

# Jolanta Mazur

---

## Międzynarodowe strategie marketingowe przedsiębiorstw usługowych

---

International Journal of Management and Economics 19, 43-64

---

2006

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## **Międzynarodowe strategie marketingowe przedsiębiorstw usługowych**

### **Wprowadzenie**

W ciągu ostatnich dwudziestu lat ekonomiści, a zwłaszcza naukowcy zajmujący się marketingiem, stopniowo redukowali lukę pomiędzy bogactwem publikacji dotyczących rynków produktów materialnych i ich niedostatkami w odniesieniu do usług. Okazuje się jednak, że teoria ciągle nie nadąża za dynamicznymi zmianami praktyki, polegającymi na włączaniu się przedsiębiorstw usługowych w procesy globalizacji<sup>1</sup>. Obserwacja współczesnych rynków daje wiele przykładów internacjonalizacji usługodawców<sup>2</sup>, tymczasem stosunkowo niewiele miejsca w piśmiennictwie naukowym poświęca się międzynarodowemu marketingowi usług, gdy problematyka międzynarodowej działalności przedsiębiorstw produkcyjnych jest szeroko poruszana.

### **Międzynarodowy marketing usług w piśmiennictwie fachowym**

Nieznana mi jest żadna publikacja zwarta poświęcona międzynarodowemu marketingowi usług. W książkach traktujących o międzynarodowych strategiach marketingowych czy też międzynarodowym (globalnym) konkurowaniu usługom nie poświęca się odrębnych części, które analizowałyby specyficzne aspekty strategii wynikające z cech produktu usługowego. Fragmenty dotyczące firm usługowych traktowane są z reguły jak analiza przypadku nie odbiegającego w swej istocie od przypadku przedsiębiorstwa produkującego rzeczy. W najlepszym razie wspomina się jedynie o usługach dodatkowych wspierających sprzedaż podstawowych produktów materialnych<sup>3</sup>. Nieco lepiej sytuacja przedstawia się jeśli chodzi o artykuły w periodykach naukowych, jednak i tu większość publikacji na temat marketingu międzynarodowego dotyczy handlu produktami mającymi postać rzeczy.

Aby zilustrować przedstawiony wyżej pogląd posłużę się wynikami badania 31 najważniejszych międzynarodowych czasopism naukowych o tematyce z zakresu marketingu i biznesu międzynarodowego przeprowadzonego przez G. Knighta<sup>4</sup>. Badanie objęło okres 19 lat (1980–1998). Analiza zawartości czasopism wykazała, że w ciągu tego

okresu na ich łamach ukazały się 124 artykuły na temat międzynarodowego marketingu usług, co daje średnio około 6,5 publikacji rocznie. Nie jest to wiele, zważywszy na rolę usług we współczesnej gospodarce. Dodać należy, że wiele artykułów nie stanowiło prób opracowania ogólnych teoretycznych zrębów międzynarodowego marketingu usług. Były to jedynie opisy pojedynczych przypadków branż lub przedsiębiorstw usługowych. Najwięcej zainteresowania okazano usługom handlu detalicznego, usługom finansowym oraz usługom z zakresu turystyki i rozrywki. Niemniej 40 publikacji dotyczyło przynajmniej trzech branż równocześnie lub też opisywało sytuację w usługach w ogóle (por. tab. 1).

**Tabela 1. Liczba artykułów na temat międzynarodowego marketingu usług opublikowanych w wiodących światowych czasopismach naukowych w latach 1980–1998**

Lp.	Tytuł czasopisma	Liczba publikacji
1.	Service Industries Journal	38
2.	Journal of International Business Studies	13
3.	European Journal of Marketing	12
4.	Journal of Services Marketing	10
5.	Columbia Journal of World Business/Journal of World Business	9
6.	Management International Review	8
7.	International Journal of Service Industry Management	6
8.	Journal of International Marketing	5
9.	International Marketing Review	5
10.	Advances in International Marketing	4
11.	Journal of Business Research	3
12.	Harvard Business Review	2
13.	Journal of Business and Industrial Marketing	2
14.	Journal of Retailing	2
15.	Industrial Marketing Management	1
16.	International Journal of Research in Marketing	1
17.	International Journal of Retailing	1
18.	Journal of Marketing	1
19.	(Scandinavian) International Business Review	1

Źródło: G. Knight, International Services Marketing: Review of Research 1980–1998, „Journal of Services Marketing” 1999, Vol. 13 No 4/5, s. 351.

Co najmniej jeden tekst na temat międzynarodowego marketingu usług został w badanym okresie opublikowany w dziewiętnastu spośród trzydziestu jeden przeanalizowanych czasopism (a zatem w dwunastu nie opublikowano żadnego opracowania na wspomniany temat). Najwięcej artykułów zamieszczono w „Service Industries Journal”. Analiza materiału zgromadzonego przez G. Knighta pokazuje, że jeśli chodzi o intensywność zainteresowania problemem w czasie, to największą odnotowano w roku 1992 (21 opublikowanych pozycji) i w roku 1995 (29 opublikowanych pozycji). Trudno dociec dlaczego w latach następnym 1996–1998 liczba artykułów uległa znacznemu zmniejszeniu (do 5 w 1998 r.). Wyniki tego badania wskazują, że problematyka internacjonalizacji usług nie stanowiła priorytetowej tematyki badawczej dla przedstawicieli nauk ekonomicznych w skali świata. W 1990 r. M. Porter stwierdził „[...] niewiele wiadomo o międzynarodowej konkurencyjności w usługach [...]”<sup>5</sup>. I chyba stwierdzenie to nadal jest aktualne.

Przykładem niedostrzegania specyfiki usług są teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw, które milcząco zakładają, że przedsiębiorstwo to organizacja produkująca przedmioty materialne. Próby opracowania teoretycznych zrębów koncepcji wchodzenia przedsiębiorstw usługowych na obce rynki, czyli strategii udostępniania usług poza krajem macierzystym, nie zakończyły się jak dotąd przyjęciem powszechnie uznawanej koncepcji<sup>6</sup>.

Trudno także opierać teorię internacjonalizacji usług na koncepcjach dotyczących usług oferowanych na rynkach krajowych. Usługi międzynarodowe różnią się bowiem od tych ostatnich tym, że:

- wymagają jakiejś formy przemieszczenia przez granicę
- wiążą się z pewną formą kontaktu z kulturą innego kraju<sup>7</sup>.

Jak wykazały badania, usługi świadczone na rzecz poszczególnych społeczeństw są bardzo silnie uwarunkowane kulturowo<sup>8</sup>.

## Zmiany w gospodarce światowej a teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw

Można spotkać się z poglądem, że zmiany w gospodarce światowej, jakich ostatnio jesteśmy świadkami, redukują przydatność tradycyjnych teorii internacjonalizacji, nie tylko w odniesieniu do usług. Aby uzasadnić to przekonanie C.N. Axinn i P. Matthysens zidentyfikowali pięć podstawowych trendów gospodarki światowej zmieniających istotnie środowisko funkcjonowania podmiotów gospodarczych, a następnie skonfrontowali je z tradycyjnymi teoriami internacjonalizacji przedsiębiorstw:

1. Kształtowanie się gospodarki globalnej, wspieranej przez postęp techniczny w komunikacji, transporcie i procesach produkcyjnych, a także liberalizację rynków. Przejawami tego trendu są fuzje przedsiębiorstw i przejęcia firm w skali globalnej,

globalne inwestycje i handel, globalne przepływy finansowe i coraz bardziej intensywna globalna konkurencja.

