

Anetta Barska

Marka w ekspansji na rynki zagraniczne

Ekonomiczne Problemy Usług nr 72, 143-154

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr inż. ANETTA BARSKA
Uniwersytet Zielonogórski

MARKA W EKSPANSJI NA RYNKI ZAGRANICZNE

Streszczenie

W czasach wzrastającego umiędzynarodowienia i wzajemnego przenikania się rynków wzrasta znaczenie marki. Jedną z głównych decyzji strategicznych w procesie ekspansji na rynki zagraniczne jest właśnie wybór strategii marki. W praktyce menedżerowie decydują się na różne rozwiązania: stosowanie dotychczasowej marki, kreowanie zupełnie nowej marki na potrzeby rynku zagranicznego, nabycie prawa do marki poprzez jej zakup, licencję czy też franchising. Celem niniejszego artykułu jest pokazanie, w jaki sposób marka może być wykorzystana w ekspansji na rynki zagraniczne. Do przedstawienia postawionego problemu wykorzystano analizę literatury oraz analizę dostępnych wyników badań dotyczących tej problematyki. Rozważania autorki zostały poparte licznymi przykładami z praktyki.

Wprowadzenie

Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki jest dążenie do rozszerzania zasięgu terytorialnego rynków. Motywów ekspansji jest bardzo dużo, pozwala ona m.in. na osiągnięcie korzyści skali, dywersyfikację ryzyka, pozyskanie tańszych zasobów, zwiększanie sprzedaży. Instrumentem marketingu wspomagającym ekspansję jest marka. Menedżerowie stają w obliczu podjęcia niełatwej decyzji dotyczącej marki – niektórzy decydują się na standaryzację marki i stosują dotychczasową markę na rynkach zagranicznych, inne podejmują działania adaptacyjne – kreują zupełnie nowe marki na potrzeby rynku zagranicznego, są również tacy, którzy decydują się na nabycie prawa do marki poprzez jej zakup, licencję czy też franchising. Zanim jednak nastąpi ekspansja gospodarcza wybranego podmiotu, należy się do niej gruntownie przygotować, uzależniona jest ona bowiem od wielu czynników: ekonomicznych, technologicznych, prawnych, politycznych, kulturowych, naturalnych czy też demograficznych.

Istota i motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

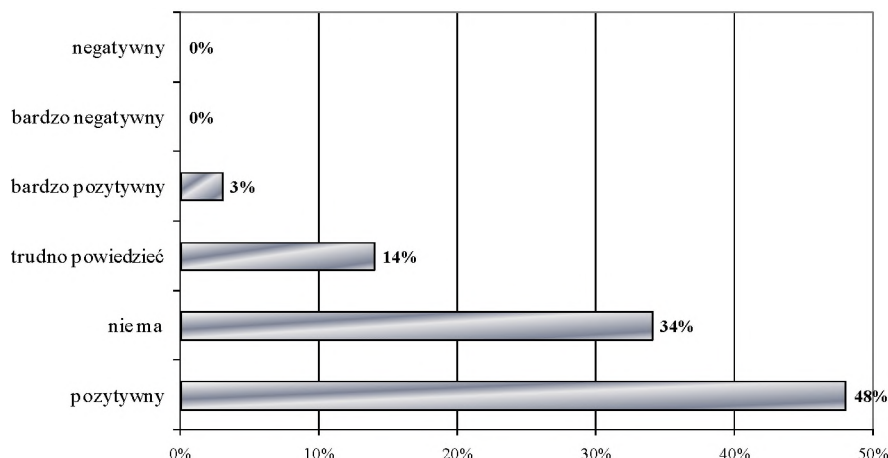
Ekspansja to zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego*: „rozszerzanie się w przestrzeni, rozprzestrzenianie się; szczególnie: zajmowanie przez państwo, szczerp itp. nowych terytoriów, rynków zbytu”¹. Dzisiaj jednak dotyczy ona nie tylko państwa, ale również pojedynczych podmiotów gospodarczych. Jest ona efektem umiędzynaradawiania procesów gospodarczych będących wynikiem zanikających granic, transferu ludzi, kapitału, wiedzy, informacji oraz zdobyczy techniki. Globalizację gospodarki cechuje stale rosnąca mobilność czynników produkcji, dóbr oraz usług. Nie bez znaczenia dla umiędzynaradawiania procesów gospodarczych jest rewolucja technologiczna, gdzie jednym z aspektów jest szybkie rozprzestrzenianie się innowacji, swobodny przepływ informacji dzięki rozwojowi sieci Internet. Na funkcjonowanie firm międzynarodowych mają wpływ nie tylko warunki ekonomiczne, ale również polityczne, prawne oraz socjologiczne. Należy spojrzeć na ekspansję jako formę rozwoju przedsiębiorstwa przejawiającą się w zwiększaniu przychodów ze sprzedaży, dywersyfikacji ryzyka czy też osiąganiu korzyści skali.

