

Jan W. Wiktor

Katedra Marketingu

Strategie przedsiębiorstw w marketingu międzynarodowym. Próba typologii

1. Istota i uwarunkowania strategii marketingu międzynarodowego

Strategie marketingu międzynarodowego są częścią ogólnej strategii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. O ile strategia przedsiębiorstwa stanowi wzór rozwoju firmy w długim okresie, o tyle strategia marketingu międzynarodowego, wynikająca z określonych przesłanek i motywów internacjonalizacji, ukazuje konkretne wymiary jego orientacji międzynarodowej.

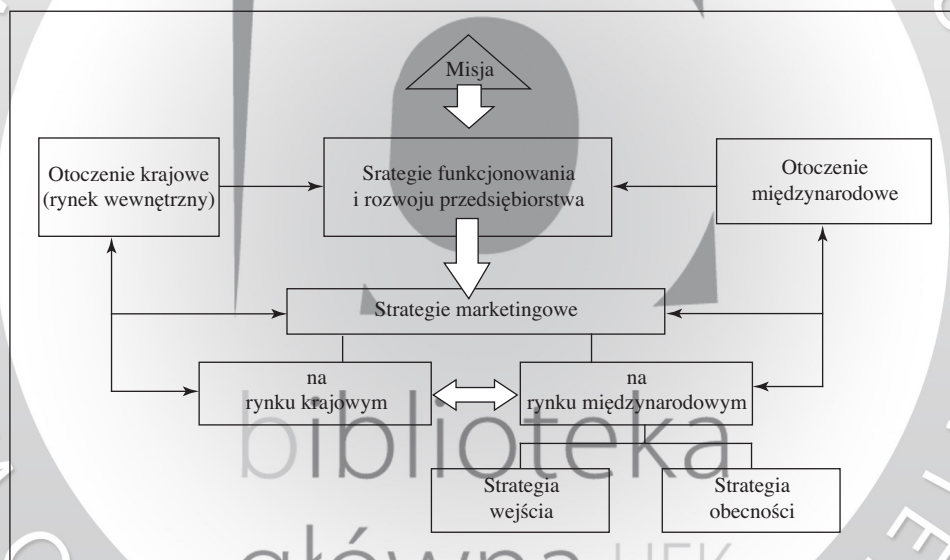
Strategia rozwoju firmy jest zbiorem relatywnie stałych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, zmierzających do realizacji tych celów głównych, które zawiera misja przedsiębiorstwa. Zasady te wyznaczają zarazem ramy rynkowej aktywności firmy, a w tym obszarze – zakres możliwych, dopuszczalnych rozwiązań i decyzji operacyjnych¹. Nie zajmując się szerzej tą problematyką, należy jedynie w tym miejscu podkreślić, że strategie marketingu międzynarodowego muszą być rozpatrywane w szerszym i właściwym kontekście ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Strategia marketingu międzynarodowego nie jest bowiem w pełni autonomiczną wizją rozwoju przedsiębiorstwa, lecz stanowi instrument realizacji tych

¹ Zagadnienia te są przedmiotem licznych opracowań w literaturze, stąd nie będą one przedmiotem refleksji w niniejszym artykule. Zob. m.in. *Strategie marketingowe*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2004; A. Pomykański, *Nowoczesne strategie marketingowe*, Infor, Warszawa 2003; *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M.K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000; Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003; M. Rawski, *Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa” (w warunkach orientacji marketingowej)*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 602, Kraków 2002.

celów, które zostały zdefiniowane w misji firmy i ogólnych wzorcach rozwoju, a więc – strategii działań na rynku krajowym (wewnętrznym) i rynku międzynarodowym czy globalnym. Rozważania w artykule koncentrują się zatem na tych elementach, które są specyficzne dla formułowania i kształtu strategii marketingowej przedsiębiorstwa działającego na rynku międzynarodowym.

Można przyjąć, że strategia marketingu międzynarodowego – stanowiąc wzór i zbiór zasad rozwoju przedsiębiorstwa w wymiarze międzynarodowym – jest, w aspekcie funkcjonalnym i strukturalnym, złożonym procesem decyzyjnym, który obejmuje rozstrzygnięcia dotyczące (rys. 1):

- rozwoju przedsiębiorstwa poprzez umiędzynarodowienie jego działalności,
- formy – strategii wejścia na rynek zagraniczny,
- formy – strategii obecności na rynku lub na rynkach zagranicznych.



Rys. 1. Strategia marketingu międzynarodowego na tle ogólnej strategii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Taka propozycja jest odmienna od spotykanych w literaturze przedmiotu². W podstawowych pracach z zakresu marketingu międzynarodowego domi-

² Zob. m.in. E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 98 i nast.; A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995; W. Grzegorzczak, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005; K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Szroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000; *Marketing globalny i jego strategie*.

nuje koncentracja na identyfikacji strategii wejścia na rynek zagraniczny. Poza obszarem zainteresowania pozostają zagadnienia drugiego ważnego subsystemu strategii, jaką jest strategia obecności przedsiębiorstwa na wybranym, docelowym rynku zagranicznym. W literaturze przedmiotu tego typu zagadnienia są analizowane przez pryzmat ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Tymczasem formy działań rynkowych, sposób podejścia do rynku, zakres i formy działań konkurencyjnych, strategię obsługi nabywców na rynkach zagranicznych mogą, i zazwyczaj tak się dzieje, być odmienne od ustaleń charakteryzujących działania na rynku krajowym. Zasadne i merytorycznie uzasadnione wydaje się zatem podejście, które identyfikuje strategię przedsiębiorstw w działalności międzynarodowej poprzez wyróżnienie dwóch zasadniczych komponentów, a mianowicie strategii wejścia i strategii obecności. Ich syntetyczna charakterystyka, ukazanie ich wzajemnych powiązań i zależności stanowi przedmiot rozważań artykułu.

Kształt strategii marketingu międzynarodowego jest pochodną określonych przesłanek i motywów internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. Decyzja o rozwoju przedsiębiorstwa poprzez umiędzynarodowienie jego działalności jest konsekwencją: wyników prospektywnego, szeroko rozumianego rachunku ekonomicznego oraz rezultatów analiz strategicznych.

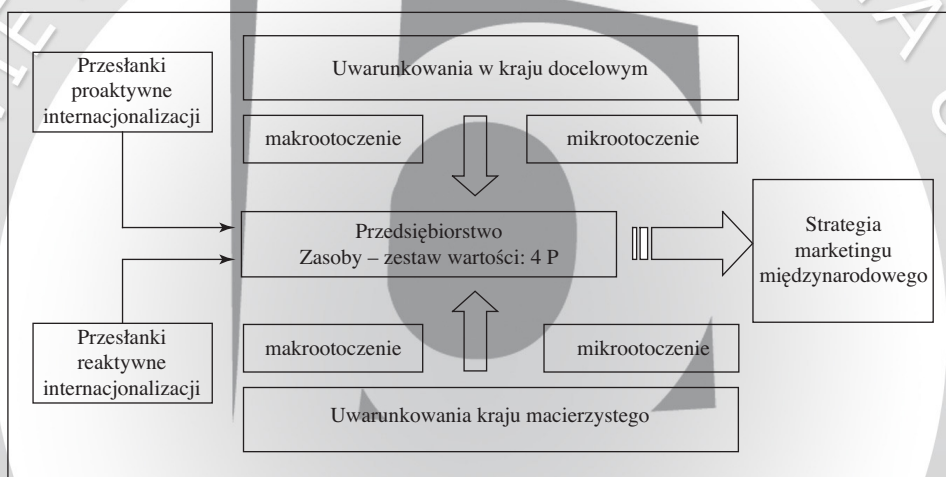
Decyzje o umiędzynarodowieniu działalności i wejściu przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny są uwarunkowane wieloma zmiennymi, które można ująć w dwie podstawowe grupy (rys. 2):

- zmienne endogeniczne, charakteryzujące przedsiębiorstwo,
- zmienne egzogeniczne względem przedsiębiorstwa.

