

MAGDALENA GRĘBOSZ

**Katedra Integracji Europejskiej
i Marketingu Międzynarodowego
Politechniki Łódzkiej**

ZALETY I WADY REALIZACJI STRATEGII MARKI LOKALNEJ PRZEZ INWESTORÓW FRANCUSKICH W POLSCE – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH¹

Opiniodawca: **prof. dr hab. Marek Lisiński**

W artykule poruszona została problematyka zarządzania markami lokalnymi przez inwestorów francuskich w Polsce. Przedstawiono zalety i wady realizacji strategii marki lokalnej przez inwestora zagranicznego w Polsce. Przeanalizowane zostały także zależności pomiędzy sposobem pozyskania marki lokalnej oraz rodzajem marki lokalnej a zaletami i wadami jej realizacji przez firmę zagraniczną na rynku polskim. W artykule przedstawione zostały wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 2009 i 2010 roku wśród firm francuskich posiadających w Polsce marki lokalne.

1. Wprowadzenie

Głównym celem artykułu jest próba zdefiniowania zalet i wad wynikających z realizacji strategii marki lokalnej przez inwestorów francuskich w Polsce oraz określenie pozycji tych marek w portfelach markowych firm francuskich. Przedstawione wyniki badań są częścią większego projektu podejmującego problematykę zarządzania portfelem marek lokalnych przez inwestorów francuskich na polskim rynku.

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009/2010 jako projekt badawczy.

2. Klasyfikacja marek lokalnych

Strategia marketingowa przedsiębiorstwa i w konsekwencji wybór realizowanej strategii marki zależy w dużym stopniu od rodzaju jego orientacji międzynarodowej. W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery rodzaje orientacji międzynarodowych i związanych z nimi strategii marketingowych²:

- orientację etnocentryczną, zakładającą silne ukierunkowanie przedsiębiorstw na rynek macierzysty, który stanowi podstawowy obszar jego działania; W tym przypadku firmy stosują strategię marketingu lokalnego (narodowego), która wiąże się ze standaryzacją instrumentów marketingu w wymiarze międzynarodowym i adaptacjami wymuszonymi,
- orientację policentryczną, opierającą się na założeniu unikalności cech krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność; Rezultatem przyjęcia tej orientacji jest stosowanie strategii marketingu multilokalnego (wielonarodowego), która nakierowuje przedsiębiorstwo na indywidualizację działań,
- orientację regiocentryczną, opierającą się na założeniu traktowania całych regionów, w praktyce kontynentów i bloków ekonomicznych, jako niezależnych obszarów; W konsekwencji firmy realizują strategię marketingu intraregionalnego (ujednolicanie działań w regionie) lub interregionalnego (zróżnicowane traktowanie poszczególnych regionów),
- orientację geocentryczną, zakładającą traktowanie całego międzynarodowego obszaru obecnej i przyszłej działalności przedsiębiorstwa jako docelowego; Stosowanie tej orientacji tworzy warunki do realizacji strategii marketingu globalnego.

Biorąc pod uwagę etapy rozwoju marketingu na rynkach zagranicznych odniesione do procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa, tj. rozszerzenie rynku krajowego, działalność na rynkach wielonarodowych oraz marketing globalny, aktualnie w literaturze przedmiotu dokonuje się podziału na marketing eksportowy (marketing w handlu zagranicznym), marketing międzynarodowy oraz marketing globalny³.

Opierając się na literaturze polskiej i obcojęzycznej oraz obserwacji rynku, autorka proponuje wyróżnienie następujących strategii zarządzania marką na rynku międzynarodowym:

² W. Grzegorzczak: *Strategie marketingowe przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*. Biblioteka Menedżera i Bankowca. Warszawa 2002, s.36-38; P. Pietrasieński: *Międzynarodowe strategie marketingowe*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2005, s.53-63; E. Sobczak: *Procesy globalizacji a marketing międzynarodowy*. Marketing i Rynek, 10/2006, s.3-4.

