

**Zarządzanie i marketing na globalnym rynku.  
Wybrane zagadnienia**



**GÓRNOŚLAŚKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA  
im. Wojciecha Korfańtego**

Jacek Pyka

**Zarządzanie i marketing  
na globalnym rynku.  
Wybrane zagadnienia**



Katowice 2021



**GÓRNOŚLĄSKA WYŻSZA SZKOŁA HANDLOWA  
im. Wojciecha Korfantego**

Recenzent

**prof. dr hab. Krystyna Jędralska**

Copyright © by

**Jacek Pyka**

**ISBN 978-83-66622-02-9**

art@rior

Katowice 2021

Skład, łamanie, korekta, redakcja, druk:

Wydawnictwo Arterior

ul. Sielecka 30/6, 41-200 Sosnowiec, tel.: 517 906 418

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	7
--------------	---

## **Rozdział pierwszy**

<b>Globalna zmiana otoczenia biznesu międzynarodowego i narastająca niepewność</b>	9
--	---

1.1. Zmiany w otoczeniu i ich wpływ na przedsiębiorstwo	9
1.2. Mikro-otoczenie: konkurenci, klienci, technologia	21
1.3. Makro-otoczenie: środowisko naturalne, środowisko kulturowe, gospodarka	29

## **Rozdział drugi**

<b>Strategie przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym w warunkach niepewności i nieprzewidywalnych zmian.</b>	37
---	----

2.1. Rynek międzynarodowy i internacjonalizacja działań przedsiębiorstwa	37
2.2. Organizacja przedsiębiorstw międzynarodowych. Sieci i międzynarodowe alianse strategiczne na globalnym rynku	47
2.3. Zarządzanie marketingowe na rynku międzynarodowym	52

<b>Rozdział trzeci</b>	
<b>Identyfikacja klienta docelowego – segmentacja rynku międzynarodowego</b>	<b>55</b>
3.1. Pomiar i szacowanie popytu na rynku	55
3.2. Segmentacja rynku	58
3.3. Wybór rynku docelowego i pozycjonowanie oferty rynkowej	65
<b>Rozdział czwarty</b>	
<b>Marketing-mix na globalnym rynku</b>	<b>71</b>
4.1. Produkt – marka	72
4.2. Cena	80
4.3. Dystrybucja na globalnym rynku	86
4.4. Mix promocyjny	89
<b>Literatura</b>	<b>99</b>
<b>Spis tabel</b>	<b>102</b>
<b>Spis rysunków</b>	<b>102</b>

# Wstęp

Niniejsza publikacja ma charakter podręcznikowy, aczkolwiek odbiega od klasycznej konstrukcji podręcznika polegającej na przekazywaniu w treści usystematyzowanej wiedzy. Głównym jej celem jest pobudzenie ciekawości studentów omawianą problematyką i zachęcenie do czytania wybranych, najnowszych pozycji literatury przedmiotu wykorzystanej w pracy, a także do poszukiwań treści związanych z omawianą problematyką w Internecie.

Publikacja porusza szereg wybranych zagadnień z zakresu zarządzania i marketingu w kontekście globalnego rynku i przeznaczona jest dla studentów kierunku Zarządzanie. Autor starał się zasygnalizować w treści szereg najistotniejszych trendów występujących na współczesnym, globalnym rynku, z których głównym jest dynamiczny rozwój rynku wirtualnego, zwiększający się zakres wykorzystywania sieci internetowej w działalności gospodarczej podmiotów gospodarczych i zasadnicze przeobrażenie się zarządzania relacjami z klientami wobec powstania nowego typu relacji poziomych na portalach społecznościowych pomiędzy klientami, których pozycja na rynku zasadniczo się przez to wzmocniła.

W pierwszym rozdziale poświęcono uwagę globalnej zmianie międzynarodowego otoczenia biznesu, również w kontekście pandemii, która to zmiana w głównej mierze polegała na wzroście turbulencji otoczenia i związanym z tym wzroście niepewności oraz ryzyka w działalności gospodarczej.

W rozdziale drugim skupiono się na strategiach, jakie przedsiębiorstwa formułują i implementują na rynku międzynarodowym w warunkach wzrostu niepewności i nieprzewidywalności zmian. Omówiono również motyw i formy internacjonalizacji działań przedsiębiorstw.

Rozdział trzeci poświęcono problematyce segmentacji rynku i wyborze rynku docelowego. Zwrócono uwagę na nowe formy segmentacji wynikające z aktywności klientów w sieci. Omówiono kwestię formatowania nabywcy docelowego, jako efektu aktywności klientów w sieci internetowej oraz rolę

algorytmów w zbieraniu informacji i w analizach olbrzymich zbiorów danych o tej aktywności, dających w efekcie precyzyjnie wyodrębnione cechy nabywców, którzy de facto sami dostarczają danych do tych analiz.

Rozdział czwarty omawia cztery elementy mixu marketingowego, w tym politykę marki handlowej, politykę cenową, dystrybucję na globalnym rynku ze szczególnym uwzględnieniem handlu elektronicznego oraz stosowanie narzędzi z zakresu mixu promocyjnego, tj. sprzedaży osobistej, promocji sprzedaży, public relations i reklamy, z uwzględnieniem różnych mediów.

W pracy niniejszej wykorzystano szeroki zakres literatury przedmiotu, opierając się zarówno na starszych, ale niejako klasycznych pozycjach, jak i na najnowszych publikacjach z zakresu ekonomii, zarządzania i marketingu.



# Rozdział pierwszy

## Globalna zmiana otoczenia biznesu międzynarodowego i narastająca niepewność

### 1.1. Zmiany w otoczeniu i ich wpływ na przedsiębiorstwo

Każde przedsiębiorstwo zawdzięcza swoje istnienie otoczeniu. Przedsiębiorstwo istnieje, funkcjonuje i rozwija się w związkach z otoczeniem i dzięki tym związkom. Przedsiębiorstwa są niejako twórcami swojego otoczenia a zarazem uczestnikami dokonujących się w nim zmian i procesów [BROWNLIE, 1998].

Otoczenie przedsiębiorstwa są to warunki wywierające zauważalny, pośredni lub bezpośredni wpływ na przedsiębiorstwo, pozostające poza jego kontrolą, lecz będące zmiennymi określającymi jego funkcjonowanie.

Skoro warunki otoczenia marketingowego zawsze wywierają wpływ na działalność przedsiębiorstwa, muszą one podlegać stałej i systematycznej analizie i badaniu oraz prognozowaniu zmian, które mogą w nim zachodzić. W celu prowadzenia efektywnych ekonomicznie analiz i prognoz zmian w otoczeniu niezbędne jest precyzyjne wyznaczenie granic tych analiz i prognoz, a więc oddzielenie tych warunków, które rzeczywiście wywierają wpływ na działalność przedsiębiorstwa od tych, które takiego wpływu nie wywierają i znajdują się poza sferą jego zainteresowania.

Otoczenie przedsiębiorstwa dzieli się na dwa zbiory zmiennych, wywierających wpływ na jego działalność [KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, WONG, 2002]:

- **m i k r o - o t o c z e n i e** — są to siły działające w bliskim otoczeniu przedsiębiorstwa, które wpływają na jego zdolność obsługiwanie klientów i należą do nich:

- konkurenci,
- dostawcy,
- pośrednicy,
- klienci,
- inne podmioty rynku (instytucje finansowe, środki masowego przekazu, organizacje społeczne, społeczności i instytucje lokalne);
- **makro-otoczenie** — siły o szerszym zasięgu, wpływające zarówno na przedsiębiorstwo jak i na całość mikro-otoczenia rynkowego i należą do nich:
  - otoczenie społeczno-kulturowe,
  - otoczenie ekonomiczne,
  - otoczenie technologiczne,
  - otoczenie polityczne,
  - otoczenie prawne,
  - otoczenie przyrodnicze.

Część elementów mikro-otoczenia, takich jak: konkurenci, dostawcy i klienci oddziałuje na przedsiębiorstwo bez względu na rozmiary i zasięg prowadzonych przez nie interesów i są one przedmiotem bardziej lub mniej sformalizowanych analiz i badań. W zakresie elementów makro-otoczenia zasięg ich oddziaływania zależy już od rozmiarów i zasięgu geograficznego prowadzonego biznesu. Na podstawie takiego podziału sił otoczenia marketingowego oddziałujących na przedsiębiorstwo, możemy mówić o **granicach przestrzennych i czasowych prognozowania zmian w otoczeniu**.

Im większe przedsiębiorstwo, tym zasięg przestrzenny prognozowania zmian otoczenia jest większy. Dla małego przedsiębiorstwa rodzinnego lub jednoosobowego w formie np. sklepu osiedlowego, horyzont przestrzenny otoczenia marketingowego stanowić będzie ulica, przy której sklep się mieści lub najwyżej dzielnica, w której funkcjonuje, a pierwszoplanowe znaczenie będą miały elementy mikro-otoczenia. Dla dużego przedsiębiorstwa o różnicowanym, wielo-produktowym i wielo-rynkowym profilu, horyzont przestrzenny stanowić będą całe obszary rynków, na których przedsiębiorstwo takie działa i zarówno prognozowanie zmian mikro-otoczenia jak i makro-otoczenia będzie miało dla niego istotne znaczenie.

Horyzont czasowy prognozowania zmian otoczenia determinowany jest przez dwa czynniki:

- okres zwrotu nakładów inwestycyjnych w danym sektorze gospodarki oraz
- charakter produktów będących przedmiotem oferty przedsiębiorstwa (branża).

Czasowa perspektywa analiz trendów zmian oddziaływania sił otoczenia, np. dla przemysłu wydobywczego będzie wynosić np. 15 lat, gdyż tyle będzie wynosił okres zwrotu całkowitych nakładów inwestycyjnych w tym sektorze gospodarki. Dla przedsiębiorstwa produkującego konfekcję ten horyzont czasowy będzie wynosił od 2 do 4 lat, zarówno z punktu widzenia okresu zwrotu nakładów inwestycyjnych jak i charakteru produktów. Moda w zakresie konfekcji zmienia się bardzo szybko, a skomputeryzowana produkcja pozwala na szybkie zmiany jej profilu, a więc analizy trendów zmian otoczenia w perspektywie dłuższej niż ten okres byłyby bezcelowe i ekonomicznie nieefektywne.

Zasadniczą trudność w prognozowaniu zmian otoczenia powoduje jego dynamiczna zmienność zwana turbulentnością otoczenia. Turbulencje w naturze to gwałtowne ruchy powietrza, huragany, czy tornada, a w trakcie lotu samolotem wpadanie w masy rozrzedzonego powietrza, co powoduje nieprzyjemne dla pasażerów skutki i wymaga ich zabezpieczenia przed tymi skutkami. Takie turbulencje mają charakter okresowy, chwilowy, natomiast turbulentność środowiska społeczno-ekonomicznego biznesu ma we współczesnym zglobalizowanym świecie relacji ekonomicznych charakter ciągły. Można powiedzieć, że jedyną pewną rzeczą w dzisiejszym świecie jest zmiana. Globalny charakter komunikacji we współczesnym świecie powoduje bardzo dynamiczne reakcje konsumentów na wszelkie wydarzenia w nim zachodzące i tak np. wybuch wulkanu prawie doprowadza do upadłości szeregu towarzystw lotniczych, czy ewentualny zamach terrorystyczny w jakimś atrakcyjnym turystycznie miejscu, a obecnie pandemia doprowadza do błyskawicznej rezygnacji konsumentów-turystów z wycieczek i powoduje upadek określonych ogniw w łańcuchu dostaw usług i towarów oraz znaczący spadek obrotów całej branży turystycznej w skali globalnej. Zrywane są łańcuchy dostaw i następuje efekt domina, czyli upadają biznesy w zakresie bliskiego otoczenia danej branży.

Można powiedzieć, że w warunkach turbulencji globalnego otoczenia biznesu wzrasta ryzyko działalności gospodarczej. Należałoby jednak stwierdzić, że w działalności gospodarczej w warunkach turbulencji otoczenia w skali globalnej mamy również do czynienia z narastającą niepewnością.

Z ryzykiem mamy do czynienia w sytuacji, w której decydent zna wszystkie możliwe wyniki swoich decyzji i może obliczyć prawdopodobieństwo każdego z nich. Wyniki te są od siebie niezależne, a suma prawdopodobieństw wystąpienia każdego z nich w danych warunkach równa się jeden, czyli sto procent. Rachunek prawdopodobieństwa określa możliwość wystąpienia wyniku danej decyzji, jednakże w teorii podejmowania decyzji wyróżnia się dwa rodzaje prawdopodobieństwa: prawdopodobieństwo obiektywne i subiektywne.

Prawdopodobieństwo obiektywne opiera się na znajomości częstotliwości, z którą określone zdarzenia mają tendencję występować. W takiej sytuacji prawdopodobieństwo może być określane *a priori*, (co nie jest zbyt częste w sytuacjach biznesowych). W pozostałych warunkach prawdopodobieństwo wyliczane jest z danych empirycznych. Przy niedostatku danych empirycznych, gdy wynik jest zbyt niepewny, decyzja może być podjęta na podstawie obliczenia prawdopodobieństwa subiektywnego.

Prawdopodobieństwo subiektywne oparte jest na intuicyjnym wrażeniu, że zakładany wynik rzeczywiście nastąpi. To podejście opiera się na doświadczeniu, wiedzy i intuicji podejmującego decyzję. Wynika z tego, że różni decydenci, mający różne doświadczenia, różny poziom wiedzy, czy też różny zakres informacji, mogą podejmować odmienne decyzje w tych samych warunkach [STABRYŁA, 2010].

Ryzyko nieodłącznie towarzyszy prowadzeniu biznesu. Ponieważ, jak z powyższego wynika, ryzyko można szacować, dlatego ryzykiem w biznesie można zarządzać. Przy nadmiernym ryzyku z określonej transakcji można zrezygnować. Gdy jednak oszacowane ryzyko nie jest nadmierne, w transakcjach handlowych ryzyko można przenosić na inne podmioty. Tymi podmiotami są firmy ubezpieczeniowe, które za odpowiednią opłatą, przejmują znaczną część ryzyka związanego z transakcją, co zabezpiecza jej strony przed nadmiernymi stratami.

Innym sposobem obniżenia ryzyka może być *dywersyfikacja* działań biznesowych, których efekty ekonomiczne nie są od siebie ściśle zależne, jak na przykład różnicowanie portfola akcji itp.

Bardziej złożone warunki podejmowania decyzji występują w sytuacji, w której nie są dostępne żadne informacje o stopniu prawdopodobieństwa wystąpienia określonych wyników podejmowanych decyzji, zatem nie można obliczyć prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Mówimy tutaj o podejmowaniu decyzji w warunkach *niepewności*. Niepewność miała pierwotnie uwarunkowania lokalne wynikające ze zmian sytuacji konkurencyjnej na danym rynku lub grupie rynków, zmian technologicznych czy też zmian sytuacji ekonomicznej danego kraju lub regionu. Turbulentność otoczenia globalnego sprawia, że niepewność stała się czynnikiem, którego znaczenie wzrasta w działaniach biznesowych prowadzonych zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej. W sytuacjach skrajnej niepewności, w których sama niepewność przyszłych stanów otoczenia przekształca się w perspektywę chaosu, może wręcz występować zjawisko okrężnej zależności przyczynowo-skutkowej [KRZAKIEWICZ, 2011]. Na przykład: w aktualnej sytuacji gospodarczej kolejne lock downy uwarunkowane pandemią mogą być przyczyną upadku wielu przedsiębiorstw, co będzie skutkowało spadkiem kwoty podatków lokalnych i tym samym tych, wpływających do budżetu państwa. Z kolei brak tych środków w budżecie może skutkować obniżeniem kwot pomocy dla przedsiębiorstw, a to z kolei może być przyczyną upadku dalszej liczby firm.

Zaznaczyć należy również szerszy kontekst globalnej niepewności, który dotyczy realnych zagrożeń działalności człowieka dla naturalnego środowiska przyrodniczego. Zagrożenia te nigdy nie były aż tak realne, a skutki tej działalności tak namacalne. Jednocześnie musimy pamiętać, że człowiek jest elementem tego ekosystemu, któremu zagraża. Obecnie już odczuwamy skutki globalnego ocieplenia, czy ograniczenia dostępu do podstawowych zasobów niezbędnych człowiekowi do przeżycia, jak np. dostępu do zasobów wody pitnej w wielu regionach świata.

Odpowiedź biznesu międzynarodowego na te zagrożenia jest zbyt słaba lub zagrożenia te są wręcz negowane [KLEIN, 2020]. To nauka raczej postuluje wprowadzanie zasad zrównoważonego rozwoju w działalności gospodarczej i co za tym idzie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu

przedsiębiorstwami. Jeżeli chodzi o wdrażanie tych zasad to, chociaż jest postęp, jednakże jeszcze nie widać istotnej zmiany w podejściu do tego problemu w skali globalnej. Jak to jednak sformułował Howard E. Bowen w swojej pionierskiej pracy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu z 1953 roku pt. *Social Responsibility of Businessman*, społeczna odpowiedzialność biznesu to „(...) obowiązek managerów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i do wytyczania takich kierunków działań biznesowych, które będą zgodne z celami i wartościami społeczeństwa” [BOWEN, 2013]. Jak tytuł Jego pracy wskazuje, to zarządzający firmami są odpowiedzialni za wymienione wyżej działania.

Turbulentność rynku, a tym samym wzrastająca niepewność globalnego otoczenia zmienia warunki funkcjonowania zarówno oferentów (producentów, handlowców), jak i konsumentów. Pokazuje to poniższa tabela 1.

**Tabela 1** Normy współczesne i dotychczasowe cykle w gospodarce światowej

Element	Norma dotychczasowa	Norma współczesna
Cykle gospodarcze	Przewidywalne	Brak
Wzrosty gospodarcze	Określone (średnio co 7 lat)	Nieprzewidywalne
Spadki i recesje	Regularne (średnio co 10 miesięcy)	Nieregularne
Ogólna charakterystyka sposobu inwestowania przez przedsiębiorstwa	Ekspansywne, wielokierunkowe	Ostrożne, ukierunkowane
Tolerancja ryzyka rynkowego	Akceptacja	Unikanie
Postawy konsumenckie	Pewność siebie	Zachowawczość, niepewność
Preferencje konsumenckie	Stabilne, ewoluujące	Wycofane, zabezpieczające

Źródło: Za P. Kotler i I. A. Caslione, 2009]

Otoczenie biznesu międzynarodowego, w tym otoczenie ekonomiczne w XXI wieku charakteryzuje się zmianami ogólnie uznanych zasad i modeli zachowań podmiotów gospodarczych prowadzących te podmioty do ekonomicznych sukcesów. Stale rosnące tempo zmian w otoczeniu rynkowym,

w tym zmiany w otoczeniu konkurencyjnym i wynikająca z nich niestabilność pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a także pojawiające się coraz częściej na szczytach hierarchii organizacyjnych współczesnego biznesu afery finansowe i korupcyjne powodują konieczność natychmiastowych, najczęściej spontanicznych zmian zarówno kadrowych jak i zmian charakteru i zakresu realizacji podstawowych funkcji przedsiębiorstwa. Zmieniło to dotychczasowe zasady i modele zachowań wiodących podmioty gospodarcze do ekonomicznych sukcesów. Podstawą tych zmian jest zapoczątkowany na przełomie XX i XXI wieku ogromny wzrost intensyfikacji procesów produkcyjnych i wzrost wydajności pracy spowodowane inwestycjami w technologie informatyczne i komunikacyjne. Zostały one jeszcze wzmocnione poprzez inwestycje w dalsze nowoczesne technologie, jak np. biotechnologie, robotyka czy sztuczna inteligencja. Komercjalizacja nowoczesnych technologii spowodowała m.in. dynamiczny rozwój handlu elektronicznego, a także aktywizację kapitału inwestycyjnego, w tym tzw. *venture capital*, czyli inwestorów podejmujących ryzykowne inwestycje kapitałowe w oczekiwaniu ponad przeciętnych zysków, do gałęzi wysokich technologii (*high tech*)<sup>1</sup>.

Ten typ inwestowania w technologie informatyczne i komunikacyjne szczególnie intensywnie rozwijał się w drugiej od początku lat 90-tych ubiegłego wieku w USA, w Europie: w Wielkiej Brytanii i Irlandii oraz w krajach Azji Południowo-Wschodniej, tj. w Hong Kongu, Korei Południowej, Malezji, Singapurze, Tajlandii i Tajwanie<sup>2</sup>. Inwestowanie w wysokie technologie i oczekiwanie nadzwyczajnych zysków z tego typu inwestycji w długim okresie czasu okazało się jednak w wielu przypadkach błędnym założeniem, a dynamicznie rozwijające się na tej podstawie podmioty gospodarcze, czy branże przypominały szybko nadmuchiwane balony, które równie szybko pękały. Potwierdzeniem tego były spektakularne upadki wielu firm,

---

<sup>1</sup> Wg interpretacji Ministerstwa Gospodarki *venture capital* są to inwestycje dokonywane we wczesnych stadiach rozwoju przedsiębiorstw, służące uruchomieniu przedsiębiorstwa lub jego ekspansji. Jest ważnym źródłem finansowania inwestycji dla firm o dużym potencjale wzrostu, szczególnie w obszarze nowych technologii. *Venture capital* – szansą dla przedsiębiorczych, Ministerstwo Gospodarki, Departament Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 4, <http://www.mg.gov.pl>

<sup>2</sup> Wymienione kraje Azji Południowo-Wschodniej uzyskawszy w tym okresie bardzo wysokie tempo wzrostu gospodarczego zyskały miano azjatyckich „tygrysów”.

a także kryzys gospodarczy tzw. azjatyckich „tygrysów”, który nastąpił w latach 1997-1998.

Podstawą kształtowania współczesnego otoczenia międzynarodowego biznesu jest więc nieliniowy, skokowy rozwój technologii, w tym szczególnie technologii informatycznych i komunikacyjnych, jaki nastąpił na przełomie wieków i który nadal następuje w sposób skokowy. Rynek wkracza w coraz nowsze wymiary pracy informacyjnej [ZYG MUNTOWSKI, 2020]. Efektem postępu informatyki jest akceleracja działań w różnych wymiarach rynku, np. możliwość zawierania transakcji giełdowych, w tym transakcji spekulacyjnych walutami, w milisekundach na skutek uzyskiwania informacji w postaci szeregów czasowych bardzo wysokiej częstotliwości i rozwoju wielowymiarowej analizy statystycznej i ekonometrycznej [STARZEŃSKI, 2011], co generuje w wymiarze globalnym olbrzymie zyski na skutek wykorzystywania mikro-wahań kursów walutowych i cen.

Kolejnymi zjawiskami, które wpływają na otoczenie współczesnego biznesu to hiperkonkurencja i globalizacja.

Hiperkonkurencja to przede wszystkim walka konkurencyjna na światowym rynku pomiędzy wielkimi transnarodowymi korporacjami, a sukces w tej walce zależy w głównej mierze nie od relacji pomiędzy jakością produktu i jego ceną, ale od innowacyjności. Dzisiaj ten, kto jest bardziej innowacyjny, ten jest bardziej konkurencyjny. Stąd też cykl życia produktu stale się skraca, np. przed 50 laty przeciętny cykl życia produktów farmaceutycznych wynosił 25 lat, a obecnie maksymalnie wynosi 8 lat. W przypadku produktów żywnościowych cykl życia produktu skrócił się z 17 do 4 lat, a w przypadku wyrobów kosmetycznych z 13 do 3 lat. Skróceniu uległ również okres pomiędzy innowacją a imitacją produktu, opanowaniem i udoskonaleniem technologii produkcji a wzrostem konkurencji w sektorze. Zatem skróceniu uległ okres, w którym przedsiębiorstwo może generować zyski nadzwyczajne z tytułu nowego produktu czy technologii przed pojawieniem się nowych konkurentów w sektorze, a tym samym wzrosła presja w ciągłe inwestowanie w badania i rozwój.

Zjawisko globalizacji trudne jest do jednoznacznego zdefiniowania bez dokładniejszego opisu cech tego procesu. W ujęciu ekonomicznym Międzynarodowy Fundusz Walutowy określił globalizację, jako proces związany



ze wzrostem współzależności pomiędzy krajami w skali światowej poprzez wzrost ilości i zróżnicowanie trans granicznej wymiany handlowej, wymiany usług, międzynarodowego przepływu kapitału, a także z gwałtowną i szeroką dyfuzją technologii [Word Economic Outlook, 1997]. Postęp technologiczny w zakresie nowoczesnych technologii znacznie zredukował koszty transportu, telekomunikacji i rachunkowości, co umożliwiło integrację rynków narodowych na skalę globalną. Według J. E. Stiglitz<sup>3</sup>, globalizacja przyniosła wiele korzyści dla społeczności międzynarodowej, dla różnych regionów współczesnego świata. Są to przede wszystkim [STIGLITZ, 2005]:

- umożliwienie wielu krajom przyśpieszenia rozwoju poprzez uczestnictwo w handlu międzynarodowym (rozszerzenie członkostwa Światowej Organizacji Handlu m.in. o Chiny);
- zmniejszenie poczucia izolacji w wielu krajach rozwijających się i zapewnienie licznym ich mieszkańcom dostępu do wiedzy i technologii nieosiągalnego przed stuleciem nawet w krajach najbogatszych;
- ułatwienie kontaktów w skali całego globu, m.in. za pośrednictwem Internetu, (co stało się motorem rozwoju handlu internetowego, rozwoju platform informatycznych, na których bazie w okresie pandemii możliwe jest wykonywanie prac w wielu zawodach, a także uczenie się i studiowanie *on line*, a jednocześnie umożliwiło to również skuteczne podejmowanie różnych akcji przez antyglobalistów, jak np. skoordynowana presja na społeczność międzynarodową, która zmusiła najbogatsze kraje do darowania długów krajom najuboższym lub też presja, której wynikiem było zawarcie międzynarodowego traktatu o nie używaniu min lądowych (przeciwpiechotnych), a tym samym zmniejszenie prawdopodobieństwa okaleczenia przez tę broń dzieci i dorosłych;
- ułatwienie dostępu do podstawowych dóbr konsumpcyjnych, w tym m.in. żywności w krajach biedniejszych poprzez (np. na skutek wzrostu wydajności plonów pszenicy w wyniku modyfikacji genetycznej);
- ułatwienie dostępu do nowych technologii w krajach zacofanych, otwieranie im dostępu do nowych rynków zbytu oraz powstawanie nowych gałęzi gospodarki w tych krajach,

---

<sup>3</sup> Joseph E. Stiglitz – główny ekonomista Banku Światowego w latach 1997-2000, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w roku 2001.

