

*Grzegorz Karasiewicz\**

## STRATEGIE MARKETINGOWE MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH – UJĘCIE NORMATYWNE

### 1. WPROWADZENIE

Polska gospodarka oraz przedsiębiorstwa, zwłaszcza małe i średnie, niezwiązane bezpośrednio z kapitałem zagranicznym, stają przed ważnym wyzwaniem, jakim jest bez wątpliwości radykalne zwiększenie udziału w gospodarce światowej. Jest to możliwe w dużym stopniu poprzez zwiększenie ich aktywności na rynkach zagranicznych, co jest ściśle związane z projektowaniem i realizowaniem strategii marketingowych.

Dotychczasowe badania tej problematyki w dużym stopniu koncentrowały się na makroekonomicznych rozwiązaniach prowadzących do zwiększania atrakcyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, jak i całej gospodarki, czy też dostosowaniem polskiej gospodarki do rozwiązań ekonomicznych i prawnych istniejących w Unii Europejskiej.

Natomiast badania realizowane przez marketingowców dotyczyły funkcjonowania państwowych central handlu zagranicznego (Białecki 1968, s. 23–44; Białecki, Borowski, Krzymiński 1975, s. 320–365; Sznajder 1997, s. 5–7; Krzymiński 1976, s. 134–142), uwarunkowań działań na rynkach zagranicznych (Karcz 2004, s. 9–16; Kłosiewicz-Górecka 2004; Mazurek-Łopacińska 2001; Rutkowski 2003; Słomińska 2004; Sznajder 1997, s. 26–31), typologii strategii marketingowych na rynkach zagranicznych w układzie teoretycznym (Sznajder 1992, s. 69–158), działań instrumentalnych (Grzegorzczak 1998, s. 53–105) czy też możliwości standaryzacji strategii marketingowej na rynkach zagranicznych (Strzyżewska 2000, s. 171–239).

---

\* Prof. dr hab., kierownik Katedry Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

Z kolei na świecie podstawową rolę odgrywają trzy kierunki badań: globalizacja (Hout, Porter, Rudden 1982; Levitt 1983; Hamel, Prahalad 1985; Simmonds 1985; Sheth 1986; Douglas Wind 1987; Yip 1989; Ohmae 1989; Belli 1991), standaryzacja (Buzzell 1968; Keegan 1969; Britt 1974; Sorenson, Wiechmann 1975; Kotler 1986; Porter 1986; Jain 1989; Samiee, Roth 1992) i adaptacja działań marketingowych na rynkach zagranicznych (Kacker 1972; Terpstra 1981; Ronstandt, Kramer 1982; Quelch, Hoff 1986). Ponadto większość tych badań odnosi się do działań marketingowych w dużych firmach, mających charakter korporacji transnarodowych (globalnych).

Dlatego też głównym celem referatu jest określenie **algorytmów postępowania, dotyczących strategii marketingowych w ujęciu normatywnym dla polskich firm (z koncentracją na małych i średnich podmiotach) na rynkach zagranicznych, które umożliwiają osiągnięcie sukcesu rynkowego**. Inaczej mówiąc, celem tego referatu jest wyznaczenie różnych typów strategii marketingowych oraz ich wspólnych elementów dla polskich firm, które mają niewielkie rozmiary i działają na rynkach zagranicznych oraz mogą prowadzić do sukcesu rynkowego i finansowego.

Punktem odniesienia do prowadzonych rozważań w tym referacie będą koncepcje szkoły nordyckiej w zakresie funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych (Hollensen 1998, s. 3–13), wyniki badań niemieckich przedsiębiorstw, które odniosły sukcesy na rynkach zagranicznych (Simon 1996, s. 13–28, 219–246) oraz nieliczne polskie publikacje poświęcone tej tematyce (Gorynia, Kokocińska 2002, s. 86–108; Pawlina 2002, s. 193–222; Szreder, Balicki 2001).

## 2. POZYCJA POLSKI W GOSPODARCE ŚWIATOWEJ (HANDLU ZAGRANICZNYM)

Pozycja Polski w gospodarce światowej, a dokładniej mówiąc w światowym handlu zagranicznym, nie jest ciągle najlepsza. Nasz udział w handlu zagranicznym strefy krajów OECD wynosił w roku 2003 ok. 10% i wykazywał tendencję rosnącą w ostatnim okresie. Polski eksport kształtował się na poziomie 3,01 mld dolarów w 2001, 3,42 mld dolarów w 2002 i 4,48 mld dolarów w 2003 r. (zob. tab. 1), co oznaczało prawie 49-procentowe tempo przyrostu w latach 2001–2003 (zob. tab. 2) (*International...*).

Są to na pewno pozytywne tendencje, jednakże polska gospodarka ciągle w niewielkim stopniu uczestniczy w gospodarce światowej. Mogą o tym świadczyć dane dotyczące eksportu *per capita* w krajach OECD.

