

Grzegorz Karasiewicz



Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Podejście holistyczne

Grzegorz Karasiewicz

Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw

Podejście holistyczne



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[♥]

Szanujmy 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
Eksport <i>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
Import <i>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
Aktywa zagraniczne <i>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
Pasywa zagraniczne <i>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 (wymiarzy: czas wejścia, zasięg wejścia i zakres ekspansji zagranicznej); (3) strategii obsługi rynków zagranicznych (wymiarzy: 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 – Lverage – 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 (wcześnie 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; Hafsi, 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).

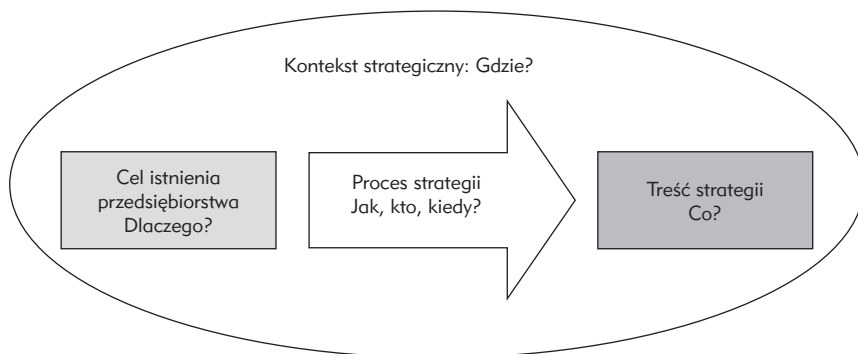
Pojęcie strategii można opisać przez wyznaczenie czterech wymiarów: celu, treści, procesu i kontekstu (Bourgeois 1980, s. 25–39; Wit, Meyer 2007, s. 19–21) (zob. il. 1).

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; Smiń 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).

Tabela 4. Typologia strategii internacjonalizacji

		Poziom – strategii	
		Strategia przedsiębiorstwa (jednostki biznesu)	Strategia marketingowa
Charakter strategii	Wielonarodowy	Strategia wielonarodowa Root (1987) Wymiary: • Wybór produktu do ekspansji zagranicznej • Ocena i wybór rynku zagranicznego • Określenie celów dla wybranego rynku produktowo-geograficznego • Wybór sposobu wejścia na rynki zagraniczne	Marketingowa strategia wielonarodowa Root (1987) Wymiary: • Wybór produktu do ekspansji zagranicznej • Ocena i wybór rynku zagranicznego • Określenie celów dla wybranego rynku produktowo-geograficznego • Wybór sposobu wejścia na rynki zagraniczne • Segmentacja rynku i wybór rynku docelowego na rynku zagranicznym • Projekt marketingu-mix
	Globalny	Strategia globalna Yip (1989) Zou, Cavusgil (1996) Wymiary: • Udział w rynku globalnym • Standaryzacja produktu • Lokalizacja aktywności w łańcuchu wartości • Koordynacja aktywności w łańcuchu wartości • Unifikacja działań marketingowych • Integracja posunięć rynkowych	Marketingowa strategia globalna Zou, Cavusgil (2002) Wymiary: • Standaryzacja/adaptacja działań marketingowych • Konfiguracja i koordynacja aktywności marketingowych w łańcuchu wartości • Integracja działalności rynkowej (konkurencyjnej)

Źródło: opracowanie własne.

Drugie kryterium klasyfikacji strategii internacjonalizacji dotyczy podziału na strategię wielonarodową (*multidomestic strategy*) i strategię globalną (*global strategy*). Strategia wielonarodowa zgodnie z postulatami D.J. Collisa (1991, s. 49) różni się od strategii globalnej trzema elementami: (1) strategia wielonarodowa stanowi zbiór niezależnych strategii dla poszczególnych krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność, natomiast strategia global-

na ukierunkowana jest na poszukiwanie zależności między pozycją rynkową, zasobami i działalnością przedsiębiorstwa w poszczególnych krajach; (2) w ramach strategii globalnej identyfikowane są źródła zależności pomiędzy krajami, gdyż mogą one stanowić podstawę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, w strategii wielonarodowej zaś poszczególne kraje są traktowane jako odrębny biznes; (3) istotnym elementem (wymiarem) strategii globalnej jest konfiguracja i koordynacja aktywności łańcucha wartości przedsiębiorstwa w wymiarze światowym (w krajach, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność), w przypadku strategii wielonarodowej konfiguracja i koordynacja łańcucha wartości następuje na poziomie poszczególnych rynków geograficznych.

Kluczowym modelem strategii wielonarodowej jest model F.R. Roota (1987, s. 2–5) oparty na następujących wymiarach decyzyjnych: (1) wyborze produktu do ekspansji zagranicznej; (2) ocenie i wyborze rynku zagranicznego; (3) określeniu celów dla wybranego rynku produkto-wo-geograficznego; (4) wyborze sposobu (strategii) wejścia na rynki zagraniczne (strategie eksportowe, kontraktowe, inwestycyjne). Model ten ściśle wiąże się ze szkołą planistyczną w zarządzaniu strategicznym, dotyczy strategii biznesu i jest skoncentrowany na pierwszej fazie prowadzenia działalności na rynku zagranicznym.

Podstawą marketingowej strategii wielonarodowej jest również model F.R. Roota (1987, s. 2–5), uzupełniony o segmentację rynku i wybór rynku docelowego oraz zaprojektowanie marketingu-mix (decyzje produktowe, dystrybucyjne, promocyjne i cenowe). Decyzje te odnoszą się do obsługiwanych przez przedsiębiorstwo poszczególnych rynków zagranicznych. Model marketingowej strategii wielonarodowej jest związany ze szkołą marketingu menedżerskiego.

Punktem wyjścia do zbudowania wielowymiarowych modeli strategii globalizacji są publikacje dotyczące globalizacji rynków (branż) oraz działań strategicznych przedsiębiorstw w wymiarze globalnym (Hout *et al.* 1982, s. 98–105; Levitt 1983, s. 92–102; Hamel, Prahalad 1983, s. 341–351; 1985, s. 139–148; Kogut 1985a, s. 27–38; Porter 1986, s. 15–60; Quelch, Hoff 1986, s. 59–68; Ghoshal 1987, s. 425–440; Bartlett, Ghoshal 1988, s. 54–74; Ohmae, s. 1989, s. 152–161; Bartlett, Ghoshal 1991, s. 5–16).

