

Jan Rymarczyk

Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw a ich strategie marketingowe

International Journal of Management and Economics 19, 65-72

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw a ich strategie marketingowe

Orientacje marketingowe przedsiębiorstwa – charakterystyka

Rodzaj stosowanego marketingu zależy od ogólnej orientacji strategicznej przedsiębiorstwa. Odzwierciedla ona sposób postępowania przedsiębiorstwa w międzynarodowym otoczeniu, który związany jest ze stopniem jego umiędzynarodowienia. Zwykle wyróżnia się orientacje¹:

- 1) etnocentryczną,
- 2) policentryczną,
- 3) regiocentryczną,
- 4) dualną, zwaną także oportunistyczną, interaktywną, lokoglobalną lub transnarodową, co oznacza istnienie również takich orientacji marketingowych.

Etnocentryczna orientacja marketingowa przeważa w początkowych stadiach internacjonalizacji. Jej koncepcja polega na wykorzystaniu za granicą przewagi konkurencyjnej uzyskanej na rynku krajowym i realizowaniu jej przy pomocy takich samych działań marketingowych, jak w kraju macierzystym. Jest ona realizowana poprzez eksport na wybrane, podobne do krajowego rynki. Stąd jest także określana jako „strategia selekcyjna”. Przykłady jej stosowania można obecnie spotkać w przemyśle surowców tekstylnych i w produkcji rowerów.

Dla wielu przedsiębiorstw **policentryczna orientacja marketingowa** (wielu odrębnych rynków) związana jest z drugim etapem internacjonalizacji. W tym przypadku przedsiębiorstwo stara się uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez dostosowanie swoich produktów i działań marketingowych do zróżnicowanych wymagań rynków zagranicznych. Aby sprostać tym wymaganiom, celowe jest utworzenie na ważniejszych rynkach filii, spółek córek lub joint venture, które miałyby charakter nie tylko handlowy, lecz również produkcyjny. Pożądane jest także, aby miały dużą autonomię. Dostosowanie działalności do wymogów danego rynku zmniejsza ponadto ryzyko politycznych interwencji. Do branż, w których stosowana jest policentryczna strategia, należy przemysł łatwo psujących się produktów żywnościowych, a także cementu i podstawowych chemikaliów.

Globalna orientacja marketingowa (integracyjna) oznacza geo- lub regiocentryczne nastawienie managementu przedsiębiorstwa, tj. traktowanie świata lub określonego regionu świata jako w zasadzie jednego, identycznego rynku. Ignoruje ono istniejące granice, specyfikę poszczególnych krajów i zróżnicowane czynniki otoczenia, dostarczając jednakowy produkt na wszystkie rynki przy zastosowaniu jednakowego marketingu². U podstaw tej strategii leży dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej w skali globalnej (regionalnej) poprzez minimalizację jednostkowych kosztów produkcji. Im przedsiębiorstwo uzyska większy udział w rynku światowym, tym jego koszty jednostkowe mogą być niższe, ponieważ masowa produkcja standaryzowanych wyrobów umożliwia osiągnięcie efektu skali oraz korzyści uczenia się. Obniżenie kosztów osiągane jest poprzez tworzenie zintegrowanego w skali światowej „łańcucha wartości”.

Podział pracy w skali światowej zwiększa jednak zależność od stosunków kooperacyjnych między poszczególnymi jednostkami międzynarodowego przedsiębiorstwa i wymaga większych nakładów na koordynację. Dlatego w porównaniu ze strategią policentryczną występuje tu większa centralizacja decyzji, w tym również marketingowych, w przedsiębiorstwie macierzystym i mniejsza samodzielność filii i spółek. Obecnie za zglobalizowane w znacznym stopniu uważa się przede wszystkim przemysły zaawansowanej technologii (lotniczy, komputerowy, samochodowy, maszynowy) oraz wytwarzające produkty o wysokiej wartości emocjonalnej (kosmetyki, zegarki, biżuteria, odzież). W praktyce korporacje globalne różnicują w pewnym stopniu niektóre elementy marketingu, dostosowując je do specyfiki subrynków.