Zmienne wewnętrzne, endogeniczne, są określone poprzez posiadane zasoby, formułowane cele oraz charakter oferowanych wartości – kompozycji marketingu-mix. Są to podstawowe uwarunkowania rozwoju. Odzwierciedlają one z jednej strony posiadane aktywa, majątek trwały o charakterze rzeczowym i finansowym, a z drugiej – sprawność jego wykorzystania w postaci określonych mierników i wskaźników wartości rynkowej firmy, stopy dywidendy, stopy zwrotu kapitału (ROI), zwrotu na kapitale własnym, zyskowności czy rentowności itd. Zmienne wewnętrzne obejmują także stan zasobów osobowych, wielkość i strukturę kapitału intelektualnego i system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Do zmiennych tej grupy zalicza się także aktywa rynkowej pozycji przedsiębiorstwa (aktywa marketingowe), będące wyrazem silnych stron (atutów) przedsiębiorstwa,

Uwarunkowania, podstawowe opcje, instrumenty, red. L. Żabiński, AE w Katowicach, Katowice 2002; J. Ďado, *Medzinárodný marketing*, ESX Consulting, Banská Bystrica 1997; H. Meffert, J. Bolz, *Internationales Marketing-Management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart–Berlin–Köln, 1998; K. Backhaus, J. Büschken, M. Voeth, *Internationales Marketing*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001; H. Mühlbacher, L. Dahringer, H. Leits, *International Marketing. A Global Perspective*, ITBP, London 1999; C. Jain, *International Marketing*, Thomson Learning, Cincinnati 2001.

rozpatrywanych na szerszym tle: sytuacji w makro- i mikrootoczeniu, kształtującej szanse i zagrożenia w różnych horyzontach czasowych. Aktywa te przybierają postać takich mierników i kryteriów oceny, jak: udział w rynku, atrakcyjność i cenowa pozycja produktów, rozległość i sprawność systemu dystrybucji, aktywa promocyjne, a zwłaszcza siła i potencjał marki produktów i rynkowy wizerunek przedsiębiorstwa. Wspólnie z kapitałem intelektualnym i systemem zarządzania wiedzą aktywa marketingowe wyrażają stopień znajomości rynku lokalnego, doświadczenia, umiejętności działania, znajomość metod i instrumentów zarządzania i marketingu w zmiennym, burzliwym otoczeniu współczesnego biznesu.



Rys. 2. Uwarunkowania strategii marketingu międzynarodowego

Źródło: opracowanie własne.

Zasoby przedsiębiorstwa obejmują więc zestaw wszystkich elementów kształtujących wartość rynkową i współtworzących jego pozycję konkurencyjną. Zasoby te, ujmowane w wymiarze zarówno bezwzględnym, jak i relatywnym, przesądzają o przyjęciu określonych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, w tym o włączeniu w pole możliwych rozwiązań także decyzji o wejściu na rynek międzynarodowy. Decyzja tego typu wymaga bowiem zaangażowania określonych nakładów, które zwłaszcza w pierwszym okresie ekspansji zagranicznej przybierają postać kosztów stałych lub relatywnie stałych. Struktura kosztów uwzględnianych w rachunku ekonomicznym potencjalnego wejścia na rynek zagraniczny jest złożona i obejmuje przykładowo takie pozycje, jak: koszty pozyskiwania informacji i badań marketingowych realizowanych za granicą, poszukiwanie pośredników, udział w zagranicznych targach i wystawach, nakłady związane z tworzeniem sieci dystrybucji, koszty kampanii reklamowej, ochrony prawnej za granicą, licencjonowa-

nia, *franchisingu*, monitorowania rynku, zarządzania itd. Oczywiście jest jednak, że wielkość niezbędnych nakładów jest zróżnicowana w zależności od zakładanej lub możliwej formy ekspansji. Dopiero przy sprzyjających warunkach nakłady te mogą stanowić przesłankę uzyskiwania w przyszłości przychodów ze sprzedaży na rynku zagranicznym.

Zmienne egzogeniczne, zewnętrzne wobec przedsiębiorstwa, stanowią: otoczenie zagraniczne (w kraju ekspansji) oraz zmienne charakteryzujące otoczenie krajowe.

W obu wymiarach przesłanki i uwarunkowania decyzji wejścia na rynek międzynarodowy dotyczą oceny siły i charakteru oddziaływania poszczególnych elementów makro- i mikrootoczenia. Zmienne dotyczące mikrootoczenia są opisywane przez rozmiary rynku (w aspekcie podmiotowym), potencjał jego wzrostu, struktury i zasadnicze atrybuty obsługiwanego segmentu rynku, zarówno w kraju, jak i na rynku potencjalnej ekspansji, oraz strukturę i natężenie układów konkurencyjnych w sektorach działania przedsiębiorstwa. Z kolei makrootoczenie jest zbiorem tych elementów, które w sposób pośredni warunkują funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Szczególne znaczenie posiada makrootoczenie w kraju lub krajach potencjalnej ekspansji. Decydują o tym dwie okoliczności:

- jego jakościowa odmienność w stosunku do rynku krajowego. Odmienność ta jest wyrażona poprzez szereg elementów tworzących otoczenie ekonomiczne, polityczne, prawne, przyrodnicze i kulturowe,

- kierunek potencjalnego wpływu. Makrootoczenie w kraju ekspansji może działać afirmująco lub opozycyjnie wobec zamiarów przedsiębiorstwa. Może stwarzać zarówno okazje, jak i zagrożenia, tak w krótkim, jak i w długim okresie. Ich wycena i przełożenie na ewentualną decyzję o wejściu jest zadaniem szczegółowej analizy otoczenia międzynarodowego.

Konsekwencją decyzji o umiędzynarodowieniu działalności przedsiębiorstwa staje się strategia marketingu międzynarodowego z dwoma podstawowymi obszarami decyzyjnymi i komponentami:

- strategią wejścia na rynek zagraniczny (rynki zagraniczne),
- strategią obecności na rynku zagranicznym – strategiami jego obsługi i marketingowej obsługi („obróbki”).