2. Rozwój gospodarki usługowej i umiędzynarodowienie przedsiębiorstw usługowych<sup>9</sup>. Trudno przecenić znaczenie usług we współczesnej gospodarce światowej i światowym handlu. Powszechnie wiadomo, że gospodarki krajów zachodnich są zdominowane przez usługi w tym sensie, że branże usługowe zatrudniają znacznie ponad 50% siły roboczej oraz tworzą większą część produktu narodowego brutto<sup>10</sup>. Również słabsze ekonomicznie kraje notują wzrost roli usług w swoich gospodarkach. Zjawiska te nie są wyłącznie rezultatem rozwoju lokalnych rynków usługowych, ale przejawem widocznej globalizacji sektora. Światowy eksport usług, którego wartość w 1990 r. szacowano na 749 408 mln USD, w roku 2003 zwiększył się do 1 729 132 mln USD<sup>11</sup>. Nasilenie się procesów umiędzynarodowienia usług spowodowało wiele czynników. Do wiodących zaliczyć należy: tworzenie się i rozwój ugrupowań integracyjnych, postęp techniczny, szczególnie w zakresie telekomunikacji, a także redukcja barier dla międzynarodowego handlu usługami (Runda Urugwajska GATT ustanawiająca GATS – General Agreement on Trade in Services)<sup>12</sup>.
3. Kształtowanie się tzw. nowej gospodarki. Postęp techniczny umożliwiający rozwój e-biznesu zmienia sposoby konkurencji na rynku i modyfikuje marketing międzynarodowy. Dzięki Internetowi nawet małe przedsiębiorstwa mają bezpośredni dostęp do zagranicznych rynków. Z drugiej strony, nabywcy zyskali możliwość wyboru dostawców z całego świata. Wiele przedsiębiorstw korzysta z tej okoliczności, nawiązując relacje z odległymi geograficznie partnerami, którym powierzają realizację pewnych procesów czy półproduktów (outsourcing). Internet pozwala nie tylko na łatwe komunikowanie się przedsiębiorstwa z zewnętrznymi podmiotami, ale usprawnia funkcjonowanie firm dzięki ułatwieniu procesów dzielenia się informacjami między jednostkami organizacyjnymi czy poszczególnymi pracownikami danej organizacji, a także w ramach łańcucha tworzenia wartości (np. tworzenie wirtualnych zespołów).
4. Rozwój rynków wysokiej technologii i powiązanej z tym gospodarki wiedzy opartej na sieciach podmiotów współpracujących w skali globalnej. W gospodarce opartej na wiedzy znaczenie zyskują sieci globalnych dostawców, klientów, ośrodków akademickich i innych podmiotów zaangażowanych w tworzenie i użytkowanie produktów wysokiej technologii. W sieci nawiązywane są relacje, które zmieniają tradycyjne sposoby konkurencji. Specyficzną pozycję na tych rynkach zajmują małe i średnie przedsiębiorstwa innowacyjne, pozbawione jak dotąd powszechnie akceptowanej teorii internacjonalizacji dostosowanej do ich specyfiki.
5. Kształtowanie się gospodarki wartości. Współczesne przedsiębiorstwa działają pod presją tworzenia wartości dla klientów oraz dla inwestorów<sup>13</sup>. W przypadku działalności na wielu rynkach, realizacja tych celów staje się trudna i wymaga zastosowania

odpowiednich metod menedżerskich (na przykład oceny inwestycji w zagraniczną infrastrukturę usługową pod kątem tworzenia wartości)<sup>14</sup>.

Według C.N. Axinn i P. Matthyssensa liczne tradycyjne teorie internacjonalizacji (oparte bądź na ekonomii neoklasycznej, bądź na koncepcjach zachowań organizacyjnych) nie uwzględniają warunków współczesnej gospodarki, którą charakteryzują wymienione tendencje, nie mówiąc już o tym, że zawsze obarczone były one licznymi ograniczeniami, wynikającymi z założeń mobilności zasobów pomiędzy przedsiębiorstwami, doskonałego transferu *know-how* pomiędzy centralą i zagranicznymi filiami itd.<sup>15</sup>. Jako przykład nieprzystawiania tradycyjnych teorii do współczesnych warunków autorzy podają jedno z założeń tzw. teorii organizacji przemysłowej, zgodnie z którym funkcjonowanie za granicą jest bardziej kosztowne niż działania na rodzimym rynku<sup>16</sup>. Ponadto na ogół tradycyjne teorie internacjonalizacji odnoszą się do zachowań przemysłowych korporacji transnarodowych, nie uwzględniają natomiast przedsiębiorstw małych<sup>17</sup> ani żadnego typu firm usługowych.

Na tym tle nieco bardziej uniwersalna wydaje się eklektyczna teoria J.H. Dunninga, analizująca atrakcyjność handlu międzynarodowego w porównaniu z inwestowaniem za granicą. Jej autor wskazuje na trzy grupy przewag przedsiębiorstwa: przewagę własności, przewagę lokalizacji i przewagę internalizacji, wynikającą z redukcji ryzyka dzięki stosowaniu tych wariantów internacjonalizacji, które umożliwiają stosunkowo ściślejszą kontrolę nad zagranicznymi operacjami. Dunning próbował połączyć elementy kilku teorii i w ten sposób zredukować ich niedostatki<sup>18</sup>, jednak podobnie jak wcześniej opisane koncepcje i ta nie uwzględnia istotnych zmian w środowisku przedsiębiorstw<sup>19</sup>. Nie tłumaczy również, dlaczego dwie firmy tej samej branży o identycznych przewagach własności, lokalizacji i internalizacji wybierają różne sposoby wejścia na ten sam rynek zagraniczny.

Konfrontacja opisanych trendów z przedstawionymi teoriami prowadzi autorów do wniosku, że proponowane koncepcje nie odzwierciedlają sytuacji współczesnej gospodarki. I tak, w warunkach skokowego rozwoju handlu internetowego, trudno obronić sąd o stopniowej, liniowej internacjonalizacji przedsiębiorstw, polegającej na początkowym rozwijaniu działalności w krajach bliższych kulturowo, aby następnie skierować uwagę na rynki charakteryzujące się większym dystansem psychicznym. Innym fenomenem niemożliwym do wyjaśnienia na bazie tych teorii są tzw. przedsiębiorstwa „globalne od początku” (ang. *born global*)<sup>20</sup>. Dla handlu prowadzonego za pośrednictwem Internetu nieważne są kryteria geograficzne i kulturowe w doborze rynków zbytu, dlatego, jak twierdzą C.N. Axinn i P. Matthyssens, nie sprawdzają się teorie sugerujące stopniowy proces internacjonalizacji oparty na kryterium dystansu psychicznego. Ponadto większość omawianych teorii nie uwzględnia istnienia porozumień kooperacyjnych tworzących sieci współpracujących przedsiębiorstw. Poza nielicznymi ujęciami wszystkie teorie przyjmują punkt widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa, a nie współpracującej grupy<sup>21</sup>. W warunkach rozwoju aliansów strategicznych tworzących międzynarodowe łańcuchy wartości jest to istotny mankament.

Wspomniani autorzy wymieniają jeszcze wiele innych ułomności tradycyjnych teorii umiędzynarodowienia przedsiębiorstw, takich jak wyizolowanie eksportu z innych rodzajów działalności (*absence of portfolio logic*), przykładanie zbyt dużej wagi do zdobywania wiedzy przez doświadczenie<sup>22</sup>, niedocenywanie roli menedżerów w podejmowaniu decyzji o internacjonalizacji firm i ich uzależnienia od celów wyznaczanych przez inwestorów, wyolbrzymianie celu efektywności ekonomicznej a pomijanie problematyki tworzenia wartości dla klienta i budowania takich aktywów rynkowych, jak reputacja czy relacje z klientami<sup>23</sup>. Uważają oni, że żadna z podjętych dotąd prób nie zakończyła się stworzeniem dynamicznego, odpowiadającego współczesnym warunkom modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa<sup>24</sup>.

Wydaje się jednak, że zasługującą na uwagę grupę objaśnień internacjonalizacji przedsiębiorstw tworzą koncepcje oparte na analizie zasobów przedsiębiorstw bazujące na klasycznej teorii przedsiębiorstwa<sup>25</sup>. Teoria zasobowa uważa przedsiębiorstwo, a nie branżę za źródło przewagi konkurencyjnej<sup>26</sup>. Przedsiębiorstwa dysponują zróżnicowanymi zasobami aktywów i umiejętności o ograniczonej mobilności, które pragną jak najefektywniej zastosować. Zróżnicowany zakres i rodzaj zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa decyduje według reprezentantów tego podejścia o tym, że nie wszystkie firmy danej branży stosują te same sposoby internacjonalizacji. Każda z nich poszukuje najlepszego zgrania (ang. *fit*) pomiędzy własnymi zasobami i zewnętrznymi uwarunkowaniami. W przeciwieństwie do tradycyjnych teorii internacjonalizacji, sugerujących stosowanie rozwiązań ograniczających transakcyjne koszty umiędzynarodowienia, teoria zasobowa traktuje wyłączną własność zagranicznej filii jako najlepszy sposób wejścia na rynek zagraniczny, umożliwiający sprawowanie pełnej kontroli nad zagranicznymi operacjami, dający szansę ochrony specyficznych zasobów przedsiębiorstwa. Realizowany jest on jednak wówczas, gdy pozwolą na to uwarunkowania wewnętrzne (zasoby przedsiębiorstwa i jego cele strategiczne).

Wśród uwarunkowań wynikających z zasobów I. Ekeledo i K. Sivakumar wymieniają szczególne umiejętności (sprawność menedżerska, wiedza pracowników), własną technologię, *know-how* (stanowiące część wiedzy ukrytej) i doświadczenie biznesowe<sup>27</sup>. Badania amerykańskich przedsiębiorstw wykazały, że dysponowanie własną technologią, duże doświadczenie zdobyte w danym regionie i/lub branży, znaczna wielkość przedsiębiorstwa, dostosowana do specyfiki aktywów kultura organizacyjna, doskonała reputacja dotycząca jakości produktu, sprawności procesów czy doskonałości zarządzania skłaniają do wyboru takiego wariantu wejścia na obcy rynek, który gwarantuje pełną kontrolę operacji, możliwą dzięki 100-procentowej własności przedsięwzięcia. Z drugiej strony, warianty polegające na podjęciu współpracy z zagranicznym partnerem wybierają przedsiębiorstwa pragnące uzupełnić braki własnych zasobów<sup>28</sup>.

