

JACEK STEFAŃSKI

## DZIAŁALNOŚĆ MARKETINGOWA KORPORACJI MIĘDZYNARODOWYCH

Wszystkie znane mi obecnie korporacje międzynarodowe posiadają w systemie zarządzania komórkę organizacyjną zajmującą się działaniami marketingowymi. To od działań marketingowych zależy sukces korporacji międzynarodowej na danym rynku oraz osiągany zysk. Do podstawowych działań marketingowych należy: analiza rynku oraz samej organizacji, opracowanie strategii marketingowej, przeprowadzenie segmentacji rynku oraz pozycjonowanie, wybór rynku docelowego. Korporacje zatrudniają w tych komórkach organizacyjnych najlepszych fachowców w dziedzinie marketingu, niekiedy pozyskując ich z konkurencyjnych firm.

Korporacje międzynarodowe są to organizacje, które posiadają struktury organizacyjne przynajmniej w dwóch krajach. W korporacjach międzynarodowych naczelné kierownictwo mieści się w centrali, z której koordynowane są wszelkie działania w oddziałach (filiach) zlokalizowanych poza granicami kraju macierzystego. Struktura organizacyjna obejmuje podmiot zarządzający (centralę) oraz misję i kulturę organizacyjną, bazę lojalnych klientów oraz firmy partnerskie<sup>1</sup>. Filie prowadzą między sobą wymianę kapitału: ludzkiego (kadra pracownicza), technologicznego (sprzęt, nowości techniczne) i finansowego (inwestycje finansowe). Również materiały, części, półfabrykaty nabywane są w krajach, gdzie jest niższa cena zakupu.

Na początku lat siedemdziesiątych XX wieku pojawiły się korporacje wielonarodowe (wcześniej były to organizacje, w których uczestniczyły tylko podmioty gospodarcze z jednego kraju).

---

<sup>1</sup> M. M i t r ę g a. *Firma o rozmytych granicach*. „Marketing w Praktyce” 2003 nr 2 s. 19.

Funkcja marketingu w działalności korporacji międzynarodowej obrazuje sam styl zarządzania<sup>2</sup>. Marketing w korporacjach kształtowany jest przez centralę korporacji lub pozostawia się go do opracowania poszczególnym filiom w danym kraju. Strategię marketingową buduje się głównie w ramach czterech elementów marketingu mix, poprzez produkt, cenę, promocję, dystrybucję. Ponadto podstawowymi pojęciami w marketingu są: potrzeby, pragnienia, popyt, produkty i usługi, wartość, satysfakcja, jakość, wymiana, transakcja, relacje, rynki. Zdarzają się przypadki, że korporacja nie posiada planów strategicznych długookresowych, lecz krótkookresowe. Jest to wynik ciągle zmieniającego się otoczenia organizacji, takie firmy działają na intuicję<sup>3</sup>.

Wiele uznanych korporacji międzynarodowych w latach siedemdziesiątych „potknęło się” na działaniach marketingowych, na przykład General Motors, Philips, Volvo. Dzisiaj z trudem próbują odbudować swoją pozycję na arenie międzynarodowej. Główne grzechy popełnione przez korporacje to: ignorowanie konkurencji, lekceważenie klientów, nieodpowiednia nazwa, nieodpowiedni wybór rynku docelowego, zła polityka cenowa, brak kontroli i wyciągania wniosków z błędów, brak charakterystycznych cech produktu oraz brak zaangażowania w działania marketingowe.

Głównym celem działalności takich organizacji jest osiągnięcie zysku oraz ekspansja na nowe rynki zbytu<sup>4</sup>. Ekonomista J. H. Dunning stwierdził, że przedsiębiorstwo podejmuje ekspansję zagraniczną, ponieważ ma przewagę konkurencyjną wynikającą z własności pewnych czynników wytwórczych (na przykład patentów, technologii), ich internalizacji wewnątrz korporacji wielonarodowych oraz zależy od alokacji swoich kapitałów w krajach zapewniających odpowiednie wykorzystanie pierwszych dwóch składników<sup>5</sup>. W tym wypadku do osiągnięcia sukcesu potrzebne są jeszcze działania marketingowe. Do największych korporacji międzynarodowych zaliczamy głównie koncerny samochodowe, energetyczne i ubezpieczeniowe, co najlepiej obrazuje tabela 1. Ponadto do bardziej znanych międzynarodowych organizacji należą: Coca-Cola Company, Kodak, Gillette, Nestle, Siemens, Procter&Gamble, Hewlett-Packard, Sony, Honda, Adidas.

---

<sup>2</sup> S. K a s s a y. *Marketingowa strategia firmy typu holdingowego*. Kraków: Księgarnia Akademicka 2001 s. 283.

<sup>3</sup> B. H a u s, H. J a g o d a.  *Holding*. Warszawa: PWE 1995 s. 145.

<sup>4</sup> E. M i c h a l s k i. *Marketing, podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2004 s. 564.

<sup>5</sup> [www.ściaga.pl](http://www.ściaga.pl)

Tabela 1. Największe przedsiębiorstwa międzynarodowe na świecie w 1999 r.

Lp	Przedsiębiorstwo	Dziedzina działalności	Kraj	Dochody (mln USD)	Zysk (mln USD)	Zatrudnienie w tys.
1	General Motors	samochody	USA	176 558	6002	392,0
2	Wal-Mart	handel detaliczny	USA	165 013	5575	1 052,0
3	Ford Motors	samochody	USA	162 558	7237	364,6
4	Exxon Mobil	energia	USA	160 883	7910	115,0
5	Daimler Chrysler	samochody	Niemcy	151 632	5809	463,6
6	Toyota Motor	samochody	Japonia	120 697	3812	214,6
7	General Electric	elektronika i elektrotechnika	USA	111 630	10717	316,5
8	Royal Dutch/Shell	energia	Holandia	105 366	8584	99,0
9	IBM	systemy komputerowe	USA	87 548	7712	299,2
10	BP Amoco	energia	Wielka Brytania	83 566	5008	88,1
11	AXA Group	ubezpieczenia	Francja	83 069	2053	92,0
14	Allianz Wordwilde	ubezpieczenia	Niemcy	70 305	2258	113,6
15	Philip Morris Cos	napoje i tytoń	USA	61 751	7678	140,5

Źródło: [www.cnn/WORD/global.rankings](http://www.cnn/WORD/global.rankings).