Pierwszym całościowym modelem strategii globalnej jest model G.S. Yipa (1989, s. 29–41). Składa się z pięciu decyzji strategicznych tworzących treść strategii globalnej przedsiębiorstwa i dotyczących: (1) udziału w rynku globalnym (zakres ekspansji zagranicznej);

(2) stopnia standaryzacji produktów; (3) lokalizacji (koncentracji) aktywności w łańcuchu wartości; (4) stopnia unifikacji działań marketingowych; (5) integracji posunięć rynkowych. Decyzje tworzące strategię globalną przedsiębiorstwa są determinowane przez czynniki zewnętrzne (stopień globalizacji branży) oraz czynniki wewnętrzne (pozycję oraz zasoby przedsiębiorstwa i strategicznej jednostki biznesu). Dostosowanie decyzji związanych ze strategią globalną do powyższych determinant (przede wszystkim do stopnia globalizacji branży) umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie pozytywnych rezultatów rynkowych i finansowych. Ze względu na silne wyakcentowanie roli branży (stopnia globalizacji) model strategii globalnej G.S. Yipa zalicza się do szkoły pozycyjnej w zarządzaniu strategicznym.

Wielowymiarowy model strategii globalnej autorstwa S. Zoua i S.T. Cavusgila (1996, s. 52–69) stanowi rozszerzenie modelu G.S. Yipa o dodatkowy wymiar strategiczny: koordynację aktywności w łańcuchu wartości. Ponadto, ze względu na przyjęcie przez autorów tego modelu założeń szkoły zasobowej i pozycyjnej, mocniej zaakcentowane są wewnętrzne czynniki determinujące strategię globalną. Należą do nich następujące zmienne: orientacja rynkowa przedsiębiorstwa, orientacja menedżerów i ich zaangażowanie, kultura organizacyjna, umiejętności organizacyjne oraz doświadczenie międzynarodowe.

Do podstawowych ograniczeń obu modeli można zaliczyć następujące kwestie: (1) nie są powiązane z rodzajowymi przewagami konkurencyjnymi (przewagą kosztową i jakościową); (2) nie uwzględniają w ramach analizowanych wymiarów strategicznych strategii wejścia na rynki zagraniczne³; (3) nie biorą pod uwagę czynnika czasu – czasu wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny i szybkości procesów internacjonalizacji.

W nowszych modelach strategii globalnej niektóre z tych ograniczeń zostały uwzględnione: czas (Kutscher, Bäurle 1997, s. 103–125); typ przewagi konkurencyjnej, czas (zasięg wejścia) i strategię wejścia (Solberg, Durrieu 2008, s. 520–543); czas (ścieżka internacjonalizacji: czas i zasięg wejścia) oraz strategię wejścia (Tuppura *et al.* 2008, s. 473–487). Uwzględnienie powyższych wymiarów, w szczególności czasu, pozwala na nadanie modelom strategii globalnej charakteru

³ Strategię wejścia na rynki zagraniczne mają duży wpływ na kształtowanie się konfiguracji aktywności w łańcuchu wartości.

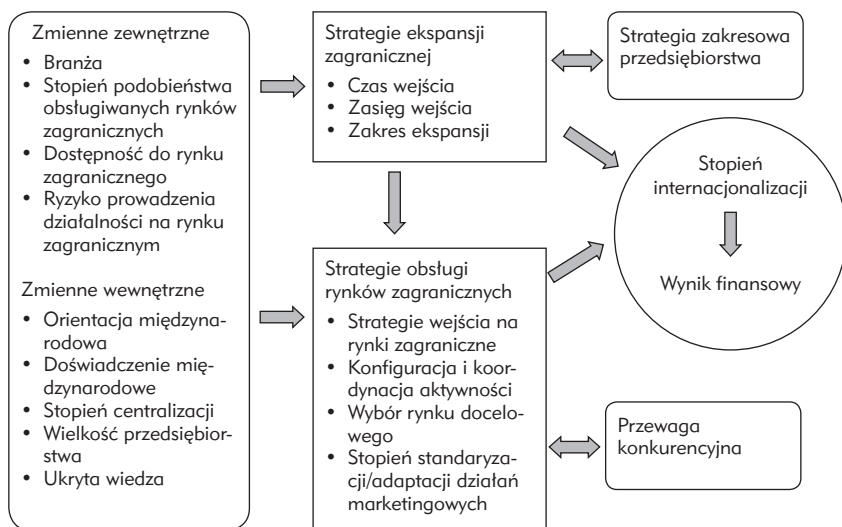
dynamicznego i powiązanie ich ze szkołą dynamicznych umiejętności w zarządzaniu strategicznym.

Kompleksowy model marketingowej strategii globalnej został opracowany także przez S. Zoua i S.T. Cavusgila (2002, s. 40–56). Obejmuje on trzy wymiary strategiczne: (1) poziom standaryzacji działań marketingowych (standaryzacja produktu, ceny, dystrybucji i promocji), pozwalający na przedstawienie oferty rynkowej (marketing-mix) w ujęciu wielu rynków geograficznych obsługiwanych przez przedsiębiorstwo; (2) poziom konfiguracji i koordynacji aktywności marketingowych w łańcuchu wartości przedsiębiorstwa, ukazujący strukturalno-organizacyjne aspekty globalnej strategii marketingowej; (3) integrację działalności przedsiębiorstwa, powiązaną z globalnymi posunięciami konkurencyjnymi i udziałem w rynku globalnym. Działalność marketingowa w modelu marketingowej strategii globalnej jest determinowana przez trzy zmienne: doświadczenie międzynarodowe, orientację globalną i stopień globalizacji branży. Model ten jest w znacznym stopniu powiązany z modelem strategii globalnej, opracowanym przez tych samych autorów. Ograniczenia tego modelu, odnoszące się do treści, zbliżone są do ograniczeń modelu strategii globalnej.

Uwzględniając charakterystykę poszczególnych modeli strategii internacjonalizacji, można wyróżnić następujące rodzaje decyzji strategicznych, tworzących model marketingowej strategii internacjonalizacji (zob. il. 2)⁴:

- strategię ekspansji zagranicznej zawierające decyzje dotyczące: czasu wejścia na rynki zagraniczne (faza cyklu życia organizacji), zasięgu wejścia (sekwencyjna *vs* równoległa), zakresu internacjonalizacji (liczba krajów: skoncentrowane *vs* rozproszone). Decyzje te są elementami strategii zakresowej przedsiębiorstwa;
- strategię obsługi rynków zagranicznych związane są z następującymi wymiarami: strategią wejścia na rynki zagraniczne, konfiguracją i koordynacją aktywności w łańcuchu wartości, wyborem rynku docelowego oraz stopniem standaryzacji/adaptacji działań marketingowych. Działania wynikające z powyższych decyzji strategicznych pozwalają na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w wymiarze globalnym.