Tabela 1

## Eksport w krajach OECD w latach 2001–2003

Kraje	Eksport (w mld dol.)		
	2001	2002	2003
Kanada	21,75	21,04	22,66
USA	60,76	57,76	60,40
Meksyk	13,20	13,40	13,74
Australia	5,28	5,41	5,84
Japonia	33,60	34,67	39,21
Korea Południowa	12,54	13,54	16,15
Nowa Zelandia	1,14	1,20	1,37
Austria	5,54	6,08	7,43
Belgia	15,86	17,95	21,23
Czechy	2,78	3,19	4,06
Dania	4,25	4,67	5,49
Finlandia	3,57	3,71	4,37
Francja	24,71	25,82	30,02
Niemcy	47,63	51,15	62,29
Grecja	0,86	0,86	1,11
Węgry	2,54	2,87	3,58
Islandia	0,17	0,19	0,20
Irlandia	6,92	7,35	7,73
Włochy	20,13	20,88	24,02
Luksemburg	0,67	0,71	0,85
Holandia	18,01	18,28	21,92
Norwegia	4,93	4,94	5,69
Polska	3,01	3,42	4,48
Portugalia	2,04	2,21	2,61
Słowacja	1,05	1,20	1,82
Hiszpania	9,60	10,27	12,97
Szwecja	6,50	6,91	8,50
Szwajcaria	6,85	7,31	.
Turcja	2,63	3,01	3,90
Wielka Brytania	22,90	23,47	25,76

Źródło: *International Trade for OECD Countries* (www.oecd.org).

Tabela 2

## Tempo przyrostu eksportu w latach 2001–2003

Kraje	Tempo przyrostu (w %)	Kraje	Tempo przyrostu (w %)
Kanada	4,18	Węgry	40,94
USA	-0,59	Islandia	17,65
Meksyk	4,09	Irlandia	11,71
Australia	10,61	Włochy	19,32
Japonia	16,70	Luksemburg	26,87
Korea Południowa	28,79	Holandia	21,71
Nowa Zelandia	20,18	Norwegia	15,42
Austria	34,12	Polska	48,84
Belgia	33,86	Portugalia	27,94
Czechy	46,04	Słowacja	73,33
Dania	29,18	Hiszpania	35,10
Finlandia	22,41	Szwecja	30,77
Francja	21,49	Szwajcaria	.
Niemcy	30,78	Turcja	48,29
Grecja	29,07	Wielka Brytania	12,49

Źródło: jak w tab. 1.

Jedynie dwa kraje zajmują gorszą pozycję niż Polska w grupie krajów OECD ze względu na wartość eksportu *per capita* (tj. Turcja – 55,15 dolarów eksportu *per capita* w 2003 i Grecja – 78,16 dolarów eksportu *per capita* w 2002 r.). W przypadku Polski wskaźnik ten kształtował się na poziomach: 78,69 dolarów w 2001, 89,45 dolarów w 2002 i 117,29 dolarów w 2003 r. (*International...*).

Dystans pomiędzy Polska a wieloma krajami jest ciągle dość znaczny. Na przykład kraj zajmujący pierwsze miejsce w tym rankingu – Irlandia – ma wartość eksportu *per capita* prawie 17 razy większą niż Polska; Hiszpania – kraj, do którego często porównujemy się – ma ten wskaźnik prawie 3 razy większy niż Polska; również nasi najbliżsi sąsiedzi mają ze względu na ten wskaźnik lepszą pozycję: Czechy – 397,96 dolarów wartości eksportu *per capita* w 2003 r. (prawie 3,5 razy większy), Słowacja – 223,09 dolarów wartości eksportu *per capita* w 2002 r. (prawie 2,5 razy większy) i Węgry – 353,62 dolarów wartości eksportu *per capita* w 2003 r. (ponad 3 razy większy) (zob. tab. 3).

Powstaje pytanie, w jaki sposób można odrobić ten dystans. Jednym z ważniejszych rozwiązań, które może doprowadzić do poprawienia pozycji gospodarki polskiej w światowym handlu i gospodarce jest zwiększenie aktywności małych i średnich firm polskich na rynkach zagranicznych.

Tabela 3

Eksport *per capita* w krajach OECD w latach 2001–2003

Kraje	Eksport <i>per capita</i> (w dol.)		
	2001	2002	2003
Kanada	701,14	670,88	716,41
USA	212,79	200,14	.
Meksyk	131,93	132,15	133,78
Australia	271,98	275,14	293,75
Japonia	263,96	272,06	307,24
Korea Południowa	264,88	284,21	336,98
Nowa Zelandia	293,74	304,65	341,73
Austria	689,91	755,00	.
Belgia	1 541,75	1 737,15	.
Czechy	271,91	312,71	397,96
Dania	793,06	869,00	1 019,12
Finlandia	688,13	713,32	838,29
Francja	417,48	434,08	.
Niemcy	578,90	620,33	.
Grecja	78,39	78,16	.
Węgry	249,31	282,51	353,62
Islandia	596,49	659,72	692,04
Irlandia	1 798,80	1 876,44	1 955,48
Włochy	351,01	363,29	417,90
Luksemburg	1 512,42	1 599,10	1 880,53
Holandia	1 122,40	1 131,96	1 351,08
Norwegia	1 092,16	1 088,59	1 246,71
Polska	78,69	89,45	117,29
Portugalia	197,96	212,91	249,78
Słowacja	195,20	223,09	.
Hiszpania	236,37	249,27	309,74
Szwecja	730,67	774,23	948,87
Szwajcaria	947,05	1 002,74	.
Turcja	38,38	43,23	55,15
Wielka Brytania	389,53	397,74	.