2. Strategie wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny

Do przedstawionych powyżej wyznaczników i uwarunkowań strategii marketingu międzynarodowego nawiązują różne możliwe formy wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. W literaturze spotyka się odmienne klasyfikacje strategii wejścia, opierające się na różnych kryteriach. Jeśli chodzi o typologię strategii

marketingu międzynarodowego, za podstawowe zagadnienia przyjmuje się: zakres transferu kapitału firmy za granicę, koszty wejścia, skalę ryzyka, identyfikację szans i in. Tak np. L. Berekoven i H.G. Meissner³, traktując wejście na rynki zagraniczne jako proces, proponują „fazowy model rozwoju internacjonalizacji”, rozpoczynający się od form najprostszych (handel zagraniczny), idący poprzez formy bardziej złożone (wspólne przedsięwzięcia – *joint ventures*), aż do form charakteryzujących się utworzeniem za granicą nowego, własnego przedsiębiorstwa.

Powyzsza propozycja, uważana za jedną z ważniejszych w literaturze, może być traktowana jedynie jako zbiór możliwych form wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny. Warto także zauważyć, że poszczególne formy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa są traktowane właśnie jako strategie czy formy wejścia na rynek zagraniczny. Poszczególne strategie, pomimo swej wyraźnej odrębności merytorycznej, organizacyjnej, ekonomicznej i prawnej, nie wykluczają się wzajemnie, a ich następstwo w czasie nie może mieć charakteru bezwzględnej determinanty. Każda z możliwych form, wyrażająca odmienny zakres transferu kapitału firmy za granicę, jest właściwa w określonej, rzeczywistej konfiguracji rynku, zarówno krajowego, jak i zagranicznego. Jest także funkcją doświadczeń przedsiębiorstwa, identyfikacji pojawiających się „nieoczekiwanie” szans czy subiektywną wyceną skali ryzyka. Wszystkie te okoliczności sprawiają, że wybór bardziej złożonych form wejścia nie wymaga wykorzystania form i strategii prostszych, typowych dla wstępnych faz internacjonalizacji.

Odminną, interesującą propozycję klasyfikacji form internacjonalizacji przedstawił E. Kulhavy, przyjmując za główne kryterium typologii miejsce produkcji⁴. Na tej podstawie wyróżnił dwie główne grupy strategii wejścia na rynek zagraniczny, określone poprzez produkcję w kraju oraz produkcję za granicą.

Nawiązując do koncepcji E. Kulhavygo i dokonując pewnej jej modyfikacji poprzez wprowadzenie dodatkowego kryterium klasyfikacji, związanego ze stopniem zaangażowania kapitałowego firmy za granicą, można zaproponować cztery grupy strategii internacjonalizacji:

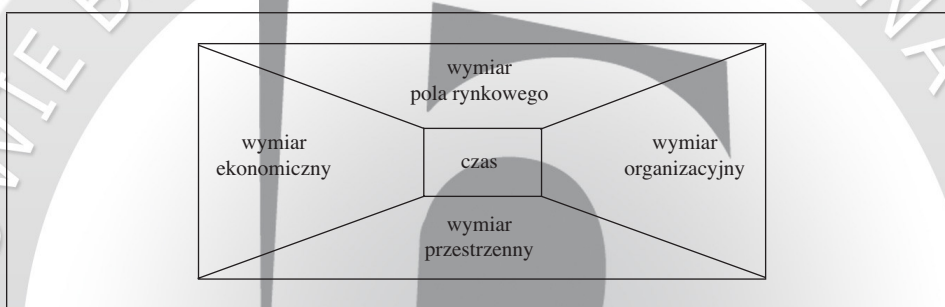
- 1) strategii oparte na produkcji krajowej bez inwestycji zagranicznych (eksport pośredni i eksport bezpośredni z wykorzystaniem obcych kanałów dystrybucji),
- 2) strategii oparte na produkcji krajowej i zaangażowaniu inwestycyjnym za granicą (eksport bezpośredni poprzez własne kanały dystrybucji),
- 3) strategii oparte na produkcji za granicą bez dokonywania inwestycji (sprzedaż licencji, *franchising*, umowa o zarządzanie i inne umowy),

³ L. Berekoven, *Internationales Marketing*, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Berlin 1985; H.G Meissner, *Aussenhandelmarketing*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1981.

⁴ E. Kulhavy, *Internationales Marketing*, Rudolf Trauner Verlag, Linz 1981.

4) strategię oparte na produkcji za granicą związane z zaangażowaniem inwestycyjnym (wspólne przedsiębiorstwo – *joint venture*⁵ oraz przedsiębiorstwo własne).

Poszczególne rodzaje strategii wejścia są przedmiotem szerokich analiz i charakterystyk w literaturze przedmiotu. Ze względu na ograniczone rozmiary artykułu autor rezygnuje z tego nurtu analizy. Zasadne jest natomiast zwrócenie uwagi na podstawowe wymiary strategii wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny (rys. 3).



Rys. 3. Podstawowe wymiary strategii wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny
Źródło: opracowanie własne.

Są one ujmowane na różne sposoby. Stanowią je płaszczyzny: pola rynkowego, ekonomiczno-finansowa (kosztów i efektów internacjonalizacji), przestrzeni, organizacji i czasu. Specyficzny i właściwy dla zagadnień internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa charakter posiadają dwie z nich, a mianowicie forma ekspansji przestrzennej oraz sekwencja organizacyjno-czasowa. Ta pierwsza – strategia poszerzania geograficznego zasięgu rynku przedsiębiorstwa – jest wyjaśniana poprzez strategię koncentryczną, selektywną oraz wyspową. Z kolei strategia wejścia na rynek zagraniczny w aspekcie organizacji i czasu wiąże się z rozstrzygnięciami dotyczącymi ilości rynków, które będą przedmiotem równoczesnej ekspansji oraz ewentualnej kolejności w przypadku wejścia fazowego, stopniowego. Stanowi ona konkretyzację decyzji dotyczących przestrzennego zasięgu rynku i opcji rynku ponadnarodowego. Odpowiedzi te przyjmują postać „strategii wodospadu (kaskady)”, „strategii polewaczki” oraz strategii mieszanej (kombinowanej)⁶. „Strategia wodospadu” wyraża stopniowe, fazowe wchodzenie

⁵ Tę problematykę omawia R. Oczkowska w pracy *Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek. Koncepcja marketingowa*, Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie nr 164, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005.

⁶ R. Hünerberg, *Internationales Marketing*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech 1994, s. 132 i nast.

na rynki zagraniczne w określonej kolejności i sekwencji czasowej. „Strategia polewaczki” charakteryzuje zupełnie odmienną organizację wejścia na rynki zagraniczne. Jest równoczesnym rozpoczęciem działalności (a przynajmniej zaprezentowaniem swojej oferty produktowej) na wielu rynkach poza granicami kraju macierzystego. Z kolei strategia mieszana jest połączeniem obu sposobów wejścia na rynki ponadnarodowe. Tego typu strategia wykorzystuje zalety obu wcześniejszych oraz wyraźnie eliminuje ich wady.