Udział przedsiębiorstwa w obrotach międzynarodowych daje niepodważalne korzyści, motywy jego zwiększania zostały zaklasyfikowane do czterech grup motywów: rynkowych, kosztowych, zaopatrzeniowo-importowych i politycznych. Motywy rynkowe występują wtedy, gdy analiza obecnych oraz przewidywanych różnic w warunkach działania firmy w kraju macierzystym i poza jego granicami wskazuje, że rynek zagraniczny stwarza korzystniejsze warunki działania. Natomiast motywy kosztowe wynikają z możliwości osiągnięcia korzyści skali przy równoczesnej aktywności na rynku macierzystym i rynkach zagranicznych, przy czym korzyści te mogą dotyczyć zarówno produkcji, marketingu, jak też zaopatrzenia. Korzystne różnice cen surowców, materiałów, energii, siły roboczej itd. przy ich pozyskiwaniu ze źródeł zagranicznych stanowią istotny motyw ekspansji i są określane mianem motywów zaopatrzeniowo-importowych. To właśnie ten motyw sprawia, że wiele zachodnich koncernów lokuje swoje działy produkcji na rynkach wschodnich. Obserwujemy, że przedsiębiorcy są stymulowani do międzynarodowego zaangażowania przez środki polityki ekonomicznej władz ich państwa poprzez międzynarodowe umowy handlowe, gwarancje kredytowe, promocję gospodarki danego kraju, publikowanie badań rynku międzynarodowego, misje handlowe za granicą. Sprzyjać ekspansji mogą narzędzia polityki gospodarczej państwa docelowego w postaci zachęt dla inwestorów zagranicznych, np. ulg podatkowych. Są to motywy polityczne². Istotnym motywem ekspansji zagranicznej może być chęć

¹ *Słownik języka polskiego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.

² E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 21.

poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa – z raportu badawczego KPMG wynika, że wśród badanych polskich przedsiębiorstw ponad 50% jest zdania, że ekspansja miała istotny wpływ na poprawę ich konkurencyjności (rys. 1).



Rys. 1. Wpływ ekspansji zagranicznej na konkurencyjność przedsiębiorstw (% odpowiedzi)

Źródło: *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw*, Raport badawczy, KPMG sp. z o.o., 2005, s. 16.

Z cytowanego raportu wynika, że źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku zagranicznym są: wysoka jakość produktu i usług (72% respondentów), niskie koszty (62%) oraz dobra reputacja i wizerunek (34%)³, a przecież w szczególności te ostatnie wiążą się z marką.

Pojęcie marki

Termin marka jest pojęciem szerokim, wywodzi się z czasów antycznych, kiedy to różnego rodzaju znaki: na domach, kamieniach, produktach nazywano zbiorczym mianem „marki”. Na przestrzeni wieku pojęcie marki ewoluowało. W polskiej literaturze prezentowane są różne definicje tego pojęcia. Według H. Mruka oraz I. Rutkowskiego marka określana jest jako nazwa, pojęcie lub kombinacja tych elementów stworzone w celu oznaczenie produktu (lub usługi) danego producenta i odróżnienia go od oferty konkurentów⁴. Podejście to jest jednak znacznym uproszczeniem, nie podejmuje ono bowiem problemu korzyści funkcjonalnych i emocjonalnych wynikających z marki. Zdecydowanie szerzej postrzega markę J. Altkorn, według którego termin marka występuje w przynajmniej trzech znaczeniach. Po pierwsze, oznaczać może poszczególne pozycje asortymentowe, czyli

³ *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw*, Raport badawczy, KPMG sp. z o.o., 2005, s. 16.