⁴ W polskiej literaturze przedmiotu kompleksowe modele strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa można znaleźć w publikacjach: Gorynia (2007, s. 30–49); Witek-Hajduk (2010, s. 73–162) i Wiktor, Chlipała (2012, s. 17–32).



Źródło: opracowanie własne.

Ilustracja 2. Model marketingowej strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa

Wybory odnoszące się do poszczególnych wymiarów marketingowej strategii internacjonalizacji są determinowane przez zmienne zewnętrzne i zmienne wewnętrzne (Yip 1989, s. 30; Zou, Cavusgil 1996, s. 61; Wiktor *et al.* 2008, s. 112). Do zmiennych zewnętrznych można zaliczyć: zmienne branżowe (związane ze stopniem globalizacji branży, stopniem intensywności konkurowania, fazą cyklu życia produktu, typem nabywców, charakterystyką produktu oraz wielkością popytu), stopień podobieństwa rynku zagranicznego do krajowego, dostępność do rynku zagranicznego oraz ryzyko prowadzenia działalności na danym rynku zagranicznym. Do zmiennych wewnętrznych należą: orientacja międzynarodowa, doświadczenie międzynarodowe, stopień centralizacji decyzji strategicznych (marketingowych), wielkość przedsiębiorstwa oraz „ukryta” wiedza (jej charakter, wartość).

Efekty działania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych można opisać za pomocą dwóch zmiennych: stopnia internacjonalizacji

przedsiębiorstwa oraz wyniku finansowego. Uwzględnienie tych elementów jest związane z poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność pomiędzy stopniem internacjonalizacji a wynikiem finansowym, określonym w kontekście decyzji związanych ze strategią ekspansji zagranicznej i strategią obsługi rynków zagranicznych. Określenie relacji stopnia internacjonalizacji i efektów jest zgodne z postulatem mierzalności działań marketingowych zarówno strategicznych, jak i taktycznych (Kozielski 2007, s. 31).

Model marketingowej strategii internacjonalizacji ma charakter normatywny i jest powiązany z perspektywą sytuacyjną. Charakter normatywny oznacza, że jest on wzorcowy i uniwersalny z punktu widzenia wielkości przedsiębiorstwa i branż, w jakich ono działa. Perspektywa sytuacyjna ma podstawy w pracach A.R. Chandlera (1962) oraz P.R. Lawrence'a i J.W. Lorsch'a (1967); w modelu oznacza następującą sekwencję: otoczenie → strategia → wyniki.

Holistyczne ujęcie modelu marketingowej strategii internacjonalizacji umożliwia przedstawienie działalności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych w szerszym wymiarze, nie tylko w odniesieniu do decyzji marketingowych, ale także decyzji strategicznych (dotyczących strategii zakresowych i biznesowych), organizacyjnych i finansowych. Podejście holistyczne jest zgodne z koncepcją przeddefiniowania istoty funkcji marketingu w przedsiębiorstwie (Webster 1992, s. 1–18) oraz z założeniami orientacji rynkowej (Kohli, Jaworski 1990, s. 1–18). Zmiana istoty funkcji marketingu w przedsiębiorstwie odnosi się do rozszerzenia tradycyjnego podejścia opartego na produkcie i przedsiębiorstwie o procesy, podmioty w systemie rynkowym i relacje przedsiębiorstwa z innymi podmiotami rynkowymi. Orientacja rynkowa przedsiębiorstwa dotyczy (Kohli, Jaworski 1990, s. 4–6): (1) generowania wiedzy rynkowej dotyczącej bieżących i przyszłych preferencji nabywców; (2) rozpowszechniania wiedzy rynkowej w przedsiębiorstwie; (3) wykorzystania wiedzy rynkowej w działalności przedsiębiorstwa na rynku. Założenia orientacji rynkowej akcentują procesowy charakter działalności marketingowej oraz powiązanie decyzji marketingowych z innymi decyzjami biznesowymi w przedsiębiorstwie.

1.2. Strategie ekspansji zagranicznej

1.2.1. Strategia zakresowa – punkt wyjścia dla strategii ekspansji zagranicznej

Nowo powstałe przedsiębiorstwo jest najczęściej zorientowane na sprzedaż (oferowanie) jednego produktu (usługi) lub grupy blisko powiązanych z sobą produktów, najczęściej na rynku lokalnym. W dalszych fazach rozwoju przedsiębiorstwa dochodzi do podejmowania działań związanych z wchodzeniem na nowe rynki produktowe i geograficzne oraz wychodzeniem z niektórych starych rynków produktowych i geograficznych. Działania takie określa się mianem strategii zakresowych. Określają one domenę działania przedsiębiorstwa.

Model definiowania domeny działania przedsiębiorstwa D.F. Abella opiera się na trzech zmiennych (Abell 1980, s. 17; Lambin 2001, s. 190–191; Obłój 2007, s. 401–409): funkcji, technologii i typie nabywców. Funkcje określają potrzeby, które mogą być zaspokojone przez dany produkt. Zdefiniowanie funkcji odpowiada na pytanie: „Co oferujemy (sprzedajemy)?”. Technologie przedstawiają alternatywne sposoby realizacji określonych funkcji z punktu widzenia klienta. Stanowi to odpowiedź na pytanie: „Jak to robimy?”. Typ nabywcy wyznacza grupę klientów, do których jest kierowana oferta rynkowa. Jest to odpowiedź na pytanie: „Komu oferujemy nasz produkt?”. Model trójwymiarowy D.F. Abella można uzupełnić o dwa dodatkowe wymiary: rynek geograficzny i stopień integracji pionowej (wertikalnej). Wymiar rynku geograficznego przy definiowaniu domeny działania wyznacza odpowiedź na pytanie: „Jakie rynki geograficzne będzie obsługiwało przedsiębiorstwo?”. Wymiar stopnia integracji pionowej określa ogniwą w systemie rynkowym, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo nie tylko koncentruje się na oferowaniu (wytwarzaniu/świadczeniu) swoich produktów, ale także może przejąć funkcje (aktywności) swoich dostawców lub/i klientów.

