

prof. nzw. dr hab. dr h.c. Andrzej Limański

Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach

Metody wyboru rynków docelowych w strategii umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa Methods for selecting target markets in the strategy of internationalization of the company

Streszczenie: W procesie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa bardzo ważną decyzją strategiczną jest wybór rynków docelowych na podstawie wyników analizy segmentacyjnej. Badania segmentacyjne traktować należy jako podstawowy wyznacznik orientacji rynkowej przedsiębiorstwa międzynarodowego. Konieczność prowadzenia tego rodzaju badań wynika z ogromnej różnorodności uwarunkowań działalności na rynkach zagranicznych. Międzynarodowa segmentacja rynku jest przy tym zadaniem znacznie bardziej złożonym w porównaniu z segmentacją rynku krajowego, obejmującą odpowiednie działania w ramach makrosegmentacji (określanej jako segmentacja pierwotna) i mikrosegmentacji (segmentacja wtórna). Makrosegmentacja polega na identyfikacji specyficznych segmentów w postaci grup krajów, a istotą następującej po niej mikrosegmentacji jest identyfikacja w wybranych krajach grup nabywców o jednorodnych właściwościach i podobnych zachowaniach. Efektem końcowym międzynarodowej segmentacji rynku powinno być rozpoznanie tzw. segmentów transnarodowych, obejmujących jednorodne grupy nabywców w przekroju międzynarodowym. W procesie międzynarodowej segmentacji rynku można wykorzystać różne metody wyboru rynków docelowych, np. metody analityczne oraz metody portfelowe. Metody analityczne polegają na wyborze wskaźników charakteryzujących porównywane kraje, ustaleniu wartości granicznych tych wskaźników oraz wyeliminowaniu z dalszej analizy krajów najmniej atrakcyjnych z punktu widzenia założeń strategii przedsiębiorstwa. Szerokie zastosowanie w badaniach segmentacyjnych, których celem jest grupowanie rynków zagranicznych pod kątem ich atrakcyjności, mają również metody portfelowe, opisujące określone portfele (zestawy) działalności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, takie jak struktura produkcji czy struktura rynków zbytu.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo międzynarodowe, marketing międzynarodowy, międzynarodowa segmentacja rynku, segment rynku, segment transnarodowy, rynek docelowy

Abstract: A very important strategic decision in the process of internationalization of the company is the selection of target markets based on the results of the segmentation analysis. Segmentation studies should be treated as a basic determinant of market orientation of an international company. The need for this kind of research results from a huge variety of determinants concerning the activity in foreign markets. International market segmentation is a much more complex task than the segmentation of the domestic market, including appropriate actions under macrosegmentation (referred to as primary segmentation) and microsegmentation (secondary segmentation). Macrosegmentation is based on identifying specific segments in the form of groups of countries, whereas the focus of the subsequent microsegmentation is on identifying groups of buyers of homogeneous properties and similar behaviour in selected countries. The final result of international market segmentation should be recognition of the so-called transnational segments, including homogeneous groups of buyers in the international section. In the process of international market segmentation different methods of selecting target markets can be used, e.g., analytical methods and the methods of portfolio. Analytical methods rely on selection of indicators characterizing the compared countries, determination of the limits of these indicators and elimination from further analysis the least attractive countries in the view of the company's strategy.

Portfolio methods, aimed at grouping the foreign markets in terms of their attractiveness, can also be widely applied as they describe specific portfolios (sets) of the company's activities in foreign markets, such as the structure of production and the structure of markets.

Keywords: international business, international marketing, international market segmentation, market segment, transnational segment, target market

Wprowadzenie

Zasadniczy wpływ na zmiany rynkowych zachowań konsumentów mają procesy globalizacyjne. Globalizacja konsumpcji polega – najogólniej rzecz ujmując – na rozprzestrzenianiu się identycznych lub podobnych wzorców konsumpcji w skali ponadnarodowej (homogenizacja konsumpcji) oraz tworzeniu się tzw. globalnej kultury konsumpcyjnej. Wzorce te pochodzą często z jednego kraju, tj. USA, stąd też globalizację konsumpcji określa się jako amerykańizację, westerlizację lub makdonaldyzację¹. Rozwój globalizacji konsumpcji skutkuje powstawaniem w różnych krajach grup konsumentów charakteryzujących się takimi samymi właściwościami, innymi słowy – konsumentów, których jednoczy wspólny światopogląd.

W warunkach globalizacji konsumpcji rośnie znaczenie problematyki międzynarodowej segmentacji rynku i umiejętności identyfikacji tzw. segmentów transnarodowych, które obejmują jednorodne grupy nabywców w przekroju międzynarodowym. Mimo że w aktualnych warunkach rynkowych można zidentyfikować segmenty konsumentów o homogenicznym popycie w skali międzynarodowej, a nawet światowej, to homogenizacji popytu i globalizacji konsumpcji nie należy traktować jako uniwersalnego trendu. Obecnie przyjmuje się, że ewolucja popytu na rynkach międzynarodowych jest wynikiem dwóch współwystępujących trendów: (1) globalizacji i związanej z nią homogenizacji konsumpcji oraz (2) różnicowania konsumpcji (heterogenizacji), określanej również jako pluralizacja konsumpcji. Heterogenizacja konsumpcji polega na tym, że potrzeby konsumentów stają się coraz bardziej zróżnicowane i złożone w skali międzynarodowej. Nawet w ramach jednego rynku krajowego powstaje coraz więcej segmentów – rynek staje się rozdrobniony, co jest przesłanką funkcjonowania wielu przedsiębiorstw w niszach rynkowych (często o charakterze międzynarodowym, a więc mających znamiona segmentu transnarodowego)².

Na współczesnym rynku, pomimo postępującego procesu homogenizacji popytu i ujednolicania zachowań konsumenckich w skali międzynarodowej, nie występuje „przeciętny konsument”, który mógłby być punktem odniesienia przy formułowaniu programów i kierunków działalności przedsiębiorstwa. Co więcej, pluralizacja konsumpcji powoduje, że reakcje konsumentów, nawet w odniesieniu do tego samego produktu i takiego samego bodźca rynkowego, mogą być bardzo zróżnicowane na poszczególnych rynkach, a także wewnątrz tych ryn-

¹ Cz. Bywalec, L. Rudnicki, *Konsumpcja*, PWE, Warszawa 2002, s. 136-137. Zob. także: E. Polak, *Globalizacja a różnicowanie społeczno-ekonomiczne*, Difin, Warszawa 2009, s. 21-22.