⁴ H. Mruk, I. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1995, s. 55–56.

produkt, linię produktu, rodzinę produktów bądź cały asortyment oferowany przez określoną firmę. Pojęcie marki bywa również utożsamiane z pojęciem znaku towarowego i najważniejsze – termin marka stanowi swoisty skrót myślowy, oznaczający rynkowy wizerunek produktu, zestawu produktów i/bądź organizacji ją oferujących⁵.

Marka na rynkach zagranicznych

Marka może być istotnym elementem wspierającym ekspansję na rynki zagraniczne, w praktyce możemy się spotkać z różnymi sposobami jej kreacji i pozyskiwania. Niektóre przedsiębiorstwa przyjmują strategię stosowania dotychczasowej marki, inne – kreowania zupełnie nowej marki na potrzeby rynku zagranicznego, spotykać się można z nabyciem prawa do marki poprzez jej zakup, licencję, czy też franchising. Strategie marki mogą zatem być na rynkach zagranicznych w różnym stopniu wystandaryzowane lub zróżnicowane, tj. dostosowane do specyfiki konkretnego rynku. Zakres standaryzacji na rynkach zagranicznych zależy w głównej mierze od podobieństwa elementów otoczenia międzynarodowego na różnych rynkach narodowych, stanowiących uwarunkowania aktywności firm, a także od tendencji i przewidywań zmian tych warunków.

Firma, która ujednoliciła swe działania marketingowe, w tym strategię marki, na różnych rynkach zagranicznych, odnosi z tego tytułu korzyści skali w sferze produkcji, a także zaopatrzenia i marketingu, minimalizuje koszty wprowadzania nowych produktów, tworzenia przekazów reklamowych itd. Należy zauważyć, że posługiwanie się na rynkach zagranicznych tą samą marką produktów umożliwia kształtowanie jednolitego międzynarodowego wizerunku przedsiębiorstwa, co zwiększa jego rozpoznawalność. W tym miejscu warto przypomnieć, że to właśnie pozytywny wizerunek został uznany przez co trzeciego respondenta za czynnik budujący ich przewagę konkurencyjną na rynkach zagranicznych. Osiem spośród dziesięciu badanych firm prowadzi swoją działalność na rynkach zagranicznych pod własną nazwą, nieco mniej, bo 72% respondentów, oferuje swoje produkty pod własną marką⁶. W obliczu wzrostu międzynarodowej mobilności niektórych grup ludzi (podróże służbowe, turystyczne) wzrasta znaczenie rozpoznawalności, która przyczynia się do tego, że konsumenci przyzwyczajeni w kraju do produktu danej marki chętnie sięgają po niego przebywając za granicą. Standaryzacja marketingu międzynarodowego umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie wielu korzyści, całkowita standaryzacja jest jednak w zasadzie niemożliwa. Wiele firm, które uznajemy za globalne, w swojej działalności również podejmuje działania adaptacyjne. Przyczyną tego stanu rzeczy jest zróżnicowanie otoczenia międzynarodowego, w któ-

⁵ J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 12.

⁶ *Ekspansja międzynarodowa...*, s. 16.

rym działają przedsiębiorstwa. Adaptacja działań marketingowych, w tym również marki, do specyfiki rynków zagranicznych wynika przede wszystkim z odmiennych uwarunkowań kulturowych i społecznych, takich jak: język, tradycje, normy estetyczne, styl życia, podział ról w rodzinie – oraz wynikające z nich odmienne wzorce zachowań nabywczych. Celowość dostosowywania niektórych elementów produktu, w tym również marki, może także wyznaczać etnocentryczne postawy miejscowych odbiorców. Różnice poziomu i struktury dochodów na rynkach mogą również powodować konieczność dostosowania produktu (wersje o odmiennych poziomach jakości), cen i promocji (argumenty reklamowe). Ważną grupą czynników powodujących potrzebę adaptacji są lokalne regulacje prawne i restrykcje administracyjne (normy bezpieczeństwa, skład, ochrona patentowa, zakres informacji zawartych na opakowaniach, zakazy lub ograniczenia stosowania niektórych mediów, normy dotyczące treści i formy przekazów, cła, kontyngenty itp.)⁷.