³ K. Karcz: *Międzynarodowe badania marketingowe*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2004, s.95-96. A. Nizielska: *Strategie marketingowe korporacji transnarodowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2005, s.102-103.

- strategia marki lokalnej – marka jest stosowana na konkretnym rynku lokalnym (narodowym) i jest dostosowana do potrzeb konsumentów lokalnych,
- strategia marki globalno-lokalnej (glokalnej) – jest połączeniem strategii marki globalnej i lokalnej; marka posiada pewne atrybuty marki globalnej, jednak część elementów marki oraz sposób jej zarządzania ma charakter lokalny,
- strategia marki międzynarodowej – stosowanie marki, która jest rozpowszechniona na większym terytorium – przynajmniej w kilku państwach – i posiada identyczny wizerunek w różnych krajach,
- strategia marki globalnej – stosowanie marki, która jest rozpowszechniona na większym terytorium – na skalę międzynarodową – i posiada identyczny wizerunek w różnych krajach,
- strategia złożona – polegająca na równoległym stosowaniu marek globalnych i lokalnych przez grupy międzynarodowe w tym samym segmencie rynku.

Autorka wyróżnia trzy możliwości pozyskania marek lokalnych przez inwestorów zagranicznych. Pierwsza z nich zakłada przejęcie lub wykupienie istniejącej marki lokalnej, druga – pozyskanie marki w wyniku przejęcia przedsiębiorstwa lokalnego, trzecia – stworzenie przez inwestora zagranicznego marki dostosowanej do potrzeb rynku lokalnego. W wyniku przejęcia firma zagraniczna może stać się posiadaczem marki o ugruntowanej pozycji na rynku lub też marki mało znanej, bez większego kapitału.

3. Charakterystyka badań

Materiał empiryczny do badania wybranych aspektów zarządzania markami lokalnymi przez inwestorów francuskich w Polsce, zebrano za pomocą metody komunikowania się pośredniego z respondentami przy użyciu techniki ankiety. Wybór tej metody badawczej był uzasadniony specyfiką tematyki projektu oraz koniecznością objęcia badaniami większej grupy przedsiębiorstw. Podczas przygotowywania kwestionariusza ankiety zapewniono odpowiednią konstrukcję pytań oraz zastosowano przede wszystkim pytania zamknięte. Ankieta została przygotowana w języku francuskim i polskim. Autorka przeprowadziła także weryfikację tekstu ankiety poprzez realizację wstępnych badań pilotażowych. Ankieta została skierowana do osób odpowiedzialnych za zarządzanie markami w firmach, tj. dyrektorów i specjalistów działów marketingu – w przypadku dużych i średnich przedsiębiorstw oraz dyrektorów i prezesów małych firm. Forma badań miała charakter ankiety mailowej, wysyłanej przy pomocy poczty elektronicznej do firm francuskich działających w Polsce, w październiku i listopadzie 2009 roku. W styczniu i w lutym 2010 roku przeprowadzone zostały wywiady osobiste z przedstawicielami badanych firm francuskich. Wywiad udało się przeprowadzić

w 30 firmach. Kryterium wyboru był w tym przypadku sposób pozyskania marki lokalnej.

Obecnie liczbę przedsiębiorstw francuskich działających w Polsce szacuje się na około 800. W lipcu i sierpniu 2009 roku, w oparciu o dane Ambasady Francji w Polsce, dane Francuskiej Izby Przemysłowo-Handlowej w Warszawie, opracowania Francuskiej Misji Ekonomicznej i polskiej sekcji francuskiej Rady ds. Handlu Zagranicznego oraz dane Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, autorka opracowała samodzielnie listę przedsiębiorstw francuskich, identyfikując 802 firmy z kapitałem francuskim powyżej 40%, funkcjonujące w Polsce. Autorka przeprowadziła analizę portfela markowego tych przedsiębiorstw i zidentyfikowała 115 firm posiadających marki lokalne. Do tych firm wysłany został kwestionariusz ankiety. Uzyskano odpowiedzi od 60 przedsiębiorstw, co stanowi 52% ankietowanych.

