

**Przemysław Skulski**

## **STRATEGIE MARKETINGOWE NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH**

### **1. Wstęp**

Działania marketingowe prowadzone na rynkach zagranicznych są związane z realizacją przez przedsiębiorstwa określonych strategii. Proces ich tworzenia wiąże się z osiąganiem założonych przez firmę celów. Można mówić o celach rynkowych (uzyskanie odpowiedniego udziału w rynku), ekonomicznych (uzyskanie odpowiedniego poziomu zysku) i relacyjnych (zbudowanie silnej pozycji rynkowej). Ich osiągnięcie powinno zapewnić firmie uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych.

### **2. Pojęcie strategii przedsiębiorstwa**

W czasach starożytnych w Atenach terminem *strategos* określano dowódcę wojskowego i członka rady wojennej. Nazwa pochodziła od dwóch słów – *stratos* (armia) i *agein* (prowadzić). W Rzymie termin strategia służył do określenia terenów, którymi władał *strategus*<sup>1</sup>. Miał więc on znaczenie geograficzne. Pod koniec XVIII w. hrabia Guibert w dziele *Defense du systeme moderne* użył terminu strategia w odniesieniu do sposobu prowadzenia wojny, a taką interpretację rozwinął Karl von Clausewitz w książce *O wojnie*. Według niego strategia to zbiór działań prowadzących do spełnienia planu wojennego, zawierającego projekty poszczególnych kampanii, a w ich ramach bitew.

Termin strategia został wprowadzony do nauk ekonomicznych w drugiej połowie ubiegłego wieku, a wśród tych, którzy uczynili to pierwsi, najczęściej wymienia się H.I. Ansoffa, A.D. Chandlera i A. Sloana. Według Chandlera strategia to

---

<sup>1</sup> T. v. Ghiczy, B. v. Oetinger, Ch. Bassford, *Clausewitz o strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 50-51.

„proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania koniecznych do zrealizowania tych celów”<sup>2</sup>. Tak sformułowaną definicję rozwinęła C. Hayden, która strategię określiła jako podejście dotyczące takiego wykorzystania zasobów w wyznaczonym przez konkurencję otoczeniu, aby możliwe było zrealizowanie wiązki celów organizacji<sup>3</sup>.

W nowszych opracowaniach nacisk kładziony jest na uzależnienie przedsiębiorstwa od otoczenia. Na przykład L.J. Krajewski i L.P. Ritzman określają strategię jako proces determinujący misję organizacji, ostrzegający ją przed zmianami w otoczeniu i dostosowujący ją do nich, a także identyfikujący jej kompetencje. W takim ujęciu przedsiębiorstwo nie ma pełnej swobody kształtowania swoich działań, dostosowuje się ono do warunków i wymagań otoczenia. Do tego podejścia można także zaliczyć definicję H. Kreikebauma, który stwierdza, że strategię odzwierciedlają sposób, w jaki przedsiębiorstwo stosuje swoje obecnie istniejące siły, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, dążąc przy tym do osiągnięcia własnych celów<sup>4</sup>.

W pracach H. Mintzberga, M. Portera czy K. Ohmae dotyczących strategii pojawiają się rozważania odnoszące się do pozycji konkurencyjnej oraz struktury branży<sup>5</sup>. Według Portera konstruowanie strategii firmy jest tworzeniem unikatowej i wartościowej pozycji za pomocą zestawu czynności odmiennego w stosunku do zestawu rywali. Istotą pozycjonowania strategicznego jest taki dobór czynności, który jest odmienny od działań rywali.

Oprócz kwestii definicyjnych istotne znaczenie mają także poziomy strategii, które można wyróżnić w ramach struktury przedsiębiorstwa. Najczęściej spotkać się można z trzema poziomami kształtowania strategii, a mianowicie:

1) z globalną strategią przedsiębiorstwa, polegającą na wyborze dziedzin działalności gospodarczej, a także na pozyskiwaniu zasobów i ich alokacji pomiędzy poszczególne rodzaje działalności;

2) ze strategią poszczególnych obszarów działalności, tzw. strategiczne jednostki gospodarcze (*strategic business unit* – SBU), w przypadku zróżnicowanej struktury i zakresu działania firmy; strategię poszczególnych SBU polegają głównie na ustaleniu zakresu danego obszaru działalności, wyborze pożądanej przewagi konkurencyjnej oraz na określeniu sposobu działania w danej branży lub segmencie;

3) ze strategiami funkcjonalnymi (w tym strategiami marketingowymi), które polegają głównie na określeniu, w jaki sposób dana funkcja, np. marketing, ma sprzyjać uzyskaniu pożądanej przewagi konkurencyjnej oraz integracji i koordynacji danej funkcji z innymi funkcjami w przedsiębiorstwie<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> K. Fonfara i in., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000, s. 10.

