

Prof. dr hab. Jan W. Wiktor

Warszawa, 12.12.2017 r.

Katedra Marketingu

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

***Strategie ekspansji przedsiębiorstw
międzynarodowych - koncepcja i
ograniczenia metodologii badań***

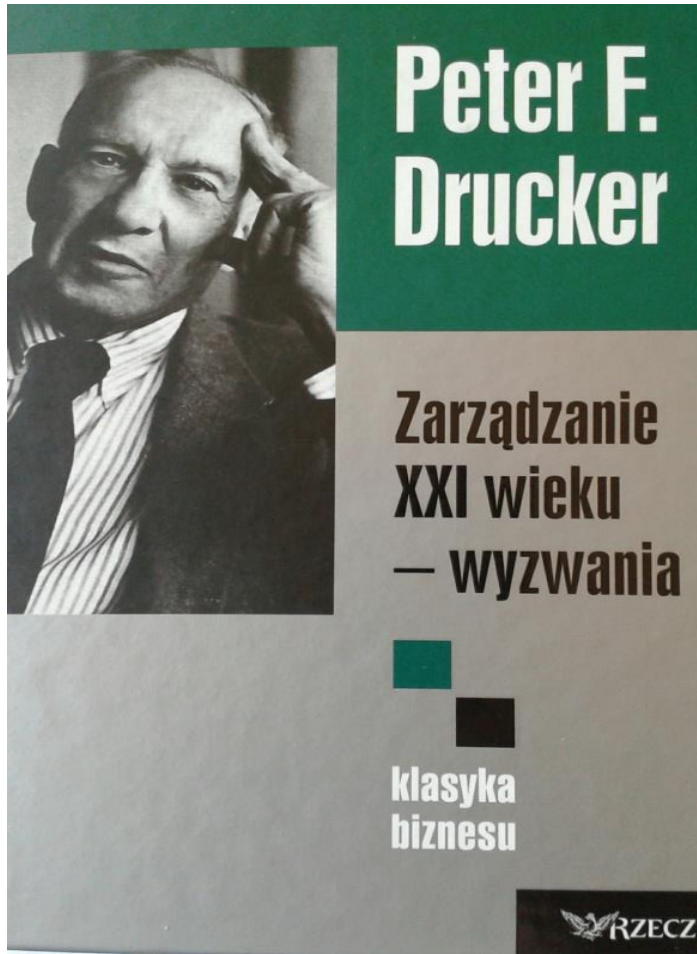
Prof. dr hab. Jan W. Wiktor
Katedra Marketingu
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

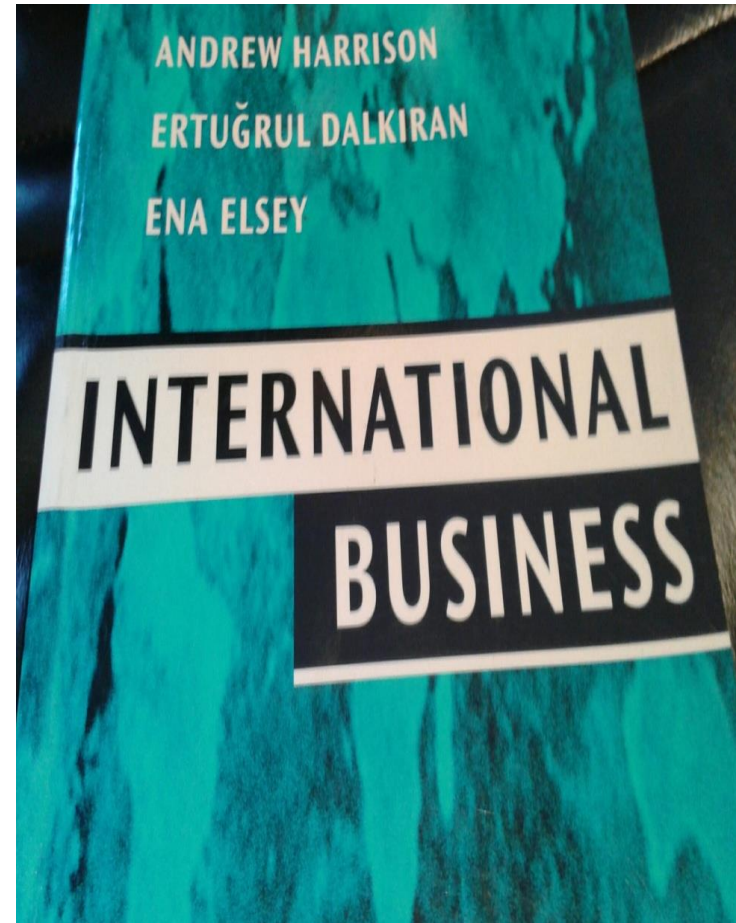
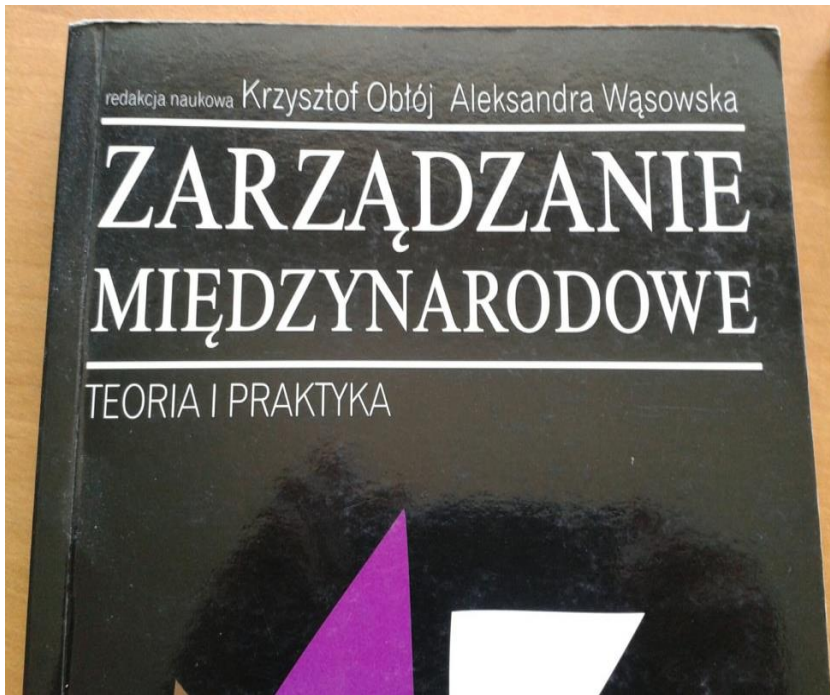
Warszawa, 12.12.2017 r.

