

Grzegorz Karasiewicz



Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Podejście holistyczne

Grzegorz Karasiewicz

Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Podejście holistyczne

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2013

Wydanie niniejszej publikacji zostało dofinansowane przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego

Recenzja

dr hab. Robert Kozielski, prof. Uniwersytetu Łódzkiego

Wydawca

Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Renata Włodek

Korekta i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

www.wydawnictwojak.pl

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni[♥]

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA 2013

All rights reserved.

ISBN 978-83-264-4284-1

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska SA

Redakcja Książek

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Książkę dedykuję mojemu Tacie

Spis treści

Wstęp	9
1. Marketingowa strategia internacjonalizacji – istota, wymiary i determinanty.....	19
1.1. Istota marketingowej strategii internacjonalizacji	19
1.2. Strategie ekspansji zagranicznej	28
1.3. Strategie obsługi rynków zagranicznych	43
1.4. Determinanty marketingowej strategii internacjonalizacji	93
1.5. Podsumowanie – cel pracy i struktura dalszych rozważań.....	108
2. Teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw.....	109
2.1. Modele ekonomiczne internacjonalizacji przedsiębiorstwa	114
2.2. Modele produktowe internacjonalizacji przedsiębiorstwa.....	122
2.3. Modele finansowe internacjonalizacji przedsiębiorstwa.....	125
2.4. Modele behawioralne internacjonalizacji przedsiębiorstwa.....	132
2.5. Modele zasobowe internacjonalizacji przedsiębiorstwa	146
2.6. Podsumowanie – teorie internacjonalizacji przedsiębiorstwa	160
3. Przegląd badań internacjonalizacji przedsiębiorstw i jej efektów.....	170
3.1. Identyfikacja badań empirycznych internacjonalizacji przedsiębiorstw i jej efektów	170
3.2. Charakterystyka badań internacjonalizacji przedsiębiorstw i jej efektów (relacja M-P)	172
3.3. Wyniki badań internacjonalizacji przedsiębiorstw i jej efektów	209
3.4. Podsumowanie – ograniczenia i luki w badaniach internacjonalizacji przedsiębiorstw i jej efektów	230

4. Metodyka i analiza wyników badań własnych	235
4.1. Metodyka badań własnych	235
4.2. Analiza strategii internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – wyniki badań	266
4.3. Podsumowanie i ograniczenia przeprowadzonych badań	311
Podsumowanie – interpretacja wyników badań i kierunki dalszych badań	319
Aneks. Wykaz badań internacjonalizacji przedsiębiorstw i jej efektów ...	325
Bibliografia.....	367
Indeks	401

Wstęp

Gospodarka polska, wraz z innymi byłymi gospodarkami krajów RWPG i państw powiązanych z ZSRR, przez kilkadziesiąt lat funkcjonowała na podstawie założeń centralnie planowanego systemu gospodarczego. System ten okazał się nieefektywny i wykreował gospodarkę niedoborów (Kornai 1985, s. 696–730). Do istotnych barier rozwoju ekonomicznego w ówczesnej Polsce można zaliczyć: wysoki stopień monopolizacji polskiej gospodarki, niewielką rolę mechanizmu rynkowego w gospodarce centralnie planowanej, brak powiązań między sferą produkcji i handlu, niską produktywność, brak poszanowania własności, niski stan wiedzy ekonomicznej i niewielki udział w gospodarce światowej (Głowacki 1991, s. 39–58). Zmiany polityczne w Polsce w 1989 roku zapoczątkowały proces transformacji gospodarczej. Rynek stał się kluczowym mechanizmem pozwalającym na dokonywanie wyborów ekonomicznych (Sachs, Lipton 1990, s. 47–66; Sachs 1992, s. 3–11; Balcerowicz 1994, s. 47–59; Zajicek, Heisler 1995, s. 84–88; Jędrzejczak 2005, s. 19–42).

