone są do ich zakupu właśnie w Everlasting Flowers. Rynek krajowy daje prawie 75% całości obrotów przedsiębiorstwa.

Firma Everlasting Flowers podjęła jednak działania eksportowe w postaci eksportu bezpośredniego. Nie zdecydowała się jednak ani na własne, ani zlecane badania marketingowe rynków zagranicznych i nie dokonywała oceny i wyboru tych rynków dla celów ekspansji. Konsekwencją był brak systemu informacji marketingowej i oparcie działań na wiedzy i intuicji założyciela firmy. Jej działania eksportowe można uznać za reaktywne, czyli reagowanie na otrzymane

---

43 [www.everlastingflowers.pl](http://www.everlastingflowers.pl) [dostęp: 10.10.2019].

oferty wywołane od zainteresowanych klientów indywidualnych lub instytucjonalnych z zagranicy (importerów). Everlasting Flowers dostarcza w ten sposób swoje produkty do Wielkiej Brytanii, Rosji, Ukrainy, Rumunii, Szwecji i Niemiec. Wchodzenie na te rynki odbywało się jednak stopniowo i sekwencyjnie, poczynając od rynku angielskiego, a udział sprzedaży eksportowej stanowi ok. 25% całości obrotów firmy. Jak widać rynki zagraniczne nie są dominujące w sprzedaży przedsiębiorstwa. Główne motywy wejścia na rynki zagraniczne to motywy rynkowe połączone z kosztowymi – możliwości zwiększenia sprzedaży przy relatywnie małych kosztach eksportu. Firma brała także pod uwagę brak konieczności magazynowania produktów na rynkach zagranicznych i związanych z tym kosztów transportu. Największym sukcesem na rynkach zagranicznych jest dostarczenie swoich produktów (zielone ściany) do sieci salonów Nissana i butików w Wielkiej Brytanii oraz centrum biurowego Rumunii. W tych przypadkach firma współpracuje w przedsiębiorstwach obsługującymi wystrój wnętrz zagranicznych odbiorców<sup>44</sup>.

Działania Everlasting Flowers za granicą są elastyczne i dostosowywane do wymogów odbiorców w poszczególnych krajach, a wszystkie elementy marketing-mix są adaptowane. W szczególności dotyczy to opakowania, rozmiaru i kształtu produktu.

Różnicowana jest także cena, która zależy przede wszystkim od kosztów wytworzenia produktu i dostarczenia za granicę. Jako formę płatności firma zdecydowanie preferuje przedpłaty i dopiero po jej dokonaniu następuje realizacja dostawy i montaż.

Everlasting Flowers dostarcza swoje produkty za granicę ostatecznym odbiorcom, którymi najczęściej są klienci instytucjonalni. Należy jednak podkreślić, że kontakt z nimi zwłaszcza w przypadku korporacji jest nawiązywany poprzez firmy obsługujące je w zakresie poszczególnych funkcji, czyli poprzez pośrednika.

Przedsiębiorstwo nie realizuje na rynkach zagranicznych (podobnie krajowych) kampanii promocyjnych. Zrezygnowano także z reklamy telewizyjnej, radiowej i prasowej oraz na targach i wystawach. Podejmowane próby okazały się nieefektywne. Spośród instrumentów promocji wykorzystuje przede wszystkim stronę internetową w języku polskim i angielskim, na której podane są obszernie informacje o ofercie, cenach, warunkach zakupu i współpracy. Ponadto wykorzystywane są portale społecznościowe. Jak widać, jest to działanie jednolite stosowane dla odbiorców krajowych i zagranicznych. W przedsiębiorstwie ze względu na jego wielkość nie wyodrębniono komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą i sprzedażą na rynkach zagranicznych. Realizacją eksportu zajmuje się dział sprzedaży. Podobnie nie są dokonywane badania efektywności działań na rynkach zagranicznych. Gromadzone są informacje o wielkości sprzedaży na tych rynkach i na tej podstawie wyliczany jest ich udział w całości sprzedaży firmy.

Prezentowana firma należy do sektora małych średnich firm, funkcjonuje od ponad czterech lat, ale jej dynamiczny rozwój rozpoczął się przed dwoma laty.

44 B. Derdzikowski, *Zielone ściany z Łodzi, Biznes Łódzki*, „Gazeta Wyborcza”, 15.08.2017.

W odniesieniu do rynków zagranicznych wykorzystuje elementy orientacji etnocentrycznej i policentrycznej. Rynek krajowy jest ważniejszy niż rynki zagraniczne, ale do wymogów każdego z nich jest firma dostosowuje swoje działania. Proces ekspansji na rynki zagraniczne jest bardzo uproszczony – pominięty został etap badań i wyboru rynków zagranicznych oraz oceny efektów działań marketingowych na tych rynkach. Ze względu na wielkość i relatywnie krótki czas funkcjonowania firma decyduje się na najprostszą formę ekspansji – tj. eksport. W jego ramach nie postępuje proaktywnie, natomiast reaguje na zamówienia nabywców. Jej strategia marketing-mix obejmuje jednocześnie jednolite i zróżnicowane działania. Jednolite są instrumenty i treść promocji oraz kanały dystrybucji. Natomiast zróżnicowane i dostosowane do rynków są produkty i ich ceny. Wielkość firmy determinuje także brak wyodrębnienia komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za strategię na rynkach zagranicznych.

## 10. Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych SA

TZMO powstały w 1951 r. jako przedsiębiorstwo państwowe dla realizacji zamówień Ministerstwa Obrony Narodowej. W 1956 r. rozpoczęto produkcję artykułów higieny osobistej – pod pasek dla kobiet. W tym czasie zakłady były jednym z dwóch w Polsce producentów tego produktu. Swoje produkty opatrunkowe eksportowały do krajów RWPG oraz do krajów skandynawskich. W latach 70. rozpoczęła się produkcja pod pasek Donna, a po kilku latach pod pasek o nazwie Bella Donna. Była to decyzja, która miała służyć wyróżnieniu produktów Zakładów w Toruniu od podobnych produktów innych przedsiębiorstw, sprzedawanych pod nazwą Donna. Można uznać, że była to trafna decyzja i pierwszy etap tworzenia samodzielnej marki Bella.

