

Opublikowano w: Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami red. M. Matejun, M. Szczepańczyk, wydawnictwo Politechnika Łódzka, Łódź 2010

dr Joanna Żukowska
Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ANALIZA STRATEGII WZROSTU

Słowa kluczowe: strategia, marketing, rynek

1. Wstęp

Głównym założeniem każdego przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku. Aby zrealizować cel nadrzędny muszą one podejmować szereg działań, pozwalających na jego osiągnięcie. Nawet organizacje cieszące się dobrą marką, które osiągnęły sukces nie mogą pozwolić sobie na zastój i wyłączne czerpanie korzyści z wypracowanych do tej wyników. Stagnacja jest zjawiskiem, które może pogrążyć nawet największych gigantów rynkowych. Jedynie stały progres przejawiający się zorganizowanym, systemowym działaniem może zapewnić firmie rozwój i utrzymanie wypracowanej pozycji rynkowej. Najtrafniejszymi wydają się być w tym przypadku strategie wzrostu. Są one bezpośrednio powiązane ze strategiami na poziomie firmy.

Interesujące zagadnienie stało się więc częścią badań statutowych realizowanych w 2009r pod kierownictwem prof. dr hab. W.Czakona. Stanowi podwaliny analizy strategii stosowanych przez sieci franchyzowe sektora bankowego.

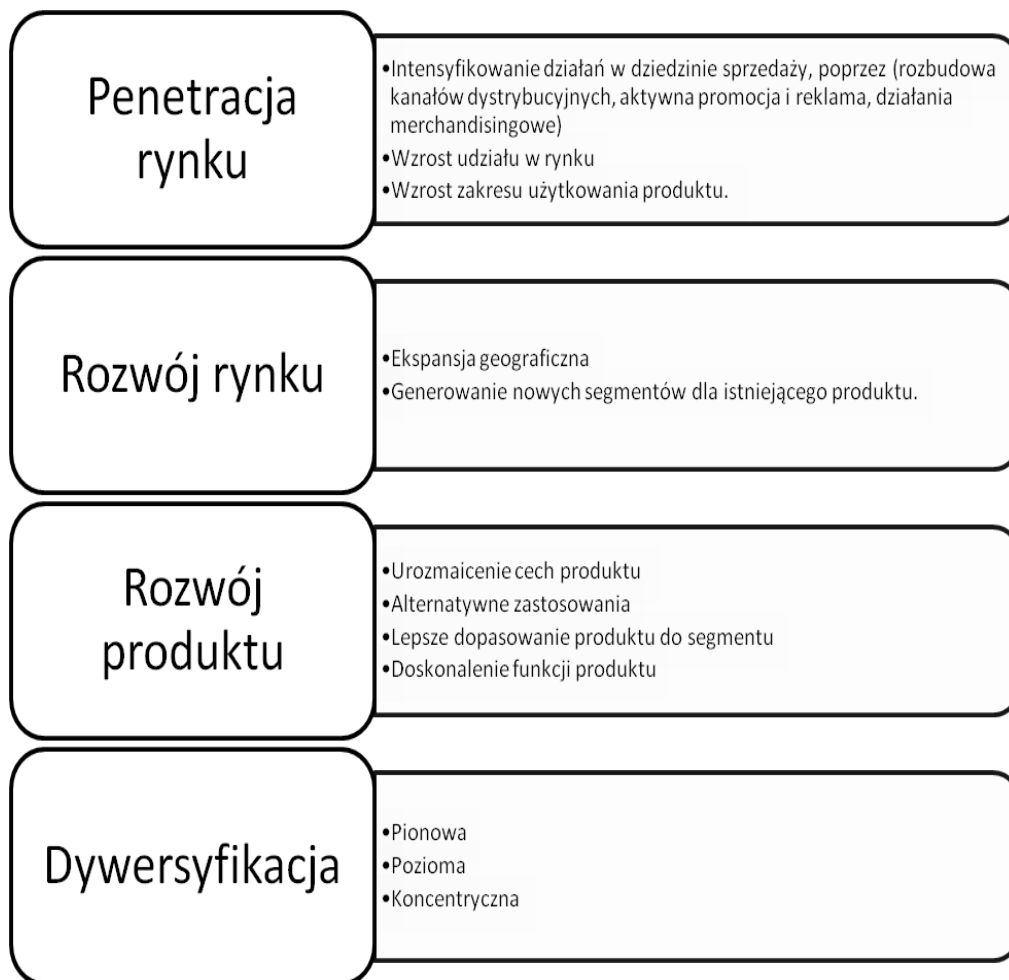
2. Przegląd strategii wzrostu

Kluczowym wydaje się udzielenie odpowiedzi na pytanie czy firma planuje bazować na jednym biznesie, a więc na specjalizacji, czy też na minimum dwóch biznesach dążąc do dywersyfikacji. Ponadto istotnymi jawi się tu również określenie kierunku, stopnia wzrostu i rozwoju organizacji. Najważniejszym jest więc zapewnienie przewagi konkurencyjnej firmie. Strategie wzrostowe są różnorodnie charakteryzowane przez autorów.

