

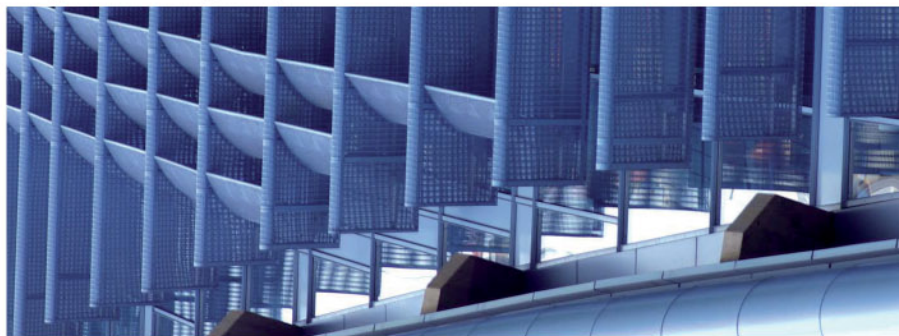
Marketing

na rynku

międzynarodowym

wydanie III zmienione

Wojciech Grzegorzczak



Marketing

na rynku

międzynarodowym

Wojciech Grzegorzczak

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

wydanie III zmienione

Warszawa 2013



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Recenzent pierwszego wydania
Dr hab. Jacek Otto, profesor Politechniki Łódzkiej

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Renata Włodek

Redakcja, korekta i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

www.wydawnictwojak.pl

Projekt graficzny okładki i zdjęcie na okładce
Barbara Widłak

© Copyright by Oficyna Ekonomiczna,
Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o. 2005

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2009

© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA 2013
All rights reserved.

Wydanie III zmienione

ISBN 978-83-264-4084-7

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska SA

Redakcja Książek
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

Spis treści

| | |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| O autorze | 9 |
| Wstęp | 11 |
| 1. Uwarunkowania i specyfika marketingu międzynarodowego..... | 13 |
| Czynniki ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw | 13 |
| Pojęcie marketingu międzynarodowego i jego elementy | 19 |
| 2. Badania marketingowe rynku międzynarodowego | 24 |
| Pojęcie i specyfika badań | 24 |
| Rodzaje badań..... | 27 |
| Źródła informacji i metody badań | 40 |
| 3. Etapy strategii na rynku międzynarodowym | 50 |
| Określenie strategii internacjonalizacyjnej przedsiębiorstwa..... | 50 |
| Ocena i selekcja rynków zagranicznych | 56 |
| Określenie celów działania na rynku zagranicznym | 56 |
| Ustalenie sposobów wejścia na rynek zagraniczny | 57 |
| Ustalenie działań funkcjonalnych przedsiębiorstwa | 58 |
| Koordynacja działań | 62 |
| Realizacja strategii i kontrola | 63 |
| 4. Wejście przedsiębiorstwa na wybrane rynki zagraniczne..... | 65 |
| Ocena i selekcja rynków zagranicznych | 65 |
| Formy wejścia | 73 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5. Charakterystyka form działania przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym | 79 |
| Działania eksportowe | 79 |
| Handel wymienny | 86 |
| Wybrane rodzaje ryzyka transakcji eksportowych i sposoby jego ograniczania..... | 89 |
| Działania kooperacyjne bez zaangażowania kapitału | 91 |
| Działania kooperacyjne z zaangażowaniem kapitału | 95 |
| Inwestycje bezpośrednie | 101 |
| 6. Strategie funkcjonalne przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym | 106 |
| Strategie marketingowe | 106 |
| Pozostałe strategie funkcjonalne | 115 |
| 7. Strategia marketing mix na rynku międzynarodowym i jej elementy | 120 |
| Polityka produktu | 121 |
| Polityka cenowa | 139 |
| Polityka dystrybucji na rynku międzynarodowym..... | 165 |
| Polityka promocji przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym i jej elementy .. | 183 |
| 8. Organizacja marketingu w przedsiębiorstwie działającym na rynku międzynarodowym | 204 |
| Podział organizacyjnych struktur marketingu | 205 |
| 9. Strategie ekspansji polskich firm na rynki zagraniczne. | |
| Studia przypadków | 215 |
| Formy wejścia polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne | 215 |
| Inwestycje bezpośrednie polskich przedsiębiorstw..... | 217 |
| Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych..... | 219 |
| Grupa Maspex Wadowice | 223 |
| Grupa Mokate..... | 225 |
| Amica Wronki SA | 227 |
| Grupa Selena | 231 |
| Toruńskie Zakłady Materiałów Opatrunkowych SA..... | 234 |
| Grupa Can-Pack | 236 |
| Polskie przedsiębiorstwa z branży kosmetycznej (Dr Irena Eris, Kolastyna) | 238 |
| Solaris Bus & Coach..... | 244 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Polskie przedsiębiorstwa z branży meblarskiej (Grupa Forte, Grupa Nowy Styl) | 247 |
| Polskie przedsiębiorstwa z branży odzieżowej i obuwniczej (LPP SA, Redan, Gino Rossi) | 251 |
| Grupa Atlas SA | 259 |
| Grupa Koelner | 263 |
| | |
| 10. Strategie marketingowe zagranicznych firm na rynku międzynarodowym. | |
| Studia przypadków | 265 |
| McDonald's Corporation | 265 |
| IKEA | 268 |
| Nike Inc. | 270 |
| Avon | 274 |
| Benetton Group | 276 |
| Koncern Bertelsmann na polskim rynku | 279 |
| Strategia wejścia na polski rynek firmy Stollwerck | 282 |
| Strategia wejścia na polski rynek firmy Cadbury | 284 |
| Strategia wejścia na polski rynek firm Algida i Schöller | 286 |
| | |
| Zakończenie | 289 |
| Literatura | 293 |
| Indeks | 301 |