Teoria zasobowa jest atrakcyjna jeszcze z jednego powodu. Może ona przyczynić się do wyjaśnienia procesów internacjonalizacji w sektorze usług<sup>29</sup>.

## Klasyfikacja usług z punktu widzenia możliwości ich umiędzynarodowienia

Sektor usług cechuje znaczna różnorodność. Jest on sektorem rezydualnym, do którego przynależą te wszystkie branże, które nie są zaliczone do dwu pozostałych. Różnorodność branż usługowych sprawia wiele kłopotu tym przedstawicielom nauki, którzy podejmują próby opracowania teorii odnoszących się do wszystkich rodzajów działalności usługowej. Rodzą się wątpliwości co do możliwości stworzenia takiej wspólnej teorii. W tej sytuacji proponowane są klasyfikacje usług umożliwiające uogólnienia dla grup branż usługowych, homogenicznych z danego punktu widzenia. Proponowane są także klasyfikacje ułatwiające analizę umiędzynarodowienia usług.

Najprostszym sposobem podziału usług była zaproponowana przez M.K. Erramilli klasyfikacja na usługi twarde (ang. *hard services*) i usługi miękkie (ang. *soft services*)<sup>30</sup>. O ile pierwsze nie wymagają w ogóle obecności eksportera na obcym rynku bądź ta obecność jest bardzo ograniczona, o tyle drugie są oparte na interakcjach pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą, co powoduje, że obecność eksportera jest niezbędna. Wspomniany autor uważa, że do usług twardych stosują się tradycyjne teorie internacjonalizacji, natomiast usługi miękkie wymagają nowego podejścia. Pogląd ten podzielają I. Ekledo i K. Sivakumar, którzy sugerują, że nowe teorie usługowe potrzebne są jedynie dla tych usług, w których procesu produkcji (świadczenia) nie sposób oddzielić od procesu konsumpcji<sup>31</sup>.

Innym kryterium podziału usług, stosowanym do analizy ich umiędzynarodowienia, jest forma przekraczania granic narodowych<sup>32</sup>. Jedną z klasyfikacji uwzględniającą to kryterium jest podział usług na cztery następujące grupy:

1. Usługi wymagające osobistego kontaktu pomiędzy usługobiorcą i usługodawcą (ang. *contact-based services*); świadczenie na rzecz zagranicznego usługobiorcy wymaga przekroczenia granic przez dostawcę lub klienta (nauczanie języków obcych przez obcokrajowców, tzw. *native speakers*).
2. Usługi, których świadczenie na odległość umożliwiają techniczne środki komunikowania pomiędzy usługobiorcą i usługodawcą (ang. *vehicle based services*), takie jak radio, telewizja, Internet i inne (handel internetowy, *teleshopping*).
3. Usługi, których eksport wymaga zaangażowania za granicą aktywów usługobiorcy (ang. *asset-based services*), a zatem ich świadczenie związane jest z bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi (hotelarstwo, bankowość).
4. Usługi, które można zmaterializować (programy komputerowe na dyskietkach i CD) lub których obiektem są przedmioty materialne (sprzęt do naprawy) przekraczające granice państw (ang. *object based services*)<sup>33</sup>.

Wszystkie cechy tradycyjnie określane jako usługowe, takie jak niematerialność, niejednorodność, nietrwałość i nierozdzielność z osobą świadczącego w pełni charakteryzują pierwszą grupę usług – kontaktowych. Ze względu na to, że wymagają one konfrontacji



stron, wykazują się najwyższym stopniem wrażliwości kulturowej. Działania marketingowe podejmowane na ich rzecz powinny uwzględniać tę okoliczność i wynikające z niej ryzyko wystąpienia szumów komunikacyjnych. Opracowanie atrakcyjnej oferty dotyczącej tego rodzaju usług uwzględniać musi konieczność przemieszczania się usługodawców i usługobiorców przez granice i wszelkie związane z tym problemy (np. niemożność elastycznego dostosowania podaży do popytu wobec ograniczeń wizowych).

Rozwój handlu międzynarodowego usługami drugiej grupy stał się możliwy dzięki postępowi technicznemu, zwłaszcza w telekomunikacji. Rozwijają się branże, w których całość procesu usługowego realizowana jest przy użyciu technicznych środków komunikowania się z klientami. W innych dziedzinach w ten sposób podejmowane są tylko wybrane czynności. Chodzi tu o czynności zaplecza (ang. *back office*), wykonywane bez udziału nabywcy w miejscu i czasie niezależnym od miejsca i czasu świadczenia usługi podstawowej i udostępniane dzięki odpowiedniej infrastrukturze technicznej. Duże przedsiębiorstwa usługowe centralizują operacje *back office*, poszukując obniżki kosztów. Outsourcing czynności zaplecza może być przejmowany przez odległych zleceniobiorców, także zagranicznych. Takie kraje jak Irlandia, Holandia czy Indie stały się międzynarodowymi dostawcami usług z zakresu obsługi reklamacji, księgowości, informatyki czy telemarketingu (w tym ostatnim przypadku chodzi o outsourcing usługi podstawowej, a nie usługi zaplecza).

Najważniejsze bariery dla międzynarodowego handlu usługami omawianej grupy wynikają z ograniczonej dostępności mediów, służących stronom do komunikowania się. Dostępność tę zmniejszają różne formy licencjonowania przesyłu danych czy ich zagłuszania. Zwiększanie atrakcyjności oferty polegać może na doskonaleniu technicznych możliwości przesyłania komunikatów. Techniczna doskonałość komunikowania się nie niweluje jednak i w tym przypadku znaczenia czynników kulturowych w tworzeniu atrakcyjnej oferty. Świadczenie usług telemarketingowych na rzecz zagranicznego przedsiębiorstwa wymaga dysponowania pracownikami biegle znającymi język swoich klientów, a także ich zwyczaje.

Podstawę świadczenia usług trzeciego rodzaju stanowią fizyczne aktywa zlokalizowane na terenie kraju goszczącego, zarządzane lub w istotnym zakresie kontrolowane przez zagraniczną centralę. Następuje w ten sposób stopniowy transfer umiejętności z kraju inwestora do kraju goszczącego. Przebiega on w sposób płynny, jeśli umiejętności owe nie kolidują z tradycjami kraju goszczącego. A zatem i w tym przypadku mamy do czynienia z uwarunkowaniami kulturowymi. Dodać należy, że wspomniane umiejętności są niekiedy transferowane ponad granicami, nawet bez przemieszczania materialnych aktywów. Chodzi tu o pomysły biznesowe kopiowane w innych krajach (restauracje narodowe). Brak konieczności przemieszczania przez granice osób świadczących usługi lub usługobiorców czy też materialnych nośników usług ułatwia zarządzanie podażą na rynkach eksportowych. Jest ona bardziej elastyczna niż w dwu wcześniej opisywanych przypadkach ze względu na to, że usługi są świadczone w pobliżu rynków zbytu, w znacznej mierze przez personel pozyskany na lokalnym rynku.

Postęp techniczny umożliwił przekształcanie niektórych usług kontaktowych w usługi zmaterializowane w przedmiotach. Przykładami mogą być lekcje języków obcych nagrane na kasety wideo czy CD, koncerty utrwalone na elektronicznych nośnikach itd. Obrót tego rodzaju produktami przypomina handel przedmiotami materialnymi<sup>34</sup>. Ta okoliczność nie zmienia faktu, że strategie marketingowe dla tej grupy usług także powinny być uwarunkowane kulturowo oraz uwzględniać fakt, że ze względu na brak interakcji pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą produkt musi „bronić się sam” na rynku zagranicznym.

Poszukiwanie kryteriów klasyfikujących usługi i podejmowanie prób tworzenia odrębnych koncepcji dla poszczególnych grup to jeden ze sposobów analizy sektora usług. Inne podejście proponuje Ch. Grönroos. Neguje on zasadność klasyfikowania i odróżniania poszczególnych rodzajów usług, sugerując równocześnie, że należy w analizie koncentrować uwagę na tym, co usługowe w ofertach wszystkich dostawców (także tych, którzy do przedmiotów materialnych dokładają usługi uzupełniające), i na tej podstawie tworzyć jedną koncepcję umiędzynarodowienia wszelkiej działalności usługowej<sup>35</sup>.

## Sposoby wejścia przedsiębiorstw usługowych na rynki zagraniczne jako strategie udostępniania usług nabywcom

Wśród opracowań dotyczących ogółu usług, a nie ich poszczególnych branż na szczególną uwagę zasługują artykuły opisujące sposoby wejścia przedsiębiorstw usługowych na rynki zagraniczne. Do autorów, którzy najwcześniej, bo już na początku lat 90., zajęli się tym zagadnieniem należał M.K. Erramilli<sup>36</sup>. Wydaje się, że również w XXI stuleciu w czasopismach naukowych zajmujących się problematyką międzynarodową kwestia teoretycznego ujęcia problematyki metod wchodzenia przedsiębiorstw usługowych na rynki zagraniczne jest najczęściej poruszonym tematem dotyczącym usług.