² K. Karcz, *Międzynarodowe badania porównawcze. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 22-23.

ków. Powyższe skutkuje wzrostem znaczenia problematyki określania i badania różnic występujących między konsumentami w skali międzynarodowej oraz grupowania konsumentów w taki sposób, żeby ułatwiało to zrozumienie oraz poznanie istniejących i potencjalnych nabywców produktów przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest przedstawienie istoty i uwarunkowań prowadzenia międzynarodowej segmentacji rynku przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynkach zagranicznych, a także możliwych do zastosowania metod wyboru rynków docelowych, w tym metod analitycznych oraz portfelowych.

Badania segmentacyjne jako wyznacznik orientacji rynkowej przedsiębiorstwa międzynarodowego

Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa (związane m.in. z powstawaniem wciąż nowych potrzeb i pragnień, a także coraz bardziej wymagających konsumentów), a z drugiej strony ograniczoność organizacyjnych zasobów oraz wymogi i walory specjalizacji, powodują niemożność sprostanania przez nawet największe przedsiębiorstwa międzynarodowe wszystkim potrzebom i pragnieniom konsumentom ujawnianym na współczesnym rynku. Badania segmentacyjne są wyznacznikiem orientacji rynkowej przedsiębiorstwa, która oznacza postawienie konsumenta oraz jego potrzeb i pragnień w centrum uwagi. Myślenie o rynku, na którym przedsiębiorstwo działa, odbywa się w pierwszej kolejności w kategoriach potrzeb i pragnień obecnych i potencjalnych konsumentów, a dopiero później w kategoriach wytwarzanego i sprzedawanego produktu. Uświadomienie sobie faktu, że określona potrzeba konsumpcyjna może być zaspokojona różnymi produktami, a ten sam produkt może zaspokajać różne potrzeby, powoduje ważne konsekwencje dla sposobu kształtowania działalności gospodarczej na rynku. Każde przedsiębiorstwo musi rozstrzygnąć, jak szeroki i głęboki powinien być jej rynek, aby można go zadowalająco obsłużyć. Informacja o segmentach tworzących dany rynek umożliwia określenie tej części rynku, którą przedsiębiorstwo chce obsługiwać i do której kieruje działania marketingowe. Działanie na rzecz określonej grupy nabywców (działanie na rzecz „kogoś”) zamiast działania na rzecz „wszystkich” stwarza szanse i możliwości lepszego dostosowania produktu do wymagań konsumenta, łatwiejszego opracowania programu działania na rynku, a w konsekwencji skuteczniejszego i bardziej efektywnego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej³.

Jedną z pierwszych definicji segmentacji rynku przedstawił W.R. Smith, według którego „segmentacja jest oparta na rozwoju popytowej strony rynku i reprezentuje racjonalne i bardziej precyzyjne dostosowanie produktu i wysiłku marketingowego do wymagań konsumenta lub użytkownika. W języku ekonomisty, segmentacja daje w rezultacie dezagregację i zmierza do rozpoznania wielu list popytu, tam gdzie uprzednio była rozpoznana tylko jedna”⁴. Obecnie powszechnie przyjmuje się, że segmentacja rynku jest podstawowym elementem procesu przygotowania działań marketingowych i oznacza „jego podział według

³ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 168-169.

⁴ A. Limański, K. Śliwińska, *Marketing. Zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku*, Difin, Warszawa 2002, s. 123.

określonych kryteriów na jednorodne grupy nabywców (segmenty rynku), które wyznaczają firmie obszar ekspansji oraz stanowią punkt odniesienia w formułowaniu celów rynkowych⁵. W podobnym rozumieniu segmentację rynku określa się jako „jego podział na względnie jednorodne grupy odbiorców, które różnią się między sobą reakcjami na produkt i inne narzędzia marketingowej mieszanki (marketing-mix)”⁶. Warto przy tym podkreślić, że identyfikacja grup konsumentów o wspólnych cechach tak naprawdę nie przesądza o istnieniu segmentu rynku. Dopiero kiedy konsumenci o wspólnych cechach występują jako potencjalni nabywcy określonego produktu, można mówić, że tworzą oni segment rynku. Pod pojęciem rynku docelowego należy natomiast rozumieć w miarę homogeniczną (jednorodną) grupę nabywców tworzącą segment rynku, który przedsiębiorstwo zamierza pozyskać⁷.

Działania związane z segmentacją rynku powinny być podejmowane na wszystkich szczeblach struktury przedsiębiorstwa. Na szczeblu najwyższym wpływają na formułowanie misji przedsiębiorstwa i generalnych strategii rynkowych. Na poziomie operacyjnym z segmentacji wynikają koncepcje wyboru i wdrażania różnych instrumentów kompozycji marketingowej (marketingu-mix). Segmentację rynku powinno wykorzystywać się na rynkach dóbr konsumpcyjnych, zaopatrzeniowych i usługowych w działalności zorientowanej na wygospodarowanie zysku, jak i działalności niekomercyjnej (non profit)⁸. Może być ona rozpatrywana jako składnik procesu badania zjawisk zewnętrznych w stosunku do przedsiębiorstwa lub jako instrument wyboru zewnętrznych warunków działania przedsiębiorstwa. Trzeba przy tym podkreślić, że zewnętrzne warunki działania mogą podlegać procesom dwojakiego rodzaju: zmianom ilościowym (tendencjom wzrostowym, spadkowym) oraz zmianom jakościowym (różnicowaniu wewnętrznemu)⁹.