Źródło: jak w tab. 1.

### 3. MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA – DEFINICJA ORAZ PODOBIEŃSTWA I RÓŻNICE W RELACJI DO DUŻYCH (TRANSNARODOWYCH) FIRM

Do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w Polsce zalicza się firmy zatrudniające nie więcej niż 250 pracowników<sup>1</sup>. Za małe przedsiębiorstwo uważa się podmiot gospodarczy, który w poprzednim roku obrotowym zatrudniał średniorocznie poniżej 50 pracowników przy założeniu, że osiągnął przychód netto ze sprzedaży towarów, wyrobów, usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości 7 mln euro lub suma jego aktywów bilansu sporządzonego na koniec roku obrotowego nie jest wyższa niż równowartość 5 mln euro. Średnie przedsiębiorstwo to taki podmiot, który zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników, uzyskał przychód netto ze sprzedaży do równowartości 40 mln euro lub suma bilansowa aktywów nie przekroczyła 27 mln euro. Ponadto za małą (średnią) firmę, nie uważa się podmiotu, w której udziałowcy (inni niż MŚP) posiadają:

- więcej niż 25% wkładów, udziałów lub akcji,
- prawa do ponad 25% udziału w zysku,
- więcej niż 25% głosów w zgromadzeniu wspólników.

Coraz częściej wyróżnia się mikroprzedsiębiorstwa, czyli podmioty zatrudniające do 5 lub 10 pracowników (Strużycki 2002, s. 23; Wach 2004). Definicja małego i średniego przedsiębiorstwa w Polsce jest zgodna z rekomendacją Komisji Europejskiej z 3 kwietnia 1996 r.

Sektor MŚP ogrywa kluczową rolę w krajach OECD (*Small... 2000*). Wynika to z kilku powodów. Po pierwsze małe i średnie firmy stanowią 95% przedsiębiorstw. Po drugie, zatrudniają od 60 do 70%, przy czym zdecydowanie większa jest ich rola w tworzeniu nowych miejsc pracy od 60 do 90%. Po trzecie, te podmioty generują 25–35% światowego eksportu. We wspomnianym zakresie małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce mają jeszcze większe znaczenie co szczególnie widać w przypadku eksportu, gdzie sektor MŚP generuje ponad 45% ogólnej jego wartości<sup>2</sup>.

Małe i średnie firmy różnią się od dużych podmiotów gospodarczych (przede wszystkich korporacji transnarodowych) w kilku ważnych obszarach. Można do nich zaliczyć: zasoby, proces formułowania strategii, strukturę organizacyjną, podejście do ryzyka, elastyczność, wykorzystanie efektu ekonomii skali i źródła informacji rynkowych (Hollensen 2001, s. 7–12).

<sup>1</sup> Ustawa o prawie działalności gospodarczej z 19 listopada 1999 r. (DzU 1999, nr 101, poz. 1178). W niektórych krajach limit dla średniej firmy jest ustanowiony na poziomie 200 osób, natomiast w USA sektor MŚP stanowią firmy zatrudniające do 500 pracowników (zob. *Small, and Medium-sized... 2000*).

<sup>2</sup> Zob. *Ekspert MŚP w 2000 roku na tle 1995, 1998 i 1999 z uwzględnieniem sektorów własności i wielkości zatrudnienia* (web.mg.gov.pl).

**Zasoby.** Małe i średnie przedsiębiorstwa dysponują ograniczonymi zasobami finansowymi, co stanowi ważne ograniczenie w ich działalności marketingowej, zarówno na rynku krajowym, jak i rynkach zagranicznych. Co oznacza, że takie podmioty muszą poszukiwać tanich rozwiązań w zakresie marketingu (zwłaszcza w obszarze badań marketingowych i promocji). Z zasobami jest również związana kwestia wiedzy i doświadczenia menedżerów (w małych i średnich firmach odnosi się to także do właścicieli). W tym sektorze tradycyjnie właściciele (menedżerowie) mają przeważnie doświadczenie i wiedzę techniczną, a ich umiejętności menedżerskie mają charakter nieformalny i ogólny. Można zaryzykować hipotezę, że jednym z ważnych ograniczeń ekspansji polskich małych i średnich firm na rynkach zagranicznych jest brak specjalistycznej wiedzy związanej z marketingiem międzynarodowym.

**Formułowanie strategii.** W sektorze MŚP sposób formułowania strategii ma charakter intuicyjny, nieustrukturalizowany i swobodny (*emergent strategy formulation*) (Mintzberg, Waters 1985). Związane to jest z aktywnym poszukiwaniem przez właścicieli (menedżerów) nowych, opłacalnych możliwości rynkowych oraz z faktem, że przedsiębiorczość jest kluczową cechą wyróżniającą takie firmy z dużych podmiotów gospodarczych (Knight 2001).