Zmiany w domenie działania przedsiębiorstwa są efektem dwóch typów strategii zakresowych: rozwojowych i konsolidacyjnych (Gultinan, Paul 1991, s. 29–35; Podstawka 2008, s. 43–48; Kotler, Keller 2012, s. 46–49) (zob. tab. 5).

Strategie rozwojowe pozwalają zwiększyć wartość przedsiębiorstwa w długim okresie: skutek przyrostu przychodów ze sprzedaży, przez poszukiwanie możliwości zwiększania sprzedaży na dotychczas

obsługiwanych rynkach (w ramach dotychczasowej domeny działania) oraz przez wejście na nowe rynki (przedefiniowanie domeny działania przedsiębiorstwa). Aby zwiększyć przychody ze sprzedaży, przedsiębiorstwo może skorzystać ze strategii typu rozwojowego⁵, które dzielą się na strategie rozwoju intensywnego i dywersyfikacji.

Tabela 5. Typologia strategii zakresowych

		Typy strategii zakresowych	
		Rozwojowe	Konsolidacyjne
Domena przedsiębiorstwa	Rozszerzenie	Dywersyfikacja Dywersyfikacja lateralna Dywersyfikacja horyzontalna Dywersyfikacja koncentryczna Dywersyfikacja geograficzna Dywersyfikacja pionowa	
	Dotychczasowa	Rozwój intensywny Penetracja rynku Rozwój segmentów rynku Rozwój produktów Integracja pionowa	Oszczędzanie Żniwa Koncentracja
	Zawężanie		Ograniczanie Dezintegracja Deinternacjonalizacja Deinwestycja

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza grupa strategii rozwojowych – rozwoju intensywnego – związana jest z poszukiwaniem możliwości zwiększenia przychodów ze sprzedaży w ramach dotychczasowej domeny działania przedsiębiorstwa. Wariant ten obejmuje następujące opcje szczegółowe:

- penetrację rynku polegającą na poszukiwaniu możliwości zwiększenia sprzedaży dotychczasowych produktów na tych samych segmentach rynku co dotychczas przez agresywną działalność marketingową (dystrybucję, promocję, cenę);
- rozwój segmentów rynku polegający na wprowadzaniu dotychczas wytwarzanych produktów na nowe segmenty rynku;

⁵ Opracowanie własne na podstawie Ansoff (1957, s. 113–114; 1958, s. 393–394); Głowacki *et al.* (1984, s. 58–61); Gultinan, Paul (1991, s. 29–35); Podstawka (2008, s. 43–47); Kotler, Keller (2012, s. 46–49); Taranko (2012, s. 181–214).

- rozwój produktów polegający na wprowadzeniu nowych wersji produktów na dotychczas obsługiwane segmenty rynku;
- integrację poziomą związaną z przejęciem konkurenta (przedsiębiorstwa mającego podobną lub węższą domenę działania) lub zakupem konkurencyjnych marek produktowych, pozwalających na rozszerzenie asortymentu rynkowego i wejścia na nowe segmenty rynku.

Druga grupa strategii rozwojowych – dywersyfikacji – związana jest z przededefiniowaniem domeny przedsiębiorstwa wskutek rozszerzenia działalności⁶. Przedsiębiorstwo wchodzi wówczas w nowy obszar działalności, wykorzystując rozwój wewnętrzny, rozwój zewnętrzny (kupując inny podmiot rynkowy) bądź kooperację z innymi podmiotami rynkowymi. Można wyróżnić pięć opcji dywersyfikacji⁷:

- dywersyfikację pionową: zaangażowanie przedsiębiorstwa w działalność dostawców (wsteczna integracja pionowa) lub/i klientów (postępująca integracja pionowa);
- dywersyfikację koncentryczną: przedsiębiorstwo oferuje nowe produkty mające techniczne i technologiczne związki z dotychczasową działalnością; dzięki temu występują efekty synergiczne w działalności operacyjnej (synergia techniczna);
- dywersyfikację horyzontalną: wprowadzenie przez przedsiębiorstwo nowych produktów (niemających związków z oferowanymi produktami) adresowanych do dotychczas obsługiwanych grup nabywców (synergia marketingowa);
- dywersyfikację lateralną: wprowadzenie nowego produktu niezwiązanego z dotychczasowym asortymentem rynkowym oraz dotychczasowymi grupami nabywców (zwykle brak synergii);
- dywersyfikację geograficzną: ekspansję międzynarodową przedsiębiorstwa (rozpoczęcie działalności poza rynkiem macierzystym).

⁶ Analiza definicji dywersyfikacji została przeprowadzona w publikacji: Ramanujam, Varadarajan (1989, s. 524–525).

⁷ Klasyfikacja typów dywersyfikacji opiera się w znacznym stopniu na klasyfikacji R.P. Rumelta (1982, s. 359–361). Wyróżnił on trzy typy dywersyfikacji produktowej: dywersyfikację pionową, dywersyfikację powiązaną (koncentryczną i horyzontalną) i dywersyfikację niepowiązaną (lateralną). Klasyfikacja R.P. Rumelta została uzupełniona o wymiar dywersyfikacji geograficznej.

Strategie konsolidacyjne są związane z dążeniem przedsiębiorstwa do podniesienia jego wartości dla właścicieli dzięki zwiększeniu rentowności. Polegają one na ograniczeniu działalności w obszarach mniej rentownych lub przynoszących stratę. Można wyodrębnić dwie grupy strategii konsolidacyjnych: oszczędnościowe i ograniczania⁸.

Strategie oszczędnościowe powiązane są z poszukiwaniem sposobów na poprawę rentowności w ramach dotychczasowej domeny działania przedsiębiorstwa. Należą do nich:

- strategia zniw: dążenie do utrzymania poziomu przychodów ze sprzedaży przy jednoczesnej redukcji nakładów (przede wszystkim marketingowych) lub/i podwyżce cen oferowanych produktów;
- strategia koncentracji: poszukiwanie wyższej rentowności przez koncentrowanie działań marketingowych na najbardziej atrakcyjnych z punktu widzenia opłacalności segmentach rynku pozycjach asortymentowych lub/i kanałach dystrybucji.