Analizę stopnia zaangażowania gospodarki polskiej we współpracę międzynarodową można przeprowadzić przy użyciu czterech elementów: (1) eksportu (produktów i usług) – ilustrującego stopień konkurencyjności przedsiębiorstw działających w danym kraju, tym samym ich możliwości tworzenia atrakcyjnej oferty dla klientów zagranicznych; (2) importu (produktów i usług) – określającego stopień zróżnicowania popytu w danym kraju oraz wyznaczającego bardziej konkurencyjne warunki działania dla miejscowych przedsiębiorstw; (3) aktywów zagranicznych (należności z tytułu krajowych inwestycji bezpośrednich za granicą) – przedstawiających zaangażowanie kapitałowe przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, tym samym będących ilustracją możliwości wypracowywania nadwyżek finansowych przez przedsiębiorstwa krajowe; (4) pasywów zagranicznych (zobowiązań z tytułu zagranicznych inwestycji bezpośrednich w danym

kraju) – wskazujących stopień atrakcyjności danego rynku krajowego i jego zdolność do przyciągania kapitału zagranicznego¹.

Na początku transformacji (w 1990 roku) eksport wynosił 16,8 mld dolarów USA – wzrósł do poziomu 192,3 mld dolarów USA (w 2010 roku); import wynosił 11,3 mld dolarów USA – wzrósł do poziomu 207,5 mld dolarów USA; aktywa (ilustrujące zasób bezpośrednich inwestycji zagranicznych wychodzących) wynosiły 0,09 mld dolarów USA – wzrosły do 39,0 mld dolarów USA; pasywa (określające zasób bezpośrednich inwestycji zagranicznych wchodzących) kształtowały się na poziomie 0,1 mld dolarów USA – wzrosły do 201,0 mld dolarów USA. Istotnymi czynnikami stymulującymi wzrost stopnia zaangażowania Polski w gospodarce światowej było wejście do NATO (1999) i Unii Europejskiej (2004). W przypadku gospodarki polskiej w latach 1990–2010 można zaobserwować następującą prawidłowość: na początku zwiększa się intensywność konkurencji na rynku krajowym za pośrednictwem importu, a następnie przez inwestycje zagraniczne bezpośrednie wchodzące (wzrost atrakcyjności inwestycyjnej zmniejsza ryzyko inwestycyjne). W dalszej kolejności rośnie eksport – przedsiębiorstwa krajowe ze względu na większą presję konkurencyjną mają możliwość przygotowania atrakcyjniejszej oferty rynkowej, co ułatwia im wejście na rynki zagraniczne. W końcu przedsiębiorstwa krajowe uzyskują nadwyżki kapitałowe, które są lokowane na rynkach zagranicznych – tworząc w ten sposób aktywa zagraniczne (zob. tab. 1).

Tabela 1. Polska na rynkach światowych w latach 1990–2010

Rok	Eksport (w mln dolarów USA)	Import (w mln dolarów USA)	Aktywa zagraniczne (w mln dolarów USA)	Pasywa zagraniczne (w mln dolarów USA)
1990	16827,0	11260,0	95,0	109,0
1991	18590,0	18751,0	88,0	425,0
1992	18097,3	19746,0	101,0	1370,0
1993	18344,0	22465,0	198,0	2307,0
1994	23741,0	25242,0	461,2	3789,0
1995	33570,0	36188,0	539,3	7843,0
1996	34187,0	43480,0	735,2	11463,0

¹ Ze względu na dostępność danych statystycznych ogólnoswiatowych z jednego źródła (UNCTAD) analiza zostanie ograniczona do 2010 roku.

1997	34666,3	48050,5	677,9	14587,0
1998	38031,3	53118,5	1164,7	22461,2
1999	35759,9	52885,1	1024,3	26075,0
2000	42049,3	57933,2	1018,3	34227,2
2001	45845,2	59241,1	1157,0	41247,0
2002	51046,8	64298,7	1456,4	48320,3
2003	64710,9	78650,9	2144,5	57871,8
2004	88383,3	101992,5	3351,1	86754,9
2005	105659,1	115909,6	6307,6	90876,6
2006	131216,3	146690,1	14392,4	125782,2
2007	168623,9	189488,8	21317,0	178407,8
2008	205005,8	238059,9	24094,1	164306,5
2009	164633,4	172793,7	29306,7	185201,9
2010	192316,1	207528,5	39029,4	201003,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych UNCTAD *Handbook of Statistics Online*, www.unctad.org, wejście 14 stycznia 2012.