<sup>3</sup> A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995, s. 7.

<sup>4</sup> K. Fonfara i in., wyd. cyt., s. 10.

<sup>5</sup> H. Mruk (red.), *Strategie marketingowe*, AE, Poznań 2002, s. 8.

<sup>6</sup> K. Fonfara i in., wyd. cyt., s. 89.

### 3. Istota strategii marketingowych

Pojęcie strategii marketingowych pojawiło się w literaturze przedmiotu dość późno, gdyż dopiero w połowie lat sześćdziesiątych XX w. Wprowadzenie strategii do koncepcji marketingu należy zawdzięczać przede wszystkim przedstawicielom praktyki gospodarczej, szukającym możliwości rozwoju nowych metod zarządzania przedsiębiorstwami oraz uzyskania przewagi konkurencyjnej. Zjawiskiem wyraźnie widocznym, zarówno w literaturze krajowej, jak i w zagranicznej, jest różnorodność ujęć strategii marketingowych. I. Rutkowski stwierdził nawet, że pojęcie to, „intuicyjnie zrozumiałe i powszechnie stosowane, jest jednym z najmniej klarownych i najbardziej nadużywanych pojęć w świecie biznesu”<sup>7</sup>. Zróznicowanie poglądów na strategię marketingową jest wynikiem zmian poglądów związanych z koncepcjami marketingu oraz zmian roli strategii z zarządzaniu przedsiębiorstwem, co można uznać za konsekwencję postępu wiedzy o marketingu.

Ph. Kotler przez pojęcie strategii marketingowej rozumie wybór celów, rodzajów zasad czy reguł, które w określonym czasie nadają kierunek marketingowym działaniom przedsiębiorstwa, wyznaczając rozmiary, kombinacje i alokacje środków w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej (warunków otoczenia i konkurencji).

E.J. McCarthy za strategię marketingową uznaje plan marketingu, niezbędny przede wszystkim do racjonalnego działania na rynku. Inni autorzy amerykańscy są podobnego zdania, twierdząc, że strategię marketingową to strategię rynkową całego przedsiębiorstwa, będącą wyrazem orientacji przyjętej przez kierownictwo firmy. Są one rozumiane jako strategię przedsiębiorstwa stosowane w praktyce na rynku w warunkach konkurencji i polegają na dostosowywaniu się do zmian otoczenia oraz na wpływaniu na rynek.

Często spotkać się można z interpretacją strategii marketingowych wyłącznie poprzez kompozycję instrumentów marketingu *mix*. Wydaje się jednak, że instrumenty marketingu *mix* są jednym z elementów tworzących strategię. Oprócz nich należy wymienić także rynek docelowy oraz wybór sposobu działania<sup>8</sup>. Ograniczenie się do produktu, ceny, dystrybucji i promocji może prowadzić do uproszczeń, które nie odzwierciedlają usytuowania działań marketingowych w przedsiębiorstwie. Wydaje się bowiem, że marketing powinien być traktowany znacznie szerzej, jako pewna filozofia działania firmy na rynkach zagranicznych. Przy takim podejściu trudno go sprowadzić jedynie do roli strategii funkcjonalnej, gdyż proces budowania strategii marketingowej przebiega na wszystkich poziomach zarządzania

<sup>7</sup> I. Rutkowski, *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9.

<sup>8</sup> W pracach niektórych autorów (E.J. McCarthy, Perreault, M. Strzyżewska) można się spotkać z interpretacją strategii marketingowych polegającą na zaliczeniu do obszaru przedmiotowego strategii instrumentów marketingu *mix* oraz rynku docelowego.

przedsiębiorstwem. Jak podkreśla K. Fonfara, „strategia marketingowa z jednej strony powinna umożliwić realizację określonych celów na poszczególnych rynkach zagranicznych (funkcjonalne interpretowanie strategii marketingowej), z drugiej zaś powinna wzmacniać marketingowe zorientowanie firmy, zwiększające skuteczność działań rynkowych przedsiębiorstwa (marketing filozofią działania firmy)”<sup>9</sup>. Połączenie obu podejść do marketingu pozwala na sformułowanie skuteczniejszej strategii, zintegrowanej z pozostałymi obszarami działania przedsiębiorstwa.

