

Magdalena Grębosz

Metody pozyskiwania marek lokalnych przez firmy francuskie w Polsce

Ekonomiczne Problemy Usług nr 72, 197-207

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. MAGDALENA GRĘBOSZ
Politechnika Łódzka

METODY POZYSKIWANIA MAREK LOKALNYCH PRZEZ FIRMY FRANCUSKIE W POLSCE

Streszczenie

Mimo postępującej globalizacji i nasilającej się presji na ujednoczenie strategii marketingowych i strategii marki przedsiębiorstwa międzynarodowe nadal wykazują istotne zróżnicowanie, wprowadzając do portfeli markowych marki lokalne. Celem artykułu jest przedstawienie metod pozyskiwania marek lokalnych przez inwestorów francuskich w Polsce, uwzględniając rodzaj działalności firmy, charakter klientów oraz realizowaną strategię marki. Analizie poddany został także proces pozyskania marek lokalnych przez inwestorów francuskich na rynek polski. W referacie przedstawiono wyniki badań empirycznych zrealizowanych wśród firm francuskich zarządzających markami lokalnymi w Polsce w latach 2009–2010.

Zarządzanie markami lokalnymi

Marka jest punktem odniesienia, umożliwiającym konsumentowi ocenę jakości, cech materialnych i fundamentalnych wartości niematerialnych reprezentowanych przez markę, a tym samym ocenę stopnia identyfikacji z marką i dokonania porównania z innymi ofertami na rynku¹.

Proces budowy marki ma w coraz większym stopniu charakter wielowymiarowy i wielotorowy – odbywa się na poziomie globalnym, regionalnym i lokalnym, przy udziale wielu organizacji i rozległej grupy ludzi, obejmującej m.in. rozsianych po całym świecie konsumentów. Dla lepszego zrozumienia fenomenu marek i skuteczniejszego nimi zarządzania niezbędne są programy badawcze i systemy zarządzania, które wpisują się w kontekst i otoczenie kulturowe oraz uwarunkowania historyczne².

Marki lokalne niosą w sobie wartości, które je zasadniczo wyróżniają, jak związek z regionem powstawania, przyjazność dla środowiska czy tworzenie lokal-

¹ M. Grębosz, *Brand management*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 15.

² J. Sawicki, *Kulturowe podejście do zarządzania marką na globalnym rynku*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 6, s. 37–38.

nych miejsc pracy. Te trzy cechy decydują o charakterze produktów i klientów, sprawiając jednocześnie, że marka lokalna jest wyróżnikiem regionu, produktów i klientów. Marka lokalna niesie wartości dodane, dzięki czemu stanowi swoistą rekomendację dla produktów oraz buduje przyjazne relacje klientów z regionem i wytwórcami³.

Wśród powodów utrzymywania marek lokalnych przez firmy międzynarodowe za najważniejsze uważa się:

- związki marek lokalnych z konsumentami oparte na zaufaniu,
- specyfikę niektórych sektorów gospodarki (jak sektor spożywczy),
- adaptację marek lokalnych do warunków danego regionu,
- związek marek z symboliką lokalną,
- stabilną pozycję na rynku.

Według badań I. Schuilinga i J.N. Kapferera⁴ poziom świadomości konsumentów jest zdecydowanie wyższy w przypadku marek lokalnych aniżeli marek globalnych. Autorzy wymieniają następujące podstawowe powody utrzymywania marek lokalnych:

- dostosowanie do potrzeb lokalnych,
- łatwość konkurowania,
- zrównoważenie portfela marek,
- zaspokojenie potrzeb lokalnych,
- szybkie wejście na nowe rynki.

Firmy decydują się często na wprowadzenie marki lokalnej w sytuacjach, gdy zastosowanie posiadanej marki nie jest optymalnym rozwiązaniem, np. ze względu na zróżnicowany poziom jakości lub ceny⁵. W efekcie część firm zagranicznych wprowadza marki lokalne zamiast funkcjonujących w innych krajach marek globalnych lub międzynarodowych.