Analiza liczb dotyczących aktywności Polski w wymianie międzynarodowej w latach 1990–2010 wskazuje na znaczącą poprawę pozycji Polski w gospodarce światowej. Uwzględniając cztery elementy obrazujące pozycję kraju w wymianie międzynarodowej (eksport, import, aktywa i pasywa) oraz wskaźniki przedstawiające ich udział w PKB i ich wartość na jednego mieszkańca (*per capita*), można przeprowadzić analizę porównawczą gospodarki polskiej na tle wybranych krajów Unii Europejskiej (Węgry, Hiszpania, Holandia, Rumunia). Pozwoli ona na uszczegółowienie pozycji Polski w wymianie międzynarodowej. Biorąc pod uwagę wszystkie wskaźniki, gospodarka polska charakteryzuje się niższym stopniem umiędzynarodowienia niż gospodarka holenderska i węgierska, natomiast w odniesieniu do gospodarki hiszpańskiej w ostatnich 20 latach został częściowo odrobiony dystans w zakresie wskaźników obrazujących udział eksportu i importu w PKB. Jedynie porównanie z gospodarką rumuńską w obszarze wymiany międzynarodowej wypada korzystnie dla Polski (zob. tab. 2 i 3)².

² Zob. szerzej: pozycja polskiej gospodarki w wymianie międzynarodowej w publikacji Gorynia (2012, s. 403–425).

Tabela 2. Analiza porównawcza polskiej gospodarki z wybranymi krajami Unii Europejskiej – wskaźniki na jednego mieszkańca (*per capita*)

Wskaźniki	1990	1995	2000	2005	2010
<i>Eksport per capita</i> (w dolarach USA)					
Polska	442	874	1098	2768	5024
Węgry	1203	1737	3322	7504	11499
Hiszpania	2139	3499	4159	6599	8204
Holandia	10817	16152	17769	29824	41636
Rumunia	275	415	546	1507	2710
<i>Import per capita</i> (w dolarach USA)					
Polska	296	943	1513	3037	5422
Węgry	1067	1860	3597	7743	10382
Hiszpania	2662	3425	4702	8176	8979
Holandia	10488	14914	16962	26800	37450
Rumunia	458	533	678	2112	3331
<i>Aktywa zagraniczne per capita</i> (w dolarach USA)					
Polska	2	14	27	165	1020
Węgry	15	27	125	774	1999
Hiszpania	402	927	3207	7038	14136
Holandia	7057	11175	19256	39491	57879
Rumunia	3	5	6	10	70
<i>Pasywa zagraniczne per capita</i> (w dolarach USA)					
Polska	3	204	894	2381	5251
Węgry	55	1094	2240	6058	9093
Hiszpania	1695	2796	3881	8861	13907
Holandia	4613	7506	15365	29402	35701
Rumunia	0	36	313	1186	3270

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych *UNCTAD Handbook of Statistics Online*, www.unctad.org, wejście 14 stycznia 2012.

Tabela 3. Analiza porównawcza polskiej gospodarki z wybranymi krajami Unii Europejskiej – wskaźniki udziałowe w PKB

Wskaźniki	1990	1995	2000	2005	2010
Udział eksportu w PKB (w %)					
Polska	26,1	24,1	24,6	34,8	41,0
Węgry	30,8	47,7	90,9	76,3	89,2
Hiszpania	16,0	23,1	28,9	25,3	26,9
Holandia	54,6	59,5	73,2	76,2	88,8
Rumunia	15,7	25,0	32,5	33,1	36,0
Udział importu w PKB (w %)					
Polska	17,4	26,0	33,8	38,1	44,2
Węgry	27,3	51,1	98,5	78,8	80,6
Hiszpania	19,9	22,6	32,6	31,4	29,4
Holandia	53,0	54,9	69,9	68,4	79,8
Rumunia	26,2	32,2	40,3	46,4	44,3
Udział aktywów zagranicznych w PKB (w %)					
Polska	0,1	0,4	0,6	2,1	8,3
Węgry	0,4	0,7	3,4	7,9	15,5
Hiszpania	3,0	6,1	22,2	27,0	46,3
Holandia	35,6	41,1	79,3	100,9	123,4
Rumunia	0,2	0,3	0,4	0,2	0,9
Udział pasywów zagranicznych w PKB (w %)					
Polska	0,2	5,6	20,0	29,9	42,8
Węgry	1,4	30,0	61,3	61,6	70,6
Hiszpania	12,7	18,5	26,9	34,0	45,5
Holandia	23,3	27,6	63,3	75,1	76,1
Rumunia	0,0	2,2	18,6	26,0	43,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: danych statystycznych UNCTAD *Handbook of Statistics Online*, www.unctad.org, wejście 14 stycznia 2012.

