Wojciech Grzegorczyk
Kamila Szymańska

Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

Studia przypadków

AKADEMIA ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

WYDAWNICTWO

Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Wojciech Grzegorczyk
Kamila Szymańska

Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

Studia przypadków

AKADEMIA ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

Łódź 2018

Wojciech Grzegorczyk, Kamila Szymańska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT
Grzegorz Szymański

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Ewa Siwińska

KOREKTA TECHNICZNA
Lena Wojciechowska

SKŁAD I ŁAMANIE
AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI
Katarzyna Turkowska
Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Rawpixel

© Copyright by Authors, Łódź 2018
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.08375.17.0.K

Ark. wyd. 8,0; ark. druk. 11,25

ISBN 978-83-8088-991-0
e-ISBN 978-83-8088-992-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

SPIS TREŚCI

Wstęp **9**

1

Strategie obecności przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym – etapy, treść i rodzaje **11**

1.1. Badania rynków zagranicznych 12

1.2. Określenie celów działania na rynku zagranicznym 17

1.3. Określenie narzędzi marketingowych przedsiębiorstwa i formułowanie strategii marketing-mix 18

1.4. Realizacja strategii i kontrola 22

1.5. Rodzaje strategii marketingowych na rynkach zagranicznych 23

2

Strategie marketing-mix na rynkach zagranicznych **31**

2.1. Polityka produktu na rynkach zagranicznych 31

2.2. Polityka cenowa na rynku zagranicznym 38

2.2.1. Ustalanie ceny w działalności eksportowej 39

2.2.2. Formy płatności w transakcjach zagranicznych 42

2.2.3. Polityka cenowa w rozwiniętych formach internacjonalizacji 45

2.3. Polityka dystrybucji na rynku zagranicznym 48

2.4. Polityka promocji przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym 56

2.4.1. Etapy strategii promocji na rynku międzynarodowym 57

2.4.2. Rodzaje działań promocyjnych 61

2.5. Marketing-mix a orientacja internacjonalizacyjna przedsiębiorstw 63
2.6. Specyfika marketingu małych i średnich firm na rynkach zagranicznych 65
2.6.1. Badania marketingowe rynków zagranicznych na użytek firm sektora MSP 67
2.6.2. Podstawowe rodzaje strategii marketingowych małych i średnich firm na rynkach zagranicznych 69
2.6.3. Organizacja działalności marketingowej MSP na rynkach zagranicznych 72

3

Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych – wyniki badań wtórnych 75

3.1. Formy działania przedsiębiorstw województwa łódzkiego na rynkach zagranicznych 75
3.2. Strategie marketing-mix polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych 77
3.2.1. Badania marketingowe rynków zagranicznych i organizacja marketingu 78
3.2.2. Rodzaje i treść strategii marketing-mix polskich firm na rynkach zagranicznych 81

4

Strategie marketing-mix przedsiębiorstw województwa łódzkiego na rynkach zagranicznych. Studia przypadków 87

4.1. Charakterystyka założeń badawczych 87
4.2. Studia przypadków 90
4.2.1. Przedsiębiorstwo z branży ogrodniczej Everlasting Flowers 93
4.2.2. Przedsiębiorstwo z branży odzieżowej 97
4.2.3. Przedsiębiorstwo odzieżowe i sklep internetowy z odzieżą oraz tekstyliami 106
4.2.4. Producent w branży instalacyjno-grzewczej 113

4.2.5. Producent obudów plastikowych dla wyrobów elektronicznych 120
4.2.6. Producent sprężarek do klimatyzacji pojazdów 128
4.2.7. Producent wstążek i dodatków do kwiatów 135
4.2.8. Producent komponentów plastikowych i metalowych do aparatury elektrycznej 140
4.2.9. Przedsiębiorstwo handlowe z branży motoryzacyjnej 147
4.2.10. Producent oprogramowania komputerowego dla przedsiębiorstw 152
4.2.11. Producent taśm i etykiet odzieżowych 157
4.2.12. Producent odlewów ze stopów aluminium 164
Podsumowanie **173**
Bibliografia **177**

WSTĘP

Cechą charakterystyczną współczesnej gospodarki jest silnie rozwijający się proces internacjonalizacji, czyli podejmowania przez przedsiębiorstwa działań gospodarczych na rynkach zagranicznych. Uczestniczą w nim także polskie przedsiębiorstwa, a sukces ekspansji na rynki zagraniczne i osiągnięcie na nich silnej pozycji konkurencyjnej uzależniony jest od prawidłowo przygotowanej i realizowanej marketingowej strategii internacjonalizacji. Obejmuje ona strategię wejścia na rynki zagraniczne i marketingową strategię obecności na nich.