O autorze

Prof. dr hab. Wojciech Grzegorzczak jest kierownikiem Zakładu Strategii Marketingowych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Przedmiotem jego zainteresowań naukowych jest marketing, zwłaszcza zagadnienia dotyczące marketingu instytucji finansowych i marketingu międzynarodowego. Wielokrotnie odbywał staże i praktyki w niemieckich przedsiębiorstwach, bankach i na uniwersytetach w Ratzbonie i Würzburgu. Jest autorem ponad 200 publikacji naukowych, w tym 11 książek, są to m.in.: *Strategie marketingowe banków* (1996, 1997), *Reklama i promocja usług bankowych* (1996), *Produkty bankowe. Rozwój i sprzedaż* (2001), *Marketing bankowy* (2004), *Finansowanie strategii marketingowych* (2003), *Marketingowe strategie polskich przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym* (2008), *Finansowe aspekty marketingu* (2009).

Wstęp

Współczesną gospodarkę cechują nasilające się procesy internacjonalizacji i globalizacji. Jeśli nawet na danym rynku nie działają jeszcze przedsiębiorstwa zagraniczne, można się spodziewać, że w wyniku postępującej internacjonalizacji będą na nim obecne w przyszłości. W procesach internacjonalizacyjnych uczestniczą już nie tylko wielkie przedsiębiorstwa, coraz częściej działania na rynku międzynarodowym podejmują przedsiębiorstwa średniej wielkości.

Przedsiębiorstwo, które jest zainteresowane działalnością na rynkach zagranicznych, powinno najpierw wybrać rynek lub rynki, na które mogłoby wejść, oraz segment nabywców, dla którego przeznaczony ma być produkt firmy. W dalszej kolejności konieczne jest ustalenie celu, jaki ma być osiągnięty na rynku zagranicznym. Podjęcie tych decyzji wymaga posiadania przez przedsiębiorstwo wielu informacji. Powinny one odnosić się do sytuacji na rynku zagranicznym, działań jego podmiotów, polityki państwa wobec krajowych i zagranicznych przedsiębiorców, zachowań nabywców. Zgromadzone informacje muszą być poddane analizie. Należy także dokonać oceny oferty firmy, jej zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich, doświadczenia i umiejętności postępowania na zagranicznych rynkach. Wyniki tych badań pozwolą na wybór rynku, jego segmentu, ustalenie celu strategicznego i określenie formy działania. Dopiero później można przygotować treść strategii funkcjonalnych, w tym zwłaszcza strategii marketingowej i strategii finansowania działań marketingowych. Przedsiębiorstwo musi więc określić ofertę wraz z jej elementami, ustalić cenę i jej warianty w zależności od formy działania na rynku zagranicznym, wybrać uczestników kanału dystrybucji i opracować sposoby promocji produktu, podobnie jak w wypadku ustalania ceny w zależności od formy działania na rynku zagranicznym.