Powyższa analiza pokazuje, że pozycja Polski w gospodarce światowej i wymianie międzynarodowej w dalszym ciągu jest nie najlepsza i istnieją spore rezerwy mogące służyć do jej poprawienia. Pomimo znacznego zwiększenia stopnia zaangażowania w wymianie międzynarodowej polska gospodarka w większym stopniu znajduje się na „obrzeżach globalizacji”³ niż w jej głównym nurcie. Powstaje zatem pytanie, w jaki sposób poprawić pozycję polskiej gospodarki w światowym handlu. Jednym z ważniejszych rozwiązań tego problemu jest zwiększenie aktywności przedsiębiorstw polskich na rynkach zagranicznych. Stanowi to punkt wyjścia do zdefiniowania podstawowego celu niniejszego opracowania: **określenia relacji między stopniem internacjonalizacji a efektami finansowymi polskich przedsiębiorstw w kontekście wyborów strategicznych dotyczących działalności marketingowej**. W rezultacie pozwoli to określić, jak poszczególne decyzje tworzące marketingową strategię internacjonalizacji wpływają na stopień internacjonalizacji oraz efekty finansowe przedsiębiorstw.

Do realizacji tak postawionego celu wykorzystano w niniejszej publikacji metodę badań ilościowych, opartą na danych wtórnych. Wybór metody badawczej wynika z następujących przesłanek: (1) dostosowanie do charakteru celu naukowego książki (przyczynowy – relacja internacjonalizacji i efektów; opisowy – kontekst strategicznych decyzji marketingowych); (2) uniknięcie ograniczeń metod ilościowych opierających się na kwestionariuszach (wywiad, ankieta); (3) dominacja badań ilościowych opartych na danych wtórnych w badaniach relacji internacjonalizacji przedsiębiorstw i jej efektów; (4) większość polskich badań dotyczących problematyki internacjonalizacji przedsiębiorstw została przeprowadzona metodą badań kwestionariuszowych.

W skład próby badawczej przeprowadzonych badań wchodzi przedsiębiorstwa notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Liczebność próby wynosi 313 przedsiębiorstw w 2009 roku i 312 w 2010 roku; ze względu na dwuletni okres analizy (2009, 2010) łączna liczba obserwacji kształtuje się na poziomie 625.

Analiza wyników badań, przeprowadzona za pomocą funkcji regresji wielorakiej i statystyki t służącej do testowania hipotez o różnicy dwóch średnich, pozwala zweryfikować hipotezy sformułowane w odniesieniu do poszczególnych celów badawczych wynikających z celu pracy⁴.

³ Pogląd dotyczący funkcjonowania gospodarki polskiej na „obrzeżach” globalizacji można znaleźć w publikacjach: Liberska (2002, s. 320–322); Zorska (2004, s. 63–68).

⁴ Zob. szerzej: 239–247.