W klasycznym ujęciu ich prekursorem był H.I. Ansoff. Głównym założeniem modelu było stworzenie możliwości przedsiębiorstwu wybrania najkorzystniejszego pola rynkowego dla produktów i usług na których koncentruje własną działalność. Występowały tu cztery strategie stanowiące kombinację dwóch zmiennych – produktu oraz rynku. Sytuacja rozpatrywana była w dwóch ujęciach czasowych – dotychczasowego stanu oraz nowego. Wynikiem skrzyżowania zmiennych była macierze, w której analizowano cztery alternatywy

- Strategia penetracji rynku charakteryzująca się wzrostem sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowym rynku
- Strategia rozwoju produktu przejawiająca się tworzeniem nowych produktów, które są wprowadzane na dotychczasowy rynek
- Strategia rozwoju rynku opierająca się na poszukiwaniu nowych rynków dla występujących wcześniej w portfelu produktach
- Strategia dywersyfikacji bazująca na sprzedaży nowych produktów na nowych rynkach[1, ss.41].

Sama macierz jest tym samym narzędziem identyfikacji strategii realizowanej przez organizację. Stanowi diagnozę możliwości wzrostu przedsiębiorstwa. Dokonuje się jej zgodnie z procedurą przeglądu realizacji poszczególnych strategii, zaprezentowanej na poniższym rysunku. Każdy poziom charakteryzują konkretne działania podejmowane przez przedsiębiorstwo.



Rys 1 Strategie A.I. Ansoffa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ansoff H.I., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985

A.A. Thompson i A.J. Strickland natomiast założyli, iż przedsiębiorstwa, które dążą do wzrostu muszą wybierać sektory bardzo atrakcyjne i wycofywać się z obszarów mniej zyskownych. Zaproponowali pewien zestaw strategii wzrostu, jak również narzędzie do ich prezentacji – wcześniej odkrytą macierz GE. Stanowi ona kombinację pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i atrakcyjności przemysłu lub sektora. Z uwagi na występowanie trzech ocen – niskiej, średniej i wysokiej macierz składa się z dziewięciu pól. W celu prawidłowego określenia poszczególnych obszarów

należy wziąć pod uwagę czynniki istotnie na nie wpływające. Najpopularniejsze z nich prezentuje poniższa tabela.

Czynnik	Waga	Ocena				
		Słaba		Średnia		Silna
		1	2	3	4	5
Atrakcyjność przemysłu (sektora)						
Stopa wzrostu rynku		≤ 5%		5%-10%		≥ 10%
Długość cyklu życia produktu		≤ 2 lata		2-5 lat		≥ 5 lat
Potencjalny wzrost zysku		≤ 15%		15%-25%		≥ 25%
Siła konkurencji		Oligopol		Nieustrukturyzowana konkurencja		Słaba konkurencja
Możliwość zróżnicowania produktu		Bardzo mała		Średnia		Wysoka
Koncentracja nabywców		Bardzo rozproszeni		Średnio rozproszeni		Skoncentrowani
Pozycja konkurencyjna						
Relatywny udział w rynku		≤ 1/3 udziału lidera		≥ 1/3 udziału lidera		Lider
Koszt jednostkowy		Większy niż koszt największego konkurenta		Równy kosztowi największego konkurenta		Mniejszy niż koszt największego konkurenta
Zróżnicowanie produktu		Produkt niezróżnicowany		Produkt średnio zróżnicowany		Unikalna oferta
Technologiczne know-how		Słabe		Średnie		Silne
Organizacja sprzedaży		Niezależni dystrybutorzy		Selektywna dystrybucja		Sprzedaż bezpośrednia
Image		Bardzo słaby		Nieostry		Silny

Tab. 1 Czynniki wpływające na atrakcyjność przemysłu (sektora) i pozycję konkurencyjną firmy

Źródło: Lambin J.J., *Strategic Marketing*, McGraw-Hill, London 1993

A.A. Thompson, A.J. Strickland w swych pracach określili trzy główne strategie [33, ss.27]:

- Strategia eksploatacji pozycji rynkowej i wycofywania się z rynku charakterystyczna dla niskiej i średniej atrakcyjności zarówno sektora jak i pozycji rynkowej. Występuje tu niskie prawdopodobieństwo uzyskania zysku i korzyści w długim okresie, tak więc działania koncentrują się na szybkim zwrocie inwestycji, przy jednoczesnym minimalizowaniu ryzyka działalności.
- Strategia selektywnego rozwoju
 - Ofensywna – niska pozycja konkurencyjna i wysoka atrakcyjność sektora – organizacje podejmują tutaj działania zmierzające do poprawy pozycji rynkowej pozwalającej na odpowiednią grę konkurencyjną. Wiąże się to z wysokimi wydatkami usprawniającymi ofertę firmy, jak również intensyfikacją działań marketingowych.
 - Przejściowa ze średnimi – pozycja rynkową i atrakcyjnością sektora – opiera się na całym wachlarzu usprawnień względem oferowanych dób i usług, jak również próbie maksymalizacji zysku w krótkim czasie. Głównym założeniem jest stworzenie możliwości na szybką zmianę strategii działania.
 - Defensywna – typowa dla organizacji o silnej pozycji i niskiej atrakcyjności sektora. Zmierza do utrzymywania owej pozycji oraz maksymalizacji Zysków przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyka. Wymaga racjonalizacji i optymalizacji wszystkich procesów występujących w firmie [32, ss.31].
- Strategia ekspansji – to co najmniej średnia pozycja konkurencyjna oraz minimum średniej atrakcyjności sektora. Ma na celu rozwój i wzrost organizacji. Jest strategią ofensywną, a momentami nawet agresywną. Wiąże się to z koniecznością angażowania różnorodnych zasobów, innowacyjnością procesów, produktów i usług, wydatkowaniem środków na inwestycje. Jednocześnie typowo dla strategii wzrostu realizowana jest ona w warunkach wysokiego ryzyka, ale i perspektywie bardzo dużych zysków [8, ss.16].

Należy podkreślić, iż w strategiach wzrostu zysk nie jest rozumiany tylko i wyłącznie w kategoriach finansowych. Może to być zarówno zdobycie znacznego udziału w rynku, wejście z nowatorskim rozwiązaniem na rynek, rozwój sieciowy, pozyskiwanie talentów, zdobywanie i rozwój kluczowych, unikalnych kompetencji. W krajowej literaturze spojrzenie na teorie wzrostowe w nurcie Thompsona i Stricklanda prezentowali między innymi Garbarski, Wrzosek, Rutkowski [8, ss.16] czy Sznajder [32, ss.24].

Ewolucji powyższych strategii dokonał Kotler. Charakterystykę strategii prezentuje poniższa tabela.

SIŁA BIZNESU				
ATRAKCYJNOŚĆ PRZEMYSŁU (SEKTORA)		Mocna	Średnia	Słaba
	Mocna	BRONIĆ POZYCJI <ul style="list-style-type: none"> – inwestować w celu rozwoju w maksymalnym do utrzymania tempie – koncentrować wysiłki na utrzymaniu przewagi 	INWESTOWAĆ W CELU TWORZENIA <ul style="list-style-type: none"> – atakować pozycje dotychczasowych liderów – tworzyć w sposób wybiórczy bazując na swej przewadze – zasilać wrażliwe obszary 	TWORZYĆ W SPOSÓB WYBIÓRCZY <ul style="list-style-type: none"> – specjalizować się gdzie mamy przewagę – szukać dróg przewyższenia a słabości – wycofać się jeśli brak możliwości <p>długookresowego wzrostu</p>
	Średnia	TWORZYĆ W SPOSÓB WYBIÓRCZY <ul style="list-style-type: none"> – intensywnie inwestować w najbardziej atrakcyjne segmenty rynku – rozwijać zdolności przeciwstawiania się konkurencji – poprzez wzrost wydajności wzmacniać rentowność 	SELEKCJA/ZARZĄDZANIE POD KĄTEM OSIĄGNIĘCIA DOCHODÓW <ul style="list-style-type: none"> – bronić istniejącego programu – koncentrować inwestycje w segmentach, gdzie stopa zysku jest zadowalająca, a ryzyko relatywnie niskie 	OGRANICZONA EKSPANSJA ALBO KOŃCOWA EKSPLOATACJA <ul style="list-style-type: none"> – szukać dróg ekspansji bez wysokiego ryzyka; w przeciwnym razie: minimalizować inwestycje i ograniczać skalę działania
Niska	CHRONIĆ I ZMIENIAĆ GŁÓWNY KIERUNEK	ZARZĄDZAĆ POD KĄTEM OSIĄGNIĘCIA DOCHODÓW	WYCOFAĆ SIĘ <ul style="list-style-type: none"> – sprzedać w okresie 	

		DZIAŁANIA – zarządzać z punktu widzenia bieżących dochodów – skoncentrować się na atrakcyjnych segmentach – bronić przewagi konkurencyjnej	– bronić pozycji w najbardziej zyskowych segmentach – doskonalić linię produktu – minimalizować inwestycje	maksymalnej wartości gotówkowej – redukować koszty stałe, jednocześnie unikać inwestycji
--	--	--	--	---

Tab. 2 Strategie wynikające z macierzy GE

Źródło: Kotler P., Marketing, PWE, Warszawa 2002

3. Marketingowe ujęcie strategii wzrostu

Zgodnie z poglądami Kotlera do strategii wzrostowych zaliczyć należy strategię obrony pozycji, inwestowania w celu tworzenia oraz tworzenia w sposób wybiórczy [14, ss.51].