W 1991 r. nastąpiła prywatyzacja Zakładów i utworzona została spółka akcyjna Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych, a w prywatyzacji wzięli udział pracownicy przedsiębiorstwa i osoby ze środowiska medycznego. Były to osoby fizyczne, obywatele polscy, które wzięły majątek firmy w leasing na siedem lat. Przedsiębiorstwo intensywnie rozwijało produkcję i eksport i wślad za tym poszły zmiany organizacyjne. Od 1994 r. rozpoczęto tworzenie Grupy Kapitałowej TZMO, która obecnie składa się z 55 spółek, w tym 16 zlokalizowanych za granicą – w Europie, Azji i Ameryce Północnej<sup>45</sup>. Zatrudnienie w TZMO w Polsce w 2005 r. przekroczyło 5300 osób, a w 2017 r. ponad 7600 osób. W 2010 r. Grupa Kapitałowa TZMO zajęła 134. miejsce wśród największych przedsiębiorstw w Pol-

45 [www.tzmo-global.com/media/aktualności](http://www.tzmo-global.com/media/aktualności) [dostęp: 2.12.2019].

sce z obrotami 1,9 mld zł i zyskiem netto 138 mln zł, a także 34. pozycję wśród eksporterów (1,2 mld zł – tj. ok. 300 mln euro)<sup>46</sup>. W 2017 r. przychody ze sprzedaży wyniosły ponad 2,5 mld zł, a zyski 324 mln zł. W 2018 r. wartości te wyniosły odpowiednio 2,76 mld zł i 370 mln zł<sup>47</sup>. W rankingu „Forbesa” 100 największych firm prywatnych w Polsce w 2018 r. Grupa TZMO zajęła 9. miejsce, a w rankingu tego czasopisma z 2019 r. 25 największych prywatnych inwestorów za granicą 6. pozycję z wartością ponad 1,75 mld zł (pierwsze miejsce zajęła Grupa LPP z wartością 6,7 mld zł)<sup>48</sup>. Udział eksportu w sprzedaży firmy wyniósł w 2018 r. ponad 70% (ok. 1,9 mld zł)<sup>49</sup>.

W latach 1994–97 TZMO budowały własną sieć dystrybucyjną Bella, a której sprzedawane są produkty higieniczne firmy dla kobiet i dzieci pod markami „Bella” i „Happy” oraz produkty medyczne pod marką „Matopat”. Obecnie TZMO są zdecydowanym liderem na polskim rynku w zakresie artykułów higienicznych dla kobiet. Udział ich produktów ze znakiem „Bella” wynosi ponad 50%<sup>50</sup>. Produkty TZMO odpowiadają najsurowszym normom jakości. TZMO już w 1997 r. otrzymały certyfikat ISO 9001 oraz znak CE na wyrobach medycznych „Matopat”. W 2001 r. TZMO otworzyły w Łodzi centralną sterylizatornię, najnowocześniejszą w Europie.

Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych z powodzeniem realizują strategię ekspansji poprzez eksport i inwestycje bezpośrednie. Jej produkty sprzedawane są w 80 krajach świata, konkurując z sukcesem z produktami międzynarodowych koncernów. Pierwszą spółkę zagraniczną TZMO utworzyła na Węgrzech w 1996 r. W 2002 r. Grupa uruchomiła własne fabryki artykułów higienicznych w Rosji (Jegoriewsk), na Ukrainie i w Indiach. Na rynku rosyjskim i ukraińskim TZMO są liderem i wyprzedzają znacznie firmy amerykańskie, takie jak Johnson & Johnson czy Procter & Gamble. W Indiach w 2005 r. Grupa TZMO do założenia fabryki wykorzystwała formę joint ventures z indyjskim partnerem. W 2015 r. otworzyła tam centrum logistyczno-dystrybucyjne. Udział wyrobów ze znakiem „Bella” przekroczył w Rosji 22%, a na Ukrainie 45%, a produktów z marką Semi ponad 60%<sup>51</sup>. W 2012 r. Grupa weszła na rynek amerykański z produktami inkontynentnymi i założyła tam spółkę handlową TZMO US Inc. w Atlancie. W 2015 r. Grupa posiada tam już fabrykę wytwarzającą te produkty. Na rynkach zagranicznych poza zakładami produkcyjnymi utworzone zostały spółki, których celem jest dystrybucja produktów TZMO na tych rynkach. Znajdują się one na Węgrzech, w Rumunii, na Łotwie, Litwie, w Czechach i w Niemczech,

46 Zob. *Lista największych przedsiębiorstw w 2010 r.*, „Polityka” grudzień 2010; [www.tzmo-global.com/media/aktualności](http://www.tzmo-global.com/media/aktualności) [dostęp: 2.12.2019].

47 [www.tzmo-global.com/pl](http://www.tzmo-global.com/pl) [dostęp: 1.12.2019].

48 *Ibidem*.

49 [www.wirtualnekosmetyki.pl/eksport/w-2018-roku-warosc-kosmetycznego-eksportu-wyniosla-13,7-mld-zl.ziaja-i-tzmo-wysoko-w-rankingu-rzeczpospolitej](http://www.wirtualnekosmetyki.pl/eksport/w-2018-roku-warosc-kosmetycznego-eksportu-wyniosla-13,7-mld-zl.ziaja-i-tzmo-wysoko-w-rankingu-rzeczpospolitej) [dostęp: 1.12.2019].

50 [www.hurtidetel.pl/article/kobieca-polka-higiiena-intymna](http://www.hurtidetel.pl/article/kobieca-polka-higiiena-intymna) [dostęp: 15.05.2019].

51 [www.tzmo-global.com](http://www.tzmo-global.com) [dostęp: 19.09.2016].

Danii i Holandii. Ponadto w Rosji (Moskwa) ulokowana jest spółka zajmująca się usługami informatyczno-księgowymi na rzecz TZMO. Na rynkach zagranicznych, podobnie jak w Polsce, funkcjonuje własna sieć dystrybucyjna firmy dla produktów z markami „Bella” i „Happy” oraz dla produktów medycznych „Matopat”.

TZMO zdecydowały się dywersyfikować swoją ofertę i poszerzyły ją o produkty chemii gospodarczej sprzedawane pod marką Dr Max oraz branży kosmetycznej. W 2005 r. TZMO r. stały się inwestorem strategicznym Polleny Ewy S.A. i sprzedają produkty Polleny poprzez swoją sieć dystrybucji w kraju i na rynkach zagranicznych. Obecnie Grupa ma kilka marek o zasięgu międzynarodowym – **Bella** (produkty higieniczne dla kobiet), **Seni** (produkty inkontynentne), **Matopat** (produkty medyczne), **Pollena Ewa** (kosmetyki dla dorosłych i dzieci), **Bella Baby Happy** (pieluszki i kosmetyki dla dzieci), **Dr Max** (produkty chemii gospodarczej), **No 1** (produkty z papieru dla domu), **Tricomed** (implanty medyczne, biomateriały).

Przykład TZMO świadczy o tym, że przedsiębiorstwo, wchodząc na rynki zagraniczne, minimalizuje ryzyko i rozpoczyna działalność głównie poprzez eksport. Po osiągnięciu zamierzonego celu decyduje się na przejście na wyższy etap internacjonalizacji i podejmuje inwestycje bezpośrednie, budując zakłady produkcyjne od podstaw, ewentualnie tworząc z partnerem zagranicznym joint ventures. Natomiast strategia marketingowa na rynku międzynarodowym odpowiada strategii rozwoju rynku i koncentracji segmentowej. Ze względu na uczestnictwo w procesach innowacyjnych można strategię TZMO zaliczyć do strategii lidera rynku. Politykę produktu można określić jako politykę innowacji i poszerzania asortymentu. Utrzymywanie w dłuższym okresie pozycji lidera jest możliwe m.in. dzięki wysokiej jakości swoich produktów i posiadaniu międzynarodowych certyfikatów jakościowych. TZMO stosuje konsekwentnie politykę własnej marki na rynkach zagranicznych. Należy także do niewielu firm polskich, które organizują na rynkach zagranicznych własną sieć dystrybucji, a jej działania cenowe polegają na dostosowywaniu ceny do możliwości nabywczych konsumentów i sytuacji rynkowej na rynkach zagranicznych. Strategię cenową można w związku z tym określić mianem strategii dobrej okazji. Jakość produktów firmy była wysoka, co potwierdzają międzynarodowe atesty i certyfikaty jakościowe, a stosowana cena na średnim poziomie rynkowym zachęcała do zakupu.