**Struktura organizacyjna.** W małych i średnich firmach struktura organizacyjna jest mniej sformalizowana i bardziej spłaszczona. Oznacza to, że pracownicy mają bliższy kontakt z właścicielem (menedżerem). Ponadto właściciel często poprzez swoją władzę (czasami charyzmatyczną) inspirowa i kontroluje funkcjonowanie przedsiębiorstwa prawie we wszystkich obszarach.

**Podejście do ryzyka.** Duże firmy generalnie unikają ryzyka poprzez stosowanie sformalizowanych modeli podejmowania decyzji, które bazują na stopniowym zbliżaniu się do realizacji długookresowych możliwości rynkowych. Natomiast MŚP czasami podejmują ryzyko. Dotyczy to dwóch podstawowych sytuacji. Po pierwsze, gdy istnienie firmy jest zagrożone. Po drugie, gdy właściciel podejmuje decyzje bez zebrania podstawowych informacji.

**Elastyczność.** Jest to następna pozytywna cecha wyróżniająca małe i średnie firmy od dużych podmiotów. Płaska struktura organizacyjna, krótsze kanały komunikacyjne pomiędzy właścicielem a klientami umożliwiają MŚP szybsze reagowanie i większą elastyczność w kontaktach z klientami. Ten wyróżnik MŚP powinien być wykorzystywany przy tworzeniu algorytmu prowadzenia działań marketingowych na rynkach zagranicznych.

**Efekt ekonomii skali.** Stanowi często źródło przewagi konkurencyjnej dużych firm (w szczególności korporacji transnarodowych). Jednakże zmiany w informatycznych i telekomunikacyjnych technologiach oraz postępująca

globalizacja ograniczyły znaczenie tego źródła przewagi konkurencyjnej (Bell 1995). Ponadto odpowiedzią małych i średnich firm na efekt ekonomii skali może być strategia koncentracji na niszach rynkowych.

**Źródła informacji rynkowych.** Małe i średnie przedsiębiorstwa zwykle zbierają informację rynkową w sposób nieformalny, bazując na komunikacji bezpośredniej, niesformalizowanych obserwacjach rynkowych oraz łatwo dostępnych danych wtórnych. Zebrane dane rynkowe są często niekompletne i fragmentaryczne, a proces ich interpretacji bazuje na intuicji i doświadczeniu. W ostatnich latach sytuację na tym polu w sposób zdecydowany poprawił Internet.

#### 4. MODELE MARKETINGOWYCH STRATEGII MAŁYCH I ŚREDNICH FIRM NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH

Zwiększenie aktywności na rynkach zagranicznych polskich firm w dużym stopniu zależy od wyborów strategicznych w zakresie marketingu. Nie ma oczywiście jednej skutecznej strategii marketingowej, która mogłaby stanowić wzorzec dla różnych firm, działających na różnych rynkach produktowych i geograficznych. Jednakże można przedstawić kilka ważnych elementów strategii marketingowej, które mogą doprowadzić do sukcesu na rynkach zagranicznych.

**Budowanie pozycji firmy na rynku krajowym.** Punktem wyjścia do ekspansji na rynki zagraniczne polskiego przedsiębiorstwa jest zdobycie pozycji dominującej na danym rynku produktowym lub określonych segmentach rynku w Polsce. Jedynie firma mająca solidną pozycję na rynku krajowym, która gwarantuje dodatnie przepływy gotówkowe, jest w stanie przeznaczyć na działania marketingowe na rynkach zagranicznych znaczne zasoby finansowe. Taka sytuacja oznacza, że wejście na rynki zagraniczne nie będzie miało charakteru tymczasowego, ale będzie długookresową inwestycją. Małe i średnie przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć pozycję dominującą na danym krajowym rynku produktowym, jeśli go zdefiniuje relatywnie wąsko (w układzie: funkcji, typu nabywców lub/i technologii), co oznacza, że takie firmy muszą stosować strategię koncentracji (lub inaczej mówiąc, strategię obsługi „niszy rynkowej”) (Knight 2001; Simon 2004). Na przykład firma Karat z Katowic, specjalizująca się w produkcji kafli kominowych i piecowych, po zdobyciu pozycji jednego z czołowych dostawców na rynku polskim, rozpoczęła aktywną działalność na rynkach europejskich – konkurując z producentami z Niemiec, Hiszpanii i Czech.