Problem segmentacji rynku w sposób szczególny dotyczy marketingu międzynarodowego, a konieczność segmentacji międzynarodowej wynika z istniejących odmiennych uwarunkowań (pomimo procesów globalizacyjnych) strategii przedsiębiorstwa internacjonalizującego swoją działalność poprzez wchodzenie na zróżnicowane rynki zagraniczne. Międzynarodowa segmentacja rynku jest „procesem identyfikacji specyficznych segmentów w postaci grup krajów oraz – w ich obrębie – grup nabywców reprezentujących potencjalnych klientów o jednorodnych właściwościach i podobnych zachowaniach”¹⁰. Segmentacja w marketingu międzynarodowym jest procesem bardziej rozbudowanym w stosunku do segmentacji rynku krajowego. Uwarunkowania demograficzne, ekonomiczne, polityczno-prawne, technologiczne, przyrodnicze czy kulturowe wpływają m.in. na poziom dochodów konsumentów i ich siłę nabywczą w różnych krajach, wzorce zachowań rynkowych, różne preferencje klientów względem produktu i innych działań marketingowych, a tym samym skutkują różnorodnością charakterystyk poszczególnych rynków zagranicznych.

⁵ T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2004, s. 71.

⁶ J. Altom (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2003, s. 69.

⁷ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op. cit., s. 171.

⁸ A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non profit*, Difin, Warszawa 2007, s. 100-106.

⁹ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op. cit., s. 170.

¹⁰ J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 83-84.

Dokonując segmentacji rynku międzynarodowego należy pamiętać o następujących zasadach¹¹:

- segmentacja jest procesem ciągłym, wymagającym stałego badania cech konsumentów i różnic między nimi w przekroju międzynarodowym oraz w odniesieniu do pojedynczego kraju, a także dostosowywania programu działania do tych różnic, co ma szczególne znaczenie w warunkach postępujących procesów globalizacji gospodarki;
- metody segmentacji różnią się w zależności od rodzaju oferowanego produktu, co oznacza, że metoda zastosowana przy wyodrębnieniu jednego produktu może być mało użyteczna w odniesieniu do innego produktu;
- zróżnicowanie metod może odnosić się do krajów, w których segmentacja jest przeprowadzana; wynika to przede wszystkim z różnych możliwości zastosowania określonych metod badań segmentacyjnych w poszczególnych krajach, związanych np. z dostępnością danych wtórnych, rozwojem infrastruktury marketingowej i badawczej.

Wybór zagranicznych rynków zbytu i strategii rozwoju w otoczeniu międzynarodowym, podejmowanie decyzji dotyczących zakresu standaryzacji strategii marketingowej, planowanie działań marketingowych dla poszczególnych rynków wymaga posiadania odpowiednich informacji na temat rynków branych pod uwagę przy dokonywaniu wyborów strategicznych. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw, które znajdują się dopiero w początkowych fazach procesu umiędzynarodowienia (realizując eksport pośredni i bezpośredni), jak i tych rozszerzających zakres swych operacji na rynkach zagranicznych (poprzez kooperację niekapitałową i kapitałową z partnerami zagranicznymi lub samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych). Systematyczność i kompletność procesu badawczo-analitycznego dotyczącego międzynarodowej segmentacji rynku ma podstawowe znaczenie dla powodzenia działań marketingowych. Jednocześnie z powodu międzynarodowego zakresu oraz zróżnicowanych warunków badania segmentacyjne są szczególnie złożone i trudne. Jednak im bardziej zaawansowany etap umiędzynarodowienia osiągnęło dane przedsiębiorstwo, tym sprawniej jest ono w stanie gromadzić i wykorzystywać dane i informacje pochodzące z różnych rynków, co umożliwi skuteczniejsze koordynowanie jego międzynarodowych działań marketingowych.

Makrosegmentacja – selekcja i wybór rynków zagranicznych

Charakter analizy segmentacyjnej ma już wstępna selekcja rynków zagranicznych. Procedura badawcza, której segmentami są rynki narodowe lub ich grupy, jest określana jako makrosegmentacja lub segmentacja pierwotna. Jej celem jest ocena atrakcyjności krajów w aspekcie szans i zagrożeń związanych z danym rynkiem zagranicznym, a następnie wybór tych rynków, które stwarzają najkorzystniejsze warunki działania przedsiębiorstwa. Podstawową kwestią w międzynarodowych badaniach segmentacyjnych prowadzonych w fazie selekcji rynków jest dysponowanie porównawczym materiałem informacyjnym, gdyż tylko

¹¹ A. Limański, I. Drabik, *Marketing międzynarodowy*, Difin, Warszawa 2010, s. 208.

wtedy eliminowanie rynków ocenionych jako mniej atrakcyjne można uznać za uzasadnione. Dokonując makrosegmentacji, przedsiębiorstwo powinno przeanalizować i ocenić ogólne warunki prowadzenia działalności gospodarczej w poszczególnych krajach, a także sytuację rynkową w odniesieniu do konkretnej grupy produktów.

Jeśli chodzi o warunki działania na danym rynku, to zakres niezbędnych informacji jest bardzo szeroki i wynika z konieczności analizy poszczególnych elementów makrootoczenia. Ogólne kryteria oceny otoczenia na rynkach zagranicznych można przedstawić następująco¹²:

- w otoczeniu demograficznym – liczba ludności i tempo jej wzrostu, struktura wiekowa ludności, gęstość zaludnienia, geograficzne rozmieszczenie ludności itp.;
- w otoczeniu ekonomicznym – tempo wzrostu gospodarczego, ruchy cen, zmiany zatrudnienia, bilans płatniczy, stopa inwestycji ogółem i w danym sektorze, kursy wymiany walut, poziom inflacji, struktura dochodowa gospodarstw domowych itp.;
- w otoczeniu polityczno-prawnym – zaufanie do systemu politycznego, regulacje prawne odnoszące się do tworzenia firm, filii i oddziałów na rynkach zagranicznych, system celny i instrumentów pozataryfowych, system finansowania handlu zagranicznego, system ubezpieczeń eksportu, system podatkowy itp.;
- w otoczeniu techniczno-technologicznym – poziom rozwoju technologicznego kraju, a zwłaszcza sektora, wydatki na badania i rozwój, wynalazki i patenty, infrastruktura techniczna, trendy w technice, technologii i organizacji na danym rynku zagranicznym itp.;
- w otoczeniu przyrodniczym – powierzchnia kraju, warunki klimatyczne, ukształtowanie terenu, zasoby naturalne, sposób zagospodarowania środowiska, stan środowiska naturalnego itp.;
- w otoczeniu kulturowym – preferencje, upodobania i gusty jednostek, gospodarstw domowych lub grup społecznych oraz zwyczaje i tradycje spożycia, religia, etnocentryzm konsumencki, edukacja, nastawienie do inwestorów zagranicznych itp.