Strategie ograniczania polegają na przededefiniowaniu domeny działania przedsiębiorstwa przez wyjście z mniej atrakcyjnych obszarów działalności. W ramach strategii ograniczania można wyróżnić trzy rodzaje strategii:

- strategię dezintegracyjną: przedsiębiorstwo charakteryzujące się wysokim stopniem integracji pionowej (wertykalnej) przekazuje określone aktywności do wykonania zewnętrznym podmiotom rynkowym;
- strategię deinternacjonalizacji: wycofanie się przedsiębiorstwa z mniej opłacalnych rynków zagranicznych;
- strategię deinwestycyjną: wycofanie się przedsiębiorstwa z rynków produktowych mniej opłacalnych lub w niewielkim stopniu powiązanych z podstawowym biznesem.

Zarówno strategia dywersyfikacji geograficznej (ekspansji zagranicznej), jak i strategia deinternacjonalizacji związana jest z przededefiniowaniem domeny działania przedsiębiorstwa w wymiarze geograficznym. Strategie te wyznaczają zakres geograficzny (liczbę krajów) prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności. Dodatkowymi

⁸ Opracowanie własne na podstawie Gultinan, Paul (1991, s. 35–36); Podstawka (2008, s. 47).

wymiarami obu strategii są czas wejścia (lub wyjścia) oraz zasięg wejścia (lub wycofywania się) (zob. tab. 6)⁹.

Tabela 6. Strategie ekspansji zagranicznej – wymiary

Wymiary strategii ekspansji zagranicznej	Podstawowe opcje decyzyjne
Czas wejścia na rynki zagraniczne	Strategia wczesnego wejścia Strategia późnego wejścia
Zasięg wejścia	Wejście sekwencyjne Wejście równoległe
Zakres ekspansji	Strategia koncentracji Strategia rozproszenia

Źródło: opracowanie własne.

1.2.2. Strategia ekspansji zagranicznej – czas wejścia

Opierając się na strategii ekspansji zagranicznej – czasu wejścia – można wyróżnić dwie skrajne strategie: wczesnego i późnego wejścia.

Strategia wczesnego wejścia na rynki zagraniczne polega na wejściu w początkowych fazach cyklu życia organizacji¹⁰. Przedsiębiorstwo wówczas charakteryzuje się (Lippitt, Schmidt 1967, s. 104; Greiner 1972, s. 41–42; Adizes 1979, s. 4–5; Churchill, Lewis 1983, s. 33–34; Quinn, Cameron 1983, s. 39–40; Miller, Friesen 1984, s. 1167–1169; Lester *et al.* 2008, s. 315): (1) relatywnie niewielkimi rozmiarami, ale szybkim tempem wzrostu; (2) ograniczonymi zasobami („marsz po zasoby”); (3) nieformalną i płaską strukturą organizacyjną; (4) dominującą rolę właściciela, który jest bardziej liderem niż menedżerem; (5) większym znaczeniem działań przypadkowych i intuicyjnych niż planowanych; (6) akceptacją wysokiego ryzyka; (7) „rodzinnym i elastycznym” systemem zarządzania pracownikami.

⁹ Niniejsza publikacja ze względu na przyjęte cele i założenia jest skoncentrowana na strategiach ekspansji zagranicznej. Strategia deinternacjonalizacji została szczegółowo przedstawiona w: Benito, Welch 1997, s. 7–25.

¹⁰ W modelach cyklu życia organizacji może to być pierwsza faza cyklu życia: Lippitt, Schmidt (1967, s. 102–112) – faza urodzenia; Greiner (1972, s. 37–46) – faza kreatywności; Churchill, Lewis (1983, s. 30–50) – faza egzystencji, Lester *et al.* (2008, s. 313–330) – faza egzystencji; w innych modelach może obejmować dwie fazy: Quinn, Cameron (1983, s. 33–41) – faza urodzenia i wspólnoty; Miller, Friesen (1984, s. 1161–1183) – faza urodzenia i rozwoju, lub w trzech początkowych fazach: Adizes (1979, s. 3–25) – faza sądowa, faza niemowlaka i faza chodzenia.

Powyższe charakterystyki są typowe dla przedsiębiorstw określanych mianem przedsiębiorstw „globalnych od początku”¹¹. Podmioty te rozpoczynają działalność na rynkach zagranicznych w ciągu kilku lat od momentu ich założenia (w badaniach przedsiębiorstw australijskich dwa lata – Rennie 1993, s. 46; w badaniach przedsiębiorstw izraelskich dwa lata – Hashai, Almor 2004, s. 474; w badaniach norweskich przedsiębiorstw cztery lata – Aspelund, Moen 2005, s. 45), osiągają znaczny udział sprzedaży na rynkach zagranicznych w całkowitych przychodach ze sprzedaży (w badaniach przedsiębiorstw australijskich 76% – Rennie 1993, s. 46; w badaniach przedsiębiorstw izraelskich 98% – Hashai, Almor 2004, s. 474; w badaniach przedsiębiorstw norweskich 78% – Aspelund, Moen 2005, s. 45) i obsługują dużą liczbę rynków zagranicznych (w badaniach przedsiębiorstw izraelskich średnio 30 rynków zagranicznych – Hashai, Almor 2004, s. 474; w badaniach przedsiębiorstw norweskich średnio 19 rynków zagranicznych – Aspelund, Moen 2005, s. 45).

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw wchodzących na rynki zagraniczne we wczesnych fazach cyklu życia organizacji (przedsiębiorstw „globalnych od początku”) jest budowana przez innowacyjne produkty, wysoką jakość oferowanych produktów, tworzenie bliskich relacji z klientami oraz rolę właściciela. Elementy te są wzmacniane poprzez koncentrację działań marketingowych na wąsko zdefiniowanych segmentach rynku – niszach rynkowych (Karasiewicz 2007a, s. 237–238). Podejście takie pozwala przedsiębiorstwom uniknąć konkurencji ze strony dużych przedsiębiorstw mających znaczne zasoby finansowe i mocną pozycję rynkową.

Wyróżnikiem strategii przedsiębiorstw „globalnych od początku” są innowacyjne produkty będące efektem znacznych nakładów na badania i rozwój oraz dużego udziału wykwalifikowanych pracowników w ogólnej liczbie zatrudnionych. Często punktem wyjścia do powstania przedsiębiorstwa „globalnego od początku” jest stworzenie unikatowego (innowacyjnego) produktu kreującego nowy rynek produktowy lub radykalnie się różniącego od istniejącej oferty na rynku (Rennie 1993, s. 49–50; Madsen, Servais 1997, s. 577; Moen 2002, s. 165; Aspelund, Moen 2005, s. 48–49; Knight, Cavusgil 2005, s. 20; Rialp *et al.* 2005, s. 140–141).