Taki sposób postępowania zmniejsza ryzyko, jakie jest związane z prowadzeniem działalności na rynkach zagranicznych. Wymaga jednak odpowiedniej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Chodzi o to, by działania na rynkach zagranicznych były skoordynowane z działaniami krajowymi i by mogły być osiągnięte strategiczne cele na rynkach zagranicznych. Konieczne jest więc m.in. utworzenie w ramach struktur odpowiedzialnych za działania marketingowe

komórek, w których gestii byłoby prowadzenie badań rynków zagranicznych i przygotowywanie na ich podstawie strategii marketingowych firmy na tych rynkach.

Celem prezentowanej pracy jest przedstawienie uwarunkowań, treści, elementów, etapów i rodzajów strategii marketingowych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Nie poruszono w niej zagadnień pojęcia marketingu, funkcji, jakie pełni, elementów strategii marketing mix i badań marketingowych. Problemy te zostały już dokładnie omówione w wielu opublikowanych w Polsce książkach.

W niniejszej pracy przedstawiono pojęcie marketingu na rynku międzynarodowym, treść badań marketingowych na tym rynku, ich rodzaje, etapy i metody. Następnie zaprezentowano sposób oceny i wyboru rynków zagranicznych oraz stosowane na nich formy działania. W dalszej kolejności omówiono pojęcie i elementy strategii marketing mix na rynkach zagranicznych, posługując się przy tym wieloma przykładami różnych firm, które funkcjonują na rynku międzynarodowym. Przedstawiono także rozważania odnoszące się do organizacji komórki marketingowej przedsiębiorstwa, które prowadzi działania na rynku międzynarodowym i realizuje na nim różne strategie internacjonalizacyjne.

Ostatnia część pracy prezentuje przykłady przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych. Szesnaście z nich dotyczy polskich przedsiębiorstw z różnych branż, które odniosły sukces na rynku międzynarodowym. Pozostałe przykłady dotyczą dziesięciu znanych ponadnarodowych przedsiębiorstw zagranicznych. Przedstawione przykłady odnoszą się albo do wybranych aspektów strategii marketingowej na rynku międzynarodowym (np. strategii promocji czy dystrybucji), albo do sposobów ekspansji na rynki zagraniczne. Opisy te stanowią dobrą ilustrację funkcjonowania firm na rynku międzynarodowym i mogą być przedmiotem analizy i dyskusji podczas zajęć dydaktycznych ze studentami.

Praca przeznaczona jest dla studentów kierunków ekonomicznych, zarządzania i międzynarodowych stosunków gospodarczych oraz menedżerów przedsiębiorstw działających zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Powinni oni znać mechanizmy konkurencji na rynkach międzynarodowych, ponieważ będą one wywierały wpływ na przyszłość tych firm.