Istotnym wymiarem strategii wejścia jest czas. Strategia z natury jest kategorią w pełni dynamiczną, wyraża bowiem pożądaną kierunek zmian przedsiębiorstwa, jego podsystemów i układów funkcjonalnych w czasie. Odnosi się to także do charakteru strategii wejścia na rynek zagraniczny. Ekspansja przedsiębiorstwa na rynki międzynarodowe jest bowiem złożonym procesem przebiegającym w dłuższym lub krótszym okresie.

Zazwyczaj strategię wejścia traktuje się jako konsekwencję procesu internacjonalizacji, ujętego przez L. Berekovena w postaci 4 następujących etapów (faz): fazy przedwstępnej, początkowej, wyraźnego wzrostu i pełnej internacjonalizacji.

Fazowy proces zaangażowania się wejścia przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych wiąże się ze strategią uczenia się firmy otoczenia międzynarodowego i międzynarodowych rynków działania (model uppsalski).

Nie jest to jednak jedyny model umożliwiający analizę strategii wejścia w czasie. Oprócz bowiem modelu fazowego, strategię wejścia na rynek w czasie może także wyrażać model „urodzonych globalistów” – firm globalnych od urodzenia” (*born global*). Ta sekwencja ma zupełnie odmienny charakter. Firma nie ma czasu na proces uczenia się rynków poszczególnych krajów czy kontynentów, lecz stara się być obecna na rynku globalnym zasadniczo od samego początku swego powstania. Nie występuje w tym przypadku ani faza przedwstępna, ani początkowa, typowe dla procesowej, fazowej strategii wejścia. Wejście na rynek światowy przedsiębiorstw „globalnych z urodzenia” nie jest konsekwencją i chęcią zwielokrotnienia ich pozycji ukształtowanej na rynku macierzystym, lecz wyraża decyzję o obecności przedsiębiorstwa w skali rynku globalnego i ducha globalnej przedsiębiorczości jego właścicieli i kadry menedżerskiej. Oznacza szybkie, dynamiczne wejście na rynki międzynarodowe i globalne. Rynki te stają się podstawowymi rynkami sprzedaży dla tego typu przedsiębiorstw już w pierwszych latach funkcjonowania – niekiedy uważa się, że już w pierwszych dwóch latach istnienia rynki globalne generują 20–30% przychodów firm. Przesłanki takich strategii i wyraźnego skrócenia w czasie ekspansji zagranicznej tworzą procesy globalizacji rynków i ściśle związana z nimi możliwość standaryzacji oferty wraz z rosnącymi szansami jej akceptacji rynkowej przez segmenty globalnych konsumentów. Internacjonalizacja jest więc zasadniczym wyróżnikiem strategii marketingowej firm „globalnych z urodzenia”.

3. Strategie obecności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych

Drugim istotnym komponentem strategii marketingu międzynarodowego są rozstrzygnięcia dotyczące strategii (form) obecności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Obejmują one szerokie pole decyzji i zbiór zasad dotyczących sposobu podejścia do rynku lub rynków międzynarodowych, jego obsługi, stosunku do konkurencji i innych strategicznych aspektów internacjonalizacji marketingu przedsiębiorstwa (tabela 1). Mogą być zatem rozpatrywane na różnym poziomie uogólnienia i konkretyzacji (rys. 4). Za podstawowe elementy strategii obecności można przyjąć strategię:

- wyrażające ogólne podejście do rynku międzynarodowego, określone przez dylemat: standaryzacja *versus* adaptacja,
- określające sposób obsługi („obróbki”) rynku, pozwalający na identyfikację strategii: etnocentrycznej, policentrycznej, regiocentrycznej i globalnej (strategiczna formuła EPRG).

Tabela 1. Podstawowe opcje strategii obecności przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym

Wyszczególnienie	Rodzaje (składniki) strategii obecności			
1. Ogólne podejście	standaryzacja		adaptacja (indywidualizacja)	
2. Sposób obsługi („obróbki”) rynku	podejście etnocentryczne	podejście policentryczne	podejście regiocentryczne	podejście geocentryczne
3. Strategie konkurowania (M. Porter)	minimalizacji kosztów	zróżnicowania		koncentracji
4. Strategie obsługi nabywców (K. Ohmae)	budowy funkcjonalnej odmienności	agresywnej inicjatywy	relatywnej przewagi	maksymalnej satysfakcji odbiorcy

Źródło: opracowanie własne

Wyróżnia się szczegółowe strategie obecności przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym, wyrażające stosunek do: klientów, konkurencji, pośredników w kanałach marketingowych oraz innych grup interesariuszy przedsiębiorstwa. W tej właśnie płaszczyźnie znajdują się m.in. grupy strategii opisywane w literaturze jako:

- strategie konkurowania – minimalizacji cen i kosztów, dywersyfikacji i koncentracji (M. Porter),
- strategie agresywne i obronne (W. Wrzosek),
- budowanie funkcjonalnej odmienności i maksymalnej satysfakcji klienta (K. Ohmae).

Są one właściwe sposobom funkcjonowania przedsiębiorstw w ogóle i są szeroko opisane w literaturze – bez specyfiki międzynarodowej. Jedynym wyróżnikiem ich umiędzynarodowienia bywa położenie silniejszego akcentu na konkretne rozwiązania wynikające z odmiennego układu podmiotowego rynku w wymiarze międzynarodowym. Z tych względów nie są one szerzej omawiane w artykule. Akcent w niniejszych rozważaniach położono na te strategie obecności przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym, które można określić jako podstawowe dla marketingu międzynarodowego.

Głównym wymiarem strategii obecności jest ogólny sposób podejścia do rynku międzynarodowego, wyrażony poprzez alternatywę: standaryzacja *versus* adaptacja (indywidualizacja). Strategia standaryzacji zakłada, że marketing międzynarodowy jest standardową, ujednoczoną w przekroju wszystkich obsługiwanych rynków koncepcją funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zunifikowane podejście do rynku dotyczy zarówno rynku krajowego, jak i rynków zagranicznych. U podstaw tego podejścia leżą następujące założenia:

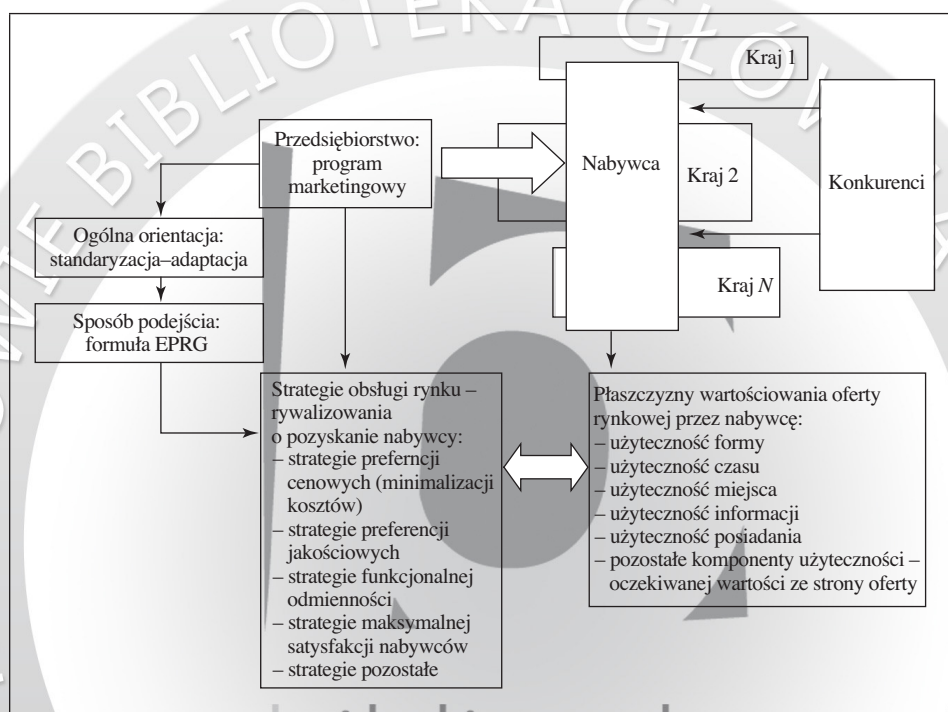
- wszędzie – w wymiarze geograficznym, bez względu na kraj zamieszkania
- nabywcy mają zbliżone, ujednoczone potrzeby,
- potrzeby współczesnych konsumentów są elastyczne i stosunkowo łatwo poddają się formowaniu przez poszczególne narzędzia kompozycji marketingu-mix, w tym zwłaszcza przez działania promocyjne,
- następuje wyraźny proces konwergencji potrzeb oraz wzorców i struktur konsumpcji w skali międzynarodowej i globalnej (kosmopolityzm).

Konsekwencją przyjęcia powyższych założeń jest przekonanie o możliwości funkcjonowania na rynkach międzynarodowych na podstawie jednego, standaryzowanego programu marketingowego (produkt, cena, system dystrybucji i polityka promocji). Można dzięki temu pokryć cały międzynarodowy rynek działania przedsiębiorstwa. Na potwierdzenie tej tezy przytacza się sposób podejścia do rynku wielu korporacji transnarodowych, operujących na globalnym rynku jednolitym lub znacznie ujednoczonym programem marketingowym. Zasadniczą przesłanką tego podejścia jest proces globalizacji z jego uwarunkowaniami, przyczynami i konsekwencjami dla zachowań konsumentów i strategiami funkcjonowania przedsiębiorstw.

Strategia adaptacji (indywidualizacji) podejścia przedsiębiorstwa do rynku międzynarodowego opiera się na odmiennych założeniach. Akcentuje przede wszystkim różnice pomiędzy poszczególnymi rynkami krajowymi i regionalnymi, przyjmując je za zasadniczy wyznacznik strategii ich obecności w środowisku międzynarodowym. Różnice te dotyczą wielu istotnych zagadnień, w tym zwłaszcza odmienności:

- systemów społecznych – kultury, religii, historii rozwoju,
- rozwiązań prawnych i systemów politycznych,

- poziomów rozwoju gospodarczego poszczególnych państw, ich rynków wewnętrznych i gospodarek,
- zróżnicowania siły nabywczej mieszkańców poszczególnych krajów.



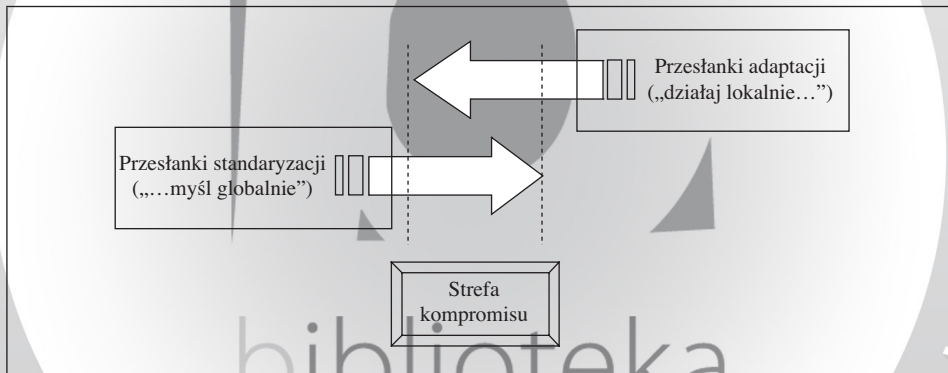
Rys. 4. Model strategii obecności przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym (ujęcie uproszczone)

Źródło: opracowanie własne.

Konsekwencją tego podejścia jest wyraźny nacisk na indywidualizację marketingu międzynarodowego, adaptację jego instrumentów (4 P) do rzeczywistych uwarunkowań i specyfiki obsługiwanych rynków krajowych. Strategia obecności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych winna być w takim podejściu dostosowana w pełni do lokalnych potrzeb i preferencji.

Charakterystyka obu strategii obecności ma charakter teoretyczny. Marketing, którego istota opiera się na poznaniu rzeczywistych potrzeb nabywców i dążeniu do ich zyskowego zaspokojenia, nie może abstrahować od identyfikacji konkretnych, lokalnych uwarunkowań biznesu. Nie pozostaje to jednak w sprzeczności z wykorzystaniem koncepcji marketingowej firmy (korporacji) w skali szerszej, ponadnarodowej oraz z transferem i pewną standaryzacją instrumentów marke-

tingu w skali rynku międzynarodowego. W praktyce marketingu międzynarodowego przedsiębiorstwa zmagają się z poszukiwaniem rozwiązania optymalnego (najlepszego), dla którego warunkami brzegowymi są konkretne, rzeczywiste potrzeby i preferencje nabywców, cechy produktu, zasoby i sytuacja rynkowa i finansowa oraz charakter politycznych, prawnych, ekonomicznych, społecznych i rynkowych uwarunkowań internacjonalizacji i zagranicznej orientacji przedsiębiorstw, stanowiących składniki makro- i mikrootoczenia. Trafnie to podejście oddaje znana myśl P. Barnevika: „myśl globalnie, działaj lokalnie”. Pierwszy jej człon odnosi się do całościowej strategii korporacji, do myślenia o swoim biznesie w kategoriach kompleksowych i szerokich, globalnych uwarunkowań. Drugi człon odnosi się do zarządzania operacyjnego poprzez nawiązanie do lokalnych, konkretnych warunków miejsca i czasu. Takie są, z jednej strony, wymogi rachunku ekonomicznego, a z drugiej – potrzeby i oczekiwania coraz większych międzynarodowych segmentów nabywców, tworzących rynek globalny (rys. 5).



Rys. 5. Strefa kompromisu pomiędzy przesłankami strategii standaryzacji i adaptacji

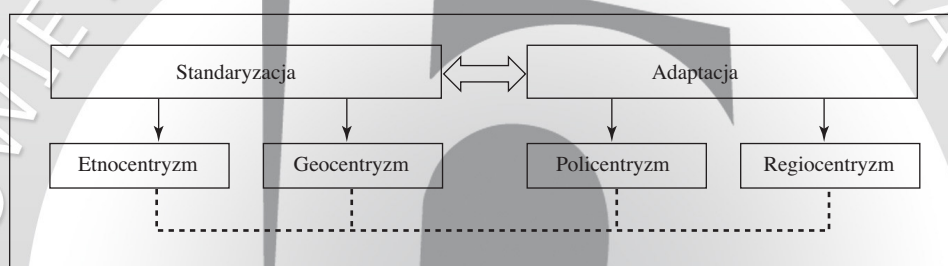
Źródło: opracowanie własne.