- tworzenie nowych miejsc pracy w krajach uboższych, likwidacja analfabetyzmu poprzez wprowadzanie programów edukacyjnych, ograniczenie rozprzestrzeniania się w tych krajach śmiertelnych chorób, w tym m.in. AIDS.

Ten sam autor pisze również o negatywnych stronach globalizacji. Są to przede wszystkim:

- upadek wielu firm, w tym państwowych na rynkach krajów mniej rozwiniętych na skutek wejścia nowych firm zagranicznych na te rynki w wyniku procesów integracyjnych i transformacyjnych, będących często następstwem tych pierwszych;
- częsty brak widocznych dla ludności korzyści ekonomicznych z globalizacji w krajach rozwijających się,
- dalsze rozwarstwienie ludności skrajnie ubogiej i skrajnie bogatej w świecie,
- dalsze zubożenie postkolonialnych krajów Afryki i związana z tym ich atrakcyjność dla zagranicznych inwestorów, jako obszarów eksploatacji para-kolonialnej;
- nie zapewnienie stabilności gospodarczej w skali światowej (nagłe i nieregularne kryzysy w Azji i Ameryce Południowej, które zagroziły gospodarcom i ich stabilności we wszystkich krajach rozwijających się);
- utrzymanie przez bogate kraje Zachodu barier handlowych na nie zmienionym poziomie, co w praktyce uniemożliwia krajom biedniejszym rozwój eksportu płodów rolnych, pozbawiając je dochodów z tego tytułu (problem ten dotyczy np. Europejskiego Rynku Wewnętrznego chroniącego się cłami przed importem towarów spoza Unii Europejskiej, w tym szczególnie przed importem płodów rolnych, ze względu na ich nadprodukcję na własnym obszarze);
- rozluźnienie kontroli rynków kapitałowych i żywiłowy przepływ kapitału spekulacyjnego w skali międzynarodowej, co spowodowało krach walutowy i osłabienie systemów bankowych w krajach Ameryki Południowej i Azji,
- częste ujemne skutki społeczne procesu globalizacji w skali lokalnej, takie jak: zniszczenie środowiska naturalnego czy korumpowanie procesów politycznych.

Ten ostatni czynnik dosadniej charakteryzuje Z. Bauman następującym zdaniem, uzasadniając to wpływem wolnych rynków oraz mobilności kapitału, co stanowi według niego główne źródło zaskoczenia i niepewności we współczesnej gospodarce: „Bogaci są globalni, nędza – lokalna; między nimi nie istnieje jednak związek, przynajmniej nie w spektaklu o karmieniu głodnych” [BAUMAN, 2000]. Autor uzasadnia to mobilnością kapitału, który przemieszcza się w skali międzynarodowej bez ograniczeń i pozostawia lokalnym rządów do rozwiązania problemy powstałe po jego ucieczce z różnych powodów, takie jak: wzrost bezrobocia i związane z tym problemy społeczne, zniszczenie środowiska naturalnego i inne. Ponadto rzeczywiście z jednej strony mamy „spektakl o karmieniu głodnych” nagłaśniany i eksploatowany przez media, a z drugiej strony pomoc humanitarna jest również wielkim, międzynarodowym biznesem prowadzonym przez rządowe i pozarządowe organizacje międzynarodowej pomocy humanitarnej, w którym również obowiązują zasady walki konkurencyjnej, jak na każdym wielkim rynku, przy czym walka ta polega głównie na zdobywaniu zasobów finansowych od sponsorów na różnego rodzaju akcje pomocy humanitarnej [POLMAN, 2011].

Współczesne otoczenie międzynarodowego biznesu jest otoczeniem zmieniającym się bardzo dynamicznie stąd też firmy funkcjonujące w takim otoczeniu muszą stale przystosowywać się do tych zmian, identyfikować trendy zmian w celu dostosowania się do nich, a zwłaszcza identyfikować wynikające z nich zmiany niezbędne do wprowadzenia w przedsiębiorstwach. W takich warunkach kluczowym czynnikiem jest *e l a s t y c z n o ś ć p r z e d s i ę b i o r s t w a*, tzn. zdolność do szybkiego podejmowania decyzji, nawet tych o strategicznym znaczeniu. I nie chodzi tutaj tylko o elastyczność adaptacyjną, umożliwiającą szybkie dostosowanie się do zachodzących zmian, ale również o elastyczność antycypacyjną, wyprzedzającą przewidywane zmiany, na które przedsiębiorstwo powinno być przygotowane, bo tylko takie podejście umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Na elastyczność przedsiębiorstwa mają wpływ czynniki zasobowe, czynniki procesowe oraz czynniki organizacyjne i zarządcze [HAUS, 2005].

**Czynniki zasobowe** to: zakres posiadanych aktywów w formie środków trwałych (im są mniejsze w stosunku do obrotów, tym większy stopień elastyczności), stopień płynności gotówkowej (wysoka płynność ma po-

zytywny wpływ na elastyczność), elastyczne formy zatrudniania personelu (szeroki zakres tych form zatrudniania zwiększa ogólną elastyczność), zakres możliwości korzystania z kredytu kupieckiego i bankowego – szczególnie ten pierwszy wpływa pozytywnie na elastyczność firmy.

Czynniki procesowe to: sektorowe wymogi w zakresie wykorzystania środków trwałych, poziom kosztów stałych (im niższy – tym lepiej, co szczególnie unaocniło się w obecnym okresie pandemii), komputeryzacja i informatyzacja – szybki wzrost wartości w ostatnim roku (2020) firm opierających swoje funkcjonowanie na technologiach informatycznych świadczy o wzroście ich znaczenia w sytuacji wzrostu niepewności globalnej związanej z pandemią.

Czynniki organizacyjne i zarządcze to: stopień centralizacji decyzji (centralizacja zwiększa szybkość podejmowania decyzji, zatem zwiększa elastyczność), zakres specjalizacji (im węższa – tym lepiej), dostawy materiałów i półproduktów w systemie just in time – system ten pozwala m.in. na zmniejszenie kosztów stałych związanych z magazynowaniem komponentów do produkcji.

Reasumując, najważniejsze trendy zmian otoczenia międzynarodowego biznesu można określić następująco [BRILMAN, 2002]:

- dyfuzja technologii w skali ogólnoswiatowej,
- szybkie znoszenie ograniczeń handlu światowego,
- narastanie mobilności kapitału w skali międzynarodowej i związane z tym możliwości wystąpienia spekulacyjnego boomu finansowego oraz ryzyko krachu finansowego w różnych częściach świata,
- starzenie się populacji krajów europejskich,
- rozwój wielkich krajów azjatyckich (Chiny, Indie),
- rozwój sieci Intranetu i Internetu,
- rozwój nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych, jako znaczący czynnik wzrostu wydajności,
- strategiczne znaczenie nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych dla wszystkich przedsiębiorstw,
- kształtowanie rynku przez podaż,
- dalszy dynamiczny rozwój handlu elektronicznego, szczególnie wysoki w okresie pandemii (marzec-grudzień 2020)

- wzrost znaczenia wartości dla klienta w zarządzaniu marketingowym oraz zarządzania relacjami z klientami,
- zarządzanie jakością totalną (TQM),
- rozwój systemów produkcji *just in time*,
- wzrost aktywności akcjonariuszy w radach zarządzających,
- mnożenie się małych i średnich przedsiębiorstw.

## 1.2. Mikro-otoczenie: konkurenci, klienci, technologia.

Nastawienie na konkurencję stało się, oprócz segmentacji rynku oraz dywersyfikacji produktowej, kluczowym składnikiem strategii marketingowych, których celem jest identyfikacja grupy docelowych nabywców, w stosunku do której przedsiębiorstwo ma przewagę konkurencyjną wynikającą z niepowtarzalności swojej oferty. Jest to ten element mikro otoczenia, który zawsze ma wpływ na działania przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Dlatego analiza konkurencji, pilna obserwacja działań najbliższych konkurentów na rynku i przyjęcie właściwej strategii konkurencji przez przedsiębiorstwo ma kluczowe znaczenie dla uzyskania przewagi w sektorze rynku, w którym przedsiębiorstwo konkuruje, a tym samym dla skuteczności działań rynkowych przedsiębiorstwa.

Przez sektor rynku rozumieć można z jednej strony dany obszar geograficzny, na którym konkurują przedsiębiorstwa danej branży w zakresie grup produktów substytucyjnych względem siebie i będących przedmiotem obrotu towarowego, a z drugiej strony może to być na przykład dana branża, w której działa przedsiębiorstwo. Każda definicja sektora jest w istocie sprawą wyboru, gdzie wyznaczyć granicę między istniejącymi konkurentami i wyrobami substytucyjnymi, między istniejącymi firmami a potencjalnymi nowo wchodzącymi, między istniejącymi firmami a dostawcami i odbiorcami [PORTER, 1996]. Zdefiniowanie sektora nie jest równoznaczne ze zdefiniowaniem dziedziny, w której firma chce konkurować. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach danego sektora konkurują pomiędzy sobą, przy czym jedno z nich może być liderem rynku, posiadając największy udział procentowy w sprzedaży danej grupy produktów i starając się go utrzymać lub powiększyć. Pozo-

stałe przedsiębiorstwa są pretendentami do pozycji lidera starając się zagrozić jego pozycji na rynku poprzez odpowiednie działania konkurencyjne w zakresie wszystkich elementów marketingu-mix.

Konkurenci wewnętrzni w sektorze nie są jedynym zagrożeniem dla pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Poza nimi istnieją jeszcze inne zagrożenia, z którymi przedsiębiorstwo musi się liczyć. Istnieją cztery grupy takich zagrożeń [PORTER, 1996]:

- groźba wejścia nowych firm do sektora, wnoszących nowe zdolności produkcyjne i dążących do zdobycia jak największego udziału w rynku – zagrożenie to występuje np. w sytuacji otwarcia granic państwa dla przepływu towarów i usług oraz bezpośrednich inwestycji zagranicznych wynikającego z procesów integracyjnych,
- naciski związane z produktami substytucyjnymi z innych sektorów – przykładem urzeczywistnienia takiego zagrożenia może być zmiana proporcji w konsumpcji piwa i wina, przed około dziesięciu laty, na tak tradycyjnym dla piwa rynku, jakim jest rynek niemiecki, na korzyść konsumpcji wina,
- siła przetargowa nabywców – wymusza zazwyczaj obniżkę cen, ponieważ większa jest wrażliwość cenowa nabywców, która rośnie wraz z wielkością i dywersyfikacją podaży,
- siła przetargowa dostawców – koncentracja dostawców, brak konkurencji w zakresie dostaw, niskie znaczenie sektora, jako odbiorcy dla grupy dostawców, wysokie koszty zmiany dostawców.

Każde przedsiębiorstwo działające na wolnym rynku musi przyjąć określoną strategię konkurowania w swoim sektorze rynku. M. E. Porter wyróżnia 5 podstawowych strategii konkurencji:

- strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych – wymaga ciągłych nakładów inwestycyjnych i dostępu do kapitału w celu osiągnięcia korzyści skali gospodarowania, umiejętności projektowania technologii, ścisłego nadzoru nad siłą roboczą, ścisłej kontroli kosztów, w tym zatrudniania specjalistów od redukcji kosztów, częstych i szczegółowych sprawozdań kontrolnych, sformalizowanej organizacji i zakresów odpowiedzialności, systemu zachęt opartego na ścisłym wykonywaniu planów ilościowych,

- strategia dywersyfikacji – wymaga rozwiniętego marketingu, możliwości prowadzenia badań podstawowych i wdrożeniowych, wiodącej pozycji technicznej, innowacyjności, doświadczenia i tradycji w danym sektorze, ścisłej kontroli funkcji badawczo-rozwojowych i marketingowych, subiektywnych ocen i zachęt zamiast pomiarów ilościowych, atrakcyjnych warunków płacowych i około płacowych, przyciągających twórczych i wysoko wykwalifikowanych pracowników,
- strategia koncentracji – jest kombinacją powyższych strategii, nakierowaną na określony segment strategiczny rynku (grupę nabywców, grupę produktów, rynek w sensie geograficznym). W układzie produkt-rynek można tu mówić o dwóch substrategiach:
  - strategii obrony rynku – defensywnej – polegającej na koncentracji na dotychczasowych rynkach lub segmentach rynku poprzez intensyfikację ich penetracji, działanie w niszach rynkowych lub wprowadzanie nowych modeli produktów w celu wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na dotychczasowych rynkach,
  - strategii powiększania rynku – ofensywnej – polegającej na zdobywaniu nowych rynków, np. ekspansji rynkowej za granicę za pomocą dotychczasowych lub nowych produktów.

Celem określonej, stosowanej strategii konkurencji może być: utrzymanie dotychczasowego udziału w rynku lub powiększenie tego udziału, jednakże efektem może być też spadek udziału w rynku, jeżeli zastosowana strategia marketingowa okaże się nieskuteczna lub strategię konkurentów okażą się bardziej dopasowane do preferencji nabywców.

Sposób, w jaki konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa podzieliły między sobą rynek (w znaczeniu udziałów, jakie w nim osiągnęły) ukazuje stopień koncentracji sektora. Stopień koncentracji sektora można mierzyć w dwojaki sposób.

Najprostszym sposobem jest obliczenie w s k a ź n i k a C - 4 . Wskaźnik C-4 stanowi sumę procentowych udziałów czterech największych uczestników danego sektora rynku. Jeżeli jest on wysoki, oznacza to, że rynek jest podzielony i bardzo trudno jest wejść na ten sektor rynku nowej firmie [PYKA, 2012].

Kolejnym wskaźnikiem koncentracji sektora jest wskaźnik H e r f i n d a h - l a - H i r s c h m a n a (wskaźnik HHI):

$$\text{HHI} = \sum_{i=1}^N S_i^2$$

gdzie:

$S_i$  – udział w rynku firmy  $i$ -tej;

$N$  – liczba firm konkurujących w sektorze rynku

Przy czym<sup>4</sup>:

- wskaźnik  $\text{HHI} < 1500$  – oznacza sektor rynku rozproszony, o dużej liczbie konkurentów, na który bardzo łatwo jest wejść nowemu oferentowi,
- wskaźnik  $\text{HHI} > 1500 < 2500$  – oznacza sektor rynku o umiarkowanym stopniu koncentracji, na który łatwo jest wejść nowemu oferentowi,
- wskaźnik  $\text{HHI} > 2500$  – rynek wysoko skoncentrowany, na który trudno jest wejść nowemu oferentowi. Z marketingowego punktu widzenia o takim rynku mówi się, że jest to rynek podzielony. Stopień koncentracji rynku wzrasta wraz ze wzrostem nierównomierności rozkładu udziałów poszczególnych firm w rynku, co wynika z podnoszenia do kwadratu wartości tych udziałów i co w efekcie dodaje wagi większym udziałowcom w rynku.

Ze względu na specyfikę Europejskiego Rynku Wewnętrznego, wskaźnik  $\text{HHI}$  może osiągać następujące wartości:

- wskaźnik  $\text{HHI} < 1000$  – oznacza sektor rynku rozproszony, o dużej liczbie konkurentów, na który bardzo łatwo jest wejść nowemu oferentowi,
- wskaźnik  $\text{HHI} > 1000 < 1800$  – oznacza sektor rynku o wysokiej konkurencji i niskim stopniu koncentracji, na który łatwo jest wejść nowemu oferentowi,
- wskaźnik  $\text{HHI} > 1800 < 5000$  – oligopol – oznacza sektor rynku średnio skoncentrowany, na którym działa kilka wielkich firm i wiele małych i średnich przedsiębiorstw.

Przy czym w Unii Europejskiej większą wagę przywiązuje się do tempa wzrostu wskaźnika  $\text{HHI}$ <sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Taka interpretacja zawarta jest w Wytycznych w sprawie połączeń poziomych z 19.08.2010 roku Departamentu Sprawiedliwości Stanów Zjednoczonych i Federalnej Komisji Handlu, art. 5.3.

<sup>5</sup> Wytyczne w sprawie oceny horyzontalnego połączenia przedsiębiorstw na mocy roz-



Najprostszą miarą pozycji konkurencyjnej firmy na rynku jest obliczenie procentowego udziału wielkości lub wartości sprzedaży w danym sektorze rynku produktów tej firmy w stosunku do całości sprzedaży w sektorze. Formułą jest następująca:

$$S_i = Q_i : Q \times 100 ,$$

gdzie:

$S_i$  – procentowy udział sprzedaży  $i$ -tego przedsiębiorstwa w sprzedaży ogółem,

$Q_i$  – wielkość sprzedaży  $i$ -tego przedsiębiorstwa,

$Q$  – wielkość sprzedaży ogółem w danej branży na danym rynku.

Wskaźnik ten można odnosić do całości sprzedaży, dotyczącej wszystkich asortymentów (marek handlowych) sprzedawanych przez dane przedsiębiorstwo lub też można go odnieść do wybranych asortymentów (marek) w porównaniu z substytucyjnymi, konkurencyjnymi asortymentami (markami) innych sprzedających w sektorze.

Duży stopień koncentracji sektora oznacza, że jedno, lub kilka przedsiębiorstw konkurujących w danej branży posiada dominujący, w porównaniu z pozostałymi konkurentami, udział w rynku. Analiza stopnia koncentracji sektora w długim okresie czasu ukazuje ponadto czy dany sektor charakteryzuje się dynamiką, czy stabilnością, jak szybko następują w nim zmiany sytuacji konkurencyjnej.

Ekonomiczny, społeczny i ekologiczny rozwój ludzkości w XXI wieku jest w coraz większym stopniu uwarunkowany nowymi elementami, jakimi są informacja i wiedza. Dlatego uprawnione jest twierdzenie, że współczesność jest stanem przejściowym z epoki cywilizacji przemysłowej do epoki cywilizacji informacji i wiedzy.

Trwałą oznaką powstającego społeczeństwa informacji i wiedzy jest fakt, że informacja i wiedza stają się kluczowymi czynnikami rozwoju społeczno-ekonomicznego, a pracownicy wiedzy stają się jego dominującą grupą. Wiedza charakteryzuje się przy tym następującymi cechami [ROKITA, 2009]:

---

porządzenia Rady w sprawie kontroli koncentracji przedsiębiorstw. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej. 2004/C31/03, P.0005-0018.

- nieograniczonością, ponieważ przemieszcza się dzięki technologiom informatycznym szybciej i łatwiej niż finanse,
- dużą mobilnością pionową ze względu na to, że jest dostępna dla każdego poprzez uzyskanie formalnego wykształcenia,
- takim samym potencjałem sukcesu, jak i przegranej, ponieważ uzyskanie wiedzy nie zawsze oznacza jej właściwe wykorzystanie.

Z powyższego wynika, że zarówno zarządzanie, jak i zachowanie klienta na rynku w XXI wieku ma szereg nowych cech, które są naturalnym efektem zmian, do których doszło z końcem ubiegłego stulecia. Zmieniają się także podejścia do kluczowych problemów ekonomii [RAWORTH, 2021]: paradygmat wzrostu zmienia się w postulat sprawiedliwości i bezpieczeństwa ekonomicznego ludzi; neoliberalny paradygmat efektywności rynków zmienia się w postulat partnerstwa społecznego i gospodarki opartej na odnawialnych źródłach energii; klasyczny paradygmat *homo oeconomicus*, czyli człowieka racjonalnego ekonomicznie, maksymalizującego własne korzyści zmienia się w kierunku współzależności społecznej i współpracy; paradygmat równowagi ekonomicznej zmienia się w kierunku sprawiedliwej dystrybucji wytwarzanej wartości; podejście traktujące czyste środowisko naturalne, jako luksus, którego koszt utrzymania dla przedsiębiorstw jest zbyt wysoki zmienia się w podejście do projektowania procesów gospodarczych nastawionego nie na degenerację, a na regenerację środowiska naturalnego i wreszcie paradygmat niekończącego się wzrostu PKB zmienia się w kierunku gospodarki społecznego dobrobytu bez względu na poziom wzrostu PKB w długim okresie czasu. Wszystkie te zmiany dopiero zaczęły zachodzić, ponieważ dotychczasowe (od początku XX wieku) podejście do sposobu gospodarowania i ekonomicznego rozwoju doprowadziło z jednej strony do wielkiego postępu w wymiarze technologicznym, ale z drugiej strony do dynamicznego wzrostu nierówności społecznych w skali globalnej oraz do zagrażającej gatunkowi ludzkiemu degradacji środowiska naturalnego.

W warunkach globalizacji zaobserwować można również szereg zmian zachodzących w sferze szeroko rozumianej przedsiębiorczości, tj. w środowisku przedsiębiorczym, kulturze przedsiębiorczej oraz zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Masowa produkcja bazująca na korzyściach skali gospodarowania w wielu dziedzinach zastępowana zostaje zindywidualizowaną produkcją „na miarę”, według potrzeb klienta. Ponadto, jak wykazują doświadczenia ponad roku lock downów w gospodarce, spowodowanych pandemią, zmianie ulega paradygmat ekonomiki skali gospodarowania oparty na wzroście produkcji i sprzedaży oraz wzroście efektywności jednostkowej. Większego znaczenia nabierają teraz elastyczne, innowacyjne formy działania oparte głównie na sieci internetowej, tworzeniu ściślejszych związków z klientem, minimalizacji kosztów stałych i na innowacyjnych formach działalności pozwalających na minimalizację strat w przypadku negatywnych zdarzeń losowych takich, jak np. pandemia.

Czynniki wpływające na procesy gospodarcze coraz bardziej tracą swój linearny przebieg, co pogarsza warunki tworzenia trafnych prognoz gospodarczych. Środowisko przedsiębiorcze stało się jeszcze bardziej „turbulentne”, co przejawia się zarówno nieoczekiwanymi jak i ciągłymi zmianami. Antycypacyjne podejście w prognozowaniu tych zmian zyskuje w związku z tym coraz większe znaczenie.

Pojawiające się w wyniku powstawania i dyfuzji nowej wiedzy nowe sektory gospodarki wypierają dotychczasowe, tradycyjne sektory, w działalności gospodarczej tracą na znaczeniu tradycyjne czynniki produkcji, jakimi są ziemia, zasoby energetyczne i surowcowe, w tym szczególnie surowce kopalne (węgiel, ropa naftowa) oraz tradycyjne środki trwałe. Znika coraz większa grupa zawodów w związku z robotyzacją procesów produkcyjnych i coraz szerszym zastosowaniem sztucznej inteligencji. Szczególnie dotyczy to zawodów związanych ze standardowymi zadaniami (np. stanowiska na liniach montażowych, kasy w supermarketach, obsługa biletowa na lotniskach i in.). Całe masy ludzi przemieszczają się za pracą tam, gdzie jest ona oferowana w okresach podwyższonej aktywności sezonowej firm. Dotyczy to szczególnie Stanów Zjednoczonych, gdzie ludzie, którzy stracili dorobek życia w różnych okolicznościach, zamieszkali w camperach lub przyczepach samochodowych, w których przemieszczają się za pracą i chętnie są zatrudniani sezonowo, w okresie wzmożonych zakupów np. w magazynach firmy Amazon [BRUDER, 2021]. Jest to zjawisko nowe, zmieniające dotychczasowe zasady funkcjonowania rynku pracy.

Z drugiej strony dyfuzja nowych technologii zmniejsza znaczenie pracy ręcznej i zwiększa znaczenie pracy wysoko wykwalifikowanej, wymaga twórczego i aktywnego włączenia się pracowników do procesu pracy a w ocenie samych pracowników znaczenie mają nie tylko wskaźniki wydajności, ale także chęć i zdolność uczenia się, twórczego myślenia, zaangażowanie i lojalność wobec firmy.

Coraz więcej działań przedsiębiorczych można realizować bez konkretnej lokalizacji dzięki zastosowaniu nowoczesnych systemów informatycznych, komunikacyjnych i transportowych pozwalających na oszczędność czasu i minimalizację kosztów. W szczególny sposób pokazał to okres pandemii, podczas którego wiele firm na świecie straciło na wartości, natomiast wartość wielkich firm internetowych wzrosła w ciągu roku o kilkadziesiąt miliardów dolarów (np. Amazon, czy Microsoft).

