

Alicja Mikołajczyk

Strategia adaptacji marki globalnej do rynków lokalnych

Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość 7, 9-23

2010

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.

Alicja Mikołajczyk*

Strategia adaptacji marki globalnej do rynków lokalnych

Marketing globalny charakteryzuje się pełną koordynacją działań marketingowych przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych w celu identyfikacji i zaspokojenia potrzeb globalnego klienta w stopniu bardziej korzystnym niż konkurencja. Rynek światowy traktowany jest jako całość, a jego główna cecha to standaryzacja marketingu mix. Oznacza to, że firma jest w stanie:

- opracować globalną strategię marketingową, opierającą się na podobieństwach i różnicach między rynkami;
- wykorzystać wiedzę centrali firmy (krajowej siedziby) na innych rynkach;
- transferować wiedzę i „najlepsze praktyki” z każdego ze swoich rynków i wykorzystać je na pozostałych rynkach międzynarodowych¹.

Globalna działalność marketingowa prowadzi do wytworzenia się marki globalnej. Jest to marka funkcjonująca na wielu rynkach świata, rozpoznawalna przez jej grupy docelowe i cechująca się identyczną strategią rynkową niezależnie od kraju, w którym istnieje. Marki globalne są markami o wielkiej sile oddziaływania rynkowego, w dużej mierze decydujące o kształcie branży, a ich wartość jest przedmiotem analiz największych firm konsultingowych. Opracowywany corocznie ranking marek globalnych jest zasadniczo stabilny – miejsca w rankingu poszczególnych marek nie podlegają większym fluktuacjom, poza tym można zauważyć w nim dominację marek amerykańskich (tabela 1).

Pomimo dość obiektywnych kryteriów, według których wyłoniono marki globalne, ich bardziej szczegółowa analiza wskazuje, że niewiele z nich ma cechy marki stricte globalnej. Mimo względnego ujednoczenia działalności zauważa się istotne różnice w poszczególnych aspektach funkcjonowania marek na różnych rynkach. Różnice te dotyczą samego produktu, jego dystrybucji, podejścia do klienta, wizerunku marki, przekazu promocyjnego i tak dalej i są wymuszone sytuacją, w której stosowanie ujednoczonej strategii globalnej jest z góry

* Dr Alicja Mikołajczyk, Wydział Studiów Europejskich Gdańskiej Wyższej Szkoły Humanistycznej.

¹ S. Hollensen, *Global marketing: a decision-oriented approach*, FT Prentice Hall, Harlow 2007, s. 33.

Tabela 1. Ranking wartości marek globalnych według Interbrand 2009

Miejsce w 2009 r.	Miejsce w 2008 r.	Marka	Kraj pochodzenia	Wartość w mln USD w 2009 r.	Zmiana wartości marki w %
1.	1.	Coca-Cola	USA	68 734	3%
2.	2.	IBM	USA	60 211	2%
3.	3.	Microsoft	USA	56 647	-4%
4.	4.	General Electric	USA	47 777	-10%
5.	5.	Nokia	Finlandia	34 864	-3%
6.	8.	McDonald's	USA	32 275	4%
7.	10.	Google	USA	31 980	25%
8.	6.	Toyota	Japonia	31 330	-8%
9.	7.	Intel	USA	30 636	-2%
10.	9.	Disney	USA	28 447	-3%
11.	12.	Hewlett-Packard	USA	24 096	2%
12.	11.	Mercedes-Benz	Niemcy	23 867	-7%
13.	14.	Gillette	USA	22 841	4%
14.	17.	Cisco	USA	22 030	3%
15.	13.	BMW	Niemcy	21 671	-7%
16.	16.	Louis Vuitton	Francja	21 120	-2%
17.	18.	Marlboro	USA	19 010	-11%
18.	20.	Honda	Japonia	17 803	-7%
19.	21.	Samsung	Korea	17 518	-1%
20.	24.	Apple	USA	15 433	12%

Źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx (dostęp: 4.12.2009 roku).

skazane na niepowodzenie. Z tego względu wytworzył się marketing międzynarodowy, nietożsamy z globalnym, którego główną cechą jest dopasowywanie określonych elementów marketingu mix do wymogów rynków lokalnych. Pomimo konieczności realizacji strategii marketingowej w harmonii z realiami danego kraju marketing międzynarodowy nie może być korelowany z marketingiem krajowym. Przydatne, wręcz niezbędne wiedza i umiejętności wyniesione z własnego rynku nie zawsze znajdują zastosowanie w innych krajach, co wymusza zwiększone nakłady na dodatkowe badania i analizy. Odmienność obu rodzajów marketingu obrazuje zestawienie zawarte w tabeli 2.