#### 4. Decyzje marketingowe

Budowanie strategii marketingowej nierozzerwalnie związane jest z procesem podejmowania decyzji. Nie są to jednak wyłącznie decyzje o charakterze strategicznym. Treść strategii oraz proces jej kształtowania są na tyle złożone, że narzucają konieczność uwzględniania także innych rodzajów decyzji. Kryteriami służącymi do ich wyróżniania mogą być: horyzont czasowy, wielkość nakładów i skala przegrupowania zasobów, stopień elastyczności elementu strategii marketingowej itp. I. Rutkowski dzieli decyzje, jakie mogą być podejmowane przez przedsiębiorstwo, na trzy rodzaje:

- strategiczne,
- taktyczne,
- operacyjne<sup>10</sup>.

Poszczególnym rodzajom decyzji odpowiadają nie tylko elementy strategii marketingowej, ale także hierarchia ich ważności oraz sekwencja ich podejmowania. W tabeli 1 przedstawiono elementy strategii marketingowej i odpowiadające im rodzaje decyzji.

Tabela 1. Elementy strategii marketingowej i rodzaje decyzji

Elementy strategii marketingowej	Rodzaje decyzji
wybór rynku docelowego	decyzje strategiczne
sposoby postępowania	decyzje taktyczne
instrumenty działania	decyzje operacyjne

Źródło: W. Wrzosek (red.), *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s.16.

Wybór rynku docelowego jest decyzją długoterminową, która powinna zapewnić trwałą perspektywę działania. Decyzje w tym zakresie można uznać za nieelastyczny element strategii marketingowej, wpływający w decydujący sposób na długookresowe przeznaczenie znaczących zasobów. Zmiany zachodzące w tym

<sup>9</sup> K. Fonfara i in., wyd. cyt., s. 90.

<sup>10</sup> W. Wrzosek (red.), *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 16.

zakresie wymagają przegrupowania zasobów i wiążą się z wysokimi kosztami. Z tych względów wybór rynku docelowego można uznać za decyzję o charakterze strategicznym.

Jeżeli chodzi o hierarchię ważności, wydaje się, że decyzje strategiczne mają największą wagę. Manifestuje się to m.in. konsekwencjami błędów popełnianych przy podejmowaniu decyzji strategicznych. Zły wybór rynku docelowego ma na ogół dla przedsiębiorstwa poważniejsze konsekwencje niż pomyłka na szczeblu taktycznym czy operacyjnym.

Układ elementów strategii marketingowych pokazuje również sekwencję podejmowania decyzji. Pierwotnym elementem strategii marketingowych jest wybór rynku docelowego, a nie np. kształtowanie instrumentów marketingowych. Można zatem stwierdzić, że decyzje strategiczne mają charakter pierwotny, a decyzje taktyczne i operacyjne są ich następstwem.

Sposoby postępowania na rynku mogą być rozpatrywane w krótszym okresie. Funkcjonując na rynku docelowym, przedsiębiorstwo zmienia metody działania, co jest konsekwencją przechodzenia przez kolejne fazy rozwojowe, jak również reakcją na działania konkurentów. Wiąże się to z przegrupowaniem zasobów, ale na ogół w mniejszym zakresie niż w przypadku decyzji dotyczących rynku docelowego. Z tego względu sposoby postępowania można uznać za bardziej elastyczny element strategii marketingowej niż wybór rynku docelowego. Stają się one w związku z tym przedmiotem decyzji taktycznych. Należy jednak zaznaczyć, że w niektórych sytuacjach decyzje dotyczące postępowania mogą mieć wymiar strategiczny. Jeżeli przedsiębiorstwo, które utrzymywało dotychczas przypadkowe i sporadyczne kontakty z dystrybutorami i dostawcami, dochodzi do przekonania, że korzystniejsze jest stworzenie filii handlowej na rynku zagranicznym, to zmienia sposób postępowania. Zmiana ta może być uznana za tak radykalną, iż można ją rozpatrywać jako decyzję strategiczną.

Najbardziej elastycznym elementem strategii marketingowej są instrumenty działania, które mogą być zmieniane w krótkim przedziale czasu. Niektóre z nich, np. promocja, powinny być zmieniane w krótkich okresach, ponieważ w przeciwnym wypadku tracą swój charakter. Zmiany instrumentów marketingu nie wymagają na ogół angażowania znacznych zasobów<sup>11</sup>. Dlatego mogą się one stawać przedmiotem decyzji operacyjnych.