# Zakończenie

Przedsiębiorstwo, które funkcjonuje na rynkach zagranicznych lub zamierza na nie wejść, jest narażone na znacznie większe ryzyko niż to, z którym miałyby do czynienia na rynku macierzystym. Wynika to z odrębności czynników prawnych, kulturowych, poziomu rozwoju gospodarczego, struktury rynków zagranicznych i panującej na nich koniunktury. W związku z tym szczególnie dużego znaczenia nabierają badania marketingowe odnoszące się do wymienionych wyżej zagadnień. Uwzględnienie wyników tych badań oraz zasobów przedsiębiorstwa i jego doświadczenia pozwala na trafny wybór rynku zagranicznego oraz odpowiednie przygotowanie formy wejścia na ten rynek i realizowanej na nim strategii marketingowej.

Postępowanie zdecydowanej większości przedsiębiorstw zagranicznych odpowiada modelowi internacjonalizacji szkoły w Uppsali i Helsinkach. Zgodnie z tym modelem przedsiębiorstwa, dążąc do ograniczania ryzyka i kosztów działania na rynkach zagranicznych, rozpoczynają od prostych form internacjonalizacji, a w miarę upływu czasu i zdobywania doświadczenia przechodzą do bardziej rozwiniętych form. Najczęściej wybierają rynki o dużej liczbie nabywców i wysokim stopniu rozwoju, a następnie przechodzą na rynki słabiej rozwinięte. Na polski rynek duże przedsiębiorstwa zagraniczne wchodziły, korzystając początkowo z eksportu i (lub) przejmując istniejące polskie firmy. Przedsiębiorstwa budowały także własne zakłady produkcyjne i zmieniały park maszynowy w zakupionych przedsiębiorstwach. Zdecydowana większość firm zagranicznych stosowała na polskim rynku strategię dualną (globalną) lub regiocentryczną. Dostosowywała ofertę i pozostałe elementy strategii marketingowej do specyfiki polskiego rynku, wykorzystywała znane przejęte polskie marki i jednocześnie wprowadzała marki regiocentryczne lub globalne. Tylko niektóre największe firmy o charakterze ponadnarodowym (IKEA, McDonald's, Nike czy Bertelsmann) stosowały typową strategię globalną.

Polskie przedsiębiorstwa, nie tylko duże, ale także średnie, coraz aktywniej włączają się w procesy internacjonalizacyjne. Najczęściej reprezentują one orientację policentryczną, tylko największe przyjmują orientację regiocentryczną. Nawet jeśli podejmują działania na wielu kontynentach, to i tak dostosowują się do specyfiki danego rynku. Ze względu na relatywnie nieduże zasoby finansowe i chęć ograniczenia ryzyka postępują zgodnie z modelem internacjonalizacji Uniwersytetu



w Uppsali i w Helsinkach. Nie są to więc firmy typu *born global*. Można wyraźnie zaobserwować, nawet w wypadku największych przedsiębiorstw, systematyczne wchodzenie na rynki zagraniczne, a nie jednoczesną ekspansję na wiele rynków, co odpowiada strategii koncentracji. Najczęstszą formą wejścia na rynki zagraniczne, ze względu na brak skomplikowania i nieduże ryzyko, jest eksport pośredni skierowany najpierw na rynki sąsiednich krajów. Zdecydowana większość małych przedsiębiorstw nie jest w tym zakresie proaktywna – tzn. nie jest inicjatorem kontaktów z zagranicznymi kontrahentami. Oczekuje na zapytania ofertowe składane przez zagraniczne firmy i dostarcza produkty zgodnie z wymogami partnerów. Tylko duże przedsiębiorstwa wykazują się aktywnością na rynkach zagranicznych, budując sieć własnych przedstawicielstw lub tworząc spółki dystrybucyjne typu joint venture z lokalnymi przedsiębiorcami. Później spółki te albo nie zmieniają swojego charakteru, albo zaczynają podejmować na rynkach zagranicznych działalność produkcyjną. Niektóre firmy, zwłaszcza z branży odzieżowej i kosmetycznej, umacniają swoją obecność na rynkach zagranicznych przez budowanie sieci franchisingowych. Niewiele polskich przedsiębiorstw (tylko tych największych) po zebraniu doświadczenia w działaniu na rynkach zagranicznych przechodzi na wyższy poziom internacjonalizacji i tworzy spółki produkcyjne joint venture z zagranicznymi partnerami lub podejmuje inwestycje bezpośrednio realizowane poprzez przejęcie istniejących zakładów i ich modernizację lub poprzez budowę zakładów produkcyjnych od podstaw. Inwestycje te realizowane są w krajach o niskich kosztach robocizny i łatwym dostępie do surowców oraz materiałów, co pozwala zmniejszyć koszty produkcji.

Dostarczane na rynki zagraniczne produkty polskich firm charakteryzują się wysoką jakością oraz odpowiadają normom unijnym lub standardom amerykańskim. Przedsiębiorstwa, które nastawiły się na eksport na rynki krajów wysoko rozwiniętych, poczyniły bowiem poważne nakłady inwestycyjne, które pozwoliły podnieść na bardzo wysoki poziom procesy technologiczne i jakość produktów. Mogą więc one z powodzeniem konkurować z podobnymi produktami przedsiębiorstw z Europy Zachodniej czy Stanów Zjednoczonych. Relatywnie niskie płace w Polsce lub na rynkach, na których polskie firmy dokonały inwestycji bezpośrednich, umożliwiają wytwarzanie po niższych kosztach oraz stosowanie strategii średniej wartości i strategii dobrej okazji w wypadku produktów sprzedawanych na rynkach krajów wysoko rozwiniętych. Średnia i wysoka jakość produktów odpowiada średniemu poziomowi ceny. Stosowane są strategie dobrej okazji, czyli ustalenie niskiej ceny na produkty średniej jakości i strategia wysokiej jakości, polegającej na ustaleniu średniej ceny dla wysokiej jakości produktów. Należy również podkreślić, że produkty polskich przedsiębiorstw w dużej części nie są sprzedawane na rynkach zagranicznych pod własną marką. Dotyczy zwłaszcza produktów konsumpcyjnych. Niezwykle rzadko (poza niektórymi firmami z branży odzieżowej, kosmetycznej oraz zajmujących się produkcją obuwia i wyrobów ze skóry) można się spotkać z wykreowaniem przez polskie firmy oryginalnych marek. Poza wyjątkami nie stwierdzono też budowania przez polskie

firmy na rynkach zagranicznych własnych kanałów dystrybucji. Wykorzystywane są obce kanały, głównie ze względu na stosowanie eksportu pośredniego polskich produktów.