Przedsiębiorstwo, wchodząc na rynki zagraniczne, decyduje o wyborze jednej z dwóch podstawowych strategii podejścia firmy do rynku – strategii standaryzacji lub strategii adaptacji. Strategia standaryzacji, realizująca założenia marketingu globalnego, zakłada, między innymi, jednolitość potrzeb wszystkich konsumentów, niezależnie od kraju zamieszkania, oraz elastyczność tych potrzeb, co powoduje, że stosunkowo łatwo można je kształtować poszczegól-

Tabela 2. Różnice między marketingiem krajowym a międzynarodowym

Krajowy	Międzynarodowy
– Dane badawcze dostępne są w danym języku, zwykle są łatwo dostępne.	– Dane badawcze dostępne są w językach obcych, mogą być trudne do uzyskania i zinterpretowania.
– Transakcje handlowe dokonywane są w jednej walucie.	– Obowiązuje wiele walut, występują wysokie fluktuacje kursów.
– Pracownicy siedziby firmy zwykle mają szczegółową wiedzę na temat własnego rynku.	– Pracownicy siedziby firmy mogą mieć tylko ogólną wiedzę na temat rynków zagranicznych.
– Przekaz promocyjny musi uwzględniać kulturę tylko jednego kraju.	– Muszą być uwzględniane liczne różnice kulturowe.
– Segmentacja rynku odbywa się w ramach jednego kraju.	– Segmenty rynku mogą być określone według tej samej kategorii klienta w wielu różnych krajach.
– Istnieją natychmiastowa i bezpośrednia komunikacja i kontrola.	– Utrudnione są komunikacja i nadzór w skali międzynarodowej.
– Obowiązują zrozumiałe regulacje prawne prowadzenia działalności gospodarczej.	– Regulacje prawne obowiązujące w innych krajach mogą być niezrozumiałe.
– Działalność gospodarcza prowadzona jest w jednym języku.	– Wymagana jest komunikacja wielojęzyczna.
– Istnieje względna łatwość identyfikacji i oszacowania ryzyka prowadzonej działalności.	– Otoczenie przedsiębiorstwa może być tak niestabilne, że identyfikacja i oszacowanie ryzyka mogą być niezmiernie trudne.
– Stosowane są proste i bezpośrednie systemy planowania, organizacji i kontroli.	– Złożoność międzynarodowego handlu często wymaga wdrożenia skomplikowanych systemów planowania, organizacji i kontroli.
– Możliwa jest specjalizacja w obrębie działu marketingu.	– Menedżerowie ds. marketingu międzynarodowego powinni mieć rozległy zakres umiejętności marketingowych.
– Funkcjonują przejrzysta dystrybucja i kontrola kredytowa.	– Dystrybucja i kontrola kredytowa mogą być bardzo złożone
– Dokumentacja dotycząca sprzedaży i dostawy jest standardowa i zrozumiała.	– Dokumentacja jest zróżnicowana i skomplikowana ze względu na konieczność spełnienia przepisów transgranicznych różnych krajów
– Kanały dystrybucji są łatwe do monitorowania i kontroli.	– Dystrybucja często jest dokonywana za pomocą pośredników, co utrudnia jej monitoring.
– Łatwo przewidzieć postępowanie konkurentów.	– Postępowanie konkurentów jest trudniejsze do obserwacji i tym samym mniej przewidywalne.
– Rozwój nowego produktu może być dyktowany potrzebami rynku rodzimego.	– Rozwój nowego produktu musi uwzględniać wszystkie rynki, na których będzie sprzedawany.

Źródło: R. Bennett, J. Blythe, *International marketing: strategy planning, market entry & implementation*, Kogan Page Limited, London 2002, s. 4.

mi narzędziami marketingu mix. W świetle tej strategii uważa się też, że potrzeby te i ich struktura wyraźnie się upodabniają w skali globalnej.

Za standaryzacją przemawiają trzy podstawowe czynniki:

1. Globalizacja rynków – klienci dokonują zakupów w skali globalnej, stąd też potrzeba ujednoczenia warunków kupna na każdym szczeblu dystrybucji.
2. Globalizacja gospodarek – niezadowolające korzyści skali i efekty krzywej doświadczenia na rynku krajowym. Ponadto takie branże, jak komputerowa, farmaceutyczna, motoryzacyjna wymagają wysokich nakładów na B+R (prace badawczo-rozwojowe), które mogą być finansowane z wysokich obrotów w skali globalnej.
3. Globalizacja konkurencji – ujednoczenie popytu w skali globalnej wymusza stosowanie identycznej strategii również w odniesieniu do działalności konkurentów na rynku międzynarodowym².

Strategia adaptacji wychodzi z odmiennego założenia. Bierze się tu pod uwagę przede wszystkim różnice między poszczególnymi rynkami, które mogą dotyczyć wielu istotnych zagadnień, a zwłaszcza:

- systemów społecznych – kultury, religii, historii rozwoju;
- rozwiązań prawnych i systemów politycznych;
- poziomów rozwoju gospodarczego poszczególnych państw, ich rynków wewnętrznych i gospodarek;
- zróżnicowania siły nabywczej mieszkańców poszczególnych krajów³.