**Wielofazowa ocena atrakcyjności rynków zagranicznych.** Właściciele lub menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw powinni koncentrować swoje



działania analityczne na kilku rynkach geograficznych, które najlepiej znają, ponieważ wówczas analiza atrakcyjności może być przeprowadzona w oparciu o dane wtórne i własne doświadczenia, bez konieczności uruchamiania kosztownych badań marketingowych. W takiej sytuacji jednym z najważniejszych kryteriów oceny rynków zagranicznych będzie bliskość geograficzna. Co powoduje, że wiele małych i średnich firm poszukuje klientów na najbliższych rynkach geograficznych. Taka sytuacja występuje w Polsce. Świadczyć o tym może struktura geograficzna polskiego eksportu. W 2002 r. 32,3% eksportu było realizowane na rynku niemieckim (*Mały rocznik...* 2003). W większości przypadków taka analiza ma charakter subiektywny. Można tę wadę ograniczyć poprzez wprowadzenie wielofazowości w tej analizie i stosowanie zasady stopniowej redukcji rozpatrywanych krajów, co również przyczyni się do obniżenia kosztów. Wówczas pierwsza faza jest związana z oceną atrakcyjności kilkunastu krajów ze względu na kluczowe parametry związane z makrootoczeniem marketingowym, druga natomiast dotyczy już szczegółowszej oceny atrakcyjności rynku, pozycji konkurencyjnej oraz poziomu ryzyka (zmodyfikowana macierz portfelowa General Electric (Kotler 1994, s. 382–384)), a w końcu dla wybranego kraju jest przygotowywany dokładny biznesplan, wyznaczający cele finansowe i marketingowe.

**Ograniczona liczba rynków zagranicznych wybranych do obsługi.** Polskie firmy powinny rozpoczynać swoją działalność na rynkach zagranicznych od jednego rynku, który w ich ocenie jest najbardziej atrakcyjny. Dotyczy to w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw i wynika przede wszystkim ze względów kosztowych oraz redukcji ryzyka gospodarczego. Dopiero po zdobyciu pozycji rynkowej w danym kraju można pomyśleć o ekspansji na inne rynki zagraniczne. Dlatego też najbardziej polecaną strategią będzie sekwencyjne wchodzenie na rynki zagraniczne (Hollensen 2001, s. 204–205).

**Preferowanie strategii wejścia związanych z eksportem bezpośrednim.** Na rynkach zagranicznych odnoszą sukces firmy, które decydują się na strategię wejścia związane z eksportem bezpośrednim. Oznacza to, że takie strategię wejścia, jak eksport przerobowy czy też eksport pośredni, nie są rozwiązaniami, które powinny być brane pod uwagę ze względu na niski stopień kontroli oraz brak możliwości zdobycia cennego doświadczenia związanego z prowadzeniem działalności marketingowej na rynkach zagranicznych. Oznacza to, że nawet małe i średnie przedsiębiorstwa powinny preferować strategię wejścia związane z eksportem bezpośrednim, pomimo większych nakładów finansowych związanych z tą formą eksportu. Natomiast inwestycje bezpośrednio ze względów finansowych w pierwszej fazie internacjonalizacji małych i średnich firm nie powinny być brane pod uwagę, jako strategię wejścia na rynki zagraniczne. Dopiero po zdobyciu pozycji jednego z czołowych dostawców na danym rynku zagranicznym oraz w sytuacji dużej wielkości

tego rynku i wysokich kosztów transportu można rozważać kwestię przeniesienia produkcji do danego kraju. Jednakże w takiej sytuacji powinny być preferowane inwestycje bezpośrednie typu *greenfield*. Inne rozwiązanie może być rekomendowane producentom rolnym. Dla takich podmiotów gospodarczych preferowanym sposobem wejścia na rynki zagraniczne powinien być eksport pośredni bazujący na grupie producencko-marketingowej (Karasiewicz 2001, s. 108–116; Meulenberg 2000).

**Uważny wybór partnera handlowego.** Jedną z ważniejszych decyzji w marketingu międzynarodowym jest znalezienie partnera, z którym firma będzie współpracować na danym rynku zagranicznym. Dlatego też należy określić kluczowe kryteria wyboru partnera na rynku zagranicznym. Można do nich zaliczyć: sytuację finansową, reputację, doświadczenie, kontakty, znajomość języków obcych. Partner nie może być z jednej strony zbyt mocny finansowo, bowiem może wówczas dążyć do przejęcia firmy z Polski, a z drugiej nie może być słaby finansowo i nie dysponować kontaktami i znajomościami, bowiem w takiej sytuacji udzieli firmie polskiej niewielkiego wsparcia w projektowaniu i prowadzeniu działań marketingowych na danym rynku zagranicznym. Natomiast dobra reputacja partnera pozwoli zmniejszyć ryzyko prowadzenia działań na rynku zagranicznym. W końcu znajomość języków obcych ułatwi procesy komunikacyjne pomiędzy eksporterem a partnerem. Przykładem ilustrującym tę zasadę prowadzenia działań marketingowych na rynkach zagranicznych może być postępowanie japońskich firm samochodowych (Toyota, Honda, Nissan) w latach 50., gdy rozpoczęły działalność na rynku amerykańskim. Wybór dealerów bazował na następujących kryteriach: położenie geograficzne (Kalifornia, ponieważ od tego stanu rozpoczęły firmy japońskie ekspansję na cały rynek amerykański), bliskość kulturowa (preferowani byli kandydaci na dealerów pochodzenia japońskiego) i możliwości finansowe (dopiero na trzecim miejscu) (Kotler, Fahey, Jatusripitak 1986, s. 93–97).