Proces marketingowy w organizacjach międzynarodowych rozpoczyna się od sformułowania celu organizacji, a po przeprowadzeniu analizy środowiska wewnętrznego i analizy otoczenia zewnętrznego opracowuje się ogólną strategię firmy. Następnie definiowany jest rynek docelowy oraz potencjalne przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa. Identyfikacja rynku, na którym chce działać korporacja, oraz możliwość skutecznego różnicowania oferty prowadzi do jej pozycjonowania. Pozycjonowanie, czyli określenie sposobu konkurowania na danym rynku, jest ostatnim etapem formułowania strategii<sup>6</sup>.

Pozycjonowanie często poprzedza segmentacja rynku i wybór rynku docelowego. Segmentacja polega na podziale danego rynku na w miarę jednakowe grupy nabywców według określonych kryteriów. Segmentacja działalności

<sup>6</sup> J. P o g o r z e l s k i. *Pozycjonowanie i strategiczne planowanie*. „Marketing w Praktyce” 2007 nr 1 s. 43.

w istotny sposób ułatwia planowanie<sup>7</sup>. Wszystkie te działania umożliwiają określenie docelowego rynku, na którym korporacja działa lub zamierza działać.

Korporacje międzynarodowe chcąc osiągnąć podstawowe cele działalności, czyli maksymalizację zysków i wzrost wartości marki, powinny mieć rozbudowaną w strukturze zarządzania komórkę marketingową. Na podstawie opracowanej strategii marketingowej korporacje międzynarodowe na danym rynku mogą inwestować kapitał, prowadzić działalność badawczo-rozwojową i gospodarczą, a także dążyć do wykupienia konkurencyjnych przedsiębiorstw w danym kraju lub do zawarcia z nimi przymierza.

Podstawowym narzędziem do budowania strategii marketingowej jest marketing mix.

Korporacje międzynarodowe starają się ujednoczyć marketing mix przez pogrupowanie krajów według poziomu rozwoju gospodarki, ich kultury, infrastruktury czy obowiązującego prawa. Takie podejście pozwala obniżyć koszty.

Korporacja międzynarodowa ustala z reguły strategię marketingową dla każdego kraju z osobna, przyjmując każdy kraj jako odrębny rynek docelowy, a następnie szuka, jakie cechy produktu, formy promocji lub kanały dystrybucji są do siebie podobne. Dobra znajomość środowiska i okazji, w połączeniu z oceną zdolności wytwórczych producenta służą do uzasadnienia nakładów na adaptację marketingu mix do rynku zagranicznego<sup>8</sup>. Takie opracowanie strategii marketingowej dla każdego kraju z osobna jest dla korporacji kosztowne, ale rodzi nadzieje na wzrost udziału produktu w rynku zagranicznym i większy zysk. Korporacje międzynarodowe, które traktują nabywców we wszystkich krajach tak samo, zazwyczaj skazane są na niepowodzenie.

Korporacje międzynarodowe poszukują okazji w danym kraju przez rozpoznanie potrzeb nabywców jeszcze niezaspokojonych i realizują je na podstawie celu przedsiębiorstwa i przy wykorzystaniu własnych zasobów produkcyjnych. Korporacje międzynarodowe głównie odnoszą sukces dzięki ciągłemu udoskonalaniu swojej oferty produktowej i ciągłemu zdobywaniu nowych rynków zbytu.

Strategie nie powinny być tworzone tylko dla krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo, bowiem kraje rozwijające się stanowią bardzo chłonny rynek zbytu dla wielu produktów i usług.

Produkty i usługi konsorcjów międzynarodowych zazwyczaj należą do najlepszych na świecie pod względem technologii wytwarzania, funkcji użytkowych,

---

<sup>7</sup> Haus, Jagoda.  *Holding* s. 154.

<sup>8</sup> K. F o n f a r a. *Zachowanie przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*. „Marketing i Rynek” 2007 nr 1 s. 6.

nowoczesności i jakości. Wielka skala produkcji umożliwia oferowanie produktów po umiarkowanej lub nawet okresowo po niskiej cenie<sup>9</sup>. Przykładami produktu światowego są: sprzęt elektroniczny (Sony, Panasonic), napoje bezalkoholowe (coca-cola, pepsi-cola), ubiory (Levis, Adidas), hotele (Marriot), notbooki (Toshiba, Accer).

Konsorcjum międzynarodowe przy opracowywaniu strategii marketingowej dla danego kraju, w którym zamierza prowadzić działalność, musi zebrać konieczne informacje oraz posiadać niezbędne zasoby strategiczne (zasoby kadry kierowniczej i specjalistycznej oraz technologiczne) i zasoby rzeczowe (potencjał produkcyjno-gospodarczy, inwestycje rzeczowe, zakup i sprzedaż jednostek gospodarczych, rozmieszczenie zasobów rzeczowych)<sup>10</sup>.

Informacje są zbierane na podstawie materiałów wtórnych (dane z publikacji naukowych, czasopism, raportów organizacji ekonomicznych) i pierwotne (badania rynku, elementów środowiska, konkurencji, nabywców, adaptacji marketingu mix, badanie oceny środowiska). W większości krajów badania wtórne nie budzą zaufania korporacji międzynarodowych, w związku z tym zlecają przeprowadzenie badań pierwotnych.