Sposobem wejścia określa się instytucjonalne zorganizowanie obecności przedsiębiorstwa na obcym rynku w ciągu pierwszych trzech do pięciu lat. Dobór metody wejścia decyduje często o powodzeniu lub porażce przedsięwzięcia, co sprawia, że decyzje w tym zakresie są szczególnie istotne<sup>37</sup>.

Ch. Grönroos, autorytet w dziedzinie marketingu usług, jak wielu innych autorów poszukuje koncepcji wyjaśnienia procesów umiędzynarodowienia firm usługowych<sup>38</sup>. Jego zdaniem, teorie sugerujące występowanie następujących po sobie faz, od fazy eksportu pośredniego poprzez kolejne, charakteryzujące się coraz większym zaangażowaniem organizacji na rynku zagranicznym w miarę zyskiwania doświadczenia i zaufania, nie nadają się do wytłumaczenia zachowań przedsiębiorstw usługowych. Wejście na rynek zagraniczny oznacza dla firmy usługowej konieczność natychmiastowego rozwiązania wielu problemów, których unika eksporter produktów materialnych stosujący koncepcję eksportu pośredniego. Usługodawca musi znać upodobania i potrzeby zagranicznych klientów, stworzyć odpowiednią infrastrukturę usługową, ukształtować

kanały dystrybucji, podjąć działania promocyjne. Trudno tu mówić o wieloetapowości zagranicznego zaangażowania usługodawcy, który jeśli wkracza na obcy rynek, to robi to „na całego”<sup>39</sup>.

Ch. Grönroos zaproponował podstawową klasyfikację sposobów wejścia usługodawców na rynki zagraniczne, bazując na koncepcji dwu form M.K. Erramilli'ego i C.P. Rao, którą uzupełnił, dodając trzecią metodę. Jej upowszechnienie w praktyce zawdzięczamy rozwojowi technologii komunikacyjnej i informatycznej. Te podstawowe sposoby wejścia przedsiębiorstw usługowych na obce rynki to:

- podążanie za obsługiwanymi już klientami
- poszukiwanie nowych rynków zbytu
- skorzystanie z rynków elektronicznych.

Jak widać, podział ten opiera się na różnych kryteriach (dlatego może nie być rozłączny). O ile bowiem w dwu pierwszych przypadkach chodzi o kryterium celu, to w ostatnim z nich kryterium wyróżnienia stanowi metoda dotarcia do klientów. W praktyce przedsiębiorstwa stosują kombinacje wymienionych sposobów internacjonalizacji<sup>40</sup>. Operacjonalizacja tych sposobów internacjonalizacji może polegać na:

- eksporcie bezpośrednim (ang. *direct export*)
- eksporcie systemowym (ang. *systems export*)
- bezpośrednim wejściu na rynek zagraniczny (ang. *direct entry*)
- pośrednim wejściu na rynek zagraniczny (ang. *indirect entry*)
- marketingu elektronicznym (ang. *electronic marketing*).

**Eksport bezpośredni** stosowany jest najczęściej w kontaktach B2B i dotyczy usług konsultingowych, reparacyjnych. Ich świadczenie wymaga pełnego zaangażowania usługodawcy w proces ich przygotowania i realizacji, bez żadnych etapów przejściowych.

Określenie **eksport systemowy** oznacza współdziałanie przynajmniej dwu firm o komplementarnych ofertach. Współdziałać mogą producent rzeczy materialnych i przedsiębiorstwo oferujące usługi uzupełniające, zwiększające atrakcyjność podstawowego produktu. Jako przejawy eksportu systemowego traktowane są również przypadki podążania usługodawców za klientami wcześniej obsługiwanymi na innych rynkach (agencje reklamowe, banki, audytorzy). Współdziałanie takie jest, podobnie jak eksport bezpośredni, charakterystyczne przede wszystkim dla rynków instytucjonalnych.

Inne zaproponowane koncepcje odnoszą się w równej mierze do relacji B2C, jak B2B. **Bezpośrednie wejście na rynek zagraniczny** polega na ustanowieniu na nim placówki świadczącej usługi danego typu. Nie ma tu mowy o etapie pośrednim, polegającym na zorganizowaniu biura handlowego. Działalność usługowa musi być realizowana w pełni na nowym rynku, który często znacznie różni się od rynków uprzednio obsługiwanych. Jedną z ważnych barier, które trzeba pokonać, jest bariera językowa. Poza tworzeniem infrastruktury usługowej we własnym zakresie można w tym przypadku rozważyć zakup lokalnego przedsiębiorstwa funkcjonującego w danej branży, co umożliwi skorzystanie z zasobów wiedzy o miejscowym rynku i umiejętności personelu. Innym

wariantem ograniczającym konsekwencje braku dostatecznego rozeznania w sytuacji rynkowej w nowym kraju jest utworzenie *joint venture* z lokalnym usługodawcą.

**Pośrednie wejście na rynek zagraniczny** oznacza, że usługi danego rodzaju świadczone są przez lokalnego partnera. Wykonuje on czynności usługowe na podstawie umowy licencyjnej, w tym umowy franchisingowej zawartej z przedsiębiorstwem, które jest właścicielem koncepcji produktu usługowego, a także znaku towarowego, pod którym produkt jest sprzedawany. Inną formą wejścia pośredniego są kontrakty menedżerskie, często stosowane w hotelarstwie. Pośrednia forma internacjonalizacji pozwala łączyć atuty pomysłu handlowego i umiejętności menedżerskich patrona ze znajomością lokalnego rynku, którą dysponują partnerzy. Uważana jest za stosunkowo mało ryzykowną formę umiędzynarodowienia przedsiębiorstw usługowych. Jej wadą jest natomiast ograniczenie kontroli nad faktycznymi usługodawcami w porównaniu z wariantami bezpośrednimi inwestycji zagranicznych.

Pojęciem **marketingu elektronicznego** określa się rozszerzanie geograficznego zasięgu działania przedsiębiorstw dzięki stosowaniu zaawansowanych technologii, w tym przede wszystkim Internetu (księgarnie i inne sklepy internetowe, teleshopping w telewizji satelitarnej). Stosując takie media, przedsiębiorstwo musi się liczyć z tym, że klienci będą pochodzić z tych miejsc, w których jest dostęp do tychże mediów. Handel powadzony w ten sposób wymaga wsparcia logistycznego na lokalnych rynkach ze strony wyspecjalizowanych usługodawców<sup>41</sup>.

Sposoby wejścia usługodawców oferujących usługi wymagające kontaktu stron na obce rynki były też przedmiotem zainteresowania I. Ekeledo i K. Sivakumara, zwolenników teorii zasobowej. Badali oni między innymi zachowania przedsiębiorstw ze względu na cechy oferowanych przez nie produktów. Autorzy ci dowodzili, że znajdujące się w podobnej sytuacji rynkowej firmy produkcyjne i usługowe dokonują różnych wyborów metod internacjonalizacji, co jest konsekwencją właściwości oferowanych produktów. Nierozdzielność produkcji i konsumpcji wielu usług skłania przedsiębiorstwa do umiędzynarodowienia w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Z uwagi na to, że podejmowanie działalności usługowej wymaga na ogół zaangażowania mniejszego kapitału niż uruchamianie produkcji rzeczy, małe przedsiębiorstwa usługowe częściej niż produkcyjne wybierają inwestycje bezpośrednie jako formę internacjonalizacji działalności. W przypadku usług o rozproszonym popycie i wymagających licznej sieci placówek preferowanym sposobem internacjonalizacji jest łączenie inwestycji własnych z licencjonowaniem lokalnych usługodawców (na przykład w formie franchisingu)<sup>42</sup>.

## Potencjał globalizacyjny usług a strategie marketingowe usługodawców

Dyskusja na temat strategii marketingowych dla przedsiębiorstw usługowych operujących na rynkach zagranicznych nie nabrała jak dotąd wigoru. Jak wspomniano, poglądy na ten temat wyrażane są w piśmiennictwie sporadycznie. Ponadto są one

zbieżne, co wynika z praktyki konfrontowania cech usług ze znanymi koncepcjami marketingowymi. Przyjmuje się na przykład, że podobnie jak producenci rzeczy, przedsiębiorstwa usługowe mogą zastosować jedną z trzech kategorii strategii wyróżnionych z punktu widzenia geograficznego zasięgu działalności<sup>43</sup>. Są nimi:

- strategia narodowa, nazywana też lokalną ( ang. *domestic*)
- strategia wielonarodowa (ang. *multi-domestic, multilocal*)
- strategia transnarodowa ( ang. *transnational*), której skrajną formą jest strategia globalna<sup>44</sup>.

Weryfikacji strategii pod kątem jej transnarodowego charakteru można dokonać, posługując się zaproponowanym przez G.S. Yipa<sup>45</sup> i uzupełnionym przez Ch.H. Lovelocka<sup>46</sup> zestawem kryteriów. Są to:

- uczestnictwo w globalnym rynku
- tworzenie globalnych produktów (usług)
- scentralizowana lokalizacja usług uzupełniających, które zwiększają wartość podstawowych świadczeń
- stosowanie marketingu globalnego<sup>47</sup>.