## 5. Rodzaje międzynarodowych strategii marketingowych

W literaturze spotkać się można z różnymi kryteriami wyodrębniania międzynarodowych strategii marketingowych, co w dużym stopniu wynika z szerokiego

---

<sup>11</sup> W niektórych przypadkach zmiany dotyczące instrumentów działania są bardzo głębokie i mogą być rozpatrywane w kategoriach strategicznych. Przyjęcie przez włoską firmę Benetton kontrowersyjnej kampanii reklamowej w znaczący sposób wpłynęło na międzynarodową strategię marketingową przedsiębiorstwa.

zakresu działalności marketingowej oraz z różnorodnego podejścia do tej problematyki. Występujące w literaturze klasyfikacje strategii marketingowych kładą nacisk na odmienne czynniki, od bardzo ogólnych do bardzo szczegółowych.

Należy jednak zwrócić uwagę na to, że każdy występujący w praktyce lub przygotowany sposób działania może być traktowany jako rodzaj strategii marketingowej. Wielość sposobów działania sprawia, że w rzeczywistości gospodarczej liczba strategii bywa bardzo duża. To komplikuje problemy klasyfikacji strategii. Jak zauważył I. Rutkowski, żadna klasyfikacja nie może być wyczerpująca. Charakteryzowanie różnych rodzajów strategii odnosi się jedynie do znanych strategii, występujących w praktyce. Nie może więc obejmować tych działań, które będą występować w przyszłości<sup>12</sup>. Z tego względu wydaje się, że klasyfikacje strategii marketingowych mogą mieć charakter porządkujący i informacyjny.

W pracach A. Sznajdera został przyjęty następujący podział strategii marketingowych na rynkach zagranicznych:

- strategię wejścia na rynki zagraniczne,
- strategię ze względu na stopień globalizacji działań rynkowych,
- strategię działania wobec konkurencji<sup>13</sup>.

W pracach W. Grzegorzycyka występują inne kryteria wyodrębniania strategii marketingowych na rynkach zagranicznych. Wśród nich można wymienić następujące:

- cel działania (strategie: ekspansywna, obrona pozycji i selektywnego rozwoju),
- nasilenie działań (strategia wklęsła i wypukła),
- liczbę rynków (strategia dyferencjacji i koncentracji),
- działania odnoszące się do segmentów rynku i poszczególnych krajów (strategie: podwójnej koncentracji, koncentracji krajowej, koncentracji segmentowej i podwójnej dywersyfikacji),
- cechy produktu i rynku, tzw. macierz Ansoffa (strategie: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu i innowacji),
- udział przedsiębiorstwa w rynku (strategie: lidera rynku, rzucającego wyzwanie, naśladowcy i poszukującego luki rynkowej)<sup>14</sup>.

Autor ten zwraca uwagę, że wymienione strategie są realizowane przy zastosowaniu różnych instrumentów marketingowych: produktu, ceny, dystrybucji i promocji. W odniesieniu do tych elementów używane jest pojęcie strategii marketingu *mix*. Takie podejście w literaturze jest spotykane także w pracach innych autorów. Przy tym niektórzy wymieniają nie cztery elementy, ale jedynie trzy: podaż, dystrybucję i komunikację<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> W. Wrzosek, s. 23-24.

<sup>13</sup> A. Sznajder, wyd. cyt., s. 12.

<sup>14</sup> W. Grzegorzycyk, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 81-89.

<sup>15</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 98.

Należy zaznaczyć, że wielu autorów przyjmujących określenie „strategia” w odniesieniu do instrumentów marketingowych zwraca uwagę na konieczność ich koordynacji oraz na to, że służą one realizacji przyjętego sposobu działania w obszarze marketingu.

W wielu opracowaniach dotyczących problematyki strategii marketingu międzynarodowego, wśród których można wymienić publikacje takich autorów, jak: F. Bradley, Ph. Cateora, I. Doole, R. Lowe czy F. Root, nie występują kryteria wyodrębnienia poszczególnych rodzajów strategii. Główny nacisk w tych pracach kładzie się na procedurę przygotowania strategii działania na rynkach zagranicznych. Na jednym z etapów budowy strategii określone są formy wejścia i działania na rynkach zagranicznych, co może być rozumiane jako decyzje o znaczeniu strategicznym.