Polskie przedsiębiorstwa rzadko podejmują samodzielnie działania promocyjne na rynkach zagranicznych. Wynika to z braku środków finansowych oraz doświadczenia w tym zakresie. Najczęściej obowiązki te spoczywają na zagranicznych pośrednikach w kanałach dystrybucji lub powierzane są własnym przedstawicielstwom handlowym.

Realizowane przez polskie firmy strategie marketingowe na rynkach zagranicznych można w zdecydowanej większości zaliczyć do strategii selektywnego rozwoju, czyli takich, które polegają na koncentrowaniu działań na wybranych segmentach rynku (lukach rynku). Ze względu na intensywność działań są to strategie wklęsłe, w których systematycznie i powoli nasila się wykorzystanie instrumentów marketingowych. Z reguły polskie przedsiębiorstwa realizują strategię podwójnej koncentracji, a więc działają na niewielu segmentach i niewielu rynkach zagranicznych, a następnie przechodzą do strategii koncentracji segmentowej. Najczęściej są to także strategie rozwoju rynku, czyli wprowadza się na rynki zagraniczne produkty bez istotnych zmian. Niezwykle rzadko można mówić o strategiach innowacji, a najczęściej spotykamy się ze strategiami elastycznej specjalizacji lub innowacji na zlecenie. Epidemia koronawirusa, która pojawiła się w 2020 r., wymuszać będzie na wszystkich przedsiębiorstwach, w tym także na polskich firmach, dokonanie zmian w strategiach ekspansji i działaniach marketingowych na rynkach zagranicznych. Sugerowana jest większa koncentracja na bliższych regionalnie rynkach oraz zmiany w kanałach dystrybucji. Chodzi o znacznie większe wykorzystanie własnych kanałów dystrybucji przy pomocy e-commerce.



# Bibliografia

- 100 największych Polskich Firm Przemysłowych, „Forbes”, 31.10.2019.
- Agile marketing – przyszłość czy utopia?, [www.ispro.pl/blog/agil-marketing-przyszlosc-czy-utopia/](http://www.ispro.pl/blog/agil-marketing-przyszlosc-czy-utopia/) [dostęp: 22.12.2016].
- Ansoff J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Ayd J., Zif J., *Market Expansion Strategies in Multinational Marketing*, „Journal of Marketing” 1979, No. 9.
- Backhaus K., Bueschken J., Voeth M., *Internationales Marketing*, Schaeffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2001.
- Baranowska-Prokop E., *Transakcje wymienne w handlu międzynarodowym*, Difin, Warszawa 2003.
- Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006.
- Bazyłko P., *Szokujący Benetton*, „Życie Warszawy”, 16.02.1994.
- Berndt S., Altobelli C., Sander M., *Internationales Marketing-Management*, Springer Verlag, Berlin–Heidelberg–New York 2003.
- Białecki K., Kaczmarek T.T., *Eksportowa działalność małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2008.
- Bień W. et al., *Skuteczne strategie*, CIM, Warszawa 1997.
- Błaszczak A., *Chude lata dla kosmetyków*, [www.ekonomia24.pl/arttykul](http://www.ekonomia24.pl/arttykul) oraz [wirtualnekosmetyki.pl/badania-rynkowe/rynek-kosmetyczny-wciaz-rosnie](http://wirtualnekosmetyki.pl/badania-rynkowe/rynek-kosmetyczny-wciaz-rosnie) [dostęp: 10.12.2019].
- Błaszczak A., *Globalne tuzy rozdają karty w badaniach*, „Rzeczpospolita”, 25.02.2011.
- Błaszczak A., *Polskie kosmetyki szukają pomocy. Chcą podbić świat*, „Rzeczpospolita”, 13.06.2019.
- Bolz J., Meffert H., *Internationales Marketing-Management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart–Berlin–Koeln 1998.
- Bradley F., *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, London 2002.
- Bruns J., *Internationales Marketing*, Kiehl Verlag, Ludwigshafen 2003.
- Cateora P., *International Marketing*, McGraw-Hill, Irvin Burr Rige 1993.
- Ciechomski M., *Marki własne sieci handlowych jako instrument strategii marketingowych wiodących detalistów*, „Handel Wewnętrzny” 2018, nr 4.
- Cieślak J., *Postawmy na globalnych średniaków*, „Rzeczpospolita”, 8.07.2019.

- Cieślak J., *Zaangażowanie międzynarodowe polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Leona Koźmińskiego, Warszawa 2019.
- Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2003.
- Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Czinkota M., Teslar G. (red.), *Export Management: An International Context*, Praeger Publishing, New York 1982.
- Czubała A., *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 1999.
- Derdzikowski B., *Zielone ściany z Łodzi, Biznes Łódzki*, „Gazeta Wyborcza”, 15.08.2017.
- Dębski W., *Prognozowanie sprzedaży*, CIM, Warszawa 1998.
- Dierkes U.T., *Internationales Marktengagement*, Verlag P. Lang, Frankfurt a. Main–Berlin–Wien 1999.
- Dietl J., *Marketing*, PWE, Warszawa 1985.
- Domarecki K., *Globalna firma w multilokalnym świecie*, „Harvard Business Review”, styczeń 2012, nr 1.
- Drewniak R., *Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 7/8.
- Dr Irena Eris *rozbudowuje fabrykę i zwiększy zatrudnienie*, „Gazeta Wyborcza”, 23.05.2017.
- Duliniec E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1995.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy a marketing międzykulturowy*, „Zeszyty Naukowe SGH Kolegium Gospodarki Światowej”, nr 19, Warszawa 2006.
- Duliniec E. (red.), *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrument, tendencje*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
- Dunning J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley Publishing Company, New York 1993.
- Dymitrowski A., *Znaczenie innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji dla wyników przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2014, [www.wbc.poznan.pl/Content.325674.Dymitrowski\\_Adam\\_rozprawa\\_doktorska.pdf](http://www.wbc.poznan.pl/Content.325674.Dymitrowski_Adam_rozprawa_doktorska.pdf).
- Enke M., Geigenmueller A., Schader E.F., *Marketing im erweiterten Europa*, mi-Fachverlag, Landsberg am Lech 2006.
- Fandrejewska A., *Import jest prostszy i mniej ryzykowny niż eksport dla najmniejszych firm*, „Rzeczpospolita”, 6.01.2014.
- Fonfara K., *Zachowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji – próba poszukiwania teorii marketingu międzynarodowego*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 1.
- Fonfara K. (red.), *Marketing międzynarodowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Frey D., *Znaki firmowe*, „Rzeczpospolita”, 24.11.2005.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001.