Według analizy wyników badań przeprowadzonych przez firmę Synovate⁶ prawie 60% respondentów z krajów o rozwijających się rynkach chętniej kupiłoby produkt marki lokalnej niż marki międzynarodowej, jeśli cena obu produktów byłaby taka sama. Wyniki wskazują na to, że niezależnie od kraju pochodzenia produktu czy konsumenta marki mają duże znaczenie i stanowią funkcjonalny i emocjo-

³ O. Gałek, *Produkt lokalny*, www.greenways.pl/pl/produkt-lokalny.

⁴ I. Schuiling, J.N. Kapferer, *Executive Insight: Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 9, s. 35–36.

⁵ P. Patkowski, *Potencjał konkurencyjny marki. Jak zdobyć przewagę na rynku*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010, s. 104.

⁶ Synovate przebadano ponad 13 tys. konsumentów z 20 rynków krajów takich jak: Argentyna, Brazylia, Bułgaria, Chiny, Egipt, Węgry, Indie, Indonezja, Arabia Saudyjska, Meksyk, Maroko, Polska, Rumunia, Rosja, Serbia, RPA, Tajlandia, Turcja, Ukraina oraz Zjednoczone Emiraty Arabskie. W celach porównawczych przebadano również konsumentów trzech rynków rozwiniętych – USA, Wielkiej Brytanii oraz Japonii.

nalny punkt odniesienia w zachowaniach zakupowych zarówno bogatych, jak i biednych⁷.

Stosunek konsumentów do wizerunku marki zależy w pewnym stopniu od kraju pochodzenia marki. W praktyce marketingowej spotyka się zwykle trzy grupy nabywców: etnocentrycznych – przekonanych o szkodliwości nabywania marek zagranicznych, kosmopolitycznych – nieprzywiązujących wagi do kraju pochodzenia marki i internacjonalistycznych, którzy zdecydowanie preferują marki zagraniczne. Podobny rozkład poglądów konsumentów możemy zauważyć w Polsce. Z punktu widzenia reakcji konsumentów na marki krajowe i zagraniczne możemy wyróżnić polskich konsumentów preferujących marki polskie, konsumentów świadomie preferujących marki zagraniczne i konsumentów, dla których kraj pochodzenia marki nie ma znaczenia. Oferując marki lokalne, inwestorzy francuscy odpowiadają na potrzeby grupy konsumentów preferujących marki polskie.

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.

Metodyka badań

Celem artykułu jest przedstawienie metod pozyskiwania marek lokalnych przez inwestorów francuskich w Polsce, uwzględniając rodzaj działalności firmy, charakter klientów oraz realizowaną strategię marki. Analizie poddany został także sam proces wejścia inwestorów francuskich na rynek polski. Do realizacji celów wykorzystane zostały informacje pochodzące ze źródeł pierwotnych i wtórnych (tab. 1).

Badania empiryczne przeprowadzono wśród firm francuskich w Polsce. Dobór przedsiębiorstw, które zostały poddane badaniom, miał charakter celowy. Pełna lista przedsiębiorstw francuskich została opracowana przez autorkę w lipcu i sierpniu 2009 r. Zidentyfikowano 802 firmy z kapitałem francuskim powyżej 40% funkcjonujące w Polsce, a po analizie wyznaczono 115 firm posiadających marki lokalne. Do tych firm wysłany został kwestionariusz ankiety. Uzyskano odpowiedzi od 60 przedsiębiorstw, co stanowi 52% ankietowanych. Forma badań miała charakter ankiety e-mailowej wysyłanej przy pomocy poczty elektronicznej do firm francuskich działających w Polsce w październiku i listopadzie 2009 r.

⁷ A. Walczak, *Konsumenci wolą marki lokalne?*, www.egospodarka.pl/21613,Konsumenci-wola-marki-lokalne,1,39,1.html.