## 6. Procedura przygotowania strategii marketingowej

Przygotowanie każdej strategii przebiega etapowo. W przypadku strategii marketingowych można spotkać się z różnymi etapami. H. Mruk wyróżnia etap formułowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa, etap wdrażania strategii oraz etap oceny i kontroli realizacji strategii. I. Rutkowski wyróżnia natomiast jedynie dwie fazy, które są jednak rozbudowane. Pierwszą stanowi faza opracowywania strategii, w której wydzielone są dwa etapy – gromadzenie i porządkowanie informacji oraz przekształcanie informacji w decyzje. Drugą fazę stanowi wdrażanie strategii, która polega na przekształcaniu decyzji w działania rynkowe. W literaturze anglosaskiej w odniesieniu do strategii marketingu międzynarodowego najczęściej wyróżnione są trzy fazy: analiza, przygotowanie strategii oraz implementacja. Takie fazy opisują w swoich opracowaniach m.in. F. Bradley, Ph. Cateora, I. Doole i R. Lowe. Taka też procedura została przyjęta w niniejszym artykule (tab. 2).

Tabela 2. Procedura przygotowania międzynarodowej strategii marketingowej

Faza	Opis działania
I. Analiza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza wpływu otoczenia międzynarodowego na funkcjonowanie przedsiębiorstwa</li> <li>– badania marketingowe rynków zagranicznych</li> </ul>
II. Formułowanie strategii	<ul style="list-style-type: none"> <li>– planowanie marketingu międzynarodowego</li> <li>– budowanie struktury organizacyjnej</li> <li>– decyzje dotyczące wyboru formy wejścia na rynki zagraniczne</li> </ul>
III. Implementacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wybór odpowiednich instrumentów marketingu <i>mix</i></li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## 6.1. Analiza

Pierwszy etap obejmuje przeprowadzenie analizy sytuacji na rynkach zagranicznych. W jego ramach wyróżnić można dwa zasadnicze obszary działań. Punktem wyjścia jest analiza otoczenia międzynarodowego i jego wpływu na działania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Kolejnym jest natomiast dokonanie segmentacji rynków zagranicznych, identyfikacja i analiza możliwości rynkowych. Etap ten więc to szeroko rozumiane badania rynków zagranicznych, które powinny dostarczyć firmie informacji niezbędnych do przygotowania odpowiedniej strategii działania.

Zmienność rynku lub założenia dotyczące nowych produktów narzucają celowość, a zarazem konieczność zaplanowania badań marketingowych. Ich wyniki mogą ułatwiać podejmowanie bieżących decyzji w procesie realizowania przyjętej strategii.

## 6.2. Formułowanie strategii

Etap formułowania strategii obejmuje działania służące zaplanowaniu operacji marketingowych, przygotowaniu procedur kontrolnych, znalezieniu optymalnych struktur organizacyjnych oraz wybór sposobu działania na rynkach zagranicznych. Planowanie działań marketingowych ma kluczowe znaczenie dla sformułowania skutecznej strategii. J.J. Lambin określa jego rolę jako „projektowanie pożądanej przyszłości i sposobów jej urzeczywistnienia”<sup>16</sup>. Na tym etapie opracowywana jest marketingowa strategia działania na rynkach zagranicznych, wdrażana następnie na etapie realizacyjnym.

Etap ten obejmuje dwa kroki. Pierwszym jest proces planowania i organizacji międzynarodowych działań marketingowych, a kolejnym – wybór odpowiedniego sposobu działania na rynkach zagranicznych. Oznacza to wybór formy prowadzenia operacji zagranicznych – działania eksportowe, kooperacyjne lub/i inwestycyjne.

## 6.3. Implementacja

Jest to etap realizacyjny. Na podstawie wcześniejszych ustaleń należy dokonać wyboru odpowiednich instrumentów marketingu *mix*. Bardzo istotne jest przy tym uwzględnienie relacji, które zachodzą pomiędzy nimi. Jest to etap budowania wartości dodanej poprzez wybór odpowiednich elementów marketingu, mających służyć realizacji strategii. W przypadku działań na rynkach zagranicznych jednym z najistotniejszych problemów jest zdolność do efektywnego kształtowania zakresu standaryzacji oraz adaptacji poszczególnych instrumentów marketingowych.

---

<sup>16</sup> J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 364.