Inne nieco podejście zaprezentowali Ch.W. Hofer i D. Schendel [10, ss.17]. Zaprezentowane zostało ono na poniższym.

		Pozycja konkurencyjna		
		Silna	Średnia	Słaba
Atrakcyjność sektora	Wysoka	„wygrane” (winners)	„wygrane” (winners)	„znaki zapytania” (question marks)
	Średnia	„wygrane” (winners)	„przeciętne” (average businesses)	„przegrane” (losers)
	Niska	„producenci zysku”	„przegrane” (losers)	„przegrane” (losers)

Rys. 2 Klasyfikacja jednostek strategicznych w macierzy GE

Źródło: Hill C., Jones G.R., *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992

Zdaniem autorów organizacje przejawiające strategię „przegrane” powinny być eliminowane z rynku. Nie warto dokładać środków na ich utrzymywanie. „Znaki zapytania” mają niestabilną pozycję, jednakże przy zaangażowanie zasobów mają szansę przekształcić się w wygranych. „Producenci zysku” to podmioty stwarzające możliwość wzrostu wygranym i znakom zapytania. Ich działania są raczej defensywne. „Przeciętni” przy dodatkowym zastrzyku finansów mają szansę na rozwój i poprawę swej sytuacji. „Wygrani” stosują strategię bardzo ofensywną stanowiącą typową strategię wzrostową. Angażują jednak nadal tu swe siły i zasoby, aby nie utracić mocnej pozycji [23, ss.20].

Kolejna klasyfikacja dotycząca strategii wzrostu została zaproponowana przez S. Certo i J. Petera. Wyłoniły się one w oparciu o dwie zmienne:

- struktura działalności firmy

- wyspecjalizowana
- zdywersyfikowana,
- charakter strategii
 - strategia wzrostu
 - strategia redukcji

Natomiast ogólne możliwe strategie są w tym ujęciu następujące:

- Strategia koncentracji na jednym biznesie
- Strategia stabilizacji
- Strategia wzrostu
 - integracja pionowa
 - integracja pozioma
 - dywersyfikacja
 - strategia połączeń
 - strategia wspólnych przedsięwzięć
- Strategia redukcji
- Strategia kombinowana [23, ss.25]

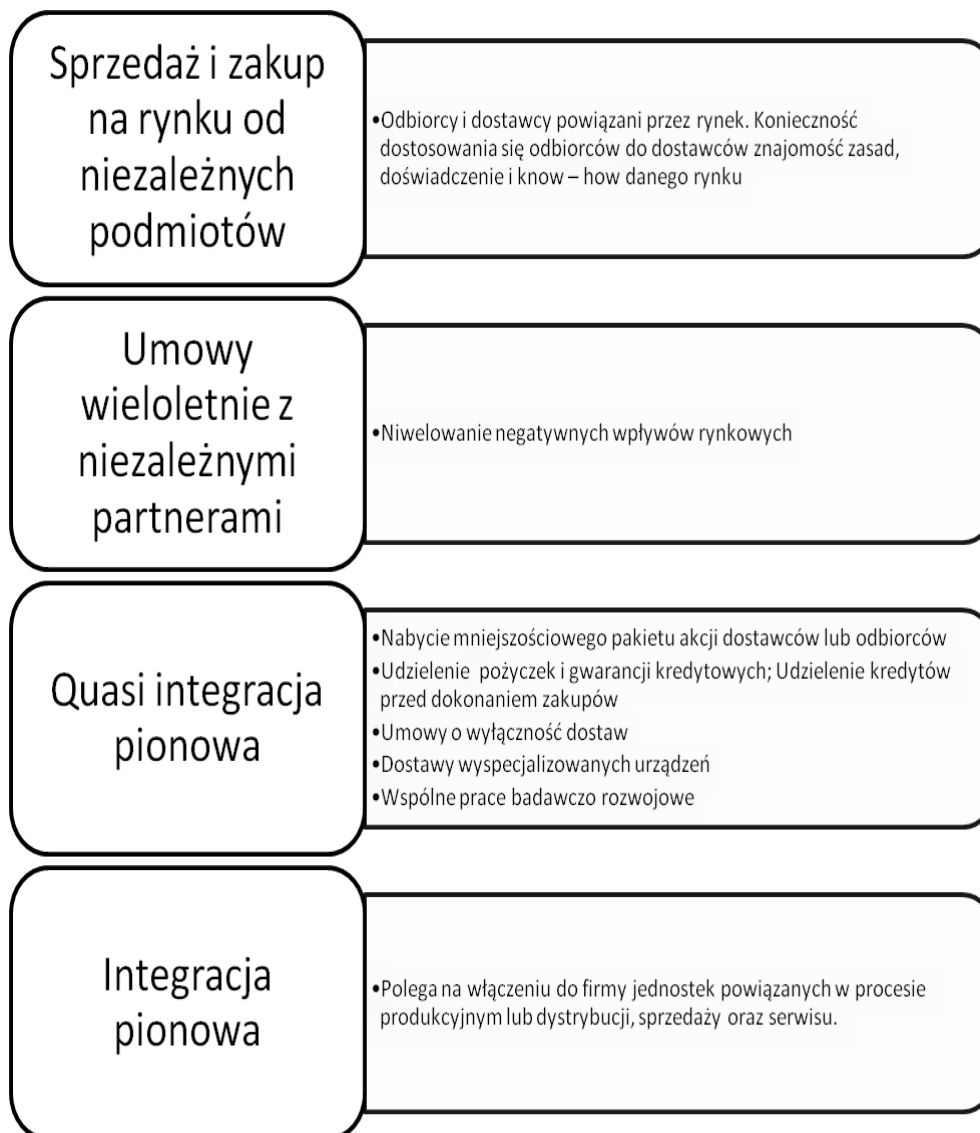
Nieco w innym układzie zaprezentowali swą klasyfikację L. Rue i P. Holland. Dokonują oni podziału strategii na kategorie wynikające z charakteru strategii:

- Strategia wzrostu
 - strategia koncentracji
 - strategia integracji wertykalnej
 - strategia dywersyfikacji
- Strategia stabilizacji
- Strategia obronna
- Strategia kombinowana [23, ss.23].

Ch. Hill i G. Jones do strategii wzrostu kwalifikują:

- pionową integrację (vertical integration) polegającą na rozszerzeniu dotychczasowej działalności jako ogniwa przedniego - "dywersyfikacja wstecz" lub następnego - "dywersyfikacja w przód" w odniesieniu do już podejmowanej działalności organizacji [30, ss.15].
- Koncentracja na jednej działalności
- dywersyfikację (diversification) na nowe obszary działalności - pojmowaną jako zmianę kierunków wzrostu i rozwoju firmy [21, ss.18].

Strategia integracji pionowej ma znaczący wpływ na siłę konkurencyjną organizacji. Relacje z partnerami usystematyzowane od tych o najniższym stopniu integracji prezentuje poniższy rysunek.



Rys. 3 Relacje z partnerami wynikające ze strategii integracji pionowej

Źródło: Opracowanie własne

Integracja pionowa może przebiegać według metod:

- Wewnętrznej – budowa jednostki zajmującej się procesem od podstaw w ramach organizacji
- Zewnętrznej – zakup istniejącego przedsiębiorstwa
- Mieszanej – kombinacja dwóch powyższych, występująca najczęściej

Strategia wzrostu opierająca się na integracji pionowej całkowitej obfituje w szereg korzyści, do których zaliczyć należy ograniczenie kosztów produkcji, rynkowych i transakcyjnych, gwarancja dostawy, udoskonalenie kontroli jakości, ochrona tajemnicy technologicznej. Naturalnie jak wszystkie strategie wzrostu charakteryzuje się wysokim ryzykiem prowadzenia działalności, wynikającym z wysokich inwestycji i konieczności angażowania własnego kapitału.

J. Rokita pokazał jeszcze nieco inne podejście do strategii. Określił on pewien zestaw strategii sektorowych, które można traktować jako strategie wzrostu. Ich charakterystyka ujęta została w poniższej tabeli.

Rodzaje cech	Strategia przywództwa kosztowego	Strategia różnicowania	Strategia najlepszych kosztów	Strategia koncentracji na segmencie (niszy)
Strategia ma na celu	Dostęp do szerokiego zakresu rynku (wielu segmentów rynku)		Wartość uświadamiąna przez nabywców	Wąski zakres rynku, gdzie potrzeby i preferencje nabywców są znacząco różne od reszty rynku
Podstaw przewagi konkurencyjnej	Niższe koszty niż koszty konkurencji	Zdolność dostarczania nabywcom czegoś odmiennego od konkurentów	Więcej wartości za te same pieniądze	Niższe koszty Lu specjalne cechy, które spełniają oczekiwania nabywców
Szerokość wachlarza asortymentowego (tzw. Linii produktów)	Dobry produkt podstawowy z niewielu wyróżniającymi go cechami (akceptowalna jakość, ograniczony wybór)	Wiele odmian produktów, szeroki wybór, silny nacisk na różnicowanie cech	Cechy produktów dobre lub doskonałe, zróżnicowane produkty luksusowe	Cechy produktu dostosowane do gustów lub specjalnych potrzeb
Procesy wytwórcze zorientowane na	Znajdowanie sposobów obniżki kosztów własnych bez uszczerbku dla akceptowalnych przez nabywców cech produktów i poziomu ich	Kreowanie wartości dla nabywców, dążenie do osiągnięcia przez produkt przewagi nad produktami konkurentów	Połączenie ze sobą jakości produktów prestiżowych z ich cechami właściwymi dla produktów o niskich kosztach	Dostosowanie produktów do wymagań niszy rynkowej