Przyjętemu celowi pracy i metodzie badawczej została podporządkowana struktura pracy. Książka składa się z czterech rozdziałów i aneksu. Pierwszy jej rozdział, mający charakter teoretyczny, przedstawia model marketingowej strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw. Model ten składa się z czterech elementów: (1) determinant zewnętrznych i wewnętrznych; (2) strategii ekspansji zagranicznej (wymiary: czas wejścia, zasięg wejścia i zakres ekspansji zagranicznej); (3) strategii obsługi rynków zagranicznych (wymiary: strategie wejścia na rynki zagraniczne, konfiguracja i koordynacja aktywności na rynkach zagranicznych, wybór rynku docelowego i strategii pozycjonowania na rynkach zagranicznych, stopień standaryzacji i adaptacji działań marketingowych na rynkach zagranicznych); (4) relacji: stopień internacjonalizacji a efekty finansowe. Przedstawiony model marketingowej strategii internacjonalizacji ma charakter normatywny i jest powiązany z perspektywą sytuacyjną. Punktami wyjścia do zdefiniowania modelu marketingowej strategii internacjonalizacji są: (1) powiązanie decyzji marketingowych ze strategią zakresową przedsiębiorstwa (strategie ekspansji zagranicznej) oraz z budowaniem przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa w wymiarze globalnym (strategie obsługi rynków zagranicznych); (2) uwzględnienie efektów finansowych decyzji marketingowych; (3) przegląd typologii (modeli) decyzji strategicznych przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Model marketingowej strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw przedstawiony jest w ujęciu holistycznym, co oznacza, że działania marketingowe przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym analizowane są w szerszym ujęciu – w kontekście decyzji strategicznych (zakresowych i biznesowych), organizacyjnych i finansowych.

Rozdział drugi książki jest poświęcony charakterystyce teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw. Modele internacjonalizacji przedsiębiorstw pogrupowano w pięć typów: ekonomiczne, produktowe, finansowe, behawioralne i zasobowe. Ocena mocnych i słabych stron analizowanych modeli oraz uwzględnienie specyfiki polskiej gospodarki pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków: (1) model uppsalski odnosi się do procesów umiędzynarodowienia przedsiębiorstw rozpoczynających działalność po 1990 roku i funkcjonujących w branżach tradycyjnych; (2) model przedsiębiorstw „globalnych od początku” opisuje procesy internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw powstałych po 1990 roku, funkcjonujących w branżach wysokiej technologii, o wyższym stopniu globalizacji; (3) model LLL (*Linkage – Leverage – Learning*) dotyczy procesów

umiędzynarodowienia działalności dużych przedsiębiorstw sprywatyzowanych w okresie transformacji gospodarczej.

Trzeci rozdział pracy stanowi przegląd badań internacjonalizacji przedsiębiorstw i jej efektów⁵. Przegląd badań jest przeprowadzony na próbie 115 badań opublikowanych w latach 1960–2010⁶. Na podstawie tego przeglądu sformułowano następujące wnioski dotyczące metodyki badawczej: (1) dominującą techniką badawczą są przekrojowe badania ilościowe, oparte na danych wtórnych; (2) najczęściej wykorzystywaną techniką analityczną jest funkcja regresji; (3) badanymi przedsiębiorstwami są głównie podmioty amerykańskie działające w wielu branżach przemysłowych oraz mające znaczne rozmiary; (4) próby badanych przedsiębiorstw są znaczne – średnia liczebność w analizowanych badaniach wynosi prawie 500 podmiotów; (5) zmiana internacjonalizacji najczęściej jest definiowana za pomocą wskaźnika udziału przychodów ze sprzedaży zagranicznej w całkowitych przychodach ze sprzedaży; (6) zmienna efektów w przeważającej części badań jest wyznaczana za pomocą wskaźników rentowności aktywów (ROA), sprzedaży (ROS) lub kapitału (ROE); (7) zmienne kontrolne pozwalają na uwzględnienie kontekstu strategicznego i otoczenia zewnętrznego. Przegląd badań relacji M-P umożliwił identyfikację siedmiu typów relacji: (1) liniową pozytywną; (2) liniową negatywną; (3) brak zależności liniowej; (4) nieliniową krzywą U; (5) nieliniową odwróconą krzywą U; (6) nieliniową horyzontalną krzywą S; (7) nieliniową horyzontalną odwróconą krzywą S. Badania przeprowadzone w XX wieku wskazują głównie na pozytywną relację między stopniem internacjonalizacji a efektami, natomiast badania z XXI wieku wyznaczają relacje nieliniowe. Oznacza to, że relacja M-P ma charakter dynamiczny i wielofazowy. Są to następujące po sobie fazy negatywnych i pozytywnych relacji M-P, wynikające ze stopniowego budowania pozycji na rynkach zagranicznych i uczenia się prowadzenia biznesu na nowych rynkach zagranicznych. Przegląd badań relacji M-P umożliwił także wyznaczenie luki badawczej: określenie relacji internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw i jej efektów w kontekście marketingowych decyzji strategicznych.