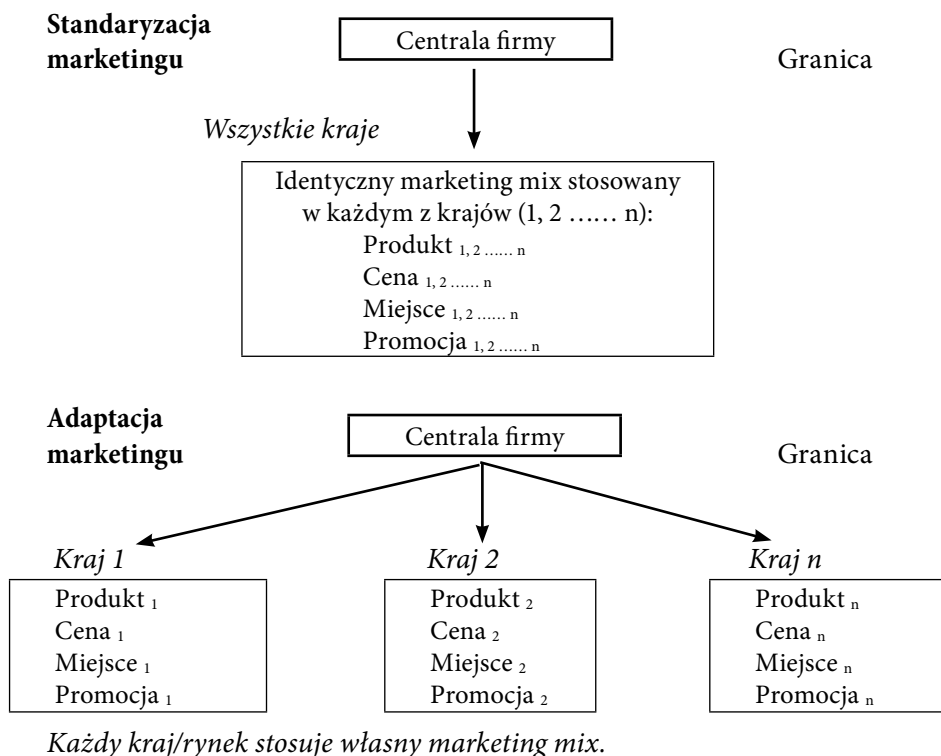
Strategia adaptacji polega więc na dostosowaniu marketingu mix przedsiębiorstwa do lokalnych warunków i preferencji nabywców na danym rynku zagranicznym (rysunek 1).

Czynniki wpływające na wybór strategii mogą być bardziej subtelne i trudne do wychwycenia, gdy zastosuje się standardową analizę rynku. O wyborze strategii działania może decydować wiele aspektów, takich jak: preferencje i zachowania konsumentów charakteryzujące dane społeczeństwo, sam produkt i jego znaczenie dla konsumenta, kultura i tradycja danego kraju warunkująca decyzje konsumentów, siła konkurencji wewnątrz rynku, odbiór kraju producenta w danym społeczeństwie. Tabela 3 przedstawia wybrane czynniki sprzyjające standaryzacji i adaptacji marketingu międzynarodowego.

Marki zagraniczne mogą napotkać różne pozaprawne bariery utrudniające czy wręcz uniemożliwiające funkcjonowanie na innych rynkach. Konsumentów rynków narodowych mogą charakteryzować się szczególnym podejściem do produktów rodzimych i zagranicznych. Badania nad zachowaniami konsumentów wykazują istnienie zjawiska etnocentryzmu konsumentkiego, który polega na przekonaniu o słuszności kupowania wytworów rodzimej produkcji, nie tylko w przypadkach, gdy są one uważane za przodujące i w związku z tym są

² S. Hollensen, *Essentials of Global Marketing*, Prentice Hall, Harlow 2008, s. 297.

³ J. W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 141.



Rysunek 1. Standaryzacja i adaptacja w międzynarodowym marketingu mix
 Źródło: S. Hollensen, *Essentials of Global Marketing*, Prentice Hall, Harlow 2008, s. 296.

przedmiotem dumy narodowej, lecz także z przyczyn moralnych, na przykład aby wspierać gospodarkę narodową czy zmniejszać zagrożenie bezrobociem⁴. Konsumentów, których charakteryzuje wysoki wskaźnik etnocentryzmu, mają poczucie niesłuszności zakupu produktu zagranicznego ze względu na wpływ, jaki może on mieć na krajową gospodarkę, podczas gdy klienci wykazujący brak etnocentryzmu oceniają produkty zagraniczne bardziej obiektywnie, na podstawie cech własnych. Konsumentów o niskim wskaźniku etnocentryzmu są bardziej podatni na zakup produktów zagranicznych. Zdarza się, że etnocentryzm konsumencki jest wspierany czy wręcz kreowany przez różnego rodzaju kampanie promujące sprzedaż produktów krajowych, na przykład w Polsce – „Teraz Polska” – czy w innych krajach – „Buy British”, „Buy American”, „Achetez français”. Najczęściej etnocentryzm konsumencki jest uwarunkowany stopniem rozwoju gospodarczego kraju. Mieszkańcy państw wysoko rozwiniętych są przekonani o wyższej jakości własnych wyrobów, kraje uboższe zaś preferują towary importowane z krajów o wyższym wskaźniku uprzemysłowienia. W społeczeństwach przekonanych o wyższości własnej gospodarki lub danej branży może się nawet

⁴ E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 279.

Tabela 3. Główne czynniki sprzyjające standaryzacji i adaptacji marketingu międzynarodowego

Czynniki sprzyjające standaryzacji	Czynniki sprzyjające adaptacji
Szybkie zmiany technologii – krótsze cykle życia produktów (potrzeba szybkiej penetracji rynku światowego)	Wolne zmiany technologii – dłuższe cykle życia produktów
Korzyści skali w B+R, produkcji i marketingu (efekty krzywej doświadczenia)	Dostosowania wywołane przez elementy otoczenia miejscowego, na przykład wpływ czynników prawno-administracyjnych (brak efektu doświadczenia)
Konkurencja globalna	Konkurencja lokalna
Mały dystans kulturowy wobec rynków zagranicznych	Duży dystans kulturowy wobec rynków zagranicznych
Upodabnianie się potrzeb i gustów konsumentów (homogeniczność preferencji)	Zróżnicowanie potrzeb konsumentów (heterogeniczność preferencji)
Scentralizowane zarządzanie działaniami na rynkach zagranicznych	Częstkowe i zdecentralizowane zarządzanie niezależnymi oddziałami krajowymi
Standaryzacja w działaniach konkurentów	Adaptacja w działaniach konkurentów
Międzynarodowe standardy produktów (na przykład ISO 9000)	Lokalne standardy produktów (na przykład przemysłowe normy bezpieczeństwa dla dostaw energii elektrycznej)
Korzystny wizerunek produktów importowanych, przedsiębiorstwa lub marki	Niekorzystny wizerunek produktów importowanych, przedsiębiorstwa lub marki