Zgromadzenie powyższych informacji jest na ogół możliwe przy wykorzystaniu źródeł wtórnych: statystyk krajowych i międzynarodowych, różnych raportów (dotyczących krajów i regionów, grup towarowych itd.), publikacji periodycznych (w tym czasopism ekonomicznych) i okazjonalnych oraz specjalistycznych serwisów prasowych. Niektóre międzynarodowe banki inwestycyjne czy wyspecjalizowane instytuty badawcze zajmują się przewidywaniem wybranych wskaźników ekonomiczno-finansowych. Wielkie organizacje doradcze i agendy międzynarodowych organizacji gospodarczych dostarczają informacji o rynkach narodowych potencjalnym eksporterom i inwestorom. Wiele informacji na temat otoczenia biznesu w poszczególnych krajach i regionach świata znajduje się na stronach internetowych izb handlowych, banków, międzynarodowych organizacji gospodarczych, przedsiębiorstw doradczych, instytutów badań rynku, wyższych uczelni, agencji reklamowych, agend rządowych, czasopism ekonomiczno-

¹² Ibid., s. 211-212.

biznesowych i innych¹³. Bardzo przydatne w ocenie atrakcyjności inwestycyjnej rynków zagranicznych mogą okazać się rankingi konkurencyjności gospodarek państw. Wskaźniki konkurencyjności i tworzone na ich podstawie rankingi są opracowywane przez renomowane instytucje. Rankingi powstają w oparciu o zbiory informacji dotyczących różnorodnych aspektów sytuacji społeczno-gospodarczej analizowanych krajów, które są następnie agregowane przy wykorzystaniu różnych metod, w celu uzyskania indeksów zbiorczych¹⁴.

W początkowym, ogólnym przeglądzie rynków zagranicznych powinno się brać pod uwagę możliwie dużą ich liczbę. Chodzi o to, aby decyzja o podjęciu działań marketingowych na określonym rynku nie była podejmowana bez porównania możliwości istniejących na innych rynkach. Zebrane informacje powinny być poddane systematycznej analizie porównawczej, której skala i przebieg zależą od potrzeb oraz sposobów podejmowania decyzji w danym przedsiębiorstwie. Z kolei zastosowanie konkretnych metod uwarunkowane jest zakresem i szczegółowością zgromadzonych informacji. Wykorzystuje się tu zarówno metody analizy jakościowej, jak i szeregowanie badanych rynków ze względu na wybrane cechy, a nawet kompleksowe modele symulacyjne, których efektem zastosowania powinno być określenie perspektyw funkcjonowania przedsiębiorstwa na poszczególnych rynkach. Wybór metody zależy m.in. od czasu i środków w dyspozycji analityków i decydentów oraz postaw kierownictwa przedsiębiorstwa wobec tego rodzaju analiz. Trzeba podkreślić znaczenie wspomnianej już systematyczności analizy rynków zagranicznych, która pozwala na bardziej realną ocenę potencjalnych możliwości, a niekiedy ujawnia możliwości działania na rynkach, które wcześniej nie były brane pod uwagę. W każdym przypadku porównanie dużej liczby rynków pozwala na trafniejsze określenie długookresowych priorytetów w zakresie umiędzynarodowienia działań przedsiębiorstwa.

W celu określenia atrakcyjności poszczególnych rynków zagranicznych można wykorzystać procedurę metody analitycznej (określaną także jako metoda wieloczynnikowa). Metoda analityczna polega na wyborze wskaźników charakteryzujących porównywane kraje, ustaleniu wartości granicznych tych wskaźników oraz wyeliminowaniu mniej atrakcyjnych krajów z dalszej analizy. Procedura metody analitycznej obejmuje kilka etapów¹⁵:

- 1) ustalenie dowolnej listy kryteriów wyboru rynków zagranicznych oraz dokonanie ich hierarchizacji za pomocą wag odzwierciedlających znaczenie tych kryteriów dla ewentualnej ekspansji;
- 2) ustalenie punktowej skali ocen poszczególnych kryteriów;
- 3) dokonanie punktowej oceny poszczególnych kryteriów w każdym z analizowanych krajów, będącej iloczynem wagi przypisanej danemu kryterium oraz punktów oceniających ich poziom na danym rynku;

¹³ J. Schroeder, *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, rozdział 3, AE, Poznań 2007.

¹⁴ R. Oczkowska, *Rankingi konkurencyjności krajów jako przesłanka wyboru przez polskich eksporterów kierunków zagranicznej ekspansji*, [w:] A. Czubała, R. Niestrój, J. W. Wiktor (red.), *Strategie marketingowe eksporterów*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 73-93.

¹⁵ R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy – Strategie – Tendencje*, Difin, Warszawa 2013, s. 137. Zob. szerzej: W. Grzegorzczak, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 60-67; A. Limański, I. Drabik, *Marketing międzynarodowy...*, op. cit., s. 215-216.

4) zestawienie rynków zagranicznych według malejącej sumy uzyskanych punktów i wybór rynków o największej liczbie punktów.

Przykładowy arkusz analityczno-punktowej metody oceny atrakcyjności rynków zagranicznych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Arkusz analityczno-punktowej metody oceny atrakcyjności rynków zagranicznych

Kryteria oceny atrakcyjności rynku zagranicznego	Wagi przypisane poszczególnym kryteriom	Ocena kraju A		Ocena kraju B	
		punkty (1-5)	ważona	punkty (1-5)	ważona
1. Wielkość rynku	0,30	2	0,60	3	0,90
2. Dynamika rynku	0,20	4	0,80	5	1,00
3. Intensywność konkurencji	0,15	2	0,30	2	0,30
4. Rentowność	0,20	2	0,40	1	0,20
5. Wymagania kapitałowe	0,15	3	0,45	3	0,45
Suma:	1,00		2,55		2,85

Zródło: R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy – Strategie – Tendencje*, Difin, Warszawa 2013, s. 138.