Prezentowana praca odnosi się do strategii marketingowych polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Jest ona efektem projektu badawczego pt. *Strategie ekspansji na rynki zagraniczne przedsiębiorstw województwa łódzkiego* realizowanego przez pracowników Zakładu Strategii Marketingowych Katedry Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2017–2018.

Publikacja zawiera cztery rozdziały. Dwa pierwsze mają charakter teoretyczny i odnoszą się do strategii obecności przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, jej treści i etapów. Podnoszone są także problemy strategii marketing-mix na tych rynkach, tj. doboru instrumentów marketingowych, ich wzajemnych relacji i roli orientacji internacjonalizacyjnej w strategii marketingowej. Ze względu na rodzaje poddanych badaniom przedsiębiorstw, w drugim rozdziale omówiono także pokrótce specyfikę marketingu małych i średnich firm na rynkach zagranicznych. Następne dwa rozdziały prezentują wyniki badań empirycznych

przeprowadzonych przez Autorów, których zakres geograficzny obejmował przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwie łódzkim. Badania odnosiły się do form ekspansji tych firm i stosowanych przez nie instrumentów marketingowych. Wykorzystano tu wtórne i pierwotne źródła informacji. Na tej podstawie przedstawiono główne formy ekspansji firm z województwa łódzkiego na rynki zagraniczne, zasięg geograficzny oraz realizowane przez nie strategie marketingowe. Są to w zdecydowanej większości firmy z sektora MSP, a informacje o tych problemach zostały zgromadzone na podstawie kwestionariusza wywiadu z menedżerami tych przedsiębiorstw. Ostatni rozdział zawiera 12 studiów przypadków, opisujących działania wybranych przedsiębiorstw różnych branż z województwa łódzkiego w ramach ich marketingowej strategii internacjonalizacji.

Prezentowana publikacja poszerza wiedzę na temat realizowanych przez polskie firmy strategii internacjonalizacyjnych i jest przydatna zarówno dla menedżerów, jak i dla studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania.

1

STRATEGIE OBECNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKU ZAGRANICZNYM – ETAPY, TREŚĆ I RODZAJE

Przedsiębiorstwo, które zamierza funkcjonować na rynkach zagranicznych, podejmuje szereg decyzji związanych z tym przedsięwzięciem. W literaturze spotykamy się z dwoma grupami decyzji, które tworzą marketingowe strategie internacjonalizacji. Obejmują one strategię wejścia na rynki zagraniczne i strategię obsługi tych rynków (inaczej obecności na nich).

Strategia wejścia zawiera decyzje dotyczące:

- określenia znaczenia rynków zagranicznych w strategii przedsiębiorstwa,
- oceny i wyboru rynków zagranicznych – miejsca ekspansji,
- wyboru formy ekspansji.

Strategia obsługi rynku zagranicznego odnosi się do:

- ustalenia celu(ów) marketingowych na wybranym rynku(ach),
- segmentacji rynków zagranicznych i wybór segmentów docelowych,
- określenia narzędzi marketingowych stosowanych na tych rynkach,
- realizacji działań marketingowych i ich kontrolę[1].

---

1 Zob. J.W. Wiktor, P. Chlipała (red.), *Strategie marketingowe na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 2012, s. 20–21; E. Karasiewicz, *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich*

Strategie obecności na rynkach zagranicznych obejmują decyzje odnoszące się do marketingowych działań przedsiębiorstwa na tych rynkach, oddziaływania na konsumentów i konkurentów za pomocą instrumentów marketingu-mix.