Źródło: E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 45.

pojawić syndrom NIH (*Not Invented Here*), który oznacza negatywny stosunek do produktów i rozwiązań technologicznych pochodzących z innych krajów⁵.

Stopień etnocentryzmu różni się w zależności od kraju i produktu. Niemcy są przekonani o wyższości samochodów niemieckich nad samochodami wypro-

⁵ J. W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, op. cit., s. 198.

dukowanymi w innych krajach, a konsumenci japońscy podchodzą z rezerwą do produktów elektronicznych niewyprodukowanych przez japońskiego producenta. Polski konsument najwyższy stopień etnocentryzmu wykazuje w kategorii produktów żywnościowych i – jak wynika z raportu TNS OBOP⁶ – za najważniejsze argumenty przemawiające za kupnem produktu podaje jego pochodzenie (84 procent), tradycyjną recepturę (81 procent) i przyzwyczajenia (87 procent), co powoduje, że nawet światowe koncerny działające w Polsce korzystają z lokalnych wyrobów, a większość firm handlowych podkreśla, że ponad 90 procent produktów w ich sklepach to wyroby wytwarzane w Polsce, i wprowadza do swojej oferty produkty regionalne.

Przedsiębiorstwa, odnosząc się do klientów etnocentrycznych nastawionych na kupowanie produktów wytworzonych w ich własnym kraju, podkreślają w swoich przekazach miejsce produkcji – niezależnie od kraju, w którym realizują swoją strategię. Przykładowo, Honda – japoński producent samochodów – kierując swoją ofertę do segmentu konsumentów amerykańskich cechujących się wysokim wskaźnikiem etnocentryzmu, podawała, iż model Accord jest „eksportowany z Ameryki” na inne rynki, kładąc nacisk na fakt, że niektóre ze swoich samochodów wytwarza w USA⁷.

Wizerunek państwa, w którym wytwarzany jest produkt, może wpływać na jego odbiór w danym społeczeństwie. Znaczenie efektu kraju pochodzenia widoczne jest w przypadku krajów członkowskich Unii Europejskiej. Takie państwa, jak Niemcy, Szwajcaria, Wielka Brytania, Francja, Szwecja, utożsamiane z pozytywnymi wartościami, podają swój kraj jako miejsce wytworzenia produktów, natomiast państwa UE, których wyroby nie kojarzą się z wysoką jakością i solidnością, takie jak Grecja czy Hiszpania, stosują często na opakowaniach swoich produktów termin „Made in EU”. Wizerunek danego kraju może wiązać się z oceną bardzo subiektywną w danym społeczeństwie, może wywoływać skojarzenia pozytywne, negatywne lub być czynnikiem neutralnym, niewyzwalającym konkretnych emocji. Wizerunek taki może też ulegać ciągłym zmianom, pod wpływem różnorodnych wydarzeń, nawet w bardzo krótkim czasie. Z tego względu trudno jest jednoznacznie określić zasady szacowania odbioru danego państwa. W określaniu wizerunku kraju i jego produktów z reguły stosuje się cztery podstawowe kryteria⁸:

- innowacyjność – stopień zastosowania nowych rozwiązań technologicznych;
- design – wygląd, styl, kolorystyka i tak dalej;
- prestiż – wyjątkowość, pozycja i reputacja marki;
- fachowość – wiarygodność producenta, trwałość, jakość produkcji.

⁶ B. Drewnowska, P. Mazurkiewicz, *Dobre marki, bo polskie marki*, „Rzeczpospolita” z 8.01.2008 roku, s. B5.

⁷ L. G. Schiffman, L. Lazar Kanuk, *Consumer behavior*, Prentice Hall, [b. m.] 2004, s. 137.

⁸ G. Albaum, E. Duerr, *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Harlow 2008, s. 430.

Tabela 4 przedstawia strategię marketingu mix w zależności od wizerunku, jaki ma kraj na danym rynku.

Tabela 4. Strategie marketingu mix w odniesieniu do efektu kraju pochodzenia

Marketing mix	Wizerunek kraju	
	pozytywny	negatywny
Produkt	Podkreślanie miejsca produkcji – „Made in ...”	Podkreślanie nazwy marki
Cena	Cena w segmencie premium	Cena niska skierowana do klientów wrażliwych cenowo
Miejsce (kanały dystrybucji)	Własne lokalizacje	Pośrednicy w łańcuchu dostaw
Promocja	Wizerunek kraju kreuje państwo	Wizerunek marki kreuje producent

Źródło: L. G. Schiffman, L. Lazar Kanuk, *Consumer behavior*, Prentice Hall, [b. m.] 2004, s. 137.