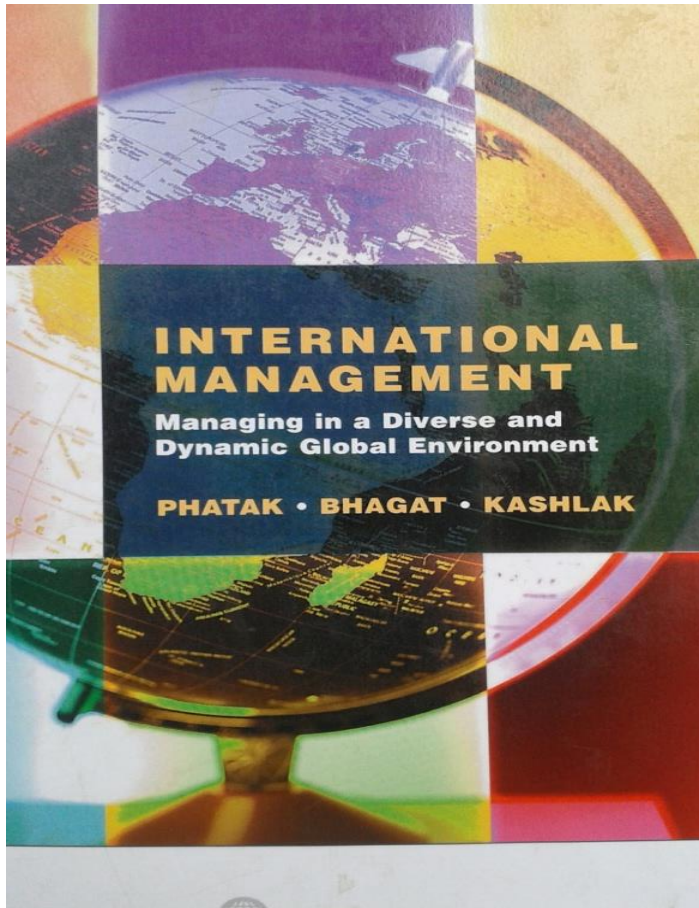
Strategie ekspansji przedsiębiorstw międzynarodowych - koncepcja i ograniczenia metodologii badań

Plan

1. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa – motywy i uwarunkowania ekspansji zagranicznej
2. Strategie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw – podstawowe komponenty
 - 2.1. Strategia wejścia
 - 2.2. Strategia obecności
3. Podejścia i uwarunkowania metodyki badań ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwa
4. Architektura strategii marketingowych polskich eksporterów – refleksja na kanwie projektu badawczego NCN







Ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa

- Przegląd definicji:

1. H. Meffert (szkoła niemiecka)

2. Ph. Kotler

**3. ZM (ZPM) - zasady i narzędzia przedsiębiorstwa
zmierającego do realizacji swoich celów
poprzez zaspokojenie potrzeb i preferencji
nabywców stanowiących międzynarodowe
segmenty rynku**

Korporacja transnarodowa:

P. Dicken:

KTN – przedsiębiorstwo, które koordynuje działalność (produkcyjno-handlowo-usługową) różnych swoich jednostek za granicą, z jednego ośrodka, stanowiącego centrum decyzji strategicznych

Korporacja transnarodowa:

G. S. Yip:

„**Korporacja globalna** wcale nie musi być obecna wszędzie (w sensie przestrzeni), ale musi być zdolna do:

- podjęcia działalności *wszędzie*,
- pozyskiwania wszelkich zasobów oraz
- globalnego maksymalizowania zysków (i wartości rynkowej)” – *triada rynku globalnego*



Click Here For:

- Logo Licensing
- Reprints
- Plaques/Awards

U.S. companies account for the most members of the list, **565**, followed by **China and Hong Kong**, which is home to **263** Global 2000 companies.....

- <https://www.forbes.com/sites/corinnejourney/2017/05/24/the-worlds-largest-public-companies-2017/#43d8387b508d>

Wyróżniki biznesu międzynarodowego - 1

1. firma podejmuje szerszą, niż tylko eksport, aktywność na rynku zagranicznym:
2. świadomie kształtuje strategię działalności w otoczeniu międzynarodowym,
3. poddaje się konkurencji w klasie światowej,
4. tworzy własną, oryginalną mieszankę M-Mix,
5. podejmuje badania rynków zagranicznych i złożonego makro- i mikrootoczenia

Wyróżniki biznesu międzynarodowego - 2

1. większa złożoność koncepcji i organizacji
2. większe ryzyko i niepewność
3. odmienność, złożoność i turbulencja otoczenia makro- i mikro w skali międzynarodowej
4. silniejsza ? konkurencja w klasie międzynarodowej
5. większe wyzwania wobec kadry zarządzającej
5. duże i wzrastające wymagania techniczne, organizacyjne i finansowe wobec działalności poza granicami

Struktura motywów ekspansji międzynarodowej

- Motywy ekonomiczno-finansowe
- Motywy marketingowo-rynkowe
- Motywy polityczno-prawne
 - Przesłanki pro-aktywne
 - Przesłanki reaktywne

2. Strategia umiędzynarodowienia przedsiębiorstw – podstawowe komponenty

1. Strategia ekspansji zagranicznej - zasady i formy rozwoju przedsiębiorstwa w środowisku międzynarodowym

2. Strategia ekspansji międzynarodowej -

- określone przesłanki i motywy internacjonalizacji
- szerszy kontekst całości strategii