W wyniku rozwoju technologii informatycznych i komunikacyjnych informacja i wiedza stały się dostępnejsze, niż kiedykolwiek, a ich uzyskanie, ocena i zastosowanie stało się istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku.

Ludzkość znajduje się obecnie w fazie wielkiego skoku naprzód, w trakcie najgłębszego społecznego zwrotu i twórczej przemiany w całej dotychczasowej historii, która niesie ze sobą zupełnie inny styl życia. Ta era nowej rewolucji gospodarczej określana jest także, jako trzecia rewolucja przemysłowa. Era ta rodziła się powoli w laboratoriach naukowych i jest epoką znaczących wynalazków naukowych i rewolucyjnych zmian technicznych, najdynamiczniejszych w czasach nowożytnych. Najprościej można tę epokę scharakteryzować od strony techniki, której jądro stanowi pięć głównych zjawisk: mikroprocesory, intelektualizacja produkcji, projektowanie i zaopatrzenie w oparciu o sieć komputerową, optyka i telekomunikacja oparta na włóknach szklanych, bioenergetyka i biotechnologie, lasery i holografia. Dalszy rozwój trzeciej rewolucji przemysłowej przyniesie nowe nieznanne dotychczas problemy w stosunkach gospodarczych, politycznych i społecznych, ponieważ następuje „wiek trwałej niepewności” [LEDNICKÝ i VANĚK, 2004].

W całym tym procesie ciągłych zmian, nie linearnych zwrotów i stałych turbulencji otoczenia uczestniczą również (chcąc, nie chcąc) klienci – ten kluczowy element mikro-otoczenia przedsiębiorstwa.

Jeszcze dziesięć lat temu pisaliśmy, że najbardziej perspektywiczną i najbardziej dyskutowaną alternatywą klasycznej, hierarchicznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest struktura sieciowa [LEDNICKÝ, PYKA, VANĚK., 2010], przy czym strukturę taką rozumiano, jako układ sieci jednostek organizacyjnych i związków pomiędzy nimi. Są to takie powiązania, jak alianse strategiczne, wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*), sieci outsourcingowe i off shoringowe, franchisingowe, klastry, spółdzielnie przedsiębiorstw, sieci samo-zatrudnienia, zrzeszenia przedsiębiorców, centra innowacji itp.

Współczesną platformą powiązań sieciowych pomiędzy przedsiębiorstwami, pomiędzy przedsiębiorstwami i klientami i wreszcie powiązań pomiędzy klientami jest sieć internetowa. O ile zjawisko wirtualizacji przedsiębiorczości znane i opisane było już wcześniej, o tyle zjawisko poziomych powiązań pomiędzy klientami w formie obecności na portalach społecznościowych ustanowiło nową jakość w zakresie relacji klient – sprzedawca. Dodatkowo pojawienie się smartfonów – tych mobilnych, w zasadzie urządzeń komputerowych uelastyczyło jeszcze bardziej relacje poziome pomiędzy klientami w sieci i wzmocniło ich pozycję na rynku wobec sprzedających. Mamy tutaj do czynienia z efektem sieciowym, który występuje w postaci zewnętrznych skutków działania pojedynczych osób [KRUGMAN i WELLS, 2020], a suma działań uczestników sieci społecznościowych stanowi bardzo silny sygnał dla uczestników rynku odnośnie ofert rynkowych, wizerunku przedsiębiorstw, czy też wartości dla klienta w przypadku konkretnych marek produktów. Klient uzyskał realną siłę w kontaktach z oferentami towarów i usług. Klient stał się aktywnym uczestnikiem w kształtowaniu ofert „skrojonych” na swoją miarę i może nie tylko biernie konsumować, ale może też wpływać na kształtowanie oferty, może prowadzić dialog z oferentami, a nie tylko biernie odbierać przekazy reklamowe, może wreszcie realnie wpływać na reputację przedsiębiorstw i kreowanych przez nie marek, przez co zarządzanie relacjami z klientami staje się bardziej partnerskie, a nie tylko czysto transakcyjne, dlatego że chociaż jednostka, pojedynczy klient jest słaby, to zbiorowa siła klientów połączonych siecią internetową będzie zawsze większa, niż jakiegokolwiek firmy.

Jednakże z drugiej strony jesteśmy dla firm internetowych bezpłatnym dostarcycielem informacji o sobie, jako klientach, czy potencjalnych klien-

tach. Często poprzez zabawę wykonujemy pracę dla tych firm, ponieważ każdy ruch kursorem w sieci jest rejestrowany, informacja ma wartość, a wielkie zbiory informacji (*big data*) mają wielką wartość. Wartości te, wytwarzane przez nas, są przechwytywane przez właścicieli mediów internetowych, a my za wykonaną pracę nie jesteśmy opłacani [ZYGMUNTOWSKI, 2020].

### 1.3. Makrootoczenie: środowisko naturalne, środowisko kulturowe, gospodarka.

Jak piszą: P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders i V. Wong: „Podstawowe wartości kulturowe społeczeństwa wyrażają się w sposobie postrzegania przez ludzi siebie samych i innych oraz w poglądach na organizację, społeczeństwo, przyrodę i kosmos. Jakkolwiek podstawowe wartości są całkiem trwałe, zdarzają się w kulturze zwroty. Ludzie marketingu chcieliby móc przewidzieć zmiany kulturowe, aby wychwycić nowe szanse i zagrożenia. Uzyskane informacje pozwoliłyby im odpowiedzieć na trendy za pomocą odpowiednich produktów i komunikatów” [KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, WONG, 2002].

Punktem wyjścia do zobrazowania wpływu, jaki otoczenie społeczno-kulturowe wywiera na funkcjonowanie przedsiębiorstwa działającego w otoczeniu międzynarodowym jest definicja kultury. Według definicji sformułowanej przez J. Szczepańskiego, kultura „jest to ogół wytworów działalności ludzkiej, materialnych i niematerialnych, wartości i uznawanych sposobów postępowania, zobiektywizowanych i przyjętych w dowolnych zbiorowościach i przekazywanych innym zbiorowościom i następnym pokoleniom” [SZCZEPAŃSKI, 1963].

W obszarze zarządzania międzynarodowego szczególne znaczenie ma warstwa niematerialnych wartości i symboli, co określić można mianem kodów kulturowych poszczególnych kręgów kulturowych świata (zbiorowości). Wpływa ona bowiem na zdolność do komunikowania się, współdziałania, na relacje osobiste i relacje służbowe w organizacjach międzynarodowych.

Pionierem badań nad wpływem wielokulturowości na zarządzanie organizacjami międzynarodowymi był holenderski naukowiec Geert Hofstede, który już w latach 60-tych XX wieku badał wielokulturowe środowisko pracowników korporacji IBM. Na podstawie tych badań wyodrębnił on i nadał im

wartości liczbowe pięć wymiarów kultury, tzw. wskaźniki kultury Hofstede-go. Opracowanie pięciu wskaźników różnic kulturowych Hofstede-go oparte zostało na badaniach przeprowadzonych w 64 krajach na próbie 116 000 osób. Rezultaty tych badań obliczone zostały w postaci wskaźnikowej dla 50 krajów świata Hofstede, 2000]. Wskaźniki te to:

PDI – *Power Distance Index* – wskaźnik dystansu władzy,

IDV – *Individualism* – wskaźnik indywidualizmu,

MAS – *Masculinity* – wskaźnik męskości,

UAI – *Uncertainty Avoidance Index* – wskaźnik unikania niepewności,

LTO – *Long Term Orientation* – wskaźnik orientacji długookresowej.

Zestawienie wartości pierwszych czterech z nich zawiera tabela 2.

**Tabela 2.** Wskaźniki kultury

Kraj	PDI	IDV	MAS	UAI
Austria	11	55	79	70
Belgia	65	75	54	94
Czechy	35	60	45	60
Dania	18	74	16	23
Finlandia	33	63	26	59
Francja	68	71	43	86
Grecja	60	35	57	112
Hiszpania	57	51	42	86
Holandia	38	80	14	53
Irlandia	28	70	68	35
Niemcy	35	67	66	65
Norwegia	31	69	8	50
Polska	55	60	65	78
Portugalia	63	27	31	104
Szwajcaria	34	68	70	58
Szwecja	31	71	5	29
Węgry	45	55	79	83
Wielka Brytania	35	89	66	35
Włochy	50	76	70	75

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. H. Hofstede, 2000.



Wskaźnik orientacji długookresowej (LTO) charakteryzuje przede wszystkim społeczeństwa azjatyckie i dla nich został w pracy G. Hofstede go obliczony, gdy tymczasem dla potrzeb niniejszej pracy przedstawiono wskaźniki dla wybranych krajów europejskich.

Pierwszy wskaźnik, w s k a ż n i k d y s t a n s u w ł a d z y określa stopień akceptacji nierówności władzy i przywilejów w strukturach hierarchicznych takich, jak rodzina, szkoła, organizacja, społeczność lokalna, naród. Z wartości tego wskaźnika widać, że Europa dzieli się na dwa podstawowe kręgi kulturowe. Pierwszy, gdzie wartości wskaźnika są wysokie to kraje takie, jak: Belgia, Francja, Grecja, Hiszpania, Portugalia, Włochy, stanowiące krąg kultury śródziemnomorskiej, gdzie akceptacja hierarchiczności wraz z jej skutkami społecznymi jest wysoka. Zapewne wynika to z dziedzictwa okresu władzy absolutnej z czasów Cesarstwa Rzymskiego, który to okres odcisnął trwale piętno na kulturowości europejskiej. Drugi krąg kulturowy to krąg kultury anglosaskiej, gdzie akceptacja hierarchiczności wraz z jej skutkami jest niska. Są to następujące kraje: Austria, Dania, Finlandia, Irlandia, Niemcy, Norwegia, Szwajcaria, Szwecja, Wielka Brytania. Tam nie ma tradycji władzy absolutnej na tak rozległym terytorium, jakim było Cesarstwo Rzymskie, a raczej centrum władzy było w tym miejscu, gdzie aktualnie znajdował się król i jego świta.

Dla kultury anglosaskiej ważna jest formalna struktura i hierarchia, w których o przywileju władzy decyduje formalnie zajmowane stanowisko, ale występuje wzajemna zależność przełożonych i podwładnych, czyli podwładni oczekują od przełożonych konsultacji podejmowanych decyzji, ponieważ przełożony znajdujący się na wyższym poziomie hierarchii nie może posiadać pełnej wiedzy na temat zmiennych warunków w polu działania. Według nowszych badań prowadzonych przez holenderskich naukowców A. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera, kultura anglosaska ma charakter uniwersalistyczny, czyli, że dane postawy i sposoby zachowań mogą być wykorzystane gdziekolwiek na świecie, bez konieczności ich modyfikacji. W kulturach biznesu o wysokim stopniu uniwersalizmu większy nacisk położony jest na zasady formalne niż na szczególne przypadki. Dbą się tutaj o ściśle dotrzymanie umów, ponieważ obowiązuje zasada, że „biznes to biznes”. Kraje, w których dominuje uniwersalizm to na przykład: Stany Zjednoczone, Australia, Niemcy, Wielka Brytania, Szwecja [HAMPDEN-TURNER i TROMPENAARS, 2003].



Ponadto kultura anglosaska ma charakter wewnątrz sterowny. Społeczeństwa tej kultury wierzą, że mają wpływ na swoje losy oraz na to, co dzieje się wokół nich, że to, co się z nimi dzieje zależy w głównej mierze od nich. W tych kulturach typowe jest zachowanie dominujące, czasami graniczące nawet z agresywnością, szczególnie w sytuacjach, nad którymi nie mogą oni zachować pełnej kontroli. Tego typu środowiskiem kulturowym są np. Stany Zjednoczone Ameryki.

Kultura anglosaska to kultura sekwencyjna, czyli taka, w której dominuje sekwencyjne (monochronologiczne) podejście do kwestii czasu, ludzie mają tendencję zajmowania się jedną czynnością w określonym przedziale czasu, do ścisłego dotrzymania terminów, przywiązywania dużego znaczenia do przyjętych planów działania i ich przestrzegania. Kraje, w których dominuje takie podejście to na przykład: Stany Zjednoczone Ameryki, Niemcy, Wielka Brytania, czyli kultury typu anglosaskiego.

Kultura anglosaska to typ kultury biznesu zorientowanej na osiągnięcie statusu, gdzie ludzie opierają swój status o swe własne osiągnięcia i kompetencje. W kulturach tych szacunek uzyskują ludzie ambitni, przebojowi i dynamiczni. Kraje zorientowane na osiągnięcie statusu to na przykład: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Austria, Szwajcaria.

Kultura śródziemnomorska to kultura biznesu tzw. porządku organicznego opartego na hierarchii, która charakteryzuje się silną centralizacją, gdzie w strukturach organizacyjnych występuje zależność podwładnych od przełożonych. Podwładni oczekują instrukcji od przełożonych. Według badań Hampden-Turnera i Trompenaarsa ten typ kultury biznesu ma charakter partykularystyczny, reprezentujący pogląd, że to zewnętrzne warunki i okoliczności dyktują, jakie rozwiązania i praktyki powinny być wykorzystane. Zatem dane rozwiązania i praktyki biznesowe nie mogą być wykorzystane w każdym okolicznościach, ale tylko w danych, konkretnych sytuacjach.

W kulturach o wysokim stopniu partykularyzmu większy nacisk kładziony jest na wzajemne relacje osobiste i zaufanie partnerów biznesowych, niż na stosunki formalno-prawne. Umowy oficjalne są często modyfikowane, a stosunki handlowe często zależne są od osobistych relacji partnerów.

Ponadto kultura śródziemnomorska ma charakter zewnątrz sterowny. Ludzie tej kultury biznesu reprezentują postawy bardziej fatalistyczne. Wierzą

oni, że życie płynie określonymi torami, a człowiek musi płynąć z prądem zdarzeń.

Kultura śródziemnomorska to kultura synchroniczna, czyli taka, w której dominuje polichronologiczne podejście do działania. Ludzie tej kultury biznesu mają tendencję do zajmowania się większą liczbą czynności w określonym przedziale czasu, sam czas jest dla nich wielkością względną, a plan czasowy działania zawsze jest zależny od określonych okoliczności. Kraje, w których dominuje takie podejście to na przykład: Francja, Włochy, Hiszpania czy Belgia.

Ponadto kultura śródziemnomorska to typ kultury biznesu zorientowanej na przypisywanie statusu, gdzie ludzie opierają swój status na funkcji i pozycji, jaką zajmują w społeczeństwie. W kulturach tych podstawą szacunku dla człowieka może być wiek, płeć lub pochodzenie społeczne, a nie formalnie zajmowana pozycja w organizacji. Kraje, w których dominuje takie podejście to na przykład: Włochy czy Hiszpania.

W warunkach współpracy w międzynarodowych zespołach ludzkich, zarządzania takimi zespołami lub prowadzenia negocjacji w zróżnicowanym kulturowo środowisku jednym z zasadniczych problemów, z którymi uczestnicy muszą się uporać jest problem komunikacji między kulturowej. Zakłócenia w procesie komunikacji pomiędzy ludźmi wywodzącymi się z kulturowo różnych środowisk są najczęstszą przyczyną konfliktów i obstrukcji w negocjacjach. Kierujący takimi zespołami mają za zadanie, między innymi, zapobieganie tego typu konfliktom oraz ich łagodzenie, jeśli już wystąpią.

Drugi wskaźnik Hofstede'ego, w s k a ż n i k i n d y w i d u a l i z m u określa stopień, w jakim dane społeczeństwo wzmacnia i premiuje indywidualne lub kolektywne relacje interpersonalne. Niski poziom tego wskaźnika charakteryzuje społeczeństwa kolektywistyczne, w których dobro grupy jest przedkładane nad dobro jednostki, natomiast wysoki poziom tego wskaźnika charakteryzuje społeczeństwa indywidualistyczne, w których dobro jednostki przedkładane jest nad dobro grupy. Pod względem tego wskaźnika Europa jest bardziej jednolita, a jego wartości pokazują na wysoki stopień indywidualizmu społeczeństw europejskich. Ma to swoje historyczne podłoże. Trzeba pamiętać, że to tutaj narodził się nowoczesny kapitalizm, a okres rewolucji przemysłowej lat 1750-1850 nadał temu procesowi niezwyklej dynamiki. Narodziła się nowa kul-

tura biznesu opierająca się na indywidualnych osiągnięciach, agresywnym dążeniu do osiągnięcia założonych celów oraz na silnej konkurencji rynkowej.

W kulturach indywidualistycznych ludzie dążą do osiągnięcia wyników swoim własnym wysiłkiem i uważają za naturalne branie na siebie większej odpowiedzialności.

W kulturach kolektywistycznych rozwiązań problemów poszukuje się kolektywnie i to kolektyw bierze na siebie odpowiedzialność (odpowiedzialność zbiorowa).

Trzecim wskaźnikiem Hofstedeego jest wskaźnik męskości, czyli wskaźnik określający stopień, w jakim społeczeństwo wzmacnia tradycyjny, paternalistyczny model życia i pracy. Wysoki poziom tego wskaźnika określa społeczeństwa o dużym zróżnicowaniu ról męskich i żeńskich w społeczeństwie oraz te społeczeństwa, w których cechy męskie dominują na żeńskimi.

W tym przypadku Europa jest również w miarę jednolita z dominującymi społeczeństwami o cechach męskich z wyjątkiem jednego obszaru państw. Chodzi o państwa skandynawskie (Szwecja, Norwegia, Dania, Finlandia). Relatywnie niski poziom wskaźnika męskości dla tych społeczeństw oznacza, że są to społeczeństwa opiekuńcze, które cechuje troska o słabszych, gdzie ważni są ludzie i przyjazne relacje między nimi, gdzie potrzebującym należy się wsparcie i gdzie wreszcie emancypacja kobiet oznacza równość praw i obowiązków obu płci, zarówno w domu, jak i w pracy.

Pozostała część Europy to społeczeństwa o wysokim wskaźniku męskości, gdzie najwyżej cenione są sukcesy materialne i postęp, gdzie ważne są pieniądze i dobra materialne i ważna jest sprawiedliwość określana, jako „wydajniejszym należy się więcej”. Na wsparcie zasługują tutaj najlepsi, a emancypacja kobiet oznacza dopuszczenie ich do stanowisk zajmowanych zazwyczaj tylko przez mężczyzn, a przede wszystkim równości wynagrodzeń na tych stanowiskach.

Czwartym wskaźnikiem Hofstedeego jest wskaźnik unikania niepewności. Określa on stopień tolerancji w społeczeństwie wydarzeń stwarzających dla jego członków sytuacje niepewności lub niejasności skutków. W strukturach zarządzania przeciwdziałanie tej niepewności polega na tworzeniu procedur, w których ramach tworzy się ścieżki postępowania uwzględniające wszystkie możliwe skutki potencjalnie podejmowanych decyzji, aby

uniknąć skutków niepożądanych. Takie podejście typowe jest dla zarządzania amerykańskimi korporacjami. Jednakże trzeba zaznaczyć, że procedury są dobre na sytuacje standardowe, natomiast w przypadku zajścia wydarzeń nieprzewidzianych w procedurach, ich skuteczność staje się zerowa.

Znajomość środowiska społeczno-kulturowego ma również istotne znaczenie w działalności marketingowej, a szczególnie promocyjnej i reklamowej na rynku międzynarodowym. Z punktu widzenia komunikacji marketingowej, zakłócenia w procesie komunikacji z klientami na rynku międzynarodowym powstają głównie na etapach dekodowania i interpretacji otrzymanych informacji zawartych w przekazach reklamowych. Komunikacja pomiędzy ludźmi różnych kultur opiera się na różnych wzajemnych stosunkach interpersonalnych i organizacyjnych o zróżnicowanym podłożu kulturowym, a także wzorcach zachowań, które mogą być wzajemnie opatrnie postrzegane i interpretowane. Dla określonej kultury charakterystyczne jest posługiwanie się różnorodną symboliką, dla niej tylko typową w celu wyrażenia określonych, ukrytych znaczeń i to zarówno w trakcie komunikacji werbalnej jak i niewerbalnej. Na etapie dekodowania informacji może jednak dojść do błędnej interpretacji znaczenia informacji i taka sytuacja może znacznie osłabić skuteczność np. kampanii reklamowej.

## Rozdział drugi

### **Strategie przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym w warunkach niepewności i nieprzewidywalnych zmian**

#### **2.1. Rynek międzynarodowy i internacjonalizacja działań przedsiębiorstwa.**

Rynek międzynarodowy jest efektem międzynarodowego podziału pracy. Pojęcie rynku międzynarodowego mieści się w ramach kryterium klasyfikacji rynków z punktu widzenia ich zasięgu terytorialnego, a z punktu widzenia systemowego akcent położony jest tu na powiązania między przedsiębiorstwami, konsumentami, krajami i grupami krajów występujące w skali międzynarodowej.

W takim ujęciu rynek międzynarodowy zdefiniować można następująco [BAGIŃSKA, 2000]: rynek międzynarodowy to zbiorowość podmiotów gospodarczych i konsumentów, pochodzących z różnych krajów, zainteresowanych dokonywaniem operacji kupna i sprzedaży określonych towarów i usług w skali międzynarodowej, z których jedna część reprezentuje podaż, a druga popyt.

W ramach tak rozumianego pojęcia rynku również zastosowanie znajdują wszystkie pozostałe kryteria klasyfikacji rynku. Z punktu widzenia przedmiotu obrotu, więc można mówić np. o międzynarodowym rynku towarów i usług; z branżowego punktu widzenia można mówić np. o międzynarodowym rynku stali; z punktu widzenia sytuacji rynkowej można mówić np. o mniej lub bardziej ustabilizowanym rynku międzynarodowym; z punktu widzenia legalności można mówić np. o legalnym lub nielegalnym rynku międzynarodowym (przemyt towarów); z punktu widzenia liczby oferentów występujących na rynku można mówić o międzynarodowym rynku o mniejszym lub większym stopniu monopolizacji [KRUGMAN i WELLS, 2020].



Kosztowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odnoszenie korzyści skali gospodarowania poprzez wzrost sprzedaży na rynku międzynarodowym (eksport),</li> <li>• obniżka kosztów produkcji i zwiększenie stopy zysku, np. poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne (np. niższe koszty pracy, kapitału, surowców, energii)</li> </ul>	ofensywny  ofensywny
Zaopatrzeniowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zapewnienie przedsiębiorstwu niezakłóconego dopływu surowców i innych czynników produkcji lub tańszego źródła tych dostaw (poszukiwanie nowych rynków zaopatrzenia, import tańszej siły roboczej, bezpośrednie inwestycje zagraniczne)</li> </ul>	ofensywny
Polityczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wykorzystanie sprzyjającego klimatu politycznego w kraju dla rozwoju eksportu oraz bezpośrednich inwestycji zagranicznych</li> <li>• wykorzystanie sprzyjającego klimatu politycznego za granicą dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych w danym kraju</li> </ul>	ofensywny  ofensywny

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Rymarczyk, 2004.

Przedsiębiorstwo może się znaleźć w międzynarodowym środowisku konkurencyjnym z przyczyn obiektywnych, niezależnych od podjęcia strategicznych decyzji przez kierownictwo dotyczących ekspansji na rynek międzynarodowy. Oznacza to, że dotychczasowy rynek wewnętrzny może się stać w pewnym momencie rynkiem, na którym wiele elementów otoczenia ma charakter międzynarodowy. Szczególnie dotyczy to konkurencji międzynarodowej, jako części składowej tego otoczenia. Umieждународowienie działalności przedsiębiorstw jest jedną z charakterystycznych cech współczesnej gospodarki światowej. Wiąże się to ze zmianami: technologicznymi (przeło-

my technologiczne, skrócenie cyklu życia produktu na rynku, wysokie koszty związane z nakładami na badania i rozwój), politycznymi (utrwalenie się „nowego ładu światowego” na przełomie lat 80-tych i 90-tych, likwidacja „żelaznej kurtyny” na linii Wschód-Zachód) i społeczno-ekonomicznymi (wzrost wymagań konsumentów dotyczących jakości produktów, globalizacja wzorców cywilizacyjnych i internacjonalizacja wzorców konsumpcyjnych, powszechny dostęp do informacji) [FABIAŃSKA i SZAFIARSKI, 1999].

O ile internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa, jako wynik międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstwa jest dokonywana przez przedsiębiorstwo przygotowane strategicznie do rozszerzenia swoich działań, to internacjonalizacja o charakterze defensywnym może zastać przedsiębiorstwo nieprzygotowane strategicznie do zmienionych warunków konkurencyjnych na rynku.

Motywy internacjonalizacji działań przedsiębiorstwa w ramach ich czterech grup: motywy rynkowe, motywy kosztowe, motywy zaopatrzeniowe i motywy polityczne mogą zatem mieć charakter ofensywny lub defensywny.

W ramach motywów rynkowych charakter ofensywny ma internacjonalizacja polegająca na bezpośredniej lub pośredniej ekspansji na rynki zagraniczne w celu lepszego i pełniejszego wykorzystania mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa. Natomiast defensywny charakter, jak już wcześniej pisano, ma internacjonalizacja polegająca na obronie własnej pozycji konkurencyjnej na dotychczasowym rynku zbytu na skutek pojawienia się zagrożenia konkurencyjnego ze strony zagranicznych firm, które pojawiają się na tym rynku np. w wyniku procesów integracyjnych.