Dążenie do osiągania korzyści z globalnej integracji i konieczność dostosowania się do warunków lokalnych leżą u podstaw **marketingowej orientacji dualnej** zwanej także oportunistyczną, interaktywną, lokoglobalną lub transnarodową. Jej rolę można zawrzeć w stwierdzeniu „lokalnego tyle, co konieczne, globalnego tyle, co możliwe”. Branże, w których jest stosowana strategia dualna, z ekonomicznego punktu widzenia są postrzegane jako globalne. Jednak specyficzne potrzeby i wymagania konsumentów oraz środki protekcyjnistyczne podejmowane przez kraje goszczące decydują o stosowaniu elastycznej strategii uwzględniającej te warunki. Jeśli względy protekcyjnistyczne hamują realizowanie w danych branżach strategii globalnej, to te branże są określane jako globalne blokowane lub blokowane. Najczęściej protekcja polega na określonym postępowaniu państwowych i innych instytucji przy zakupach oraz ustalaniu specjalnych norm, które powodują, że dostawcy mogą sprzedawać towary tylko o określonych właściwościach. Jako przykład można podać wprowadzenie przez rząd USA norm dotyczących spalin, co spowodowało, że dobrze rozwijająca się sprzedaż niemieckich pojazdów dieslowskich spadła prawie do zera³.

Na ogół wyróżnia się dwa rodzaje postępowania korporacji międzynarodowych w branżach. Pierwsze polega na dążeniu do usunięcia przeszkód globalizacji poprzez elastyczne negocjowanie transakcji lub strukturalne i administracyjne przedsięwzięcia dostosowawcze. Decyzje podejmowane są *ad hoc* w zależności od rozwoju sytuacji. Drugie natomiast zmierza do strategicznej koordynacji wymienionych wcześniej orientacji.

Konkretnie może to polegać na tym, że przy sprzedaży produktów uwzględnia się lokalne różnice, natomiast działania w zakresie marketingu, badań i rozwoju, produkcji, finansów itd. są standaryzowane tak dalece, jak to jest możliwe, w celu zintegrowania całej działalności przedsiębiorstwa (strategia multilokalna). Najczęściej efektem stosowania strategii dualnej jest sprzedaż na danym rynku zmodyfikowanego i dostosowanego do jego wymagań produktu. Strategia dualna wynikająca z protekcyjizmu stosowana jest głównie w przemyśle zbrojeniowym i farmaceutycznym oraz w telekomunikacji.

Strategie podaży, dystrybucji i komunikacji

W zależności od marketingowej orientacji strategicznej przedsiębiorstwo będzie stosować odmienne strategie:

- podaży
- dystrybucji
- komunikacji⁴.

Strategia podaży składa się ze strategii produktu i kontraktu, włącznie ze strategią cenową. Strategia produktu zakłada kilka sposobów wprowadzenia go na rynek zagraniczny:

1. Proste rozszerzenie, które oznacza wprowadzenie produktu na rynek zagraniczny bez zmian. W przypadku orientacji etnocentrycznej dotyczy to jednego lub kilku sąsiednich rynków. Natomiast orientacja regiocentryczna oznacza regionalny zasięg rozszerzenia, a globalna – światowy.
2. Adaptacja produktu jest często stosowana przez firmy ze względu na różne regulacje prawne, czynniki kulturowe oraz ekonomiczne i odpowiada orientacji dualnej. W szczególności występuje duże zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi krajami w odniesieniu do farmaceutyków, żywności, sprzętu gospodarstwa domowego i opakowań. Na przykład znane towary światowe, jak Heineken, Stroh, Buss i Lion, kiedy napotkały restrykcje sprzedaży piwa alkoholowego w Arabii Saudyjskiej, przestawiły się na sprzedaż piwa bezalkoholowego, reklamowanego jako napój słodowy⁵. Z kolei firma Heinz po stwierdzeniu, że preferowany w USA słodki smak ketchupu nie jest dobrze przyjmowany w innych krajach, dostosowała go do gustów konsumentów na poszczególnych rynkach.
3. Wynalezienie produktu, które związane jest z orientacją policentryczną i może przybierać formę „wynalazku wstecz”, tj. wprowadzenia na rynki zagraniczne produktu wcześniej używanego w kraju macierzystym (w tym przypadku wykorzystuje się różnice między stadiami cyklu życia danego produktu w kraju jego pochodzenia i na branym pod uwagę rynku zagranicznym) lub wynalezienie zupełnie nowego produktu dostosowanego do lokalnych potrzeb. Tak było m.in. z małymi panelami słonecznymi, które zostały specjalnie skonstruowane do wykorzystania w krajach o niedostatku energii elektrycznej. W Brazylii np. dostarczają energię do domów,

w Tybecie do namiotów pasterzy, a w Somalii do przenośnych chłodziarek zainstalowanych na wielbłądach.

4. Rozwój nowego produktu przez korporację za granicą, a później wprowadzenie go na rynek macierzysty, jak np. uczyniła to firma Mars z pokarmem Whiskas dla kotów. Takie działania związane są ze strategią regiocentryczną lub globalną.

Strategiczne decyzje dotyczące cen na rynku międzynarodowym mają znacznie bardziej kompleksowy charakter aniżeli na rynku krajowym. Muszą one dodatkowo uwzględniać:

- zróżnicowaną interwencję rządów poszczególnych krajów w formie ceł, barier pozataryfowych, podatków, kontroli importu, cen itp.; w szczególności dotyczy to możliwości eksportu do danego kraju towarów po cenach dumpingowych, tj. niższych aniżeli w kraju eksportera
- zmiany kursów walut, co powoduje powstawanie dodatnich i ujemnych różnic kursowych; przy większej skali transakcji wymaga to stosowania transakcji zabezpieczających (hedgingowych); międzynarodowe korporacje zabezpieczają się także przed ryzykiem kursowym, stosując ceny transferowe
- zróżnicowaną inflację; jej wysoki poziom w danym kraju może prowadzić do strat, jeśli ceny towarów firmy zagranicznej nie mogą być zmienione proporcjonalnie do jej tempa – w takim przypadku kontrakty powinny być zawierane w walucie kraju eksportera lub innej uznanej za stabilną
- fazy cyklu życia danego produktu na różnych rynkach; zwykle ceny nowości są obniżane w miarę dojrzewania produktu i przechodzenia w fazę schyłkową
- zróżnicowane potrzeby i gusty konsumentów w różnych krajach
- zróżnicowane poziomy dochodów i zdolności płatnicze konsumentów
- różną pozycję rynkową detalistów w stosunku do dostawców
- zróżnicowane formy płatności (leasing, barter, handel wymienny)
- różne poziomy konkurencji, stosowane strategie, słabe i mocne strony konkurentów
- możliwość legalnego arbitrażu lub ucieczki w szarą strefę, czyli nielegalnego zaopatrywania się w dany towar po niższej od oficjalnej cenie.

Biorąc pod uwagę te wszystkie czynniki, przedsiębiorstwo może ustalić:

- jednolitą cenę standardową (katalogową) na wszystkich rynkach
- różne ceny na podstawie cech poszczególnych rynków (np. dochodów ludności, pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i produktu na danym rynku)
- różne ceny na podstawie kosztów poniesionych w poszczególnych krajach
- ceny stosowane przez konkurentów.