Tabela 1

Źródła informacji i metody badawcze

Źródła informacji	Metody badawcze
<p style="text-align: center;">Źródła wtórne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – literatura przedmiotu, – publikacje i opracowania instytutów naukowo-badawczych, – dane i publikacje statystyczne GUS, – opracowania Francuskiej Izby Przemysłowo-Handlowej w Polsce, polskiej sekcji francuskiej Rady ds. Handlu Zagranicznego oraz Misji Ekonomicznej przy Ambasadzie Francji w Warszawie 	<ul style="list-style-type: none"> – metoda krytycznej analizy literatury krajowej i zagranicznej, – metoda analizy danych utrwalonych w postaci dokumentów, – metoda dedukcji, indukcji i syntezy
<p style="text-align: center;">Źródła pierwotne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – materiały pochodzące z własnych badań empirycznych 	<ul style="list-style-type: none"> – metoda komunikowania się pośredniego z respondentami przy użyciu techniki ankiety⁸ – metoda komunikowania się bezpośredniego z respondentami – z wykorzystaniem techniki wywiadu osobistego i telefonicznego⁹

Źródło: opracowanie własne.

W styczniu i w lutym 2010 r. 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.

Przeprowadzone studia literaturowe i badania empiryczne pozwoliły dokonać oceny sposobów pozyskiwania marek lokalnych oraz metod formułowania strategii marki lokalnej przez inwestorów francuskich w Polsce. Istotnym elementem podczas dokonywania analiz były konsultacje z przedstawicielami Francuskiej Izby Przemysłowo-Handlowej w Paryżu oraz z pracownikami naukowymi renomowanej francuskiej uczelni ekonomicznej ESIEE Management Paris.

Charakterystyka badanych firm

W badaniu wzięło udział 60 przedsiębiorstw. Ponad 43% badanych firm prowadzi działalność na rynku „business to business”, oferując produkty i usługi klientom biznesowym, 38% kieruje swoją ofertę do klientów indywidualnych, a 18% spośród ankietowanych firm działa w obu sektorach. Badane firmy prowadzą różne

⁸ Ankieta była skierowana do kadry menedżerskiej firm francuskich działających w Polsce, tj. dyrektorów i specjalistów działów marketingu – w przypadku dużych i średnich przedsiębiorstw oraz dyrektorów i prezesów małych firm.

⁹ Wywiad dotyczył wyselekcjonowanej – po wstępnej analizie opartej na wynikach przeprowadzonych ankiet – grupy menedżerów firm francuskich.

rodzaje działalności. Pośród ankietowanych jednostek 55% zajmuje się działalnością produkcyjną, 18% zajmuje się działalnością handlową, a 47% działalnością usługową. Ponad 20% respondentów działa w dwóch obszarach, prowadząc bądź działalność produkcyjno-usługową, bądź też usługowo-handlową. Badane firmy francuskie charakteryzują się różną strukturą zatrudnienia. 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.