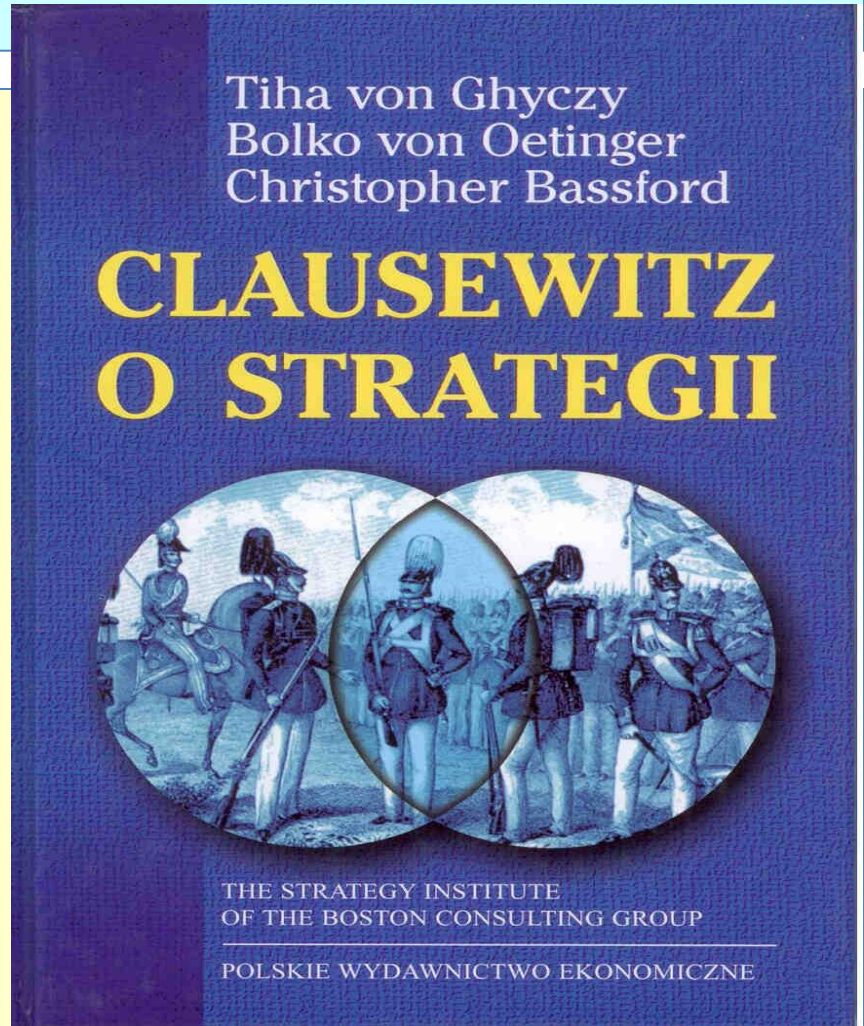
Istota strategii

STRATEGIA:

**Wzorzec rozwoju
organizacji**

(A.D. Chandler, Jr)

Czy tylko taka definicja?



Wymiary strategii umiędzynarodowienia

1. WYMIAR PRZESTRZENNY
2. WYMIAR ORGANIZACYJNY
3. WYMIAR CZASU
4. WYMIAR EKONOMICZNY

Wymiar organizacyjny strategii umiędzynarodowienia

- STRATEGIA „WODOSPADU” („KASKADY”) – Stopniowe, fazowe wchodzenie na R-Z w określonej sekwencji czasowej
- STRATEGIA „POLEWACZKI” – równoczesne wejście i rozpoczęcie działalności na wielu R-Z równocześnie
- STRATEGIA MIESZANA – połączenie obu strategii

Wymiar czasu strategii umiędzynarodowienia

1. Strategia wejścia fazowego –

- fazowy proces internacjonalizacji (L.Berekoven),
- model uppsalski – uczenia się rynku
- strategia „wodospadu”

2. Strategia wejścia szybkiego („styl alpejski”-jww)- model „born global” – urodzonych globalistów

- strategia „polewaczki”

Strategia umiędzynarodowienia podstawowe komponenty:

1. Strategia wejścia na rynek (rynki) zagraniczne
2. Strategia obecności na rynkach zagranicznych

2.1. STRATEGIE WEJŚCIA NA RYNEK ZAGRANICZNY

- Odmiennie klasyfikacje, różne kryteria
- **Kryteria podstawowe typologii:**
 - Zakres transferu kapitału za granicę
 - Koszty wejścia
 - Skala ryzyka
 - Stopień złożoności itp.

Klasyfikacje strategii, np:

- **L. Berekoven i H.G. Meissner**
- **E. Kulhavy**

L. Berekoven i H.G. Meissner:

- Fazowy proces rozwoju internacjonalizacji i wejścia na rynek zagraniczny:
 1. Handel zagraniczny: eksport pośredni i bezpośredni
 2. **Wspólne przedsięwzięcia (joint ventures)**
 3. Utworzenie za granicą oddziału, spółki córki, własnego zakładu

Strategie – odrębność merytoryczna, organizacyjna, prawna, ekonomiczna

Następstwo w czasie – czy ścisła kolejność?

Formy ekspansji – strategie wejścia

- Eksport (pośredni, bezpośredni)
 - Sprzedaż licencji
 - Franchising
 - Joint ventures
 - Filia (zakład, córka spółka) za granicą
- **Analiza**: istota, zalety, wady, ograniczenia, uwarunkowania

E. Kulhavy - 4 strategie:

1. produkcja w kraju bez inwestycji za granicą (eksport P. i B.)
2. produkcja w kraju i zaangażowaniu kapitałowym za granicą (eksport bezpośredni przez własne kanały rynku)
3. produkcja za granicą bez zaangażowania kapitałowego (sprzedaż licencji, franchising, umowy o zarządzanie)
4. produkcja za granicą z zaangażowaniem inwestycyjnym (joint venture, własna firma, spółka, oddział)

2.2. STRATEGIE OBECNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTA NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH

PODSTAWOWE KOMPONENTY:

1. **ogólna orientacja** internacjonalizacji - dylemat (strategia): standaryzacja versus adaptacja,
2. **sposób podejścia** do rynku - **formuła EPRG**,
3. strategie **konkurowania**,
4. strategie **obsługi nabywców**.

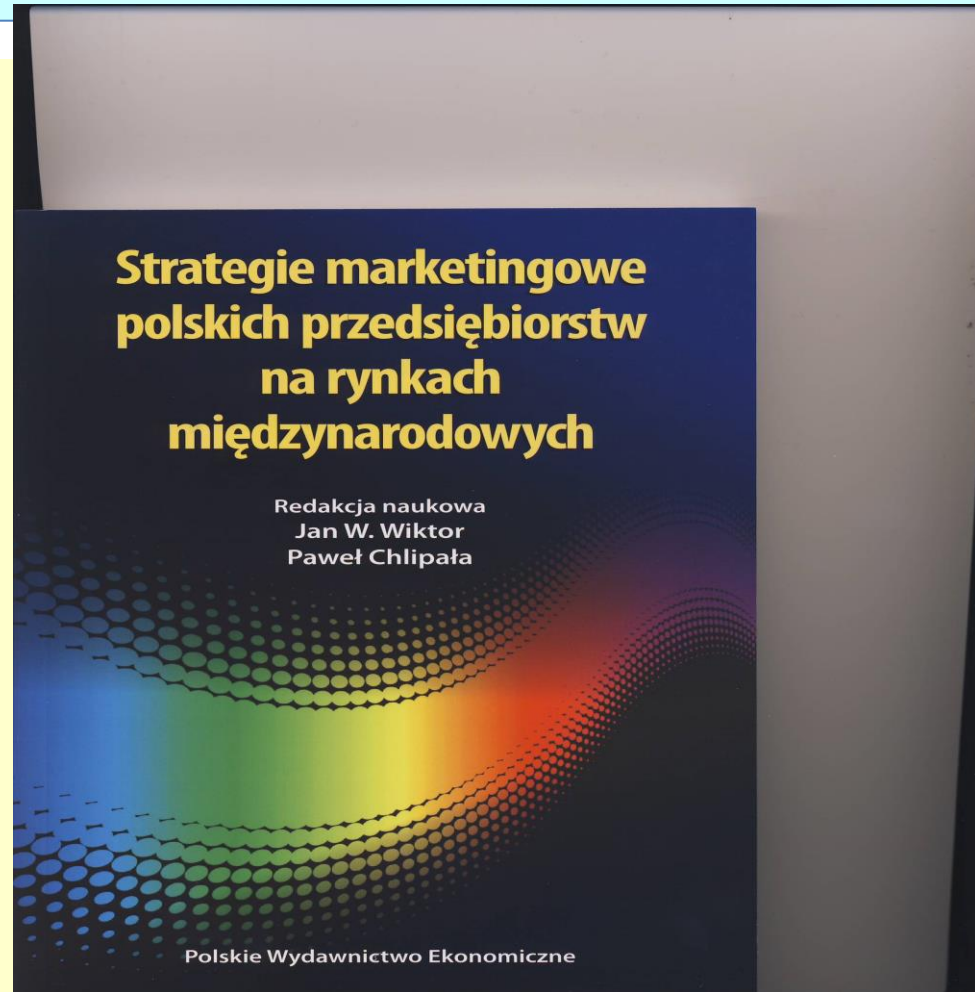
3. Podejścia i uwarunkowania metodyki badań ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwa

- Statystyka formalna – GUS, Eurostat, WHO, instytucje publiczne krajowe (ministerstwa, agendy) i międzynarodowe,
- Zasady prezentacji danych,
- Poszukiwanie możliwości badań w przedsiębiorstwach,
- Rankingi mediów – portale, czasopisma, instytucje (CIA - ?).

Egzemplifikacja problemu metodologii

- Projekt
- badawczy NCN

P. Chlipała
A. Czubala
B. Jonas
T. Smoleń
J.W. Wiktor
A. Żbikowska



Przedsiębiorstwo na rynkach zagranicznych - kwestie tożsamości

- Na rynku polskim - przedsiębiorstwa o **różnych charakterystykach** biznesowych, prawnych, własnościowych, kapitałowych i organizacyjnych.
- Firmy z **kapitałem polskim** ↓
- Firmy z **kapitałem zagranicznym** ↓
- Rynek polski – **rynek otwarty**, istotny element rynku wewnętrznego UE – 4 zasady = wolności
- Zachęta do wejścia dla firm zagranicznych

Oficjalna statystyka eksportu

- **ROCZNIK STATYSTYCZNY HANDLU ZAGRANICZNEGO GUS 2016**
- Handel zagraniczny - [nowa baza HZ](#) - dane dot. wymiany towarowej Polski z zagranicą. Informacje o wielkości eksportu i importu, saldzie obrotów, dynamice w cenach bieżących prezentowane są od 2004 r. w okresach narastających, miesięcznych oraz dla całego roku.

European statistics - Statistics Explained

- 1 Międzynarodowy handel towarami
 - 1.1 Główne ustalenia statystyczne
 - 1.1.1 Główni światowi partnerzy w międzynarodowym handlu towarami
 - 1.1.2 Pozaunijny zewnętrzny handel towarami
 - 1.1.3 Wewnątrzunijny handel towarami
 - 1.1.4 Analiza głównych partnerów w handlu towarami
 - 1.1.5 Analiza głównych grup produktów
 - 1.2 Źródła i dostępność danych
 - 1.3 Kontekst
 - 1.4 Zobacz także