Z analizy więc wynika, że w dzisiejszych czasach o sukcesie konsorcjum na arenie międzynarodowej decyduje przygotowanie pracowników do prowadzenia marketingu międzynarodowego oraz zdobycie niezawodnych danych i informacji. Do tego służy specjalna komórka organizacyjna w konsorcjum, czyli System Informacji Marketingowej (SIM). Ważne jest to, by ta komórka oprócz zebrania wiarygodnych danych, umiała wykorzystać te informacje w działalności firmy. SIM danego konsorcjum skierowany jest na zebranie istotnych informacji z takich źródeł, jak: środowisko społeczno-gospodarcze, środowisko technologiczno-informatyczne, środowisko kulturowe, środowisko prawno-polityczne, środowisko geograficzno-demograficzne.

## 1. ŚRODOWISKO SPOŁECZNO-GOSPODARCZE

W wypadku poznania środowiska społeczno-gospodarczego, analiza przeprowadzana jest na podstawie oceny sytuacji gospodarczej, potencjału gospodarczego danego kraju, postępu technicznego, ekonomicznego oraz rozwoju

---

<sup>9</sup> R. W. G r i f f i n. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000 s. 104.

<sup>10</sup> H a u s, J a g o d a.  *Holding* s. 152.

społecznego<sup>11</sup>. W celu oceny sytuacji gospodarczej danego kraju korporacje biorą pod uwagę następujące czynniki:

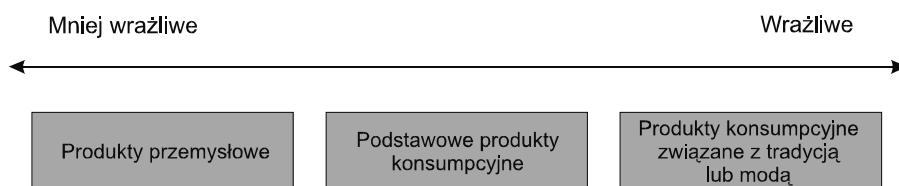
- standard życia (dochody przeciętnej ludności)
- podział dochodów pomiędzy warstwami (klasami) społecznymi
- poziom funduszu swobodnej decyzji – dochody pozostające w gospodarstwie domowym po dokonaniu wydatków społecznych i fizjologicznie niezbędnych
- dostępność kredytów konsumpcyjnych i ich oprocentowanie
- dostępność kapitału – oprocentowanie kredytów i wysokość odsetek bankowych, skłonność ludzi do oszczędzania i gromadzenia kapitału.

Potencjał gospodarczy kraju określa się na podstawie następujących czynników:

- tempo wzrostu gospodarczego i wzrostu produktu krajowego brutto
- znaczenie wymiany międzynarodowej dla gospodarki narodowej
- wskaźnik inflacji, bilans płatniczy, kurs waluty i trend zmiany kursu
- liczba, rodzaj i lokalizacja przedsiębiorstw przemysłowych
- nasylenie kraju siecią hurtowni, sklepów i zakładów usługowych
- warunki pracy i stan zatrudnienia
- stopień technicznego wyposażenia przedsiębiorstw przemysłowych, w szczególności poziom rozwoju elektrotechniki, mechanizacji, automatyzacji produkcji
- sprawność zarządzania.

Postęp ekonomiczny przejawia się w rozwoju nauk społecznych oraz w skali zastosowania dorobku tych nauk w systemie zarządzania gospodarką narodową, w życiu politycznym, w organizacji społeczeństwa i rządu krajem.

Produkty na rynku różnie reagują na środowisko społeczno-gospodarcze. Najbardziej wrażliwe są produkty konsumpcyjne, związane z tradycją lub modą, a najmniej wrażliwe – produkty przemysłowe<sup>12</sup>.



Rys. 1. Skala wrażliwości produktów na środowisko międzynarodowe

Źródło: M i c h a l s k i. *Marketing, podręcznik akademicki*

<sup>11</sup> M i c h a l s k i. *Marketing, podręcznik akademicki* s. 584.

<sup>12</sup> Tamże.

## 2. POSTĘP TECHNICZNY, INFORMACYJNY

Rozwój techniczny w sposób szczególny dotyczy rolnictwa, przemysłu, transportu, telekomunikacji, handlu, usług, komunikacji<sup>13</sup>. Rozwiązania techniczne pozwalają przekształcić zasoby i materiały w produkty i usługi. Cykl życia technologicznych produktów jest bardzo krótki. Ze wszystkich branż usługowo-produkcyjnych na świecie działalność informatyczna rozwija się najszybciej. Taki rozwój informatyki i techniki jeszcze bardziej utwierdza zwykłych ludzi w tym, że żyjemy w erze informatyki i techniki.

Obecnie dąży się do minimalizacji barier technicznych między korporacjami w wytwarzaniu produktów – tzw. standaryzacja produktów – na przykład produktów komputerowych, programów komputerowych.

## 3. ŚRODOWISKO KULTUROWE DANEGO SPOŁECZEŃSTWA

Kultura w głównej mierze kształtuje strategię marketingu mix dla danego kraju. Najpierw definiuje się składniki marketingu mix w świetle kultury krajowej, czyli jej zwyczajów, sztuki, wartości, podejścia do żywności i norm postępowania, a następnie porównuje je z wymogami kultury obcego kraju<sup>14</sup>. Dzięki tym działaniom można stwierdzić rozbieżności kulturowe między badanymi krajami i formę adaptacji marketingu mix przez korporację. Produkt jest akceptowany przez nabywców, jeżeli respektuje kulturę danego kraju<sup>15</sup>. Kultura dotyczy sposobu podejścia do powitania, poglądów na estetykę, preferowania różnych kolorów, liczb i kształtów.

Większość krajów świata ma swoją niepowtarzalną kulturę, jako dorobek pokoleń danego społeczeństwa. Z kulturą wiąże się przede wszystkim sposób postępowania danego społeczeństwa<sup>16</sup>. Na przykład są niewerbalne znaki zachowania, które w istotny sposób różnią się w znaczeniu w poszczególnych regionach świata. W USA poklepanie dziecka po głowie oznacza przyjaźń i akceptację, podczas gdy w krajach arabskich takie zachowanie jest niedopuszczalne, gdyż głowa uznawana jest za niedotykaną część ciała. W różnych

---

<sup>13</sup> Tamże s. 585.