1.1.
Badania rynków zagranicznych

Przygotowanie strategii marketingowej opiera się na wynikach wcześniej zrealizowanych badań rynków zagranicznych. Wynikami tych badań przedsiębiorstwo dysponuje, ponieważ opracowanie strategii wejścia na te rynki obejmowało ocenę i wybór najkorzystniejszego dla przedsiębiorstwa rynku. Spotykamy się tu z kilkoma rodzajami badań marketingowych, które możemy klasyfikować, biorąc pod uwagę różne kryteria:

- zakres przedmiotowy badań,
- zasięg geograficzny badań,
- etap realizowanej strategii, którego dotyczy badanie,
- funkcja, jaką badania spełniają.

Ze względu na **zakres przedmiotowy bada**ń wyodrębnia się dwa ich rodzaje:

1) badania strukturalne,
2) badania koniunkturalne.

Badania strukturalne dotyczą czynników otoczenia, które nie podlegają zmianom lub zmieniają się w długich okresach. Wyniki takich badań stanowią przesłanki dla podejmowania decyzji o wyborze regionu czy rynku zagranicznego oraz rodzaju strategii, która będzie realizowana na wybranym rynku. Są to badania o szerokim zakresie, obejmują zebranie informacji, ich przetworzenie i analizę tych czynników, które kształtują warunki

---

przedsiębiorstw, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 24–28.

geograficzne, demograficzne, gospodarcze, prawne i kulturowe rynków zagranicznych.

Ich przedmiotem są następujące czynniki: naturalny, sytuacja demograficzna, poziom rozwoju gospodarczego, polityka gospodarcza, system prawny, czynnik kulturowy[2].

Badania koniunkturalne odnoszą się do tych elementów rynku oraz elementów strategii marketingowej przedsiębiorstwa i jego konkurentów na rynkach międzynarodowych, które tworzą przesłanki do podejmowania przez przedsiębiorstwo bieżących decyzji.

Obejmują one następujące zagadnienia:

- badanie popytu,
- badanie podaży,
- badanie cen,
- badanie działań marketingowych konkurentów na rynkach zagranicznych.

Badania koniunkturalne mają pomóc w określeniu strategii marketingowej firmy na rynkach międzynarodowych, odnosząc się do określonej branży (na jednym rynku zagranicznym lub kilku rynkach), w której przedsiębiorstwo zamierza podjąć działania.

Drugie kryterium podziału badań rynku międzynarodowego to **zasięg geograficzny badań.** Wyróżniamy badania**:**

- jednego rynku zagranicznego,
- wielu rynków zagranicznych.

W pierwszym przypadku mamy do czynienia z sytuacją, w której przedsiębiorstwo podjęło decyzję o wyborze konkretnego rynku zagranicznego (najczęściej kraju). W drugim przypadku badania wielu rynków zagranicznych mogą być realizowane samodzielnie przez oddziały firmy już funkcjonującej na tych rynkach. Mogą to być badania nieskoordynowane,

---

2 W. Keegan, B. Schlegelmilch, B. Stoettinger, *Globales Marketing-Management*, Oldenbourg R. Verlag, München–Wien 2002, s. 203–213.

prowadzone według różnych metod i za pomocą różnych technik badawczych (tzw. **niezależne badania rynku międzynarodowego**). Istnieje także możliwość sekwencyjnego realizowania badań w wielu krajach – po przebadaniu jednego rynku prowadzi się badania kolejnych rynków zagranicznych (tzw. **badania sekwencyjne rynku międzynarodowego**). Możemy wreszcie mieć do czynienia z jednoczesnym prowadzeniem badań na wielu rynkach zagranicznych za pomocą tej samej metodologii i technik badawczych (tzw. **symultaniczne badania rynku międzynarodowego**)[3].

Kolejnym kryterium podziału badań to **etap strategii realizowanej na rynku międzynarodowym.** Badania mogą dotyczyć następujących zagadnień**:**

- wybór rynku zagranicznego, na który wejdzie przedsiębiorstwo;
- forma wejścia na rynek zagraniczny;
- elementy strategii marketing-mix, która ma być realizowana na rynku zagranicznym;
- efekty realizowanej strategii marketingowej na rynku międzynarodowym.