Uwarunkowania i specyfika marketingu międzynarodowego

Czynniki ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

Współczesna gospodarka charakteryzuje się niezwykle szybkim rozwojem procesów internacjonalizacji i globalizacji. Internacjonalizacja polega na podejmowaniu przez przedsiębiorstwa działań gospodarczych za granicą. Jako globalizację określa się natomiast proces, który prowadzi do coraz większej współzależności gospodarek poszczególnych krajów i scalania gospodarek narodowych. Konsekwencją jest tworzenie się jednolitego rynku towarów, usług i czynników produkcji obejmującego wszystkie regiony i kontynenty. Według A. Zorskiej globalizacja to wyższy, bardziej zaawansowany i złożony proces umiędzynarodowienia działalności gospodarczej (Zorska 1998, s. 14 i nast.).

internacjonalizacja
i globalizacja
w gospodarce

W literaturze wymienia się następujące czynniki sprzyjające tym procesom (zob. Liberska 2000; Rymarczyk 2004; *Strategie firm polskich...* 2005):

- rozwój technologii produkcji i w konsekwencji produkcji masowej,
- rozwój technologii informatycznych umożliwiających obniżkę kosztów pozyskania informacji i gospodarowania nimi,
- rozwój technologii telekomunikacyjnych umożliwiających tanie i szybkie przekazywanie informacji,
- rozwój transportu i logistyki, co umożliwia szybkie i tanie przemieszczanie się ludzi i towarów oraz świadczenie usług,
- liberalizacja i deregulacja przepływów towarów, usług i kapitału w skali międzynarodowej, prywatyzacja i otwarcie wielu gospodarek krajowych,
- zmniejszanie się różnic w preferencjach i potrzebach nabywców w skali międzynarodowej.

W literaturze objaśniającej ekspansję przedsiębiorstw na rynki zagraniczne wyodrębnić można dwie grupy poglądów. Według pierwszej podejmowanie przez przedsiębiorstwo działań za granicą jest kontynuacją jego dotychczasowych ekspansywnych działań na rynku krajowym i osiągniętej tam pozycji monopolistycznej. Drugie podejście podkreśla głównie konieczność podnoszenia efektywności działania przez przedsiębiorstwo. Przy wyborze formy ekspansji na rynki zagraniczne chodzi o minimalizację kosztów związanych z takim przedsięwzięciem (zob. *Przedsiębiorstwo na rynku...* 1994; *Strategie firm polskich...* 2005).

**motywy
podejmowania
działań na rynkach
zagranicznych**

Wymienione wyżej główne siły sprawcze intensywnego rozwoju procesów internacjonalizacji spowodowały podejmowanie działań na rynkach zagranicznych najpierw przez wielkie przedsiębiorstwa, a następnie przez średnie i małe. Do głównych motywów takich działań możemy

zaliczyć (zob. Yip 1996; Dunning 1993, za: *Strategie firm polskich...* 2005):

- motywy rynkowe,
- motywy kosztowe,
- motywy zaopatrzeniowe,
- motywy polityczne.

motywy rynkowe

Motywy rynkowe, bardzo często wymieniane jako najważniejszy czynnik skłaniający do podejmowania działań za granicą, wynikają z sytuacji rynkowej, która panuje w kraju producenta. Przedsiębiorstwo decyduje się wejść na rynki zagraniczne, gdy spełnione są następujące warunki (może występować tylko jeden lub kilka z nich albo występują wszystkie jednocześnie):

- produkt na rynku krajowym znajduje się w fazie nasycenia i przedsiębiorstwo chce przedłużyć tę fazę,
- firma dysponuje niewykorzystanymi mocami produkcyjnymi,
- na rynku krajowym nasila się konkurencja,
- rynki zagraniczne odnotowują dynamiczny wzrost,
- na dotychczasowych rynkach zagranicznych nasilają się działania ochronne wobec firm krajowych,
- dotychczasowi dostawcy i (lub) odbiorcy rozszerzyli swoją działalność na rynki zagraniczne,
- konkurenci zaczynają prowadzić działania na rynku zagranicznym,
- dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym.