<sup>14</sup> G r i f f i n. *Podstawy zarządzania organizacjami* s. 105.

<sup>15</sup> E. M i c h a l s k i. *Marketing, podręcznik akademicki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2004 s. 588.

<sup>16</sup> Tamże s. 584.

Tabela 2. Zmienność elementów kultury w niektórych obszarach geograficznych

Elementy kultury	Obszar geograficzny				
	Europa	Indie	Ameryka Łacińska	Bliski Wschód	Japonia
Ruchy ciała	Wskazanie palcem na czoło oznacza zarzut głupoty	Całowanie się publicznie jest obraźliwe	Ruchy ramion oznaczają pozdrowienie	Podniesienie brwi znaczy „tak”	Wskazanie palcem na nos oznacza „ja”
Pozdrowienia	Róża kojarzy się z miłością	Niegrzeczne jest dotknięcie kobiety lub uścisk jej dłoni	Poklepanie po ramieniu jest oznaką serdeczności	Słowo „nie” musi być wypowiedziane trzy razy, by oznaczało „nie”	Niski ukłon jest formą powitania
Symbole	Koło jest znakiem perfekcji	Nazwy zwierząt są stosowane jako marki produktu	Respektowanie symboli religijnych	Pozytywne są kształty kwadratowe i okrągłe	Wzory sosny, bambusa, śliwy są pozytywne
Kolory	Pozytywne: biały i niebieski; negatywne: czarny	Pozytywne: zielony, czerwony, żółty; negatywne: czarny i biały	Pozytywne: żółty, zielony, czerwony, niebieski	Pozytywne: brąz, czarny, ciemnoniebieski, czerwony. Negatywny: żółty	Pozytywne: przytłumione kolory. Negatywne: szare i czarny
Liczby	Pozytywne: 3, 7; negatywne: 13	Liczby są czasem stosowane jako marki produktu	Pozytywne: 7; negatywne: 13, 14	Pozytywne: 3, 4, 5, 9; negatywne: 13, 15	Pozytywne: 1, 3, 5, 8; negatywne: 4, 9

Źródło: M i c h a l s k i. *Marketing, podręcznik akademicki*.

częściach świata inaczej podchodzi się do zagadnienia punktualności. W Hiszpanii spotkania zaczynają się zazwyczaj z półgodzinnym spóźnieniem, podczas gdy w Niemczech wymagana jest punktualność „co do minuty”. Ponieważ wiek kobiet w większości krajów europejskich jest okryty tajemnicą, amerykański szampon kierowany do kobiet po czterdziestym roku życia – na



przykład w Hiszpanii promowany był jako produkt dla kobiety, która będzie młodo się czuła niezależnie od wieku. W Wielkiej Brytanii i w wielu krajach europejskich czasopisma mają zasięg ogólnokrajowy, podczas gdy w Hiszpanii wydawane są lokalnie. W Niemczech i Grecji istnieje zakaz używania kuponów, podczas gdy w USA są one głównym środkiem popierania sprzedaży. W niektórych krajach Ameryki Łacińskiej kolor purpurowy kojarzy się ze śmiercią, w Japonii biel oznacza żałobę, zaś w Europie jest to kolor pogodny, w Malezji kolor zielony kojarzony jest z chorobą<sup>17</sup>.

Należy zwrócić uwagę na proces komunikowania się ludności w różnych stronach świata. W Europie aby rozmówcy czuli się swobodnie, muszą posiadać między sobą odległość od 20 do 25 cm, podczas gdy kupiec w Ameryce Łacińskiej lub na Bliskim Wschodzie zachowuje odległość od 6 do 15 cm<sup>18</sup>.

Konsorcjum międzynarodowe wchodząc na rynek danego kraju, musi przeanalizować siedem czynników, z jakich składa się kultura danego kraju. Kulturę danego kraju określają:

– Język – chociaż język angielski jest powszechnie używany w wymianie międzynarodowej, to jest on znany tylko 6% ludności na świecie, podczas gdy język chiński – 20% ludności, 4,5% ludności w świecie posługuje się językiem hinduskim, natomiast 3,5% ludności – językiem rosyjskim. W takich krajach, jak Indie, Szwajcaria, Kanada, Belgia, RPA występuje pluralizm językowy<sup>19</sup>. Przy tłumaczeniu na dany język jakiegoś sloganu należy wymagać od tłumacza dużej staranności i zrozumienia pojęć w danym języku.

– Religia – większość zasad etycznych ma źródło w religii. W świecie istnieje pięć głównych nurtów religijnych: chrześcijaństwo, islam, hinduizm, buddyzm, judaizm. System etyczny składa się ze zbioru zasad moralnych i wartości, którymi kierują się ludzie i kształtują swoje postępowanie. Ludność krajów muzułmańskich Bliskiego Wschodu nie może jeść wieprzowiny i pić napojów alkoholowych. Jeżeli drób i wołowina są eksportowane do tych krajów, to zwierzęta muszą być zabijane zgodnie z rytuałem „halad”. Natomiast hindusi nie spożywają wołowiny.

– Filozofia polityki.

– Filozofia gospodarowania.

– Edukacja – jest to proces przyswajania wiadomości i nabywania umiejętności przez społeczność, niezbędnych do życia w danym społeczeństwie i pra-

---

<sup>17</sup> G. I n c z e. *O kulturalnym zachowaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Diogenes 1999 s. 111.