Strefa kompromisu pomiędzy wymogami i przesłankami standaryzacji, z jednej, i adaptacji, z drugiej strony, posiada istotne implikacje praktyczne. Stanowi ona bowiem o możliwości rozwoju zarówno przedsiębiorstwa, jak i nabywców, a także – szerzej – jego otoczenia na danym rynku narodowym. Przedsiębiorstwo poprzez swoją ofertę, *know-how* i innowacje produktowe, techniczne oraz nowoczesny system zarządzania i marketingu może wnieść istotny wkład w proces uczenia się nowego rynku zagranicznego. Z drugiej strony nowy rynek ekspansji stwarza szansę powiększenia przez firmę swojej wiedzy rynkowej, poznania kultury i sposobu życia, rzeczywistych zachowań rynkowych konsumentów w nowym zespole uwarunkowań społecznych, prawnych i ekonomicznych, a następnie, na

zasadzie sprzężenia zwrotnego, ich implementacji w procesie dalszego rozwoju strategii marketingu międzynarodowego.

Podstawowe formy obecności przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym: standaryzacja i (lub) adaptacja są uszczegóławiane poprzez cztery szczegółowe strategie:

- etnocentryczną (E),
- policentryczną (P),
- regiocentryczną (R),
- geocentryczną (G).



Rys. 6. Związki pomiędzy ogólną orientacją (standaryzacja/adaptacja) a formułą podejścia do obsługi rynków zagranicznych (model EPRG)

Źródło: opracowanie własne.

Łącznie strategie te są określane mianem formuły EPRG⁷. Podejścia etnocentryczne i globalne są konsekwencją standaryzacji, natomiast podejścia policentryczne i regiocentryczne są bliższe adaptacji (rys. 6).

Istotę strategii etnocentrycznej wyraża założenie o dominacji programu i doświadczeń wyniesionych z kraju macierzystego w orientacji międzynarodowej przedsiębiorstwa. Czynniki te są traktowane jako główne w podejściu do rynku zagranicznego. W szczegółowych rozstrzygnięciach wobec rynku zagranicznego (np. kształtowania zasobów, formowania programu marketingowego) dominuje optyka rynku krajowego, której konsekwencją jest przekonanie o uniwersalności i przewadze własnych działań i możliwości ich standaryzacji na rynku międzynarodowym. Strategia etnocentryczna zakłada możliwość zdyskontowania i transferu przewagi konkurencyjnej osiągniętej na rynku krajowym na aktywność w wymiarze rynku międzynarodowego. Zakłada ona podobny do istniejącego na rynku wewnętrznym system wartościowania oferty ze strony zarówno przedsiębiorstwa, jak i konsumenta na rynku zagranicznym. Tego typu podejście wynika zazwyczaj z istotnego potencjału danej korporacji (przedsiębiorstwa) oraz przekonania

⁷ R. Hünerberg, *Internationales...*, s. 113.

o wyższości swojej oferty nad ofertami pochodzącymi z rynku potencjalnej ekspansji. Może być także konsekwencją istotnej różnicy w poziomie rozwoju rynków, stawiającej w uprzywilejowanej sytuacji przedsiębiorstwa zamierzające wejść na rynek zagraniczny, mające pozycję lidera rynku krajowego w danym sektorze. Strategia etnocentryczna przedsiębiorstwa stanowi odzwierciedlenie etnocentryzmu w zachowaniach rynkowych konsumentów, a także – w pewnym zakresie – etnocentryzmu na poziomie kraju, państwa, wyrażającego się w promocji własnej gospodarki i własnych produktów (np. program „Teraz Polska”). Strategia etnocentryczna może w rezultacie wyrażać się w lekceważeniu tzw. miękkich elementów marketingu i zarządzania międzynarodowego, odnoszących się do społecznych i kulturowych uwarunkowań decyzji nabywców na rynkach zagranicznych, w skali zarówno indywidualnej, jak i masowej. Takie podejście do obsługi rynku może być jednak przyczyną poważnych niepowodzeń przedsiębiorstw w nowym, odmiennym środowisku międzynarodowym i międzykulturowym⁸.

W systemie zarządzania strategia etnocentryczna wyraża się w ścisłej centralizacji decyzji na poziomie centrali przedsiębiorstwa. Kluczowe stanowiska w filiach zagranicznych są obsadzone przez menedżerów z kraju macierzystego. Model kultury organizacyjnej (w tym język komunikacji, tryb podejmowania decyzji, wzorce zachowań) ukształtowany w kraju macierzystym jest upowszechniany we wszystkich oddziałach międzynarodowych przedsiębiorstwa. Centralizacja dotyczy także rozwiązań organizacyjnych marketingu, scentralizowania zakupów, polityki promocyjnej itp. Formułowana jest opinia, że ten sposób podejścia do rynku jest typowy dla marketingu eksportowego.

Strategia policentryczna, zwana również multilokalną, charakteryzuje się zasadniczo odmiennym założeniem w stosunku do podejścia etnocentrycznego. Jako podstawową zasadę strategii obsługi rynku przyjmuje ścisłe dostosowanie programu marketingowego do specyfiki poszczególnych rynków krajów ekspansji. W rezultacie strategia policentryczna wyraża istotę orientacji adaptacji i indywidualizacji działań w marketingu międzynarodowym. Nawiązuje do specyfiki lokalnej, narodowej, określonej przez poziom rozwoju gospodarczego, kształtu i charakteru kultury narodowej, dziedzictwa historycznego oraz innych składników bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa. Tego typu podejście implikuje konieczność stworzenia tyłu odmiennych programów działań, na ilu rynkach przedsiębiorstwo zamierza prowadzić swoją działalność. Każdy bowiem rynek krajowy w tym podejściu jest traktowany w sposób zindywidualizowany, odmienny od pozostałych. Oddaje ono w pełni istotę orientacji marketingowej, wyrażonej w dążeniu do zaspokojenia rzeczywistej struktury potrzeb i preferen-

⁸ Zob. K. Karcz, *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa 2004; A. Żbikowska, *Badania marketingowe rynku krajowego a międzynarodowe badania marketingowe*, www.swiatmarketingu.pl, 25.02.2006.

cji, istniejącej na danym rynku lokalnym (krajowym). Jest strategią kosztowną, stwarza jednak szanse wysokiej skuteczności działania na rynkach zagranicznych, sprostania wymogom konkurencji w środowisku międzynarodowym, a także osiągnięcia przez przedsiębiorstwo relatywnej przewagi konkurencyjnej.

Na płaszczyźnie zarządzania strategia policentryczna zakłada decentralizację struktur organizacyjnych i procesów decyzyjnych. Poszczególne jednostki zagraniczne posiadają określony zakres autonomii decyzyjnej i finansowej. Przykładowo mogą samodzielnie projektować i realizować własne kampanie reklamowe, prowadzić politykę zakupów, tworzyć własne kanały marketingowe itp.