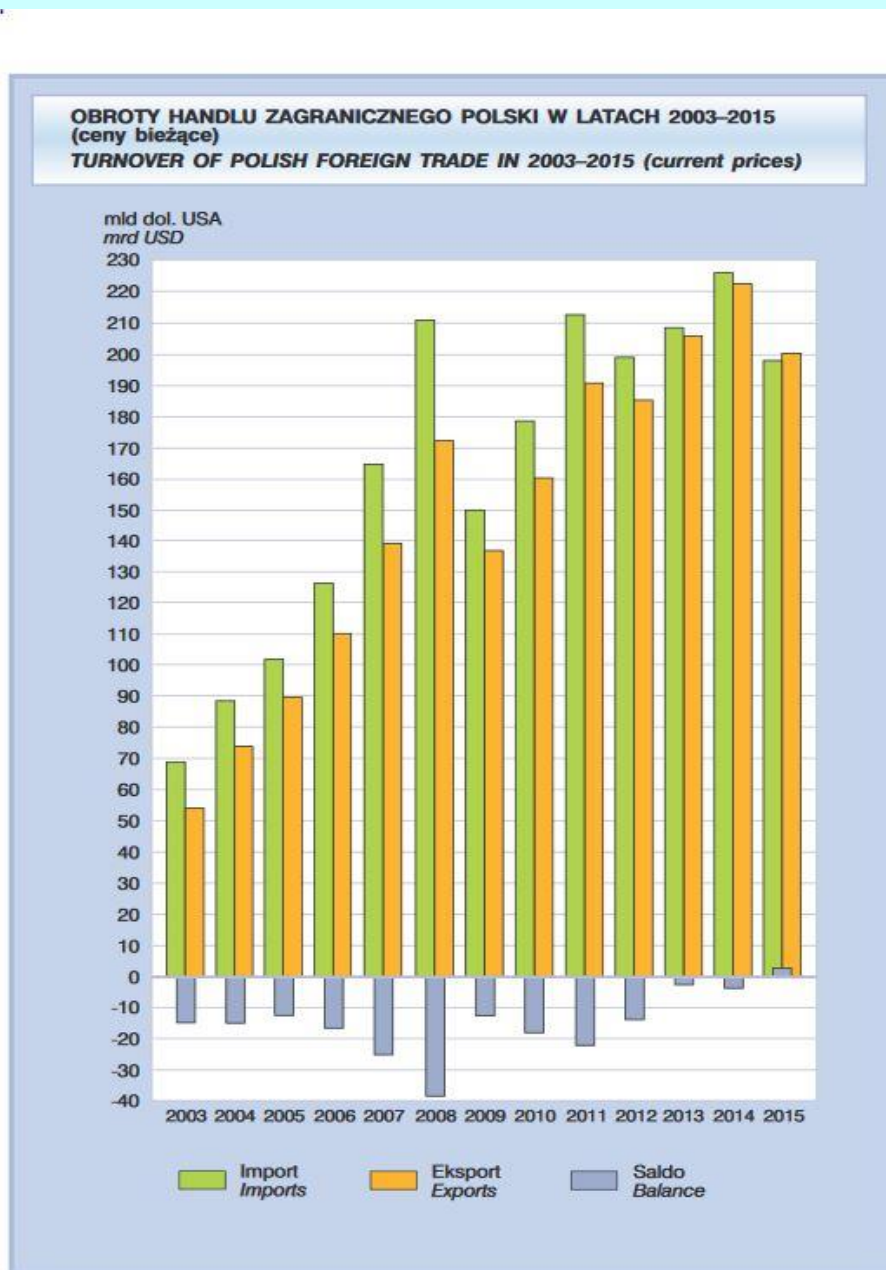
•

Podstawowe klasyfikacje w HZ

1. 8-cyfrowa Nomenklatura Scalona CN, która bazuje na Zharmonizowanym Systemie Oznaczania i Kodowania Towarów (HS).
2. Międzynarodowa Standardowa Klasyfikacja Handlu (SITC),
3. Główne Kategorie Ekonomiczne (BEC),
4. Polska Klasyfikacja Wyrobów i Usług (PKWiU).

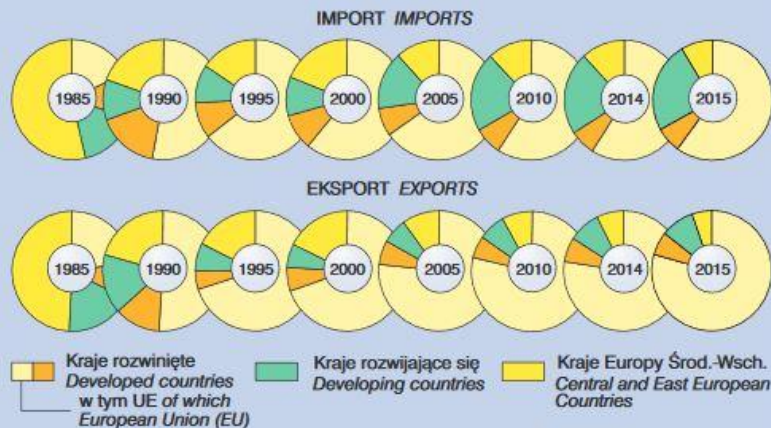
Obroty HZ Polski 2003-2015

https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosc/5515/9/10/1/rocznik_statystyczny_andlu_zagranicznego_2016.pdf



Handel zagraniczny Polski 1995-2015

STRUKTURA OBROTÓW HANDLU ZAGRANICZNEGO WEDŁUG GRUP KRAJÓW (ceny bieżące)
STRUCTURE OF FOREIGN TRADE TURNOVER BY GROUPS OF COUNTRIES (current prices)



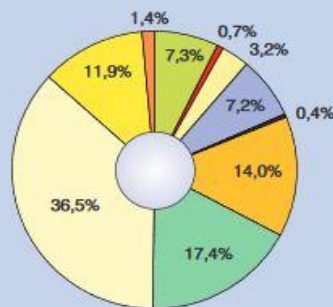
TERMS OF TRADE ORAZ DYNAMIKA IMPORTU I EKSPORTU (ceny stałe)
TERMS OF TRADE AND DYNAMIC OF IMPORTS AND EXPORTS (constant prices)



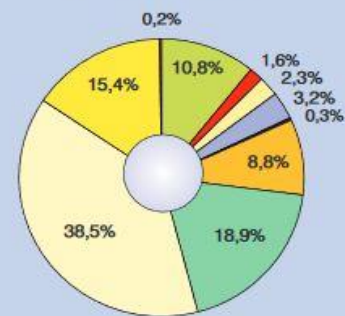
Struktura HZ 2015 wg SITC

STRUKTURA IMPORTU I EKSPORTU WEDŁUG SEKCJI NOMENKLATURY SITC W 2015 R. (ceny bieżące)
STRUCTURE OF IMPORTS AND EXPORTS BY SECTIONS ACCORDING TO SITC NOMENCLATURE IN 2015 (current prices)

IMPORT IMPORTS



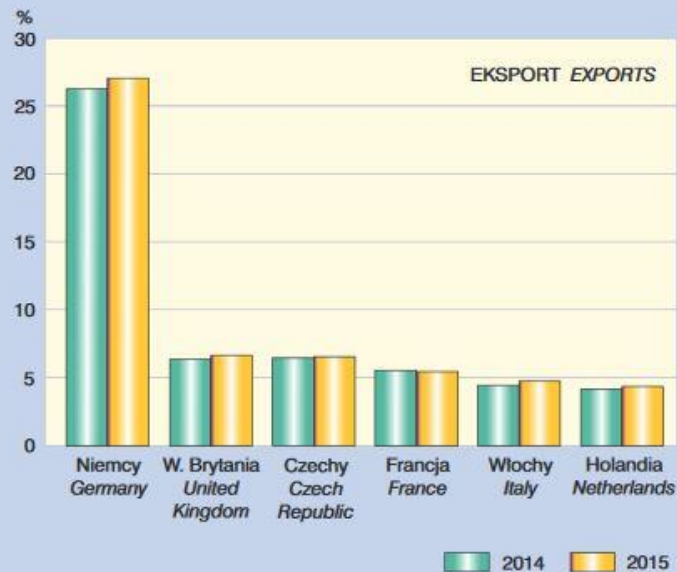
EKSPORT EXPORTS

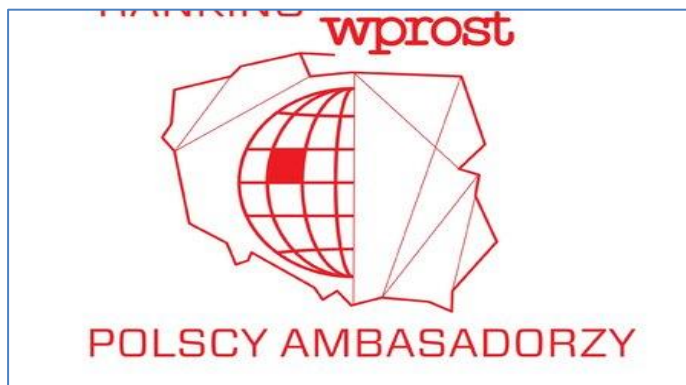


- Żywność i zwierzęta żywe
Food and live animals
- Napoje i tytoń
Beverages and tobacco
- Surowce niejadalne z wyjątkiem paliw
Crude materials, inedible, except fuels
- Paliwa mineralne, smary i materiały pochodne
Mineral fuels, lubricants and related materials
- Oleje, tłuszcze i woski zwierzęce i roślinne
Animal and vegetable oils, fats and waxes
- Chemikalia i produkty pokrewne
Chemicals and related products
- Towary przemysłowe sklasyfikowane głównie wg surowca
Manufactured goods classified chiefly by material
- Maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy
Machinery and transport equipment
- Różne wyroby przemysłowe
Miscellaneous manufactured articles
- Towary i transakcje niesklasyfikowane w SITC
Commod. and transact. not classified elsewhere in SITC