**Budowanie silnej marki na rynku zagranicznym.** Firmy działające na rynkach zagranicznych powinny dążyć do sprzedaży swoich produktów pod własną marką i zachowania kontroli nad nią. Związane to jest ze stopniowym budowaniem pozycji rynkowej marki (udział w rynku, stopień lojalności nabywców, stopień znajomości marki itd.) poprzez inwestycje marketingowe (głównie związane z dostosowaniem produktu do specyfiki danego rynku, budowaniem relacji w systemach dystrybucji i działalnością promocyjną) oraz umiejętną i konsekwentną strategią pozycjonowania. Wybór innego rozwiązania w tym zakresie sprowadza firmę polską jedynie do roli producenta, który w niewielkim stopniu kontroluje swoją działalność na rynkach zagranicznych. Przykładem ilustrującym inne wybory strategiczne w tym zakresie może być firma Wólczanka. Jest to jedna z najsilniejszych marek na rynku polskim. W rankingu marek niespożywczych zorganizowa-

nym przez „Rzeczpospolitą” (2004) zajęła pierwszą pozycję. Jednakże jej obecność na rynkach zagranicznych jest iluzoryczna, bowiem opiera się na eksporcie przerobowym, co oznacza, że koszulki Wólczanki są sprzedawane pod markami jej zagranicznych partnerów. Innym przykładem może być historia marki Belvedere. Jest to marka, która stworzyła na rynku wódki nowy segment cenowy i jest sprzedawana w USA po 35 dolarów za butelkę 3/4 litra (Silverstein, Fiske 2003, s. 201–209). Jest ona produkowana w Polmosie Żyrardów, a dystrybuowana przez firmę Philips Millenium. W konsekwencji firma zajmująca się sprzedażą tej wódki w USA wykupiła zakłady produkcyjne w Żyrardowie. Są oczywiście przykłady pozytywne dotyczące budowania silnej marki na rynkach zagranicznych. Można do nich zaliczyć: firmę Maspex w przypadku marki Kubuś (na wielu rynkach dostosowano nazwę marki do specyfiki poszczególnych rynków, np.: w Niemczech – Kubus, na Węgrzech – Kubu) oraz Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych, które zbudowały silną pozycję marki Bella na rynku podpasek damskich na rynku rosyjskim i ukraińskim.

**Specyficzna segmentacja i wybór rynku docelowego.** Segmentacja rynku powinna wynikać ze specyfiki danego rynku zagranicznego i stosowanych rozwiązań w tym zakresie na rynku krajowym. Podobnie jak na rynku krajowym wybór rynku docelowego powinien być ściśle związany ze strategią koncentracji (niszy rynkowej). Idealnym rozwiązaniem jest wysoki stopień podobieństwa rynku docelowego za granicą do polskiego lub poszukiwanie możliwości sprzedaży takiego samego produktu (o wysokim stopniu standaryzacji) dla różnych rynków docelowych w poszczególnych krajach.

**Standaryzowanie działań instrumentalnych.** Przedsiębiorstwa powinny dążyć do wysokiego stopnia standaryzacji działań marketingowych na rynkach zagranicznych. Takie postępowanie jest wzmacniane poprzez: rosnącą globalizację na poszczególnych rynkach produktowych, prowadzenie działalności na ograniczonej liczbie rynków geograficznych i wysoki stopień podobieństwa tych rynków. Podstawową zaletą standaryzacji działań marketingowych jest znaczna obniżka kosztów. Jednakże standaryzacja działań instrumentalnych nie może być prowadzona na siłę, jeżeli poszczególne rynki zagraniczne różnią się znacznie między sobą, to należy to uwzględnić przy projektowaniu *marketing-mix*. Ponadto należy uwzględnić to, że niektóre instrumenty marketingowe jest trudniej, a niektóre łatwiej standaryzować. Do instrumentów, które trudniej standaryzować można zaliczyć: dystrybucję i cenę, natomiast łatwiej standaryzować: produkt i promocję (Takeuchi, Porter 1986).

**Szerokie wykorzystanie Internetu w działalności marketingowej.** Małe i średnie firmy powinny aktywniej wykorzystywać Internet w prowadzeniu działań marketingowych poza granicami Polski. Wynika to z kilku powodów. Po pierwsze, Internet pozwala relatywnie tanio obsługiwać klientów za-

granicznych, zwłaszcza w przypadku, gdy produkt można dostarczyć przez sieć internetową. Po drugie, strona www (oczywiście dobrze zaprojektowana) oraz poczta elektroniczna mogą stanowić tani sposób komunikowania się z partnerami zagranicznymi. Po trzecie, Internet stwarza możliwość większej współpracy z partnerami zagranicznymi przy projektowaniu produktu, dzięki czemu istnieje większa szansa dostosowania produktu do specyfiki danego rynku zagranicznego. Po czwarte, Internet również przyczynia się do obniżenia kosztów wstępnych badań marketingowych pozwalających określić atrakcyjność rynków zagranicznych. Jednakże wykorzystanie Internetu w działalności marketingowej wymaga przewyciężenia takich barier jak: ciągle relatywnie niska dostępność do sieci internetowej małych i średnich przedsiębiorstw; brak umiejętności posługiwania się komputerem i korzystania z sieci internetowej w przypadku właścicieli (kadry menedżerskiej) w sektorze MŚP; brak różnych wersji językowych stron www (w wielu sytuacjach nie wystarczy wersja polsko- i anglojęzyczna).