Strategia regiocentryczna stanowi odmianę strategii policentrycznej. Przedsiębiorstwa orientują swoje sposoby obsługi rynku międzynarodowego na poszczególne regiony, stanowiące określone grupy krajów. Strategia ta przyjmuje realistyczne założenie, że pewne grupy państw są podobne pod pewnymi względami, a stopień tych podobieństw jest większy niż stopień zróżnicowania. Pozwala to traktować regiony-grupy państw jako jednakowo podatne na kształt i charakter bodźców zawartych w programie marketingowym. Regiony mogą być „tworzone” na podstawie różnorodnych kryteriów i dotyczyć zróżnicowanej skali (obszaru), np.: kraje Unii Europejskiej, kraje islamskie, kraje Afryki Północnej, kraje Azji Południowo-Wschodniej itd.

Strategia regiocentryczna zakłada jednakowe traktowanie wszystkich krajów danego regionu. Z jednej strony stanowi szansę na uzyskanie efektu skali w wymiarze większym niż w przypadku strategii policentrycznej, z drugiej zaś niesie ze sobą ryzyko i wyzwanie dla przedsiębiorstw związane z nadmiernym „uśrednieniem” programu działania. Może się bowiem okazać, że niektóre elementy wspólne dla grupy jako całości mogą się okazać niewystarczające i odległe od rzeczywistych potrzeb poszczególnych rynków lokalnych. Takie przypuszczenie może potwierdzać fakt bardzo istotnego zróżnicowania krajów członkowskich Unii Europejskiej, mimo iż jej fundamentem jest wspólny, jednolity rynek wewnętrzny.

W systemie zarządzania korporacją znajdują zastosowanie te rozwiązania, które charakteryzują strategię policentryczną. Kadre kierowniczą jednostek zagranicznych tworzą menedżerowie pochodzący z krajów grupy, mają oni przy tym zazwyczaj dużą samodzielność, zwłaszcza w zakresie zarządzania operacyjnego.

Istotą strategii geocentrycznej jest jednolite podejście do wszystkich rynków narodowych, a ściślej do rynku globalnego, niezależnie od ich specyfiki społecznej i ekonomicznej. Wszystkie rynki narodowe są traktowane w sposób jednakowy jako segmenty rynku globalnego. Istniejące różnice pomiędzy krajami potencjalnej ekspansji są świadomie pomijane lub sprowadzane do odmienności i pewnej odrębności w ramach rynków państw triady. Uniwersalizm oferty i podatność globalnego konsumenta na jej akceptację stanowi przesłankę powodzenia tej

strategii. Strategia geocentryczna jest charakterystyczna dla wielkich korporacji transnarodowych, prowadzących swoją działalność na rynku światowym, przyjmujących dewizę: „cały świat może być twoim rynkiem”. Tego typu podejście łączy się ściśle ze strategią standaryzacji działań, zapewnia uzyskanie efektu wielkiej skali działania, stwarzając zarazem duże niebezpieczeństwo i wyzwania wobec przedsiębiorstw funkcjonujących na arenie rynku globalnego.

Dla identyfikacji i syntetycznej charakterystyki strategii obecności przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym powyższe dwa wymiary (standaryzacja bądź adaptacja, z jednej strony, oraz model EPRG, z drugiej) mają znaczenie podstawowe. W praktyce wymagają one uszczegółowienia i rozpisania na konkretne strategie odnoszące się do dalszych, szczegółowych rozstrzygnięć i zasad działania. Dotyczą one ogólnego kształtu i charakteru funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, stosunku do nabywców i konkurentów itp. Poszczególne opcje strategiczne, w tym także odnoszące się do kształtowania pola rynkowej aktywności firmy (macierz Ansoffa), zasad działania w poszczególnych fazach rozwoju rynku, specyfiki funkcjonowania w odmiennych, z punktu widzenia zakresu i tempa globalizacji, sektorach – są przedmiotem licznych prac z zakresu marketingu i zarządzania strategicznego i nie wykazują istotnej odmienności w warunkach rynku międzynarodowego. Stąd też nie zachodzi w tym miejscu potrzeba ich analizy i charakterystyki. Należy jedynie podkreślić, że wszystkie strategie marketingowe, zarówno te skierowane na konkurentów, jak i te odnoszące się do klientów czy pośredników, za główną płaszczyznę rozstrzygnięć przyjmują wartościowanie oferty rynkowej przez potencjalnych nabywców. Ta ostatnia wyraża wszystkie istotne komponenty oczekiwanej wartości, w tym użyteczności formy, czasu, miejsca, informacji i posiadania⁹. Do tych oczekiwań nabywców nawiązują wszystkie strategie marketingowe – obsługi rynku i obecności rynkowej przedsiębiorstwa. Strategii tych jest wiele, a dostępna literatura polska i zagraniczna dostarcza szczegółowych opisów i charakterystyk¹⁰.

W. Wrzosek, uwzględniając trzy uwarunkowania – popyt i preferencje nabywców, siłę przedsiębiorstwa oraz charakter otoczenia konkurencyjnego, wymienia rozstrzygnięcia strategiczne dwojakiego rodzaju:

⁹ Zob. szerzej: A. Czubała, *Rola marketingu w tworzeniu wartości firmy* [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 130–136; oraz *Marketingowe strategie budowania wartości*, red. A. Czubała, AE w Krakowie, Kraków 2006.

¹⁰ Zob. m.in. M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001; K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004; R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996.

- dotyczące udziału przedsiębiorstwa w procesach konkurencji,
- dotyczące wyboru strategii wobec konkurentów¹¹.

Jako sposoby unikania konkurencji przyjmuje się różne formy integracji i współpracy przedsiębiorstw w formie np. *joint ventures*, fuzji, porozumienia o wspólnych badaniach B+R itp. Z kolei podstawowe strategie oddziaływania na konkurentów mogą przybrać formę:

- strategii obronnych, zmierzających do utrzymania dotychczasowej pozycji rynkowej,
- strategii aktywnych (kreatywnych), wyrażających się w podejmowaniu działań innowacyjnych, uprzedzających działania firm konkurencyjnych,
- strategii pasywnych (adaptacyjnych), określających działania biernego dostosowywania się przedsiębiorstwa do zachowań rynkowych firm konkurencyjnych.

Strategie obecności przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym mogą być opisane poprzez propozycje M. Portera odnoszące się do zagadnień konkurencji rynkowej¹². Na tej płaszczyźnie wyróżnia trzy odmienne strategie:

- strategię minimalizacji kosztów i przywództwa cenowego, zakładającą konkurowanie o pozyskanie przychylności nabywcy na podstawie ceny przy określonym standardzie jakości. Wyraża się ona w dążeniach do minimalizacji jednostkowych kosztów produkcji i sprzedaży i uzyskania efektu skali. Można więc ją określić mianem strategii preferencji cenowych. Wymaga ona wzrostu nakładów inwestycyjnych, nowych technologii i postępu technicznego, rozległego rynku sprzedaży, w tym także zagranicznego, i sprzyja dążeniom standaryzacji oferty;
- strategię różnicowania oferty w stosunku do oferty konkurentów. Jest powiązana z fazami rozwoju rynku. Jej istota polega na tworzeniu nowych odmian tego samego produktu, odmiennego wyposażenia i wyróżniania, kreowania nowych produktów, odmiennego pozycjonowania itp. Różnicowanie oferty wiąże się ze strategią preferencji jakościowych;
- strategię koncentracji – polegającą na koncentracji działań przedsiębiorstwa na wybranym fragmencie rynku i wyraźnej specjalizacji produktowo-rynkowej. Może ona doprowadzić do uzyskania pozycji *quasi*-monopolisty. Wyraża opcję unikania konkurencji na całym rynku z dążeniem do zajmowania konkretnych nisz rynkowych.