Według Ch.H. Lovelocka to, że w wielu krajach pojawiają się placówki usługowe oznakowane tym samym logo marki, wcale nie oznacza, że przedsiębiorstwo będące jej właścicielem stosuje strategię transnarodową. Na ogół mamy do czynienia ze zbiorem odrębnych strategii narodowych. Nie wynika to wyłącznie z braku umiejętności czy chęci kierownictwa przedsiębiorstwa (korporacji) opracowania takiej strategii. Chodzi o to, że nie wszystkie usługi nadają się do zastosowania transnarodowego podejścia<sup>48</sup>. Według wspomnianego autora różnym potencjałem globalizacyjnym charakteryzują się:

- a) usługi, których fizycznym obiektem są ludzie,
- b) usługi, których fizycznym obiektem są przedmioty materialne będące w posiadaniu klientów,
- c) usługi oparte na informacji, polegające na oddziaływaniu na ludzki intelekt lub też na niematerialne zasoby klientów.

Grupa (a) odpowiada tej kategorii, którą wcześniej nazwano usługami kontaktowymi, ze wszystkimi konsekwencjami dla możliwości świadczenia ich na rzecz zagranicznych klientów. Jeśli chodzi o grupę (b), to lokalny charakter świadczenia został w pewnej mierze ograniczony dzięki wprowadzeniu zdalnych usług doradztwa i instruktażu przekazywanych drogą elektroniczną. Najwięcej możliwości umiędzynarodowienia daje, według Ch.H. Lovelocka, grupa (c), dzięki temu, że w tym przypadku wartość powstaje wskutek przetwarzania i przesyłania informacji, co nie jest współcześnie problemem, a odległości nie grają tu żadnej roli. Jedynym warunkiem korzystania z tych usług jest dysponowanie odpowiednim urządzeniem odczytującym informacje na rynku docelowym ( np. bankomatem).

W procesie kształtowania strategii marketingowej niezbędne jest zatem przeprowadzenie analizy branży (grupy usług) z punktu widzenia jej potencjału globalizacyjnego. Analiza taka powinna uwzględnić czynniki rynkowe (popytowe), czynniki koszty-

we, uwarunkowania techniczne, politykę rządową i uwarunkowania konkurencyjne<sup>49</sup>. Znaczenie każdego z tych czynników dla poszczególnych branż jest różne. Czynniki sprzyjające globalizacji usług przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Czynniki zwiększające potencjał globalizacyjny grupy (branży) usług**

Czynniki rynkowe (popytowe)	Czynniki kosztowe	Uwarunkowania techniczne	Polityka rządowa (uwarunkowania prawne)	Uwarunkowania konkurencyjne
<ul style="list-style-type: none"> <li>- podobne potrzeby nabywców</li> <li>- klienci globalni</li> <li>- globalne kanały dystrybucji</li> <li>- możliwość powielania działań marketingowych</li> <li>- występowanie pewnych krajów jako liderów w zakresie świadczenia danych usług na rzecz międzynarodowych klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- korzyści skali</li> <li>- korzyści doświadczenia</li> <li>- efektywność zaopatrzenia</li> <li>- udogodnienia logistyczne</li> <li>- różnice kosztowe pomiędzy krajami (z uwzględnieniem kursów walut)</li> <li>- chęć pokrycia wysokich wydatków na innowacje produktowe</li> <li>- obniżka kosztów komunikacji i transportu w relacji do użyteczności nowych technologii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- postęp techniczny w zakresie telekomunikacji</li> <li>-komputeryzacja i rozwój programów komputerowych</li> <li>- miniaturyzacja sprzętu</li> <li>- rozwój technik cyfrowego przesyłania głosu, obrazu i tekstów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- przyjazna polityka handlowa</li> <li>- kompatybilne standardy techniczne</li> <li>- podobieństwo regulacji marketingu</li> <li>- istnienie przedsiębiorstw państwowych będących konkurentami i klientami</li> <li>- polityka krajów przyjmujących</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- duży udział eksportu i importu w obrotach branży</li> <li>- obecność konkurentów z różnych krajów</li> <li>- wzajemna zależność rynków poszczególnych krajów</li> <li>- transnarodowe strategie konkurentów</li> </ul>

Źródło: Na podstawie Ch.H. Lovelock, *Developing marketing...*, op.cit, s. 282–284.

Zilustrujmy treść tabeli 2 kilkoma przykładami. Przedsiębiorstwa kurierskie, konsultingowe, audytorskie, bankowe, agencje reklamowe umiędzynarodawiają się, podążając na nowe rynki za swoimi korporacyjnymi klientami, co oznacza wpływ czynnika popytowego<sup>50</sup>. Uwarunkowania popytowe (kulturowe) zmuszają usługodawców do rezygnacji z ekspansji na pewne rynki, na których konsumenci nie akceptują zlecenia świadczeń zewnętrznym wykonawcom, podejmując je we własnym zakresie. Podobnie negatywnie oddziaływać mogą tendencje etnocentryczne w danym społeczeństwie<sup>51</sup>. Należy się ponadto liczyć z efektem kraju pochodzenia<sup>52</sup> czy stereotypami narodowościowymi<sup>53</sup>. W krajach o wielu kulturach przyjęło się stosować bardzo różne sposoby nawiązywania relacji międzyludzkich, co powinno zostać uwzględnione w procesie świadczenia usług wymagających interakcji pomiędzy stronami. Z kolei uwarunkowania administracyjno-

-prawne odgrywają szczególną rolę jako regulatory umiędzynarodowienia usług, których obiektami są ludzie lub posiadane przez nich przedmioty. Świadczące je zagraniczne przedsiębiorstwa zatrudniają z reguły lokalną siłę roboczą, co na ogół sprzyja pozytywnemu nastawieniu władz do inwestorów. Zdarzają się również przypadki administracyjnej ochrony lokalnych usługodawców przed zagranicznymi konkurentami<sup>54</sup>. Z oczywistych względów czynniki techniczne oddziałują najsilniej na umiędzynarodowienie usług opartych na informacji. W ich przypadku możliwa jest centralizacja wielu operacji, co powoduje oszczędności kosztowe, trudne do uzyskania w odniesieniu do usług pracochłonnych, wymagających osobistego kontaktu pomiędzy usługobiorcą i usługodawcą, których fizycznymi obiektami są ludzie. Usługi oparte na informacji są również najbardziej podatne na oddziaływanie międzynarodowej (globalnej) konkurencji, podczas gdy lokalny charakter usług grupy (a) utrudnia osiągnięcie międzynarodowej przewagi konkurencyjnej w działalności operacyjnej na pierwszej linii kontaktu z klientami (ang. *front office*)<sup>55</sup>.

## Wybrane problemy umiędzynarodowienia marketingu mix przez usługodawców

Cechy usług w istotny sposób wpływają na kształtowanie marketingu mix przedsiębiorstwa usługowego. Wystarczy choćby wspomnieć o specyfice tworzenia produktu nie mającego materialnej postaci, o kreowaniu przekazów reklamowych, które nie mogą fizycznie prezentować tych produktów<sup>56</sup>, o szczególnych aspektach udostępniania/dystrybucji usług. W procesie kształtowania marketingu mix dla rynków zagranicznych, niezbędne jest uwzględnienie wielu dodatkowych uwarunkowań wynikających z międzynarodowego charakteru działalności i międzynarodowych adresatów<sup>57</sup>. A oto kilka wybranych przykładów.

Działający na skalę międzynarodową, a zwłaszcza globalną, dostawcy produktów materialnych poszukują sposobów standaryzacji marketingu w przekroju rynków, oczekując w jej wyniku redukcji kosztów podejmowanych działań. Wydaje się, że w przypadku wielu usług zakres takiej standaryzacji jest ograniczony. Usługi nie mogą być standaryzowane w sposób, w jaki dokonuje się tego w produkcji dóbr materialnych, z uwagi na znaczny udział czynnika ludzkiego (personel usługowy i usługobiorcy) w procesie świadczenia, który decyduje o niepowtarzalności każdej interakcji usługowej. Niezależnie od technicznej trudności standaryzacji usług, w przypadku wielu branż dostosowanie oferty do lokalnego rynku zalecane jest z uwagi na czynniki kulturowe, ponieważ podobne usługi mogą być bardzo różnie postrzegane przez różnych klientów<sup>58</sup>. Różnicowanie ofert i ich rynkowego pozycjonowania dotyczy również przedsiębiorstw i marek usługowych, które wydają się wzorami globalnej standaryzacji. Na przykład lokalne uwarunkowania kulturowe skłaniają zarządzających koncernem McDonald's do różnicowania sposobu pozycjonowania marki w poszczególnych krajach<sup>59</sup>.