W ramach motywów kosztowych można wyróżnić dwie strategie o charakterze ofensywnym. Pierwsza to odnoszenie korzyści skali gospodarowania poprzez wzrost eksportu, a druga to obniżanie kosztów produkcji poprzez inwestycje zagraniczne i wykorzystanie tańszych czynników produkcji na zagranicznych rynkach (niższe koszty pracy, kapitału, surowców, energii). Do tej grupy w zasadzie można również zaliczyć motywy zaopatrzeniowe, które też mają charakter ofensywny i polegają na dążeniu do zapewnienia niezakłóconych dostaw surowców poprzez poszukiwanie nowych rynków zaopatrzenia, a także poprzez bezpośrednio inwestycje zagraniczne.

Polityczne motywy internacjonalizacji są motywami niezależnymi od działań przedsiębiorstwa, bowiem polegają na wykorzystaniu sprzyjającego kli-



matu politycznego dla rozwoju eksportu oraz przyjmowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w kraju lub też wykorzystaniu sprzyjającego klimatu politycznego za granicą dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Proces internacjonalizacji działań przedsiębiorstwa przechodzić może przez kilka etapów:

- konieczność podjęcia rywalizacji z międzynarodowymi konkurentami na rynku krajowym na skutek otwarcia granic państwa dla importu i zagranicznych inwestycji bezpośrednich,
- podjęcie przypadkowego, doraźnego eksportu w wyniku przypadkowych wydarzeń,
- zwiększenie zaangażowania na rynkach zagranicznych poprzez podjęcie współpracy z agentami handlowymi lub dystrybutorami na rynkach krajów, do których przedsiębiorstwo eksportuje swoje towary; tworzony jest dział eksportu i inne działy, których zadaniem jest dopasowanie wszystkich elementów marketingu-mix do specyfiki rynków eksportowych,
- tworzenie przez przedsiębiorstwo, które osiągnęło sukces na rynkach eksportowych poprzez osiągnięcie wysokiego pułapu obrotów z zagranicą, swoich filii zagranicznych w poszczególnych krajach, decentralizacja i dywersyfikacja działań marketingowych na poszczególnych rynkach,
- globalizacja działań marketingowych przedsiębiorstwa w sytuacji, gdy produkt odniesie sukces na skalę światową, a przedsiębiorstwo staje się globalnym sprzedawcą i unifikuje działania marketingowe na wszystkich rynkach.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się także typ tzw. wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstwa, określanej, jako „born global” [DUDA, 2017]. Proces internacjonalizacji tego typu firm przebiega „na skróty”, co jest efektem przede wszystkim dynamicznego rozwoju technologii cyfrowych umożliwiających szybszy przepływ informacji w skali globalnej, a sieć internetowa umożliwia szybkie rozpropagowanie działalności firmy i zawiązanie sieci powiązań biznesowych nawet w skali całego globu. Taka sytuacja umożliwia nawet małym czy średnim firmom wyszukiwanie niszy rynkowych, nawiązywanie kontaktów i współpracy, tworzenie powiązań sieciowych na skalę, jaka jest możliwa tylko w sferze wirtualnej. Idąc tą drogą firma w relatywnie krótkim czasie może stać się firmą globalną.

Internacjonalizację w szerokim odniesieniu do przedsiębiorstw można więc określić jako każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo w międzynarodowym otoczeniu konkurencyjnym, a w węższym ujęciu, jako każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą.

Wejście przedsiębiorstwa na rynek międzynarodowy może przybierać następujące formy:

- pośredni lub bezpośredni eksport/import towarów i usług,
- międzynarodowy transfer *know-how*,
- kapitałowe wejście na rynek międzynarodowy w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Z pośrednim eksportem/importem towarów i usług mamy do czynienia wtedy, gdy przedsiębiorstwo, wchodząc na rynki zagraniczne, korzysta z pośrednictwa miejscowych firm handlowych na poszczególnych rynkach. W takim przypadku przedsiębiorstwo samo nie podejmuje żadnych operacji handlowych na tych rynkach.

Z eksportem/importem bezpośrednim mamy do czynienia wtedy, gdy przedsiębiorstwo sprzedaje swoje wyroby lub usługi bezpośrednio zagranicznym odbiorcom, bez korzystania z pośrednictwa miejscowych firm lub też korzysta z kanałów dystrybucji miejscowych firm (np. w przypadku towarów konsumpcyjnych – korzystanie z miejscowej sieci detalicznej) na podstawie zawartych z nimi umów. Możemy tu mieć do czynienia z następującymi typami takich umów:

- u m o w a o w y ł ą c z n o ś c i s p r z e d a ż y, według której dostawca zobowiązuje się do tego, że nie będzie dostarczać towarów innym odbiorcom niż wyłączny sprzedawca,
- u m o w a o p r e d s t a w i c i e l s t w i e h a n d l o w y m, według której przedstawiciel handlowy sam nie zawiera umów kupna/sprzedaży, ale szuka klientów (szuka możliwości i okazji do zawarcia umów kupna/sprzedaży); umowa taka może być jednorazowa lub też długoterminowa (np. wyłączne przedstawicielstwo),
- u m o w a k o m i s o w a, według której komisant działa we własnym imieniu na rzecz komitenta, na jego rachunek, przy czym komitent zobowiązuje się do zapłaty na rzecz komisanta opłaty komisowej; komisant zobowią-

zuje się przy tym do zawarcia konkretnej umowy sprzedaży, przy czym sprzedaje po cenach uzgodnionych z komitentem,

- u m o w a t y p u *piggybacking*, według której np. wielka, renomowana firma stawia do dyspozycji mniejszej firmie, za określoną opłatę, swoje zagraniczne kanały dystrybucji.

Międzynarodowy transfer *know-how* polega na udostępnieniu, na podstawie umowy, przez przedsiębiorstwo z jednego kraju *know-how* w danej dziedzinie działalności przedsiębiorstwu w innym kraju. Najczęstsze formy takiego transferu to:

- u m o w y l i c e n c y j n e, których przedmiotem jest zezwolenie na używanie własności niematerialnej. Zwykle chodzi o *know-how* chronione patentem, chronione prawnie wzornictwo, prawa autorskie, czy *know-how* techniczne, zarządcze lub handlowe,
- *franchising*, czyli umowa między partnerami, na podstawie której franczyzodawca zezwala franczyzobiorcy na używanie własnego logo, znaku towarowego, technologii, programu sprzedaży a franczyzobiorca zobowiązuje się zapłacić umowną opłatę oraz postępować zgodnie z polityką handlową franczyzodawcy,
- u m o w a o z a r z ą d z a n i u (kontrakt menedżerski), której przedmiotem jest dostarczenie wiedzy zarządczej oraz top managementu na określony okres; chodzi więc o przeniesienie sprawdzonych koncepcji zarządzania za granicę, np. uruchomienie za granicą zakładu produkcyjnego, zarządzanie nim przez określony okres czasu, przeszkolenie miejscowych pracowników i następnie sprzedaż zakładu miejscowej firmie,
- o b r ó t u s z l a c h e t n i a j ą c y, który polega na tym, że przedsiębiorstwo zostaje poddostawcą dla podmiotu zagranicznego na bazie jego technicznego i organizacyjnego *know how*, czyli poddostawca otrzymuje od podmiotu zagranicznego materiały, surowce i inne elementy oraz *know how*, a samo daje siłę roboczą.

Kapitałowe wejście na rynki zagraniczne może mieć formę:

- tzw. *green field investment*, czyli sytuacja, gdy podmiot gospodarczy poprzez założenie przedsiębiorstwa za granicą staje się jedynym jego właścicielem,

- tzw. brown field investment, czyli sytuacja, gdy przedsiębiorstwo kupuje lub wynajmuje za granicą maszyny i urządzenia w celu podjęcia nowej działalności produkcyjnej, usługowej lub innej,
- przejęcie przedsiębiorstwa w danym kraju przez podmiot zagraniczny (sytuacja własnościowa jak wyżej),
- fuzja, czyli połączenie kapitałowe przedsiębiorstwa krajowego i zagranicznego,
- wspólne przedsięwzięcie (*joint venture*), sytuacja, gdy wspólnicy z różnych krajów zakładają wspólne przedsiębiorstwo, które posiada własną osobowość prawną i występuje w obrocie gospodarczym we własnym imieniu,
- zagraniczny udział kapitałowy w przedsiębiorstwie krajowym.

Przedsiębiorstwa połączone kapitałowo w skali międzynarodowej przyjmują formę przedsiębiorstw (korporacji) wielonarodowych.

Przez korporację wielonarodową, według definicji Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) należy rozumieć przedsiębiorstwa lub inne jednostki ustanowione w więcej niż jednym kraju i tak powiązane, że ich działalność może być koordynowana na różne sposoby. Jedna lub więcej z tych jednostek może wywierać znaczący wpływ na działania innych, a ich stopień autonomii w ramach korporacji może się znacznie różnić w konkretnych korporacjach. Własność tych jednostek może być prywatna, państwowa lub mieszana [The OECD Guidelines..., 2000].

Z ekonomicznego punktu widzenia najważniejsze cechy przedsiębiorstwa (korporacji) wielonarodowej to:

- fizyczne rozmieszczenie jednostek organizacyjnych, jako inwestycji zagranicznych w różnych krajach,
- możliwość wywierania na wpływu na zagraniczne jednostki organizacyjne przez firmę-matkę z tytułu własności,
- możliwość wspólnego użytkowania oraz przemieszczania w ramach korporacji jej zasobów.

Z organizacyjno-prawnego punktu widzenia przedsiębiorstwa (korporacje) wielonarodowe mają przeważnie formę spółek akcyjnych i strukturę holdingową, która umożliwia im łatwiejsze przenikanie na rynki zagraniczne,

elastyczniejsze zarządzanie oraz rozłożenie ryzyka na więcej podmiotów. Nie bez znaczenia jest też możliwość optymalizowania obciążeń podatkowych dzięki możliwości stosowania wewnętrznych cen transferowych w ramach korporacji.

*Holding* można określić, jako grupę spółek, w której jedna sprawuje jednolite kierownictwo nad pozostałymi, czyli w rzeczywistości wykorzystuje możliwość narzucania innym spółkom swojej woli [JAGODA i HAUS, 1995].

Z punktu widzenia zarządzania holding może mieć postać holdingu finansowego lub też czystego holdingu, kiedy spółka-matka występuje tylko, jako podmiot zarządzający, decydujący w sprawach o strategicznym znaczeniu, strategicznych inwestycjach, kontroluje i zarządza przepływami finansowymi w ramach holdingu, ale prowadzi też czynności operacyjne. Spółki-córki działają często w różnych, oddalonych dziedzinach (konglomerat). Jeżeli spółka-matka sama prowadzi czynności operacyjne w ramach holdingu, może być dostarczycielem różnych usług dla spółek-córek, takich jak: zakupy centralne towarów i materiałów, zarządzanie procesami logistycznymi i inne. Możemy wtedy mówić o tzw. holdingu zarządczym lub holdingu mieszanym. Spółki-córki działają w tym przypadku w tej samej lub zbliżonej dziedzinie.

Można więc mówić o czterech różnych modelach struktury korporacji wielonarodowej ze względu na typ powiązań pomiędzy poszczególnymi jej jednostkami [ZORSKA, 1998]:

- model wielonarodowy – decentralizacja zasobów i decyzji, duża samodzielność filii, kontakty filii z centralą i ograniczone kontakty między filiami,
- model międzynarodowy – wzrost kontroli centrali macierzystej, działania filii zagranicznych stanowią dopełnienie lub przedłużenie działań centrali,
- model globalny – scentralizowanie strategicznych zasobów i decyzji, ścisła kontrola i koordynacja działań dopełniających w zagranicznych filiach,
- transnarodowy – rozproszenie zasobów, funkcji, operacji oraz realizujących je jednostek w skali międzynarodowej w celu wykorzystania najbardziej dogodnych warunków produkcyjnych oraz lepszego dostosowania do rynków zbytu.

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne przynoszą efekty pozytywne jak i negatywne dla krajów przyjmujących. Do najważniejszych pozytywnych efektów zaliczyć należy:

- zwiększenie wielkości kapitału finansowego, który może służyć wzrostowi gospodarczemu,
- napływ nowoczesnej technologii, która może zwiększyć wydajność pracy,
- wzrost kwalifikacji kapitału ludzkiego zarówno w sensie technicznym jak i menedżerskim,
- ułatwienie dostępu dla przedsiębiorstw krajowych, połączonych kapitałowo z partnerami zagranicznymi, do rynku międzynarodowego, do zagranicznych kanałów dystrybucji oraz do potencjalnych partnerów kooperacyjnych,
- polepszenie wizerunku tych krajowych przedsiębiorstw i ich produktów na rynku międzynarodowym,
- ogólne polepszenie funkcjonowania w kraju przyjmującym systemu instytucji związanych z przedsiębiorczością w zakresie przestrzegania i ochrony praw własności, administracji oraz etyki przedsiębiorczości.

Wszystkie te pozytywne efekty mogą następnie rozszerzać się na inne sfery przedsiębiorczości w kraju, a tym samym podnosić ogólny poziom przedsiębiorczości.

Do negatywnych efektów, jakie mogą przynieść bezpośrednio inwestycje zagraniczne dla kraju przyjmującego zaliczyć można:

- wzrost kursu waluty krajowej, co jeśli nastąpi, może negatywnie oddziaływać na eksport danego kraju,
- ograniczanie produkcji pracochłonnej, na skutek transferu nowoczesnych technologii i związany z tym możliwy wzrost bezrobocia,
- wzrost płac w sektorze firm zagranicznych i wzrost dysproporcji pomiędzy płacami w tych firmach i w sektorze firm krajowych,
- możliwy wzrost importu materiałów, półproduktów i towarów wynikający z oparcia się przez firmy połączone kapitałowo na dostawcach zagranicznych,
- transfer zysków za granicę, a tym samym obniżenie wpływów z tytułu podatków w kraju,
- wrogie przejęcia, czyli sytuacje, kiedy zagraniczny inwestor dokonuje inwestycji w danym kraju nie po to, aby tu rozwijać przedsiębiorstwo, lecz aby zlikwidować krajowego, potencjalnego konkurenta.

## 2.2. Organizacja przedsiębiorstw międzynarodowych. Sieci i międzynarodowe alianse strategiczne na globalnym rynku.

Struktura organizacyjna stanowi zbiór elementów i związków pomiędzy nimi tworzący mechanizm służący realizacji funkcji koordynacyjnych i zarządczych w działalności organizacji. Struktura organizacyjna powinna umożliwiać:

- efektywne działanie organizacji oraz efektywne wykorzystanie jej zasobów,
- nadzorowanie działania organizacji,
- delegowanie uprawnień i odpowiedzialności pracownikom i zespołom pracowników,
- koordynację działania różnych części organizacji w ramach różnych obszarów działalności,
- przystosowanie do zmian otoczenia,
- integrację pracowników danej organizacji.

Struktura organizacyjna jest wynikiem procesu organizowania będącego typową, cykliczną i sekwencyjną funkcją zarządzania. Chodzi tu o zamierzone działanie, którego zadaniem jest uporządkowanie poszczególnych jednostek organizacyjnych tak, aby w maksymalnym stopniu przyczyniały się do osiągnięcia ustanowionych celów. Chodzi przy tym o stworzenie optymalnie funkcjonującego konglomeratu środków i procesów zapewniających osiągnięcie ustanowionych celów [LEDNICKÝ, 2008].

Struktury organizacyjne podzielić można na trzy podstawowe grupy [TRZCIENIECKI i TECZKE, 2003]:

- struktury tworzone ze względu na specjalizację (struktury technologiczne, struktury przedmiotowe i struktury przedmiotowo-technologiczne),
- struktury tworzone ze względu na system powiązań pomiędzy komórkami organizacyjnymi (struktury liniowe, struktury funkcjonalne i struktury liniowo-sztabowe),
- struktury tworzone ze względu na zakres czynności lub ich efekty (struktury funkcjonalne, procesowe, produktowe, regionalne – uporządkowane według regionów zbytu).

Dla struktury organizacyjnej można również użyć określenia „organizacyjne uporządkowanie przedsiębiorstwa”, co oznacza stworzenie wewnętrznego

sformalizowanego, hierarchicznego systemu, który zapewnia trwałe związki podległości i nadrzędności, określa działania członków organizacji (pracowników), ich uprawnienia i odpowiedzialność.

W ostatnich dziesięcioleciach ubiegłego wieku doszło, w efekcie nieciągłości i turbulencji zmian otoczenia, w którym zmiana jest jedynym pewnym stanem, do burzliwego rozwoju form organizacyjnego uporządkowania przedsiębiorstw. Charakterystyczne dla tego okresu stało się odchodzenie od struktur pionowych w kierunku poziomych struktur organizacyjnych, co oznacza przejście od struktury hierarchicznej opartej na podziale pracy do struktury typu kwiat, opartej na integracji pracy. Tendencja ta jest wynikiem stopniowego przechodzenia od zarządzania operacjami do zarządzania procesami, co prowadzi do rekonstrukcji organizacji. O ile wzorem dla struktury hierarchicznej była w przeszłości organizacja wojska, o tyle dla struktury typu kwiat wzorem jest orkiestra symfoniczna, posiadająca jednego dyrygenta i wysoko wyspecjalizowanych członków zespołu, którzy według jednej partytury grają pod jego batutą [DRUCKER, 1999]. Tego typu struktura organizacyjna charakteryzuje się:

- wysoką kulturą organizacyjną,
- pracą zespołową według zasady „3S”: samoorganizowaniem, samokontrolą i samo zarządzaniem,
- integracją klienta z dostawcą w procesie produkcji.

Hierarchiczna struktura organizacyjna jest tworem klasycznej szkoły zarządzania, której reprezentantami byli F.W. Taylor, H. Fayol i M. Weber [HATCH, 2002]. W latach 20-tych XX wieku doszło, w wyniku prac organizatorskich A.P. Sloana, do wprowadzenia w przedsiębiorstwach organizacji pracy bazującej nie na złożonej strukturze hierarchicznej, ale na strukturze wydziałowej [SLOAN, 1993]. Zasada tego typu organizacji polega na decentralizacji uprawnień do relatywnie samodzielnych wydziałów. Stopniowo dochodzi do specjalizacji poszczególnych wydziałów i spłaszczenia piramidy struktury organizacyjnej. Dalszym przyczynkiem do uelastycznienia organizacji było utworzenie struktury składającej się z elastycznych elementów, noszącej nazwę struktura, lub organizacja matrycowa. Ta elastyczna struktura powstała w latach 60-tych XX wieku stanowi jednak tylko dopełnienie dotychczasowych struktur hierarchicznych, bowiem zachowane zostały główne rela-



cje podrzędności i nadrzędności. W strukturze matrycowej jednakże powstał nowy typ związków informacyjnych i materialnych, odmiennych od związków liniowych i sztabowych.

Na początku lat 70-tych XX wieku powstały tzw. strategiczne jednostki biznesu (SJB), które jako jedna z pierwszych wprowadziła firma General Electric. Te jednostki organizacyjne reprezentowały nowy styl zarządzania zdywersyfikowaną strukturą organizacyjną firmy, polegający na prowadzeniu przez SJB poszczególnych biznesów firmy, jednakże w oparciu o jednolity system kontroli, jednolity system oceny jakości produktów, jednolite procedury finansowo-księgowo oraz jednolite zasady tworzenia i wykorzystywania budżetów [ROKITA, 2005].

Strategiczne jednostki biznesu funkcjonują jednocześnie w oparciu o:

- znaczną samodzielność decyzyjną i wykonawczą w zakresie ustalania celów i ich taktycznej realizacji w ramach ogólnej strategii,
- względnie zamknięty sposób gospodarowania oparty na samofinansowaniu i ekonomicznej odpowiedzialności za osiągnięte wyniki,
- strukturę produkcji technicznie i produktowo homogeniczną.

Istotnym zjawiskiem w przebudowie struktur organizacyjnych jest odchudzona produkcja (*lean production*), które dotyczyło pierwotnie produkcji samochodów w japońskim koncernie Toyota i z której wywodzi się koncepcja *lean management*. Podstawą tego sposobu produkcji są: szybkość i produktywność, co wywołuje przewartościowanie kapitału i pracy.

Odchudzenie (*lean production*) produkcji jest więc formą zarządzania opartą na szybkości. Chodzi tutaj o:

- tempo pracy, produkcji i sprzedaży, ponieważ tempo obrotów pomnaża siły i środki,
- pracę, produkcję i sprzedaż według zasady „just in time”, aby wszystko się spotykało się na czas, ponieważ spóźnienie pomniejsza wartość wyłożonych sił i środków.

Odchudzenie przedstawia nową filozofię produkcji, która prowadzi do obniżki kosztów, ponieważ chodzi w niej o systematyczne podejście do identyfikacji i eliminacji marnotrawstwa za pomocą stałego ulepszania, co prowadzi do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa i poprawy jego pozycji rynkowej poprzez orientację na klienta.

Wraz z rozwojem wiedzy, dochodzi do kolejnych zmian w uporządkowaniu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ponieważ współczesne organizacje należy pojmować, jako systemy otwarte. Z uwagi na to, że współczesne, zmienne otoczenie wymaga coraz bardziej adaptabilnych struktur organizacyjnych, należy stwierdzić, że nie ma obecnie jednej, najlepszej formy struktury organizacyjnej. Zmiany w tym zakresie idą w kierunku identyfikacji swoich kluczowych kompetencji określających uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku [BRILMAN, 2002]. Po ustaleniu tych podstawowych własności organizacji typu przedsiębiorczego, trzeba wydzielić wszystkie pozostałe, mniej ważne kompetencje i funkcje poza organizację, do wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych. W ten sposób wyraźnie zwiększa się elastyczność organizacji, a struktury statyczne przedsiębiorstwa zastępowane są strukturami dynamicznymi. Dynamiczne struktury zapewniają zaś lepsze przystosowanie do zmian oraz zdolność do częściowej redukcji niepewności otoczenia.

Niektóre struktury organizacyjne mogą być wykorzystane, jako struktury uzupełniające lub hybrydowe, w ramach klasycznej struktury hierarchicznej, opartej na jednoznacznie ustanowionym podziale pracy, ewentualnie przejmując jej dominującą rolę lub całkowicie ją zastąpić. Zależy to od szeregu specyficznych okoliczności, w jakich znajduje się dane przedsiębiorstwo, jego wewnętrznej organizacji oraz otoczenia. Tego typu struktury to np.:

- **struktura pączkowa (klastrowa)**, która składa się z tymczasowych jednostek, którymi są zespoły projektowe lub inne zorientowane na zaspokojenia potrzeb klienta. Jednostki te powstają dobrowolnie, według potrzeby, np. z inicjatywy jakiegokolwiek jednostki, czy zespołu, jako reakcji na potrzebę zapewnienia określonego procesu dla tworzenia wartości dla klienta, lub też dla potrzeb wewnętrznych przedsiębiorstwa. Wytaczają one swoje własne cele, dysponują zasobami dla ich realizacji i działają w znacznej mierze autonomicznie. Przepływ informacji pomiędzy wszystkimi jednostkami jest swobodny. Jednostki wspierane są przez zarząd, który zabezpiecza czynności administracyjne i inne, które są wspólne dla niektórych lub wszystkich jednostek. Hierarchia nie jest tu całkowicie zlikwidowana, ale jest wyraźnie ograniczona. Pionowy układ zadań i ich kontroli zastąpiony jest wszechstronnym wsparciem jednostek,

- **s t r u k t u r a s i e c i o w a** – jest najbardziej perspektywiczną i najbardziej dyskutowaną alternatywą klasycznej, hierarchicznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Jest to układ sieci jednostek i związków pomiędzy nimi, przy czym należy rozróżnić sieci intraorganizacyjne i sieci interorganizacyjne. Zadaniem centrali jest zarządzanie całym niehierarchicznym kontekstem decyzyjnym. Wykonawcy zadań (jednostki i zespoły) stanowiące elementy sieci nie mają formalnie określonych zakresów działania, nie istnieją tutaj zakresy pracy, a także często nawet nie ma żadnego regulaminu organizacyjnego. Decyzje podejmowane są w kontekście zadań sieci i zgodnie z ogólnym kontekstem, w których ramach wykonawcy zadań wytyczają sobie cele cząstkowe i stosują rozwiązania dla ich osiągnięcia. Są tutaj w jak największym stopniu, a o ile to możliwe, całkowicie zespolone funkcje: zarządcza i wykonawcza w odniesieniu do wykonawców zadań [ZIMNIEWICZ, 2009].

Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami często przybiera formy różnego rodzaju porozumień, stanowiących podstawę aliansów strategicznych, przy czym tego typu porozumienia, oparte na umowach, nazywa się aliansami formalnymi [ROMANOWSKA, 1997].

Przez **alianse strategiczne** należy rozumieć współpracę o różnorodnym charakterze pomiędzy przedsiębiorstwami, aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, podejmującymi wspólnie dany rodzaj działalności gospodarczej oraz łączących i koordynujących w tym celu na określony czas posiadane zasoby i umiejętności w danym sektorze gospodarki. Przy czym przedsiębiorstwa będą wykazywać skłonność do tworzenia aliansów strategicznych wtedy, gdy wartość ich połączonych i skoordynowanych zasobów i aktywów będzie większa niż wartość zasobów i aktywów każdego z osobna, a motywacją dla tworzenia aliansów może być m.in.: wykorzystanie korzyści skali, uczenie się od konkurentów, lepsze zarządzanie ryzykiem i dzielenie kosztów, obniżka kosztów przy wchodzeniu na nowe rynki i wychodzeniu z branży, lepsze radzenie sobie z niepewnością [BARNEY, 2002]. J.B. Barney dzieli alianse strategiczne na trzy grupy:

- alianse bezudziałowe, oparte na współpracy firm na podstawie kontraktów,
- alianse udziałowe, oparte na wzajemnym zainwestowaniu współpracujących firm w ich aktywa,

- *joint ventures*, polegające na powołaniu przez współpracujące firmy niezależnego przedsiębiorstwa, w którym mają one swoje udziały.