Partnerzy Polski w HZ 2014 - 2015

STRUKTURA IMPORTU I EKSPORTU OBROTÓW HANDLU ZAGRANICZNEGO
WEDŁUG WAŻNIEJSZYCH PARTNERÓW W 2014 I 2015 R. (ceny bieżące)
STRUCTURE OF IMPORTS AND EXPORTS FOREIGN TRADE TURNOVER
BY MAJOR PARTNERS IN 2014 AND 2015 (current prices)





Ranking "200 największych polskich firm" zawierający

zestawienie

100 NAJWIĘKSZYCH POLSKICH EKSPORTERÓW

Ostatni - numer

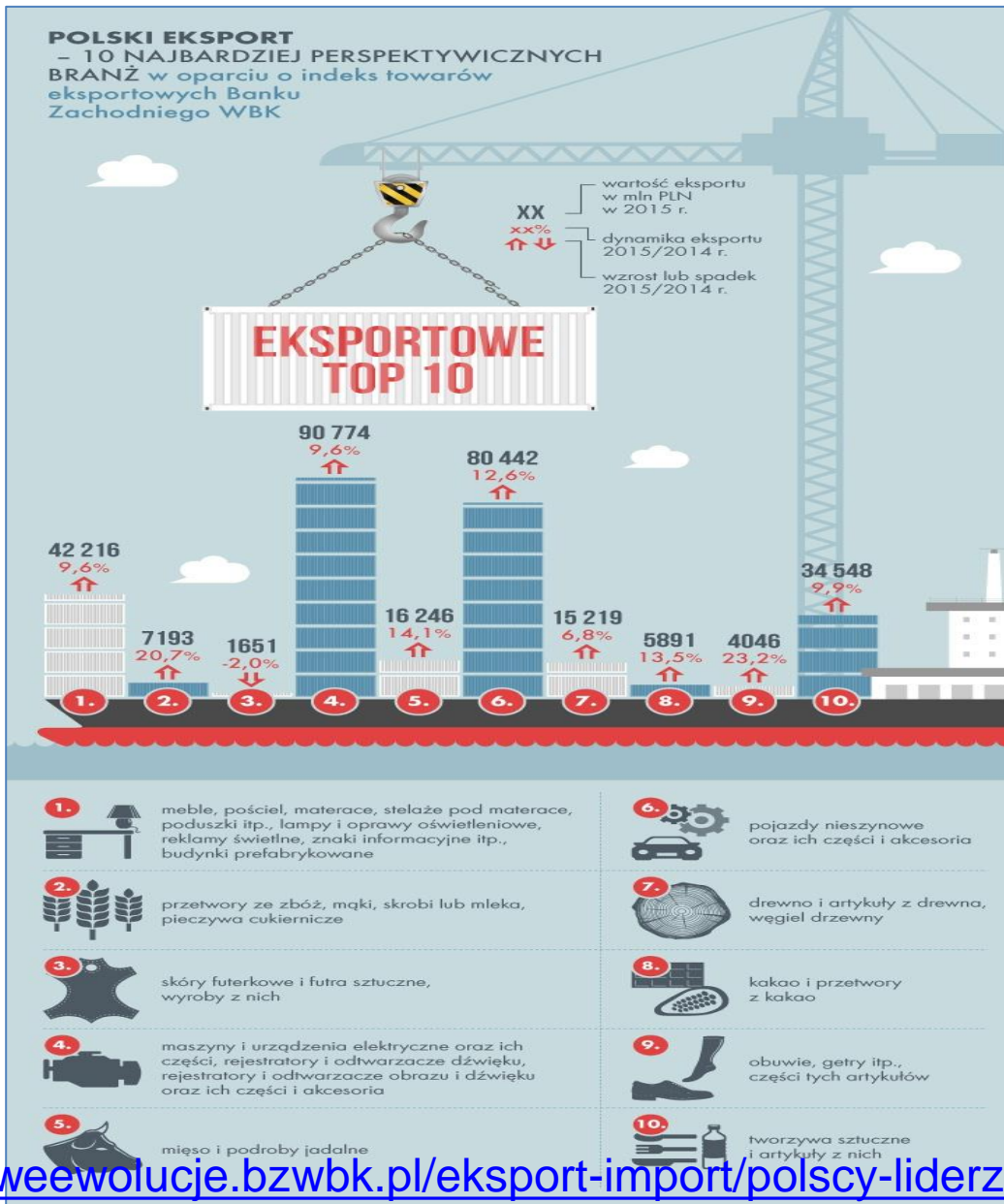
22/2017 (22.05) tygodnika

"Wprost".

Rankingi eksporterów

- www.polanexport.pl
- Rzeczpospolita - 2000,
- Wprost
- Polityka (wcześniej)
- Ranking TOP 50 BZ WBK
-

POLSKI EKSPORT
 – 10 NAJBARDZIEJ PERSPEKTYWICZNYCH
 BRANŻ w oparciu o indeks towarów
 eksportowych Banku
 Zachodniego WBK



<https://firmoweewolucje.bzwbk.pl/eksport-import/polscy-liderzy-eksportu-otobranze-ktore-czeka-swietlana> (4.12.2017)

W strukturze największych polskich eksporterów:


- Fiat Auto Poland
- Volkswagen Poznań
- Arcelor Mittal Poland
- LG Electronics Mława
- LG Electronics Wrocław
- Philips Lighting
-

4. Architektura strategii marketingowych polskich eksporterów – refleksja na kanwie projektu badawczego NCN

Metodologia badań

- Przedmiot badań - grupa „polskich eksporterów”.
- kategoria „przedsiębiorstwa eksportującego” - ?

Tożsamość przedsiębiorstwa polskiego

- Przedsiębiorstwo zagraniczne, jego oddział, **zarejestrowane w Polsce** uzyskuje status „przedsiębiorstwa polskiego”. 
- Zasady statystyki publicznej i prawa obowiązującego w Polsce.
- **Nie ma** formalnego **znaczenia** kraj pochodzenia kapitału czy forma organizacyjna, w jakiej jest - lub będzie prowadzone w Polsce przedsiębiorstwo.
- Wpis do ewidencji gospodarczej - REGON = status „przedsiębiorstwa polskiego” = zarejestrowanego w Polsce.