Globalizacja marek

Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki jest dążenie do rozszerzania zasięgu terytorialnego rynków. Znaczenie przestrzennego zasięgu zbytu jest tak duże, że nie tylko wielkie korporacje, lecz także małe przedsiębiorstwa z wyrobami o znaczeniu lokalnym muszą orientować się na międzynarodowe rynki. W obliczu tych zjawisk wzrasta znaczenie zasad kreowania marek globalnych. Warto zauważyć, że marka w zakresie wszystkich trzech swoich funkcji: identyfikacyjnej, komunikacyjnej i motywacyjnej może mieć zasięg lokalny, obejmujący część rynku narodowego, zasięg narodowy, obejmujący cały rynek rodzimy marki, zasięg międzynarodowy, obejmujący rynki kilku bądź kilkunastu krajów, czy z kolei cały obszar rynkowy, jak chociażby rynek Unii Europejskiej, oraz zasięg globalny, obejmujący rynek całego świata bądź jego większość. Rozszerzanie zasięgu oddziaływania marki zależy przede wszystkim od konsekwentnego budowania jej siły, czyli strategii promocyjnej wzmacniającej świadomość marki wśród społeczeństwa, pozycjonowania i strategii cenowej wzmacniającej subiektywne odczucie nabywców o znaczeniu marki i ostatecznie stworzenia strategii marketingowej, która doprowadziłaby do przywiązania nabywcy do marki. W przypadku podmiotów posiadających swoją markę i działających na rynkach zagranicznych można rozważyć jedno z podejść (rys. 2):

- wykorzystanie jednej marki na wszystkich rynkach (marka globalna lub wielonarodowa),
- wykorzystanie jednej marki zmodyfikowanej na poszczególnych rynkach (portfel marek globalnych),

⁷ E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy...*, s. 33–45.

- wykorzystanie nazwy przedsiębiorstwa lub jednej marki jako „marki parasola”,
- stosowanie różnych marek na różnych rynkach⁸.

Liczba produktów	Wiele	Strategia „marki parasola”	Strategia „portfela marek”
	Jedna	Strategia jednej marki	Strategia różnicowania marek
		Jedna	Wiele
		Liczba marek	

Rys. 2. Strategie marki na rynkach zagranicznych

Źródło: R. Oczkowska, *Kształtowanie marki w marketingu międzynarodowym*, www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtip/2008_14/renata-oczowska.pdf.

Strategia jednej globalnej marki oparta jest na standaryzacji, stosują ją takie firmy jak Coca-Cola, Sony, McDonald's. W celu zwiększenia efektywności w działaniach na rynkach zagranicznych niektóre firmy budują portfel marek, np. firma Nestlé oferowała kawę rozpuszczalną w Wielkiej Brytanii pod nazwą Nescafé Gold Blend, a w Niemczech Nescafé Gold. Dość częstą praktyką jest wykorzystywanie nazwy przedsiębiorstwa jak „marki-parasola”, postępuje tak Shell. Niektóre przedsiębiorstwa wybierają strategię różnicowania marek na poszczególnych rynkach, może to często wynikać z różnic językowych, niewłaściwych skojarzeń, np. firma Algida oferuje swoje produkty pod różnymi nazwami: w Polsce Algida, na Węgrzech i w Austrii – Eskimos, w RFN – Longnese, natomiast w Belgii i Holandii – Ola, jednak znak graficzny pozostaje ten sam⁹.

W budowaniu globalnych marek zatem pewnym utrudnieniem mogą być różnice kulturowe przejawiające się w różnej symbolice, języku czy też wzorcach konsumpcji. Podajmy przykład – Chevrolet Nova w przetłumaczeniu na niektóre języki oznacza „nie jedź”, co w przypadku marki samochodu jest szczególnie niepożądane. Pewnym utrudnieniem mogą być również postawy etnocentryczne niektórych społeczeństw. Sposobem eliminacji ich negatywnego wpływu na ekspansję może być tworzenie marek wspólnych, tzn. przedsiębiorstwa w drodze aliansu wykorzystują kombinację swoich marek np. poprzez wspólną ich promocję. Postąpił tak

⁸ R. Oczkowska, *Kształtowanie marki w marketingu międzynarodowym*, www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtip/2008_14/renata-oczowska.pdf.

⁹ Ibidem, s. 2.