Producenci wykorzystują fakt pozytywnego kojarzenia produktu z konkretnym państwem. Szwajcaria odbierana jest jako najlepszy producent zegarków, serów i czekolad. Francja – szampana i perfum. Japonia specjalizuje się w elektronice, whisky zaś to produkt utożsamiany ze Szkocją. IKEA celowo pozycjonuje się jako przedsiębiorstwo szwedzkie, wykorzystując kolory flagi szwedzkiej – niebieski i żółty – w swoim logo. Zależy jej, by skojarzenia związane z krajem pochodzenia, takie jak natura, świeże powietrze, dbałość o przyrodę, zdrowy styl życia, automatycznie były utożsamiane ze specyfiką działania firmy; skojarzenia z wysokim poziomem i solidnością produktów innego kraju nie zawsze jednak stanowią jedyne kryterium przy wyborze marki. Zdarza się, że pomimo pozytywnej opinii co do jakości wyrobów danego państwa nie jest on nabywany przez konsumentów z przyczyn leżących po innej stronie (niechęć czy wrogość wobec danego kraju, na co miały wpływ wydarzenia historyczne). Powoduje to przykładowo, że konsumenci chińscy, głównie starsze pokolenia, uznający dobrą jakość japońskich wyrobów elektronicznych nie są skłonni do ich zakupu ze względu na wydarzenia z czasów drugiej wojny światowej, podobnie zresztą jak część starszego społeczeństwa USA.

Marki globalne – niezależnie od dopasowania do lokalnych warunków – starają się w swoich przekazach o identyczne pozycjonowanie w każdym z krajów. Oznacza to, że gdy dana marka w jednym kraju pozycjonowana jest jako marka ekskluzywna, podobnie przedstawiana jest na każdym z innych rynków. Analogicznie dzieje się w relacji do segmentu rynku, chociaż i tu specyficzne uwarunkowania danego kraju mogą wykluczyć jedną z grup docelowych, do której się odnosi. Tak jest w przypadku japońskiej marki Hello Kitty, której segmentem

w Japonii są zarówno małe dziewczynki, jak i dorosłe kobiety, w krajach zachodnich zaś wyłącznie dziewczynki⁹.

Ogólnie, pozycjonowanie marki międzynarodowej zwykle wymaga:

- opracowania spójnej strategii pozycjonowania produktu w świadomości konsumentów na wszystkich rynkach;
- opracowania standardowego marketingu mix dla produktów pozycjonowanych jako prestiżowe, drogie i ekskluzywne, których segmenty są względnie homogeniczne na całym świecie;
- odmiennego pozycjonowania masowych produktów konsumenckich na każdym rynku (na przykład detergenty)¹⁰.

Wydaje się, że marki stosujące strategię standaryzacji w swych działaniach międzynarodowych oferują identyczne produkty na każdym ze swoich rynków. Nawet tak globalne marki, jak Coca-Cola, Pepsi czy McDonald's, uznawane za akceptowalne w niezmienionej wersji w każdym miejscu na świecie, zmuszone są do dopasowywania poszczególnych elementów marketingu mix do lokalnych warunków. By sprostać upodobaniom i gustom odbiorców, zarówno Coca-Cola, jak i Pepsi zwiększyły zawartość cukru w swoich sztandarowych produktach oferowanych na Bliskim Wschodzie. McDonald's, wystandaryzowany w kwestii technologii, obsługi klientów, higieny, systemów operacyjnych, dostosowuje się pod względem oferowanego produktu i komunikacji z klientem. Promocja McDonald's odnosi się do specyfiki lokalnego odbiorcy, w swoim menu restauracja proponuje produkty odzwierciedlające lokalne upodobania, a projekt i wygląd samych restauracji dopasowany jest do preferencji tamtejszych klientów. I tak w Nowej Zelandii oferowany jest Kiwi Burger, w Indiach Majaraja Mac, w Malezji Prosperity Burger, w Japonii Teriyaki Burger i Ebi Filet-O (z krewetek), w Holandii McKroket, w Norwegii McLaks (grilowany łosoś), we Francji Croque McDo (od *croque monsieur* – popularnej kanapki z szynką i serem), w polskim menu znajduje się WieśMac, a w 2005 roku, czyli po 13 latach funkcjonowania na rynku, McDonald's zdecydował się na wprowadzenie oferty śniadaniowej, dotąd nietypowej dla polskiego konsumenta¹¹. Reklama McDonald's ma ścisły związek z lokalnymi nawykami i symbolami, przykładowo we Francji nawiązywała do najbardziej popularnej w kraju kreskówki *Astérix i Obélix*. Ponadto restauracje McDonald's nie są identycznie odbierane przez konsumentów w poszczególnych państwach. W niektórych krajach uważane są za restauracje nadające się głównie na przyjęcia urodzinowe dzieci, w innych, na przykład w Indiach, są to typowe restauracje rodzinne. W Chinach, gdzie standardowe restauracje charakteryzują się wielkimi stołami, przy których zasiada większa liczba konsumentów, McDonald's ze względu na stoliki mniejszych rozmia-

⁹ M. de Mooij, *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks 2010, s. 29.

¹⁰ F. Bradley, *International marketing strategy*, FT Prentice Hall, Harlow 2005, s. 196.