W badaniach mających na celu grupowanie rynków zagranicznych pod kątem ich atrakcyjności można zastosować podejście typowe dla analizy portfelowej, na przykład według znanej metody BCG (Boston Consulting Group) lub General Electric (macierz McKinseya). Modele portfelowe (portfolio) stanowią jeden z podstawowych sposobów formułowania strategii przedsiębiorstwa. Modele te opisują określone portfele (zestawy) działalności przedsiębiorstwa, są więc metodami strukturalnymi związanymi ze sferą realną. Podstawowymi strukturami sfery realnej przedsiębiorstwa są m.in. struktura produkcji oraz struktura rynków zbytu. Portfele (zestawy), czyli struktury zarówno produkcji jak i rynków zbytu, stanowią podstawowe składowe strategii konkurencji oraz strategii wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Struktura produkcji przedsiębiorstwa (wybór rodzajów produktów, ich liczby (zakres działalności), skali produkcji poszczególnych rodzajów, stopnia specjalizacji oraz dywersyfikacji, określonych relacji i powiązań) ma w strategii wiodące znaczenie. Podobnie struktura geograficzna rynków zbytu traktowana jest jako podstawowy składnik strategii, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii wyboru odpowiednich rynków powiązanych z zasobami przedsiębiorstwa, liczby (zakresu) obsługiwanych rynków, a także udziałów w poszczególnych rynkach¹⁶.

Metoda BCG w pierwotnym zastosowaniu jest prostym i bardzo użytecznym sposobem prezentacji tzw. portfela produktów, z wykorzystaniem dwóch wymiarów: stopy wzrostu rynku oraz względnego udziału w rynku badanego produktu lub grupy produktów. Z powodu sposobu konstrukcji model ten jest niekiedy nazywany Growth-Share Matrix. Służy on do analizy struktury portfela produktów przedsiębiorstwa, a mianowicie do oceny jego równowagi w aspekcie zapewnienia stabilnych zysków w długim okresie. Do zbudowania macierzy potrzebne jest zgromadzenie informacji dotyczących: udziału każdego z produktów

¹⁶ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2003, s. 136-141.

w przychodach ze sprzedaży danego przedsiębiorstwa, przebiegu cyklu życia każdego z produktów i dynamiki sprzedaży, przepływów finansowych generowanych przez każdy produkt, a także udziału w rynku każdego produktu w stosunku do największego producenta (najbliższego konkurenta). Na podstawie przeprowadzonej analizy wyodrębnia się cztery grupy produktów o odmiennym znaczeniu strategicznym w całości portfela przedsiębiorstwa. Ustalenie w ten sposób struktury portfela pozwala m.in. analizować przepływy finansowe w jego ramach oraz możliwości finansowania niektórych grup produktów ze sprzedaży innych¹⁷.

Model BCG jest obecnie modyfikowany i rozszerzany. W badaniach na potrzeby marketingu międzynarodowego rynki zagraniczne są traktowane jako tzw. portfel strategiczny przedsiębiorstwa. Model portfela rynków zagranicznych zbudowano przy podobnych założeniach jak model portfela produktów. Przedmiotem modelowania jest portfel rynków zagranicznych, z których każdy charakteryzuje się odmiennymi właściwościami oraz do których zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa są w różnym stopniu dostosowane. Z wykorzystaniem modelu BCG poszukuje się takiej struktury rynków, która umożliwi wspieranie jednych rynków na bazie innych, a w rezultacie zapewnia zrównoważony rozwój. Zastosowanie metody portfelowej w analizie zagranicznych rynków zbytu jest związane ze strategiami ekspansji rynkowej (rozwoju rynku), w tym określonymi strategiami wejścia na rynki zagraniczne.

Analiza portfela krajów może być dokonywana z zastosowaniem następujących wymiarów: potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa w określonym kraju (a więc nie stopy wzrostu rynku, jak w klasycznej metodzie BCG) oraz pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w danym kraju (określanej m.in. przez – odmiennie niż w macierzy BCG – wskaźnik bezwzględny udziału przedsiębiorstwa w rynku). W efekcie analizy należy określić które z rynków mają dla przedsiębiorstwa szczególnie duże znaczenie strategiczne i w związku z tym mogą być zasilane wpływami finansowymi wypracowanymi na rynku macierzystym lub pochodzącymi z innych, mniej ważnych lub mniej perspektywicznych rynków (niektóre rynki mogą okazać się mało rozwojowe z punktu widzenia kierunków internacjonalizacji przedsiębiorstwa). Z powyższych powodów bardzo ważna jest prawidłowa identyfikacja poszczególnych grup rynków zagranicznych¹⁸. Przykład analizy portfela rynków zagranicznych przedstawia rysunek 1.

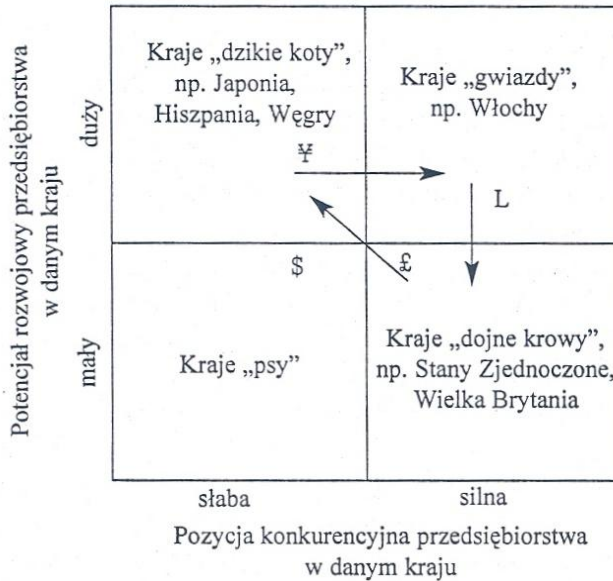
W nieco innym podejściu do modelu BCG analiza portfela krajów jest dokonywana z zastosowaniem następujących wymiarów: atrakcyjności inwestycyjnej rynku danego kraju oraz ryzyka inwestycyjnego charakterystycznego dla rynku. Atrakcyjność inwestycyjna rynku jest czasem utożsamiana z ryzykiem inwestycyjnym, ale w istocie są to różne strony oceny szans i zagrożeń w międzynarodowym otoczeniu przedsiębiorstwa¹⁹. Wśród kryteriów określających atrakcyjność rynku wymienia się: wielkość i rozwój rynku, intensywność konkurencji, przeciętną zyskowność, wymagania technologiczne, infrastrukturę, siłę nabywczą czy tzw. dystans psychiczny odnośnie do kraju macierzystego. Natomiast o ryzyku działania w danym kraju decydować mogą: wpływy sił politycz-

¹⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 204-212.