Należy zaznaczyć, że każde przedsiębiorstwo powinno starać się tworzyć indywidualną strategię marketingową. Zdając sobie sprawę z oryginalności każdego podmiotu, można mówić o ogólnej procedurze przygotowania strategii marketingowej, którą należy wykorzystać do budowania własnej strategii. Chociaż schemat tworzenia strategii marketingowej będzie w każdym przypadku podobny, to jednak wystąpią istotne różnice w korzystaniu z metod analizy marketingowej, w podejściu do planowania marketingowego oraz w stosowaniu instrumentów marketingowych.

Na indywidualizację podejścia do strategii marketingowej wpływają bardzo różnorodne czynniki, a jednym z najistotniejszych jest zmienność międzynarodowego otoczenia marketingowego. Silne oddziaływanie następuje także ze strony rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Na rynku artykułów konsumpcyjnych wykorzystywane są bowiem inne narzędzia niż na rynku *business to business* czy w sferze usług. Indywidualizacja podejścia do strategii związana jest także ze specyfiką branżową. Inne czynniki odgrywają kluczową rolę w funkcjonowaniu sektora paliwowo-energetycznego niż w branży motoryzacyjnej czy w usługach turystycznych. Ważnymi elementami są również kategorie związane z samym przedsiębiorstwem: jego wielkość, struktura organizacyjna oraz charakter działania.

Uwzględniając ogólne zasady i procedury formułowania strategii, warto pamiętać o oryginalności i kreatywności w podejściu zarówno do jej opracowania, jak i do wdrażania. Warunkiem jest jednak to, aby procedura nie oznaczała schematyzmu działania, ale wyzwalała kreatywne podejście do problemów, które należy rozwiązać. H. Mruk zwraca uwagę na istotny fakt – mianowicie na to, że efekty prac nad formułowaniem strategii marketingowej są o wiele większe niż stworzone programy. Jego zdaniem, „efekty te dotyczą współpracy różnych osób, o różnym wykształceniu, zainteresowaniach, temperamencie, a tego typu zespoły są zwykle najbardziej kreatywne oraz innowacyjne. Ponadto wspólna praca ułatwia przepływ informacji, a także integrowanie szerszego zespołu pracowników wokół potrzeb klientów, a to jest podstawowy cel orientacji marketingowej”<sup>17</sup>.

## 7. Podsumowanie

Cechą charakterystyczną opracowań poświęconych problemom strategii marketingowych, także międzynarodowych, jest duża różnorodność podejść. Powoduje to funkcjonowanie wielu odmiennych poglądów – zarówno dotyczących istoty i znaczenia strategii marketingowych, jak i występujących ich klasyfikacji. W wielu pracach podkreśla się rolę procedury budowania międzynarodowych strategii marketingowych. Powinna ona być tak skonstruowana, aby stanowiła impuls do kreatywnego podejścia do problemów stojących przed przedsiębiorstwem. Należy także zwrócić uwagę, że wielu autorów podkreśla indywidualny charakter strategii marketingowych, związany m.in. ze zmiennością międzynarodowego otoczenia, specyfiką przedsiębiorstwa oraz branży czy charakterystyką rynku lokalnego.

<sup>17</sup> H. Mruk (red.), wyd. cyt., s. 27.

## Literatura

- Bradley F., *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, Harlow 1999.
- Cateora Ph., Ghauri P., *International Marketing*, McGraw-Hill, London 2000.
- Doole I., Lowe R., *International Marketing Strategy*, ITP, London 1999.
- Fonfara K. i in., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000.
- Ghiczy T. v., Oetinger B. v., Bassford Ch., *Clausewitz o strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Grzegorzczak W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Mruk H. (red.), *Strategie marketingowe*, AE, Poznań 2002.
- Rutkowski I., *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Wrzosek W. (red.), *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004.

## MARKETING STRATEGIES ON FOREIGN MARKETS

### Summary

The distinguishing feature of the literature devoted to marketing strategies – including international ones – is a variety of approaches to this issue. As a result, there are plenty of different views pertaining to both the essence of marketing strategies and their classifications. The role of the procedure of international marketing strategy formation is underlined in many papers. Such a procedure ought to be designed to make companies more creative in terms of problem solving. It should be also borne in mind that lots of authors emphasise the individual character of marketing strategies which is associated – among others – with the volatility of the international environment, specific character of firms, sectors as well as local markets.

---

**Przemysław Skulski** – dr, adiunkt w Katedrze Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.