## 5. PODSUMOWANIE

Jednym z ważniejszych wyzwań, przed jakimi stoją polska gospodarka i przedsiębiorstwa jest zwiększenie udziału w gospodarce światowej. Jest to możliwe poprzez zwiększenie aktywności na rynkach zagranicznych nie tylko przedsiębiorstw bezpośrednio (lub pośrednio) związanych z kapitałem zagranicznym, ale również małych i średnich firm mających kapitał polski. W przypadku pierwszej grupy podmiotów, to korzystają one ze sprawdzonych wzorców działania swoich partnerów zagranicznych i realizują one precyzyjnie rolę, jaką im wyznacza centrala koncernu międzynarodowego.

Natomiast w przypadku drugiej grupy podmiotów – tych, które mają dwa istotne wyróżniki: rozmiar (małe i średnie) oraz kapitał pochodzenia (polski) – można przedstawić następujące wyróżniki strategii marketingowej, które mogą doprowadzić do sukcesu na rynkach zagranicznych:

- budowanie pozycji firmy na rynku krajowym w oparciu o strategię koncentracji,
- wielofazowa ocena atrakcyjności rynków zagranicznych,
- ograniczona liczba rynków zagranicznych wybranych do obsługi,
- preferowanie strategii wejścia związanych z eksportem bezpośrednim,
- uważny wybór partnera handlowego,
- budowanie silnej marki na rynku zagranicznym,
- specyficzna segmentacja i wybór rynku docelowego,
- standaryzowanie działań instrumentalnych,
- szerokie wykorzystanie Internetu w działalności marketingowej.

## BIBLIOGRAFIA

- Bell J. (1995), *The internationalization of small computer software firms*, "European Journal of Marketing", vol. 29, No. 9, s. 60–75.
- Belli P. (1991), *Globalization the rest of the world*, „Harvard Business Review”, vol. 69, No. 4, s. 50–55.
- Białecki K. (1968), *Elementy marketingu eksportowego*, PWE, Warszawa.
- Białecki K., Borowski J., Krzyżmiński A. H. (1975), *Marketing w handlu zagranicznym*, PWE, Warszawa.
- Britt S. (1974), *Standardizing marketing for the international market*, „The Columbia Journal of World Business”, vol. 9, Winter, s. 39–45.
- Buzzell R. (1968), *Can you standardize multinational marketing*, „Harvard Business Review”, vol. 46, November–December, s. 102–113.
- Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie eksportującym* (1986), red. A. Sznajder, PWN, Warszawa.
- Douglas S., Wind Y. (1987), *The myth of globalization*, „Columbia Journal of World Business”, vol. 22, No. 3, s. 19–29.
- Gorynia M., Kokocińska M. (2002), *Strategie przedsiębiorstw lubuskich a rozszerzenie Unii Europejskiej*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Implikacje dla Polski*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 86–108.
- Grzegorzczak W. (1998), *Marketing na rynkach zagranicznych*, „Biblioteka Menedżera i Bankowca”, Warszawa.
- Hamel G., Prahalad C. (1985), *Do you really have a global strategy*, „Harvard Business Review”, vol. 63, July–August, s. 139–148.
- Hollensen S. (1998), *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*, Prentice-Hall Europe, London.
- Hollensen S. (2001), *Global marketing. A market-responsive approach*, Prentice-Hall, London.
- Hout T., Porter M., Rudden E. (1982), *How global companies win out*, „Harvard Business Review”, vol. 60, September–October, s. 89–108.
- International Trade for OECD Countries* (2003) (<http://www.oecd.org>).
- Jain S. (1989), *Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses*, „Journal of Marketing”, vol. 53, No. 1, s. 70–79.
- Kacker M. (1972), *Patterns of marketing adaptation in international business: A study of American business firms operating in India*, „Management International Review”, vol. 12, No. 5, s. 111–118.
- Karasiewicz G. (2001), *Systemy dystrybucji artykułów rolno-spożywczych na rynku polskim. Diagnoza i koncepcja zmian*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Karcz K. (2004), *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa.
- Keegan W. (1969), *Multinational product planning: Strategic alternatives*, „Journal of Marketing”, vol. 33, January, s. 58–62.
- Kłósiewicz-Górecka U. (2004), *Skutki integracji Polski z Unią Europejską dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku artykułów żywnościowych*, „Marketing i Rynek”, nr 5, s. 32–39.
- Knight G. (2001), *Entrepreneurship and strategy in the international SME*, „Journal of International Management”, vol. 7, s. 155–171.
- Kotler Ph. (1986), *Global standardization – courting danger*, „The Journal of Customer Marketing”, vol. 3, Spring, s. 13–15.

- Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & S-ka, Warszawa.
- Kotler Ph., Fahey L., Jatusripitak S. (1986), *The New Competition*, Prentice-Hall International, London.
- Krzywiński A. H. (1976), *Strategia eksportera na rynkach krajów kapitalistycznych*, PWE, Warszawa.
- Levitt T. (1983), *The globalization of markets*, „Harvard Business Review”, vol. 61, No. 3, s. 92–102.
- Mały rocznik statystyczny 2003 rok* (2003), (www.gus.pl).
- Mazurek-Łopacińska K. (2001), *Niektóre dylematy rozwoju marketingu globalnego*, „Świat Marketingu”, listopad, www.swiatmarketingu.pl.
- Meulenberg M. (2000), *Voluntary marketing institutions in food marketing system*, [w:] *Agricultural markets beyond liberalization*, eds. A. von Tilburg, H. Moll, A. Kuyenhoven, Kluwer, Boston–Dordrecht–London, s. 215.
- Mintzberg H., Waters A. (1985), *Of strategies, deliberate and emergent*, „Strategic Management Journal”, vol. 6, s. 257–272.
- Ohmae K. (1989), *Managing in a borderless world*, „Harvard Business Review”, vol. 67, No. 3, s. 152–161.
- Pawlina I. (2002), *Działalność marketingowa polskich przedsiębiorstw sektora MSP w kontekście integracji z Unią Europejską*, [w:] *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa, s. 193–222.
- Porter M. (1986), *The strategic role of international marketing*, „Journal of Customer Marketing”, vol. 3, No. 2, s. 17–21.
- Quelch J., Hoff E. (1986), *Customizing global market*, „Harvard Business Review”, vol. 64, No. 3, s. 59–68.
- Ranking mocy marki*, „Rzeczpospolita”, 30.06.2004.
- Ronstandt R., Kramer R. (1982), *Getting the most out of innovation abroad*, „Harvard Business Review”, vol. 60, No. 2, s. 94–99.
- Rutkowski I. (2003), *Wspólny rynek – mechanizmy europeizacji*, „Marketing i Rynek”, nr 11, s. 2–6.
- Samiee S., Roth K. (1992), *The influence of global marketing standardization on performance*, „Journal of Marketing”, vol. 56, No. 2, s. 1–17.
- Sheth J. (1986), *Global markets or global competition*, „Journal of Customer Marketing”, vol. 3, No. 2, s. 9–26.
- Silverstein M., Fiske N. (2003), *Trading up. The new American luxury*, Portfolio, New York.
- Simmonds K. (1985), *Global strategy: achieving the geocentric ideal*, „International Marketing Review”, vol. 2, Spring, s. 8–17.
- Simon H. (1999), *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Simon H. (2004), *Hidden Champions: The way to global market leadership*, „Master of Business Administration”, vol. 4, s. 19–26.
- Słowińska B. (2004), *Działania w sferze marketingu jako element przygotowań przedsiębiorstw do funkcjonowania w ramach rynku europejskiego*, „Marketing i Rynek”, nr 5, s. 26–31.
- Small, and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach* (2000), Policy Brief OECD, (www.oecd.org).
- Sorenson R., Wiechmann U. (1975), *How multinationals view marketing standardization*, „Harvard Business Review”, vol. 53, No. 3, s. 38–54.
- Strużycki M. (2002), *Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa, s. 23.

- Strzyżewska M. (2000), *Marketing na rynkach zagranicznych*, [w:] *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, red. K. Nowakowski, Key Text, Warszawa, s. 171–239.
- Sznajder A. (1992), *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa.
- Sznajder A. (1997), *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szreder M., Balicki A. (2001), *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw wobec integracji z UE*, „Marketing i Rynek”, nr 5, s. 31–36.
- Takeuchi H., Porter M. (1986), *Three Roles of International Marketing In Global Strategy*, [w:] *Competition in Global Industries*, ed. M. Porter, The Harvard Business Press, Boston, s. 111–146.
- Terpstra V., *On marketing appropriate products in developing countries*, „Journal of International Marketing”, vol. 1, No. 4, s. 3–15.
- Wach K. (2004), *Więcej dla mniejszych*, „Rzeczpospolita” 05.01.2004.
- Yip G. (1989), *Global Strategy in a Word of Nations*, „Sloan Management Review”, Vol. 31, No 1, s. 29–41.

Grzegorz Karasiewicz

#### THE MARKETING STRATEGIES OF SMEs ON FOREIGN MARKETS – NORMATIVE FORMULATION

The purpose of the paper is describing of the algorism of procedure regarding marketing strategies in normative formulation (with concentration on SMEs) on foreign markets, which make possible achieving market success.

To these procedures are included:

- creating of company position at home market basing on concentration strategy,
- polyphase estimation of the attractiveness of foreign markets,
- limited quantity of foreign markets for servicing,
- preferring of the entering strategy connected with direct export,
- careful selection of trade partner,
- building of strong brand on foreign market,
- specific segmentation and selection of target market,
- standardization of marketing-mix,
- wide using of Internet in marketing activity.