- Global Market Research 2011, [www.esomar.org](http://www.esomar.org) [dostęp: 10.02.2012].
- Gołębiowski T. (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym – analiza strategiczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1994.
- Gorynia M., *Eksport szansą Polski*, „Rzeczpospolita”, 13.07.2012.
- Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Gorynia M. (red.), *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005.
- Gottfredson M., Schaubert S., Saenz H., *Diagnoza firmy. Jak interpretować kształt krzywej doświadczenia?*, „Harvard Business Review”, nr 63, maj 2008.
- Greficz M., *Franczyza jako strategia ekspansji przedsiębiorstwa w przestrzeni międzynarodowej*, [www.ptsm.edu.pl/wp-content/uploads/publikacje/poziomy-analizy-stosunkow-miedzynarodowych/Greficz.pdf](http://www.ptsm.edu.pl/wp-content/uploads/publikacje/poziomy-analizy-stosunkow-miedzynarodowych/Greficz.pdf) [dostęp: 1.10.2019].
- Gregor B., Kalińska-Kula M., *Badania marketingowe na użytek decyzji menedżerskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Grupa Nowy Styl przejęła niemiecką firmę Rhode & GRahl*, „Forbes”, 7.06.2013.
- Grzegorzczak M., *Inwestycje spadły i na świecie i w Polsce*, [www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/rynki-firnasowe/inwestycje-bezposrednie-spadly-i-na-swiecie-i-w-polsce/](http://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/rynki-firnasowe/inwestycje-bezposrednie-spadly-i-na-swiecie-i-w-polsce/) [dostęp: 15.11.2019].
- Grzegorzczak W., *Finansowanie strategii marketingowych*, Branta, Bydgoszcz–Łódź 2003.
- Grzegorzczak W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2013.
- Grzegorzczak W., Krawiec W., *Strategie ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2019.
- Grzesiuk M., *Marketing międzynarodowy*, CeDEWu, Warszawa 2007.
- Gwiazda A., *Wprowadzenie do marketingu międzynarodowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999.
- Haffer M., *Strategie nowego produktu polskich przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 2.
- Hummel T., *Internationales Marketing*, Verlag R., Oldenbourg–München 1994.
- Jonek-Kowalska I., *Współdziałanie w formie aliansu strategicznego jako forma wspierania działalności innowacyjnej*, Zeszyty Naukowe „Organizacja i Zarządzanie” 2011, nr 455.
- Kabalski P., *Rachunkowość w zarządzaniu cenami transferowymi*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002.
- Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Kaczmarek T.T., *Poradnik eksportera do krajów Unii Europejskiej*, ODDiK, Gdańsk 1998.
- Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Karasiewicz G., *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997.

- Karaszewski W., Jaworek M., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 7.
- Karcz K., *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa 2004.
- Keegan W., Schlegelmilch B., Stoettinger B., *Globales Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1989.
- Kerskin M., *Trendy rozwojowe franszyzy w Polsce i w Europie*, „Ekonomia Międzynarodowa” 2016, nr 13.
- Kłysik-Uryszek A., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne przedsiębiorstw w Polsce – wstępne wyniki badań*, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego, Uniwersytet Gdański” 2012, nr 31.
- Kotabe M., Helsen H., *Marketing Management*, John Wiley & Sons inc., New York 2004.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Kozak A., *Badania marketingowe na rynkach zagranicznych*, <https://eksport.pl/2016/08/30/badania-marketingowe-rynkach-zagranicznych/> [dostęp: 25.10.2018].
- Kościński T., *Nasz eksport ma się dobrze*, „Rzeczpospolita”, 14.05.2019.
- Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2006.
- Kryzys finansowy a handel zagraniczny, Biuro Analiz Sejmowych, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2010.
- Kublik A., *Eksportowy napęd autobusów*, „Gazeta Wyborcza”, 20.01.2008.
- Kumar B.N., *Handwoerterbuch Export und internationale Unternehmung*, Poeschl Verlag, Stuttgart 1990.
- Levitt T., *Marketing Imagination*, Free Press, New York 1986.
- Liberska B., *Współczesne procesy globalizacji światowej*, [w:] *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002.
- Limański A., Drabik I., *Marketing międzynarodowy*, Difin, Warszawa 2010.
- LPP bije rekordy*, „Rzeczpospolita”, 28.02.2008.
- Łodziana-Grabowska J., *Efektywność reklamy*, PWE, Warszawa 1996.
- Maciejewicz P., *Eksporterzy mają pod górkę*, „Gazeta Wyborcza”, 13.10.2007.
- Maliszewska A., *Świat według Benettona*, „Businessman” 1994, nr 9.
- Marciniak-Neider D., *Płatności w handlu zagranicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
- Marciniak-Neider D., Stańczyk A., *Rozliczenia w praktyce handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 2017.
- Maspex inwestuje*, „Rzeczpospolita”, 19.02.2008.
- Matthews J.A., *Dragon Multinationals: New Players in 21th Century Globalization*, „Asia Pacific Journal of Management” 2006, Vol. 23, Issue 1.
- Mazurkiewicz P., *Internet szansą dla eksporterów*, „Rzeczpospolita”, 24.09.2019.
- Mączyński P., *Urzędy chcą ton dokumentów od firm*, „Gazeta Wyborcza”, 12.02.2010.
- McDonald testuje cyfrowe kioski z CD i foto*, „Media & Marketing Polska”, 14.06.2005.

- Meissner H.G., *Aussenhandelsmarketing*, Poeschl Verlag, Stuttgart 1989.
- Mruk H., Rutkowski I., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1994.
- Muehlbacher J., Dahringer L., Leihns H., *International Marketing. A Global Perspective*, International Thompson Publishing, London 1999.
- Moraczewska A., *Korporacje transnarodowe w procesach globalizacji*, [w:] *Oblicza procesów globalizacji*, red. M. Pietraś, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- Najlepszy E., *Zarządzanie finansami międzynarodowymi*, PWE, Warszawa 2000.
- Nowicki M., *Factoring – remedium na recesję*, „Bank” 2002, nr 3.
- Nowy Styl przejął znanego producenta mebli ze Szwajcarii, „Gazeta Wyborcza”, 28.08.2015.
- Ocena sytuacji w handlu zagranicznym w 2018 r.*, Raport Ministerstwa Przedsiębiorczości Technologii, Warszawa, marzec 2019.
- Okolo 1/3 małych firm z trudnościami finansowymi wstrzymuje płatności*, „Gazeta Wyborcza”, 16.01.2019.
- Oviat B.M., McDougall P.P. *Towards a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, No. 25.
- Pausenberg E., *Internationalisierung von Unternehmen. Strategien und Probleme ihrer Umsetzung*, Schaefer Verlag, Stuttgart 1994.
- Petru R., Walewski M., *Polski Czempion. Doświadczenia polskich firm inwestujących na rynkach zagranicznych*, Raport PWC, Wrocław–Warszawa 2012.
- Podgórski D., *E-commerce w Europie – najważniejsze dane*, www.marketingwsieci.pl/e-commerce-w-europie-2019-najwazniejsze-dane [dostęp: 1.12.2019].
- Polska 2015 Raport o stanie Handlu Zagranicznego*, Ministerstwo Gospodarki Warszawa 2015.
- Polski eksport regionalny*, www.eksport.pl/2018/03/06 [dostęp: 15.10.2019].
- Radło M.J., Ciesielska D., *W ciągu dekady polskie spółki przejęły za granicą kilkakrotnie firm*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/W-ciagu-dekady-polskie-spolki-przejely-za-granica-kilkaset-firm-7329513.html> [dostęp: 22.07.2017].
- Raport o stanie małych i średnich firm w Polsce w latach 2008–2009*, PARP, Warszawa 2010.
- Ries E., *Metoda LeanStartup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- Rocznik Statystyczny GUS 2005, Warszawa 2006.
- Rocznik Statystyczny Handlu Zagranicznego, GUS, Warszawa 2016.
- Rocznik Statystyki Międzynarodowej, GUS, Warszawa 2009.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
- Rudnicki L., *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 1999.
- Rutkowski I., *Nowe zjawiska w marketingu międzynarodowym*, [w:] *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Rynek reklamy internetowej*, www.eprace.edu.pl/889 [dostęp: 15.07.2012].
- Safwacka S., *Solaris nieźle zarabia na jamnikach*, „Gazeta Wyborcza”, 27.02.2008.