¹⁸ *Ibid.*, s. 211; E. Dulinić, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 159-160.

¹⁹ Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 132.

nych, konflikty społeczne, mentalność czy nastawienie wobec inwestorów zagranicznych. W czteropolowym ujęciu macierzowym wyodrębnia się poszczególne grupy krajów, co pozwala ustalić strukturę portfela krajów (rynków zbytu), a następnie sformułować wnioski o charakterze strategicznym wobec każdej z tych grup (tab. 2)²⁰.



Rysunek 1. Macierz potencjału rozwojowego i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych

Źródło: G.S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004, s. 171.

Tabela 2. Podział rynków zagranicznych w metodzie portfelowej

		Ryzyko na danym rynku	
		Duże	Małe
Atrakcyjność	Duża	Kraje atrakcyjne – duże ryzyko	Kraje atrakcyjne – małe ryzyko (Sytuacja najkorzystniejsza)
	Mała	Kraje mało atrakcyjne – duże ryzyko (Sytuacja najgorsza)	Kraje mało atrakcyjne – małe ryzyko

Źródło: R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji...*, op. cit., Warszawa 2013, s. 140.

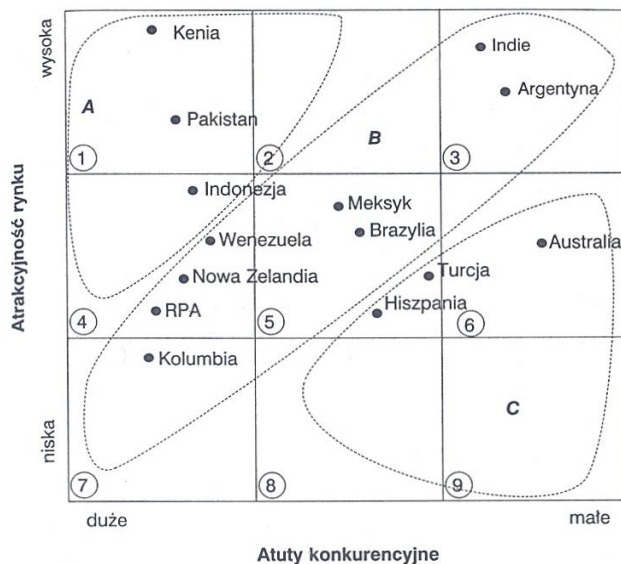
Metoda General Electric, określana również jako macierz atrakcyjności produktu czy atrakcyjności rynku (Business-Industry Attractiveness Matrix) lub

²⁰ R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji...*, op. cit., Difin, Warszawa 2013, s. 138-139.

macierz McKinseya, może być traktowana jako rozwinięcie metody BCG. Podstawowe założenia oraz zastosowanie obu metod są bardzo podobne. W metodzie General Electric starano się wyeliminować słabości metody BCG, głównie zawarte w niej uproszczenia. Dokonano modyfikacji w określaniu zmiennych z jednowymiarowych na zmienne określające czynniki sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa w postaci atrakcyjności przemysłu (ryнку) i pozycji konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa. Dostrzeżono też problem ograniczonej przydatności macierzy BCG w analizie portfela przedsiębiorstw zdywersyfikowanych. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo działało równocześnie na wielu rynkach i miało w portfelu kilkaset czy kilka tysięcy produktów, niewykonalne było posługiwanie się metodami, w których analizie i pozycjonowaniu na rynku poddawano każdy produkt oddzielnie²¹.

W metodzie General Electric struktura portfela krajów – rynków zagranicznych konkretnego przedsiębiorstwa jest analizowana z użyciem macierzy dziewięciopolewej. Mamy wówczas do czynienia z dziewięcioma różnymi wariantami oceny poszczególnych rynków zagranicznych. Najkorzystniejszym wariantem jest rynek o dużej atrakcyjności, na którym przewiduje się silną pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Najmniej korzystnym jest natomiast rynek uznany za mało atrakcyjny, na którym nisko oceniane są potencjalne atuty konkurencyjne przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonej analizy macierzowej możliwy jest podział rynków zagranicznych na kilka grup, co pozwala przedsiębiorstwu podjąć wstępne decyzje strategiczne oraz określić zakres przyszłych pogłębionych badań.

Kombinacja informacji wyznaczających atrakcyjność poszczególnych rynków i atutów konkurencyjnych danego przedsiębiorstwa możliwych do wykorzystania na tych rynkach ułatwia wyodrębnienie trzech podstawowych grup krajów (rys. 2).



Rysunek 2. Przykład analizy portfelowej rynków zagranicznych (metoda General Electric)
Źródło: E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 161.

²¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 221-227.