Okolo 44% badanych firm prowadzi działalność na rynku „business to business”, oferując produkty i usługi klientom biznesowym, 38% firm kieruje swoją ofertę do klientów indywidualnych, a 18% spośród ankietowanych działa w obu sektorach.

Pośród ankietowanych jednostek 55% zajmuje się działalnością produkcyjną, 18% zajmuje się działalnością handlową, 47% zajmuje się działalnością usługową. Taka struktura była oczekiwana przez autorkę, gdyż badania pilotażowe pokazały, że marki lokalne należą przede wszystkim do firm prowadzących działalność produkcyjną.

Przebadane firmy francuskie charakteryzują się różną strukturą zatrudnienia. Analiza liczby pracowników zatrudnianych przez poszczególne badane firmy francuskie w Polsce pokazuje, iż powyżej 100 pracowników jest zatrudnionych w 59% ankietowanych firm, z czego największą grupę stanowią firmy zatrudniające od 100 do 499 pracowników (33%). Aż 18% badanych firm zatrudnia powyżej 1000 osób. Wynika to z faktu, iż ponad 50% ankietowanych firm to firmy produkcyjne. 23% przedsiębiorstw zatrudnia od 10 do 49 osób, od 50 do 99 pracowników zatrudnionych jest w 10% jednostek, a poniżej 9 pracowników ma 7% firm.

Ankietowane firmy należą do różnych sektorów branżowych. Wśród badanych firm ponad połowa reprezentuje przemysł, zarówno spożywczy (najczęściej mleczarski i drobiowy), maszynowy, jak i inne gałęzie. Kilku przedstawicieli ma branża budowlana, sektor sieci detalicznych i sektor bankowy. Wśród ankietowanych firm znajdują się także firmy z sektora telekomunikacyjnego, energetycznego, ubezpieczeniowego oraz papierniczego.

Wszystkie ankietowane firmy realizują w Polsce strategię marki lokalnej. Marka lokalna jest wykorzystywana w ramach realizacji strategii marki firmy (62%) i strategii marki produktu lub marki gamy (38%).

Ankietowane firmy oprócz strategii marki lokalnej najczęściej realizują w Polsce strategię marki międzynarodowej (32%) oraz globalnej (20%). Euromarki posiada w swoim portfelu 15% badanych firm, natomiast marki globalne

(globalno-lokalne) tylko 5%. Silna pozycja marek międzynarodowych i globalnych obok marek lokalnych świadczy o chęci poszerzenia oferty przez inwestorów francuskich, którzy obok znanych marek funkcjonujących na rynkach zagranicznych wprowadzają do portfela marki lokalne.

Wyniki badań pokazują strukturę portfela marek lokalnych należących do firm francuskich działających w Polsce. Wbrew oczekiwaniom ankietowane firmy francuskie nie wykorzystują jedynie znanych marek lokalnych, przejętych w wyniku zakupu marek lub firm polskich, ale posługują się także nowymi markami lokalnymi, stworzonymi przez siebie lub też zakupionymi. Jest to wniosek niezwykle optymistyczny, świadczący o sile marek lokalnych i pozwalający na pozytywne rokowania także w stosunku do marek lokalnych zarządzanych przez polskie firmy. Ankietowane firmy stały się właścicielami marek lokalnych najczęściej w wyniku przejęcia polskiej firmy (70%). 17% firm zadeklarowało, iż dokonało zakupu samej marki, a 40% firm stworzyło markę lokalną.