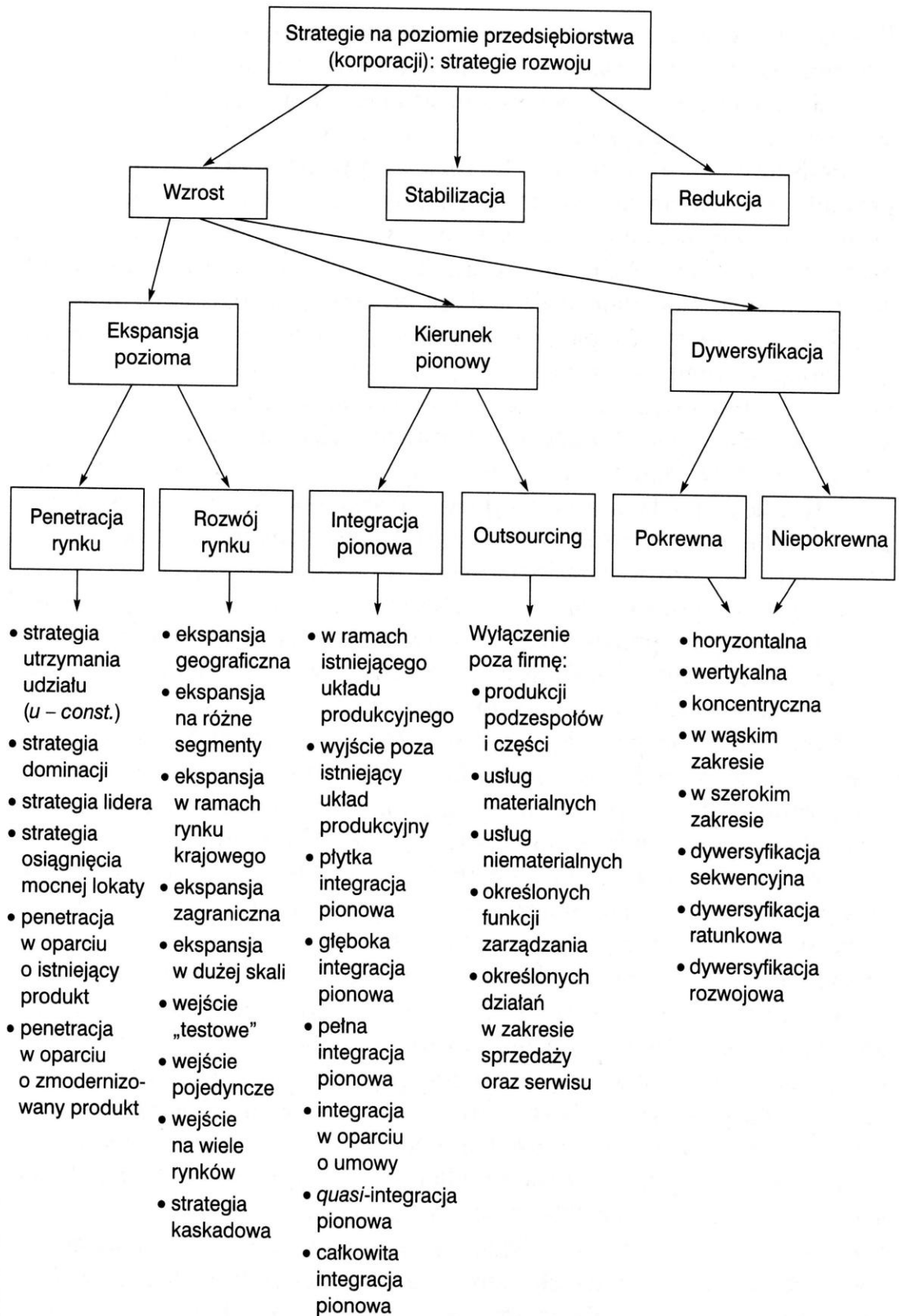
	jakości			
Marketing zorientowany na	Wykazywanie zalet tych cech produktów, które umożliwiają obniżanie kosztów nabywców	Wykazywanie zalet tych cech produktów, które nabywcy są skłonni kupować; uzyskanie za te produkty ceny, która pokryje koszty różnicowania	Obniżanie cen na produkty o cechach porównywalnych z produktami konkurentów. Lu tworzenie wyższej wartości użytkowej produktów	Informowanie, jak cechy produktów spełniają oczekiwania nabywców niszy rynkowej
Realizacja strategii przez	Oferowanie produktów cechujących się dobrą relacją cena - wartość	Określenie granicznego poziomu różnicowania, optymalna innowacyjność	Rozwijanie unikalnych doświadczeń i równoczesne działania w celu obniżki kosztów i podnoszenie poziomu cech produktów	Obsługiwanie niszy rynkowej lepiej niż konkurenci, nieobniżanie wizerunku i wchodzenie do innych segmentów rynku