Ponadto wyróżnić jeszcze można:

- „wolne formy” aliansów polegające na okazjonalnej współpracy niezależnych przedsiębiorstw oraz „cichych”, nieformalnych i nie zadeklarowanych prawnie umowach, często prawnie niedozwolonych,
- bezpośrednie formy dozwolone prawnie, w tym fuzje, łączenie, akwizycje.

Klasyfikację aliansów strategicznych można rozszerzyć, przyjmując różne punkty widzenia, dotyczące różnych aspektów ich funkcjonowania, aczkolwiek wszystkie one mieszczą się w ramach trzech grup aliansów Barney’a.

Dla takiego podziału można przyjąć następujące punkty widzenia:

- funkcja (alianse produkcyjne, marketingowe, technologiczne, badawczo-rozwojowe, sprzedażowe, finansowe, doradcze, reklamowe),
- zakres terytorialny (alianse lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe),
- struktura organizacyjna (alianse poziome, pionowe, sieciowe),
- struktura własnościowa (alianse prywatne, publiczno-prywatne),
- cele (*alianse profit*, *non-profit*, mieszane),
- czas trwania (alianse okazjonalne, krótkoterminowe, długoterminowe),
- profil działalności (alianse homogeniczne, heterogeniczne).

### 2.3. Zarządzanie marketingowe na rynku międzynarodowym

Na wszystkich etapach internacjonalizacji przedsiębiorstwo stosuje podejście międzynarodowe w działaniach marketingowych, jednakże formy tych działań zależą od otoczenia rynkowego na danym etapie internacjonalizacji.

Marketing międzynarodowy jest to zespół działań związanych z realizacją pomysłów, kształtowaniem cen, promocji i dystrybucji towarów, usług i idei w międzynarodowym środowisku konkurencyjnym, mających doprowadzić do wymiany satysfakcjonującej jednostki i organizacje.

Na podstawie tak rozumianej definicji marketingu międzynarodowego można wyodrębnić trzy etapy internacjonalizacji działań marketingowych przedsiębiorstwa:

1. podejście międzynarodowe do działań marketingowych na rynku wewnętrznym wobec pojawiającej się konkurencji ze strony firm zagranicznych,
2. podejście międzynarodowe do działań marketingowych, stosowane w działalności przedsiębiorstwa poza granicami kraju macierzystego podejmowanej w formie eksportu lub też bezpośredniego zaangażowania inwestycyjnego,
3. podejście globalne do działań marketingowych, stosowane po osiągnięciu przez przedsiębiorstwo sukcesu na skalę rynku światowego.

Podejście międzynarodowe w działaniach marketingowych na rynku krajowym, bez względu na stopień zagrożenia działalnością konkurentów zagranicznych, którzy się tutaj pojawili np. na skutek otwarcia granic dla przepływu towarów, usług, kapitału i ludzi w wyniku integracji, polega przede wszystkim na adaptacji i modyfikacji własnych działań konkurencyjnych, aby dostosować się do metod konkurowania firm zagranicznych, zatem jest to typowe podejście adaptacyjne zmierzające do obrony własnej pozycji konkurencyjnej w sektorze. Jeżeli zagrożenie ze strony konkurenta zagranicznego jest duże, to wszystkie krajowe firmy działające w danym sektorze gospodarki muszą dostosować swoje działania marketingowe do działań rynkowych tego konkurenta.

Podejście międzynarodowe w działalności marketingowej na rynkach zagranicznych polega na dostosowaniu działań w zakresie całego marketingu-mix do specyfiki danego rynku, do zasad i zwyczajów panujących na tym rynku dotyczących kwestii relacji pomiędzy dostawcami a pośrednikami, zwyczajów rabatowych, polityki cenowej, a także dostosowaniu się do specyfiki społeczno-kulturowej konsumentów i klientów na tym rynku, co oznacza pełne zrozumienie i stosowanie kodów i symboli kulturowych zrozumiałych i akceptowalnych w danym społeczeństwie w swoich przekazach reklamowych i innych działaniach promocyjnych, a także w zakresie kształtowania samego produktu i jego marki handlowej.

Podejście globalne w działalności marketingowej ma miejsce w sytuacji, kiedy firma prowadzi działania na globalną, tj. światową skalę i dąży do uzyskania podobnego wizerunku firmy i marki na skalę światową poprzez mniej lub bardziej ujednolicone strategie marketingu-mix na wszystkich rynkach.

Inaczej mówiąc, marketing globalny polega na integrowaniu lub standaryzacji działań marketingowych na obszarach różnych rynków geograficznych. Problemem jednakże jest kwestia zakresu standaryzacji działań marketingowych na różnych obszarach globalnego rynku. Ogólnie rzecz biorąc, korporacje działające w skali globalnej zainteresowane są jak największym zakresem standaryzacji działań marketingowych. Standaryzacja ta może odnosić się do określonego regionu rynku globalnego (orientacja regionocentryczna) lub też do całego rynku światowego (orientacja geocentryczna) [KARCZ, 2004]. Jednakże w praktyce, ze względu na turbulentne otoczenie marketingowe, poszukiwać trzeba optymalnej kombinacji standaryzacji i dyferencjacji działań marketingowych, co wymaga szczegółowego przeanalizowania uwarunkowań, korzyści i kosztów wariantów skrajnych (a więc pełna standaryzacja – pełne zróżnicowanie) oraz wariantów pośrednich, np. globalne zasady, dotyczące określonych obszarów rynku międzynarodowego, skonkretyzowane w lokalnych uwarunkowaniach poszczególnych rynków narodowych [DULI-NIEC, 2009].

# Rozdział trzeci

## Identyfikacja klienta docelowego – segmentacja rynku międzynarodowego.

### 3.1. Pomiar i szacowanie popytu na rynku

Szacowanie potencjału rynku polega na oszacowaniu całkowitego popytu na danym rynku [KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, WONG, 2002].

Tradycyjna metoda szacowania popytu rynkowego polegała na wnioskowaniu o wielkości popytu na danym obszarze rynkowym na podstawie danych statystycznych, z wykorzystaniem wnioskowania heurystycznego. Można było wyróżnić 90 możliwości pomiaru popytu rynkowego na następujących poziomach:

- poziom produktu:
  - indywidualny produkt,
  - forma produktu,
  - linia produktów,
  - sprzedaż przedsiębiorstwa,
  - sprzedaż branży,
  - sprzedaż ogółem;
- poziom przestrzenny:
  - nabywca,
  - obszar lokalny,
  - kraj,
  - region świata,
  - świat;
- poziom czasowy:
  - krótki okres,

- średni okres,
- długi okres.

Łączna liczba możliwości wynosi 90 (6 x 5 x 3), przy czym pomiary popytu przeprowadzane mogą być na mieszanych poziomach: produktowym, przestrzennym i czasowym, w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa [KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, WONG, 2002].

O ile w koncepcji marketingu XX wieku szacowanie popytu odnosiło się stricte do produktowo – czasowo-przestrzennego obszaru rynku, to obecnie w warunkach globalnego marketingu sieci współczesny pomiar popytu rynkowego jest wielowymiarowy i ma charakter wielosektorowy, oparty na algorytmach matematycznych wykorzystujących wielkie zbiory danych (*big data*) zbieranych za pomocą odpowiednich programów komputerowych śledzących ruchy potencjalnych konsumentów w Internecie.

Metody szacowania popytu na danym obszarze rynku oparte są o tradycyjne metody stosowane dotychczas w szacowaniu popytu na rynku dóbr inwestycyjnych i dóbr konsumpcyjnych.

Dla dóbr inwestycyjnych jest to metoda sumowania potencjału rynku. Polega ona na identyfikacji wszystkich potencjalnych nabywców danego towaru (np. maszyny) i szacowaniu ich potencjalnych zakupów na poszczególnych obszarach rynkowych, będących przedmiotem zainteresowania firmy, a następnie na sumowaniu tych wielkości w celu oszacowania nakładów na marketing niezbędnych do dotarcia do tych potencjalnych nabywców.

Dla towarów konsumpcyjnych jest to metoda indeksowania, którą przeprowadza się następująco:

- najpierw szacuje się potencjał rynku lokalnego, np. w danym mieście czy regionie, według następującego wzoru:

$$D_{lq} = P \cdot I \cdot E_p$$

gdzie:

- $D_{lq}$  — potencjał rynku lokalnego,
- $P$  — wielkość populacji w danym regionie,
- $I$  — przeciętny dochód na jednego mieszkańca,
- $E_p$  — średnioroczny udział procentowy dochodów przeznaczony na zakup danego towaru.



Otrzymany wskaźnik pokazuje udział danego obszaru w potencjale całego rynku regionu czy kraju;

- następnie wskaźnik ten mnoży się przez potencjał całego obszaru rynku, w wyniku czego otrzymuje się udział procentowy sprzedaży danego towaru w sprzedaży danego obszaru, co umożliwi porównanie wyników sprzedaży na danym obszarze ze sprzedażą w całym kraju czy regionie.

Otrzymany wskaźnik pokazuje udział danego obszaru w potencjale całego rynku regionu czy kraju, a następnie wskaźnik ten mnoży się przez potencjał całego obszaru rynku i w wyniku otrzymuje się udział procentowy sprzedaży danego towaru w sprzedaży danego obszaru, co umożliwi porównanie wyników sprzedaży na danym obszarze ze sprzedażą w całym kraju czy regionie. Obecnie algorytmy matematyczne znacznie usprawniają cały ten proces.

Wykorzystanie metod matematycznych i statystycznych w analizie i prognozowaniu popytu polega na użyciu procedur matematycznych i statystycznych do identyfikacji i określenia siły wpływu najważniejszych czynników rzeczywiście oddziałujących na sprzedaż danego towaru (grupy towarów) na danym rynku. Najczęściej analizowanymi czynnikami są: poziom cen towarów, poziom dochodów nabywców, wielkość populacji oraz wielkość nakładów na promocję ponoszoną przez przedsiębiorstwa. Programy komputerowe śledzące ruchy internautów w sieci są skonstruowane tak, aby formatować i w końcowym efekcie tworzyć profile docelowych nabywców, przy czym procesy te podlegają ciągłym zmianom i adaptacjom do zmieniającej się rzeczywistości. Czyż nie jest prawdziwe dla obrazu współczesnego świata marketingu stwierdzenie Heraklita z Efezu: *Panta rhei* – Wszystko płynie?

Turbulencja, czyli ciągłość zmian na rynku globalnym to cecha charakterystyczna współczesnego świata. Szybkość zachodzących zmian oraz ich skutki wymagają nowych, opartych na systemach komputerowych metod ich analizy i tworzenia rozwiązań najbardziej efektywnych dla danego przedsiębiorstwa w zakresie umacniania jego pozycji konkurencyjnej na rynku.

### 3.2. Segmentacja rynku

Przez rynek docelowy należy rozumieć grupę nabywców, do której przedsiębiorstwo kieruje swoją ofertę rynkową. Wybór konkretnej grupy nabywców docelowych odbywa się na podstawie podziału całkowitego rynku, wyboru najlepszych jego segmentów i determinowany jest możliwościami ich zyskowego obsłużenia przez przedsiębiorstwo w sposób lepszy niż konkurenci.

Kryteria segmentacji rynku mogą być bardzo różne, a dobór zespołu kryteriów segmentacji zależy od celów przeprowadzanej segmentacji realizowanych przez przedsiębiorstwa z punktu widzenia konieczności dotarcia do nabywcy celowego. Niezależnie od kraju, czy grupy krajów, na których obszarze dokonuje się segmentacji rynków, ogólna klasyfikacja tych kryteriów jest taka sama, a zróżnicowanie odnosi się jedynie do podziału rynku na rynek dóbr konsumpcyjnych i rynek dóbr inwestycyjno-zaopatrzeniowych.

W zakresie kryteriów segmentacji rynku dóbr konsumpcyjnych wyróżnia się dwie grupy kryteriów [GARBARSKI, 2001]:

#### 1. kryteria odnoszące się do konsumenta:

- kryteria społeczno-ekonomiczne:
  - dochód,
  - zawód,
  - wykształcenie,
  - miejsce zamieszkania (kraj, region, miasto, wieś),
- kryteria demograficzne:
  - wiek,
  - płeć,
  - wielkość rodziny,
  - faza cyklu życia rodziny,
  - status rodziny,
  - narodowość,
  - kryteria psychograficzne:
    - styl życia,
    - aktywność,
    - zainteresowania,
    - opinie,

## 2. kryteria odnoszące się do produktu (sytuacji zakupu):

- wzorce konsumpcji:
- zwyczajowa częstotliwość użycia,
- posiadania innych produktów,
- lojalność wobec marki produktu,
- warunki zakupu:
  - rodzaj sklepu,
  - czas zakupu,
  - impuls,
  - okazje,
  - zwyczajowa wielkość jednorazowego zakupu,
  - zwyczajowa częstotliwość zakupu,
- oferowane korzyści:
  - wiedza konsumenta o produkcie,
  - postrzegane korzyści,
  - predyspozycje konsumentów.

W zakresie segmentacji rynku produktów przemysłowych wyróżnia się również dwie grupy kryteriów [GARBARSKI, 2001]:

### 1. kryteria związane z charakterystyką klienta (użytkownika):

- lokalizacja odbiorców,
- wielkość odbiorców,
- branża (sektor),
- lojalność odbiorców,

### 2. kryteria związane z charakterystyką produktu:

- postrzegane główne korzyści,
- częstotliwość i wielkość dokonywanych zakupów,
- zysk przypadający na jednostkę zasobów (np. na 1 metr kwadratowy powierzchni sprzedażowej).

Przyjęty zespół kryteriów segmentacji w procedurze segmentacji rynku międzynarodowego można zastosować w układzie segmentacji integralnej oraz w układzie segmentacji wewnątrz-narodowej [KOMOR, 2000].

Segmentacja integralna rynku międzynarodowego jest to podział nabywców z różnych krajów w danym regionie świata na względnie jednorodne (homogeniczne) grupy, z pominięciem granic państwowych.

Procesy globalizacyjne we współczesnej gospodarce światowej wymagają stosowania segmentacji integralnej rynku międzynarodowego, a możliwości zastosowania tego typu segmentacji rosną w obszarach bardziej zintegrowanych gospodarczo (formalnie lub nieformalnie). W ramach tego typu integracji dokonuje się wyboru homogenicznych grup nabywców według kryteriów pozwalających wyodrębnić cechy wspólne tych grup bez względu na narodowość i określenie ponadnarodowych grup docelowych nabywców. Pierwsza grupa kryteriów to kryteria makroekonomiczne uwzględniające cechy otoczenia politycznego, społeczno-ekonomicznego i kulturowego, a druga grupa to kryteria mikroekonomiczne uwzględniające podział dóbr na dobra konsumpcyjne i dobra inwestycyjno-zaopatrzeniowe (patrz wyżej).

Segmentacja wewnątrz-narodowa rynku międzynarodowego jest to podział nabywców w poszczególnych krajach danego regionu świata na względnie jednorodne (homogeniczne) grupy w ramach granic tych krajów.

Segmentacja wewnątrz-narodowa może być przeprowadzana w jednym kraju lub też w kilku krajach danego regionu równocześnie. W tym drugim przypadku wyniki segmentacji poszczególnych rynków mogą być porównywane, jeżeli wymaga tego strategia działania przedsiębiorstwa na tym obszarze rynkowym.

Istnieją trzy podstawowe warunki, które musi spełniać segment rynku, aby działanie przedsiębiorstwa na nim było uzasadnione:

1. musi on być możliwy do precyzyjnego wyodrębnienia, a cechy opisujące go muszą być mierzalne,
2. musi on być opłacalny, tzn. wyodrębniona grupa nabywców musi reprezentować odpowiednio wielką siłę nabywczą,
3. musi on być dostępny, tzn. przedsiębiorstwo musi mieć możliwości techniczne, technologiczne i finansowe wystarczające do zaspokojenia potrzeb wyodrębnionej grupy docelowych nabywców.

W zasadzie podział na dwa typy segmentacji rynku międzynarodowego traci obecnie aktualność w wyniku dynamicznego rozwoju internetowego kanału marketingowego, który ma charakter globalny. Globalna sieć internetowa oraz rozwój i rozpowszechnienie również w skali globalnej mobilnych rzą-

dzeń elektronicznych, w tym przede wszystkim smartfonów spowodowały powstanie globalnych powiązań sieciowych w wymiarze pionowym, czyli relacje oferent – klient, ale przede wszystkim w wymiarze poziomym, czyli relacje pomiędzy klientami, które wkrótce skoncentrowały się w ramach platform społecznościowych. To z kolei spowodowało dwie zasadnicze grupy zmian w działaniach marketingowych [KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN,, 2017]:

1. przed powstaniem zjawiska łączności społecznościowej, indywidualny klient sam determinował swój stosunek do danej oferty, natomiast w erze cyfrowej atrakcyjność danej oferty modyfikowana jest przez opinie społeczności danej platformy, ponieważ klienci nawiązują kontakty ze sobą i budują relacje polegające m.in. na rekomendowaniu lub krytykowaniu konkretnych ofert,
2. przed powstaniem zjawiska łączności społecznościowej lojalność wobec marki oznaczała dokonywanie ponownych zakupów, natomiast w erze cyfrowej oznacza rekomendowanie marki innym w danej grupie społecznościowej.

Te dwie grupy zmian oznaczają wzrost dynamiki rynkowej w zakresie naprzemiennych wzrostów i spadków lojalności konsumenckiej do określonych produktów i marek.

Efektom sieciowym oraz efektem mobilności elektronicznej jest możliwość nie tylko współpracy w wymiarze pionowym i poziomym pomiędzy oferentami i konsumentami, ale również współuczestnictwo w tworzeniu produktu „na miarę” oraz nowa forma segmentowania rynku, którą można nazwać formatowaniem nabywcy docelowego.

Pierwsze zjawisko postulowane już było przez Geffroy’a i określone, jako prosumowanie [GEFFROY, 1996], a w przypadku drugiego zjawiska wykorzystywane są wielkie bazy danych dotyczących zachowań klientów w sieci w celu ich algorytmicznej analizy dla formatowania klienta docelowego. W tak prowadzonej segmentacji rynku aktywnie również uczestniczą klienci, jako że to ich ruchy kursorami w laptopach i smartfonach dostarczają ogromnej liczby informacji dotyczących ich preferencji, upodobań, zachowań, stylu życia i in., zatem tych cech, które były wymienione w klasycznych kryteriach segmentacji rynku. To klient aktywnie wykonuje tę pracę, bezpłatnie, tworząc wartość, która jest konsumowana przez oferentów.

Do tak prowadzonej segmentacji potrzebne są trzy elementy:

1. zasoby – w tym przypadku są to zasoby danych zgromadzonych w wielkich bazach danych (*big data*) i wciąż uzupełnianych, tworzących gigantyczne zbiory, które umożliwiają ciągle korekty tak, jak to dzieje się w przypadku sztucznej inteligencji, która umożliwia maszynom korygowanie swoich własnych błędów,
2. technologia – są to potężne komputery, w których dane te są gromadzone, segregowane, przechowywane i analizowane oraz technologia *blockchain* łącząca technologie baz danych z technologiami sieciowymi<sup>6</sup>,
3. metoda – są to algorytmy, które już bez udziału człowieka tworzą formaty nabywców docelowych dla różnych produktów, marek, czy też idei i zachowań społecznych na podstawie śledzenia ruchów potencjalnych nabywców w sieci..

Al g o r y t m jest to dokładna recepta określająca proces obliczeniowy lub sposób postępowania, który prowadzi od określonych danych początkowych do pożądanego rezultatu. Algorytmem jest też program komputerowy służący określonemu celowi, zazwyczaj ułatwiający dochodzenie do podjęcia decyzji, przy uwzględnianiu jedynie tych czynników, które mają dla danej decyzji znaczenie i w oparciu o informacje zgromadzone w pamięci komputera. W przypadku segmentacji rynku, celem jest wyodrębnienie n a b y w c y d o c e l o w e g o, czyli inaczej s e g m e n t u lub segmentów rynku, które firma chce i może obsługiwać poprzez lepsze i pełniejsze w stosunku do konkurencji zaspokojenie ich potrzeb.

Dane dotyczące preferencji klientów zbierane są na określonym obszarze geograficznym w wyniku gromadzenia informacji na podstawie ruchów kursorów w laptopach i smartfonach używanych na danym obszarze przy wykorzystaniu oprogramowań monitorujących, filtrujących wielkie ilości nieustrukturyzowanych danych i przetwarzających je na informacje użyteczne dla określonych zleceniodawców. Zatem klienci wykonują swego rodzaju pracę informacyjną w sieci polegającą na dokonywaniu analiz symboli, danych i wiedzy, określaną często, jako poświęcanie uwagi, zapisywaniu i prze-

---

<sup>6</sup> Nazwa *blockchain* pochodzi od bloków danych połączonych ze sobą w łańcuchy i w ten sposób tworzących zapis aktywności sieci z minuty na minutę. Powstaje w ten sposób bezpieczny cyfrowy kręgosłup dla handlu internetowego [RAWORTH, 2021].

kazywaniu nowo wytworzonych informacji oraz manipulowaniu efektami, czyli używaniu ekspresji emocjonalnej w celu wpływania na emocje. Tworzy to pewien system kapitalizmu kognitywnego [ZYGMENTOWSKI, 2020], polegający na przekształcaniu informacji w fikcyjny towar oraz wkraczaniu rynku w coraz nowsze wymiary pracy informacyjnej.

Reasumując, jak pisze cytowany wyżej Autor: „dzisiaj istnieje możliwość pomiaru każdej reakcji czy ruchu kursorem w odpowiedzi na cyfrowy kontent, zebrania informacji o trasie przejazdu autem i każdego odsłuchanego utworu czy nakreślenie topologii przepływu informacji. Przechwycenie wartości wytwarzanej przez te wymiary pracy pozwala w końcu spojrzeć na nią, jako na pracę właśnie.” Pojęcie „kontent” zostało po raz pierwszy użyte w 1996 roku w artykule autorstwa Billa Gatesa pt. *Kontent is King* opublikowanym na stronie internetowej Microsoftu.

Inaczej mówiąc ten sposób zbierania informacji oznacza przechwycenie wartości, jaką wytwarzamy my wszyscy, użytkownicy sieci. Każda aktywność w sieci staje się trwałą w formie danych, które są przetwarzane, analizowane i „utowarowione” dla celów reklam kierowanych do docelowych potencjalnych nabywców. Czyli surfowanie w sieci jest jednocześnie formą relaksu, zabawy i przyjemnością, ale tak, jak praca tworzy wartość ekonomiczną, która skutkuje zyskami finansowymi. Obrót handlowy wielkimi zbiorami informacji zgromadzonymi w ten sposób generuje już konkretną wartość pieniężną dla wszystkich firm w tym łańcuchu przepływu informacji. W oparciu o wykorzystanie kontentów powstało pojęcie *content marketing*, czyli techniki marketingowej polegającej na tworzeniu i rozpowszechnianiu wartościowych treści mających na celu wzbudzenie zainteresowania potencjalnych klientów i nakłonienie ich do działania, jakim jest zakup danego produktu, czy usługi, co oznacza przekształcenie klientów potencjalnych w klientów rzeczywistych.

Odnosząc to do segmentacji rynku w skali globalnej, jeżeli założymy, że na około 7,5 miliarda ludzi na świecie tylko 1 miliard aktywnie używa smartfonów lub laptopów i każdy z nich codziennie wykonuje około 100 ruchów kursorem to daje około 100 miliardów informacji dziennie, 3 biliony miesięcznie i 36 bilionów informacji rocznie. Z tej masy danych wydobyć i ustrukturyzować niezbędnych dla celów segmentacji rynku informacji wymaga zasto-

sowania algorytmów matematycznych umożliwiających bieżące wyodrębnianie interesujących nas profili grup nabywców.

Jak pisze P. Kotler, nadeszła era marketingu kooperacyjnego, era współuczestnictwa [KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2010]. W tych warunkach konsument przestaje być pasywnym celem kampanii marketingowych. Jednak, pomimo że w pracy cytowanych Autorów stwierdza się, że marketing 3.0 jest to etap, w którym firmy nie stawiają w centrum zainteresowania konsumenta, ale człowieka z jego pragnieniami, dążeniami i uczuciami, a rentowność równoważona jest społeczną odpowiedzialnością, to stwierdzić trzeba, że współczesny marketing nadal jest w dużej mierze i z czysto technicznego punktu widzenia, sztuką manipulacji i zespołem technik zarządzania relacjami z rynkiem prowadzących do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Nadal chodzi o zysk, aczkolwiek z szerszym lub węższym uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności korporacyjnej.