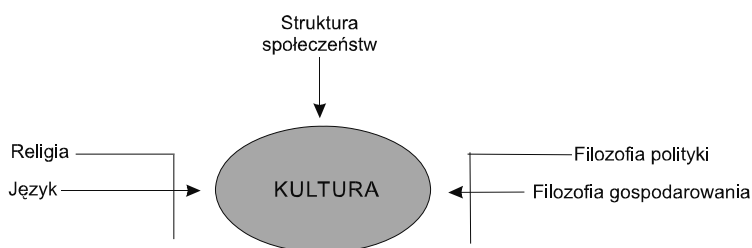
<sup>18</sup> M i c h a l s k i. *Marketing, podręcznik akademicki* s. 589.

<sup>19</sup> Tamże s. 588.

cy zarobkowej. Umiejętność pisania i czytania przez obywateli danego kraju ma wpływ na rozwój tego kraju i planowanie strategii marketingowej. Niestety, tylko dwie trzecie ludności świata umie czytać i pisać. Niski poziom umiejętności pisania i czytania utrudnia przekaz reklamowy (nierozumienie instrukcji, treści reklam i promocji). Ludność takiego społeczeństwa trudno jest zaangażować w procesy produkcyjne i dystrybucje.

– Estetyka – odnosi się do idei wyróżniającej w danej kulturze piękno i dobry gust. Znajduje to później odzwierciedlenie w kolorach, sztuce, formach, muzyce<sup>20</sup>. W projektowaniu na przykład opakowania do produktu pod uwagę bierze się niektóre z tych czynników.

– Struktura społeczeństwa – dla korporacji międzynarodowych ważnymi informacjami są wskaźniki podziału klasowego oraz wskaźniki socjologiczne danego społeczeństwa.



Rys. 2. Czynniki determinujące kulturę

Źródło: M i c h a l s k i. *Marketing, podręcznik akademicki*.

#### 4. UWARUNKOWANIA PRAWNE I POLITYCZNE

Duże znaczenie w handlu międzynarodowym ma czynnik polityczny danego kraju. To od zaangażowania państwa w procesy gospodarcze zależy jakość stanowionych aktów prawnych<sup>21</sup>. Działalność władz państwowych na arenie międzynarodowej również wpływa na wskaźniki ekonomiczne. Państwo w stosunku do gospodarki może realizować politykę liberalną, konserwatywną, socjalną, nacjonalistyczną.

<sup>20</sup> Tamże s. 590.

<sup>21</sup> R. W. G r i f f i n. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2000 s. 106.

Zadaniem działu marketingu korporacji międzynarodowej jest zbadanie uwarunkowań politycznych i prawnych danego kraju, w jakim planowana jest inwestycja, oraz analiza danych w celu dostrzeżenia kierunku zmian w przyszłości. Inne zadanie Systemu Informacji Marketingowej to zbadanie, jaki jest stosunek opinii publicznej do inwestorów zagranicznych i jak przebiega lobbing grup społecznych, oraz zbadanie wpływu sądownictwa (zwłaszcza w USA i Wielkiej Brytanii).

Akty prawne danego kraju oparte są na: 1) aktach, traktatach i porozumieniach międzynarodowych; 2) ustawach, rozporządzeniach krajowych; 3) prawie lokalnym. Przepisy prawne mogą regulować stawki wynagrodzenia, zakazy i nakazy przy załatwianiu reklamacji i informowaniu nabywców, sposób umieszczania etykiet<sup>22</sup>. Podstawowym celem aktów prawnych w krajach demokratycznych jest troska o społeczeństwo i ochrona przed niebezpiecznymi produktami (na przykład przy dopuszczeniu do sprzedaży leków, zabawek, żywności dla dzieci, samochodów). Wszystkie te przepisy zwiększają koszty badawcze, jakie musi podejmować korporacja.

Na formę i sposób prezentowania reklamy duży wpływ mają również akty prawne danego kraju. We Francji nie można angażować do reklamy dzieci, w Niemczech nie można używać w reklamie słowa „najlepszy”, reklama telewizyjna niedozwolona jest w Norwegii i Szwecji. W Niemczech dzieci nie mogą mówić o korzyściach dostarczonych przez dany produkt i nie mogą występować w ogłoszeniu reklamowym. Natomiast Belgia, Szwajcaria i Francja nie zezwalają na reklamę w telewizji papierosów i napojów alkoholowych. W Hiszpanii nie można reklamować również papierosów i alkoholu, z wyjątkiem wina i piwa. W Austrii i Włoszech reklama nie może być kierowana do dzieci, natomiast w Arabii Saudyjskiej w reklamie nie można używać wizerunku kobiety. W Wielkiej Brytanii nie można reklamować bielizny, agencji matrymonialnych i detektywistycznych, środków antykoncepcyjnych, testów ciąży, Biblii.

Wejście korporacji na rynek kraju o niestabilnej sytuacji politycznej wiąże się nawet z groźbą konfiskaty majątków zagranicznych przedsiębiorstw. Niestabilne gospodarczo kraje mogą wprowadzać kontyngenty, blokować wywóz obcej waluty za granicę, określać zaporowe cła importowe, wprowadzać embargo na dany kraj, nie wydawać koncesji, nastawiać negatywnie opinię publiczną do organizacji i produktów zagranicznych przez propagandę. W takich krajach zazwyczaj funkcjonują organizacje zagraniczne, które wręczają

---

<sup>22</sup> M i c h a l s k i. *Marketing, podręcznik akademicki* s. 573.

większe łapówki. Niektóre bariery ochronne rynku krajowego wprowadzają również kraje rozwinięte i rozwijające się, na przykład koncesjonowanie wwozu napojów alkoholowych i papierosów do państw Unii Europejskiej. Japończycy skutecznie chronią swój rynek przed importem produktów żywnościowych, kosmetyków i chemikalii. Bariery pozacenowe są skutecznie stosowane również przez Włochy, USA, Kanadę, Niemcy, Wielką Brytanię.

Analiza systemu prawnego danego kraju oraz sytuacji politycznej umożliwia efektywne wejście na dany rynek i zapobiega niepotrzebnym stratom finansowym przez daną korporację międzynarodową.