Powszechnie podkreśla się znaczenie jakości w konkuroowaniu na współczesnych rynkach. Problemem dla firmy działającej w skali międzynarodowej jest jednak zazwyczaj fakt niejednakowej wagi przykładanej przez nabywców z różnych krajów do poszczególnych atrybutów jakości. Jest to szczególnie widoczne w przypadku wielu usług. Rozważania podjęte na ten temat przez grupę naukowców doprowadziły ich do wniosku, że na czynniki, przy których pomocy klienci dokonują oceny jakości usług, wpływa szereg uwarunkowań środowiskowych, a w szczególności poziom rozwoju ekonomicznego i technicznego oraz cechy kultury. Takie parametry usług, jak wiarygodność (pewność), dostępność, zrozumienie okazywane usługobiorcy jako kojarzone z wysoką technologią, intensywną konkurencją, wykształceniem usługodawców, odpowiednią infrastrukturą, są istotnymi czynnikami oceny jakości usług przez nabywców pochodzących z krajów wysoko rozwiniętych<sup>60</sup>. Dla przedstawicieli innych społeczeństw nie muszą one decydować o wyborze dostawcy.

Procesy globalizacji rynków nie zniwelowały tych różnic pomiędzy kulturami, które stanowią uwarunkowania działalności promocyjnej przedsiębiorstw. W krajach o kulturze wysokokontekstowej (Indie, Chiny) konsumenci silniej reagują na komunikaty o treści symbolicznej, wskazujące na pozytywne społeczne rezultaty zastosowania produktu. Dla krajów tych charakterystyczne są silne więzi międzyludzkie (sąsiedzkie, rodzinne), dzięki którym informacje szybko rozchodzą się w środowisku. Z drugiej strony, konsumenci mieszkający w krajach o kulturach niskokontekstowych nie tworzą tak silnych więzi społecznych i potrzebują wiarygodnych i konkretnych informacji o dostępnych ofertach<sup>61</sup>. W tej sytuacji komunikaty reklamujące te same usługi na dwu różniących się kulturowo rynkach powinny się różnić.

Zarządzanie popytem i podażą w czasie to ważny aspekt marketingu usług, który wynika z niezbędności występowania popytu w miejscu i czasie, w którym do dyspozycji klientów stoi potencjał usługowy. Wyrównywanie popytu i podaży w miejscu i czasie wymaga doskonałej znajomości lokalnych rynków, jak również możliwości modyfikacji podaży usług. Dążenie do elastycznego manipulowania podażą w odpowiedzi na zmiany lokalnego popytu skłania zatem przedsiębiorstwa usługowe do wyboru takich wariantów umiędzynarodowienia, które zapewniają im skuteczne oddziaływanie na działania rynkowe (inwestycje bezpośrednie, w tym fuzje i przejęcia)<sup>62</sup>. W innych przypadkach wpływ na równowagę popytu i podaży mógłby okazać się trudny czy wręcz niemożliwy.



## Przypisy

<sup>1</sup> Na brak dostatecznego zainteresowania usługami ze strony teoretyków nauk ekonomicznych wskazywał H.W. Chesbrough w opracowaniu, które powstało we współpracy „Harvard Business Review” ze Światowym Forum Ekonomicznym. Pisał on: „Działalność usługowa ma większe znaczenie dla rozwoju gospodarki światowej niż produkcja. Dlaczego zatem wiedza o działalności usługowej nie jest odrębną, pełnoprawną dziedziną nauki? O tym, czy tak się stanie, mogą zdecydować te same kryteria, które wyodrębniły informatykę od inżynierii, matematyki i fizyki”. Na liście przełomowych idei na rok 2005 H.W. Chesbrough umieścił stwierdzenie „Nauka o usługach puka do bram uczelni”. Por.: Lista HBR, Przełomowe idee na rok 2005, „Harvard Business Review” marzec 2005, s. 29.

<sup>2</sup> Co więcej, wiele usług miało charakter międzynarodowy od zarania dziejów. Transport morski, a następnie bankowość i ubezpieczenia setki lat temu przyczyniały się do rozwoju cywilizacji, ogarniając wiele rejonów świata. Patrz: Ch.H. Lovelock, *Developing marketing strategies for transnational service operations*, „Journal of Services Marketing” 1999, Vol. 13, No. 4/5, s. 278.

<sup>3</sup> Por. na przykład: G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 162–163. Kwestii usług globalnych, traktowanych jedynie jako usługi posprzedażne, poświęcił autor zaledwie 12 wierszy.

<sup>4</sup> G. Knight, *International Services Marketing: Review of Research 1980–1998*, „Journal of Services Marketing” 1999, Vol. 13, No. 4/5.

<sup>5</sup> M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York 1990, s. 240.

<sup>6</sup> Na ogół autorzy piszący na ten temat uważają, że teorie opracowane z myślą o przedsiębiorstwach produkcyjnych nie nadają się do zastosowania do usług. Stosunkowo nieliczni twierdzą, że możliwe jest przeniesienie tych teorii do branż usługowych, ale inny jest sposób ich implementacji. Por.: D.D. Sharma, J. Johanson, *Technical Consultancy in Internationalization*, „International Marketing Review” 1987, Vol. 4, No 1, s. 20–29.

<sup>7</sup> T. Clark, D. Rajaratnam, *International services: perspectives at century's end*, „Journal of Services Marketing” 1999, Vol. 13, No 4/5, s. 299.

<sup>8</sup> L.D. Dahringer, *Marketing services internationally: barriers and management strategies*, „Journal of Services Marketing” 1991, Vol. 5, s. 7.

<sup>9</sup> Badania przeprowadzone przez P.G. Pattersona i M. Cicica wykazały znaczną gotowość menedżerów przedsiębiorstw usługowych do internacjonalizacji, jak również to, że korzyści spodziewane dzięki umiędzynarodowieniu znacznie przekraczają jego koszty. Por. P.G. Patterson, M. Cicic, *A typology of service firms in international markets: an empirical investigation*, „Journal of International Marketing” 1995, Vol. 3, No 4, s. 57–83.

<sup>10</sup> W ujęciu globalnym dwie trzecie produktu narodowego brutto powstaje w usługach. Por: The World Bank Group, *World Development Indicators*, New York, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), 20.08.2005.

<sup>11</sup> W strukturze eksportu usług ciągle dominują usługi transportowe (22,5% w 2003 r.) i turystyczne (30,2% w 2003 r.), choć ich udział spada na rzecz usług ubezpieczeniowych i finansowych (8,7% w 2003 r.), komputerowych, informatycznych, komunikacyjnych i innych (udział tej całej grupy w światowym eksporcie usług wyniósł 38,8%). Ibidem.

<sup>12</sup> Z drugiej strony należy dostrzec, że procesowi eliminacji taryfowych barier międzynarodowego handlu usługami towarzyszył wzrost znaczenia barier pozataryfowych. Na przykład, towarzystwa ubezpieczeniowe

działające na skalę międzynarodową spotykają się z 26 różnymi barierami pozataryfowymi, ograniczającymi wejście na rynek oraz swobodę funkcjonowania na nim. Por. A. Zimmerman, Impact of Service Trade Barriers: A study of insurance industry, „Journal of Service Marketing” 1999, Vol. 14, No 3, s. 211–228.

<sup>13</sup> Por.: P. Doyle, Marketing wartości, Felberg SJA, Warszawa 2003.

<sup>14</sup> C.N. Axinn, P. Matthyssens, Limits of internationalization theories in an unlimited world, „International Marketing Review” 2001, Vol. 19, No 5, s. 437–441.

<sup>15</sup> Por. I. Ekeledo, K. Sivakumar, International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms. A resource-base perspective, „International Marketing Review” 2004, Vol. 21, No 1, s. 71.

<sup>16</sup> C.N. Axinn, P. Matthyssens, op.cit., s. 441.

<sup>17</sup> Podwaliny koncepcji internacjonalizacji MSP stworzyli przedstawiciele Szkoły Nordyckiej. Model Uppsala i model sieciowy opracowane zostały dla skandynawskich korporacji, ale ich zastosowanie rozszerzono na mniejsze przedsiębiorstwa. J. Johanson, L.G. Mattson, Internationalization in industrial systems – a network approach, w: Strategies in global competition, red. N. Hood, J.E. Vahlne Croom Helm, Beckenham 1988, za: C.N. Axinn, P. Matthyssens, op.cit., s. 442.

<sup>18</sup> J. H. Dunning, Trade, Location of Economic Activity and the MNE: a Search for an Eclectic Approach, w: The International Allocation of Economic Activity, red. B. Ohlin et al., Macmillan, London 1977; J.H. Dunning, Toward an Eclectic Theory of International Production: some empirical tests, „Journal of International Business Studies” Spring/Summer, 1980, Vol. 11; J.H. Dunning, The eclectic paradigm of international production; a restatement and some possible extensions, „Journal of International Business Studies” Spring 1988, Vol. 19, s. 1–31.

<sup>19</sup> C.N. Axinn, P. Matthyssens, op.cit., s. 442.

<sup>20</sup> Por. E. Dulinić, Marketing międzynarodowy, PWE, Warszawa 2004, pkt 1.5.

<sup>21</sup> Do wyjątków należą koncepcje sieciowe traktujące inwestycje w sieci powiązań jako aktywa warunkujące przyszłą pozycję.