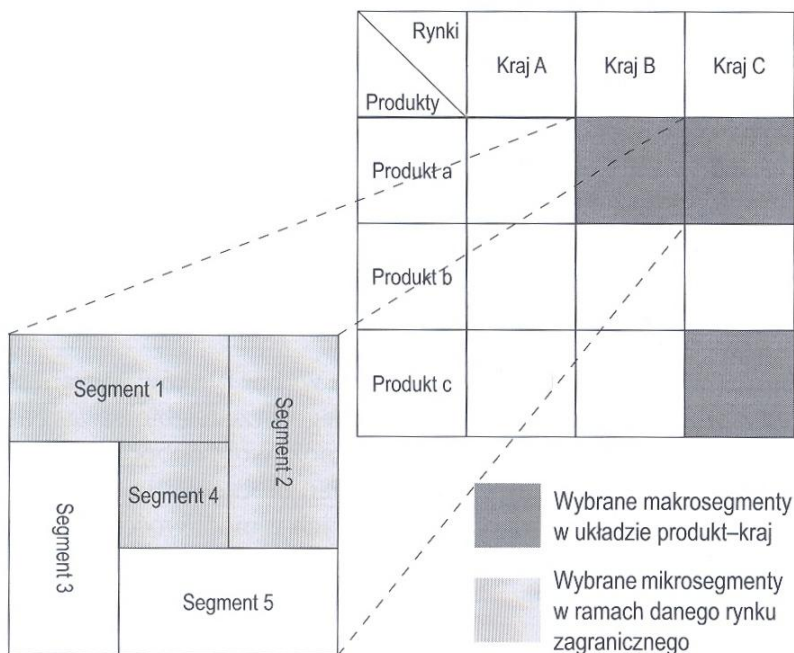
Grupę A (pole 1 oraz znaczne części pól 2 i 4) tworzą rynki o najlepszych szansach na długookresową obecność strategiczną i sukces analizowanego przedsiębiorstwa. Zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa może być duże na tych rynkach, np. w postaci inwestycji bezpośrednich. Rynki krajów wchodzących w skład grupy A powinny być poddane dalszym szczegółowym badaniom w celu lepszego przygotowania odpowiednich decyzji przedsiębiorstwa odnośnie do ich obsługi. Grupę B (większe części pól 3, 5, 7 oraz części innych pól) tworzą rynki o dużych możliwościach rozwoju, ale także o dużym ryzyku (ekonomicznym, politycznym itd.), co powoduje, że działania przedsiębiorstwa powinny być ostrożne (np. joint venture, a nie budowa nowego obiektu). W tym przypadku potrzebne są wszechstronne badania warunków działania podmiotów zagranicznych przed podjęciem konkretnych przedsięwzięć na danym rynku. Ostatnią grupę C (pole 9 oraz częściowo pola 6 i 8) stanowią rynki stosunkowo mało atrakcyjne o dużym ryzyku działania. Zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa w obsługę tych rynków powinno być ograniczone (eksport, sprzedaż licencji).

Mikrosegmentacja – selekcja i wybór segmentów nabywców na rynkach zagranicznych

W kolejnym etapie międzynarodowej segmentacji rynku przedsiębiorstwo próbuje znaleźć odpowiedź na pytanie, czy w ramach poszczególnych rynków zagranicznych można wyodrębnić segmenty szczególnie atrakcyjne ze względu na chłonność i zyskowość, postawy potencjalnych nabywców, stosunkowo słabą pozycję podmiotów konkurencyjnych itd. W tym celu przeprowadza się międzynarodową mikrosegmentację rynku (określaną jako segmentacja wtórna), która oparta jest na wewnętrznym zróżnicowaniu poszczególnych krajów (rys. 3). Segmentacja wtórna umożliwia dostosowanie produktów do preferencji nabywców na zróżnicowanych rynkach zagranicznych, co przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności i sprzedaży produktów przedsiębiorstwa na danym rynku. Względy ekonomiczne będą na ogół nakazywały większą komasację segmentów, podczas gdy czynniki związane z różnorodnością popytu międzynarodowego będą sprzyjały tendencji odwrotnej. Wynika z tego, że segmentacja rynku nie powinna spełniać tylko funkcji poznawczych, ale przede wszystkim ma służyć celom praktycznym. Aby więc była przeprowadzona w sposób prawidłowy, powinna spełniać następujące warunki²²:

- poszczególne segmenty rynku powinny być w maksymalnie możliwym stopniu jednorodne pod względem preferencji i potrzeb nabywców, a także ich reakcji na działania rynkowe;
- każdy segment powinien reprezentować inny sposób zachowania się nabywcy na rynku (inny typ nabywcy);
- segmentacja rynku powinna być przeprowadzona na podstawie takich zmiennych, które spełniając konieczne warunki, są zarazem możliwe do praktycznego zastosowania w procesie podejmowania decyzji rynkowych.

²² T. Kramer, *Podstawy marketingu...*, op. cit., s. 73.



Rysunek 3. Wybór segmentów wewnątrznarodowych

Źródło: S. Hollensen, *Global Marketing*, Pearson Education Limited, Harlow 2001, s. 201, (za:) R. Oczkowska, *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji...*, op. cit., s. 144.

Wyodrębnienie poszczególnych segmentów rynku następuje w rezultacie wykorzystania różnych, właściwych dla danej sytuacji, kryteriów segmentacji. Teoria oraz praktyka segmentacji dostarczają bardzo wielu przykładów stosowania dość obszernej listy kryteriów. Przykładowo, segmentację rynku można przeprowadzić biorąc za punkt wyjścia konsumenta lub produkt (sytuację zakupu). Jeśli punktem wyjścia segmentacji jest konsument, to segmenty rynku wyodrębnia się grupując konsumentów o wspólnych cechach z wykorzystaniem tzw. zmiennych opisujących (np. wiek, płeć, wielkość rodziny, faza cyklu życia rodziny, dochód, zawód, wykształcenie). Jest to podejście bardzo często wykorzystywane ze względu na łatwość pomiaru wielkości branych pod uwagę. Są to dane, które w większości krajów są powszechnie dostępne i na ogół uznawane za miarodajne podstawy segmentacji. Jeśli zaś punktem wyjścia jest produkt (sytuacja zakupu), to segmentację przeprowadza się grupując konsumentów ze względu na ich reakcje wobec danego produktu (zmienne behawioralne), cechy charakterystyczne tego produktu bądź cechy sytuacji, w której jest dokonywany zakup. Zastosowanie tego podejścia jest trudniejsze, gdyż wymaga specjalnego pomiaru w drodze badań bezpośrednich, a także znajomości metod i technik badawczych z zakresu socjologii i psychologii społecznej. Wybór punktu wyjścia segmentacji w dużym stopniu zależy od tego, czy gwarantuje on uchwycenie znaczących

różnic między potencjalnymi segmentami i czy różnice te będą właściwie uwypuklone przy kształtowaniu strategii marketingowej²³.

Kryteria segmentacji stosowane w analizie poszczególnych rynków zagranicznych mogą się różnić w zależności od poziomu rozwoju społecznego i gospodarczego danego kraju. W krajach wysoko rozwiniętych można wykorzystywać zróżnicowane kryteria odnoszące się zarówno do konsumenta jak i sytuacji zakupu. W krajach tych istnieje zazwyczaj ugruntowane i dobrze zbadane zróżnicowanie społeczne, często wykorzystywane na potrzeby segmentacji rynku. W przypadku krajów słabo rozwiniętych niedorozwój (lub wręcz brak) lokalnych instytucji statystycznych bardzo często uniemożliwia wykorzystanie nawet najprostszych kryteriów segmentacji i określenie struktury społeczeństw tych krajów według kryteriów demograficznych czy ekonomicznych²⁴.