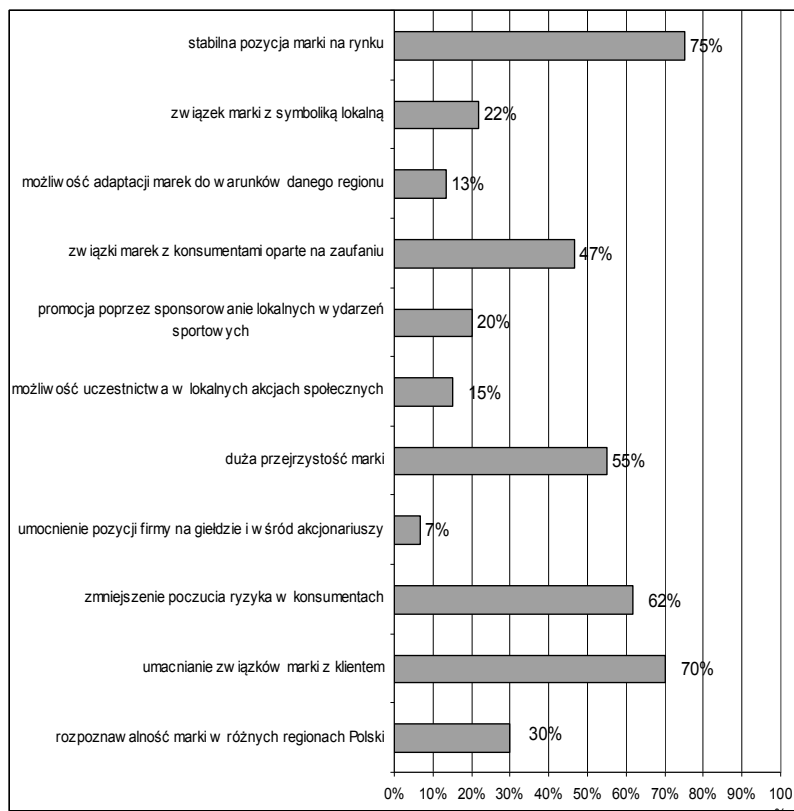
4. Zalety realizacji strategii marki lokalnej

W oparciu o wyniki badań, przeprowadzonych przy użyciu techniki ankiety, można stwierdzić, iż do najważniejszych zalet realizacji strategii marki lokalnej w Polsce inwestorzy francuscy zaliczają stabilną pozycję marki na rynku, umacnianie związków z klientami oraz zmniejszenie poczucia ryzyka wśród konsumentów (rys. 1). Wykorzystanie marki lokalnej jest więc przede wszystkim odpowiedzią na potrzeby i oczekiwania klienta, który wybierając markę lokalną odwołuje się do znanych i cenionych wartości oraz poszukuje poczucia stabilizacji i bezpieczeństwa.

Istotny wpływ na ocenę zalet wynikających z realizacji strategii marki lokalnej ma sposób pozyskania marki przez inwestora. Firmy francuskie, które stworzyły i wprowadziły na rynek polski nowe marki lokalne, rzadziej dostrzegały zalety stosowania strategii marki lokalnej aniżeli firmy, które pozyskały markę w wyniku przejęcia polskiej firmy lub zakupu istniejącej marki lokalnej (tab. 1). Wynika to z faktu, iż pozycja nowych marek lokalnych jest zwykle słabsza aniżeli w przypadku marek funkcjonujących wcześniej na rynku, które z upływem czasu umocniły poszczególne elementy kapitału marki.

Firmy posiadające w portfolio nowe, stworzone dla potrzeb rynku polskiego, marki lokalne zwracały uwagę przede wszystkim na umacnianie związków z klientem oraz stabilną pozycję na rynku.

Firmy, które pozyskały marki lokalne w wyniku przejęcia polskiej firmy, obok umacniania związków marki z klientami oraz stabilnej pozycji na rynku, podkreślały znaczenie zmniejszenia poczucia ryzyka wśród konsumentów oraz tworzenie związków z klientami opartych na zaufaniu. Przedstawiciele tej grupy firm najczęściej zaznaczali także znaczenie dużej przejrzystości marek lokalnych.



Rys. 1. Zalety realizacji strategii marki lokalnej
 Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań.

