

*Анджей Ліманський, д. е. н., професор*

*Ірєней Драб'юк, к. е. н.*

*Вища школа маркетингового управління та іноземних мов, Катовіце (Польща)*

## МІЖНАРОДНІ ОРІЄНТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ — МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ

Фундаментальною засадою маркетингу є визнання споживача як центрального суб'єкта, задоволення потреб якого складає головний сенс і мету кожної господарської діяльності. Концепція міжнародного маркетингу у повній мірі відповідає загальній природі маркетингу, визначеній Ф. Котлером як суспільний "процес, завдяки якому суб'єкти або групи отримують те, в чому мають потребу і чого хочуть, через створення, пропонування і вільний обмін продуктів і послуг"<sup>1</sup>. Сутність маркетингу є незмінною незалежно від геополітичних, національних, просторових меж ринку, на якому працює підприємство. Маркетинг послуговується скрізь тими самими принципами, набором інструментів та методик. Погоджуючись із Ф. Котлером, що маркетинг — це процес обміну вартості між підприємством і споживачем, що має на меті задоволення потреб і бажань покупця, можна вважати, що обмін вартості в міжнародному масштабі здійснюється відповідно до вищезгаданих засад на різних рівнях цього процесу. Всупереч тожності принципів загальної методології маркетингу і концепції міжнародного маркетингу, можна вказати на певні характеристики, які свідчать про особливості маркетингу підприємств, що працюють на закордонних ринках. Це перш за все: бузумовно, різний характер макро- і мікросередовища, його більша складність і мінливість (турбулентність), масштаб завдань, які стоять перед маркетинговими дослідженнями, а також формоутворення стратегій, які вимагають більшої диференціації рішень.<sup>2</sup>

### ЗАГАЛЬНА ОРІЄНТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ФУНКЦІОНУЮТЬ НА ЗАКОРДОННИХ РИНКАХ

Міжнародний маркетинг визначається різними авторами у подібний спосіб, але кожен з них робить акцент на різних аспектах. Усі визначення підкреслюють,

що міжнародний маркетинг являє собою комплекс принципів, методів та інструментів діяльності на закордонних ринках, включно з глобальним ринком. Наголошують, що суть поняття виражає активність підприємства на міжнародній арені, яку створюють ринки принаймні двох держав. Для інтернаціоналізації маркетингу неістотною є кількість держав і закордонних ринків, на яких підприємство має намір розпочати діяльність у якій-небудь формі, важливим є сам факт перетину підприємством зі своєю пропозицією державного кордону країни, у якій воно має своє головне місцеперебування (так звана материнська країна).<sup>3</sup> Дії в рамках міжнародного маркетингу охоплюють ідентифікацію потреб і очікувань покупців у різних країнах, розпізнання міжнародного оточення, в якому діє підприємство, формування і розвиток продуктів, їх упакування, встановлення ціни, вибір відповідних каналів розподілу, а також способів комунікації з ринком. Таким чином, це процес планування і реалізації концепції, встановлення цін, просування і дистрибуції товарів, послуг та ідей, який є основою відносин обміну, спрямованих на досягнення мети покупців і підприємства у міжнародному масштабі.<sup>4</sup>

Сучасний міжнародний ринок, крім розвитку процесів інтернаціоналізації та глобалізації, охоплює незалежні держави, кожна зі своєю визначеною національною ментальністю, культурою і суспільно-економічним середовищем. Підприємства, які функціонують у міжнародному оточенні, мусять пристосувати маркетингову стратегію до масштабу своєї діяльності. Суть проблеми зводиться до визначення ступеня уніфікації стратегії в різних країнах і регіонах. Можна назвати багато різноманітних варіантів дій, діаметрально протилежні з яких мають назву стандартизації і адаптації (диференціації, індивідуалізації) маркетингової діяльності.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Ph. Kotler, Marketing, Dom Wydawniczy Rebis, Poznae 2006, s. 8.

<sup>2</sup> K. Karcz, Miedzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe, PWE, Warszawa 2004, s. 65.

<sup>3</sup> J. W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Ebikowska, Marketing miedzynarodowy. Zarys problematyki, PWE, Warszawa 2008, s. 31.

<sup>4</sup> K. Karcz, Miedzynarodowe badania marketingowe..., op. cit., s. 64.

<sup>5</sup> E. Duliniac, Marketing miedzynarodowy, PWE, Warszawa 2004, s. 33—47; J. W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Ebikowska, Marketing miedzynarodowy..., op. cit., s. 141—143.