Tab. 3 Charakterystyka strategii sektorowych

Źródło: Rokita J., Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa, 2005

4. Kluczowe strategie wzrostu

Podsumowania podejścia do strategii dokonało w ostatnim czasie wielu autorów, między innymi Janasz K., Janasz Wł., Koziół K., Szopik K., Sowa K. Prezentuje je poniższy rysunek.



Rys. 4 Zestawienie strategii wzrostowych

Źródło: Sowa K., *Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych*, Difin, Warszawa, 2006;
Janasz K., Janasz Wł., Koziol K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa, 2008

Zgodnie z prezentowanym powyżej rysunkiem warto wskazać na kluczowe strategię

- Strategia integracji pionowej jest zgodna z prezentowaną we wcześniejszej części opracowania
- Strategia outsourcingu bazuje na wykorzystywaniu zasobów zewnętrznych, korzystanie z usług firm zewnętrznych dla zwiększenia efektywności o obniżenia kosztów. Pozwala na wzrost bezpieczeństwa organizacji, poszerzenie możliwości świadczenia usług dzięki współpracy z podwykonawcą, możliwość angażowania różnorodnych specjalistów, minimalizacja kosztów pracowników, optymalizacja kosztów obsługi, poprawa elastyczności.
- Strategia dywersyfikacji
 - Pokrewnej – występuje, gdy spełniony jest przynajmniej jeden z poniższych warunków
 - Nowy produkt jest sprzedawany na rynkach zbliżonych do dotychczasowych, w podobny sposób, za pośrednictwem podobnych kanałów dystrybucji
 - Produkt jest produkowany za pomocą zbliżonej technologii przy ujęciu podobnej technologii
 - Produkt został skomponowany z wykorzystaniem dotychczasowo zaplecza B=R
 - Nowe obszary funkcjonowania organizacji mieszczą się w jej istniejącym łańcuchu wartości
 - Niedokrewna – ma miejsce w sytuacji, gdy nie występuje żaden z powyższych elementów [27, ss.20].
- Strategia penetracji rynku koncentruje się na wzmocnieniu pozycji na dotychczasowym rynku oraz zintensyfikowaniu sprzedaży dotychczasowego produktu. Odbywa się to za pośrednictwem elastycznej polityki cenowej, obniżenia cen, doskonalenia jakości usług, aktywizacji sprzedaży, wyboru najkorzystniejszego kanału dystrybucji oraz intensyfikacji działań promocyjnych.
- Strategia rozwoju rynku – strategia ekspansji – typowa dla firm o silnej pozycji rynkowej, proponującej ciekawe produkty, planujące wejście na atrakcyjne rynki. Stosowana jest tu długookresowa wysoka marża

zysku. Działania koncentrują się na proponowaniu szerokiego i głębokiego asortymentu, innowacji, różnorodności kanałów dystrybucji oraz intensywnych działań promocyjnych [35, ss.30].

Samej strategii ekspansji jako strategii wzrostu w ujęciu globalnym przyglądał się między innymi A. Palmer prezentując formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw. Zostały one ujęte w poniższej tabeli.

Formy podstawowe	Odmiany form podstawowych	Zakres własności	Stopień integracji	Zaangażowanie zasobów	Stopień ryzyka	Zakres kontroli
Formy kontraktowe	Eksport Licencjonowanie franchising, korespondent (bankowy, spedycyjny) kontrakt menedżerski	nie występuje	niewielki	nie występuje	niewielki	wspólna kontrola
Joint venture	Partnerstwo konsorcjum, stowarzyszenie, alians strategiczny	w zależności od warunków umowy	w zależności od warunków umowy	w zależności od warunków umowy	w zależności od warunków umowy	wspólna kontrola
Pełna własność	oddział, biuro, przedstawicielstwo spółka córka	pełna	pełny	duże	duży	pełna kontrola

Tab. 4 Formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa

Źródło: Palmer A., Principles of Services Marketing. McGraw-Hill Book Company, Meidenhead 1994

Decyzja dotycząca wyboru określonej metody ekspansji wiąże się z wyznawaną przez organizację wizją, celami, dysponowanymi zasobami, dostępem do międzynarodowych rynków, możliwości podjęcia ryzyka czy sposobu kontroli międzynarodowego przedsięwzięcia.