- Seebauer R., *Integration in Euro-marketing*, „Absatzwirtschaft” 1977, nr 10.
- Selena liczy na 200 mln zł, „Rzeczpospolita”, 27.03.2008.
- Simbierowicz H., *Kontrakt w handlu zagranicznym. Poradnik praktyczny*, Editex, Warszawa 1995.
- Simon H., *Zarządzanie cenami*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1996.
- Solaris kończy jubileuszowy rok z tytułem *Bus of the Year 2017*, „Magazyn Klientów Solarisa” 2017, nr 1.
- Sowa K., *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa 2006.
- Schroeder J., *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Schroeder J., Bartosik-Purgat M., *Międzynarodowe badania marketingowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013.
- Stahr G., *Internationales Marketing*, F. Kiehl Verlag, Ludwigshafen 1991.
- Stecki L., *Forfeiting*, TNOiK, Toruń 1994.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Sznajder A., *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWE, Warszawa 1995.
- Szukająca instrukcja, „Media & Marketing Polska”, 14.05.2008.
- Szromnik A., *Elementy marketingu międzynarodowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1985.
- Szymura-Tyc M. (red.), *International Marketing in Europe*, University of Economics in Katowice Publ., Katowice 2012.
- Tan Q., Sousa C.M.P., *International Marketing Standardization. A Meta-Analytic Estimation of its Antecedents and Consequences*, „Management International Review”, 9.03.2013.
- Terpstra V., Sarathy R., *International Marketing*, Dryden Press, Forth Worth 1994.
- Tietz B., Koehler R., Zentes J., *Internationales Marketing. Handwoerterbuch des Marketing*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1995.
- Thomas M.J. (red.), *Podręcznik marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Toscani O., *Uśmiechnięte ścierwo*, Delta, Warszawa 1995.
- Trąpczyński P., *Dezinternacjonalizacja – wyzwanie dla teorii marketingu międzynarodowego*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 9.
- Urbanek G., *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Vademecum eksportera*, „Rzeczpospolita”, 4.09.2019.
- Vernon R., Wells L. Jr., *Manager in the International Economy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986.
- Waniowski P., *Strategie cenowe*, PWE, Warszawa 2003.
- Wielki J., *Elektroniczny marketing przez Internet, reengineering procesu marketingowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

- Wiktor J.W., *Internacjonalizacja a marketing międzynarodowy. Przesłanki rozwoju orientacji zagranicznej przedsiębiorstw*, [w:] *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
- Wiktor J.W., Chlipała P. (red.), *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 2012.
- Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.
- Wirtwein A., *Polskie żelki koszernym przebojem*, [www.gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/183172,polskie-zelki-koszernym-przebojem.html](http://www.gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/183172,polskie-zelki-koszernym-przebojem.html) [dostęp: 22.06.2010].
- Woźniak A., *Inwestycje polskich firm za granicą rosną, choć powoli*, „Rzeczpospolita”, 14.02.2017.
- Yip G.S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.
- Zakrzewska L, *Zielony jamnik spod Poznania*, „Polityka” 2011, nr 5.
- Zentes J., Swoboda B., Schramm-Klein H., *Internationales Marketing*, Verlag Vahlen, München 2006.
- Ziółkowski M., *Jak chronić zagraniczną ekspansję produktów*, „Rzeczpospolita”, 21.10.2016.
- Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Żbikowska A., *Znaczenie elementów kultury w projektowaniu produktu na rynkach międzynarodowych*, [w:] *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*. Materiały I Sympozjum Marketingu Międzynarodowego, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.

### Źródła internetowe

- Analiza potencjału internacjonalizacyjnego polskich firm oraz promocji branż priorytetowych na rynkach perspektywicznych poprzez kanały elektroniczne „E-Eksport”, Raport końcowy 2019*, PwC Polska, [www.eizba.pl/wp-content/uploads/2019/09/Cyfrowy\\_eksport\\_-\\_raport\\_pełny\\_2019.pdf](http://www.eizba.pl/wp-content/uploads/2019/09/Cyfrowy_eksport_-_raport_pełny_2019.pdf) [dostęp: 10.01.2020].
- Do 2020 roku liczba polskich eksporterów wzrośnie dwukrotnie*, [Forsal.pl/artykuly/780673,do-roku-2020-liczba-polskich-eksporterow-wzrosnie-dwukrotnie.html](http://Forsal.pl/artykuly/780673,do-roku-2020-liczba-polskich-eksporterow-wzrosnie-dwukrotnie.html) [dostęp: 22.08.2017].
- Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw*, Raport Business Consulting MDDP, Warszawa, styczeń 2014; [www.mddp.pl/gfx/mddp/userfiles/\\_public/wydarzenia/projekt\\_badawczy\\_ekspansja\\_miedzynarodowa\\_polskich\\_przedsiębiorstw\\_\\_raport\\_koncowy.pdf](http://www.mddp.pl/gfx/mddp/userfiles/_public/wydarzenia/projekt_badawczy_ekspansja_miedzynarodowa_polskich_przedsiębiorstw__raport_koncowy.pdf) [dostęp: 15.09.2017].
- Ewaluacja potencjału eksportowego przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Raport końcowy, Warszawa 2014, [www.parp.gov.pl/publications/publication/ewaluacja-potencjalu-eksportowego-przedsiębiorstw-w-polsce](http://www.parp.gov.pl/publications/publication/ewaluacja-potencjalu-eksportowego-przedsiębiorstw-w-polsce) [dostęp: 15.11.2015].
- Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2010 roku*, NBP, Warszawa 2011, [www.nbp.pl/statystyka/dwn/iip2010/pdf](http://www.nbp.pl/statystyka/dwn/iip2010/pdf) [dostęp: 15.01.2011].

- Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2015 roku*, NBP, Warszawa 2016, [www.nbp.pl/statystyki/dwn/up2015pdf](http://www.nbp.pl/statystyki/dwn/up2015pdf) [dostęp: 17.10.2016].
- Międzynarodowa pozycja inwestycyjna Polski w 2018 r.*, NBP, Warszawa 2019, [www.nbp.pl/statystyki/dwn/up.2019pdf](http://www.nbp.pl/statystyki/dwn/up.2019pdf) [dostęp: 15.12.2019].
- Polskie firmy na globalnej scenie. Czas na mocniejsze wejście*. Raport badawczy, [www.polandgoglobal.pl](http://www.polandgoglobal.pl) [dostęp: 15.05.2018].
- Raport o stanie sektora MSP w Polsce*, Warszawa 2016, [www.parp.gov.pl/images/PARP\\_publications/pdf/2016](http://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2016) [dostęp: 1.08.2017].
- Solaris podsumowuje 2018 rok*, Portal Firm Powiatu Poznańskiego, 28.02.2019 [dostęp: 10.10.2019].
- [blog.arwvarto.pl/2019/04/02-rynek-e-commerce-w-stanach-zjednoczonych](http://blog.arwvarto.pl/2019/04/02-rynek-e-commerce-w-stanach-zjednoczonych) [dostęp: 1.12.2019].
- [http://en.wikipedia.org/wiki/IMS\\_health](http://en.wikipedia.org/wiki/IMS_health) [dostęp: 15.11.2011].
- <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm> [dostęp: 25.10.2018].
- <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp> [dostęp: 25.10.2019].
- <http://www.een.org.pl> [dostęp: 24.11.2019].
- <https://admonkey.pl/social-media-trzecim-najwiekszym-kanalem-reklamowym-na-swiecie-w-2019/udzial-mediow-w-wydatkach-na-reklame-2/> [dostęp: 10.02.2020].
- <https://www.gov.pl/web/gov/uslugi-dla-przedsiębiorcy> [dostęp: 22.11.2019].
- <https://www.gov.pl/web/rozwoj/branżowe-programy-promocji-2020-2022> [dostęp: 23.12.2019].
- <https://www.trade.gov.pl/> [dostęp: 12.03.2019].
- [pl.nowystylgroup.com/media/downloads/Nowy-Styl-Group-CSR-Code\\_2017-2017](http://pl.nowystylgroup.com/media/downloads/Nowy-Styl-Group-CSR-Code_2017-2017) [dostęp: 14.10.2019].
- [wirtualnekosmetyki.pl/badania-rynkowe/rynek-kosmetyczny-wciaz-rosnie](http://wirtualnekosmetyki.pl/badania-rynkowe/rynek-kosmetyczny-wciaz-rosnie) [dostęp: 10.12.2019].
- [wirtualnemedial.pl/artykul/globalne-przychody-firm-badawczych-liderem-nielsen](http://wirtualnemedial.pl/artykul/globalne-przychody-firm-badawczych-liderem-nielsen) [dostęp: 16.06.2018].
- [www.wspieramrozwoj.pl/artykul/107/polskie-neste-maspex-wadowice](http://www.wspieramrozwoj.pl/artykul/107/polskie-neste-maspex-wadowice) [dostęp: 2.12.2019].
- [www.1koszyk.pl/blog/e-commerce-2019-prognozowane-trendy](http://www.1koszyk.pl/blog/e-commerce-2019-prognozowane-trendy) [dostęp: 11.12.2019].
- [www.alebank.pl/polska-na-40-miejscu-w-rankingu-doing-business-2020-spadek-po-raz-trzeci-rzedu/](http://www.alebank.pl/polska-na-40-miejscu-w-rankingu-doing-business-2020-spadek-po-raz-trzeci-rzedu/) [dostęp: 15.11.2019].
- [www.antykorupcja.gov.pl/ak/aktualnosci/12952-indeks-percepcji-korupcji-2019.html](http://www.antykorupcja.gov.pl/ak/aktualnosci/12952-indeks-percepcji-korupcji-2019.html) [dostęp: 20.01.2020].
- [www.bankier.pl/wiadomosci/Solaris\\_sprzedal\\_1200\\_pojazdow\\_w\\_-2011\\_roku-2493507.html](http://www.bankier.pl/wiadomosci/Solaris_sprzedal_1200_pojazdow_w_-2011_roku-2493507.html) [dostęp: 15.09.2019].
- [www.businesinsider.com.pl/finanse/handel-import-i-eksport-polski-mapa-handlu-zagranicznego-dane-gus-2019/q6phd38](http://www.businesinsider.com.pl/finanse/handel-import-i-eksport-polski-mapa-handlu-zagranicznego-dane-gus-2019/q6phd38) [dostęp: 15.02.2020].
- [www.businesinsider.com.pl/handel/finanse/import-i-eksport-polski-mapa-handlu-zagranicznego-dane-gus-2019/q6phd38](http://www.businesinsider.com.pl/handel/finanse/import-i-eksport-polski-mapa-handlu-zagranicznego-dane-gus-2019/q6phd38) [dostęp: 15.02.2020].

- www.datantify.com/pl/services/ranking-najwieksi-producenci-mebli-w-pol-sce-2017/ [dostęp: 10.10.2019].
- www.everlastingflowers.pl [dostęp: 10.10.2019].
- www.forbes.pl/biznes/strategia-nowego-stylu/7r0sj89 [dostęp: 14.10.2019].
- www.forbes.pl/gospodarka/najbardziej-atrakcyjne-kraje-dla-zagranicznych-inwestorow-2019/rw9tkgx [dostęp: 10.10.2019].
- www.forte.com.pl [dostęp: 15.09.2019].
- www.gram.dk [dostęp: 15.02.2004].
- www.heritage.org/Index/Ranking.aspx [dostęp: 10.07.2012].
- www.https//franczyzawpolscepl./trendy-franczyzy/2593-zagraniczna-kariera-polskich-sieci [dostęp: 23.08.2017].
- www.hurtidet.pl/article/kobieta-polska-higiena-intymna [dostęp: 15.05.2019].
- www.locja.pl/raport-rynkowy/gospodarstwa-domowe-wpolsce-i-w-europie [dostęp: 25.04.2018].
- www.lppsa.com/wp-content/uploads/2019/04/GK-LPP-skonsolidowany-raport-za-2018-rok.pdf [dostęp: 10.12.2019].
- www.magazyn-ecommerce.pl/artykul/polski-rynek-e-commerce-rosnie-o-18-rocznie-i-rowija-sie-najbardziej-dynamicznie-w-europie [dostęp: 22.01.2020].
- www.marketingrelacji.com/trendy-na-swiatowym-i-polskim-ryнку-reklamy-w-latach-2017-20121 [dostęp: 7.11.2019].
- www.maspex.com/maspex.sprzedaz-zagraniczna,14.html [dostęp: 2.12.2019].
- www.mensis.pl/co-trzeci-e-zakup-usa-ze-smartfona-lub-z-tabletu [dostęp: 1.12.2019].
- www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/nowy-styl-meble,1246,0,231166.html [dostęp: 10.03.2020].
- www.mpit.gov.pl/media/36374/Polskie-BIZ-r.pdf [dostęp: 15.09.2017].
- www.obserwatortofinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/rosnie-udzial-polski-w-swiatowym-handlu/ [dostęp: 11.10.2019].
- www.ofbor.pl/indeks.php/aktualnosci [dostęp: 15.01.2020].
- www.paih.gov.pl/polska-w-liczbach/inwestycje\_beposrednie [dostęp: 12.10.2019].
- www.parkiet.com/Gospodarka-kraj/30212962-GUS-Polski-eksport-w-2017-r. [dostęp: 15.04.2018].
- www.pb.pl/dr-irena-eris-upiekszy-podwojnie862102 [dostęp: 11.10.2019].
- www.pb.pl/gazele/gazela23639 [dostęp: 11.09.2019].
- www.pb.pl/handel-wymienny-czyli-interesy-bez-pieniedzy [dostęp: 1.01.2011].
- www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/151580,ranking-polityki-lista-500-najwieksze-polskie-firmy.read?page=718module=4693 [dostęp: 9.10.2018].
- www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/grupa-maspex-wadowice-celuje w 5-mld-zł-przychodów-za-2019-r [dostęp: 2.12.2019].
- www.psz.pl/archiwum/marta-buchowiec-miedzynarodowe-organizacje-surowcowe [dostęp: 10.10.2019].
- www.rekinysukcesu.pl/blog/82-reklama-na-rynkach-zagranicznych [dostęp: 15.01.2020].