Czwarty rozdział zawiera rozważania dotyczące metodyki badawczej i wyników badań własnych. Na początku rozdziału przedstawiono

⁵ W dalszych rozważaniach relacja: internacjonalizacja – efekty będzie przedstawiana za pomocą skrótu M-P.

⁶ Krótka charakterystyka analizowanych badań przedstawiona jest w Aneksie (zob. s. 326–366).

uzasadnienie wyboru metody badawczej. Następnie przeprowadzona jest charakterystyka metodyki badawczej, polegająca na opisanu: celów i hipotez badawczych, sposobu doboru elementów do próby badawczej i jej liczebności, definicji zmiennych zależnych (efekty finansowe), niezależnych (internacjonalizacja) i kontrolnych (ogólne charakterystyki podmiotu) oraz wykorzystanych metod statystycznych. Analiza zebranych danych i wyniki badań omówione są w porządku wynikającym z kolejności sformułowanych hipotez badawczych oraz z modelu marketingowej strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw. Istotnym elementem tego rozdziału są wnioski końcowe przedstawiające syntetycznie wyniki badań i ograniczenia przeprowadzonych badań. Wyniki badań pozwalają na sformułowanie czterech tez pracy: (1) przedsiębiorstwa działające na rynkach zagranicznych, mające wyższy stopień internacjonalizacji, osiągają słabsze efekty finansowe niż podmioty mające niższy stopień internacjonalizacji (typ relacji M-P – liniowa negatywna); (2) przedsiębiorstwa działające tylko na rynku krajowym uzyskują lepsze wyniki finansowe w porównaniu z podmiotami funkcjonującymi na rynkach zagranicznych (rynkowy wskaźnik finansowy – nadwyżka wartości); (3) poszczególne opcje decyzyjne dotyczące wymiarów marketingowej strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw nie powodują znaczących różnic w efektach finansowych (wyjątek stanowią opcje decyzyjne dotyczące strategii wejścia); (4) wyższy stopień internacjonalizacji przedsiębiorstwa wynika z określonych wyborów na poziomie strategii ekspansji zagranicznej (wczesne wejście na rynki zagraniczne, wejście sekwencyjne, strategia rozproszona) i w odniesieniu do strategii obsługi rynków zagranicznych (strategia wejścia hierarchiczna i kooperacyjna kapitałowa, konfiguracja aktywności w łańcuchu wartości w wielu krajach).

Niniejsza książka nie powstałaby bez pomocy i życzliwości wielu osób. Dziękuję mojej Żonie za wsparcie i nieocenioną pomoc. Pragnę podziękować także współpracownikom z Katedry Marketingu Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego za wartościowe wskazówki, w szczególności zaś profesorowi Romanowi Głowackiemu, mojemu mentorowi naukowemu, za inspirację i merytoryczną pomoc. Równie ważne były rady i sugestie profesorów z innych ośrodków akademickich. Serdecznie dziękuję również za pomoc w przeprowadzeniu analiz statystycznych Markowi Młodożeńcowi. Dziękuję recenzentowi wydawniczemu tej książki – prof. Robertowi Kozielskiemu, za cenne uwagi, komentarze i sugestie, które pozwoliły nadać ostateczny kształt publikacji.

Marketingowa strategia internacjonalizacji – istota, wymiary i determinanty

1.1. Istota marketingowej strategii internacjonalizacji

1.1.1. Strategia – pojęcie i wymiary

Jednym z kluczowych pojęć w zarządzaniu i marketingu jest strategia¹. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji tego terminu, charakteryzujących się odmiennym punktem wyjścia i stopniem szczegółowości (Mintzberg 1978, s. 935; Bracker 1980, s. 219–222; Bourgeois 1980, s. 27–28; Fabiańska, Rokita 1986, s. 63–65; Marchesnay 1994, s. 12; Markides 1999, s. 6; 2004, s. 5–6; Yip 2004a, s. 18; Hafi, Howard 2005, s. 507–508; Gorynia 2007, s. 30–33; Nag *et al.* 2007, s. 937; Khalifa 2008, s. 895–896). W związku z powyższym trudności przysparza zdefiniowanie pojęcia strategii, tak by było ono proste, jednoznaczne i akceptowalne zarówno przez środowisko naukowe, jak i praktyków (Wit, Meyer 2007, s.17–18).