Przedsiębiorstwo eksportujące

- **odmienna treść** w stosunku do:
 - definicji i **ekonomicznej treści** kategorii **eksportu**,
 - formalnych **rozwiązań ustawowych** (w ustawie o podatku od towarów i usług).
- **przedsiębiorstwo eksportujące** - każda firma realizująca sprzedaż swoich produktów nie tylko poza obszarem celnym danego kraju, lecz także wewnątrz tego obszaru, także poprzez kategorię dostaw wewnątrzwspólnotowych.

Problemy bazy firm - eksporterów

- rozwiązania formalno-prawne i zasady statystyki publicznej a identyfikacja firm eksporterów - ?
- **istotny problem** dobór próby badawczej „polskich eksporterów”.
- Sposób rozwiązania problemu w projekcie

Problemy bazy firm – eksporterów - rozwiązanie

- Dwie próby badawcze.
 1. przedsiębiorstwa znajdujące się w rankingu „Polityki” 100 największych polskich eksporterów w latach 2005-2009 (grupa E-100).
 2. przedsiębiorstwa znajdujące się w bazie danych portalu „Poland Eksport” (grupa E-P).

Grupa E-100 - ranking „Polityki” 100 największych polskich eksporterów

- W okresie 5 lat 2005-2009 -
173 przedsiębiorstwa.
- W badaniach ankietowych w okresie
11'2010-05'2011 zwrot **29 wypełnionych
kwestionariuszy (tj. 17%).**

Grupa E-P: portal „Poland Eksport”.

- Jeden z podstawowych portali polskiego eksportu
- Portal - baza ok. 20.000 polskich eksporterów,
- Badania w tej grupie - on-line, 03'2011-05'2011 r.
- **Procedura:** czterokrotna wysyłka e-maila z listem przewodnim i linkiem do kwestionariusza ankiety w wersji on-line
- W okresie badań - **730 odwiedzin strony z ankietą (tj. 3,7%)**, (ogólne i fragmentaryczne dane o firmie).
- Do badań - **112** kwestionariuszy (tj. **0,6%** firm zarejestrowanych w bazie).
- Łącznie badania ilościowe - **141 przedsiębiorstw, których tożsamość = kategorii - „polskiego eksportera”.**

Charakterystyka badanej grupy 141 polskich eksporterów

1. Stan zatrudnienia:

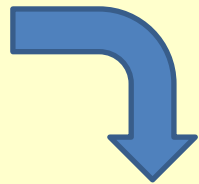
- x = 730 osób, rozkład firm wyraźnie zróżnicowany:

2. **Typ przedsiębiorstwa:** firma w pełni samodzielna - 74%, grupa kapitałowa - 11%, spółka - córka przedsiębiorstwa zagranicznego - 15%

3. **Branża** - zróżnicowane sektory działalności biznesowej

Charakterystyka badanej grupy 141 polskich eksporterów

4. zagraniczne rynki sprzedaży - 17 krajów



Główne rynki - Niemcy (55% wskazań), Czechy i Francja (po 26%), Rosja (25%) i Ukraina (24%).

5. rozkład odpowiedzi nawiązuje do makroekonomicznej statystyki HZ Polski,

Charakterystyka badanej grupy 141 polskich eksporterów

6. wskaźnik internacjonalizacji (W_{EX}).

- dla grupy E-100 = 47,5%,
- dla grupy PE 12 = 44,1%
- Znaczne zróżnicowanie wewnątrz obu grup:
- a) W_{EX} na poziomie 0-10% dla grupy 20% firm,
- b) W_{EX} na poziomie 90-100% dla grupy 8,7% firm z grupy E-100 (15 firm z grupy 173).

Charakterystyka badanej grupy 141 polskich eksporterów

7. Istotna pozycja w kształtowaniu polskiego eksportu.
Eksport grupy E-100 ponad 1/3 wartości eksportu Polski (36,3%).
- Grupa E-100 objęta badaniami to **kluczowy jest element struktury** podmiotowej polskiego HZ,
 - *Koło zamachowe* rozwoju gospodarki polskiej i polskiego eksportu

Wyniki badań

- syntetyczna ocena strategii ekspansji międzynarodowej polskich eksporterów,
- dwa zasadnicze komponenty - strategia wejścia oraz strategia obecności
- bez oceny sfery instrumentalno-narzędziowej.

Strategie wejścia – problemy:

1. **motywy** wejścia i umiędzynarodowienia działalności przez polskich eksporterów,
2. zakres i charakter **badań marketingowych**,
3. **podstawowe aspekty** strategii wejścia - organizacji, czasu, ekonomii, przestrzeni oraz
4. szczegółowe **formy wejścia**, ich uzasadnienie i przyszłe, potencjalne zamierzenia

Strategie wejścia – rezultaty

1. **podstawowy wniosek**: wyraźne, pozytywne nastawienia PE do wyzwań współczesnego rynku i gospodarki
2. **mocne, wyraźne zaangażowanie** przedsiębiorstw - PE w procesy internacjonalizacji i umiędzynarodowienia swej działalności.
3. rezultaty - istotne znaczenie rynkowych motywów ekspansji zagranicznej polskich eksporterów.
4. **motywy** - dwie grupy – **proaktywne** oraz **reaktywne**.

Motywy proaktywne

- dążenie do **poszerzenia rynku** działania i pola rynkowej aktywności,
- **poprawa wizerunku** firmy w klasie międzynarodowej,
- dostęp do nowych segmentów rynku , **przedłużenie cyklu życia produktu**, dla którego rynek polski stał się zbyt małym.
- proaktywne motywy - związek z motywami **finansowymi** - dla znacznej części firm, spółek-córek KTN eksport produktów z Polski - stał się tańszy i był z góry wkomponowany w strategię międzynarodowego rozwoju korporacji

Motywy pasywne, reaktywne

- Ważny motyw ekspansji - oferta zagranicznego partnera, udział w targach i wystawach poza granicami Polski itp. Ich wspólną cechą był „zagraniczny impuls”
- Pojawienie się z zewnątrz szansy rynkowej, atrakcyjnej propozycji z zagranicy uruchamiało proces zainteresowania firmy polskiej rynkiem innego kraju i stało się motywem dla internacjonalizacji jej działalności.
- Motywy reaktywne częściej charakteryzują firmy grupy E-P, firmy małe i średnie, będące na początku ekspansji zagranicznej.

Uwarunkowania prawne, polityczne

- Ważne uwarunkowania strategii wejścia - **parametry oceny atrakcyjności prowadzenia biznesu poza granicami kraju.**
- dotyczyły **stabilności politycznej** kraju docelowego, ryzyka wahań kursów walutowych, transparentności rozwiązań prawnych i praktyki biznesu za granicą itp.
- **Identyfikacja trudności** w wejściu na rynek Rosji, Ukrainy, a szerzej **WNP**, oraz problemy prowadzenia tam trwałej działalności gospodarczej.
- Uwarunkowania tego typu - mocno podkreślała grupa firm obecna w portalu Poland Eksport.