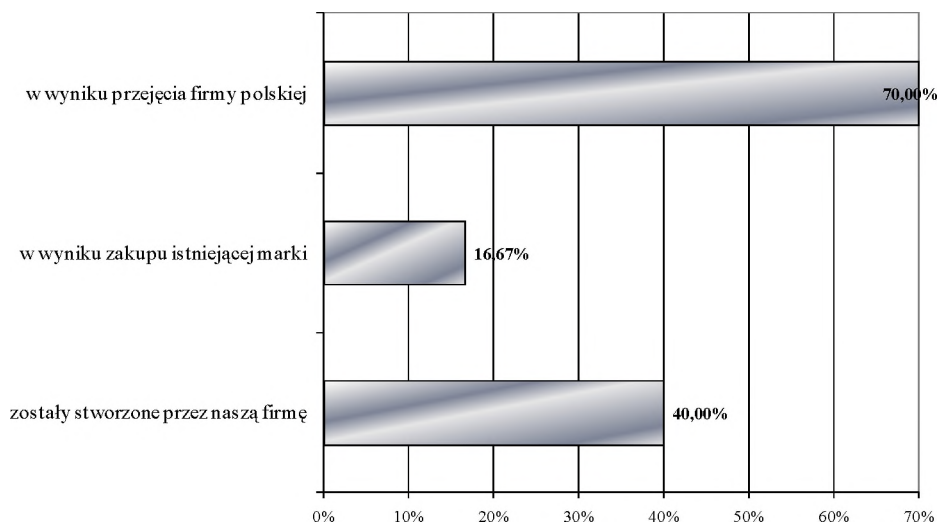
68% badanych firm realizuje w Polsce tylko strategię marki lokalnej. Pozostałe ankietowane firmy oprócz strategii marki lokalnej najczęściej realizują w Polsce strategię marki międzynarodowej oraz globalnej.

Sposoby pozyskania marki lokalnej

Analiza wyników badań pozwala określić strukturę portfeli 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 w ramach działalności na rynku polskim lub też zakupionymi. Jest to wniosek optymistyczny, świadczący o pozytywnym postrzeganiu marek lokalnych i pozwalający na optymistyczne rokowania także w stosunku do marek lokalnych zarządzanych przez polskie firmy.

Ankietowane firmy stały się właścicielami lokalnych marek najczęściej w wyniku przejęcia polskiej firmy (70%). 17% firm zadeklarowało, iż dokonało zakupu samej marki, a 40% firm stworzyło markę lokalną (rys. 1).

42% badanych firm francuskich weszło w posiadanie marki lokalnej poprzez zakup znanej od lat polskiej marki o ugruntowanej pozycji na rynku i dysponującej dużym kapitałem. 40% firm przejęło mało znane marki lokalne. Zaskakującym wynikiem jest fakt, iż aż 40% firm stworzyło i wprowadziło na rynek polski nowe marki lokalne, z czego 8% wykreowało marki, które w dniu dzisiejszym charakteryzują się wysokim kapitałem i silną pozycją na rynku. Nowe marki są tworzone przede wszystkim przez firmy posiadające już w portfolio markowym marki lokalne. Oznacza to, że inwestorzy poszerzają lokalny portfel markowy o nowe lokalne znaki towarowe.

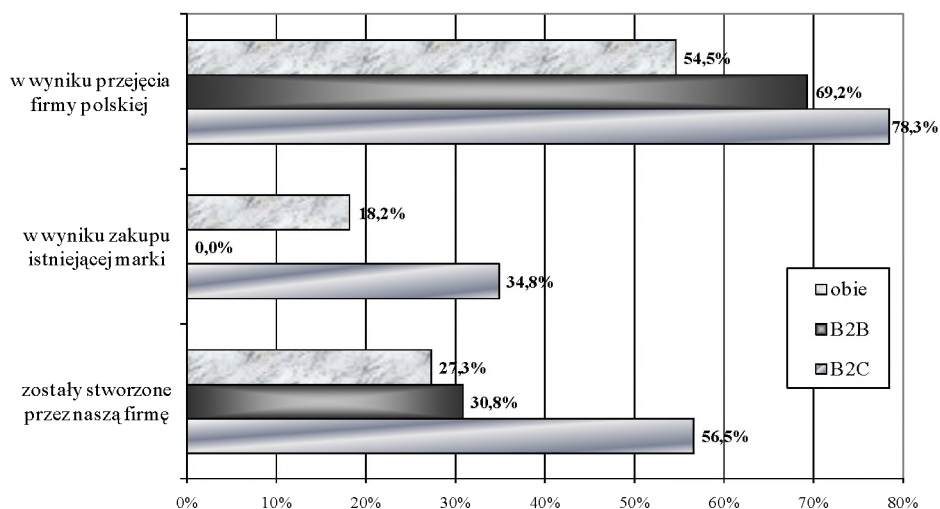


Rys. 1. Sposób pozyskania marek lokalnych przez badane firmy

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza wyników badań pokazuje wpływ typu klienta, rodzaju działalności oraz rodzaju realizowanej strategii marki na sposób pozyskiwania marek lokalnych.