W pierwszym przypadku konstrukcja ceny jest prosta; wykluczony jest arbitraż związany z różnymi cenami na poszczególnych rynkach, nie uwzględnia ona jednak specyfiki tych rynków. Trzy następne strategie oznaczają elastyczne dostosowanie ceny do zróżnicowanych warunków rynkowych, stwarzają bowiem możliwość przepływu towarów z krajów, gdzie są tańsze, do krajów, gdzie ich cena jest wyższa, tj. legalnego lub nielegalnego arbitrażu.

Wraz ze wzrostem umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa zwiększa się kompleksowość omawianych problemów. W korporacji globalnej działającej w kilkudziesięciu krajach świata stanowią one wielkie wyzwanie dla kierownictwa odpowiedzialnego za marketingową orientację strategiczną.

Zróżnicowanie systemów **dystrybucji** w poszczególnych krajach powoduje, że standaryzacja strategii międzynarodowego przedsiębiorstwa w tej sferze jest niezwykle trudna i możliwa tylko w stosunku do pewnych jej elementów lub krajów wykazujących podobne cechy. Główne jej elementy to strategia zbytu i strategia logistyki marketingowej. Podejmowane w ich obszarach decyzje dotyczą wyboru kanałów dystrybucji pomiędzy krajami i wewnątrz kraju, wyboru pośredników (agentów, wyspecjalizowanych przedsiębiorstw handlowych itd.), środków transportu, składów, sposobów finansowania, ponoszenia ryzyka itd.

Generalnie firma ma do wyboru dwa rozwiązania, tj. stworzyć własne kanały dystrybucji lub skorzystać z już istniejących. Pierwsze rozwiązanie jest stosowane na ogół w dużych korporacjach działających w wielu krajach i wynika z ich globalnej strategii marketingowej. Na podjęcie decyzji w tym zakresie wpływ mają nie tylko rozmiary działalności, ale także dostępność pożądaných kanałów dystrybucji oraz ich efektywność. Na ogół w krajach wysoko rozwiniętych istnieje większa różnorodność kanałów dystrybucji i są one bardziej nowoczesne oraz sprawne aniżeli w krajach rozwijających się.

Jednakże nawet w krajach rozwiniętych istnieją różnice w możliwościach wykorzystania określonych form. Na przykład w Holandii kooperatywy konsumentów bezpośrednio prowadzą interesy z producentami⁶. W Finlandii niewiele jest wielkich powierzchniowo sklepów w stosunku do liczby ludności, ponieważ w handlu dominują detaliści. We Włoszech dystrybucja jest oparta na detalu oraz strukturze hurtu. Japonia ma system *cash and carry* hurtowników dla detalistów, którzy nie potrzebują usług finansowych lub dostawczych. W Niemczech zamówienia pocztowe odgrywają bardzo ważną rolę, w przeciwieństwie do Włoch, które mają nieefektywny system pocztowy.

Przy wyborze kanałów dystrybucji należy brać pod uwagę prawne regulacje, często zróżnicowane w stosunku do sieci wielkich sklepów i małych detalistów, dotyczące lokalizacji, czasu otwarcia, związane z ochroną pracowników itp., a także możliwość realizacji określonej formy dystrybucji. Na przykład w wielu krajach istnieją prawne ograniczenia stosowania franchisingu, w Chinach jest zabroniony system handlu „od drzwi do drzwi”, co eliminuje takie korporacje jak Avon i Amway.

Ważną rolę odgrywają także zwyczaje związane z zakupami, preferencje dotyczące zakupu pewnych towarów w określonych rodzajach sklepów, częstotliwość i rozmiary zakupów, wymóg dodatkowych usług, zróżnicowany stosunek do sklepów krajowych i zagranicznych (etnocentryzm konsumentów) oraz zróżnicowanie zamożności ludności w poszczególnych obszarach kraju (metropolie i prowincja) i bariery geograficzne (góry i pustynie). Wszystkie te czynniki powodują konieczność stosowania przez globalne korporacje marketingowej orientacji dualnej.