Whirlpool – wchodząc na rynek europejski związał się z obecną na tym rynku firmą Philips i zgodnie z umową sprzedawał produkty pod marką Philips-Whirlpool. Rodzajem aliansu jest również podejście polegające na tym, że w marce produktu finalnego, oprócz marki wytwórcy, jest marka jednego ze składników produktu¹⁰. Tendencja do umiędzynarodowienia wspólnego języka – języka angielskiego – może sprzyjać ekspansji nazw tworzonych na jego bazie, zdecydowanie trudniejsza jest jednak dyfuzja symboliki¹¹. Kolejnym rozwiązaniem jest tworzenie marek pozbawionych zasadniczo treści opisowych, ale odznaczających się dużą międzynarodową spójnością. Punktem wyjścia w takim przypadku są atrybuty produktu, jak np. szybkość, siła, światowy zasięg. Przesłanki takie generują w wielu krajach serie logotypów z wykorzystaniem motywów, mając na celu przedstawienie produktu w świadomości potencjalnych klientów. Marki wywołujące pożądane skojarzenia mają szansę zakorzenić się w wielu sektorach rynku, wymagają niestety większego nakładu kapitału niż marki opisowe ze względu na przeprowadzenie dodatkowych badań na konsumentach w różnych krajach. Nie mniej istotne są możliwości rejestracyjne marek na poszczególnych rynkach, a co za tym idzie zastrzeżenie znaku handlowego. Mając na uwadze fakt, że w każdym kraju prawo inaczej jest regulowane przez odpowiednie ustawy – to, co w jednym kraju jest dozwolone, może być niedopuszczalne w innych państwach. Z cytowanego raportu KMPG wynika, że niemal połowa badanych przedsiębiorstw (45%) w związku z ich ekspansją na rynki zagraniczne rozszerzyła ochronę prawną własności intelektualnej (najczęściej rejestrowano znaki towarowe, wzory użytkowe i patenty)¹². Istnieje również podejście do tworzenia marek globalnych sprowadzające się do oznaczania marką za pomocą nazw pozbawionych zarówno treści informacyjnych, jak i emocjonalnych. Przykładem takiej marki są chociażby Tesco, Kodak. Nazwy te nie oznaczają niczego, ale wykazują większość cech charakteryzujących dobrą nazwę marki. Są krótkie i proste, łatwe do wymówienia w różnych językach, możliwe do wykorzystania w różnych mediach oraz łatwe do ochrony prawnej¹³.

Według J. Pyki główne determinanty internacjonalizacji i globalizacji marek stanowią przede wszystkim¹⁴:

- internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa,
- umiędzynarodowienie produktu,
- powszechny zasięg komunikacji w świecie,

¹⁰ Ibidem.

¹¹ K. Krzysztofek, *Uniwersalistyczne i pluralistyczne wizje pokojowego świata*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 1990, s. 103.

¹² *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw...*, s. 13.

¹³ J. Altkorn, *Strategia marki...*, s. 170–172.

¹⁴ J. Pyka, *Marketing międzynarodowy, wybrane zagadnienia*, GWSH im. W. Korfańtego, Katowice 2003, s. 59–60.

- unifikująca rola techniki i nauki wraz z międzynarodowym transferem wiedzy i technologii,
- ujednolicenie wzorców kulturowych w skali międzynarodowej.

Przyznać jednak trzeba, że w zakresie nazewnictwa marek międzynarodowych i globalnych nadal istnieją trudności ze znalezieniem uniwersalnej symboliki. Dobra nazwa marki, jak już wcześniej wspomniano, powinna sprzyjać realizacji wszystkich trzech funkcji marki, istnieje również konieczność znalezienia uniwersalnego symbolu dla stworzonej marki, co z kolei nie motywuje do rozwoju marek opisowych.