Wracając do opisanych na początku niniejszego rozdziału ramowych kryteriów segmentacji rynku trzeba zwrócić uwagę na to, że ich grupy są ze sobą powiązane, bowiem np. poziom wykształcenia ma związek z poziomem dochodów, miejsce zamieszkania ma związek ze stylem życia i strukturą wydatków konsumpcyjnych tak, jak i wielkość rodziny i faza cyklu życia rodziny.

Przy sformułowaniu odpowiednich algorytmów wielka masa informacji wynikających z ruchów kursorami i odnoszących się do kryteriów segmentacji, nie tylko tych ramowych, ale bardziej szczegółowych, stworzonych dla określonych celów segmentacji pozwala na dokładne wyodrębnienie określonych segmentów rynku. Każdej cechy poszukujemy w posiadanej wielkiej masie danych na zasadzie działania prawa wielkich liczb Bernoulliego, które najogólniej rzecz biorąc, odnosząc je do analiz wielkich zbiorów informacji, stwierdza, że przy dostatecznej wielkiej liczbie danych dotyczących różnych kryteriów segmentacji, z prawdopodobieństwem bliskim 1, (czyli 100%) można określić cechy danej grupy nabywców. Zatem narzędzie to jest potężne i o relatywnie niskich kosztach jednostkowych dotarcia do klienta docelowego. Dlatego współczesne metody i formy segmentacji rynku można określić, jako formatowanie nabywcy, przy czym nie ma już znaczenia, czy dotyczy to rynku lokalnego, międzynarodowego, czy globalnego.



### 3.3. Wybór rynku docelowego i pozycjonowanie oferty rynkowej

Po etapie segmentacji rynku, na którym określone zostały potrzeby i wymagania oraz charakterystyki nabywców występujących w poszczególnych segmentach rynku, wyeliminowane zostały podobieństwa między nimi i wyodrębnione zostały różnice, następuje etap wyboru rynku docelowego oraz wybór sposobu działania przedsiębiorstwa na wyodrębnionych segmentach.

Modele działania przedsiębiorstwa na globalnym rynku przeszły w warunkach marketingu sieciowego metamorfozę od działań o różnym stopniu zróżnicowania strategii marketingowych poprzez działania o różnym stopniu koncentracji na wybranych segmentach rynku do maksymalnego zindywidualizowania strategii marketingowych w stosunku do lokalnych grup klientów, a nawet w stosunku do każdego klienta indywidualnego, którego preferencje sformatowały odpowiednie algorytmy śledzące jego ruchy w sieci. Tym bardziej, że sieć internetowa stała się w ostatnich prawie dwóch latach pandemii najbardziej efektywnym kanałem dystrybucji towarów konsumpcyjnych. Klienci dokonują ciągłej, indywidualnej auto-segmentacji.

Nadal aktualna jest koncepcja marketingu niszowego polegającego na koncentracji działań na subsegmentach wyodrębnionych w ramach danych segmentów rynku lub też na pograniczu kilku segmentów.

**N i s z a r y n k o w a** jest to ściśle zdefiniowana grupa nabywców wyodrębniona z już istniejących segmentów rynku na podstawie nietypowych, nowatorskich kryteriów segmentacji, stanowiących zespół cech pozwalających na wyodrębnienie jednorodnych preferencji nabywców w zakresie poszukiwanej, specyficznej kombinacji korzyści w danej ofercie rynkowej. Marketing niszowy pozostawia stosujące go przedsiębiorstwo przez długi czas niezagrażone konkurencją w ramach niszy i może również doprowadzić to przedsiębiorstwo do zbudowania rynku globalnego i marki globalnej (przykładem może być historia marki SWATCH).

**P o z y c j o n o w a n i e** jest to zespół działań zmierzających do wyróżnienia własnej oferty na rynku poprzez sam produkt (usługę) oraz jego cechy funkcjonalne i jakościowe, markę producenta, kraj, z którego pochodzi, sposób dystrybucji, cenę, promocję oraz odniesienie tych elementów do samowizerunku nabywcy.

Na etapie pozycjonowania rozpoczyna się proces kreowania wartości dla klienta, czyli walka o świadomość przekazu wartości oferty ze strony docelowych nabywców. Poprzez pozycjonowanie następuje przełożenie rzeczywistej wartości (koszyka wartości) reprezentowanego przez towar na wartość postrzeganą przez nabywców docelowych. To w świadomości nabywców towar uzyskuje postrzeganą przewagę wartości wobec ofert konkurencyjnych, czyli towarów stanowiących substytuty wobec danej oferty.

Wyróżniane cechy oferty muszą być szczególnie ważne dla nabywców i odmienne od wyróżnień promowanych przez konkurentów, muszą być dla nich czytelne i trwałe. Wyróżniane cechy pozycjonować można w stosunku do ofert konkurencyjnych w dwojaki sposób: poprzez łączenie cech z marką konkurencyjną, np. wspieranie jednej marki reputacją rynkową drugiej marki, co ma miejsce w przypadku koncernów międzynarodowych oferujących różne marki w różnych krajach (np. producenci samochodów) oraz poprzez pozycjonowanie przeciwko konkurentowi, co miało np. miejsce na rynku polskim w latach 90. w przypadku pozycjonowania różnych marek margaryn przeciwko masłu. Wyróżniać można jedną lub kilka cech oferty. Poprzez działania związane z pozycjonowaniem, przedsiębiorstwo dąży do sformułowania swojej unikatowej propozycji sprzedaży (USP – *Unique Selling Position*), czyli wyeksponowania takich cech oferty, które pozwolą wiarygodnie przedstawić ją, jako najlepszą na danym rynku krajowym lub na danym obszarze rynku międzynarodowego. Przy podkreślaniu jednej tylko cechy mogą to być: najwyższa jakość, najsprawniejsza obsługa, najniższa cena przy danej jakości, czy najnowocześniejsza technologia. Świadomość sprzedawcy o oferowanej przewadze wartości jest niewystarczającym warunkiem sukcesu na współczesnym rynku. Konkurujące ze sobą towary posiadają bowiem cechy funkcjonalne i jakościowe bardzo podobne i w zasadzie faktyczne różnice pomiędzy nimi są dla nabywców nie do odróżnienia. W całym procesie pozycjonowania chodzi o coś więcej, a mianowicie o wywołanie w świadomości nabywców związanych z oferowanym produktem (usługą) oryginalnych skojarzeń pozwalających im na jego identyfikację, jako oferującego największą przewagę wartości. Dążenie przedsiębiorstwa do sformułowania unikatowej propozycji sprzedaży (USP) przemienia się więc w dążenie do sformułowania emocjonalnej pozycji sprzedaży

(ESP – *Emotional Selling Position*) [KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, WONG, 2002]. Takie umiejscowienie oferty w świadomości nabywców jest dopiero punktem wyjścia do wywołania stałego ich przywiązania do marki oferowanego produktu czy usługi, czyli lojalności wobec marki.

Na podstawie opisanego procesu segmentacji rynku, który określić można, jako formatowanie nabywcy w oparciu w jego poruszanie się w sieci po określonych kontentach, strategii marketingowe oparte na tej formie segmentacji można określić, jako „strategie kontent marketingowe” [MUSIAŁ, 2021].

Strategia taka obejmuje 5 etapów. Pierwszym etapem jest wybór celów marketingowych firmy, co w tym przypadku oznacza np. zwiększenie ruchu na stronie internetowej w danym czasie, zwiększenie liczby lojalnych klientów i oczywiście procentowy wzrost sprzedaży w określonym czasie.

Drugi etap to zdefiniowanie swoich odbiorców i to jest etap polegający na segmentacji, czyli tzw. formatowaniu potencjalnych nabywców i określeniu profili klientów docelowych, czyli inaczej wyborze tych segmentów rynku, które firma chce i może obsługiwać i zaspokajać ich potrzeby swoją ofertą.

Trzeci etap to analiza konkurencji w danym sektorze rynku, przy czym w myśl zasad analizy konkurencji Portera, analizy wymagają również ewentualne zagrożenia przez potencjalnych konkurentów spoza sektora, w którym firma działa, a także zagrożenia ze strony takich interesariuszy firmy, jak dostawcy, pośrednicy i sami klienci, o których lojalność należy stale zabiegać, ponieważ w warunkach obecnego, turbulentnego rynku ich gusty i upodobania również stale ewoluują.

Czwarty etap to marketingowy plan działania. Tak, jak w tradycyjnie formułowanym planie marketingowym, ustala się cele marketingowe firmy na rok przyszły i następne 3 lata. Następnie transponuje się cele długoterminowe na cele krótkoterminowe. Kolejno ustala się cele dotyczące wielkości obrotów w strukturze asortymentowej. Kolejno ustala się cele ilościowo-wartościowe na rok przyszły i kolejne 3 lata, tj. wielkość sprzedaży ilościowo i wartościowo, stopa zysku, i procentowy udział w rynku w tych okresach. Potem powinno nastąpić sformułowanie celów jakościowych, czyli określenie pozycji konkurencyjnej na danym rynku, określenie ewentualnych kolejnych rynków docelowych oraz określenie warto-

ści dla klienta oferty w strukturze asortymentowej, z uwzględnieniem nowych celów firmy, potencjalnych klientów i pojawiających się, ewentualnych nisz rynkowych [BANGS, 1999].

Piąty i ostatni etap to kontrola skuteczności, pomiar efektywności i optymalizacja dalszych działań. Strategia marketingowa powinna również zawierać opis sposobów osiągania założonych celów. Następnie należy zaplanować wszystkie działania z zakresu *marketing mix*, czyli dotyczące *rozwoju oferty rynkowej*, *polityki cenowej*, w tym analiza kosztów stałych i kosztów zmiennych, (co jest bardzo istotne w obecnym czasie niepewności związanym z pandemią i następnymi, możliwymi *lock downami*), szybkość rotacji zapasów dla oferowanych towarów, wielkość sprzedaży, która pokryje koszty (*break even point*), *polityka dystrybucji*, czyli rodzaje wykorzystywanych kanałów dystrybucji, stosowane programy lojalnościowe oraz zarządzanie relacjami z klientami (*CRM – Consumer Relationship Management*). Ostatnim elementem planu są działania w zakresie *polityki promocji* w zakresie całego wykorzystywanego mixu promocyjnego, tzn. sprzedaży osobistej, promocji sprzedaży, *public relations*, reklamy oraz promocji w sieci.

Jednocześnie pojawiły się nowe problemy w kontekście wielkiej zmiany technologicznej i postępu technicznego w ostatnim 10-leciu implikujących zmiany w zachowaniu konsumentów na rynku i zmiany modeli biznesowych firm funkcjonujących na rynku realnym i wirtualnym [KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2021]. Z jednej strony technologie nowej generacji, w tym sztuczna inteligencja czy technologia 5G pomagają firmom w tworzeniu i komunikowaniu wartości dla klienta na każdym etapie procesu zakupowego przez niego realizowanego, a z drugiej strony wpływają na zachowania nabywców, zmieniając je w dużym tempie, w różnych kierunkach i zwiększając tempo tych zmian, dynamizując w ten sposób turbulencję rynku.

Transponując sklasyfikowane wcześniej tradycyjne kryteria segmentacji rynku do dynamicznego modelu cech nabywców otrzymujemy strukturę cech oddziałujących na siebie na zasadzie sprzężeń zwrotnych i stale ewoluujących wraz ze zmianami zachodzącymi w sferze społecznej, technologicznej, ekonomicznej (stan gospodarki – czy odnotowuje się wzrost PKB, jego stagnację, czy spadek?; jaki jest poziom inflacji? itd.), w sferze

rynkowej oraz w zakresie psychologicznych aspektów zachowania klientów na rynku.

Pomimo skomplikowanych współzależności w prezentowanym modelu, precyzyjne wyodrębnienie nabywcy docelowego jest możliwe dzięki zastosowaniu algorytmów matematycznych, które są w stanie zanalizować i przetworzyć olbrzymią liczbę danych pozyskiwanych, jak opisano wcześniej, z sieci internetowej na podstawie śledzenia przez wyspecjalizowane programy ruchów i zainteresowań konsumentów na ich własnych urządzeniach komputerowych i telefonicznych.



# Rozdział czwarty

## Marketing-mix na globalnym rynku

Pojęcie *marketing-mix* sformułowane zostało w 1953 roku przez Neila H. Bordena, amerykańskiego profesora reklamy na Uniwersytecie Harvarda. Koncepcja ta stanowiła podstawę do sformułowania przez J. McCarthy'ego, również amerykańskiego profesora marketingu w 1960 roku pojęcia „4P”, określającego cztery składniki mixu marketingowego: *product* – produkt, *price* – cena, *place* – miejsce dystrybucji oraz *promotion* – promocja. Mieszanka tych działań (mix marketingowy) stanowi zespół technik oddziaływania na rynek, który powinien mieć charakter działań zintegrowanych, zbieżnych pod względem efektów, a nawet, w świecie marketingu cyfrowego i silnych powiązań poziomych pomiędzy klientami w sieci, charakter działań homogenizowanych. Mieszanka działań marketingowych oparta na tych zasadach daje efekt w postaci maksymalizacji elastyczności, jako odpowiedzi na turbulentność rynku.

Obecnie w literaturze spotkać można piątą „P” – *people* – ludzie. Czy uzasadnione jest wyodrębnianie czynnika ludzkiego, jako składnika mixu marketingowego?

Kapitał ludzki, czyli ludzie z ich kwalifikacjami, doświadczeniem i umiejętnościami są jednym z głównych źródeł potencjalnego sukcesu firmy, jak i potencjalnej klęski. Zatem kapitał ludzki jest jednym z głównych elementów przewagi konkurencyjnej firm na rynku. To nie tylko zasoby czynników produkcji i ich efektywne wykorzystanie decyduje o przewadze konkurencyjnej firmy na rynku, ale przede wszystkim zatrudnieni w niej ludzie. Można zaprojektować najlepszą strukturę organizacyjną jednakże, jeżeli źle obsadzimy ludźmi poszczególne jej elementy, to struktura taka nie będzie efektywnie funkcjonować.

Dlatego polityka personalna jest elementem strategii przedsiębiorstwa i wymaga stworzenia właściwych procedur dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności:

- planowania struktury zatrudnienia,
- stworzenia systemu rekrutacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie,
- podnoszenia kwalifikacji pracowników,
- transparentnego systemu ocen i zasad wynagradzania pracowników,
- działań integrujących pracowników wokół firmy, motywujących ich lojalne postawy na bazie ich poczucia bezpieczeństwa.

Działania takie realizują dwie grupy celów polityki personalnej w firmie. Pierwszą grupą celów są cele o charakterze czysto biznesowym, czyli związane z systemem organizacji pracy i jej efektywności. Drugą grupą celów są cele o charakterze socjalnym, czyli zaspokajanie potrzeb pracowników w zakresie indywidualnego rozwoju, czy też komunikacji społecznej w ramach danej organizacji.

Zatem, czy wyodrębnienie piątego „P” jest uzasadnione? Zarządzanie marketingowe jest elementem całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, a zarządzają ludzie, a efekty tego zarządzania przejawiają się np. w zmianach pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Dlatego, wydaje się, że dodawanie piątego „P” do systemu marketingu-mix nie ma uzasadnienia, jednakże problem ten jest otwarty i do dyskusji.

#### 4.1. Produkt – marka

Przez produkt rozumie się wszystko to, co można zaoferować nabywcom do konsumpcji, użytkowania, wykorzystania dla własnych celów lub dalszego przerobu. Mogą to być:

- dobra materialne, będące efektem przetworzenia lub wydobywania,
- dobra niematerialne: usługi, miejsca (np. destynacje turystyczne), informacje, pomysły, projekty, idee, wiedza,
- dobra wirtualne, jak np. programy i gry komputerowe.

Inny podział dóbr podlegających obrotowi handlowemu to podział na produkty konsumpcyjne oraz produkty przemysłowe (ina-



czej dobra inwestycyjno-zaopatrzeniowe). Produkty tych dwóch grup mogą w pewnych przypadkach zachodzić na siebie, tzn. produkty, które jednym odbiorcom służą do dalszego przerobu, a więc mają dla nich charakter produktów przemysłowych mogą dla innych odbiorców być produktami konsumpcyjnymi (np. warzywa i owoce, mięso, cement, gwoździe i in.).

Obie te grupy produktów można również podzielić według ich trwałości na następujące grupy:

- dobra nietrwałe — zużywane w krótkim okresie i całkowicie,
- dobra trwałe — zużywane w długim okresie i stopniowo,
- usługi, które są niepodzielne, niejednorodne i nietrwałe [MRUK i RUTKOWSKI, 1999].

Produkty konsumpcyjne to dobra i usługi przeznaczone dla ostatecznego nabywcy do spożycia lub użytkowania osobistego. Produkty konsumpcyjne możemy podzielić, z punktu widzenia zachowania i typów decyzji konsumentów na trzy zasadnicze grupy (tabela 2).

**Tabela 4.** Grupy produktów konsumpcyjnych a zachowania i typy decyzji konsumentów

Grupy produktów	Czas i wysiłek związany ze zbieraniem informacji o produkcie	Częstotliwość zakupu	Determinanty zachowań konsumentów	Typy decyzji konsumentów
Produkty powszednie (częstego zakupu – FMCG)*	bardzo mały	duża	– nawyk, – przyzwyczajenie, – impuls	– nawykowe, – impulsywne
Produkty wybieralne (okresowego zakupu – SMCG)**	znaczny	niewielka	– moda, – naśladownictwo, – demonstracja, – styl życia	– nie rutynowe
Produkty luksusowe (rzadkiego zakupu)	duży	mała	– prestiż, – normy, – styl życia	– rozważne

\*FMCG — *Fast Moving Consumer Goods* — szybko rotujące dobra konsumpcyjne,

\*\*SMCG — *Slowly Moving Consumer Goods* — wolno rotujące dobra konsumpcyjne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Mruk i I.P. Rutkowski, 1999

Produkty przemysłowe to dobra i usługi służące wytwarzaniu innych produktów i usług w celu dostarczenia ich uczestnikom rynku dóbr przemysłowych.

Produkty przemysłowe dzielą się na:

- wyposażenie:
  - standardowe,
  - niestandardowe;
- surowce:
  - mineralne,
  - pochodzenia roślinnego,
  - pochodzenia zwierzęcego;
- materiały, produkty i półprodukty zaopatrzeniowe:
  - dla utrzymania ciągłości procesów produkcji,
  - wspierające procesy produkcji,
  - części zamienne;
- usługi produkcyjne:
  - zapewniające prawidłowe funkcjonowanie wyposażenia,
  - wspomagające działalność producentów (transport, magazynowanie, ubezpieczenie),
  - konsultacyjne i doradcze.

Współczesny rynek światowy jest rynkiem produktów i usług markowych. Skoro oferty rynkowe nie są formułowane dla anonimowych nabywców, lecz dla wcześniej zidentyfikowanych grup nabywców docelowych, to również same produkty i usługi nie są anonimowe. Występują one na rynku pod marką producenta lub też, w przypadku tańszych produktów mniej znanych producentów, pod marką dystrybutora (np. sieci handlowej), przez którego są sprzedawane.

Marka handlowa to określone oznaczenie, które można przedstawić w formie graficznej, wyrazów, łącznie z nazwiskami i nazwami, rysunków, ornamentów, kompozycji kolorystycznej, melodii, czy innego sygnału dźwiękowego, liter, cyfr, kształtu towarów i ich opakowań opracowana w celu jego odróżnienia od ofert konkurentów [Council Regulation (EC) No 207/2009 of 26 February 2009 on The Community Trade Mark. Official Journal of the European Union z 24.03.2009, s. L78/4-L78/4].

Marka handlowa spełnia trzy podstawowe funkcje na rynku:

- funkcję identyfikacyjną, polegającą na wyróżnianiu marki na rynku w stosunku do innych marek, które na nim funkcjonują, co ułatwia nabywcy poruszanie się na rynku określonych produktów i wybór oferty, której poszukuje,
- funkcję informacyjną, odnoszącą się do trzech (produktu, ceny i dystrybucji) elementów marketingu-mix i polegającą na informowaniu nabywcy poprzez markę o rodzaju produktu, o jego przedziale cenowym oraz miejscu, w którym można go kupić,
- funkcję motywacyjną, która polega na zachęcaniu nabywcy do zakupu towaru w oparciu o walory estetyczne marki, jej wizerunek w świadomości klienta oraz promocję.

Aby zapewnić spełnianie przez markę wszystkich jej funkcji na rynku, marka musi być skutecznie chroniona prawnie, ponieważ wszelkie, nawet małe podobieństwa pomiędzy markami powodują dezorientację klientów, szczególnie na rynku towarów konsumpcyjnych i mogą wpływać na realizację błędnych zakupów, działając w ten sposób na niekorzyść klienta. Aby takich sytuacji uniknąć, należy zapewnić prawną ochronę marki na wszystkich rynkach, na których jest ona oferowana.

Swoją markę handlową może prawnie zastrzec każdy przedsiębiorca. W przypadku obrotu na rynku krajowym dokonać tego można w Urzędzie Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej. Przystępując do procedury zgłoszenia, należy, według Urzędu Patentowego RP przejść następujących kolejno sześć kroków [<http://www.uprp.pl>]:

- Zapoznać się z podstawowymi informacjami o znakach towarowych i z dokumentacją zgłoszeniową.
- Sprawdzić możliwość zarejestrowania marki w bazach danych Urzędu Patentowego RP.
- Wypełnić formularz podania o udzielenie prawa ochronnego na znak towarowy wraz z załącznikiem do tego formularza.
- Zamieścić w składanym formularzu wykaz towarów i/lub usług oraz wskazać odpowiednie klasy towarowe i/lub usługowe na podstawie Międzynarodowej Klasyfikacji Towarów i Usług (tzw. Klasyfikacji Nicejskiej).

- Wnieść obowiązującą opłatę za zgłoszenie na konto Urzędu Patentowego RP
- Złożyć wypełnioną dokumentację zgłoszeniową:
  - osobiście w Kancelarii Ogólnej Urzędu Patentowego RP,
  - za pośrednictwem poczty,
  - w postaci elektronicznej, *on line* (warunkiem jest podpis elektroniczny).

Klasyfikacja Nicejska dzieli przedmioty ochrony prawnej na 34 klasy dóbr i 11 klas usług. Te 34 klasy dóbr, najogólniej rzecz biorąc to [<http://oami.europa.eu>]:

1. chemikalia przemysłowe i rolnicze,
2. farby, lakiery i środki przeciwkorozyjne,
3. różne środki do prania,
4. oleje i smary przemysłowe,
5. preparaty farmaceutyczne, sanitarne i weterynaryjne,
6. wyroby metalowe do budownictwa i transportu,
7. maszyny i narzędzia,
8. narzędzia ręczne,
9. aparatura naukowa, fotograficzna, do nurkowania, elektryczna aparatura kontrolna do nagrywania dźwięku i obrazu, płyty CD i DVD,
10. aparatura chirurgiczna, dentystyczna i weterynaryjna,
11. aparatura oświetleniowa i grzewcza,
12. pojazdy lądowe i wodne,
13. amunicja, materiały wybuchowe i fajerwerki,
14. metale szlachetne, biżuteria, instrumenty zegarmistrzowskie,
15. instrumenty muzyczne,
16. papier i wyroby z papieru,
17. guma, azbest i wyroby z tych materiałów,
18. skóra i imitacja skóry i wyroby z tych surowców,
19. materiały budowlane (nie metalowe), asfalt, materiały bitumiczne,
20. meble, lustra, ramy do obrazów, wyroby z drewna, korka, rogów, kości słoniowej, macicy perłowej,
21. wyposażenie kuchni, szczotki, artykuły czyszczące, porcelana, wyroby szklane,
22. liny, namioty, torby, walizki, materiały tekstylne z fibry,

23. przędze i nici,
24. tekstylia, obrusy i poszewki na bieliznę,
25. ubiory, buty i nakrycia głowy,
26. koronki i hafty, wstążki, guziki, spinki, igły i sztuczne kwiaty,
27. dywany i kilimy, maty, linoleum i inne materiały pokrycia podłóg,
28. gry i zabawki, artykuły do uprawiania gimnastyki i sportu, dekoracje choinkowe,
29. mięso, ryby, drób, wyroby mięsne, mrożone, suszone i gotowane owoce i warzywa, dżemy, kompoty, jajka, mleko i wyroby mleczne, tłuszcze spożywcze,
30. kawa, herbata, kakao, ryż, tapioka, chleb, lody, cukier, miód, proszek do pieczenia, sól, musztarda, ocet, przyprawy,
31. zboża i produkty rolne nie zawarte w innych klasach, żywe zwierzęta, świeże owoce i warzywa,
32. piwa, wody mineralne i inne napoje bezalkoholowe, soki owocowe i syropy,
33. napoje alkoholowe (oprócz piwa),
34. wyroby tytoniowe, zapalki.

11 klas usług to:

1. usługi reklamowe, zarządcze i administracyjne,
2. usługi ubezpieczeniowe i finansowe,
3. usługi budowlane i instalacyjne,
4. usługi telekomunikacyjne,
5. usługi transportowe i magazynowe,
6. ochrona materiałów,
7. usługi edukacyjne,
8. usługi badawcze i technologiczne,
9. usługi gastronomiczne,
10. usługi medyczne,
11. usługi prawne, ochrony własności i usługi socjalne.