Strategię komunikacji tworzą takie subsystemy, jak reklama, promocja sprzedaży, *public relations*, *corporate identity*. Decydują one o rynkowym profilu produktu na rynkach zagranicznych, o jego popularności i ostatecznie o podjęciu decyzji o jego zakupie. Mogą one być dostosowane do warunków lokalnych (marketingowa orientacja policentryczna) lub mieć standardowy charakter, co oznacza, że produkt jest rozpoznawalny niezależnie od kraju, w którym jest zbywany (np. coca-cola).

Standaryzacja reklamy najczęściej polega na jej podobieństwie w różnych krajach przez zastosowanie odmiennych wariantów. Dobrym przykładem jest reklama coca-coli – w USA przedstawiająca ludzi grających w baseball, a we Francji w piłkę nożną. W innym wariantcie reklama prezentowała małego chłopca podającego puszkę coli słynnym piłkarzom: w Ameryce Łacińskiej – Diego Maradonie, w USA – Mean Joe Greenowi, a w Tajlandii – Niwatowi⁷.

Zakres standaryzacji jest uzależniony od kilku czynników.

1. Różnice językowe. Powodują one, że slogany reklamowe skuteczne w jednych krajach, w innych nie wpływają na potencjalnych klientów, a nawet mogą mieć charakter obsceniczny, zniechęcający lub komiczny, np. nazwy niektórych zagranicznych wyrobów w Polsce: Osram, Burda, Odour. Z kolei slogan „Unikaj kłopotu – używaj pióra Parkera” (ang. „*Avoid pregnancy – Use Parker Pens*”) w Ameryce Łacińskiej przetłumaczono „Unikaj ciąży – używaj pióra Parkera”. Reklama pepsa-coli „Żyj z pokoleniem Pepsi” została przetłumaczona na chiński „Pepsi przywraca do życia naszych przodków”⁸. Sytuacja komplikuje się, jeśli w danym kraju używa się kilku języków.
2. Czynniki socjokulturowe. Religia, wykształcenie, systemy wartości, warunki społeczne, tradycja i wzorce zachowań, gusty i czynnik mody wpływają na odbiór określonego rodzaju reklamy. Na przykład biały kolor w wielu krajach azjatyckich kojarzy się z żałobą, dlatego w reklamach detergentów używa się innego argumentu aniżeli działanie wybielające. Firma amerykańska Green Giant reklamuje konserwowaną kukurydzę zgodnie z podstawowym sposobem jej spożywania w różnych krajach: w USA jako gorące danie, w Wielkiej Brytanii jako dodatek do pizzy, we Francji jako składnik zimnych sałatek, a w Korei Południowej – jako dodatek do lodów.
3. Czynniki ekonomiczne. Poziom rozwoju gospodarczego wpływa na zamożność społeczeństwa i wykształcenie, a to z kolei decyduje o możliwości używania określonych mediów w reklamie. Na przykład w Indiach mało skuteczna jest pisana reklama na obszarach wiejskich, gdzie ponad połowa ludzi jest analfabetami. Ograniczona jest także skuteczność telewizji, ponieważ tylko jedna trzecia gospodarstw ma odbiornik telewizyjny. Generalnie w krajach rozwijających się radio jest najważniejszym medium reklamy.
4. Czynniki prawne. Generalnie więcej jest regulacji i ograniczeń odnośnie do reklamy w krajach rozwiniętych aniżeli w rozwijających się. Na ogół dotyczą one zawartości i języka programów, obecności w nich seksu, przemocy, zachęt do niewłaściwego zachowania lub łamania prawa (np. reklama szybkości samochodów przekraczających dozwolony limit prędkości) i porównywania marek. Uregulowaniami prawnymi

najczęściej objęte są wyroby tytoniowe (np. w Korei Południowej jest zakaz reklamy papierosów dla kobiet), alkohol, a w niektórych krajach także środki antykoncepcyjne i higieny osobiste kobiet.