Motywy kosztowe są ściśle związane z koniecznością zwiększania efektywności działania przedsiębiorstwa i wzrostem jego rentowności. Jest to możliwe, gdy dadzą się obniżyć koszty działalności. Wejście na nowy rynek (bez względu na formę wejścia) umożliwia osiągnięcie powyższych celów, ponieważ prowadzi do wzrostu produkcji. To z kolei powoduje wystąpienie zjawiska efektu skali i krzywej doświadczenia, a w rezultacie – wzrostu obrotów i zysków. Bardzo często podejmowanie działalności na rynkach zagranicznych wynika także z tego, że są tam dostępne po cenach niższych niż w kraju macierzystym surowce, energia, półprodukty czy siła robocza. Dodatkowo, zwłaszcza w wypadku inwestycji bezpośrednich, eliminowane są koszty transportu. Aby uniknąć wzrostu cen surowców i materiałów oraz zabezpieczyć ciągłość dostaw przedsiębiorstwo często wchłania swoich dotychczasowych dostawców lub odbiorców. Obniża wówczas także koszty uzyskania tych surowców (proces taki nazywa się w literaturze *internalizacją*). Niejednokrotnie ze względu na motywy kosztowe przedsiębiorstwo chce ograniczyć ryzyko funkcjonowania tylko na jednym lub niewielu rynkach zagranicznych (np. ryzyko związane z koniunkturą gospodarczą). Decyduje się wtedy na wejście na wiele rynków zagranicznych, tak aby straty wynikające ze słabej koniunktury na niektórych z nich były rekompensowane zyskami z innych.

motywy kosztowe

Motywy zaopatrzeniowe podejmowania działalności za granicą występują wówczas, gdy na rynku krajowym brakuje surowców i materiałów do produkcji lub gdy przedsiębiorstwo chce zapewnić sobie ciągłość ich dostaw. Wtedy można mieć do czynienia z inwestycjami bezpośrednimi lub ze wspomnianym wyżej procesem *internalizacji*.

**motywy
zaopatrzeniowe**

Motywy polityczne wynikają z polityki gospodarczej prowadzonej przez państwo wobec firm krajowych i ich działalności na rynkach zagranicznych. W zasadzie w każdym kraju spotykamy się ze wspieraniem ekspansji firm krajowych na rynki zagraniczne. Takie postępowanie może dotyczyć wszystkich sposobów wejścia na nie, ale najczęściej odnosi się do eksportu, a także inwestycji bezpośrednich. Wykorzystuje się w tym celu systemy ubezpieczeń eksportu. Można się spotkać także ze zwrotem ceł i podatków, ograniczaniem wysokości stawek celnych lub ich likwidacją, finansowaniem przez państwo w całości lub w części uzyskiwania informacji o zagranicznych rynkach, finansowaniem promocji firm krajowych i produktów na zagranicznych rynkach, udzielaniem gwarancji kredytowych dla eksporterów itp. Reakcja państw, na których rynki następuje ekspansja zagranicznych firm, może natomiast przyjąć formę protekcjonizmu i ochrony własnych firm lub formę rynku otwartego. W pierwszym przypadku chodzi o ochronę rodzimego rynku przed nadmiernym, zdaniem władz, importem za

motywy polityczne



W podręczniku zostały omówione podstawowe zagadnienia związane z działalnością marketingową na rynku międzynarodowym. Autor wyjaśnia:

- w jaki sposób prowadzone są badania marketingowe rynków zagranicznych,
- jakie metody wykorzystuje się przy wyborze rynku, na którym warto rozpocząć działalność,
- jakimi kryteriami powinny kierować się firmy przy wyborze formy działalności,
- jakie strategie można realizować na rynkach zagranicznych,
- na czym polega strategia marketing mix realizowana w skali międzynarodowej,
- jak należy zorganizować komórkę marketingową przedsiębiorstwa, która nie ogranicza swojej działalności do rynku krajowego.

Opisane w książce strategie ekspansji na rynki zagraniczne i funkcjonowania na nich zostały zilustrowane licznymi studiami przypadków.

Publikacja jest przeznaczona dla studentów kierunków ekonomicznych, zarządzania, marketingu i międzynarodowych stosunków gospodarczych oraz dla menedżerów przedsiębiorstw prowadzących działalność na rynkach zagranicznych.

Zamówienia:

Infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01

zamowienia.książki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-4084-7



9 788326 440847

cena 59 zł
(w tym 5% VAT)