Стратегія стандартизації припускає, що міжнародний маркетинг є уніфікованою в розрізі всіх обслуговуваних ринків концепцією функціонування підприємства. Уніфікований підхід до ринку стосується однаковою мірою як вітчизняного ринку, так і закордонних ринків. В основі цього підходу лежать такі припущення:

1) скрізь — в географічному розмірі — незалежно від країни перебування покупці мають наближені, уніфіковані потреби;

2) потреби сучасних споживачів є гнучкими і порівняно легко піддаються формуванню маркетинговими методами та інструментами;

3) проявляється чіткий процес уподібнення (конвергенції) потреб, а також стандартів і структур споживання в міжнародному і глобальному масштабах.

Головними перевагами стандартизації маркетингових дій можна вважати перш за все:

— створення цілісного образу підприємства на всіх закордонних ринках, обслуговуваних ним, що дозволяє уникнути замішання і помилкового сприйняття його споживачами, що в результаті забезпечує їх довіру і лояльність;

— отримання вигоди від ефекту масштабу у виробництві, постачанні, дослідженнях і розвитку та ін.;

— мінімізацію витрат і швидке повернення вкладених інвестицій.

Стандартизація є найпростішим і найдешевшим підходом, який не завжди дає задовільні кінцеві результати у вигляді максимізації частки на закордонних ринках і збільшення рівня прибутку. Недоліки цієї концепції належить шукати перш за все в часто недостатньому пристосуванні пропозиції підприємства до очікувань покупців, що впливає з неврахування специфіки цільових ринків.

Стратегія адаптації робить акцент перш за все на відмінностях між окремими закордонними ринками, вважаючи їх основним визначником присутності підприємства в міжнародному середовищі. Такі відмінності стосуються багатьох істотних питань, зокрема відмінності:

— суспільних систем — культури, релігії, історії розвитку;

— юридичних рішень і політичних систем;

— рівнів господарського розвитку окремих держав, їх внутрішніх ринків та економіки;

— диференціювання купівельної спроможності мешканців різних країн.

Наслідком вищезгаданого підходу є пристосування маркетингових інструментів підприємства до умов і специфіки даного цільового ринку (адаптація), що проявляється через відповідні модифікації стратегії продукту, ціни, розподілу і просування порівняно з базовими стратегіями, застосовуваними на загальнодержавному ринку чи інших закордонних ринках. У цьому випадку підприємство має вищі витрати, порівняно із стандартизацією, але, з іншого боку, можна розраховувати на більшу частку ринку, а також на вищі прибутки через краще пристосування своєї пропозиції до особливостей обслуговуваного цільового ринку.

Маркетингові рішення не полягають у виборі між цілковитою стандартизацією і повною адаптацією. Швидше можна говорити про ступені (етапи) стандартизацій, які залежать від багатьох різнорідних чинників, зокрема від:

— йому ринку (географічного простору і властивих йому економічних чинників);

— виду продуктів (типу продукції і позиції продукту);

— організаційних чинників (колективної орієнтації, відносин між центральним управлінням і філіями підприємства, делегуванням повноважень);

— оточення (фізичного, юридичного і політичного а також маркетингової інфраструктури);

— ринкової позиції (розвитку ринку, ринкових умов і конкуренції).

Визначення ступеня стандартизації спирається на припущення про те, що повна глобальна стандартизація в практиці неможлива, а її ступінь і масштаби можуть розглядатися тільки в довготермінових категоріях. Крім того, вигоди від стандартизації не зростають разом із збільшенням її сфери, після досягнення певного рівня подальша стандартизація стикається з перешкодою неприйняття з боку ринку. Знаходження відповідної для даного підприємства пропорції між стандартизацією маркетингових дій на різних закордонних ринках та їх пристосуванням до специфіки окремих ринків являє собою одну з основних дилем міжнародного маркетингу.

**Таблиця 1. Сприйняття підприємством закордонних ринків та розмах стандартизації/адаптації маркетингової стратегії**

Ознаки	Сприйняття підприємством закордонних ринків			
	Етноцентричне	Поліцентричне	Регіоцентричне	Геоцентричне
Стандартизація	Застосування маркетингових стратегій, випробуваних з успіхом на материнському ринку	Брак імпульсів до стандартизації	Стандартизація стратегії в межах регіонів (групи держав)	Стандартизація стратегії в глобальному масштабі
Адаптація	Допустима незначна адаптація до місцевих умов	Адаптація стратегії до умов місцевих ринків	Адаптація стратегії до умов регіонів, що відособлюються (групи держав)	Допустима незначна адаптація до місцевих умов

Джерело: складено на основі Karcz, Miedzynarodowe badania marketingowe..., op. cit., s. 35.