Pośród segmentów danego rynku zagranicznego wyłonionych w badaniach mikrosegmentacyjnych przedsiębiorstwo wybiera jeden segment (lub kilka), umożliwiając mu najlepsze wykorzystanie posiadanych przewag konkurencyjnych oraz ich utrzymanie w długim okresie. Segment docelowy powinien oznaczać się następującymi cechami, a przynajmniej większością z nich²⁵:

- istotność, tj. dostateczna wielkość i stabilność (chodzi o wielkość obecnego i przewidywanego popytu oraz oczekiwaną rentowność, niekoniecznie zaś o liczebność segmentu); jest to warunek konieczny, bodaj najważniejszy spośród wymienionych;
- jednorodność ze względu na przyjęte kryteria segmentacji, w połączeniu z jasnością interpretacji i realnością (możliwością praktycznego zastosowania); homogeniczność segmentu powinna się przejawiać w jednolitości jego potrzeb, wymagań oraz reakcji na działania marketingowe;
- wyłączność, czyli odrębność w stosunku do innych segmentów ze względu na przyjęte kryteria, a więc także potrzeby, oczekiwania, reakcje itp.;
- brak konkurencyjnych producentów lub dostawców, brak bliskich substytutów (luka/nisza rynkowa) i przewidywane korzystne reakcje na działania marketingowe przedsiębiorstwa;
- mierzalność, tj. możliwość zbadania, zarówno w fazie analizy segmentacyjnej, jak i na bieżąco – w celu kontroli skuteczności działań marketingowych;
- operacyjność, czyli praktyczna, selektywna (tj. odrębna od pozostałych segmentów) i ekonomicznie uzasadniona możliwość działań marketingowych przedsiębiorstwa;
- „odpowiedniość” dla danego przedsiębiorstwa z punktu widzenia jego misji, ogólnych celów strategicznych i charakteru zasobów.

Łączenie podobnych segmentów rynku znajdujących się w różnych krajach lub regionach umożliwia stworzenie tzw. segmentu transnarodowego. Segment taki obejmuje jednorodne grupy konsumentów w przekroju międzynarodowym, co znaczy, że grupa konsumentów wyodrębnionych w jednym kraju pod

²³ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing...*, op. cit., s. 172-174. Zob. szerzej: A. Limański, K. Śliwińska, *Marketing...*, op. cit., s. 127-133; T. Kramer, *Podstawy marketingu...*, op. cit., s. 73-80; J. Altkorn (red.), *Podstawy marketingu...*, op. cit., s. 74-80.

²⁴ E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy...*, op. cit., s. 188-190.

²⁵ E. Duliniec, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, WN PWN, Warszawa 1994, s. 74-75.

pewnymi względami odznacza się podobnymi właściwościami co odpowiedni segment w innym kraju. Jest to możliwe, ponieważ procesy globalizacji gospodarki światowej dotyczą także zachowań konsumenckich, powodując, że stają się one coraz bardziej jednorodne w skali międzynarodowej i globalnej (globalizacja konsumpcji). W wielu przypadkach zachowania konsumentów w mniejszym stopniu zależą od kraju czy regionu, a w większym od ich cech demograficznych i psychograficznych. Wybrane grupy konsumentów z różnych krajów lub regionów często wykazują więcej cech wspólnych pomiędzy sobą niż z innymi konsumentami w ich macierzystych krajach (regionach). W najszerszym ujęciu segment transnarodowy może odpowiadać segmentowi globalnemu, czyli obejmującemu nabywców zlokalizowanych na całym świecie, oczekujących tzw. produktów globalnych²⁶. Najbardziej wrażliwi na ofertę globalną są ludzie, którzy przyjmują międzynarodowy (globalny) punkt odniesienia. Tworzą oni następujące główne potencjalne segmenty globalne²⁷:

- zamożni konsumenci – obywatele globalni, którzy z racji dużej mobilności przestrzennej i kontaktów z mediami mają podobne gusty i wzorce zachowań; w skali globalnej rośnie segment konsumentów aspirujących do „elitarnego stylu życia”, identyfikujących się z wizerunkami ekskluzywnych marek;
- młodzi ludzie będący pod wpływem najnowszych trendów międzynarodowej kultury, zwłaszcza w dziedzinie muzyki, filmu, mody;
- eksperci w różnych dziedzinach, którzy z racji swej wiedzy i pozycji w społeczeństwie wybierają lub zalecają określone produkty czy rodzaje wyposażenia (lekarze, architekci, eksperci techniczni).

Bibliografia

- Altkorn J. (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2003.
- Bywalec Cz., Rudnicki L., *Konsumpcja*, PWE, Warszawa 2002.
- Duliniec E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, WN PWN, Warszawa 1994.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- Grzegorzczak W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Karcz K., *Międzynarodowe badania porównawcze. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa 2004.
- Kramer T., *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 2004.
- Limański A., Drabik I., *Marketing międzynarodowy*, Difin, Warszawa 2010.
- Limański A., Drabik I., *Marketing w organizacjach non profit*, Difin, Warszawa 2007.

²⁶ A. Limański, I. Drabik, *Marketing międzynarodowy...*, op. cit., s. 208.

²⁷ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 33-39.

- Limański A., Śliwińska K., *Marketing. Zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku*, Difin, Warszawa 2002.
- Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
- Oczkowska R., *Międzynarodowa ekspansja przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Motywy – Strategie – Tendencje*, Difin, Warszawa 2013.
- Oczkowska R., *Rankingi konkurencyjności krajów jako przesłanka wyboru przez polskich eksporterów kierunków zagranicznej ekspansji*, [w:] Czubała A., Niestrój R., Wiktor J. W. (red.), *Strategie marketingowe eksporterów*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2003.
- Polak E., *Globalizacja a zróżnicowanie społeczno-ekonomiczne*, Difin, Warszawa 2009.
- Schroeder J., *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, AE, Poznań 2007.
- Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.
- Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 2004.