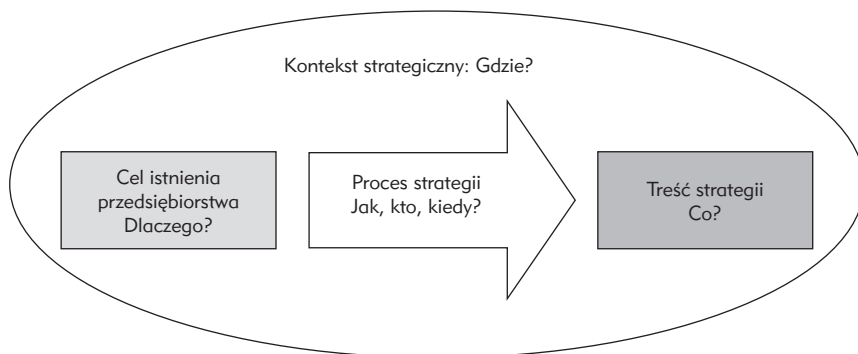
Pojęcie strategii można opisać przez wyznaczenie czterech wymiarów: celu, treści, procesu i kontekstu (Bourgeois 1980, s. 25–39; Wit, Meyer 2007, s. 19–21) (zob. il. 1).

Cel istnienia przedsiębiorstwa związany jest z odpowiedzią na pytanie – dlaczego? Wyrazem tego jest wizja i misja przedsiębiorstwa oraz określenie, jaki wkład dla otoczenia będzie miało przedsiębiorstwo oraz w jakim stopniu będzie zaspokajać oczekiwania interesariuszy (właścicieli, nabywców, pracowników, dostawców,

¹ Pojęcie „strategia” jest ściśle związane z terminami „zarządzanie strategiczne” oraz „zarządzanie marketingowe”. Są one szersze, w większym stopniu nastawione na proces tworzenia strategii oraz jej realizację i kontrolę.

społeczności lokalnych itp.) (Wit, Meyer 2007, s. 20). W literaturze można spotkać podejście związane z traktowaniem celu istnienia organizacji jako elementu treści strategii (Fahey, Christensen 1986, s. 168–170).

Proces tworzenia strategii opisuje powstawanie strategii w przedsiębiorstwie. Można go zdefiniować za pomocą następujących pytań: (1) jaka jest i jak powinna być tworzona, analizowana, formułowana, realizowana, zmieniana i kontrolowana strategia?; (2) kto bierze udział w tych działaniach?; (3) kiedy są podejmowane poszczególne działania? (Bourgeois 1980, s. 26–31; Huff, Reger 1987, s. 211–236; Ketchen *et al.* 1996, s. 231–234; Wit, Meyer 2007, s. 20; Smińca 2009, s. 97–125).



Źródło: opracowanie własne na podstawie Wit, Meyer (2007, s. 20).

Ilustracja 1. Wymiary strategii

Treść strategii jest wynikiem procesu jej tworzenia. To zbiór działań strategicznych mających charakter celowy lub/i przypadkowy (emergentny). Treść strategii składa się z trzech części: strategii zakresowych (zdefiniowanie domeny działania przedsiębiorstwa), strategii na poziomie biznesu (określenie sposobu konkurowania na obsługiwanych rynkach/w biznesach) oraz strategii funkcjonalnych (np. marketingowa, finansowa, produkcyjna) (Vancil, Lorange 1975, s. 81–90; Bourgeois 1980, s. 26–31; Ketchen *et al.* 1996, s. 231–235; Wit, Meyer 2007, s. 20).