Tabela 1. Zalety realizacji strategii marki lokalnej w zależności od sposobu jej pozyskania przez inwestora francuskiego

ZALETY	SPOSÓB POZYSKANIA MARKI		
	zostały stworzone przez naszą firmę	w wyniku zakupu istniejącej marki	w wyniku przejęcia firmy polskiej
rozpoznawalność marki w różnych regionach Polski	33%	50%	40%
umacnianie związków marki z klientem	71%	80%	79%
zmniejszenie poczucia ryzyka w konsumentach	38%	70%	69%
umocnienie pozycji firmy na giełdzie i wśród akcjonariuszy	0%	0%	10%

duża przejrzystość marki	46%	20%	57%
możliwość uczestnictwa w lokalnych akcjach społecznych	25%	10%	14%
promocja poprzez sponsorowanie lokalnych wydarzeń sportowych	17%	40%	24%
związki marek z konsumentami oparte na zaufaniu	54%	70%	50%
możliwość adaptacji marek do warunków danego regionu	21%	30%	19%
związek marki z symboliką lokalną	33%	60%	24%
stabilna pozycja marki na rynku	67%	70%	86%

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań.

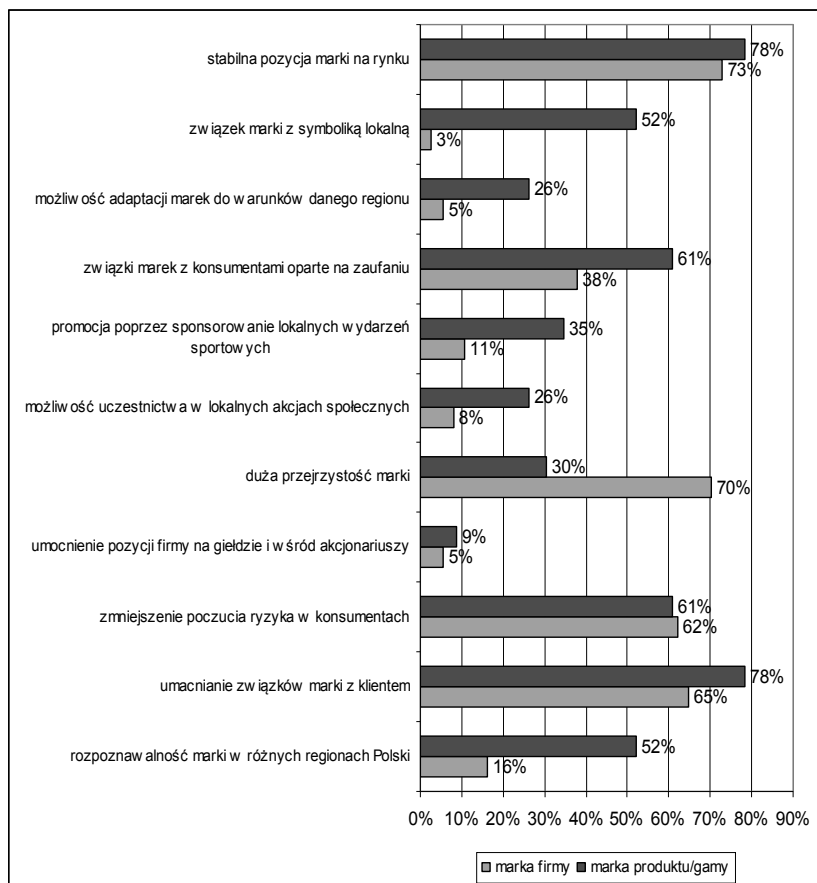
Najwięcej zalet z posiadania marek lokalnych dostrzegają firmy, które pozyskały marki lokalne w wyniku ich zakupu. Decyzja o zakupie marki lokalnej jest w większości przypadków poparta badaniami rynku i wiąże się z poważnymi inwestycjami finansowymi. Wybierając świadomie marki lokalne – poprzez ich zakup – firmy francuskie oczekują wymiernych korzyści i umocnienia swojej pozycji na rynku polskim. Firmy, które zakupiły marki lokalne, zwracały uwagę na umacnianie związków z klientem, zmniejszenie poczucia ryzyka wśród konsumentów i związki marek z konsumentami oparte na zaufaniu. Częściej aniżeli pozostałe firmy podkreślały także związki marki lokalnej z symboliką lokalną oraz rozpoznawalność marki w różnych regionach Polski.