Na zakup istniejącej marki zdecydowały się tylko firmy działające na rynku B2C lub obecne zarówno na rynku B2C, jak i B2B (rys. 2).



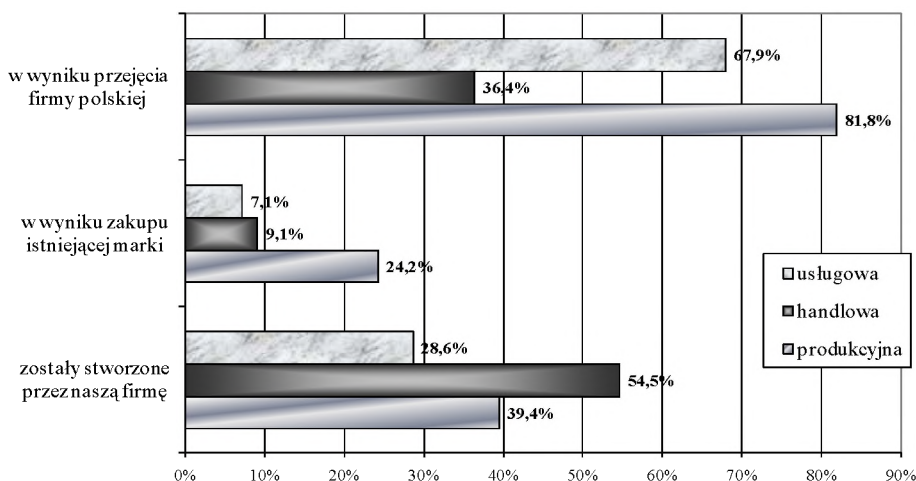
Rys. 2. Sposób pozyskania marek lokalnych badanych firm w zależności od rodzaju klientów badanych firm

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Firmy kierujące ofertę do klientów indywidualnych wykreowały największą liczbę marek lokalnych. Firmy te tworzą własne marki chętniej aniżeli firmy współpracujące z klientami biznesowymi.

Firmy działające na rynku B2B posiadają w portfolio markowym przede wszystkim nowe, mało znane marki lokalne oraz znane marki lokalne pozyskane w wyniku przejęcia firmy polskiej. W tym ostatnim przypadku są to przede wszystkim marki przejęte podczas zakupu firm polskich w wyniku ich prywatyzacji. Część firm funkcjonujących na rynku B2B zdecydowała się stworzyć markę lokalną, jednak marki te nie zdobyły jeszcze zaufania konsumentów i stabilnej pozycji na rynku.

82% ankietowanych firm produkcyjnych pozyskało marki lokalne w wyniku zakupu polskiej firmy, a 24% kupując lokalną markę. Firmy produkcyjne zarządzają zarówno nowymi, wykreowanymi przez siebie markami lokalnymi, jak markami zakupionymi w Polsce. W ich portfolio przeważają znane, przejęte przez inwestorów marki lokalne. Ze względu na charakter działalności firmy te mogą pozwolić sobie na duże inwestycje związane z zakupem marki o silnej pozycji. Firmy produkcyjne przejmują także mało znane marki polskie, licząc na ich rozwój i zwiększenie kapitału. Podejmując działania mające na celu wykreowanie nowych marek, inwestorzy z branży produkcyjnej wykorzystują doświadczenia zdobyte podczas zarządzania już posiadanymi markami lokalnymi (rys. 3).