## ВІДМІННОСТІ У СПОСОБАХ СПРИЙНЯТТЯ ЗАКОРДОННИХ РИНКІВ

Загальну орієнтацію підприємства на закордонних ринків, тобто стандартизацію і/чи адаптацію, можна деталізувати в рамках так званої формули EPRG, яка визначає чотири способи просування міжнародних підприємств: етноцентричний, поліцентричний, регіоцентричний і геоцентричний. Етноцентричний та геоцентричний підходи є наслідком стандартизації, натомість поліцентричний і регіоцентричний підходи ближчі до адаптації (табл. 1).

Етноцентрична орієнтація найчастіше характерна для підприємств, які лише розпочинають діяльність за кордоном, а їх основним місцем функціонування залишається вітчизняний ринок. Етноцентрично орієнтовані підприємства мають невеликий оборот за кордоном, а для виходу на закордонні ринки вибирають країни з подібною структурою, зазвичай, це сусідні країни. Часто трапляється, що є тільки одна країна, з якою підприємство нав'язало господарські контакти у формі експорту. У такій ситуації концепція полягає у використанні за рубежем конкурентної переваги, отриманої на вітчизняному ринку. Підприємство входить на закордонні ринки для продовження циклу життя продукту і дисконтування конкурентної переваги, отриманої на вітчизняному ринку. Відповідно, ступінь інтернаціоналізації є відносно незначним.


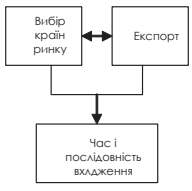
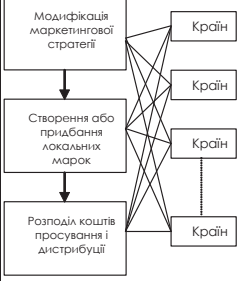
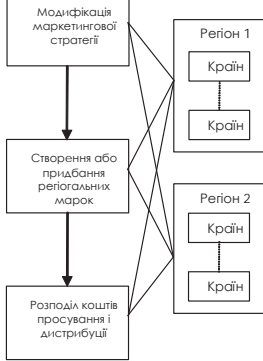

Прийняття етноцентричної орієнтації може також впливати із припущення про перевагу (домінування) програми і досвіду, набутого у материнській країні як результат діяльності в міжнародному оточенні. У цьому випадку такий підхід може стосуватися однаковою мірою як підприємств із невеликим ступенем інтернаціоналізації діяльності, так і великих корпорацій, що функціонують на багатьох ринках. У таких підприємствах в конкретних рішеннях щодо закордонних ринків домінує сприйняття вітчизняного ринку внаслідок переконання в універсальності і переваги власних дій, а також можливості їх стандартизації в міжнародному масштабі. У системі управління підприємством етноцентрична орієнтація характеризується чіткою централізацією рішень на рівні материнської країни.

Поліцентрична орієнтація, яку називають також мультилокальною, є засадничо відмінною від етноцентричної орієнтації. В її основі лежить розвиток стратегії згідно з критеріями приймаючої країни, що означає при-

стосування пропозиції підприємства до специфіки окремих закордонних ринків і отримання в такий спосіб конкурентної переваги. Кожен із закордонних ринків інтерпретується індивідуально, до кожного з них пристосовується також форма входу і діяльності. Для того щоб справитися з такими вимогами, доцільно утворити на важливіших ринках філії, дочірні товариства або joint ventures, які мали не тільки торговий характер, але й виробничий. Філії підприємства мають в такому випадку велику автономію і приймають рішення самостійно, пристосовуючись до існуючих умов. Порівняно з місцевими конкурентами такі суб'єкти підприємницької діяльності матимуть перевагу, яка впливає з існування в рамках усього підприємства фінансового фонду, можливості розподілу витрат на дослідження та розвиток на глобальні обороти підприємства, координації експорту і трансферу ноу-хау між окремими одиницями і т.д. Тому можна стверджувати, що для поліцентричної орієнтації закордонна діяльність підприємства та його маркетинг спрямовані на диференційовані країни та різномірні форми контактів.