Kontekst strategiczny zawiera uwarunkowania, w jakich powstaje strategia. Są to uwarunkowania zewnętrzne (branżowe, ogólne – kraju macierzystego i krajów obcych, jeśli przedsiębiorstwo działa na rynkach zagranicznych) oraz wewnętrzne (organizacyjne). Mają one bezpośredni lub pośredni wpływ na cele, proces i treść strategii (Bourgeois 1980, s. 32–35; Ketchen *et al.* 1996, s. 232; Wit, Meyer 2007, s. 20).

1.1.2. Model marketingowej strategii internacjonalizacji

Działania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych stanowią integralną część składową strategii (w wymiarze treści na poziomie strategii zakresowej, biznesu i funkcjonalnej).

W przypadku typologii decyzji strategicznych przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych nie ma jednolitych poglądów (modeli) (Solberg, Durrieu 2006, s. 61; 2008, s. 522)². Uwzględniając dwa kryteria (poziom strategii, charakter strategii), można je sklasyfikować w cztery grupy (zob. tab. 4).

Pierwsze kryterium dotyczy poziomu strategii oraz pozwala wyodrębnić dwa typy strategii – całego przedsiębiorstwa (lub jednostki biznesowej) i funkcjonalną (marketingową). Modele strategii dotyczące całego przedsiębiorstwa (lub jednostki biznesowej) mają charakter szerszy. Wyznaczają one kierunki działania strategicznego na poziomie całego przedsiębiorstwa i odnoszą się do wszystkich aktywności (badania i rozwój, zaopatrzenie, produkcja, marketing i finanse). Strategia marketingowa ma zakres węższy niż strategia dla całego przedsiębiorstwa, ale ze względu na swoją rolę w kształtowaniu propozycji wartości dla klientów oraz tworzeniu działań konkurencyjnych na rynku stanowi istotny komponent każdej strategii, w tym również odnoszącej się do działalności na rynkach zagranicznych (Zou, Cavusgil 1996, s. 52).

² Prowadzone rozważania są skoncentrowane na jednym wymiarze strategii – treści. Podstawę teoretyczną określenia treści – wymiarów marketingowej strategii przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych – wyznaczają teorie internacjonalizacji przedsiębiorstwa (zob. szerzej: s. 109–169).

Grzegorz Karasiewicz jest kierownikiem Katedry Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Był prodziekanem ds. studenckich (2002–2005) i pełnomocnikiem dziekana Wydziału ds. Studiów Podyplomowych (2005–2008) na Wydziale Zarządzania UW. Jest absolwentem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego (1988) i Harvard Business School – program PMD (1995). Jego zainteresowania naukowe obejmują głównie: strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, strategie cenowe przedsiębiorstw, zmiany strukturalne w polskim handlu w okresie transformacji gospodarczej, budżetowanie działalności marketingowej oraz ocenę efektywności decyzji marketingowych.



W książce przedstawiono kompleksowy model marketingowej strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw w wymiarze teoretycznym i praktycznym. Autor wskazał, jakie decyzje marketingowe przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych prowadzą do pozytywnych efektów finansowych. Uwzględnił przy tym, opierając się na oryginalnych badaniach empirycznych, specyfikę polskich przedsiębiorstw prowadzących działalność na rynkach zagranicznych.

Adresatami publikacji są zarówno menedżerowie podejmujący decyzje strategiczne w przedsiębiorstwie, kierownicy i specjaliści działów marketingu i sprzedaży, jak i pracownicy naukowcy zajmujący się problematyką zarządzania strategicznego, biznesu międzynarodowego i marketingu oraz studenci uczelni ekonomicznych.

„Opracowanie stanowi interesujące studium i może stać się wartościową publikacją użyteczną głównie w procesie akademickiego kształcenia zarówno na poziomie podstawowym, jak i podyplomowym. Holistyczne podejście do problematyki umiędzynarodowienia działań rynkowych oraz oryginalność modelu i analizy zależności stopnia internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw i uzyskiwanych efektów finansowych stanowią bezsprzeczne atuty publikacji”.

dr hab. Robert Kozielski, prof. Uniwersytetu Łódzkiego

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-4284-1



cena 69 zł
(w tym 5% VAT)