Inaczej ujmują strategię konkurencji D. Faulkner i C. Bowman¹³. Według nich jest ona układem dwóch elementów: postrzeganej przez klientów wartości

¹¹ Strategie marketingowe..., s. 54–84.

¹² M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.

¹³ D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 10 i nast. Zob. także A. Jonas, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002.

użytkowej oferty oraz postrzeganej przez nich ceny. Skuteczna obecność przedsiębiorstwa na rynku wymaga oddziaływania w dwóch kierunkach: podnoszenia postrzeganej wartości produktu i oddziaływania na percepcję poziomu cen. Jest to zasadnicza przesłanka kształtowania relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Taki sposób ujęcia strategii konkurowania ma istotne znaczenie na rynkach międzynarodowych. Wiąże się bowiem z podkreśleniem odmiennych systemów wartościowania oferty przez nabywców mieszkających w różnych krajach i należących do odmiennych kręgów kulturowych.

W analizie stylu konkurencji i strategii obecności przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym można wykorzystać propozycje strategii przedsiębiorczych P. Druckera¹⁴:

- bycia pierwszym i najsilniejszym,
- uderzania w konkurentów tam, gdzie ich nie ma, z wariantami „twórczego naśladownictwa” oraz „przedsiębiorczego judo”,
- znajdowania i zajmowania niszy (ekologicznych),
- zmiany właściwości ekonomicznych produktu, rynku lub przemysłu (sektora).

Propozycje P. Druckera mogą być przesłanką decyzji przedsiębiorstwa w sprawie wyboru rynku, strategii wejścia, kolejności faz internacjonalizacji, a także strategii obecności na rynkach międzynarodowych.

Istotnym komponentem strategii obecności przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych są także „strategie obsługi nabywców”. Nawiązując do propozycji K. Ohmae można przyjąć, że obejmują one cztery podstawowe sposoby oddziaływania firmy na rynek¹⁵:

- budowy funkcjonalnej odmienności,
- dążenia do osiągnięcia relatywnej przewagi nad słabszymi konkurentami,
- agresywnej inicjatywy,
- maksymalnej satysfakcji nabywcy.

Każda z tych strategii cząstkowych ukazuje pole możliwych działań rynkowych przedsiębiorstw na rynku zagranicznym i zawiera odniesienie do podstawowych komponentów formułowania strategii, a więc do potrzeb i preferencji nabywcy, własnych zasobów i potencjału przedsiębiorstwa oraz siły i pozycji rynkowej konkurentów. Łącznie te trzy wymiary strategii wskazują nie tylko na źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ale także na sposób oddziaływania na nabywców i konkurentów. Strategie agresywnej i twórczej inicjatywy oraz kształtowania funkcjonalnej odmienności i maksymalnej satysfakcji nabywcy są nie tylko przesłankami najbardziej korzystnego wyróżnienia się firmy na tle jej konkurentów,

¹⁴ P. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004, s. 239–290.

¹⁵ K. Ohmae, *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York 1982, s. 446; cyt. za: Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji...*, s. 273–275.

lecz stanowią podstawowy wymiar strategii obecności przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym i globalnym.

Podsumowując rozważania można stwierdzić, że strategia marketingu międzynarodowego wyraża przesłanki i formy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. Strategia ta obejmuje dwie podstawowe grupy rozstrzygnięć: decyzje o wejściu na rynek zagraniczny oraz decyzje o sposobie obecności w środowisku międzynarodowym. Obie grupy należą do najistotniejszych decyzji strategicznych przedsiębiorstwa działającego na rynku międzynarodowym. Przedstawiona propozycja systematyki strategii ma charakter teoretycznej refleksji, na podstawie której można prowadzić dalsze studia nad istotą, rodzajami i charakterystyką strategii przedsiębiorstw w marketingu międzynarodowym.

Literatura

- Backhaus K., Büschken J., Voeth M., *Internationales Marketing*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001.
- Berekoven L., *Internationales Marketing*, Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, Berlin 1985.
- Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. M.K. Nowakowski, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000.
- Czubała A., *Rola marketingu w tworzeniu wartości firmy* [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, red. L. Garbarski, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Đađo J., *Medzinárodný marketing*, ESOX Consulting, Banská Bystrica 1997.
- Drucker P., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Szroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000.
- Grzegorzczak W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Hünerberg R., *Internationales Marketing*, Verlag moderne industrie, Landsberg–Lech 1994.
- Jain C., *International Marketing*, Thomson Learning, Cincinnati 2001.
- Jonas A., *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002.
- Karcz K., *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Kulhavy E., *Internationales Marketing*, Rudolf Trauner Verlag, Linz 1981.
- Marketing globalny i jego strategie. Uwarunkowania, podstawowe opcje, instrumenty*, red. L. Żabiński, AE w Katowicach, Katowice 2002.
- Marketingowe strategie budowania wartości*, red. A. Czubała, AE w Krakowie, Kraków 2006.

- Meffert H., Bolz J., *Internationales Marketing-Management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart–Berlin–Köln 1998.
- Meissner H.G., *Aussenhandelsmarketing*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1981.
- Mühlbacher H., Dahringer L., Leits H., *International Marketing. A Global Perspective*, ITBP, London 1999.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Oczkowska R., *Joint venture jako strategia wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek. Koncepcja marketingowa*, Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie, nr 164, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005.
- Ohmae K., *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York 1982.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Pomykalski A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, Infor, Warszawa 2003.
- Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- Rawski M., *Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa” (w warunkach orientacji marketingowej)*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 602, Kraków 2002.
- Strategie marketingowe*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2004.
- Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995.
- Żbikowska A., *Badania marketingowe rynku krajowego a międzynarodowe badania marketingowe*, www.swiatmarketingu.pl, 25.02.2006.

Company Strategies in International Marketing. Towards a Typology

This article constitutes an attempt to develop a typology of international marketing strategies. Such strategies reveal the dimensions of internationalisation and orientation of international companies. In terms of the article's title, international marketing strategy encompasses two fundamental parts: entry strategy and the company's foreign market presence strategy. The author analyses entry strategy by describing its basic aspects: space, time, organisation, and costs. In turn, the key components of presence strategy are viewed as the company's approach to the market (standardisation-adaptation strategies), treatment of the market (EPRG approach), market competition strategy (M. Porter, D. Faulkner and C. Bowman), and market service strategies (K. Ohmae).