Wysoka jakość oferty przedsiębiorstw „globalnych od początku” jest konsekwencją ich szybkiej internacjonalizacji i poszukiwania moż-

¹¹ Zob. szerzej: s. 148–152; Karasiewicz (2007a, s. 232–247) i Duliniec (2011a, s. 63–80; 2011b, s. 1–20).

liwości sprzedaży produktów na rynkach charakteryzujących się wysokim poziomem oczekiwań nabywców. Wiedza na temat preferencji nabywców docelowych jest budowana na gruncie doświadczenia właściciela przedsiębiorstwa i jego relacji z partnerami w systemie rynkowym (*networks*). Jeśli produkt będzie spełniał oczekiwania klientów, to przedsiębiorstwo będzie miało duże szanse na sukces rynkowy o charakterze globalnym (Rennie 1993, s. 49–50; Knight, Cavusgil 1996, s. 11–26; Knight *et al.* 2003, s. 258–259; Knight, Cavusgil 2004, s. 135; 2005, s. 19–20; Aspelund, Moen 2005, s. 48–49).

Tworzenie ścisłych relacji z pozostałymi podmiotami działającymi w systemie rynkowym jest następnym wyznacznikiem strategii konkurowania przedsiębiorstw „globalnych od początku”. Przedsiębiorstwa te są aktywnymi uczestnikami sieci rynkowych mających charakter międzynarodowy. Wsparcie, a tym samym ścisłe związki z podmiotami zewnętrznymi, zwłaszcza z dostawcami i dystrybutorami zagranicznymi, ogranicza ryzyko prowadzenia operacji na rynkach zagranicznych oraz ułatwia uzyskanie dostępu do potrzebnych umiejętności i zasobów pozwalających na skuteczniejsze funkcjonowanie na rynkach obcych (Oviatt, McDougall 1994, s. 57; Knight, Cavusgil 1996, s. 11–26; Madsen, Servais 1997, s. 578; Andersson, Wictor 2003, s. 255–256; Rialp *et al.* 2005, s. 140–141).

Istotną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym odgrywają właściciele. W momencie założenia przedsiębiorstwa mają oni zazwyczaj poparte doświadczeniem międzynarodowym aspiracje do prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych (Madsen, Servais 1997, s. 576–578). Założycielami i właścicielami przedsiębiorstw wcześniej wchodzących na rynki zagraniczne są najczęściej osoby przedsiębiorcze, mające duży udział w wytworzeniu innowacyjnego produktu oraz doświadczenie akademickie, znające języki obce, otwarte na inne kultury i mające osobiste kontakty międzynarodowe. Właściciele są zaangażowani w działalność przedsiębiorstwa, biorą też czynny udział w podejmowaniu i realizacji decyzji strategicznych (Andersson, Wictor 2003, s. 272). Dominująca rola właścicieli tworzy zasób niematerialny przedsiębiorstwa, opierający się na przedsiębiorczości, orientacji międzynarodowej, orientacji rynkowej i dążeniu do osiągnięcia przywództwa technologicznego (Knight, Cavusgil 2004, s. 135; Knight, Cavusgil 2005, s. 26–29).

Koncentracja na niszy rynkowej jest istotnym czynnikiem strategii konkurowania przedsiębiorstw „globalnych od początku”. Stanowi ona efekt specjalizacji i poszukiwania wolnych obszarów rynkowych. Wybór strategii koncentracji na niszy rynkowej powoduje również

konieczność działania na rynkach zagranicznych, gdyż obsługa ni-szy rynkowej tylko na rynku krajowym zwykle jest nieopłacalnym przedsięwzięciem ekonomicznym (Rennie 1993, s. 49–50; Madsen, Servais 1997, s. 577; Moen 2002, s. 165–166; Sharma, Blomstermo 2003, s. 748–750; Aspelund, Moen 2005, s. 48–49; Knight, Cavusgil 2005, s. 20; Rialp *et al.* 2005, s. 140–141).

Strategia późnego wejścia polega na wchodzeniu przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne w dalszych fazach jego cyklu życia. Strategia ta jest typowa dla przedsiębiorstw budujących stopniowo i w długim okresie silną pozycję na rynku krajowym. Mocna pozycja na rynku macierzystym, wyrażona znacznym udziałem w rynku, pozwala przedsiębiorstwom osiągnąć nadwyżkę finansową, która może być przeznaczona na realizację działań strategicznych rozszerzających dotychczasową domenę działania, w tym również na strategię ekspansji zagranicznej (Rennie 1993, s. 45). Przedsiębiorstwa późno wchodzące na rynki zagraniczne (w badaniach przedsiębiorstw australijskich 20 lat – Rennie 1993, s. 45; w badaniach przedsiębiorstw norweskich 43 lata – Aspelund, Moen 2005, s. 45) osiągają mały udział sprzedaży zagranicznej w całkowitych przychodach ze sprzedaży (w badaniach przedsiębiorstw australijskich 20% – Rennie 1993, s. 45; w badaniach przedsiębiorstw norweskich 23% – Aspelund, Moen 2005, s. 45) oraz działają na niewielkiej liczbie rynków zagranicznych (w przedsiębiorstwach norweskich średnio siedem obsługiwanych rynków zagranicznych – Aspelund, Moen 2005, s. 45).

W przypadku przedsiębiorstw późno wchodzących na rynki zagraniczne pojawia się najczęściej silny impuls zewnętrzny wymuszający ekspansję zagraniczną (np. radykalny spadek popytu na rynku macierzystym, pojawienie się na rynku macierzystym silnego konkurenta zagranicznego). Strategie przedsiębiorstw wchodzących w późniejszych fazach cyklu życia organizacji charakteryzują się podejściem selektywnym do obsługi rynku docelowego (obsługa większej liczby segmentów rynku) oraz stopniowym wchodzeniem na rynki zagraniczne i stopniowym zwiększaniem zaangażowania (Tuppura *et al.* 2008, s. 475)¹².