<sup>22</sup> Szybkie zmiany na wielu rynkach (np. produktów wysokiej technologii) nie pozwalają na stopniowe zdobywanie wiedzy metodą prób i błędów. Por. też: M. Forsgren, The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, „International Business Review” 2002, Vol. 11, s. 257–277.

<sup>23</sup> C.N. Axinn, P. Matthyssens, op.cit., s. 444–445.

<sup>24</sup> Są oni ponadto zdania, że samo pojęcie internacjonalizacji powinno być zredefiniowane i obejmować ponadgraniczne procesy integrowania wiedzy i zasobów oraz procesy uczenia się, integrację kultur w ramach sieci, zarządzanie globalnymi/regionalnymi portfelami, tworzenie wartości dla globalnych/regionalnych inwestorów z uwzględnieniem wartości dla lokalnych klientów. Ibidem, s. 446.

<sup>25</sup> Por E. Penros, The Theory of the Growth of the Firm, 1<sup>st</sup> ed., Basil Blackwell, London 1959.

<sup>26</sup> L. Capron, J. Hulland, Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisition: a resource-based view, „Journal of Marketing” April 1999, Vol. 63, s. 41–54 za: I. Ekeledo, K. Sivakumar, International Market..., op.cit., s. 72.

<sup>27</sup> I. Ekeledo, K. Sivakumar, International Market..., op.cit., s. 75–76.

<sup>28</sup> Ibidem s. 76–80. Każdy z wymienionych czynników osobno wpływał na wybór wariantu 100-procentowej własności zagranicznego przedsięwzięcia, jednak analiza wielu czynników równocześnie osłabiła siłę oddziaływania niektórych z nich.

<sup>29</sup> Jak wcześniej wspomniano, naukowcy różnią się w poglądach na temat możliwości aplikacji teorii opracowanych dla przedsiębiorstw produkcyjnych do przedsiębiorstw sektora usług. Za uniwersalnością takich teorii wypowiadali się S. Agarwal i S.N. Ramaswami, Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors, „Journal of International Business Studies” 1<sup>st</sup> quarter, 1992, Vol. 23, s. 1–27. Większość autorów piszących na ten temat uważa, że sektor usług wymaga odrębnych koncepcji. Por. na przykład M.K. Erramilli i C.P. Rao, op.cit., s. 135–150.

<sup>30</sup> K. Erramilli, Entry mode choice in service industries, „International Marketing Review” 1990, Vol. 7, No 5, s. 50–62.

<sup>31</sup> I. Ekeledo, K. Sivakumar, op.cit., s. 70.

<sup>32</sup> T. Clark, D. Rajaratnam, T. Smith, Toward a theory of international services: marketing intangibles in a world of nations, „Journal of International Marketing” 1996, Vol 4, No 2, s. 9–28.

<sup>33</sup> T. Clark, D. Rajaratnam, op.cit., s. 299–301.

<sup>34</sup> Powołując się na US Treasury Departament, T. Clark i D. Rajaratnam wskazują, że stawki celne obowiązujące w USA na płyty CD traktują je wszystkie jako przedmioty z plastiku, niezależnie od rodzaju nagranej na nich treści. Niektóre kraje próbują dokonać takich rozróżnień, lecz nie jest to łatwe. Ibidem, s. 306.

<sup>35</sup> Ch. Grönroos, Internationalization strategies for services, „Journal of Services Marketing” 1999, Vol. 13 No 4/5, s. 294.

<sup>36</sup> Por. M.K. Erramilli, Entry Mode..., op.cit.; M.K. Erramilli, The experience factor in foreign market entry behavior of service firms, „Journal of International Business Studies” 1991, Vol 22, No 3, s. 479–501; M.K. Erramilli, Influence of some external and internal environment factors on foreign market entry mode choice in service firms, „Journal of Business Research” 1992, Vol. 25 No 4, M.K. Erramilli, C.P. Rao, op.cit, s. 19–38.

<sup>37</sup> I. Ekeledo, K. Sivakumar, op.cit., s. 68.

<sup>38</sup> Ch. Grönroos, op.cit.

<sup>39</sup> W angielskim piśmiennictwie dla określenia tego stanu rzeczy stosuje się zwrot „*all at once*”.

<sup>40</sup> Ch. Grönroos, op.cit., s. 292.

<sup>41</sup> Ibidem, s. 293–295.

<sup>42</sup> I. Ekeledo, K. Sivakumar, s. 80–95.

<sup>43</sup> Por. Ch.H. Lovelock, op.cit, s. 278–289.

<sup>44</sup> C.K. Prahalad, Y.L. Doz, Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision, The Free Press, New York 1987; T. Hout, M.E. Porter, E. Rudden, How global companies win out, „Harvard Business Review” September–October 1982, za: Ch.H. Lovelock, op.cit., s. 279.

<sup>45</sup> G.S. Yip, op.cit., rozdz. 3–7.

<sup>46</sup> Ch.H. Lovelock, op.cit., s. 287–288.

<sup>47</sup> Transnarodowa strategia wymaga uwzględnienia w niej globalnych działań marketingowych, skoordynowanych w skali świata. Nie oznacza to identyczności środków konkurencji na wszystkich obsługiwanych rynkach, ale jednolitość tych elementów, które decydują o wizerunku dostawcy/marki.

<sup>48</sup> Słusznie autor artykułu w tym miejscu powołuje się na M.E. Portera, który stwierdził, że potencjał globalizacyjny uzależniony jest od cech branży. Por. M.E. Porter: Changing patterns of international competition, „California Management Review” Winter 1986, Vol. 28.

<sup>49</sup> Por. G.S. Yip, op.cit., rozdz. 2. Koncepcja oparta na badaniach przeprowadzonych przez G.S. Yipa została pierwotnie opracowana dla przedsiębiorstw produkcyjnych. Ch.H. Lovelock i G.S. Yip zmodyfikowali ją tak, aby znalazła zastosowanie w sektorze usług. Por.: Ch.H. Lovelock, G.S. Yip, *Developing global strategies for service business*, „California Management Review” Winter 1996, Vol. 38, No 2.

<sup>50</sup> Badania amerykańskich agencji reklamowych i banków wykazały, że motyw podążania za klientami korporacyjnymi był najważniejszym powodem internacjonalizacji przedsiębiorstw tych branż. Por.: D. Nich, K.C. Kang, S. Krishnan, *The Role of Location-related Factors in US Ranking Involvement Abroad: an empirical examination*, „Journal of International Business Studies” 1986, Vol. 17, oraz V. Terpstra, C.-M. Yu, *Determinants of foreign investments of US advertising agencies*, „Journal of International Business Studies” Spring 1988, Vol. 19, za: Ch. Grönroos, op.cit., s. 291.

<sup>51</sup> Por. E. Kaynak, O. Kucukemiroglu, A. Kara, *Consumer perceptions of airlines: a correspondence analysis approach in an airline industry*, „Management International Review” 1994, Vol. 34, No 3. Autorzy badali preferencje pasażerów wobec krajowego przewoźnika. Badania zachodnioeuropejskich usługobiorców nie wykazały silnych tendencji etnocentrycznych w tej branży. Szczególnie młodszy i lepiej wykształceni konsumenci nie mają oporów przed dokonywaniem zakupów usług świadczonych przez zagranicznych przewoźników. Nie jest to jednak regułą w każdej branży i w każdym kraju. Por. K. de Ruyter, M. van Birgelen, M. Wetzels, *Consumer ethnocentrism in international services marketing*, „International Business Review” 1998, Vol. 7.

<sup>52</sup> Podobnie jak w odniesieniu do rzeczy, nabywcy usług preferują dostawców pochodzących z ich własnego kraju, z kraju o podobnej kulturze i z krajów wysoko ekonomicznie rozwiniętych. R.G. Javalgi, B. Cutler, W.A. Williams, *At Your Service! Does country of origin research apply*, „Journal of Services Marketing” 2001, Vol. 15, No 6/7.

<sup>53</sup> Por. L.J. Harrison-Walker, *The relative effects of national stereotype and advertising information on the selection of a service provider*, „Journal of Service Marketing” 1995, Vol. 9, No 1.

<sup>54</sup> Różne branże usługowe poddane są większemu lub mniejszemu oddziaływaniu rozmaitych czynników określanych jako polityka rządu. Dla usług grupy (a) szczególne znaczenie mogą mieć przepisy kodeksu pracy, dla usług grupy (b) standardy techniczne czy normy ochrony środowiska, z kolei dla grupy (c) polityka edukacyjna, praktyki cenzorskie, dostęp do infrastruktury komunikacyjnej. Ch.H. Lovelock, op.cit., s. 285.

<sup>55</sup> W tych przypadkach przewaga systemów zarządzania siecią usługodawców może stanowić czynnik skłaniający do umiędzynarodowienia działalności. Ibidem s. 285.

<sup>56</sup> W reklamie usług sugeruje się stosowanie komunikatów w pewien sposób materializujących produkty niemające materialnej postaci zamiast komunikatów zawierających abstrakcyjne skojarzenia. Por. J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2001, s. 232.