- [www.researchworld.com/esomar-latest-global-market-research-report-values-global-research-and-data-industry-market-at-us-80-billion/](http://www.researchworld.com/esomar-latest-global-market-research-report-values-global-research-and-data-industry-market-at-us-80-billion/) [dostęp: 20.11.2019].
- [www.sejmlog.pl/ranking-wolnosci-gospodarczej-2018](http://www.sejmlog.pl/ranking-wolnosci-gospodarczej-2018) [dostęp: 20.11.2019].
- [www.selena.com/pl/grupa-selena/struktura-grupy/](http://www.selena.com/pl/grupa-selena/struktura-grupy/) [dostęp: 2.12.2019].
- [www.selena.pl](http://www.selena.pl) [dostęp: 15.01.2019].
- [www.solarisbus&coach.pl](http://www.solarisbus&coach.pl) [dostęp: 10.02.2018].
- [www.solarisbus.com](http://www.solarisbus.com) [dostęp: 28.09.2019].
- [www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne-/ceny-handel/handel/obroty-towarowe-handlu-zagranicznego-w-2016-r-4,14.html](http://www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne-/ceny-handel/handel/obroty-towarowe-handlu-zagranicznego-w-2016-r-4,14.html) [dostęp: 15.03.2017].
- <https://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/mediolan-solaris-wygral-gigantyczny-przetarg-za-200-mln-euro-62090.html> [dostęp: 25.09.2019].
- [www.tvn24bis.pl/ze-swiata/rewolucja-w-mcdonald-s-nowy-prezes-przedstawia-plan-naprawczy,539185.html](http://www.tvn24bis.pl/ze-swiata/rewolucja-w-mcdonald-s-nowy-prezes-przedstawia-plan-naprawczy,539185.html) [dostęp: 15.09.2019].
- [www.tzmo-global.com/media/aktualności](http://www.tzmo-global.com/media/aktualności) [dostęp: 2.12.2019].
- [www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/ikea-notuje-w-2019-r-wzrost-sprzedazy-o-6,5-procent.p.58927](http://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/ikea-notuje-w-2019-r-wzrost-sprzedazy-o-6,5-procent.p.58927) [dostęp: 15.11.2019].
- [www.wirtualnekosmetyki.pl/eksport/w-2018-roku-warosc-kosmetycznego-eksportu-wyniosla-13,7-mln-zl.ziaja-i-tzmo-wysoko-w-rankingu-rzeczpospolitej](http://www.wirtualnekosmetyki.pl/eksport/w-2018-roku-warosc-kosmetycznego-eksportu-wyniosla-13,7-mln-zl.ziaja-i-tzmo-wysoko-w-rankingu-rzeczpospolitej) [dostęp: 1.12.2019].
- [www.wnp.pl/rynki-zagraniczne/rynek-e-commerce-w-chinach-czesc-1,329413.html](http://www.wnp.pl/rynki-zagraniczne/rynek-e-commerce-w-chinach-czesc-1,329413.html) [dostęp: 1.12.2019].
- [www.wspieramrozwoj.pl/artykul/107/polskie-neste-maspex-wadowice](http://www.wspieramrozwoj.pl/artykul/107/polskie-neste-maspex-wadowice) [dostęp: 2.12.2019].
- [www.wspieramyeksport.pl/raporty-branzowe/B13.10/odziez](http://www.wspieramyeksport.pl/raporty-branzowe/B13.10/odziez) [dostęp: 9.02.2020].
- [www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2019\\_e/wts2019\\_pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2019_e/wts2019_pdf) [dostęp: 15.01.2020].
- [www2forte.com.pl/pl/index/raporty-okresowe/rok/2018](http://www2forte.com.pl/pl/index/raporty-okresowe/rok/2018) [dostęp: 15.03.2019].

# Spis tabel

Tabela 1.	Techniki i narzędzia pozyskiwania informacji stosowane w badaniach marketingowych w wybranych krajach Europy Zachodniej (w %)	45
Tabela 2.	Największe firmy badawcze według obrotów w 2010 r.	46
Tabela 3.	Największe firmy badawcze według obrotów w 2018 r.	47
Tabela 4.	Ocena atrakcyjności rynku zagranicznego według metody portfelowej	65
Tabela 5.	Ocena pozycji przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym	68
Tabela 6.	Czynniki strategii standaryzacji i strategii adaptacji produktu na rynku międzynarodowym	120
Tabela 7.	Symbolika kolorów w wybranych krajach Europy	186



# Spis ilustracji

Ilustracja 1.	Atrakcyjność rynków zagranicznych a pozycja firmy na nich	69
Ilustracja 2.	Formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa w układzie fazowym	72
Ilustracja 3.	Formy internacjonalizacji ze względu na zakres kontroli i rozmiar ryzyka	73
Ilustracja 4.	Formy wejścia na rynek międzynarodowy w zależności od pozycji firmy i atrakcyjności rynku	98
Ilustracja 5.	Rodzaje strategii według kryterium liczby rynków i liczby segmentów rynku	106
Ilustracja 6.	Rodzaje strategii innowacji produktu na rynku międzynarodowym ze względu na ryzyko i koszty alternatywne	122
Ilustracja 7.	Międzynarodowy cykl życia produktu – model wodospadu	127
Ilustracja 8.	Międzynarodowy cykl życia produktu – model zraszacza	128
Ilustracja 9.	Schemat przebiegu inkasa dokumentowego	147
Ilustracja 10.	Schemat przebiegu akredytywy	150
Ilustracja 11.	Rodzaje pośredników w kanałach dystrybucji na rynku międzynarodowym	170
Ilustracja 12.	Rodzaje kanałów dystrybucji na rynkach zagranicznych	180
Ilustracja 13.	Schemat organizacji komórki marketingu według kryterium funkcjonalnego	207
Ilustracja 14.	Schemat organizacji komórki marketingu według kryterium produktowego	208
Ilustracja 15.	Schemat organizacji komórki marketingu według kryterium segmentacji rynku	208
Ilustracja 16.	Schemat organizacji komórki marketingu według kryterium geograficznego	208