Своєрідним різновидом поліцентричної орієнтації є орієнтація регіоцентрична. У цьому випадку підприємство не враховує специфіку окремих закордонних ринків, але вважає, що існує велика схожість, наприклад, у структурі цих ринків, поведінці конкурентів і споживачів. Приймається припущення, що деякі групи держав подібні за деякими ознаками, а ступінь цієї схожості більший, ніж ступінь диференціювання. Тому створюються регіони, які охоплюють декілька або більше закордонних ринків, і до панівних на них умов підприємство пристосовує свою пропозицію, форму входу на ринок і спосіб діяльності.

Спільні риси країн, які входять у регіон, знаходять відображення у регіональній координації і пристосо-

Орієнтація	Етноцентрична		Поліцентрична	Регіоцентрична	Глобальна
	Загальнодержавний маркетинг	Експортний маркетинг	Міжнародний маркетинг	Субглобальний маркетинг	Глобальний маркетинг
					
Формування продукту	Для вітчизняних покупців	Головним чином на підставі замовлення вітчизняних покупців	За місцевим замовленням	Стандартизація в рамках регіону (групи країн)	Глобальний продукт
Прийняття маркетингових рішень	У центральному управлінні	У центральному управлінні	У окремих країнах	У окремих регіонах	У центральному управлінні

**Рис. 1. Міжнародні орієнтації підприємств**

Джерело: створено на основі E. Duliniec, Marketing międzynarodowy..., op. cit., s. 30—31.

вуванні управління підприємством на ринках цих країн. Створюються регіональні колективи, які управляють групами продуктів, торговими марками і т.п. Однакова інтерпретація всіх країн даного регіону створює шанс отримання ефекту масштабу в більшому розмірі, ніж у випадку поліцентричної орієнтації, однак, з другого боку, викликає ризик надмірної стандартизації (усереднення) програми дії, оскільки може виявитися, що деякі загальні елементи для регіону як цілісності стають ослабленими і віддаленими від реальних потреб окремих місцевих ринків. Це застереження знаходить підтвердження у факті дуже суттєвого диференціювання країн-членів Європейського Союзу та інших інтеграційних утворень, фундаментом яких є спільний, однорідний відносно сфери регуляції, внутрішній ринок.

Геоцентрична орієнтація припускає, що підприємство рахується у своїй діяльності зі світовою перспективою. Це означає, що підприємство інтерпретує закордонні ринки як один світовий ринок, на якому відсутні істотних риси, які вирізняють окремі ринки. Універсалізм пропозиції і так звана схильність глобального споживача до її схвалення складає передумову успіху цієї орієнтації. Форма входу, спосіб дії дуже подібні на всіх закордонних ринках, на яких підприємство функціонує. Таке спрямування веде до стандартизації маркетингових дій, а також до централізації рішень.

У геоцентричній орієнтації, яка є проявом найбільш інтернаціоналізованого просування підприємства, метою є формування глобального, наднаціонального підходу до функціонування підприємства. Існуючі відмінності між країнами потенційної експансії свідомо обходяться або зводяться до відмінностей і певної специфіки в рамках ринків держав так званої Тріади, тобто провідних країн Північної Америки, Західної Європи і Східної Азії. Звідси геоцентрична концепція реалізується в практиці в сенсі геоцентрично-інтеграційному, що передбачає більшу диференціацію просування в залежності від групи згаданих країн Тріади, яких стосується координація і реалізація дій, реалізовуваних на світовому масштабі, і є типовою для транснаціональних корпорацій.

### МАРКЕТИНГ НА ЗАКОРДОННИХ РИНКАХ

Процеси поглиблення інтернаціоналізації та глобалізації господарської діяльності спричинили формування різних маркетингових підходів до ведення діяльності у міжнародному масштабі. Чим більшим є ступінь залучення підприємства до міжнародного ринку, тим більшою є імовірність використання все більш просунутих методів маркетингу на закордонних ринках (рис. 1).

Вихідним пунктом для подальших розмірковувань є концепція загальнодержавного маркетингу, в рамках якої маркетингові дії підприємства стосуються тільки одиничного ринку — материнського. Такий підхід характерний для підприємств, які не здійснюють якої-небудь діяльності на закордонних ринках, навіть через найпростіші форми інтернаціоналізації. Функціонування підприємства зводиться до досить однорідних вітчизняних умов на рівні мікро- та макросередовища. Щоправда, підприємство здійснює поділ споживачів на різні

сегменти, проте усі культурно-суспільні обставини залишаються такими ж або дуже подібними.