Na rynku Unii Europejskiej mamy do czynienia ze zjawiskiem eurobrandingu, czyli tworzenia markowych produktów europejskich przeznaczonych wyłącznie dla konsumentów Starego Kontynentu i wprowadzania ich na europejski rynek¹⁵. Przyczyną kreowania euromarek są z jednej strony procesy upodabniania się wzorów konsumpcji konsumentów w krajach Unii Europejskiej, a z drugiej strony ujednolicanie europejskich norm i standardów dotyczących produktów, jak też łatwość ich wymiany. Koncepcja euromarek przekłada się rozmaicie na fragmenty rynku zarówno w przekroju branżowym, jak również narodowym. Dobrym przykładem będą „europroszki” do prania, których udział w rynku belgijskim wynosi aż 77%, w niemieckim 75%, z kolei 50% we Francji i 39% w Hiszpanii. Przewaga euromarek dostrzegana jest przede wszystkim na rynkach produktów wysokiej techniki, chemii gospodarczej, kosmetyków, leków i dóbr inwestycyjnych. Dużo słabsze wyniki osiągają one natomiast w branżach żywnościowych. Jest to skutkiem narodowościowych i regionalnych nawyków konsumpcyjnych oraz utrudnień w zakresie transportu i magazynowania związanych z obrotem wielu artykułów spożywczych.

Popularność euromarek zależy również od preferencji zakupowych konsumentów, a zwłaszcza zależności na linii cena – jakość. Mieszkańcy krajów o wysokiej stopie życiowej preferują zazwyczaj lepsze jakościowo i droższe marki europejskie, w przeciwieństwie do mieszkańców krajów biedniejszych, którzy chętniej sięgną po gorsze marki krajowe lub tańsze lokalne produkty niekoniecznie oznaczone markami. Marka stanowi kryterium zakupu dla 27% konsumentów niemieckich, 36% francuskich, 36% brytyjskich i co ciekawe tylko 8% wśród klientów włoskich¹⁶. Śledząc popularność poszczególnych euromarek, można dostrzec oddziaływanie kraju wytworzenia na postrzeganie marki w oczach konsumenta. Efekt „made in” okazuje się w tym przypadku bardzo istotny, gdyż nie wspiera tak dobrze europejskich karier marek jak powszechnie znany, stabilny zestaw ich zalet. W powszechnej świadomości istnieją produkty, które odruchowo są łączone z poszczególnymi krajami, np. czekoladki z Belgią, perfumy z Francją, natomiast zegarki ze

¹⁵ J. Altcorn, *Strategia marki...*, s. 83.

¹⁶ H.J. Anders, *Produkt – und Markenpolitik im gemeinsamen Binnenmarkt*, „Marktforschung und Management” 1991, No. 1.

Szwajcarią. Dlatego też wywodzące się z tych krajów firmy okazują się kandydatami na liderów poszczególnych branż rynku. Na podstawie tego stwierdzenia można wytłumaczyć powody szybkiej europeizacji francuskich kosmetyków, szwajcarskich zegarków czy też niemieckich samochodów.

Sila oddziaływania efektu „made in” jest wypadkową właściwości samego produktu, cech kraju wytworzenia, jak również cech kraju spożycia. Niestety trudno jest odnaleźć w polskiej ofercie produkty, z którymi wiązałby się efekt „made in”. Według badań przeprowadzonych na zlecenie Ministerstwa Spraw Zagranicznych Polska przede wszystkim kojarzy się z postaciami historycznymi, jak Lech Wałęsa i Solidarność, Jan Paweł II oraz Fryderyk Chopin. Poparciem tezy dotyczącej istotnego znaczenia kraju pochodzenia jest szczególna popularność euromarek w najbardziej rozwiniętych krajach Unii Europejskiej. W państwach pokroju Niemiec, Francji czy też Wielkiej Brytanii znaczący procent marek nabywanych stanowią znane od lat własne marki narodowe – marki Nivea, Tissot, Mercedes zaskarbiły sobie serca europejskich konsumentów jeszcze przed stworzeniem wspólnego europejskiego rynku. Euromarki są swoistego rodzaju pomostem między tradycyjnymi produktami narodowymi a produktami globalnymi¹⁷.