Po otrzymaniu zgłoszenia Urząd Patentowy RP informuje o tym zgłoszeniu w Biuletynie, aby każdy konkurent mógł zapoznać się z zamiarami danego przedsiębiorcy i ewentualnie im przeciwdziałać, jeśli kolidują one z jego interesem. Konkurenci składają ewentualne uwagi do danego zgłoszenia. W przypadku braku zastrzeżeń ze strony konkurentów, Urząd Patentowy RP

wydać decyzję o udzieleniu prawa ochronnego i wpisuje oznaczenie do rejestru znaków towarowych.

W obrocie międzynarodowym, na Europejskim Rynku Wewnętrznym znak towarowy można chronić prawnie, jako Wspólnotowy Znak Towarowy (*Community Trade Mark – CTM*), a ochrona prawna obejmuje wszystkie kraje Unii Europejskiej na okres dziesięciu lat. Rejestracją Wspólnotowych Znaków Towarowych zajmuje się Biuro Harmonizacji Rynku Wewnętrznego (*Office for Harmonization in the Internal Market – OHIM*), a sama procedura rejestracji Wspólnotowego Znaków Towarowych trwa około 26 tygodni, w przypadku, gdy żaden podmiot nie zgłosi zastrzeżeń i obejmuje następujące kroki [<http://www.oami.europa.eu>]:

1. Wypełnienie i złożenie aplikacji.
2. Procedura sprawdzająca, która obejmuje stronę formalną zgłoszenia.
3. W przypadku braku zastrzeżeń zgłoszenie jest zaakceptowane.
4. Opublikowanie zgłoszenia w *Community Trade Marks Bulletin* (Biuletynie Wspólnotowych Znaków Towarowych) w celu umożliwienia zgłoszenia zastrzeżeń przez inne podmioty rynku.
5. Rejestracja znaku towarowego i opublikowanie tego faktu w Biuletynie Wspólnotowych Znaków Towarowych.

Siła marki w tradycyjnym ujęciu opiera się na pięciu, a w erze marketingu 4.0 na sześciu podstawach, co obrazuje tabela 5.

**Tabela 5.** Podstawy siły rynkowej marki

Ujęcie tradycyjne	Era marketingu 4.0
1. Aktywna wiedza i świadomość marki wśród nabywców.	1. Elastyczna, fizyczna atrakcyjność marki (zerwanie ze statycznym obrazem logo).
2. Spełnienie oczekiwań nabywców w zakresie ich potrzeb i poziomu ceny.	2. Innowacyjność marki i zaspokajanie potrzeb nabywców w tym zakresie.
3. Wartość dla klienta, czyli postrzegana jakość.	3. Komunikatywność marki we wszystkich mediach elektronicznych.
4. Postrzegana przez nabywców przewaga marki nad innymi w zakresie wartości dla klienta.	4. Emocjonalność marki, bazująca na kontaktach z klientami nie tylko na bazie racjonalnej, ale i emocjonalnej.
5. Lojalność klientów wobec marki na podstawie jej funkcjonowania w ich świadomości i jej wizerunku.	5. Silna osobowość marki oparta o sens swego istnienia na rynku.

	6. Etyczna podstawa marki, oparta o etyczny model biznesowy firmy, jako element wyróżniający na rynku.
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Kotler i in., 2017].

Ochrona prawna marki handlowej ma, z punktu widzenia interesów firm, zasadnicze znaczenie dla wartości ich aktywów. Trzy poniższe tabele przedstawiają wartość najbardziej cennych marek świata w roku 2017, w roku 2019 i następnie w roku 2020.

**Tabela 6.** Wartość globalnych marek w 2017r. w mld. USD (pierwsza 10)

Lp.	Marka	Kraj pochodzenia	Wartość marki
1.	Google	USA	245
2.	Apple	USA	235
3.	Microsoft	USA	143
4.	Amazon	USA	139
5.	Facebook	USA	130
6.	AT&T	USA	115
7.	Visa	USA	111
8.	Tencent	Chiny	108
9.	IBM	USA	102
10.	McDonald's	USA	98

Źródło: <https://forbes.pl>

**Tabela 7.** Wartość globalnych marek w mld. USD w 2019r. (pierwsza 10)

Lp.	Marka	Kraj pochodzenia	Wartość marki
1.	Amazon	USA	316
2.	Apple	USA	310
3.	Google	USA	309
4.	Microsoft	USA	251
5.	Visa	USA	178
6.	Facebook	USA	159
7.	Alibaba	Chiny	131
8.	Tencent	Chiny	130
9.	McDonald's	USA	129
10.	AT&T	USA	108

Źródło: <https://forsal.pl>

**Tabela 8.** Wartość globalnych marek w mld. USD w 2020r. (pierwsza 10)

Lp.	Marka	Kraj pochodzenia	Wartość marki
1.	Amazon	USA	416
2.	Apple	USA	352
3.	Microsoft	USA	327
4.	Google	USA	324
5.	Visa	USA	187
6.	Alibaba	Chiny	153
7.	Tencent	Chiny	151
8.	Facebook	USA	147
9.	McDonald's	USA	129
10.	Mastercard	USA	108

Źródło: <https://inpoland.pl>

Porównując okres lat 2017-2020, a szczególnie okres 2019-2020 widać wyraźnie wpływ pandemii na dynamiczny wzrost wartości marek firm sektora wysokich technologii oraz firm handlu internetowego. W okresie lat 2019-2020 wartość firmy Amazon wzrosła o prawie 32%, a w okresie lat 2017-2020 wzrosła prawie trzykrotnie. Również dynamiczne wzrosty wartości zanotowały w tym okresie firmy świadczące usługi i oferujące produkty z zakresu wysokich technologii. W okresie lat 2017-2020 wartość marki Google wzrosła o 32%, wartość marki Apple o prawie 50%, a Microsoft ponad dwukrotnie. Pokazuje to, że trudny czas na globalnym rynku dla wielu podmiotów w różnych sektorach gospodarki jest czasem ograniczeń oraz spadku dochodów i wartości firm, a dla niektórych – czasem dynamicznego rozwoju i wzrostu wartości firm.

#### 4.2. Cena

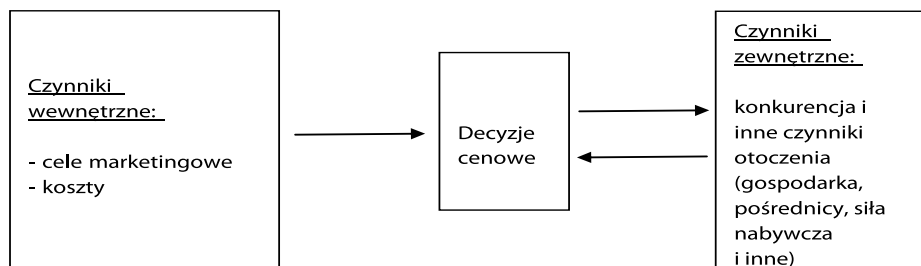
Kolejnym elementem marketingu-mix służącym przedsiębiorstwu do aktywnego oddziaływania na rynek jest strategia (polityka) cen. Cena jest to wartość towaru (usługi) wyrażona w pieniądzu, lecz nie pokrywająca się z wielkością tej wartości, ponieważ ceny odchylają się z różnych powodów od wartości [MEISNER, 1998].



Głównym powodem odchylenia się cen od wartości jest gra podaży i popytu. Jeżeli popyt jest wyższy od podaży (rynek producenta), ceny mają tendencję kształtowania się powyżej wartości, gdy natomiast podaż jest wyższa od popytu (rynek konsumenta), ceny mają tendencję kształtowania się poniżej wartości [KRUGMAN i WELLS, 2020].

Ogólną zasadę kształtowania cen w relacji rynek – przedsiębiorstwo przedstawia poniższy rysunek.

**Rys. 1.** Czynniki wpływające na decyzje cenowe przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Pyka, 2012

Marketingowa strategia cen na rynku międzynarodowym oparta jest na następujących zasadach:

- pokrycie kosztów własnych oraz realizacja celów marketingowych na danym rynku,
- adaptacja do struktury cenowej rynku docelowego,
- integracja z pozostałymi elementami mixu marketingowego.

Jeżeli przedsiębiorstwo zakłada pewien poziom całkowitego zysku docelowego, to korzystając z formuły prognozy rentowności wyznacza poziom ceny, biorąc oczywiście pod uwagę zewnętrzne czynniki rynkowe, takie jak: wielkość i charakter popytu, ceny produktów konkurencyjnych i inne, który zapewni odpowiednią wielkość sprzedaży, a co za tym idzie odpowiednią wysokość przychodów umożliwiającą realizację zakładanego poziomu zysku docelowego.

Dolna granica poziomu ceny może się przesunąć w krótkich okresach czasowych poniżej granicy kosztów i może to być wynikiem realizacji założonych przez kierownictwo przedsiębiorstwa celów marketingowych na danym

rynku. Celem takim może być wejście na rynek i zajęcie na nim odpowiedniej pozycji konkurencyjnej. Wojny cenowe i przedłużająca się sytuacja konkurencji na rynku jedynie ceną świadczą o błędach w taktyce marketingowej przedsiębiorstwa, przedłużająca się bowiem walka konkurencyjna prowadzona jedynie za pomocą cen prowadzi do gry, w której żaden z graczy nie wygrywa. Wygranym w takiej grze może być jedynie nabywca (konsument), który korzysta z wojny cenowej, kupując towary coraz taniej.

Górną granicę poziomu ceny wyznaczają czynniki zewnętrzne. Są to przede wszystkim: ceny produktów substytucyjnych i konkurencyjnych, charakter rynku, który w rozwiniętych systemach rynkowych jest zazwyczaj rynkiem niezrównoważonym o charakterze rynku konsumenta, elastyczność cenowa popytu oraz inne czynniki ekonomiczne, jak np. siła nabywca ludności. Wyznaczenie ceny powyżej poziomu cen produktów konkurencyjnych jest możliwe jedynie w przypadku większej wartości postrzeganej oferowanego produktu niż wartość postrzegana produktów konkurencyjnych, bowiem jedynie wtedy nabywca zaakceptuje wyższą cenę. Sytuacja rynku nabywcy powoduje większą wrażliwość cenową nabywców i zmusza przedsiębiorstwa do większej dyscypliny cenowej. Wiele także zależy od charakteru oferowanych produktów, a mianowicie czy są to produkty pierwszej potrzeby (tzw. produkty podstawowe), czy też nie. W przypadku tych pierwszych elastyczność cenowa popytu jest niska, czyli wzrost ceny nie powoduje spadku popytu na te produkty a wręcz przeciwnie — wzrost ceny może spowodować wzrost popytu (zjawisko znane, jako *p a r a d o k s G i f f e n a*). W przypadku tych drugich elastyczność cenowa jest wysoka, czyli wzrost ceny powoduje zazwyczaj większy lub mniejszy spadek popytu, jednakże w przypadku niektórych dóbr luksusowych wzrost ceny może spowodować wzrost popytu, co znane jest, jako efekt snoba lub *p a r a d o k s V e b l e n a*.

Z punktu widzenia kształtowania cen, towary będące przedmiotem wymiany międzynarodowej można podzielić na dwie grupy [BOŻYK, MISALA, PUŁAWSKI, 2002].

- *T o w a r y s t a n d a r y z o w a n e*, których walory użytkowe są łatwe do jednoznacznej klasyfikacji, bez względu na miejsce ich wytworzenia, więc są substytucyjne względem siebie, ich ceny w krótkim okresie czasowym wyróżniają się znaczną zmiennością, a elastyczność cenowa popytu na nie

jest względnie wysoka, co sprawia, że ich ceny oscylują wokół pewnej wartości międzynarodowej. Te cechy sprawiają, że ceny tych towarów w ramach określonego standardu nie mogą się zbyt różnić na międzynarodowych rynkach. Zasadniczymi czynnikami różnicującymi ceny tej grupy towarów są koszty transportu i ubezpieczenia wynikające z różnych odległości od rynków zbytu. Do tej grupy towarów zaliczyć można przede wszystkim artykuły rolno-spożywcze i surowce naturalne.

- **Towary zindywidualizowane**, których walory użytkowe determinowane są potrzebami indywidualnych odbiorców lub poszczególnych segmentów rynku, a ich substytucyjność jest ograniczona. Do tej grupy towarów zaliczyć można przede wszystkim towary przemysłowe, standaryzowane artykuły spożywcze (szczególnie używki — wybrane gatunki tytoniu i alkoholi), a także wiele usług, jak np. usługi turystyczne, czy informatyczne. W krótkich okresach czasowych ceny na te towary są znacznie bardziej stabilne niż na towary standaryzowane, ponieważ elastyczność cenowa popytu dla tej grupy towarów jest wyższa.

Charakter cen artykułów standaryzowanych i zindywidualizowanych różni się przede wszystkim z punktu widzenia stabilności ich kształtowania na rynku międzynarodowym. Ceny towarów standaryzowanych charakteryzują się niską stabilnością w krótkich okresach czasu. Przyczyny tej niestabilności to:

- niska cenowa elastyczność podaży, która wynika z:
  - relatywnie długich cykli produkcyjnych i wysokich kosztów produkcji (artykuły rolno-spożywcze),
  - ograniczonych możliwości zmian struktury produkcji,
  - nietrwałości artykułów żywnościowych i wysokich kosztów ich składowania,
  - znacznego rozdrobnienia producentów oraz pośredników i ograniczonych możliwości ich komunikacji z rynkiem,
  - relatywnie długich cykli inwestycyjnych i wysokich kosztów inwestycji, co np. w górnictwie utrudnia szybki wzrost wydobycia surowców,
  - wysokiej wartości nakładów inwestycyjnych i wysokich bieżących kosztów eksploatacji kopalń, utrudniających szybką reakcję na spadki cen zmniejszeniem wydobycia;

- niska cenowa elastyczność popytu, która wynika z:
  - zaspokajania podstawowych potrzeb fizjologicznych człowieka (artykuły rolno-spożywcze) i powoli zmieniającej się struktury konsumpcji,
  - nietrwałości artykułów spożywczych i związanej z tym ograniczonej możliwości robienia zapasów,
  - rozdrobnienia konsumentów,
  - własnej polityki w zakresie realizacji celów gospodarowania prowadzonej przez gałęzie przemysłu przetwórczego, jako głównych odbiorców surowców naturalnych;
- inne przyczyny, wynikające z:
  - strategicznego znaczenia produktów rolno-spożywczych i polityki rolnej rządów poszczególnych krajów (nawet na tak zintegrowanym obszarze jakim jest Unia Europejska istnieją trudności w koordynacji polityki rolnej krajów członkowskich),
  - zwyczajów, nawyków i przyzwyczajzeń w zakresie struktury produkcji i konsumpcji w poszczególnych krajach,
  - strategicznego znaczenia surowców naturalnych i polityki ekonomicznej rządów poszczególnych krajów.

Ceny towarów zindywidualizowanych charakteryzują się względną stabilnością w krótkich okresach czasu. Przyczyny tej stabilności to:

- wysoka cenowa elastyczność podaży, która wynika z:
  - względnie krótkiego cyklu produkcyjnego i możliwości szybkiego dostosowania się do zmian w popycie,
  - niskiego udziału kosztów stałych w kosztach całkowitych,
  - możliwości dywersyfikacji towarów,
  - możliwości wykorzystywania rezerw w procesie produkcji,
  - relatywnie niskich kosztów składowania towarów;
- wysoka cenowa elastyczność popytu, która wynika z:
  - często występującego braku bliskich substytutów usztywniających popyt względem cen,
  - nawyków i przyzwyczajzeń nabywców;
- inne przyczyny wynikające z:
  - polityki cenowej inwestorów i producentów,
  - polityki zagranicznej poszczególnych krajów.

W długich okresach czasu występuje zjawisko pogarszania się *terms of trade* krajów, których struktura eksportu zdominowana jest przez towary standaryzowane, a co za tym idzie — zjawisko względnego zubożenia tych krajów. Przyczyny tego zjawiska długookresowego wynikają z niskiej dochodowej elastyczności popytu na te towary oraz z niskiej dochodowej elastyczności podaży tych towarów.

Przyczyny niskiej dochodowej elastyczności popytu na artykuły rolno-spożywcze to:

- działanie prawa Engla, które mówi, że w miarę wzrostu dochodów popyt na artykuły podstawowe wzrasta wolniej niż na artykuły przemysłowe i usługi,
- zmiany w strukturze spożycia polegające na względnym spadku popytu na artykuły prostsze i tańsze, co w rezultacie hamuje wzrost ogólnego popytu na artykuły rolno-spożywcze na rynku międzynarodowym, hamowanie przez wiele krajów świata rozwoju importu wskutek prowadzenia polityki samowystarczalności żywnościowej i bezpieczeństwa żywnościowego.

Przyczyny niskiej dochodowej elastyczności popytu na surowce naturalne to:

- wysoka dynamika postępu technicznego, prowadząca do oszczędności surowców i zmniejszenia ich strat w procesach produkcyjnych,
- zastępowanie surowców naturalnych przez surowce syntetyczne lub też zmiana stosowanych surowców i zastąpienie ich innymi,

Przyczyny niskiej dochodowej elastyczności podaży zarówno artykułów rolno-spożywczych jak i surowców naturalnych to:

- dostosowanie się producentów i eksporterów do zmian popytu,
- ograniczone możliwości stymulowania popytu zagranicznego.

*Terms of trade* krajów eksportujących głównie towary zindywidualizowane wykazują w długich okresach czasu poprawę. Przyczyny tego zjawiska długookresowego wynikają z wysokiej dochodowej elastyczności popytu na te towary oraz z wysokiej dochodowej elastyczności podaży tych towarów.

Wysoka dochodowa elastyczność popytu na towary zindywidualizowane wynika z:

- działania prawa Engla, które mówi, że w miarę wzrostu dochodów, szybciej wzrasta popyt na towary przemysłowe oraz usługi,

- zmiany w strukturze konsumpcji towarów przemysłowych oraz usług polegające na wzroście zapotrzebowania na towary i usługi droższe, bardziej wyszukane, co prowadzi do wzrostu ich wartości międzynarodowej oraz wzrostu cen,
- postępujący proces globalizacji, prowadzący m.in. do poprawy warunków życia ludności świata.

Wysoka dochodowa elastyczność podaży towarów zindywidualizowanych wynika z:

- możliwości dostosowania się producentów i eksporterów do zmian popytu,
- możliwości stymulowania popytu krajowego i zagranicznego poprzez różne formy dywersyfikacji towarów i usług,
- możliwości wykorzystania różnych instrumentów międzynarodowej polityki ekonomicznej oraz marketingu międzynarodowego.

### 4.3. Dystrybucja na globalnym rynku

Kanał dystrybucji to zbiór organizacji współuczestniczących w procesie dostarczania produktu lub usługi do ostatecznego odbiorcy — użytkownika lub konsumenta i współdziałających ze sobą na bazie powiązań prawnych, organizacyjnych, technologicznych i finansowych.

System dystrybucji natomiast obejmuje wszystkie formy organizacyjne kanałów dystrybucji, przy czym w przypadku firm działających w skali globalnej część tych kanałów może działać w strukturze wewnętrznej korporacji, co służy np. międzynarodowemu transferowi wewnątrz korporacyjnego zasobów w celu optymalizacji opodatkowania jej dochodów.

Tradycyjne organizowanie kanałów dystrybucji w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw opisane zostało w rozdziale 2. niniejszej książki. Dla przypomnienia były to związki pomiędzy organizacjami o charakterze pośrednictwa handlowego, transferów *know-how*, zaangażowania kapitałowego lub też związki o charakterze kooperacyjnym.

W dobie globalizacji nastąpił dynamiczny rozwój korporacji transnarodowych i wzrost ich siły ekonomicznej, co wpłynęło na charakter systemów dys-

trybucji i kształtowanie łańcuchów dostaw na przełomie XX i XXI wieku. Na współczesny kształt systemów dystrybucji wpłynęły następujące trendy globalne, które kształtowały się w tym okresie:

- wzrost znaczenia wielkich korporacji transnarodowych w międzynarodowym obrocie towarowym,
- zjawisko offshoringu rozwijające się w wyniku ekspansji korporacji i poszukiwania źródeł tanich czynników produkcji,
- włączenie się do handlu międzynarodowego gospodarki chińskiej w wyniku przyjęcia w roku 2001 Chin do Światowej Organizacji Handlu (*World Trade Organization*) oraz dynamiczny wzrost gospodarczy Chin i ich ekspansja na globalnym rynku,
- rozwój Internetu i upowszechnienie nowych możliwości jego wykorzystania najpierw, jako kanału promocji, kanału dystrybucji, a w końcu, jako kanału marketingowego, a następnie rozwój sieci powiązań internetowych nie tylko pionowych (relacje dostawcy – konsumenci), ale i poziomych, pomiędzy konsumentami (media społecznościowe) oraz związany z tym wzrost mobilności i aktywności konsumentów w sieci,
- pandemia i związane z nią perturbacje gospodarcze oraz wzrost niepewności wśród producentów, handlowców, usługodawców i konsumentów w ciągu ostatnich dwóch lat.

Przełom XX i XXI wieku charakteryzuje się dominacją wielkich, międzynarodowych korporacji, których dynamiczny rozwój przyspieszył w latach 70-tych XX wieku. Źródłem ich pozycji rynkowej i siły ekonomicznej jest koncentracja kapitału międzynarodowego w obszarach najbardziej dochodowych sektorów gospodarki światowej. Wzrost potencjału ekonomicznego tych organizmów gospodarczych skutkowało wzrostem ich rozmiarów, systematycznym rozszerzaniem zakresu działalności oraz ekspansją na nowe obszary rynkowe w skali globalnej.

Optymalizacja kosztów działalności korporacji spowodowała rozwój zjawiska offshoringu, czyli rozbijania procesu tworzenia łańcucha wartości wytwarzanych produktów i przenoszenia poszczególnych etapów tworzenia wartości do tych krajów świata, gdzie koszty wykorzystywanych czynników produkcji (praca, surowce, kapitał) są najtańsze. To spowodowało konieczność usprawnienia transportu na skalę globalną i rozwoju systemów logistycz-

nych, które umożliwiłyby sprawne funkcjonowanie takiego globalnego systemu. Rozwinął się transport kontenerowy, a ponieważ około 90% transportu w skali globalnej odbywa się morzami, to zastosowanie kontenerów w transporcie morskim znacznie skróciło czas za- i rozładunku statków w portach oraz zmniejszyło liczbę personelu niezbędnego do tych prac, a przede wszystkim skróciło czas tych operacji z przeciętnie 14 dni do 4 dni. Producent nadaje wytwarzanym w takim systemie produktom tylko markę handlową i pracuje nad jej promocją na światowym rynku.

Przyjęcie Chin do Światowej Organizacji Handlu spowodowało pojawienie się na rynku globalnym nowego gracza o dynamicznie rozwijającej się gospodarce, z produktami średnio atrakcyjnymi na rynkach krajów rozwiniętych, jednakże na skutek braku zastrzeżenia tego akcesu koniecznością wzrostu kursu waluty chińskiej, towary chińskie pojawiły się na rynku światowym, jako wyjątkowo tania i konkurencyjna cenowo oferta. Ten koszt chińskiej przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku poniosły firmy, które dotychczas zajmowały dobrą pozycję konkurencyjną na tym rynku.

Rozwój Internetu zmienił i nadal zmienia relacje rynkowe pomiędzy sprzedawcami i klientami poprzez wzmocnienie pozycji klientów. Klient uzyskał ponadto dostęp do ofert rynkowych poprzez wiele kanałów informacji. Otrzymuje on informacje z różnych źródeł, poprzez telewizję i inne media reklamowe, konkretną ofertę może sprawdzić w sklepie, a następnie kupuje towar w sklepie internetowym (*on line*) i to taniej niż w sklepie tradycyjnym. Wynika to z faktu, że klienci stają się coraz bardziej mobilni i powiązani pomiędzy sobą w sieci. Zatem wybierają marki gwarantujące łatwy dostęp i wygodną transakcję [KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017]. Następstwem tego jest rozwój wirtualnych sklepów oferujących zarówno produkty przemysłowe, jak i produkty żywnościowe, a także inne produkty, jak np. produkty kultury, czy też produkty turystyczne. Nabyć je można *on line*, z dostawą do domu lub też do sieci paczkomatów lub też wydrukować z komputera zapłacone skierowanie na wyjazd turystyczny. Największe w świecie sieci *e-commerce* prezentuje tabela 9.



**Tabela 9.** *E-commerce* – najwięksi sprzedawcy (w mln odsłon w miesiącu)

Lp.	Nazwa firmy	Kraj pochodzenia	Liczba odsłon/mies.
1.	Amazon.com	USA	4600
2.	e-Bay	USA	1800
3.	AliExpress	Chiny	865,2
4.	Mercado Libre	Argentyna	634,2
5.	Rakuten	Japonia	384,9
6.	Walmart	USA	282,2
7.	JD	Chiny	264
8.	Tmall	Chiny	202,5
9.	Shopee	Singapur	195,4
10.	Allegro	Polska	193,9

Źródło: [www.ecommerce.eu](http://www.ecommerce.eu)

Okres pandemii podkreślił znaczenie elektronicznej formy wszelkich działań gospodarczych, a jednocześnie spowodował wzrost niepewności i ostrożność w zachowaniach rynkowych i to zarówno ze strony sprzedawców, jak i klientów. Wartość największych firm *e-commerce* wzrosła w ciągu półtora roku o 30-40 miliardów dolarów, co jest efektem wzrostu ich obrotów handlowych i zysków. W obecnym świecie powszechnej niepewności, wynikającej z zagrożeń klimatycznych, politycznych oraz ekonomicznych można przewidywać dalszy dynamiczny wzrost znaczenia kanałów elektronicznych w rozwoju handlu i przyszłej dominacji tego kanału dystrybucji towarów, ale i treści komercyjnych i niekomercyjnych w relacjach dostawców z klientami.