Rys. 3. Sposób pozyskania marek lokalnych z uwzględnieniem rodzaju działalności badanych firm

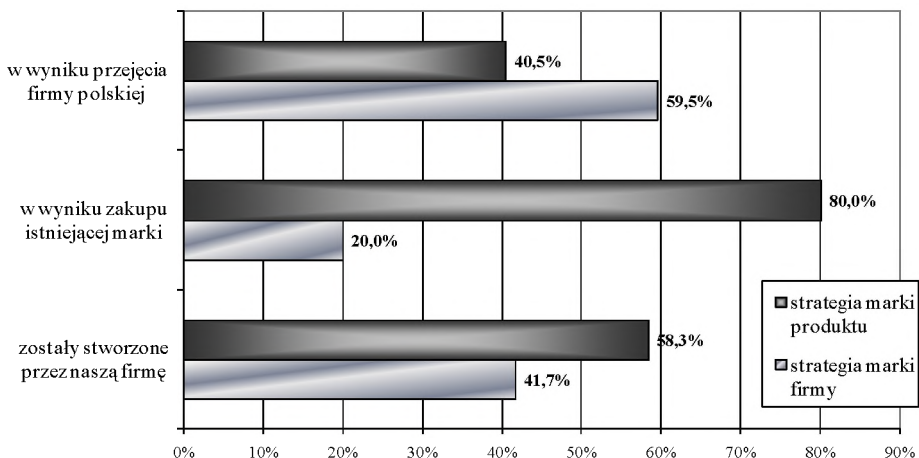
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Interesujący jest fakt, iż największy odsetek firm tworzących marki lokalne stanowią firmy handlowe. Według menedżerów tych firm wynika to z faktu, iż

brakuje im funduszy na zakup znanej marki o ugruntowanej pozycji. Najrzadziej na stworzenie i wypromowanie marki lokalnej decydują się firmy usługowe. Zdecydowanie częściej firmy te stają się właścicielami marek lokalnych poprzez przejęcie polskiej firmy.

Struktura portfela markowego ankietowanych firm wynika m.in. z przyjętej strategii marki. 62% ankietowanych przedsiębiorstw realizuje w Polsce strategię marki firmy, w stosunku do 38% realizujących strategię marki produktu lub marki gamy. Strategię marki produktu lub gamy realizują przede wszystkim firmy, które pozyskały markę w wyniku zakupu istniejącej marki (80%). Są to przede wszystkim firmy działające na rynku B2C i prowadzące działalność produkcyjną. Tylko 20% firm, które celowo zakupiły istniejącą markę, realizuje w Polsce strategię marki firmy.

Sytuacja kształtuje się odwrotnie w przypadku firm, które pozyskały markę lokalną w wyniku przejęcia polskiej firmy, a tym samym stały się właścicielami marki firmy lub jednocześnie marki firmy i marki produktu/gamy. Część z nich działa na rynku B2B i posiada w portfelu markowym kilka lokalnych marek firm funkcjonujących na rynkach różnych miast. Taką strategię wybrały m.in. firmy działające w sektorze energetycznym czy ochrony środowiska. Firmy opierające się na jednej lub kilku silnych lokalnych markach firm czerpią korzyści z wartości marki oraz pozytywnego nastawienia klientów dobrze znających firmę. Natomiast firmy funkcjonujące na rynku B2C, które pozyskały marki lokalne w wyniku przejęcia polskiej firmy, realizują strategię marki produktu poprzez wprowadzenie pozyskanych marek do własnego portfela obok marek globalnych. Rezygnują tym samym często z lokalnej marki firmy, zastępując ją marką francuską (rys. 4).