## 5. ŚRODOWISKO GEOGRAFICZNE I DEMOGRAFICZNE

Wskaźnik demograficzny określa rozmiar rynku produktów powszechnego użytku, a przez to ma wpływ na konsumpcje wielu produktów. Wskaźniki demograficzne pozwalają poznać rozmiar rynku produktów powszechnego użytku. Gęstość zaludnienia, wiek, płeć, rasa, wykształcenie, emigracja, zawody wykonywane i rozmieszczenie ludności są jednym z podstawowych wskaźników analizy rynku danego kraju. Obecnie ze względów demograficznych ważnym rynkiem w marketingu światowym są Chiny, posiadające ogromny kapitał ludzki (1,2 mld mieszkańców).

Wskaźnik geograficzny pozwala lepiej poznać sposoby zaspokojenia potrzeb przez ludność danego kraju. Położenie geograficzne danego kraju określane jest przez klimat, ukształtowanie i położenie terenu, dostępność transportu, dostęp do rzek i mórz, rozmieszczenie zasobów naturalnych. Te elementy są ważne tak w produkcji, jak i turystyce. Według badań naukowych, aż 80% informacji organizacje czerpią z aspektu geograficzno-demograficznego<sup>23</sup>.

Aby zastosować trafną strategię marketingową dla danego rynku, niezbędna jest dobrze przeprowadzona analiza otoczenia zewnętrznego (na podstawie wcześniej przedstawionych wytycznych) oraz analiza wewnętrzna organizacji.

Korporacje międzynarodowe wchodząc na dany rynek, zazwyczaj opracowują bardzo starannie strategię marketingu mix. Dla produktu i promocji opracowuje się strategię adaptacji produktu i promocji. Występuje pięć typowych strategii adaptacji produktu i promocji, które można zastosować na danym rynku zagranicznym:

---

<sup>23</sup> S. S t a c h o w i c z. *Nowe źródła informacji marketingowych*. „Marketing w Praktyce” 2003 nr 5 s. 25.

1. Utrzymanie tego samego produktu i tej samej promocji, co w kraju macierzystym. Stosowanie tej samej promocji wiąże się z ryzykiem co do odrębności kulturowych, społeczno-gospodarczych. Często koncerny międzynarodowe oferują ten sam produkt i stosują tę samą promocję, nawet wbrew poważnym rozbieżnościom w warunkach gospodarowania i rozbieżności kulturowych<sup>24</sup>. Przykładami korporacji działających w podobny sposób są Coca-Cola Company, Levis, General Motors.

2. Adaptacja tylko promocji. Promocji w danym kraju dokonuje się na podstawie promocji przeprowadzonej w wymiarze międzynarodowym. Strategia adaptacji promocji związana jest z pozostawieniem dotychczasowych cech produktu, a modyfikacji podlega tylko promocja (ze względu na bariery językowe, przepisy prawne i różnice kulturowe).

Ułatwieniem w komunikowaniu się jest używanie przez ludność obu krajów tego samego języka.

Wszystkie elementy promocji (na przykład podkłady muzyczne, kolory, tłumaczenia) powinny być testowane – czy odpowiadają poczuciu dobrego smaku na danym rynku. Próbuje się utrzymać te same symbole, marki, logo.

Hasła promocyjne i reklamy przełożone na inny język rzadko odzwierciedlają dokładnie intencje promocyjne. Adaptacja promocji jest tańszym przedsięwzięciem niż adaptacja produktu, która może wymagać kosztownych poprawek projektów technicznych i przestawienia linii produkcyjnych. Często promocja opracowana w centrali konsorcjum jest lekko modyfikowana przez filię, tak aby dostosować ją do potrzeb danego rynku lokalnego<sup>25</sup>.

3. Adaptacja tylko produktu. Metoda ta polega na dopasowaniu cech produktu do potrzeb danego rynku. Produkt powinien być zgodny z poczuciem dobrego smaku, tradycją i religią. Produkt powinien sprostać przepisom obowiązującym w danym kraju.

4. Adaptacja jednocześnie produktu i promocji. Kiedy produkt spełnia wymagania stawiane przez dany kraj, wtedy próbuje się adaptować formę promocji. (Amerykański producent kart z życzeniami dostosował karty do rynku europejskiego. W USA nadawca karty z życzeniami tylko się podpisuje, w Europie zostawił miejsce na dopisanie jeszcze własnych życzeń i podpisanie się).

5. Oferta nowego produktu. Tę metodę się wybiera, gdy dany produkt nie spełnia oczekiwań rynku, wtedy organizacja zazwyczaj opracowuje specjalny

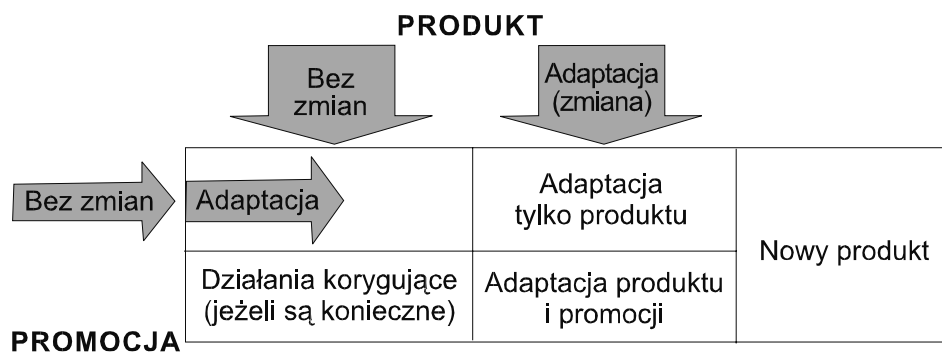
---

<sup>24</sup> P. K o t l e r. *Marketing – podręcznik europejski*. Warszawa: PWE 2003 s. 245.

<sup>25</sup> M i c h a l s k i. *Marketing, podręcznik akademicki* s. 568.

produkt. Ograniczenia te mogą być spowodowane przez przepisy prawne i klimat. Jest to metoda kosztowna, a przez to rzadko stosowana.