¹¹ McDonald's, <http://www.mcdonalds.pl> (dostęp: 9.12.2009 roku).

rów uważany jest za restaurację stosowną na spotkania we dwoje. W tajskich restauracjach McDonald's znajdują się pokoje VIP na spotkania rodzinne, gdyż w Tajlandii, podobnie jak w innych krajach azjatyckich, rodziny w restauracjach chcą przebywać w odrębnym miejscu. W 2005 roku McDonald's dopasował się do wymogów europejskich klientów i wymienił plastikowe krzesła na bardziej wygodne krzesła obite. Studio projektowe firmy stworzyło jedenaście wzorów, z których mogą korzystać franczyzobiorcy McDonald's¹².

Czynniki najczęściej wpływające na konieczność dostosowania produktu danego przedsiębiorstwa do warunków docelowego rynku zagranicznego to¹³:

- poziom umiejętności technicznych,
- koszt siły roboczej,
- analfabetyzm,
- poziom dochodu (siły nabywczej),
- dostępność kredytu konsumpcyjnego,
- odległość rynku docelowego,
- znaczenie utrzymywania sprawności produktu,
- warunki klimatyczne i fizyczne użytkowania produktu,
- rozmiary produktu,
- dostępność i koszt energii oraz standardy energetyczne,
- dostępność innych produktów,
- wymogi dotyczące bezpieczeństwa, ekologii, higieny, składu, informacji i tak dalej,
- lokalne upodobania i zwyczaje konsumpcji, język, symbolika kształtów, postaci, liczb czy kolorów i tak dalej,
- lokalne kanały dystrybucji i sytuacja konkurencyjna,
- szczególne warunki rynku.

Adaptacja może być wymuszona przepisami prawnymi, uregulowaniami i standardami obowiązującymi w danym kraju (na przykład standardy jakości ISO). Dotyczy to przede wszystkim branży produktów elektrycznych i elektronicznych, branży motoryzacyjnej, spożywczej, farmaceutycznej, chemicznej. Czynniki zmuszającymi do adaptacji produktu mogą być regulacje w zakresie standardów zasilania w energię elektryczną: napięcie elektryczne, zmiany częstotliwości prądu, kształt i konstrukcja wtyczek elektrycznych (inne w Europie kontynentalnej, Wielkiej Brytanii czy USA). Standardy bezpieczeństwa, szczególnie istotne w motoryzacji, mogą dotyczyć wymogów oświetlenia pojazdów mechanicznych czy systemów hamowania. Opel Corsa, jeden z najlepiej sprzedających się modeli samochodów na świecie, oferowany w osiemdziesięciu krajach, dostosowywał się do standardów rynków lokalnych dzięki adaptacji w zakresie nazwy, wyglądu, zawieszenia samochodu, silnika, co automatycznie zwiększyło koszty

¹² M. de Mooij, op. cit., s. 30.

¹³ E. Dulinić, op. cit., s. 204–205.

produkcji, dokumentacji, części zamiennych. Nazwa Opel Corsa stosowana jest w Europie kontynentalnej. W Wielkiej Brytanii to Vauxhall Corsa, w Meksyku – Chevrolet Chevy, w Chinach oferowany był Buick Sail, a w Australii i Nowej Zelandii – Holden Barina. Regulacje w zakresie standardów higieny są istotne w takich branżach, jak spożywcza, farmaceutyczna, chemiczna. Dostosowując się do obowiązujących wymogów, Coca-Cola w niektórych krajach (na przykład we Francji) wykazuje na opakowaniach swoich produktów zastosowanie sztucznych słodzików i ich datę ważności.

Niezależnie od marki i jej jakości sam produkt fizyczny może być nieodpowiedni dla klientów rynków zagranicznych i wymagać jego adaptacji do potrzeb grupy docelowej. Brytyjska firma Habitat Mothercare plc nie sprostała amerykańskiemu wymogom co do przyzwyczajzeń klientów i wymiarów produktów stosowanych na rynku, oferując między innymi zbyt krótkie kołdry jak na amerykańskie łóżka. Philips zmuszony został zredukować wielkość swoich golarek, by dopasować je do mniejszych dłoni Japończyków. Jeden z amerykańskich producentów bielizny, po początkowym sukcesie w Niemczech, nie zdołał powtórzyć swojego wyczynu ze względu na różnice w numeracjach biustonoszy stosowane w USA i w Niemczech. Klientki niemieckie nie mają zwyczaju przymierzania bielizny w sklepie ani jej zwrotu lub wymiany na pasujący produkt. Brak dopasowania numeracji do wymogów lokalnych spowodował odsunięcie się klientek od firmy. Firma Matel, producent znanych na całym świecie lalek Barbie, również poddała swój produkt modyfikacji, by bardziej odnosił się do lokalnej społeczności. Lalka Barbie, pomimo że dostępna na rynku japońskim od dziesięcioleci, odniosła sukces dopiero po adaptacji jej wyglądu: zmieniono niebieskie oczy lalki na brązowe, przyciemniono blond włosy, zmniejszono rozmiar biustu. Japonia jest jedynym z sześćdziesięciu rynków firmy Matel, na którym w tak mocnym stopniu dopasowano produkt do lokalnych upodobań¹⁴.