Rys. 4. Sposób pozyskania marek lokalnych z uwzględnieniem realizowanej strategii marki

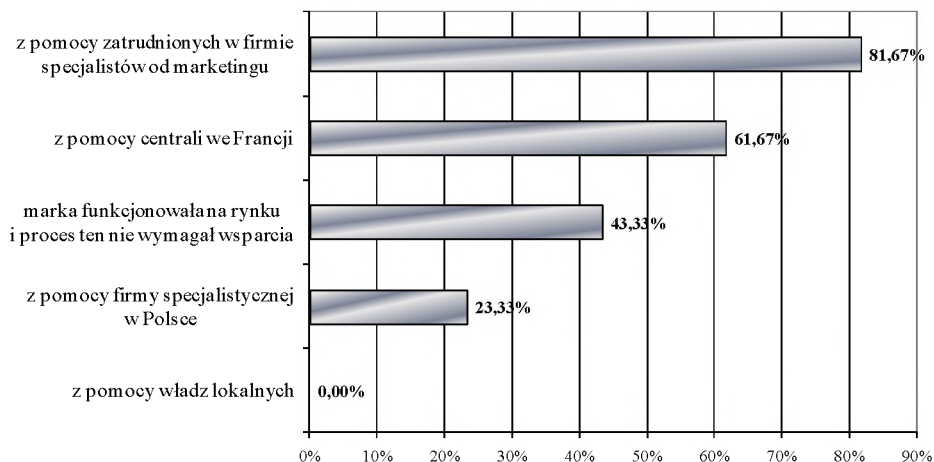
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W przypadku nowych marek lokalnych stworzonych przez inwestorów francuskich są to zarówno marki firm (42%), jak i marki produktów (50%). Nowe marki produktów wprowadzane są do portfeli markowych przede wszystkim przez firmy produkcyjne, które mają doświadczenie w zarządzaniu markami lokalnymi. Natomiast realizacja strategii lokalnej marki firmy jest m.in. związana z funkcjonowaniem części tych firm na terenach wiejskich (np. w branży ochrony środowiska) i koniecznością zdobycia zaufania konsumentów (zarówno na rynku B2C, jak i B2B).

Proces pozyskania i wprowadzenia do portfela markowego marki lokalnej

W opinii większości respondentów proces wprowadzania marki lokalnej do portfela marek – będący efektem stworzenia lub przejścia marki lokalnej – przebiegał w sposób sprawny.

82% ankietowanych firm francuskich pozyskiwało i wprowadzało do portfela marki lokalne przy pomocy specjalistów od marketingu zatrudnionych w firmie, w 62% przypadków przy wsparciu ze strony centrali firmy we Francji, a w przypadku 23% firm przy pomocy specjalistycznej firmy zewnętrznej działającej w Polsce. W 43% przypadków proces nie wymagał wsparcia, gdyż marka funkcjonowała z powodzeniem na rynku polskim. Żadna firma nie skorzystała ze wsparcia władz lokalnych, co świadczy o małym zaangażowaniu tych ostatnich w pomoc skierowaną do inwestorów zagranicznych tworzących nowe miejsca pracy (rys. 5).



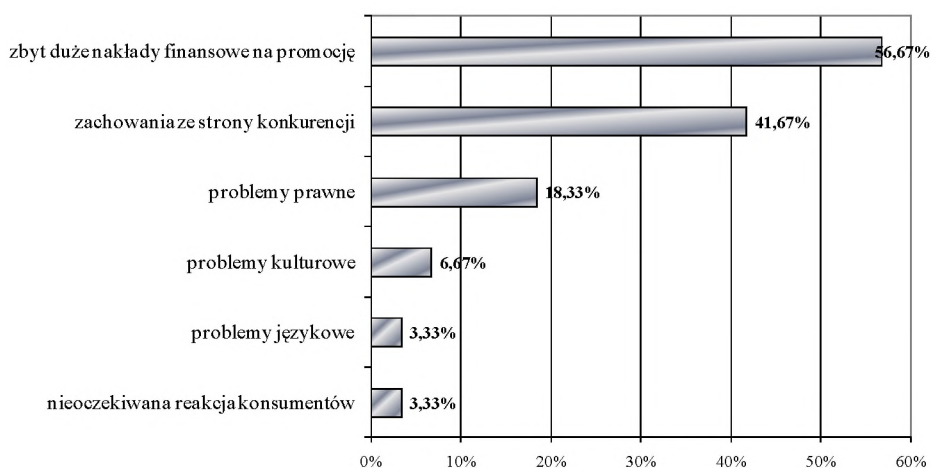
Rys. 5. Pomoc podczas pozyskiwania marki lub kreowania marki lokalnej