Природна еволюція функціонування підприємства, орієнтованого етноцентрично, охоплює діяльність в рамках експортного маркетингу. Це — слаборозвинута версія маркетингу на закордонних ринках, яка полягає в тому, що підприємство розміщує свій продукт, призначений для вітчизняного ринку, також на закордонних ринках. Іншими словами, виробник приймає рішення про міжнародну співпрацю у формі експорту як прямого, так і непрямого. Експорт є найбільш традиційною формою маркетингу на закордонних ринках, а одночасно найпростішою формою інтернаціоналізації підприємства.

Підприємство, що застосовує названий підхід, і надалі в центр своїх інтересів ставить країну материнську, а продаж і збільшення частки на вітчизняному ринку є пріоритетною метою. У такому випадку має місце тільки просте "перенесення" концепції та інструментів вітчизняного маркетингу на діяльність підприємства за рубежом. Підприємство виходить із припущення, що продукт, який продається на вітчизняному ринку, можна буде в такий самий спосіб продавати на ринках інших країн. Цього виду підхід виправданий тільки на ринках тих країн, де попит ідентичний або дуже подібний до вітчизняного ринку підприємства і де споживачі у повній мірі схвалюють стандартизований або незначно диференційований продукт.

Більш розвинуті концепції міжнародного і багатонаціонального маркетингу характерні для підприємств, які перейшли вже першу фазу процесу інтернаціоналізації і розпочали діяльність на закордонних ринках, поступово інтернаціоналізуючи не тільки продаж, але й виробництво, власність, а навіть керівні кадри. Міжнародний маркетинг спирається на аналіз закордонних ринків та помічені на них відмінності, при одночасному зростанні значення та інтенсивності обслуговування закордонних ринків для діяльності підприємства. У такому випадку підприємство розширює своє зацікавлення закордонними ринками, ангажуючись в розпізнання нових потенційних ринків збуту. Перенесення власної вітчизняної стратегії діяльності стає неможливим, виникає необхідність її пристосування до внутрішніх окремих умов ринків. Ринок кожної країни сприймається як відмінна цілісність, з різними потребами, покупцями, різною ментальністю та різними способами прийняття рішення про придбання майна і послуг. Ангажуючись в міжнародний маркетинг, підприємство повинне підготувати для кожного закордонного ринку різну стратегію входу і діяльності, в якій буде міститися відповідна структура marketing-mix. Філії материнського підприємства, локалізовані на окремих закордонних ринках, ведуть незалежну діяльність, тобто незалежно встановлюють власну маркетингову мету і плани її реалізації. Крім того, здійснюють адаптації продуктів, встановлюють власні ціни, приймають автономні рішення щодо способів дистрибуції і використання місцевих медіа та рекламних агенцій.

Концепція багатонаціонального маркетингу може інтерпретуватися як наступний етап в розвитку підприємства, орієнтованого на обслуговування закордонних

ринків і зміну міжнародного маркетингу. Суть змін зводиться до того, що активи підприємства також переносяться поза рубежі материнської країни, а воно функціонує в декількох різних державах на засадах, наближених до діяльності вітчизняних фірм. Таким чином відбувається інтернаціоналізація виробництва, власності, людських ресурсів, в тому числі керівних кадрів. Подібно як в концепції міжнародного маркетингу, необхідною є підготовка різних стратегій входу і діяльності, з яких кожна повинна бути добре пристосована до умов ринку, на якому буде реалізована. Зусилля маркетингових служб концентруються на якнайкращому пристосуванні структури marketing-mix до оточення в окремих країнах.

Термін "глобальний маркетинг" зазвичай застосовують в контексті великих корпорацій, які здійснюють свою діяльність у глобальному масштабі на всьому світовому ринку, а не на окремих різних ринках країн. Концепція глобального маркетингу є наслідком зростаючої конкуренції між великими корпораціями. Необхідність зниження витрат і отримання прибутку через використання ефекту масштабу виробництва спричинили зміну сфери діяльності і способу мислення в категоріях глобального ринку та пошуку можливості застосування стандартизованої (однорідної) маркетингової стратегії. Здобування і утримання доброї позиції на ринку залежить від здатності підприємства помічати цілісність дій конкурентів на світовому ринку у взаємодії, а не тільки спостерігати за діяльністю підприємств на окремих закордонних ринках.