W pierwszym przypadku wykorzystywane są informacje o strukturze rynków zagranicznych i koniunkturze na nich. Na podstawie tych informacji dokonywany jest – najczęściej za pomocą metody wieloczynnikowej (metody General Electric) – wybór rynku. Drugi rodzaj badań opiera się na analizie informacji odnoszących się głównie do rozwiązań prawnych i sytuacji gospodarczej na rynkach zagranicznych. Dzięki tym informacjom przedsiębiorstwo wybiera sposób wejścia na rynek międzynarodowy. W trzecim przypadku wykorzystuje się informacje dotyczące zachowania się konsumentów oraz konkurentów na rynku międzynarodowym i realizowanych przez konkurentów strategii marketingowych. Na tej podstawie określona zostaje treść strategii marketing-mix realizowanej przez

---

3 Szerzej zob. K. Karcz, *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, PWE, Warszawa 2004.

przedsiębiorstwo na danym rynku. Ostatni rodzaj badania odnosi się do efektów, jakie przyniosła wybrana i realizowana strategia marketingowa. Może to być ocena dotycząca wybranych elementów strategii marketing-mix lub całości tej strategii.

Ze względu na **funkcje, jakie spełniają badania marketingowe** (strukturalne i koniunkturalne), można wyróżnić trzy typy:

1) badania opisowe,
2) badania zależności przyczynowo-skutkowych,
3) badania prognostyczne.

Badania opisowe przedstawiają zjawisko w danym przedziale czasowym, bez określenia przyczyn jego zmian. Jest to „fotografia" określonego przedmiotu badań, na przykład opis systemu dystrybucji wybranego produktu (czy grupy produktów), prezentacja liczby i pozycji rynkowej najważniejszych konkurentów na rynku międzynarodowym.

Badania zależności przyczynowo-skutkowych, oprócz opisu badanego zjawiska, mają za zadanie wskazać, jakie zmienne (czynniki) spowodowały jego zmiany i jakie związki przyczynowe zachodzą między przedmiotem badania a tymi czynnikami.

Badania prognostyczne mają na celu określenie, na podstawie zależności przyczynowo-skutkowych, tendencji rozwojowych badanego zjawiska. Prognozy można sporządzać za pomocą różnych metod. Do najprostszych należą metody jakościowe, zwane też metodami intuicyjnymi. Są to między innymi:

- metoda delficka,
- metoda ekspertyz,
- badania sprzedawców,
- dyskusja grupowa.

W badaniach marketingowych można także korzystać z metod opisowo-statystycznych, do których zalicza się między innymi:

- metodę prostej ekstrapolacji (następuje w niej automatyczne przenoszenie dynamiki badanego zjawiska z przeszłości na jego wielkość i kierunek w przyszłości),

- metodę ekstrapolacji trendu (na podstawie szeregu czasowego wyznacza się krzywą i jej funkcję obrazującą zależności między badanym zjawiskiem a czynnikami, które na nie oddziałują, a następnie oblicza się wielkość funkcji w przyszłych okresach),
- metody statystyczne (tworzy się model ekonometryczny zawierający zmienne objaśniane i objaśniające, ustala zależności między nimi, a następnie szacuje się parametry funkcji)[4].

Po decyzji o tym, który rynek zagraniczny(ewentualnie kilka rynków) będzie miejscem ekspansji, przedsiębiorstwo powinno przystąpić do **procesów segmentacji na tym rynku**. Może w tym celu wykorzystać procedurę i kryteria segmentacji stosowane w marketingu, tj. kryteria demograficzne, ekonomiczne, geograficzne, społeczne, behawioralne i kulturowe. Na tej podstawie można wyodrębnić segmenty rynku i podobnie jak w odniesieniu do rynku krajowego podjąć decyzję o działania na jednym, kilku lub wielu segmentach. Wynika to z zasobów firmy, jej doświadczenia w działaniach na rynkach zagranicznych, oferty i sytuacji koniunkturalnej na tych segmentach.