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Brak problemów podczas procesu wprowadzania marki do portfela marek deklarowały przede wszystkim firmy, które pozyskały markę w wyniku przejścia

polskiej firmy oraz w przypadku zakupu istniejącej marki lokalnej. Interesujący jest fakt, iż z pomocy centrali we Francji korzystały najczęściej firmy, które same stworzyły marki lokalne. Natomiast doświadczenie firm konsultingowych wykorzystywały najczęściej firmy, które pozyskały markę lokalną w wyniku jej zakupu. W tych przypadkach firmy zewnętrzne uczestniczyły często w procesie zakupu marki i doradzały w wyborze marki lokalnej, której wizerunek i wartości byłyby zgodne z wizerunkiem firmy francuskiej.

Do najczęściej wymienianych trudności związanych z wprowadzeniem marki lokalnej do portfela marek należą według ankietowanych zbyt duże nakłady finansowe na promocję (rys. 6).



Rys. 6. Trudności podczas wprowadzania marki lokalnej do portfela marek na rynku polskim

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Ponad 40% ankietowanych firm zaznacza, iż podczas wprowadzania marki napotkały na trudności wynikające z zachowania ze strony konkurencji. Jest to związane przede wszystkim z różnicami w przepisach prawnych dotyczących reklamy pomiędzy Polską i Francją, gdzie prawo chroniące firmy i ich marki, a także regulujące kwestie związane z reklamą jest znacznie bardziej restrykcyjne. Tylko 7% respondentów wśród trudności związanych z wprowadzaniem marki wymieniło różnice kulturowe.

Podsumowanie

Podstawowym czynnikiem determinującym strategię marki jest przestrzenny wymiar rynku, na którego rzecz działa dane przedsiębiorstwo. Ten określony zakres przestrzenny wymaga zastosowania specyficznych strategii narzędziowych. Firmy prowadzące działalność na rynkach zagranicznych muszą podjąć decyzję, w jakim

stopniu dostosują swoją strategię marketingową i jednocześnie strategię marki do warunków lokalnych, a w jakim stopniu będą standaryzować działania.

Analiza struktury portfela markowego firm francuskich pokazała, iż ponad 2/3 ankietowanych firm zarządza w Polsce wyłącznie markami lokalnymi. Według menedżerów firm francuskich, pracowników Francuskiej Izby Przemysłowo-Handlowej w Paryżu oraz naukowców z ESIEE Management Paris realizacja strategii marki lokalnej przez inwestorów francuskich w Polsce jest konsekwencją niedostosowania marek francuskich do potrzeb rynku polskiego. W części przypadków kwestie językowe uniemożliwiły wprowadzenie na rynek polski rodzimych marek francuskich. Strategia marki lokalnej wiąże się także z koniecznością dywersyfikacji międzynarodowego portfela markowego ze względu na różnice w poziomie dochodów. Umożliwia to dostosowanie cen produktów i usług przy jednoczesnym zachowaniu wizerunku marek w Polsce i we Francji.

THE METHODS OF ACQUISITION OF LOCAL BRANDS BY FRENCH COMPANIES IN POLAND

Summary

Despite globalization and the growing pressure on the standardization of marketing strategies and brand strategies, international companies show significant differences and they introduce local brands to their brand portfolios. The objective of this paper is to present the methods of local brands acquisition by French investors in Poland, taking into account the nature of activity, character of customers and realized brand strategy. In the paper the process of local brands acquisition by French investors on the Polish market is also analyzed. The paper presents the results of empirical research carried out among French companies, owners of local brands in Poland, in 2009–2010.