Глобалізація ґрунтується на переконанні, що світ стає все більш гомогенним, що відмінності між національними ринками поступово зникають. У концепції "глобалізації ринків" відбувається поступова конвергенція закордонних ринків в один великий світовий ринок, на якому в подібний спосіб можна задовольняти потреби споживачів. У такій концепції сукупність ринків різних країн розглядається як цільовий ринок, і для такого ринку встановлюється один маркетинговий план і спільні засоби його реалізації. Підприємства застосовуватимуть концепцію глобального маркетингу тільки за умови, якщо вони спроможні у світовому масштабі ідентифікувати достатньо численний гомогенний сегмент покупців, які очікують ту саму матеріальну і символічну вигоду, ідентично сприймають маркетингові послання і приймають той самий спосіб задоволення очікуваної вигоди. Лише у такому випадку стандартизація маркетингової стратегії може бути ефективною.

Непрямым варіантом стратегії дії на світовому ринку є концепція субглобального маркетингу, який визначається також як маркетинг модульний, глобально-локальний або транснаціональний. Враховуючи на той факт, що відмінності між окремими закордонними ринками стосуються передусім культурних особливостей, можна також говорити про міжкультурний маркетинг. Культура може впливати на поведінку споживачів і підприємств як комплексних суб'єктів, і тим самим створює маркетингові рамки вибору стратегії діяльності в міжнародному і глобальному оточенні.

Субглобальна стратегія полягає у формуванні

маркетингових стратегій (модулів) певного ступеня стандартизації та їх використанні в окремих регіонах (групах країн). У випадку міжкультурного маркетингу основою сегментації ринку є критерії культурної приналежності, а не національної. Підприємство, яке пропонує певні продукти, шукає схожості і універсальних культурних цінностей, спільних для цільових сегментів споживачів. Головним принципом вищезгаданих дій є паралельне використання уніфікованих і диференційованих потреб на різних ринках і в різних культурах: схожість в джерелах поведінки сподивачів, які мають універсальний характер (напр., об'єктивність емоції, інстинктів чи мотивації), що можуть вони бути підставою формулювання однорідної структури marketing-mix. Проте символіка цих емоцій в окремих країнах і культурах може значно відрізнятися, що означає необхідність пристосування багатьох дій, напр. рекламних, до її місцевого характеру. Підприємства, що застосовують цей вид маркетингової стратегії, одночасно використовують спільні і відмінні вимоги окремих ринків, що зумовлює створення однорідних основних програм дії, які пристосовані до реалізації в конкретних умовах. Це є основою принципу глобального мислення, а не локальної діяльності на світовому ринку.

Прикладом субглобального підходу є концепція євромаркетингу, який є сукупністю принципів здійснення підприємством діяльності на специфічному міжнародному ринку, яким є внутрішній ринок Європейського Союзу. З одного боку, євrorинок однорідний в аспекті сфери регуляції, оскільки визначається однорідними чи уніфікованими юридичними нормами ведення бізнесу, охорони споживача і конкуренції, а також позбавлений протекціоністських бар'єрів митного захисту на внутрішніх кордонах між країнами-членами Європейського Союзу. Разом з виникненням однорідного ринку національні продукти, що вироблялися до цього часу в якійсь країні з метою продажу на тому ж ринку, можуть продаватися на весь євrorинок з метою задоволення потреб так званих євроспоживачів. З другого боку, євrorинок такий різний, як і різними є культури, історичний досвід, рівні суспільного і економічного розвитку окремих країн, які створюють внутрішній ринок ЄС. Тому необхідною є відповідна гнучкість діяльності, яка впливає з безумовно існуючих відмінностей і поведінки споживачів у різних країнах євrorинку, проявом чого є необхідність пристосування пропозиції підприємства до особливостей окремих ринків.

#### Література:

1. Duliniac E., Marketing miedzynarodowy, PWE, Warszawa, 2004.
2. Karcz K., Miedzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe, PWE, Warszawa 2004.
3. Kotler Ph., Marketing, Dom Wydawniczy Rebis, Poznae 2006.
4. Wiktor J. W., Oczkowska R., Ebikowska A., Marketing miedzynarodowy. Zarys problematyki, PWE, Warszawa, 2008.

*Стаття надійшла до редакції 01.04.2009 р.*