#### 4.4. Mix promocyjny

Promocja to zespół działań w zakresie bezpośredniego oddziaływania komunikacyjnego na rynek (*promotion mix*), w którego skład wchodzi: sprzedaż osobista, promocja (wzmacnianie) sprzedaży, *public relations* oraz reklama. Działania w zakresie mixu promocyjnego nie muszą być zintegrowane, a nawet przedsiębiorstwo w swoich kampaniach promocyjnych może stosować tylko wybrane z nich.

Pojęcie promocji odnosi się do całego zespołu zróżnicowanych działań, których cechą wspólną jest bezpośrednia komunikacja z rynkiem i której celem jest informowanie oraz nakłanianie do zakupu, a także tworzenie dobrych relacji z otoczeniem przedsiębiorstwa.

Promocja powinna przygotować potencjalnego nabywcę do decyzji zakupu poprzez wszystkie etapy dochodzenia do takiej decyzji [KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDERS, WONG, 2002]:

- świadomość istnienia danej oferty rynkowej,
- wiedzę o wyróżniających cechach tej oferty,
- pozytywne nastawienie do produktu, marki reprezentującej ofertę, a więc wywołanie emocjonalnego stosunku potencjalnych nabywców do niej,
- preferencję polegającą na przekonaniu potencjalnego nabywcy o przewadze wartości promowanej oferty,
- przekonanie, a więc pewność nabywcy, co do konieczności zakupu akurat tego produktu, tej marki,
- zakup, a więc ułatwienie dodatkowymi działaniami promocyjnymi ostatecznej decyzji zakupu i osłabienie po zakupowego dysonansu, które może odczuwać klient, zgodnie z psychologiczną teorią atrybucji, według której ludzie mają potrzebę logicznego wyjaśnienia zachowań innych ludzi, a także swoich własnych.

Pierwszą i historycznie najstarszą formą działań promocyjnych jest sprzedaż osobista. Polega ona na bezpośredniej prezentacji oferty przez sprzedawcę potencjalnemu nabywcy. Gdyby ta forma promocji była tańsza i możliwa do wykorzystania na większą skalę, stanowiłaby najważniejszy składnik działań promocyjnych, sprzedaż osobista, bowiem pozwala na dopasowanie metod perswazji do indywidualnych potrzeb potencjalnego nabywcy. Ta forma prezentowania oferty rynkowej przerywa od razu anonimowość rynkową przedsiębiorstwa, ponieważ klient rozmawia bezpośrednio z konkretnym jego reprezentantem. Osoba taka, odpowiednio przygotowana potrafi skutecznie wywołać reakcje emocjonalne u klienta. Sprzedaż osobista z punktu widzenia współczesnego rynku ma trzy bardzo istotne ograniczenia, które uniemożliwiają jej stosowanie na szerszą skalę:

- generuje relatywnie wysokie koszty ze względu na konieczność zatrudnienia, wyszkolenia i odpowiedniego wynagrodzenia grupy sprzedawców, a także wynajmowania sieci pomieszczeń, w których funkcjonowałyby punkty handlowe, jak np. w przypadku biur podróży,
- w porównaniu ze sprzedażą internetową jest mniej wygodna dla nabywcy oraz generująca mniejszy potencjał rozwoju rynku zbytu.

Sprzedaż osobista jest tą formą świadczenia pracy, która zanika w wyniku masowego zastosowania elektroniki w obsłudze klienta. Dotyczy to przede wszystkim rozwoju *e-commerce* w różnych branżach, począwszy od sprzedaży towarów po sprzedaż usług turystycznych, a także zastosowanie kas automatycznych w sklepach i supermarketach. W obecnej dobie mamy do czynienia w gospodarce z rozszerzaniem się powiązań w ramach sieci internetowej, zapewniających sprawną obsługę klienta, gdzie doradztwo kompetentnego sprzedawcy przestaje być potrzebne, ponieważ klient sam sobie znajdzie, przefiltruje i oceni w sieci odpowiednie informacje, na bazie których podejmie decyzję zakupu. W efekcie forma promocji, za jaką uważało się sprzedaż osobistą zostaje we współczesnym świecie marginalizowana i w wielu dziedzinach handlu staje się wręcz anachroniczna.

Inaczej ma się sprawa w przypadku niestandardowych transakcji handlowych dotyczących np. towarów przemysłowych, gdzie handlowcy negocjujący kontrakty wykonują niejako pracę o charakterze sprzedaży osobistej, nawet wtedy, gdy negocjacje toczą się na różnego rodzaju specjalistycznych platformach internetowych.

Dotychczas w zarządzaniu relacjami z klientami (CRM – *Consumer Relationship Management*) istotnym elementem była psychologia zachowania konsumenta na rynku, natomiast w obecnej dobie mówi się o antropologii cyfrowej, która zajmuje się związkami pomiędzy ludźmi (klientami) a technologią cyfrową [KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017]. Relacje pomiędzy sprzedawcami i klientami, co dawniej nazywano sprzedażą osobistą, obecnie zastępują relacje pomiędzy klientami a cyfrowymi interfejsami. Badanie tych relacji można wykorzystać do zrozumienia zachowań rynkowych klientów funkcjonujących w cyfrowych społecznościach. Wiedza ta pozwoli na lepsze dostosowanie strategii perswazji do indywidualnych potrzeb nabywcy.

Promocja (wspieranie) sprzedaży polega na stosowaniu wobec klientów krótkoterminowych bodźców w postaci dodatkowych korzyści bazujących na promowanym produkcie w celu przyspieszenia realizacji planów sprzedaży. Ta forma promocji stosowana jest głównie w sprzedaży detalicznej. Wyróżnić można następujące rodzaje promocji sprzedaży:

- promocja poprzez ceny, czyli oferty dyskontowe w określonych przedziałach czasowych oraz bonifikaty cenowe, sezonowe wyprzedaże po najniższych cenach,
- promocja poprzez dodatkowe ilości produktu w tej samej cenie,
- promocja poprzez premie w postaci darmowych próbek produktu w celu zachęcenia potencjalnego nabywcy do jego wypróbowania (w tej formie mieszczą się także degustacje produktów żywnościowych), ofert wiązanych, czyli dodawania do produktu zasadniczego innego, drugorzędnego w asortymencie, poprzez premie charytatywne, nagrody, upominki, pakiety promocyjne.

Promocja (wspieranie) sprzedaży jest tym narzędziem promocyjnym, które najszybciej zwiększa sprzedaż w krótkim okresie czasu, co ma szczególne znaczenie w przypadku produktów sezonowych lub nadmiernych zapasów produktów zalegających w magazynie.

Plusem promocji sprzedaży jest to, że:

- szybko i pewnie zwiększa sprzedaż,
- skłania wielu potencjalnych nabywców do chociażby jednorazowego kontaktu z produktem (np. w trakcie degustacji produktów żywnościowych),
- stwarza nabywcy poczucie dodatkowej wartości uzyskanej poprzez nabycie promowanego towaru w większej ilości w ramach tej samej ceny lub też w powiązaniu z produktem dodatkowym.

Minusem tej formy promocji jest to, że:

- nie ma trwałych efektów jej stosowania, bowiem działa ona na nabywców tylko w okresie kampanii promocyjnej i tylko w tym okresie następuje i relatywnie krótko utrzymuje się dynamiczny wzrost sprzedaży,
- stosowana w nadmiarze może prowadzić do niszczenia wizerunku promowanej marki, czyli obniżenia jej pozycji w świadomości nabywcy, a tym samym postrzeganej przez niego wartości marki (wartości dla klienta).

Trzeba jednak pamiętać, że na rynku międzynarodowym niektóre formy promocji sprzedaży napotykać w różnych krajach na ograniczenia stosowania, a nawet są prawnie zakazane. W zasadzie, biorąc pod uwagę np. Europejski Rynek Wewnętrzny, jedynie promocja sprzedaży w formie bonifikat cenowych jest powszechnie dozwolona.

*Public relations* (PR) są to wszelkie działania polegające na utrzymywaniu dobrych relacji z otoczeniem, mające na celu budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, produktu lub marki. Dotyczy to zarówno bliższego i dalszego otoczenia marketingowego, jak i społeczności lokalnych, w których firma funkcjonuje. Działania te polegają na utrzymywaniu stałych kontaktów z mass mediami w celu informowania społeczeństwa o przedsiębiorstwie, jego sukcesach i działaniach, na organizowaniu seminariów i konferencji dla klientów, pośredników i firm współpracujących, na prowadzeniu akcji dobroczynnych i sponsoringowych oraz imprez propagujących firmę, na utrzymywaniu dobrych relacji ze społecznością lokalną, w której firma funkcjonuje. Zadaniem public relations jest także zapewnienie tożsamości wizualnej przedsiębiorstwa, czyli takich środków jego identyfikacji, które wyróżnią przedsiębiorstwo spośród innych w branży.

Każde przedsiębiorstwo potrzebuje pewnej otoczki propagandowej dla swoich działań, kształtującej jego wizerunek w środowisku, w którym funkcjonuje. W przypadku działań na rynku międzynarodowym kwestia tego wizerunku jest znacznie szersza, bowiem na samo przedsiębiorstwo, a także na jego produkty i marki rzutuje wizerunek kraju, z którego one pochodzą. Kwestia kształtowania wizerunku kraju na arenie międzynarodowej leży przede wszystkim w gestii rządu danego kraju, ale także odpowiedzialność za ten wizerunek spoczywa po części na całej sferze biznesu, nauki, kultury i sztuki, a także na poszczególnych obywatelach danego kraju. Zachodzi tu pewien rodzaj sprzężenia zwrotnego pomiędzy tak szeroko rozumianym środowiskiem wewnętrznym danego kraju a środowiskiem międzynarodowym. Wszystkie sfery środowiska wewnętrznego danego kraju kształtują w długim okresie czasu jego wizerunek na arenie międzynarodowej, a stopień akceptacji środowiska międzynarodowego wyraża się stopniem akceptacji jego produktów i marek. Kształtowanie wizerunku kraju jest to proces długotrwały, o charakterze historycznym, który zawsze wywiera wpływ na działania promocyjne

o charakterze *public relations* prowadzone przez przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym.

Public relations są narzędziem promocji zapewniającym pośredni wpływ na potencjalnych nabywców, a efekty tego oddziaływania osiąga się po upływie relatywnie długiego czasu. Na rynku międzynarodowym trudne są ponadto do przełamania schematy poznawcze dotyczące wizerunku poszczególnych narodów i krajów, co także może stanowić utrudnienie w międzynarodowej ekspansji przedsiębiorstwa.

Ostatnim, ale najważniejszym pod względem znaczenia dla skuteczności działań promocyjnych, elementem mixu promocyjnego jest reklama.

Reklama to każda płatna forma niesobistej prezentacji idei, dóbr i usług przez określonego sponsora, czyli zleceniodawcę działań reklamowych. Treści reklamowe składają się z dwóch warstw: warstwy informacyjnej oraz warstwy perswazyjnej. Pierwsza z nich powinna informować adresata reklamy o koszyku wartości (użytkowej, symbolicznej, emocjonalnej) reklamowanego towaru, a druga powinna zawierać przekonującą argumentację w celu nakłonienia adresata reklamy do zakupu reklamowanego produktu lub usługi. Przekaz reklamowy oddziałuje zarówno na świadomość, jak i podświadomość klienta posługując się treścią jawną oraz manipulacjami muzyką, słowem, obrazem, a także przekazami subliminalnymi działającymi na podświadomość adresatów reklam.

Zarówno warstwa informacyjna jak i perswazyjna komercyjnego komunikatu reklamowego ma na celu nakłonienie potencjalnego nabywcy do podjęcia określonej, zgodnej z oczekiwaniami nadawcy reklamy decyzji lub też ciągu decyzji w czasie. Ramy tego procesu decyzyjnego stanowią determinanty percepcji i w ten sposób decydują o skuteczności przekazów reklamowych.

Czynniki determinujące percepcję odbiorców przekazów reklamowych można podzielić, adekwatnie do podziału czynników determinujących zachowania konsumenckie na rynku, na czynniki obiektywne: wewnętrzne, a wśród nich: demograficzne: wiek, płeć; społeczno-zawodowe: rodzaj i poziom wykształcenia, aktywność zawodowa, zawód; społeczne: rodzina, grupy odniesienia, liderzy opinii; zewnętrzne, a wśród nich: cywilizacyjno-kulturowe, organizacja życia społecznego oraz czynniki subiektywne:

nawyki, postawy, zwyczaje, motyw, proces uczenia się, postrzeganie, osobowość, tradycja [KIEŻEL, 2000].

Przekazy reklamowe wykorzystują też funkcjonujące w danej społeczności schematy otoczenia społecznego, ale jednocześnie muszą przełamywać indywidualne schematy poznawcze nabywców związane z tendencją do stosowania skrótów myślowych, bazujących na zwyczajach, systemach pojęć, systemie wartości i utrwalonych poglądach. Proces przełamywania schematów poznawczych ma szczególne znaczenie w fazie wprowadzania nowego produktu (marki) na rynek, gdy niedostatek informacji o tym produkcie zmusza nabywców do posługiwania się uogólnioną wiedzą zawartą w schematach poznawczych.

Warunek poznania schematów otoczenia społecznego jest szczególnie istotny w formułowaniu przekazów reklamowych na rynku międzynarodowym, ponieważ posługiwanie się tu schematami typowymi dla kraju pochodzenia sponsora reklamy może doprowadzić do negatywnych skutków kampanii reklamowej.

Przekaz reklamowy zмага się również w sferze percepcyjnej odbiorców ze stereotypami poznawczymi, czyli tzw. myślowymi przejściami na skróty, używanymi na co dzień przez ludzi w ich procesie wnioskowania. Zostały one nazwane przez psychologów heurystykami sądzenia [CIALDINI, 2009]. W odróżnieniu od schematów poznawczych, stereotypy poznawcze mogą zakłócać percepcję odbiorcy, który pomimo otrzymania niezbędnej porcji informacji na temat nowego produktu (marki), nadal odwołuje się do zasobów posiadanej wiedzy. Metodami przełamywania stereotypów poznawczych są: silne akcentowanie odmienności marki (łatwiej przekonać nabywcę proponując mu coś odmiennego niż przekonując, że coś jest lepsze), pobudzenie ciekawości poprzez atrakcyjność przekazu reklamowego oraz odkrywanie dotąd nieznanych i zaskakujących cech produktu. Trzeba jednak pamiętać, że atrakcyjność przekazu reklamowego nie może przysłonić reklamowanego produktu, bo wtedy reklama również nie spełni swojego zadania.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na percepcję są procesy emocjonalno-motywalne. Odbiorca reklamy nigdy nie pozostaje emocjonalnie obojętny na treści przekazu. Ten czynnik odgrywa zawsze większą lub mniejszą rolę w odbiorze tego przekazu.



Scharakteryzowane powyżej czynniki determinujące percepcję przekazów reklamowych można zaliczyć, według zamieszczonej systematyki, do czynników subiektywnych. Druga grupa czynników, mających również znaczący wpływ na percepcję przekazów reklamowych, to czynniki określone na początku, jako obiektywne. Wśród czynników demograficznych z tej grupy na szczególną uwagę zasługuje wiek adresatów reklam. Struktura wiekowa społeczeństw poszczególnych segmentów rynku determinuje sposób formułowania przekazów reklamowych na tych rynkach.

Wśród czynników społeczno-zawodowych z grupy czynników obiektywnych w aspekcie percepcji przekazów reklamowych zasługuje na uwagę przede wszystkim rodzaj i poziom wykształcenia. Czynnikiem ten z natury rzeczy determinuje zdolności percepcyjne adresatów wszelkiego rodzaju przekazów komunikacyjnych. Im wyższy poziom wykształcenia, tym zdolności percepcyjne powinny być wyższe.

Wśród czynników obiektywnych należy również zwrócić uwagę na czynniki cywilizacyjno-kulturowe i różnice kulturowe społeczeństw poszczególnych regionów świata, a także poszczególnych krajów w tych regionach. Poznanie tych czynników jest niezbędne, aby nie formułować przekazów reklamowych o błędnym znaczeniu i symbolice, wprowadzających w błąd nabywców na danym rynku, przekazów obrażających uczucia religijne, lub też przekazów zawierających elementy posiadające negatywne skojarzenia w danym społeczeństwie.

Siła oddziaływania pojedynczych przekazów reklamowych jest niewielka i dopiero sformułowane w k a m p a n i ę r e k l a m o w ą odnoszą pożądany skutek. Pojedyncze ogłoszenia reklamowe przemieniają się w kampanię, gdy:

- powstają na podstawie jednolitej strategii,
- posiadają cechy, dzięki którym adresat może je połączyć w całość,
- są publikowane, jako seria lub jednocześnie przez określony okres czasu i więcej niż w jednym środku masowego przekazu.

Środki masowego przekazu wykorzystywane do nadawania przekazów reklamowych to: telewizja, radio, prasa codzienna i kolorowe magazyny, prasa specjalistyczna, plakaty, billboardy, ulotki oraz Internet.



W systematyce różnych form reklamy można spotkać określenia ATL (*Above the Line*) i BTL (*Below the Line*)<sup>7</sup>.

Reklama typu ATL są to nie personalizowane przekazy, które są skierowane do masowych odbiorców, czyli wszelkie kampanie prowadzone w mass mediach (telewizja, radio, prasa) i za pomocą billboardów. Reklama typu BTL to przekazy personalizowane, a więc współcześnie realizowane w mediach elektronicznych (Internet) w postaci forów w mediach społecznościowych oraz tzw. virali, czyli pobudzania zainteresowania i reakcji adresatów reklam, poprzez tworzenie „wirów” informacyjnych pobudzających nie tylko zainteresowanie odbiorców, ale również wzbudzających emocje.

---

<sup>7</sup> Podział ten pochodzi z 1954 roku i wynikał z podziału rozliczeń księgowych z agencjami reklamowymi, które swoje przychody opierały na prowizjach za rezerwacje miejsc w różnych mediach.



## Literatura

Bagińska K., 2000: *Istota i funkcjonowanie międzynarodowych rynków towarów i usług*. [w:] *Międzynarodowe stosunki gospodarcze na przełomie wieków*, red. M. Bilikiewicz, Difin, Warszawa.

Bangs, Jr D.H., 1999: *Plan marketingowy*. PWE, Warszawa.

Barney J.B., 2002: *Gainig and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall, New York.

Bauman Z., 2000: *Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika*. PIW, Warszawa.

Bowen H.R., 2013: *Social Responsibility of Businessman*. University of Iowa Press.

Bożyk P., Misala J., Puławski M., 2002: *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*. PWE, Warszawa.

Brilman J., 2002: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa.

Brownlie D., 1998: *Analiza otoczenia*. [w:] *Podręcznik marketingu*, red. M. J. Thomas, PWN, Warszawa.

Bruder J., 2021: *Nomadland. W drodze za pracą*. Wyd. Czarne, Wołowiec.

Cialdini R.B., 2009: *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. GWP, Gdańsk.

*Council Regulation (EC) No 207/2009 of 26 February 2009 on the Community trade mark*. Official Journal of the European Union z 24.03.2009, s. L78/4-L78/4

Drucker P.F., 1999: *Spółczeństwo prokapitalistyczne*. PWN, Warszawa.

Duda J., 2017: *Internacjonalizacja polskich mikro- i małych przedsiębiorstw w procesie integracji europejskiej i globalizacji*. Difin, Warszawa.

Duliniec E., 2009: *Marketing międzynarodowy*. PWE, Warszawa.

Fabiańska K., Szaflarski K., 1999: *Firma na rynku globalnym*. GWSH, Katowice.

Garbarski L., 2001: *Zachowania nabywców*. PWE, Warszawa.

Geffroy E.K., 1996: *Clienting. Jedyne, co przeszkadza to klient*. Placet, Warszawa.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., 2003: *Siedem kultur kapitalizmu*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Hatch M.J., 2002: *Teoria organizacji*. PWN, Warszawa.
- Haus B., 2005: *Strukturalne warunki elastyczności przedsiębiorstwa*. [w:] *Elastyczność organizacji*, red. J. Rokita i W. Grudzewski. GWSH, Katowice.
- Hofstede G.H., 2000: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. PWE, Warszawa.
- Jagoda H, Haus B., 1995:  *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*. PWE, Warszawa.
- Karcz K., 2004: *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*. PWE, Warszawa.
- Kieźel E. (red.): *Rynkowe zachowania konsumentów*. AE, Katowice 2000.
- Klein N., 2020: *To zmienia wszystko. Kapitalizm kontra klimat*. Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa.
- Komor M., 2000: *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na euromarkecie*. PWN, Warszawa.
- Kotler P, Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2002: *Marketing. Podręcznik europejski*. PWE, Warszawa.
- Kotler P, Caslione I.A., 2009: *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Kotler P, Kartajaya H., Setiawan I., 2010: *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!* MT Biznes, Warszawa.
- Kotler P, Kartajaya H., Setiawan I., 2017: *Marketing 4.0. Era cyfrowa*. MT Biznes, Warszawa.
- Kotler P, Kartajaya H., Setiawan I., 2021: *Marketing 5.0. Technologie next tech*. MT Biznes, Warszawa.
- Krugman P, Wells R., 2020: *Mikroekonomia*. PWN, Warszawa.
- Krzakiewicz K., 2011: *Relacje przyczynowo-skutkowe i sprzężenie zwrotne w myśleniu systemowym*. [w:] *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, red. J. Rokita, GWSH, Katowice.
- Lednický V., Vaněk J., 2004: *Kooperacní struktury malých a středních podniků*. SU OPF, Karviná.
- Lednický V., 2008: *Zarządzanie strategiczne*. GWSH, Katowice.
- Lednický V., Vaněk J., Pyka J., 2010: *Struktury organizacyjne powiązań małych i średnich przedsiębiorstw w globalnej gospodarce*. GWSH, Katowice.
- Mikołajczyk Z., 2003: *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*. GWSH, Katowice.

Meisner J., 1998: *Ekonomia. Zagadnienia ogólne i mikroekonomiczne*. Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania, Katowice.

Mruk H., Rutkowski I.P., 1999: *Strategia produktu*. PWE, Warszawa.

Polman L., 2011: *Karawana kryzysu. Za kulisami przemysłu pomocy humanitarnej*. Wydawnictwo Czarne, Wołowiec.

Porter M.E., 1996: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa.

Pyka J., 2012: *Marketing międzynarodowy. Wybrane zagadnienia*. Wydanie II, poprawione i uzupełnione. GWSH, Katowice.

Raworth K.: *Ekonomia obwarzanka. Siedem sposobów myślenia o ekonomii XXI wieku*. Wyd. Krytyki Politycznej, Warszawa 2021.

Rokita J., 2005: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. PWE, Warszawa.

Rokita J., 2009: *Dynamika zarządzania organizacjami*. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice.

Romanowska M., 1997: *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa.

Rymarczyk J., 2004: *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa.

Sloan A.P., 1993: *Moje lata z General Motors*. WNT, Warszawa.

Stabryła A., 2010: *Prawdopodobieństwo subiektywne w wyborze strategii zarządzania przedsiębiorstwem*. [w:] *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, GWSH, Katowice.

Starzeński O., 2011: *O narastającym długu publicznym, jarzmie rynków finansowych, mikrosekundach i bańkach spekulacyjnych*. [w:] *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, red. J. Rokita, GWSH, Katowice.

Stiglitz J., 2005: *Globalizacja*. PWN, Warszawa.

Szczepański J., 1963: *Elementarne pojęcia socjologii*. PWN, Warszawa.

Trzcieniecki J., Teczek J., 2003: *Elementy teorii organizacji i zarządzania*. GWSH, Katowice.

Zimniewicz K., 2009: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa.

Zorska A., 1998: *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. PWN, Warszawa.

Zygmontowski J.J., 2020: *Kapitalizm sieci*. Wyd. Rozruch, Warszawa.

## Netografia

Musiał K.: *Strategia kontent marketingowa w 5 krokach, czyli kontent is king*. [www.funktional.pl](http://www.funktional.pl)

<http://www.oami.europa.eu>

<http://uprp.pl>

[www.funktional.pl](http://www.funktional.pl)

*World Economic Outlook*, May 1997, s. 45. <http://www.imf.org/external/pubs/WEOMAY/chapter3.pdf>

The OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Revision 2000. [.http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf)

## Spis tabel

Tabela 1. Normy współczesne i dotychczasowe cykli w gospodarce światowej.	14
Tabela 2. Wskaźniki kultury	30
Tabela 3. Motywy internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa	38
Tabela 4. Grupy produktów konsumpcyjnych a zachowania i typy decyzji konsumentów	73
Tabela 5. Podstawy siły rynkowej marki	78
Tabela 6. Wartość globalnym marek w 2017r. w mld. USD (pierwsza 10)	79
Tabela 7. Wartość globalnym marek w 2019r. w mld. USD (pierwsza 10)	79
Tabela 8. Wartość globalnym marek w 2020r. w mld. USD (pierwsza 10)	80
Tabela 9. <i>E-commerce</i> – najwięksi sprzedawcy (w mln odsłon w miesiącu)	89

## Spis rysunków

Rysunek 1. Czynniki wpływające na decyzje cenowe przedsiębiorstwa	81
---	----