Euromarki sprzyjają uzyskaniu dodatkowego efektu skali za sprawą obniżenia jednostkowych kosztów marketingu, przy jednoczesnym prowadzeniu proeuropejskiej polityki produkcji i sprzedaży oraz poszerzaniu obszaru rynku zbytu. Z reguły strategia nazewnictwa euromarki nie stwarza problemów wielkim korporacjom, które już wcześniej stosowały strategię jednego znaku firmowego. Dużo większym problemem okazuje się adaptacja marek jednostkowych, które tworzone były swego czasu wyłącznie na potrzeby rynków krajowych. Ich nazwy okazują się niekiedy niemożliwe do zaakceptowania ze względu na mylący sens lub kłopoty prawne związane z rejestracją na rynku wielonarodowym. Na przykład światowa firma Mars Inc., będąca jednym z liderów na rynku słodczy, zmuszona była zmienić nazwę najlepiej sprzedającego się w Wielkiej Brytanii batonu Marathon na Snickers, który dopiero pod tą nazwą przyjął się na rynku europejskim, w tym także w Polsce¹⁸. Stosuje się także łatwiejsze metody, polegające chociażby na językowym przekładzie nazwy rodzimej produktu na język danego rynku krajowego. Czasami modyfikuje się nieco nazwę, mając na celu umożliwienie wymowy obcokrajowcom¹⁹. Istnieje również inne rozwiązanie w sferze polityki marki na rynkach zagranicznych, tzn. zakup marki już istniejącej na rynku, jej licencjonowanie czy też franchising. Zjawisko kupowania marek nie należy do rzadkości. Z punktu wi-

¹⁷ H.G. Meissner, *Marketing na wspólnych europejskich rynkach*, Stuttgart 1990, s. 122.

¹⁸ P. Bezak, *Kreowanie marki na rynki wschodnie na przykładzie firmy Atlas*, Praca licencjacka, ZWShiFM, Zielona Góra 2010.

¹⁹ J. Altkorn, *Strategia marki...*, s. 178.

dzenia kupującego ważne jest, by nabyć taką markę, która najbardziej będzie odpowiadała specyfice produktów nią opatrzonych, specyfice branży, w której ma być wykorzystywana, oraz by była zgodna z ogólnym wizerunkiem przedsiębiorstwa. Jeżeli jest to kolejna marka w portfelu przedsiębiorstwa, to trzeba również zwrócić uwagę, aby nie doszło do tzw. kanibalizmu marek, czyli zbyt dużego podobieństwa w skojarzeniach, które każda z nich będzie wywoływać. Problemem przy wykorzystaniu marki w ekspansji na rynki zagraniczne jest ryzyko jej podrabiania, dlatego należy zadbać o ochronę prawną swoich marek poprzez rejestrację znaku towarowego, dostęp produktów poprzez autoryzowane punkty sprzedaży, powoływanie zespołów ekspertów, szkolenia służb celnych²⁰. Każdy z wyżej wymienionych sposobów ochrony własnej marki przyczynia się do utrzymania jej dobrego wizerunku, lecz żaden nie gwarantuje pełnej ochrony. Mimo to, mając świadomość potencjalnych strat, przedsiębiorstwa powinny prowadzić działania monitorujące rynek w celu eliminacji zarówno skutków, jak i przyczyn tego nielegalnego procederu.

Polskie marki na rynkach zagranicznych

Niepodważalnie najbardziej rozpoznawalną na rynkach zagranicznych polską marką jest wódka Wyborowa i ok. 60% jej produkcji przeznaczane jest na eksport. Wódka ta trafia już na 78 rynków świata, przy czym w USA robi największą karierę. Najlepiej sprzedaje się w Europie Zachodniej, rozpoznawana jest również w Meksyku, a także w Chinach. Jest jednym z najważniejszych produktów eksportowych i marką kojarzoną z Polską. Obecnie Wyborowa w światowych rankingach zajmuje szóstą pozycję, ustępując miejsca Stolicznej, Smirnoffowi, Finlandii i Absolutowi. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych świat ogarnęło zainteresowanie jachtami i katamaranami z Polski, 95% polskiej produkcji trafia na eksport. Motywy zainteresowania naszymi jachtami wynikają z: niższych niż na Zachodzie kosztów budowy, dwa razy krótszego czasu produkcji, innowacyjnych technik oraz wysokiego standardu wykończenia. Marka polskich jachtów Delphia zdobyła w świecie prestiż, trafiają one głównie do USA, choć nie tylko – znane są również w Australii, chociaż największą grupę klientów stanowią Skandynawowie. Marka autobusów Solaris jest znana na rynkach zagranicznych, trafia na nie ok. 80% produkcji. Autobusy z zielonym jamnikiem – symbolem marki – można spotkać m.in. w Austrii, Czechach, Estonii, Francji, Niemczech, Norwegii, Rumunii, Szwajcarii, Szwecji, we Włoszech, na Litwie, Malcie, Słowacji i Węgrzech oraz w Danii. Marka Solaris wielokrotnie była nagradzana nie tylko w Polsce, ale również w Europie. Ekspansję na zagraniczne rynki przeprowadzają też polscy producenci odzieży. Jako przykład służyć może spółka Artman SA, która otworzyła swoje sklepy marki House m.in.