W ramach przedsiębiorstw późno wchodzących można wyodrębnić nowy typ podmiotów: „przedsiębiorstwa urodzone ponownie globalne” (*„born-again globals”*) (Bell *et al.* 2001, s. 173–189). Należą do nich przedsiębiorstwa małe, skoncentrowane na obsłudze rynku macierzystego i niemające aspiracji wejścia na rynki zagra-

¹² Działania takie są zgodne z modelem uppsalskim internacjonalizacji przedsiębiorstw (zob. szerzej: s. 132–135).

niczne do tzw. krytycznego momentu (zdarzenia). Badania J. Bella, R. McNaughtona i S. Younga (2001, s. 173–189) wskazują, że najczęściej tym krytycznym zdarzeniem jest zmiana w strukturze właścicielskiej przedsiębiorstwa (przejęcie przedsiębiorstwa przez zarząd, przejęcie przedsiębiorstwa przez podmiot zagraniczny lub krajowy, internacjonalizacja klienta krajowego, prywatyzacja), pozyskanie nowej technologii lub komercjalizacja innowacyjnego produktu. Po zaistnieniu tzw. krytycznego momentu następuje dynamiczna internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa.

Kluczowymi atutami strategii wczesnego wejścia są: (1) możliwość kształtowania kultury organizacyjnej (mającej charakter globalny) oraz umiejętności potrzebnych do prowadzenia operacji na rynkach zagranicznych od początku istnienia przedsiębiorstwa (Autio *et al.* 2000, s. 912–914); (2) możliwość wykorzystania przewagi pierwszego wchodzącego na rynki zagraniczne (Lieberman, Montgomery 1988, s. 41–58; Szymański *et al.* 1995, s. 17–35; Lieberman, Montgomery 1998, s. 1111–1125; Tupputa *et al.* 2008, s. 475–476). Mocnymi stronami strategii późnego wejścia na rynki zagraniczne są następujące kwestie: (1) ograniczenie ryzyka biznesowego przez stosowanie strategii stopniowego rozwoju przedsiębiorstwa (Tupputa *et al.* 2008, s. 475–476); (2) finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa, w tym również internacjonalizacji z wewnętrznych zasobów; (3) mniejsze zagrożenie utraty kontroli nad przedsiębiorstwem przez założycieli (zob. tab. 7).

Tabela 7. Mocne i słabe strony strategii wczesnego i późnego wejścia na rynki zagraniczne

	Strategia wczesnego wejścia na rynki zagraniczne	Strategia późnego wejścia na rynki zagraniczne
Wykorzystanie możliwości rynkowych na rynkach zagranicznych	Zdobycie przewagi konkurencyjnej pierwszego wchodzącego	Stopniowe wykorzystanie możliwości rynkowych, najpierw na rynku krajowym, potem na rynkach zagranicznych
Umiejętności prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych	Kształtowane od momentu założenia przedsiębiorstwa, są istotnym elementem zasobów niematerialnych	Tworzone w momencie wejścia na rynki zagraniczne, związane z radykalnymi zmianami w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

Ryzyko prowadzenia operacji za granicą	Znaczne ze względu na wczesne wejście oraz do wielu krajów	Ograniczone, wynikające z sekwencyjnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa
Finansowanie internacjonalizacji	Konieczność pozyskania zewnętrznych środków finansowych	Możliwość finansowania z wypracowanej nadwyżki finansowej
Utrzymanie kontroli nad przedsiębiorstwem przez założycieli	Założyciele przedsiębiorstwa ze względu na szybki rozwój i korzystanie z wewnętrznych źródeł finansowania mogą utracić nad nim kontrolę	Założyciele przedsiębiorstwa ze względu na sekwencyjny rozwój i korzystanie z wewnętrznych źródeł finansowania mają większą szansę utrzymać nad nim kontrolę

Źródło: opracowanie własne.

1.2.3. Strategia ekspansji zagranicznej – zasięg wejścia

Strategie ekspansji zagranicznej ze względu na zasięg wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne można podzielić na strategię wejścia sekwencyjnego (*incremental enter, waterfall approach*) i strategię wejście równoległego (*simultaneous enter, shower approach*).

Wejście sekwencyjne polega na stopniowym wchodzeniu na rynki zagraniczne w określonej kolejności i sekwencji czasowej (Keegan, Green 2000, s. 410; Hollensen 2007, s. 261–162; Wiktor *et al.* 2008, s. 123). Przedsiębiorstwo w pierwszej kolejności wchodzi na „bliski” rynek geograficzny (zgodnie z modelem uppsalskim: Johanson, Wiedersheim-Paul 1975, s. 11–24; Johanson, Vahlne 1977, s. 23–32; 1990, s. 11–24) lub na największy rynek zagraniczny (zgodnie z teorią międzynarodowego cyklu życia produktu: Vernon 1966, s. 190–207; 1979, s. 255–267)¹³. Zgodnie z powyższym przedsiębiorstwo stopniowo buduje swoje doświadczenie międzynarodowe i tworzy nadwyżkę finansową pozwalającą na wejście na kolejny rynek geograficzny. Strategia sekwencyjnego wejścia może zostać wdrożona zarówno przez małe podmioty (posiadające ograniczone zasoby finansowe, niewielkie doświadczenie międzynarodowe i stroniące od ryzyka), jak i przez większe przedsiębiorstwa decydujące się na późne wejście na rynek zagraniczny (na ogół w odpowiedzi na działania konkurentów).

¹³ Zob. szerzej: s. 123–124, 132–135.

Do podstawowych korzyści strategii wejścia sekwencyjnego można zaliczyć: (1) przeprowadzenie ekspansji zagranicznej pomimo ograniczonych zasobów finansowych i niewielkiego doświadczenia międzynarodowego; (2) ograniczenie ryzyka biznesowego pod warunkiem dokonania prawidłowej selekcji krajów do ekspansji (od najbardziej atrakcyjnych do najmniej atrakcyjnych); (3) możliwość wykorzystania stopniowo zdobywanego doświadczenia międzynarodowego przy wchodzeniu na kolejne rynki zagraniczne; (4) utrzymanie kontroli nad przedsiębiorstwem przez założycieli. Podstawowym minusem tej strategii jest brak możliwości wykorzystania przewagi konkurencyjnej pierwszego wchodzącego na rynek, a tym samym powielenia przez konkurentów pomysłów biznesowych danego przedsiębiorstwa na innych rynkach geograficznych (zob. tab. 8).