Inny wariant adaptacji marki polega na różnicowaniu samej nazwy tego samego produktu na każdym z rynków lokalnych, tak jak w opisanym wyżej przypadku Opla Corsy. Przykładem mogą być lody firmy Unilever, których marki w innych krajach bywają nazwami przedsiębiorstw przejętych przez Unilever. Czynnikiem łączącym jest nie tylko identyczny produkt, lecz również charakterystyczne czerwone serce umieszczone na opakowaniu, dzięki czemu stają się markami łatwo rozpoznawalnymi przez globalnego klienta. W Polsce lody Unilever noszą nazwę Algida, tak samo jak w Grecji i w Bułgarii. W Holandii to Ola, w Portugalii podobnie Óla, w Hiszpanii Frigo, w Niemczech i w Rosji Langnese, na Węgrzech Eskimo, we Włoszech Eldorado, w USA Good Humor, w Wielkiej Brytanii, Singapurze i Malezji to Wall's, a w Australii Streets. Podobną strategię stosuje Unilever w przypadku detergentów. Przykładem jest Pollena

¹⁴ S. Onkvisit, J. J. Shaw, *International marketing: analysis and strategy*, Routledge, New York 2007, s. 295.

w Polsce, w innych zaś krajach używane są marki Surf and Wisk (w USA), Omo (w Holandii i Francji), Skip (w Hiszpanii), Persil (w Wielkiej Brytanii)¹⁵. Różnice w nazwach mogą być uwarunkowane wymogami prawnymi lub być wynikiem decyzji o zaadaptowaniu nazw marek przedsiębiorstw przejętych przez spółkę ze względu na znajomość nazwy przez lokalnego konsumenta.

Zmiana nazwy może być również wymuszona przepisami prawnymi, takimi jak chociażby obowiązującą ustawą o ochronie języka ojczystego, a także wymogami politycznymi czy kulturowymi. Może być też uwarunkowana względami językowymi zdarza się, że dane słowo brzmi niestosownie lub ośmieszająco w języku innego kraju. Nie zawsze oznacza to, że marka nie osiągnie sukcesu, stosując kontrowersyjną w danym społeczeństwie własną nazwę oryginalną, czego dowodem może być działający z powodzeniem w Polsce jeden z dwóch największych producentów źródeł światła i systemów oświetleniowych na świecie.

Marki działające na różnych rynkach zagranicznych, aby zminimalizować koszty, stosują te same kampanie promocyjne, używając identycznego przekazu i sloganu reklamowego. Najkorzystniejsza sytuacja występuje wtedy, gdy slogan reklamowy nie zawiera idiomatycznych zwrotów i jest stosunkowo prosty w tłumaczeniu, tak jak teksty marki L'Oreal „Jesteś tego warta” czy napoju energetycznego „Red Bull doda ci skrzydeł”, stosowane na całym świecie. Dosłowne tłumaczenie tekstu, z jednej strony stosunkowo łatwe i efektywne kosztowo, może prowadzić do sytuacji niezręcznych czy nawet obraźliwych dla danej społeczności lokalnej lub dla samej marki, głównie za sprawą nieumiejętnego tłumaczenia przekazów reklamowych. Przykładem może być slogan Kentucky Fried Chicken „Finger-lickin' good”, który w języku mandaryńskim został przetłumaczony jako „Zjedz swoje palce”, natomiast azjatycka wersja sloganu Pepsi „Come alive” oznaczała powstanie przodków z grobu¹⁶. Slogany reklamowe zawierające grę słów, idiomy charakterystyczne dla danego języka czy specyficzny humor lokalny sprawiają najwięcej problemów ich tłumaczom. W takim przypadku stosowniejsze byłoby stworzenie zupełnie nowej wersji tekstu reklamowego, dopasowanego do danego rynku, także poprzez stosowanie charakterystycznych zwrotów w danym języku, i odzwierciedlającego specyfikę działania marki. Najbardziej popularny slogan cukierków czekoladowych M&M's „Rozpuszcza się w ustach, a nie w dłoni” jest wierną kopią wersji angielskiej, ale kolejne slogany, takie jak emitowany na rynku polskim „Czekoladowe M&M's lecą w kulki”, odwołujący się do niuansów języka polskiego, znajdują się w kanonie oficjalnej filozofii marki brzmiącej „Always fun”. Trudno też sobie wyobrazić dosłowne tłumaczenie przekazu reklamowego operatora komórkowego Play zastosowanego na rynku polskim „Do »Czech« to ja mam za darmo”. Może się jednak zdarzyć, iż pomimo łatwości w tłumaczeniu danego sloganu może on

¹⁵ Unilever Global, <http://www.unilever.com> (dostęp: 9.12.2009 roku).

¹⁶ W. J. Keegan, B. B. Schlegelmilch, *Global Marketing Management. A European Perspective*, Prentice Hall, Harlow 2001, s. 471.

mieć inny wydźwięk od zamierzonego i spotkać się z niezrozumieniem u danej społeczności. Z tego względu slogan reklamowy Citibanku „Citi Never Sleeps”, który w tłumaczeniu często był odbierany jako „cierpiący na bezsenność”, stosowany jest na rynkach zagranicznych w wersji oryginalnej. Przykładem stosowania wersji angielskiej na rynku polskim mogą być takie slogany, jak Sony „make. believe” czy Nokia „Connecting People”. Niezależnie od stosowanej strategii niezbędne jest w każdym przypadku zbadanie, czy dany slogan jest zrozumiały dla społeczności lokalnej i czy właściwie przekazuje zamierzone treści.