Należy zwrócić uwagę, że podejmowane decyzje marketingowe, zarówno w stosunku do poszczególnych rynków krajowych, jak i globalnych, zmierzają nie do optymalizacji poszczególnych częściowych strategii, ale do ich optymalnej kombinacji (ang. *marketing-mix*). Wynika to z przyjęcia założenia, że ich kombinacja przynosi większe efekty aniżeli suma poszczególnych strategii (efekt synergii).

Zakończenie

Opracowywanie marketingu mix dla zagranicznego otoczenia korporacji globalnej następuje w wyniku wielostopniowego procesu: oddzielnie dla poszczególnych produktów na określonych rynkach, później według grup krajów, wreszcie w skali globalnej.

Tworzenie globalnej strategii marketingowej ze względu na realizowanie przewagi marketingowej wymaga odpowiedniej konfiguracji czynności marketingowych, czyli rozłożenia ich na poszczególne kraje⁹. Wiele z nich jest np. geograficznie związanych z odbiorcami. Elastyczna reakcja na ich potrzeby wymaga, aby były wykonywane na miejscu, a nie w centrali.

Niezbędna jest również odpowiednia koordynacja czynności, np. poprzez stosowanie podobnych działań marketingowych w poszczególnych krajach, przekazywanie pomiędzy nimi marketingowego *know-how* lub dokonywanie uzgodnień w zakresie planowania programu marketingowego.

Wybór koncepcji strategicznej orientacji, w tym również marketingowej, można określić jako kompleksowy proces decyzyjny charakteryzujący się występowaniem wzajemnych zależności między jego zmiennymi. Konkretnie czynniki otoczenia i cechy przedsiębiorstwa tworzą podstawy podejmowania decyzji, która musi spełniać kryterium zapewnienia zgodności między nimi a wybraną orientacją strategiczną. Jej rodzaj będzie istotnie wpływał także na inne elementy strategii internacjonalizacji i globalizacji.

Przypisy

¹ J. Rymarczyk, Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2004, s. 81–84.

² H. Meffert, Marketing im Spannungsfeld von weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen, „Zeitschrift für Betriebswirtschaft” 1986, s. 689–712.

³ K. Macharzina, *Unternehmungsführung. Das international Manuanagementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis*, Gabler, Wiesbaden 1993, s. 703.

⁴ J. Rymarczyk, *op.cit.*, s. 98–103.

⁵ J.D. Daniels, L.H. Radebaugh, *International Business*, Prentice Hall, London 2001, s. 562 i nast.

⁶ *Ibidem*, s. 579.

⁷ *Ibidem*, s. 573 oraz S. Holleson, *Global Marketing*, Prentice Hall, Harlow 2002, s. 186.

⁸ S. Holleson, *Global Marketing*, *op.cit.*, s. 518, oraz G.S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 174.

⁹ M.E. Porter (ed.), *Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung*, Gabler, Wiesbaden 1989, s. 136 i nast.

Internationalization and globalization of enterprises and their marketing strategies

(Summary)

The strategical orientations of enterprises depend on a level of their internationalization and globalization. According to this criterion they may be divided into:

1. ethnocentric – enterprises implement the same marketing on both: the foreign and domestic markets. The range of foreign operations is narrow.
2. polycentric – marketing is adjusted to the specifics of each market.
3. regiocentric – the same marketing in the whole region.
4. global – the same marketing in the whole world, or with some modifications for subregions.
5. dual – with the same concept of marketing on a regional or worldwide scale – there is allowed adjustment of its forms to the requirements of particular countries.

The applied marketing orientations decide also the character of the instruments used within the range of products supply, distribution, and communication.

The choice of a strategical orientation concept, including marketing, may be defines as a complex decision-making process characterised with interrelations between its variables. Concrete manifestations of the environment and enterprise factors provide basis for a decision, which has to meet a criterion of coherence between them and the chosen strategical orientation. Its type will be also significantly influencing other elements of internationalization and globalization strategy.