5. Podsumowanie

Reasumując studia literatury wskazały na występowanie całego wachlarza podejść do strategii wzrostowych. Jednakże wszystkie one bazują na wspólnym rdzeniu, którym jest rozwój firmy, jej wzrost, dążenie do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej, poszerzenia udziału w rynku, doskonalenia oferty produktowej – usługowej oraz poprawy innowacyjności. Tym samym obserwując rynek i

mechanizmy nim rządzące można zasugerować, iż w przypadku sektora finansowego, ze szczególnym uwzględnieniem banków strategia wzrostowa jest powszechnie stosowana.

Literatura:

- [1] Altkorn J., Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków, 2004
- [2] Ansoff H.I., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985
- [3] Borkowska M., Alianse strategiczne przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1997
- [4] Certo S., Peter J., Strategic Management. Random House Inc., New York 1988
- [5] Cowell D., The Marketing of Services. Butterworth-Heinemann, Oxford 1991
- [6] Domaszewicz Z., Pohandlują w Internecie. „Gazeta Wyborcza” dodatek Telekomunikacja i Internet, 11.04.2001
- [7] Fabiańska K., Rokita J., Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1986.
- [8] Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., Marketing Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994
- [9] Griffin R., Pustay M., International Business, Addison Wesley Publications, 1996
- [10] Hill C., Johnes G., Strategic Management. Houghton Mifflin Co., Boston 1992
- [11] Janasz K., Janasz Wł., Koziół K., Szopik K., Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie, Difin, Warszawa, 2008
- [12] Kasper H., van Helsdingen P., de Vries W. jr, Services Marketing Management. An International Perspective. John Wiley & Sons, Chichester 1999
- [13] Kostecki M., Marketing Strategies for Services; Globalization, Client-Oriented, Deregulation. Pergamon Press, Oxford 1994
- [14] Kotler P., Marketing, PWE, Warszawa, 2002
- [15] Krishna Erramili M., Rao C.P., Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. W: M. Gabbott, G. Hogg, Contemporary Services Marketing Management. The Dryden Press, London 1997

- [16] Lambin J.J., Strategic Marketing, McGraw-Hill, London 1993
- [17] Lovelock C., Yip G. S., Developing Global Strategies for Services Business. „California Management Review”, 1996, vol. 38, no. 2, Winter
- [18] Nowakowski M.K., Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego. Difin, Warszawa 1999
- [19] Palmer A., Principles of Services Marketing. McGraw-Hill Book Company, Meidenhead 1994
- [20] Penc J., Strategie zarządzania, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1995.
- [21] Penc J., Strategie Zarządzania. Perspektywiczne Myślenie. Systemowe Działanie. Teoria i Praktyka Zarządzania. Drogi do Sukcesu Firmy, Placet, Warszawa 1994
- [22] Penc J., Zarządzanie w praktyce, menedżerskie myślenie i działanie, Wydawnictwo Prawno – Ekonomiczne, Warszawa 1998
- [23] Pierścionek Z, Strategie rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
- [24] Pietrasiński P., Globalizacja a zagrożenia dla rozwoju gospodarki światowej, Marketing i rynek, 2001, nr 1
- [25] Rokita J., Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa, 2005
- [26] Romanowska M., Alianse strategiczne przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 1997
- [27] Rucińska D., Tłoczyński D., Strategie marketingowe jako element zarządzania działalnością gospodarczą, Wydawnictwo Uczelniane Bałtyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej, Koszalin 1999
- [28] Rymarczyk J, Internacjonalizacja przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1996
- [29] Sowa K., Strategie konkurencji korporacji ponadnarodowych, Difin, Warszawa, 2006
- [30] Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa 2000
- [31] Stokes D., Marketing: A Case Study Approach, Letts Educational, London 1997

[32] Sznajder A., Euromarketing, PWN, Warszawa 1997

[33] Thompson A.A., Strickland A.J., Strategic Management, Irwin, Homewood, Illinois 1990

[34] Urbanowska-Sojkin E., Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998

[35] Załoga E., Kwarciński T., Strategie rynkowe w transporcie, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006

SPIS TABEL

Tabela 1 Czynniki wpływające na atrakcyjność przemysłu (sektora) i pozycję konkurencyjną firmy

Tabela 2 Strategie wynikające z macierzy GE

Tabela 3 Charakterystyka strategii sektorowych

Tabela 4 Formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1 Strategie A.I. Ansoffa

Rysunek 2 Klasyfikacja jednostek strategicznych w macierzy GE

Rysunek 3 Relacje z partnerami wynikające ze strategii integracji pionowej

Rysunek 4 Zestawienie strategii wzrostowych