Obecnie priorytetem w marketingu jest dążenie do zaspokojenia indywidualnego klienta, jednakże nie wszystkie korporacje podążają tą ideą. Niektóre korporacje specjalnie nie zmieniają wartości i cech produktu do potrzeb rynku, lecz oferują cały czas takie same produkty, nadając im cechy niezwykle i ponadczasowe (na przykład krój spodni Levisa, butelka coca-coli). Niektóre korporacje starają się jednak obok unifikowanych produktów (na przykład znak McDonalds) wprowadzać produkty specjalne (na przykład koszerne posiłki McNugets w Izraelu oferowane przez McDonaldsa)<sup>26</sup>. W świecie występuje również zjawisko produkcji limitowanej lub pod zamówienie (samochody rolls-royce, ferrari, meble, posiłki sprzedawane w formie „szwedzkiego stołu”).



Rys. 3. Graficzna ilustracja wyróżnionych strategii adaptacyjnych  
 Źródło: M i c h a l s k i. *Marketing, podręcznik akademicki*.

Kolejnym elementem marketingu mix branym pod uwagę przy tworzeniu strategii korporacji jest cena. Cena danego produktu na rynku zależy od kosztów transportu, opłat podatkowych i celnych, a także wielkości szarej strefy w danym kraju. Ostatnim elementem marketingu mix istotnym w strategii są kanały dystrybucji. Korporacje muszą analizować cały etap podążania produktu od sprzedaży do chwili nabycia. Należy zwrócić uwagę na jakość funkcjonowania jednostek dystrybucyjnych (jakość obsługi, wygląd wnętrza). Kanały dystrybucji są doskonałym źródłem zbierania informacji z rynku<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> K. S z y d z i ń s k a. *Marketing dla mas i indywidualistów*. „Marketing w Praktyce” 2003 nr 12 s. 13.

<sup>27</sup> K o t l e r. *Marketing – podręcznik europejski* s. 249.

Konsorcja międzynarodowe mają często dylemat, w jaki sposób najlepiej wejść na rynek danego kraju: Czy lepiej eksportować produkty z zakładów przemysłowych skoncentrowanych w jednym kraju? Czy otworzyć filię i wytwarzać oraz sprzedawać produkty w danym kraju? Czy przenieść produkcję do jakiegoś kraju (zwykle do kraju słabo rozwiniętego), gdzie koszty produkcji są bardzo niskie, i stworzyć tam bazę do eksportu na obce rynki, a nawet do kraju, gdzie zlokalizowana jest centrala?

Strategie marketingowe korporacji międzynarodowej dostosowane są do wymogów rynków poszczególnych krajów<sup>28</sup>. Procedura opracowania strategii oraz wyznaczenia celów przez korporację międzynarodową powinna być spójna ze strategią danego rynku, na jakim funkcjonuje. Należy więc zwrócić uwagę na obszar gospodarczy, polityczny, kulturalny, społeczny, prawny, infrastruktury.

Wybór strategii przez korporację międzynarodową zależy od tego, czy producent chce być po prostu obecny na danym rynku, czy dąży do zwiększenia udziałów w rynku lub zwiększenia zysku. Po wejściu korporacji międzynarodowej na dany rynek zagraniczny przyjmuje się jedną z trzech opcji przy opracowywaniu strategii: kontynuowania działalności w takiej samej lub większej skali; w przypadku sukcesu – rozważenia wejścia na inne rynki zagraniczne; w przypadku niepowodzenia – rozważenia możliwości wycofania się z danego rynku.

Korporacja międzynarodowa może osiągnąć przewagę konkurencyjną w danym kraju w trojaki sposób: ze względu na niski koszt produkcji może podjąć próbę konkurencji, obniżając cenę; przez oferowanie unikatowych wartości dla nabywców; przez poszukiwanie protekcji ze strony rządu własnego kraju lub kraju obcego (na przykład Eureko i PZU).

Marketing w swoim istnieniu przeszedł przez fazy ewolucji, tym samym w rozwoju koncepcji marketingowej możemy wyróżnić trzy zasadnicze ery:

1. Era produkcyjna – jest związana z rewolucją przemysłową, czyli z rozwojem nowych technologii oraz z nowymi metodami organizacji pracy. Przewaga popytu nad podażą powoduje łatwość sprzedaży produktu.

2. Era sprzedażowa – rozwój masowej produkcji spowodował panowanie ery sprzedażowej. Ciągłe wzrastała siła nabywcza ludności, i w tym okresie główne zadanie w produkcji polegało na znalezieniu odbiorców na dane wyroby.

3. Era marketingowa – rozwinęła się w latach pięćdziesiątych w krajach wysoko rozwiniętych. Dla przedsiębiorstw ważnym zagadnieniem stała się nie

---

<sup>28</sup> M i c h a l s k i. *Marketing, podręcznik akademicki* s. 565.

tylko produkcja i sprzedaż wyrobów, lecz poznanie potrzeb i życzeń konsumenta. Główna idea, jaka przyświecała tej erze, to „nie sprzedawać tego, co można produkować, lecz produkować to, co można sprzedać”.

Obecnie korporacje międzynarodowe swoje działania marketingowe (strategia marketingowa) nadal kierują na klienta. Klienci wręcz żądają produktów i usług o wysokiej jakości, tym samym nowym zadaniem jest nie tylko zadowolenie klienta, ale nawet wzbudzenie jego zachwyty<sup>29</sup>. Działania marketingowe w komunikacji z klientem powinny być prowadzone na zasadach otwartości, umiejętności rozmawiania i słuchania. Konsumentów wyczula się i ukierunkowuje na odpowiednią ofertę<sup>30</sup>.