<sup>57</sup> R.G. Javalgi i D.S. White, *Strategic challenges for the marketing of services internationally*, „International Marketing Review” 2002, Vol. 19, No 6, s. 569–570.

<sup>58</sup> H. Matce, C. Perras, *Successful global strategies for service firms*, „Long Range Planning” 1994, Vol. 27, No 1.

<sup>59</sup> Marka McDonald's, jest obecna na większości rynków świata dzięki stosowaniu strategii bezpośredniego i pośredniego wejścia na nie. Jednak miejscowe zwyczaje powodują, że placówki gastronomiczne oznakowane marką McDonald's są rozmaicie postrzegane przez konsumentów. O ile dla Amerykanów restauracje te kojarzą się z szybkim i tanim spożyciem posiłku, o tyle dla klientów gigantycznej placówki w Pekinie jest ona miejscem proszonych obiadów rodzinnych, zwłaszcza weekendowych, na które konsumenci oszczędzają przez dłuższy czas. Prestiżowy charakter takiego spotkania podkreśla obsługa kelnerska

i stosunkowo długi jego czas. Tymczasem w Japonii przedsiębiorstwo tak dalece dostosowało menu do lokalnych zwyczajów, że jest przez wielu konsumentów traktowane jak miejscowa firma. Tam z kolei znaczną część klientów stanowi młodzież, traktująca restaurację jako miejsce spotkań z rówieśnikami, czy odrabiania lekcji. Por.: E. Wójcik, Kultura a globalizacja konsumpcji, „Zeszyty Naukowe” Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego w Warszawie, Seria „Ekonomia” nr 7, WSHiP 2003, s. 242–244.

<sup>60</sup> N.K. Malhorta, F.M. Ugadi, J. Agarwal, I.B. Baalbaki, International Services Marketing: a comparative evaluation of the dimensions of service quality between developed countries and developing countries, „International Marketing Review” 1994, Vol. 11, No. 2.

<sup>61</sup> H.C.S. Tai, Y.K.R. Chan, Cross-cultural studies on information content of service advertising, „Journal of Services Marketing” 2001, Vol. 15, No 7.

## Bibliografia

- Agarwal S., Ramaswami S.N., Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors, „Journal of International Business Studies” 1992, Vol. 23, 1<sup>st</sup> quarter.
- Axinn C.N., Matthyssens P., Limits of internationalization theories in an unlimited world, „International Marketing Review” 2001, Vol. 19, No 5.
- Capron L., Hulland J., Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisition: a resource-based view, „Journal of Marketing” April 1999, Vol. 63.
- Chesbrough W. et al., Lista HBR, Przelomowe idee na rok 2005, „Harvard Business Review”, marzec 2005.
- Clark T., Rajaratnam D., Smith T., Toward a theory of international services: marketing intangibles in a world of nations, „Journal of International Marketing” 1996, Vol 4, No 2.
- Clark T., Rajaratnam D., International services: perspectives at century's end, „Journal of Services Marketing” 1999, Vol. 13, No 4/5.
- Dahringer L.D., Marketing services internationally: barriers and management strategies, „The Journal of Services Marketing” 1991, Vol. 5.
- Doyle P., Marketing wartości, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Duliniec E., Marketing międzynarodowy, PWE, Warszawa 2004.
- Dunning J.H., Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach, w: The International Allocation of Economic Activity, red. B. Ohlin et al., Macmillan, London 1977.
- Dunning J.H., Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests, „Journal of International Business Studies” Spring/Summer 1980, Vol. 11.
- Dunning J.H., The eclectic paradigm of international production; a restatement and some possible extensions, „Journal of International Business Studies” Spring 1988, Vol. 19.
- Ekeledo I., Sivakumar K., International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms. A resource-based perspective, „International Marketing Review” 2004, Vol. 21, No 1.
- Erramilli M.K., The experience factor in foreign market entry behavior of service firms, „Journal of International Business Studies” 1991, Vol. 22, No 3.
- Erramilli M.K., Entry mode choice in service industries, „International Marketing Review” 1990, Vol. 7, No 5.

- Erramilli M.K., Influence of some external and internal environment factors on foreign market entry mode choice in service firms, „Journal of Business Research” 1992, Vol. 25, No 4.
- Erramilli M.K., Rao C.P., Service firms' international entry mode choice: a modified transaction-cost analysis approach, „Journal of Marketing” July 1993, Vol. 57.
- Forsgren M., The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, „International Business Review” 2002, Vol. 11.
- Grönroos Ch., Internationalization strategies for services, „Journal of Services Marketing” 1999, Vol. 13, No 4/5.
- Harrison-Walker L.J., The relative effects of national stereotype and advertising information on the selection of a service provider, „Journal of Service Marketing” 1995, Vol. 9, No 1.
- Hout T., Porter M.E., Rudden E., How global companies win out, „Harvard Business Review” September-October 1982.
- Javalgi R.G., White D.S., Strategic challenges for the marketing of services internationally, „International Marketing Review” 2002, Vol. 19, No 6.
- Javalgi R.G., Cutler B., Williams W.A., At your service! Does country of origin research apply, „Journal of Services Marketing” 2001, Vol. 15, No 6/7.
- Johanson J., Mattson L.G., Internationalization in industrial systems – a network approach, w: Strategies in Global Competition, red. N. Hood, J.E. Vahlne, Croom Helm, Beckenham, 1988.
- Kaynak E., Kucukemiroglu O., Kara A., Consumer perceptions of airlines: a correspondence analysis approach in an airline industry, „Management International Review” 1994, Vol. 34, No 3.
- Knight G., International services marketing: review of research 1980–1998, „Journal of Services Marketing” 1999, Vol. 13, No 4/5.
- Lovelock Ch.H., Developing marketing strategies for transnational service operations, „Journal of Services Marketing” 1999, Vol. 13, No 4/5.
- Lovelock Ch.H., Yip G.S., Developing global strategies for service business, „California Management Review” Winter 1996, Vol. 38, No 2.
- Malhorta N.K., Ugadi F.M., Agarwal J., Baalbaki I.B., International services marketing: a comparative evaluation of the dimensions of service quality between developed countries and developing countries, „International Marketing Review” 1994, Vol. 11, No 2.
- Matce H., Perras C., Successful global strategies for service firms, „Long Range Planning” 1994, Vol. 27, No 1.
- Mazur J., Zarządzanie marketingiem usług, Difin, Warszawa 2001.
- Nich D., Kang K.C., Krishnan S., The role of location-related factors in US ranking involvement abroad: an empiric examination, „Journal of International Business Studies” 1986, Vol. 17, Fall.
- Patterson P.G., Cicic M., A typology of service firms in international markets: an empirical investigation, „Journal of International Marketing” 1995, Vol. 3, No 4.
- Penros E., The Theory of the Growth of the Firm, 1<sup>st</sup> ed., Basil Blackwell, London 1959.
- Porter M.E., The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York 1990.
- Porter M.E., Changing patterns of international competition, „California Management Review” Winter 1986, Vol 28.
- Prahalad C.K., Doz Y.L., Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision, The Free Press, New York 1987.
- de Ruyter K., van Birgelen M., Wetzels M., Consumer ethnocentrism in international services marketing, „International Business Review” 1998, Vol 7.

- Sharma D.D., Johanson J., Technical consultancy in internationalization, „International Marketing Review” 1987, Vol. 4, No 1.
- Tai H.C.S., Chan Y.K.R., Cross-cultural studies on information content of service advertising, „Journal of Services Marketing” 2001, Vol. 15, No 7.
- Terpstra V., Yu C-M., Determinants of foreign investments of US advertising agencies, „Journal of International Business Studies” Spring 1988, Vol 19.
- The World Bank Group, World Development Indicators, New York, www.worldbank.org, 20.08.2005.
- Wójcik E., Kultura a globalizacja konsumpcji, „Zeszyty Naukowe” Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego w Warszawie, Seria „Ekonomia” nr 7, WSHiP 2003.
- Yip G.S., Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna, PWE, Warszawa 1996.
- Zimmerman A., Impact of service trade barriers: a study of insurance industry, „Journal of Service Marketing” 1999, Vol. 14, No 3.

## International marketing strategies of service enterprises

### (Summary)

Services rendered internationally have been the fastest growing segment of global trade, yet little research in international services marketing has been undertaken to explain the phenomena. Theory lags practice considerably. The literature develops some classification schemes of international services, discusses factors influencing internationalization of service firms and international market entry mode strategies. Most authors suggest that existing internationalization theories are inadequate to explain the behavior of service firms, especially in the non-separable service sector. Service firms go abroad “all at once”, so traditional internationalization strategies theories do not apply. Therefore some authors explore the drawbacks to traditional theories and encourage other theorists to develop the new ones. Each foreign market entry mode for service firm, such as direct export, systems export, direct entry, indirect entry or electronic marketing requires creating the right operational marketing strategy. The strategy is determined both by specific features of service products and by export market environment, especially its culture.