Analiza wyników przeprowadzonych badań pokazuje także wpływ rodzaju strategii marki na ocenę zalet i wad strategii marki lokalnej. Zauważalne są różnice pomiędzy opiniami przedstawicieli firm zarządzających lokalnymi markami firm a oceną reprezentantów firm posiadających lokalne marki produktów lub lokalne marki gamy (rys. 2).

Obie grupy podkreślają wartość stabilnej pozycji marek lokalnych na rynku, możliwość umacniania związków tych marek z klientem oraz zmniejszenia poczucia ryzyka wśród konsumentów.

Firmy posiadające w portfelu lokalne marki produktów lub gam produktów zwracały dodatkowo szczególną uwagę na znaczenie związków marek z symboliką lokalną i rozpoznawalność marki w różnych regionach Polski. Stosowanie symboli lokalnych (historycznych i legendarnych postaci, elementów krajobrazu, charakterystycznych budowli, kwiatów, zwierząt etc), jak również lokalnej kolorystyki jest często wykorzystywane w budowaniu tożsamości marki produktu. Marki te odwołują się do tradycji regionalnych, które używane są przez inwestorów francuskich podczas przygotowywania kampanii promocyjnych i reklamowych.

Firmy francuskie zarządzające lokalnymi markami firm podkreślały dużą przejrzystość marek lokalnych. Szczególne znaczenie element ten miał dla firm z sektora energetycznego, ochrony środowiska oraz sektora bankowego.



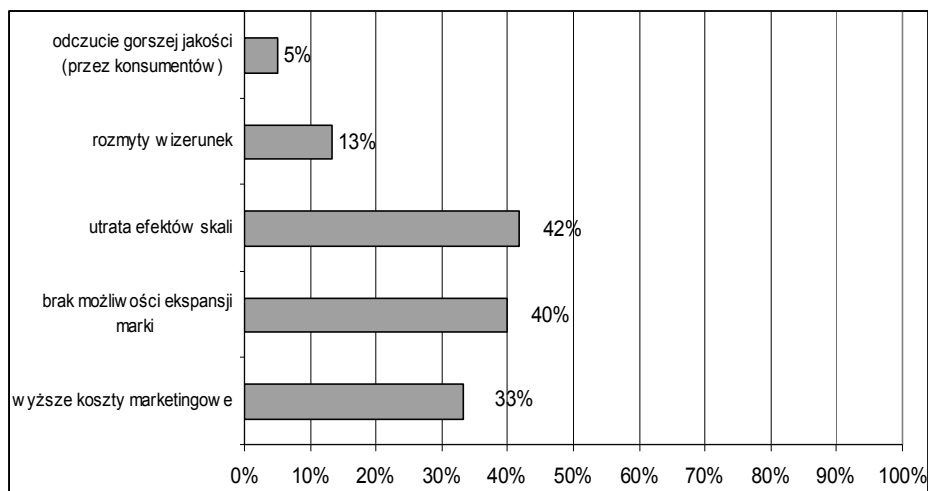
Rys. 2. Zalety realizacji strategii marki lokalnej w zależności od rodzaju strategii marki

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań.

Wyniki badań dowodzą, iż liczba wad związanych z realizacją strategii lokalnej przez inwestorów francuskich w Polsce jest znacznie mniejsza aniżeli liczba korzyści wynikających z realizacji tej strategii. Dodatkowo wady dostrzegane są przez znacznie mniejszą liczbę ankietowanych przedsiębiorstw.

Tylko 42% ankietowanych firm zadeklarowało, iż realizacja strategii marki lokalnej wiąże się z utratą efektów skali, co postrzegają jako negatywną stronę wyboru marki lokalnej. 40% ankietowanych zwróciło także uwagę na brak możliwości ekspansji marki lokalnej, a jedna trzecia badanych na wyższe koszty marketingowe związane przede wszystkim z koniecznością przygotowania kampanii

komunikacyjnej dedykowanej dla konsumentów w Polsce. Wśród wad realizacji strategii marki lokalnej pojawił się także rozmyty wizerunek marki (rys. 3).