Badania rynków a'priori

- Rola badań dla ekspansji międzynarodowej
- Definicja BM w kwestionariuszu badawczym: *„trwały, systematyczny i metodyczny sposób pozyskiwania informacji istotnych z punktu widzenia zarządzania strategicznego i operacyjnego”*.
- Rezultaty Projektu - interesujące rozpoznanie roli badań w strategii wejścia. Deklarację realizacji badań w pełnym zakresie (zgodnie z przyjętą def.) sformułowało ok. 40% badanych firm.

Badania rynków - rezultaty

- Deklarację realizacji badań w pełnym zakresie (zgodnie z przyjętą def.) sformułowało ok. **40% badanych firm**.
- Taki wynik - **pewne zaskoczenie**,
- Badania - stosunkowo szeroki zakres wykorzystania analiz ad hoc i innych sposobów pozyskiwania wiedzy o rynkach zagranicznych,
- **Inny sposób BM** rynków zagranicznych w firmach prowadzących **eksport bezpośredni**, inaczej - **eksportu pośredniego** [rola pośrednika]

Przedmiot badań marketingowych

- Podstawowe elementy makrootocznia, w tym:
 - otoczenia ekonomicznego i polityczno-prawnego
- **Miewielki** zakres badania **struktury potrzeb** i preferencji konsumentów zagranicznych.
- Interpretacja krzyżowa - **pewien paradoks** - w badaniach strategii obecności i rywalizacji przedsiębiorstwa **deklarowały wiedzę o konsumencie** jako istotny element przewagi na RZ.
- Ważne pytanie - o **rzeczywiste źródła wiedzy** eksporterów w tym segmencie systemu IM - SIZ - czy stanowi je **intuicja i wcześniejsze doświadczenia** przedsiębiorstwa oraz założenie stałości, niezmienności struktury potrzeb? - brak odpowiedzi

Formy wejścia

- Eksport **bezpośredni** - ok. 60% firm.
- Eksport **pośredni** - ok. 37% (część stosowała łącznie obie formy).
- Formy **inne** – ok. 20%, np. BIZ, tworzenie oddziałów handlowych za granicą, spółek dystrybucyjnych itp.
- Rozkład odpowiedzi koreluje ze **strukturą respondentów** :
 - dla firm E-100 – EB (powiązania ze spółką-matką),
 - dla firm grupy E-P dominacja EP poprzez obce kanały dystrybucji, przy znaczącym udziale pośrednika jako integratora rynku.

Wejście -wymiar organizacyjny

- „strategie wodospadu” („kaskady”). – wskazania ok. 70% badanych firm. Strategia stosunkowo ostrożnego zaangażowania się przedsiębiorstwa poza granicami kraju.
- „strategia polewaczki” – ok. 30%. Zdyskontowanie przewagi technologicznej i marketingowej szybkie wykorzystanie efektu skali i zajęcie trwalszej pozycji na rynkach międzynarodowych. Strategia głównie firm z rankingu „Polityki” - 100 największych polskich eksporterów,

Strategie obecności

- **Zamierzenia** dotyczyły identyfikacji wszystkich **czterech komponentów** strategii obecności firmy na RZ
- Realizacja – tylko częściowa.
- Uzyskane rezultaty - poznanie na dużym poziomie uogólnienia - **strategii konkutowania i obsługi**,
- brak właściwych - z pw metodyki - podstaw do sformułowania oceny – **ogólnego podejścia i EPRG**

Strategie obecności - konkurencji

- **Instrumenty rywalizacji** polskich eksporterów na RZ: wysoką jakość i atrakcyjne ceny.
- **Wysoka jakość** (światowe standardy) - mocno akcentowana przez firmy grupy E-100
- **Cena niższa**, względem innych produktów - podstawowe narzędzie rywalizacji firm obecnych na portalu „Poland Eksport”.

Strategie obecności - konkurencji

- Cena - odniesiona do **wszystkich elementów** oferty sprzedażowej.
- Cena polskich produktów na rynkach zagranicznych - **odbicie wartości** tworzonej dla **konkretnego nabywcy** w określonym kraju. Wartość stanowiła użyteczność produktu oraz pozostałe komponenty wartości - użyteczność formy, czasu, miejsca i posiadania.

Pozycja polskich eksporterów na RZ

Podstawowe wnioski –

- **Korzystna sytuacja** i pozycja konkurencyjna na RZ.
- Polskie przedsiębiorstwa - **aktywny styl konkurowania** i rywalizacji o klienta na RZ: deklaracje: otwartości, innowacyjności, kreatywności.
- Elementem przewagi konkurencyjnej - **deklaracja polskości produktu - „Made in Poland”** - głównie firm o najwyższych wskaźnikach internacjonalizacji, +80%.

„Ogólne podejście” i formuła EPRG

- Pytania - w zasadzie bez odpowiedzi.
- ocena obu komponentów - „charakter wynikowy”, pośredni i szacunkowy.
- „Wynikowy” – próbą uogólnienia odpowiedzi na pytania o sposób kształtowania oferty produktowej, strategii konkurowania i zestawu głównych użyteczności oferowanych nabywcom na rynkach zagranicznych.
- Z pewną ostrożnością wyniki - na pograniczu formuły etnocentrycznej i policentrycznej.

„Ogólne podejście” i formuła EPRG

- Ogólne podejście:
- znaczenie desygnatu „polskości produktu” („*Made in Poland*”) - podejście bliższe do etnocentryzmu – przesłanka standaryzacji
- formuła policentryczna – ok. 90% przedsiębiorstw - tworzenie odrębnych planów działalności marketingowej dla poszczególnych rynków RZ – przesłanka adaptacji

Podsumowanie

- Próba firm objętych badaniami - polskich eksporterów - jest ciekawa i **interesująca z poznawczego i metodycznego punktu widzenia.**
- **Uzyskane rezultaty** - sformułowanie ostrożnych i wyważonych ocen dotyczących zagranicznej ekspansji polskich przedsiębiorstw, ich motywów i uwarunkowań.

Podsumowanie

- problem badań nad strategiami ekspansji międzynarodowej, w tym rolą polskich przedsiębiorstw wyzwania tworzone przez rynek międzynarodowy i globalny pozostaje **problemem otwartym, zachęcającym do dalszych studiów i badań empirycznych.**



Dziękuję uprzejmie za uwagę

Jan W. Wiktor