Symbolle i wartości wyznawane przez narody mogą się znacznie różnić, nawet w przypadku krajów nieodległych geograficznie. Symbolika zawarta w produkcie czy na jego opakowaniu i sam jego wygląd mogą się nierozzerwalnie kojarzyć z daną marką, niekoniecznie w znaczeniu zamierzonym przez producenta. Społeczeństwa różnią się między sobą poczuciem humoru, podejściem do określonych wartości, a także stosunkiem do samego produktu i jego zastosowania. Maszyna do pisania włoskiego producenta Olivetti, której projekt do tego stopnia zachwycił jedno z nowojorskich muzeów, że został umieszczony w jego kolekcji sztuki współczesnej, nie odniosła sukcesu komercyjnego na rynku amerykańskim. W mentalności amerykańskiego klienta tak piękny przedmiot nie kojarzył się z solidnością i nie mógł być używany w ciężkiej i monotonnej pracy. Inne nieporozumienie może wynikać z niewłaściwie zastosowanej nazwy. Coca-Cola zmuszona była zmienić nazwę napoju Diet Coke na Coke Light lub Coca-Cola Light, gdyż w wielu krajach słowo *diet* sugerowało redukcję wagi, a nie niską kaloryczność napoju. Obecnie Coca-Cola używa słowa *light* na 1/3 wszystkich swoich rynków, między innymi w Polsce, Niemczech, Hiszpanii, Meksyku, Argentynie, Brazylii. Producent musi być też świadomy siły i znaczenia symboli umieszczanych na swoich produktach. Francuska marka eksportująca do Niemiec ser z Pirenejów umieściła na opakowaniu wizerunek pasterza otoczonego owcami i takim też symbolem posługiwała się w swoich kampaniach telewizyjnych. We Francji wizerunek ten kojarzył się z naturalnym procesem produkcji i wartościami domowymi, jednakże – jak pokazały badania – niemieckiemu konsumentowi pasterz kojarzył się przede wszystkim z brudem. Dopiero po zastąpieniu wizerunku pasterza krajobrazem górskim produkt spotkał się z akceptacją rynku¹⁷.

Adaptacja może dotyczyć najróżniejszych elementów marki: nazwy, opakowania produktu, rozmiaru, zawartej symboliki, stosowanych kolorów, sloganów reklamowych, formy komunikacji z klientem. Wymuszona jest czynnikami ekonomicznymi, społeczno-kulturowymi zastanymi na zagranicznym rynku, wymogami technologicznymi, prawnymi, politycznymi. Pomimo że kosztowna i wymagająca dużego doświadczenia, stosowana jest przez największe marki świata pragnące pozostać liderem w branży na każdym ze swoich rynków.

¹⁷ J.-C. Usunier, J. Lee, *Marketing across cultures*, Prentice Hall, [b. m.] 2005, s. 263–264.

Adaptacja odbywa się jakoby wbrew postępującej globalizacji. Konsument przeciwstawia się ujednocnieniu jego struktury potrzeb. Nie chce poddawać się standaryzacji, nie uznaje się za globalnego konsumenta. Chce być postrzegany indywidualnie i tym samym wymusza na przedsiębiorstwach, by zauważyły w nim odrębną jednostkę, o odmiennej kulturze, tradycji i poziomie rozwoju. Muszą być tego świadome marki działające na rynkach światowych, które mimo iż chętnie określają się jako globalne, starają się pokazywać klientom rynków lokalnych, że rozumieją i znają ich wyjątkowość i nie traktują ich jako kolejny masowy segment rynku.

Bibliografia

- Albaum G., Duerr E., *International Marketing and Export Management*, Prentice Hall, Harlow 2008.
- Bennett R., Blythe J., *International marketing: strategy planning, market entry & implementation*, Kogan Page Limited, London 2002.
- Bradley F., *International marketing strategy*, FT Prentice Hall, Harlow 2005.
- Drewnowska B., Mazurkiewicz P., *Dobre marki, bo polskie marki*, „Rzeczpospolita” z 8.01.2008 roku.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009.
- Hollensen S., *Global marketing: a decision-oriented approach*, FT Prentice Hall, Harlow 2007.
- Hollensen S., *Essentials of Global Marketing*, Prentice Hall, Harlow 2008.
- Keegan W. J., Schlegelmilch B. B., *Global Marketing Management. A European Perspective*, Prentice Hall, Harlow 2001,
- Mooij M. de, *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*, SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks 2010.
- Onkvisit S., Shaw J. J., *International marketing: analysis and strategy*, Routledge, New York 2007.
- Schiffman L.G., Kanuk L. L., *Consumer behavior*, Prentice Hall, [b. m.] 2004.
- Usunier J-C., Lee J., *Marketing across cultures*, Prentice Hall, [b. m.] 2005.
- Wiktor J. W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.

Netografia

- Interbrand, http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx
- McDonald's, <http://www.mcdonalds.pl>
- Unilever Global, <http://www.unilever.com>

Summary

Global brand adaptation to local markets

The company which enters foreign markets decides on either strategies of approaches to the market: standardization or adaptation strategy. In the adaptation strategy it is assumed that the customers' needs vary according to the country of residence and, most of all, differences between markets are taken into account. Therefore, the adaptation relies on adjusting the company's marketing mix to local conditions and the customers' preferences on the given foreign market and may apply to various brand elements. That may include adjusting the product itself to the local market specifics, pricing policy and modification of distribution channels, promotional activities which recognize socio-cultural reality in a given country or region. The brand name, the packaging, the size, the symbols, colors, slogans and means of communication with the client can be adjusted. The article discusses the factors that enforce adaptation strategy, adaptation forms, its gains as well as the threats that the company entering a foreign market may face.