Strategia wejścia równoległego opiera się na wchodzeniu przedsiębiorstwa na wiele rynków zagranicznych w tym samym czasie (Keegan, Green 2000, s. 410; Hollensen 2007, s. 261–262; Wiktor *et al.* 2008, s. 123–124). Przedsiębiorstwo, decydując się na wejście równoległe, ma na celu zdyskontowanie swojej przewagi konkurencyjnej (zazwyczaj opartej na innowacyjnym produkcie) i zablokowanie działań konkurentów. Zewnętrznym warunkiem sprzyjającym stosowaniu tej strategii jest wysoki stopień globalizacji branży, w której funkcjonuje dane przedsiębiorstwo.

Kluczową zaletą strategii wejścia równoległego jest tworzenie przewagi konkurencyjnej mającej charakter globalny, powiązanej z wykorzystaniem efektu pierwszego wchodzącego na rynek (Lieberman, Montgomery 1988, s. 41–58; Szymański *et al.* 1995, s. 17–35; Lieberman, Montgomery 1998, s. 1111–1125). Uzupełniającymi atutami strategii wejścia równoległego są następujące zagadnienia: (1) dynamiczne budowanie doświadczenia międzynarodowego; (2) osiągnięcie efektu ekonomii skali i zakresu działalności przez jednoczesne prowadzenie operacji (aktywności) na wielu rynkach zagranicznych. Do ograniczeń wejścia równoległego należą: (1) duże ryzyko związane z funkcjonowaniem na rynkach geograficznych o zróżnicowanej atrakcyjności; (2) konieczność dysponowania znacznymi zasobami finansowymi; (3) możliwość utraty kontroli nad przedsiębiorstwem przez założycieli (zob. tab. 8).

Tabela 8. Mocne i słabe strony strategii sekwencyjnego i równoległego wejścia na rynki zagraniczne

	Strategia sekwencyjnego wejścia na rynki zagraniczne	Strategia równoległego wejścia na rynki zagraniczne
Wykorzystanie możliwości rynkowych na rynkach zagranicznych	Stopniowe wykorzystanie możliwości rynkowych, najpierw na najbardziej atrakcyjnym rynku zagranicznym, a następnie na kolejnych	Zdobycie przewagi konkurencyjnej pierwszego wchodzącego na rynku światowym, przy założeniu wczesnego wejścia na rynki zagraniczne
Umiejętności prowadzenia działalności na rynkach zagranicznych	Stopniowe budowanie doświadczenia międzynarodowego i jego transfer z jednego rynku zagranicznego na kolejne	Dynamiczne budowanie doświadczenia międzynarodowego opartego na orientacji globalnej
Ryzyko prowadzenia operacji za granicą	Nieznaczne ze względu na sekwencyjne wchodzenie na rynki zagraniczne	Duże ryzyko związane z funkcjonowaniem na rynkach geograficznych o zróżnicowanej atrakcyjności
Finansowanie internacjonalizacji	Możliwość finansowania z wypracowanej nadwyżki finansowej	Konieczność pozyskania zewnętrznych środków finansowych
Utrzymanie kontroli nad przedsiębiorstwem przez założycieli	Założyciele przedsiębiorstwa ze względu na sekwencyjny rozwój i korzystanie z wewnętrznych źródeł finansowania mają większą szansę utrzymać nad nim kontrolę	Założyciele przedsiębiorstwa ze względu na szybki rozwój i korzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania mogą utracić nad nim kontrolę

Źródło: opracowanie własne.

1.2.4. Strategia ekspansji zagranicznej – zakres ekspansji

Strategię ekspansji zagranicznej ze względu na zakres ekspansji można podzielić na dwie opcje: strategię koncentracji (*market concentration*) i strategię rozproszenia (*market spreading*). Strategia koncentracji polega na prowadzeniu działalności na niewielkiej liczbie rynków zagranicznych; tym samym przedsiębiorstwo dąży do koncentracji swoich operacji zagranicznych i zasobów. Wybranymi ryn-

subwencjonowanie działalności na innych rynkach geograficznych – zysk wypracowany w jednym kraju może zostać wykorzystany do sfinansowania działań marketingowych (konkurencyjnych) w innych krajach (Yip 1989, s. 31–33; 2004b, s. 321–340; Birkinshaw *et al.* 1995, s. 638–642; Zou, Causgil 2002, s. 42; Sagan 2010, s. 4–5).

Istotnym problemem w przypadku definiowania strategii koncentracji i rozproszenia jest wyznaczenie w sposób jednoznaczny granicy pomiędzy nimi. Do pomiaru zakresu ekspansji można wykorzystać wskaźniki proste (liczba krajów lub kontynentów) bądź złożone (wskaźniki koncentracji: Herfindahla, entropii i Pangarkara)¹⁴. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku granicę między tymi strategiami wyznacza się arbitralnie.

Strategie koncentracji i rozproszenia są efektem dwóch wcześniej wymienionych wymiarów strategii ekspansji zagranicznej – wczesnego i późnego wejścia oraz sekwencyjnego i równoległego wejścia na rynki zagraniczne. Wybrane przedsiębiorstwa (przede wszystkim „globalne od początku”) decydują się na wejście na dużą liczbę rynków zagranicznych w początkowej fazie swojego istnienia. Inne przedsiębiorstwa (przede wszystkim „urodzone ponownie globalne” oraz duże podmioty działające na obszernych rynkach macierzystych), wchodząc równolegle na wiele rynków zagranicznych, stosują strategię rozproszenia w dalszej fazie cyklu życia organizacji. Strategia wejścia równoległego ze względu na szybkość ekspansji zagranicznej, a tym samym mniej uważny wybór rynków zagranicznych, przyczynia się do deinternacjonalizacji (wyjścia z wybranych rynków zagranicznych) (Ayal, Zif 1979, s. 85–86). Strategie wejścia sekwencyjnego w długim okresie umożliwiają obsługę ograniczonej liczby rynków zagranicznych (strategia koncentracji) lub działalność globalną (strategia rozproszona).

Analizując charakterystyki strategii koncentracji i rozproszenia, można sprecyzować ich mocne i słabe strony (zob. tab. 9). Fundamentalnym atutem strategii koncentracji jest zaangażowanie mniejszych środków finansowych i koncentracja na wybranych (najbardziej atrakcyjnych) rynkach zagranicznych. Efektem może być osiągnięcie na tych rynkach mocnej pozycji rynkowej. Ograniczeniami tej strategii są przede wszystkim mniejsze możliwości: (1) tworzenia przychodów ze sprzedaży; (2) budowania doświadczenia międzynarodowego mającego charakter globalny; (3) wykorzystania efektów synergicz-

¹⁴ Zob. szerzej: s. 188–192.