²⁰ Z. Wałkowski, *Dylematy zarządzania marką*, www.swiatmarketingu.pl/main/index.php?rodzaj=01&id_numer=303008.

w Rosji, na Ukrainie, Łotwie, Słowacji, w Czechach i Niemczech. Marka Mohito podobnie ukierunkowana jest na Europę Środkowo-Wschodnią. Firma KAN, właściciel marki Tatum, jest obecna na Węgrzech, Ukrainie, w Rosji oraz Czechach. Firma Ravel zaczęła konkurować z polskimi markami jak Reserved, House czy Reporter i jest obecna na Litwie oraz walczy o rynki wschodnie. Marka bielizny Atlantic podbiła rynki Czech i Słowacji, dzisiaj jest ona rozpoznawalna przede wszystkim na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej. Niemal połowa produkcji przeznaczona jest na eksport. Grupa NG2 – zdecydowany lider polskiego rynku obuwia i największy jego polski producent – kieruje swoje produkty na rynki zagraniczne. Dywersyfikacja marki odbywa się przez trzy kanały dystrybucji: salony obuwia CCC, sklepy BOTI oraz QUAZI. Za granicą kraju firma posiada sieć sklepów i salonów franczyzowych w Republice Czeskiej. Spółka zarejestrowała 67 marek obuwia, z których najbardziej popularną jest marka Lasocki. Producent materiałów budowlanych Atlas jest znany na wschodnich rynkach²¹. Przywoływane przykłady dowodzą, że polskie przedsiębiorstwa wykorzystują markę w swojej ekspansji na rynki zagraniczne. Na zakończenie jeszcze badania przeprowadzone przez redakcję Newsweeka dotyczące oceny – w opinii respondentów – marek mogących zyskać status globalnych. Wśród marek, które powstały po roku 1989 i do dziś triumfują w kraju oraz mają doświadczenia na rynkach zagranicznych, wyłoniono szereg młodych i prężnych polskich marek mających szansę zostania marką globalną. Były wśród nich następujące marki: Atlas (31% respondentów), Łaciate (12%), Dr Irena Eris (10%), WITTCHEN (6%) oraz SIMPLE (2%). Są to polskie marki najbardziej rozpoznawalne przez naszych rodaków i miejmy nadzieję, że w istocie mogące się stać markami globalnymi²².

Podsumowanie

W artykule przedstawiono rolę marki w ekspansji na rynki zagraniczne. Przedstawiono różne warianty budowania marki, jakie mogą być stosowane na rynkach zagranicznych oraz omówiono motywy ich zastosowania. Marka może być istotnym czynnikiem wzmacniającym pozycję konkurencyjną na rynkach zagranicznych, zwiększającym rozpoznawalność firmy. Niestety ekspansja marki na rynki zagraniczne niesie ze sobą pewne ryzyko w postaci dogodniejszej jej imitacji, dlatego też należy zadbać o jej ochronę prawną.

²¹ K. Ruta, M. Wysocki, *Polskie marki w świecie*, „Gospodarka Międzynarodowa” 2010, nr 3.

²² W. Surmacz, *Czy polskie marki robią globalną karierę?*, „Newsweek Polska” 2009, nr 46 z 15.11.2009, s. 69.

BRAND IN EXPANSION INTO FOREIGN MARKETS

Summary

In the times of increasing internationalization and interpenetration of markets the importance of branding increases. One of the major strategic decisions in the process of expansion into foreign markets is the choice of brand strategy. In practice, the managers decide on different solutions: the use of existing brand, creating an entirely new brand for the foreign market, the acquisition of rights to the brand through its purchase, license or franchise. The aim of this paper is to show how the brand can be used in the expansion into foreign markets. To present the proposed problem, the analysis of the literature and the available results of the research on this problem were used. The author's reflections were supported by numerous examples from practice.