Rys. 3. Wady realizacji strategii marki lokalnej
Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań.

Analiza wyników badań wyraźnie pokazuje, iż najczęściej wady realizacji strategii marki lokalnej dostrzegają firmy, które pozyskały markę w wyniku jej zakupu (tab. 2). Sytuacja ta wynika z większych oczekiwań tych firm i chęci uzyskania szybkiego zwrotu poniesionych inwestycji. Należy przypomnieć jednak, że ta grupa ankietowanych uzyskała także najwięcej korzyści wynikających z realizacji strategii marki lokalnej.

Wszystkie firmy, które dokonały zakupu marki lokalnej, podkreślają konieczność ponoszenia wyższych kosztów marketingowych związanych z markami lokalnymi. Firmy te – częściej od innych – zwracają także uwagę na utratę efektów skali (60%) oraz rozmyty wizerunek marki (20%).

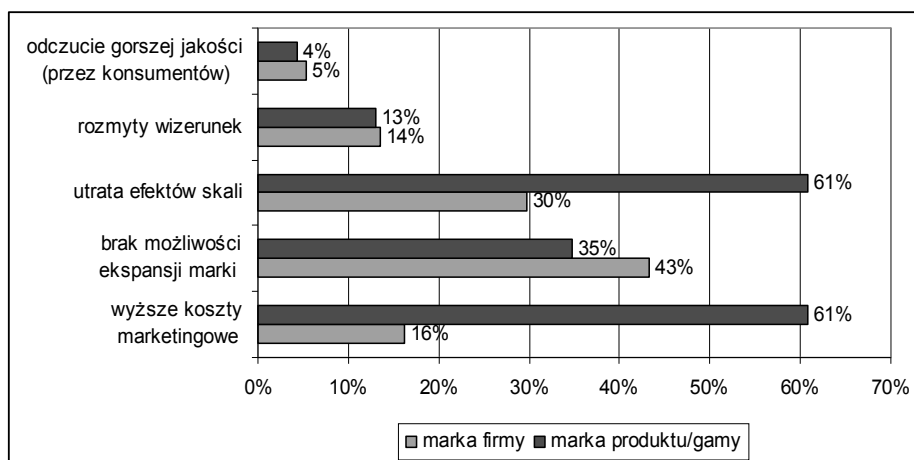
Firmy, które pozyskały marki lokalne w wyniku przejęcia polskiej firmy, także dostrzegają utratę efektów skali (50%). Z kolei inwestorzy francuscy, którzy wprowadzili na rynek polski nową markę lokalną, obok utraty efektów skali (46%) zwracają uwagę także na brak możliwości ekspansji marki na inne rynki (46%).

Zgodnie z oczekiwaniami, utratę efektów skali oraz wyższe koszty marketingowe – wśród wad marek lokalnych – wymieniają częściej firmy realizujące strategię marki produktu lub gamy produktów (61%) aniżeli firmy realizujące strategię marki firmy (rys. 4).

Tabela 2. Wady realizacji strategii marki lokalnej w zależności od sposobu jej pozyskania przez inwestora francuskiego

WADY	SPOSÓB POZYSKANIA MARKI zostały stworzone przez naszą firmę	w wyniku zakupu istniejącej marki	w wyniku przejęcia firmy polskiej
wyższe koszty marketingowe	42%	100%	36%
brak możliwości ekspansji marki	46%	30%	36%
utrata efektów skali	46%	60%	50%
rozmyty wizerunek	13%	20%	12%
odczucie gorszej jakości (przez konsumentów)	8%	0%	2%

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań.



Rys. 4. Wady realizacji strategii marki lokalnej w zależności od rodzaju strategii marki

Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań.