Wyodrębnione segmenty powinny spełniać ogólne warunki, tj. być mierzalne, dostępne, rentowne i przydatne w działaniach praktycznych. Mierzalność oznacza możliwość dokonywania pomiarów wielkości segmentu, dostępność – możliwość dotarcia do wybranego segmentu i jego obsługi. Rentowność oznacza, że wybrany segment jest opłacalny dla firmy, przydatność praktyczna zaś pozwala na przygotowanie i realizację programów oddziaływania na określony segment. Takie postępowanie określane jest mianem segmentacji pierwotnej (lub inaczej **makrosegmentacji**). Jest ona dokonywana głównie na podstawie wtórnych źródeł informacji. W dalszej kolejności następuje wyodrębnienie, w ramach już utworzonego segmentu krajowego,

---

4 Szerzej o metodach prognozowania zob. S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002 oraz W. Dębski, *Prognozowanie sprzedaży*, CIM, Warszawa 1998.

grup nabywców według klasycznych cech, na przykład demograficznych lub ekonomicznych. Jest to tzw. **mikrosegmentacja**. W wypadku krajów rozwiniętych wykorzystuje się w niej przede wszystkim kryteria demograficzne i ekonomiczne oraz behawioralne. Trzeba jednak dodać, że dokonywanie segmentacji na podstawie wymienionych kryteriów jest możliwe wtedy, gdy przedsiębiorstwo działa na rynkach zagranicznych od dłuższego czasu, dysponuje dużym zasobem informacji o nim, doświadczonym personelem oraz środkami umożliwiającymi dokonanie samodzielnie takiej segmentacji lub zlecenie jej wykonania wyspecjalizowanym firmom. W wypadku krajów słabo rozwiniętych lub takich, w których istnieją trudności w dostępie do informacji wtórnych, stosowane są natomiast geograficzne kryteria segmentacji.

W odniesieniu do firm o charakterze ponadnarodowym pojawia się także konieczność tworzenia **segmentów transnarodowych**. Chodzi w tym wypadku o grupy nabywców charakteryzujące się podobnymi cechami w skali wielu rynków zagranicznych. Dotyczy to zwłaszcza krajów wysoko rozwiniętych. Współcześnie można się spotkać także z tzw. segmentacją integralną, czyli wyodrębnieniem jednorodnych grup nabywców od razu na wybranych rynkach zagranicznych. Stosowana jest ona przez firmy ponadnarodowe i dotyczy krajów wysoko rozwiniętych.

1.2. Określenie celów działania na rynku zagranicznym

Następnym etapem, po wyborze rynku zagranicznego i segmentu(ów), na który firma zamierza oddziaływać, jest wyznaczenie celów, które zamierza ona osiągnąć na wybranym rynku zagranicznym. Cele te powinny mieć charakter długookresowy i mogą przyjąć postać ilościową lub jakościową.

Cele ilościowe są formułowane w postaci liczbowej i mogą odnosić się do:

- rynku (na przykład liczba rynków, udział w rynku i jego zmiany, wielkość i zmiany obrotów),
- wyników ekonomicznych (na przykład wielkość i zmiany zysków, rentowność, płynność finansowa),
- wskaźników finansowych (na przykład dotyczących majątku, kapitału firmy, pozostałych poszczególnych pozycji bilansu, płynności finansowej, zdolności kredytowej).

Cele jakościowe dotyczą natomiast stanu, jaki chce się osiągnąć (na przykład poprawa opinii o firmie lub produktach, utrzymanie określonej pozycji na rynku, wejście na nowe rynki, wprowadzenie nowego produktu na rynek). Wydaje się, że z praktycznego punktu widzenia korzystniejsze dla firmy jest określanie celów w postaci ilościowej, ponieważ łatwiej później badać skuteczność ich osiągania. Oczywiście, formułowanie celów możliwych do osiągnięcia na rynku zagranicznym powinno być wynikiem konfrontacji zasobów firmy, jej doświadczenia w działaniach na obcych rynkach z warunkami, które występują na tych rynkach. Należy przy tym korzystać z wyników badań koniunkturalnych i strukturalnych rynku międzynarodowego.

1.3. Określenie narzędzi marketingowych przedsiębiorstwa i formułowanie strategii marketing-mix

Na kolejnym etapie przedsiębiorstwo określa treść strategii marketingowej, jaką zastosuje na zagranicznym rynku. Jest ona elementem strategii ogólnej przedsiębiorstwa i z niej wynika. Strategia ogólna jest określana jako zespół skoordynowanych i dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia sposobów osiągania