W ostatnim czasie w marketingu na pierwszym miejscu jest zarządzanie personelem, ponieważ to od niego zależy jakość świadczonych usług oraz zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>31</sup>. Podstawowymi elementami zarządzania personelem są: szkolenia, organizowanie wycieczek, dowożenie do pracy (głównie w firmach japońskich), jasna ścieżka awansu, wysokie i motywujące wynagrodzenie i system nagradzania. Firma Google swoim pracownikom oferuje na przykład posiłki, siłownię, dostęp do różnego rodzaju obiektów sportowych, pralnię, ośrodek zdrowia, myjnię samochodową i wiele innych usług za darmo. Przez takie podejście firm do personelu zdobywa się lojalność pracownika (bardzo istotna w Japonii, gdzie pracownicy zatrudnieni są umową na całe życie – co rodzi więź z przedsiębiorstwem). Pracownicy coraz aktywniej zaczynają uczestniczyć w opracowaniu strategii marketingowej i w kształtowaniu jakości produktów (do tej pory była to domena kierownictwa)<sup>32</sup>. Takie podejście nie jest jeszcze powszechnie praktykowane głównie w krajach rozwijających się, gdzie jest tania siła robocza i duży stopień bezrobocia.

Obecnie hierarchia wartości w marketingu to ludzie, produkt i zysk. Działalność przedsiębiorstw opiera się na ludziach i ludziom ma służyć. W obecnych czasach dobry personel staje się głównym gwarantem sukcesu korporacji międzynarodowej.

Należy również zwrócić uwagę, że narzędziem realizacji strategii jest odpowiednia reklama, *public relations*, sponsoring, marketing społeczny oraz

---

<sup>29</sup> K o t l e r. *Marketing – podręcznik europejski* s. 61.

<sup>30</sup> P. S t ę p n i a k. *Mikromarka i mikromarketing*. „Marketing w Praktyce” 2007 nr 2 s. 39.

<sup>31</sup> J. S. Ł o w i c k i. *Personel ważniejszy od klientów*. „Marketing w Praktyce” 2007 nr 1 s. 90.

<sup>32</sup> H a u s, J a g o d a.  *Holding* s. 163.



personel. Przez te działania korporacje międzynarodowe chcą zdobyć lojalność klienta, co jest zdecydowanie tańsze, niż zdobycie nowego klienta. Wszelkie działania korporacji międzynarodowych na poszczególnych rynkach krajowych mają wpływ na wartość marki i wizerunek organizacji. Dobry wizerunek buduje się bardzo długo, natomiast negatywny można uzyskać bardzo szybko. Dlatego należy rozważnie budować strategię marketingową, przy zachowaniu norm etycznych. Wizerunek to narzędzie komunikacji, tożsamości firmy oraz sprzedaży, dlatego korporacje bronią swojego wizerunku i starają się go odpowiednio budować<sup>33</sup>. W ostatnim czasie głównym źródłem reklamy były środki masowego przekazu (telewizja i radio) oraz prasa, obecnie coraz silniejszą pozycję reklamową ma internet. Prawdopodobnie niebawem będzie to podstawowy przekaz reklamowy, tym bardziej że jest on bardzo tani na przykład w stosunku do reklamy telewizyjnej.

Innym, coraz bardziej skutecznym narzędziem reklamy jest sponsoring. Poza tym jest to doskonale narzędzie *public relations*. Sponsoring szczególnie obecny jest w sporcie (głównie w piłce nożnej). Korporacje wybierają odpowiednią dyscyplinę sportową w zależności od charakteru firmy i oferowanego produktu oraz od rodzaju kibiców (golfe i tenisem ziemnym interesują się głównie ludzie dobrze wykształceni i o większym statusie społecznym, *snowboardem* i *windsurfingiem* interesują się głównie ludzie młodzi, łyżwiarstwo figurowe oglądają głównie kobiety)<sup>34</sup>.

W ostatnim czasie korporacje międzynarodowe zaczęły coraz bardziej współpracować w celu, wzajemnego propagowania swoich marek produktów. Przykładem takiego działania korporacji są linie lotnicze American Airlines. Zaraz po oderwaniu się od ziemi na pokładzie samolotu proponuje się markową pizzę z „Pizzeria Uno”, posiłki z McDonalda, kawę „Starbucks Coffe”<sup>35</sup>.

W przekroju gałęziowym działalności korporacji wielonarodowych dominują najbardziej zaawansowane technologie gałęzi przemysłu przetwórczego (na przykład elektroniczny, elektromaszynowy, chemiczny, farmaceutyczny). Znaczenie przemysłu wydobywczego, którego udział pierwotnie był największy, stopniowo się zmniejsza, natomiast jest istotny wzrost aktywności korporacji międzynarodowych w sektorze usług (szczególnie finansowych, transportowych, reklamowych, turystycznych i doradczych).

---

<sup>33</sup> M. L e s z c z y ń s k i. *Mind the gap*. „Marketing w Praktyce” 2007 nr 2 s. 8.

<sup>34</sup> M. K u n e, R. W r ó b l e w s k i. *Sponsoring alternatywą dla reklamy*. „Marketing w Praktyce” 2003 nr 6 s. 30.

<sup>35</sup> A. M a c i o r o w s k i. *Marka wspiera markę*. „Marketing w Praktyce” 2007 nr 1 s. 17.

## THE MARKETING ACTIVITY OF INTERNATIONAL CORPORATIONS

## S u m m a r y

In their system of management international corporations have an organizational office that deals with marketing activity. The success of an international corporation depends on marketing activities on a given market and its profit. The basic marketing activities entail the following: an analysis of the market and the organization itself, working out a marketing strategy, segmentation of the market and positioning, selection of a target market. Corporations employ in these organizational offices the best professionals in the area of marketing; sometimes they take them from competing firms.

The branch section of multinational corporations there dominate the most advanced technologies of the processing industry (electronic, electromechanical, chemical, and pharmaceutical). The importance of the primary industry, whose share was primarily the greatest, is gradually decreasing, whereas the activity of international corporations is increasing in the sector of services (especially financial, transporting, advertising, touristic, and counselling).

*Translated by Elżbieta Kłos*