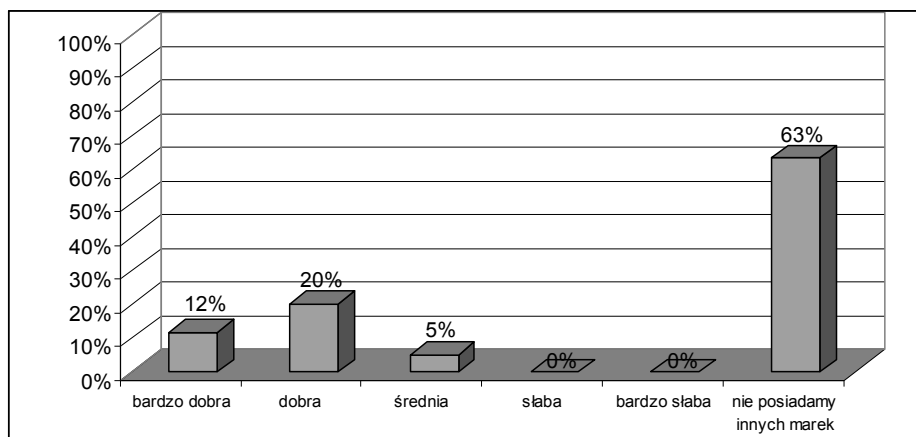
Natomiast firmy realizujące strategię lokalnej marki firmy podkreślają częściej brak możliwości ekspansji marki.

5. Podsumowanie

Mimo postępującej globalizacji, która jest szczególnie widoczna w obszarze zarządzania markami, analiza wyników badań pokazuje, iż marki lokalne cieszą się zainteresowaniem ze strony inwestorów zagranicznych w Polsce. Wśród około 800 firm francuskich działających w Polsce, 115 posiada w portfolio markę lub marki lokalne. Według ankietowanych marki lokalne zapewniają stabilną pozycję na rynku, umacnianie związków z klientami oraz zmniejszenie poczucia ryzyka w konsumentach. Należy podkreślić, iż marki lokalne cieszą się większym zaufaniem konsumentów, a scentralizowana i zunifikowana strategia zarządzania marką globalną sprawia, iż słabną więzi firmy z poszczególnymi rynkami.

Mimo wad realizacji strategii marki lokalnej, takich jak utrata efektów skali czy brak możliwości ekspansji marki, kapitał zgromadzony przez marki lokalne stanowi – w dłuższej perspektywie czasu – źródło przewagi konkurencyjnej i pozwala zmniejszyć ryzyko związane z podważeniem reputacji marki

Według opinii większości ankietowanych zarządzających w Polsce zarówno markami lokalnymi, jak i markami globalnymi, euromarkami, markami międzynarodowymi lub markami globalnymi, pozycja marek lokalnych na tle innych marek jest dobra lub bardzo dobra (rys. 5).



Rys. 5. Pozycja posiadanej marki lokalnej/marek lokalnych na tle innych marek
Źródło: Opracowanie na podstawie wyników badań.

Literatura

- [1] **Grzegorzczak W.:** *Strategie marketingowe przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.* Biblioteka Menedżera i Bankowca. Warszawa 2002.
- [2] **Karcz K.:** *Międzynarodowe badania marketingowe.* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2004.

- [3] **Nizielska A.:** *Strategie marketingowe korporacji transnarodowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2005.
- [4] **Pietrasieński P.:** *Międzynarodowe strategie marketingowe*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2005.
- [5] **Sobczak E.:** *Procesy globalizacji a marketing międzynarodowy*. Marketing i Rynek, 10/2006.

THE ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF LOCAL BRANDS STRATEGY IMPLEMENTATION BY FRENCH INVESTORS IN POLAND – THE RESULTS OF EMPIRICAL STUDIES

Summary

The paper presents the issue of local brand management by French investors in Poland. The process of internationalization implies a number of questions connected with brand management. Choice of the method of brand internationalization is an important issue. In the paper, the advantages and disadvantages of local brand strategy realization by foreign investor are described. The relationships between the method of local brand acquiring, type of brand and the advantages and disadvantages of its implementation by foreign companies on the Polish market are also analysed. This paper presents the results of empirical studies conducted in 2009 and 2010, in Poland among French companies with local brands in brand portfolio.