

WSTĘP

W dzisiejszych czasach, w warunkach ekspansji internetu i coraz powszechniejszego używania terminu „globalizacja”, funkcjonowanie przedsiębiorstwa wyłącznie na rynku lokalnym nie zawsze umożliwia osiągnięcie oczekiwanych przez nie zysków. W związku z tym coraz więcej przedsiębiorstw dąży do rozwoju swojej działalności na rynkach zagranicznych. Początek procesu internacjonalizacji firmy jest dla niej najtrudniejszym momentem, gdyż rozpoczyna ona działalność na nieznanych jej obszarach. Z tego powodu niniejsza publikacja skupia się przede wszystkim na początkowym okresie działalności podmiotów na rynkach zagranicznych.

Działalność na rynkach międzynarodowych sprawia, że przedsiębiorstwa muszą adaptować swoje działania do otoczenia zewnętrznego. Stopień adaptacji firmy do rynku lokalnego wynika między innymi z jego specyfiki, zachowań konsumentów na nowym rynku czy też charakterystyki oferowanego towaru czy proponowanej usługi. Kluczowe znaczenie ma jednak przyjęta przez przedsiębiorstwo strategia działania na rynkach międzynarodowych.

Odpowiednio przygotowana strategia marketingowa umożliwia zmniejszenie występujących różnic kulturowych oraz przewidzenie możliwych problemów i wyzwań, na jakie może natrafić przedsiębiorstwo w działalności międzynarodowej. Właściwe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem na rynku międzynarodowym powinno być poparte wiedzą teoretyczną umożliwiającą dogłębną analizę działań firmy. W efekcie połączenia elementów praktycznych z podstawami teoretycznymi możliwe jest stworzenie optymalnej strategii marketingowej przedsiębiorstwa działającego na rynku zagranicznym. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym istotnie wpływa na jego poziom konkurencyjności, a także na wyniki finansowe oraz rynkowe. Ponadto optymalna strategia marketingowa przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym powinna także obejmować tworzenie dobrych relacji z klientami oraz partnerami biznesowymi – głównymi podmiotami decydującymi o sukcesie firmy w otoczeniu międzynarodowym.

Dostęp do rzeczywistych studiów przypadku obrazujących problemy oraz wyzwania, przed jakimi stanęły firmy na rynkach zagranicznych, nie zawsze jest możliwy, w szczególności dla osób dopiero poznających tę dziedzinę nauki. Niekiedy też brak doświadczenia zawodowego, mimo przygotowania teoretycznego, utrudnia podejmowanie odpowiednich decyzji z zakresu strategii marketingowej firmy na rynkach zagranicznych.

Prezentowany zbiór studiów przypadku oraz zadań, przygotowany przez pracowników Katedry Marketingu Międzynarodowego Uniwersytetu

Ekonomicznego w Poznaniu, ma na celu próbę wykształcenia w odbiorcach umiejętności podejmowania trafnych decyzji w działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa. Celem publikacji jest także wskazanie Czytelnikom, że odpowiednio przygotowana strategia marketingowa, dopasowana do profilu działalności przedsiębiorstwa oraz sytuacji rynkowej istotnie wpływa na sukces firmy na arenie międzynarodowej.

Publikacja została podzielona na dwie części. Pierwsza zawiera studia przypadku firm działających na arenie międzynarodowej. Stanowi ona kontynuację dwóch wcześniejszych publikacji pt. *Marketing międzynarodowy. Studia przypadków*, jednak przedstawione w nich problemy firm zostały zaktualizowane, uwzględniono nowe wyzwania społeczno-ekonomiczne, przed jakimi stoją przedsiębiorstwa działające na arenie międzynarodowej. W części tej, dla bardziej dogłębnego zobrazowania przekroju problemów i wyzwań przedsiębiorstw, dodano przykłady firm z rynku *business-to-business*, które osiągnęły sukces na rynkach międzynarodowych. W celu lepszego zrozumienia problemu oraz utrwalenia wiedzy z danego tematu każde studium przypadku jest zakończone pytaniami oraz zadaniami. Stają się one także przyczynkiem do dalszej dyskusji nad wybranymi elementami strategii marketingowej przedsiębiorstwa działającego na rynku zagranicznym. Niniejsza publikacja jest zatem ukierunkowana praktycznie oraz koncentruje się na relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami (B2B).

W drugiej części publikacji zaproponowano zadania warsztatowe oraz ćwiczenia, które mają pomóc Czytelnikom w rozwijaniu umiejętności wspólnego podejmowania decyzji, dyskusji i prezentacji swoich poglądów. W trakcie prac nad zadaniami i ćwiczeniami wykorzystano elementy teorii z zakresu marketingu międzynarodowego oraz zarządzania, dzięki czemu odbiorca ma możliwość skonfrontowania teorii wyniesionej z zajęć, wykładów oraz ćwiczeń z symulacją sytuacji rynkowej fikcyjnych przedsiębiorstw działających na arenie międzynarodowej. Ponadto zadania oraz ćwiczenia pomagają w kreatywnym podejściu do tworzenia oraz zarządzania strategią marketingową przedsiębiorstwa działającego na rynku zagranicznym. W tym celu wybrane zadania mają odpowiednie arkusze ułatwiające ich rozwiązywanie bezpośrednio w publikacji.

Problematyka studiów przypadku oraz zadań i ćwiczeń przedstawionych w publikacji obejmuje szerokie spektrum zagadnień powiązanych z marketingiem międzynarodowym, jak na przykład aspekty standaryzacji i adaptacji, pozycjonowania produktu, marketingu partnerskiego, rynku B2B, segmentacji nabywców czy wybranych elementów strategii marketingowej firm działających na rynkach zagranicznych.

Publikacja jest przeznaczona dla studentów uczęszczających na zajęcia z marketingu oraz dla osób, które chciałyby rozwijać praktyczne umiejętności tworzenia i wdrażania strategii marketingowej firmy na rynku zagranicznym.

Chin. Odpowiedzi wynikały po części z nieznajomości przez ankietowanych żadnej bajki ani filmu produkowanego przez koncern Walt Disney Company. Szczęśliwie dla koncernu rok 2008 był w Chinach Rokiem Szczura. Walt Disney Company wykorzystało tę okazję i zaczął promować Rok Szczura jako Rok Myszy, a myszkami obecnymi w kampanii reklamowej były Mickey i Minnie ubrane w tradycyjne chińskie czerwone stroje (Hartley, 2009, s. 247). Myszkki paradowały po Hong Kong Disneyland w rytmie tradycyjnej chińskiej muzyki.

W 2011 roku zaczęto budować Shanghai Disney Resort. Otwarcie parku, którego budowa kosztowała 5,5 miliarda dolarów (podroze.onet.pl, 2018), nastąpiło w 2016 roku. Udziały w parku mają w większości chińskie władze, natomiast The Walt Disney ma mniejszościowy, 43-procentowy pakiet (The Walt Disney Company, 2017). Szósty park Disneya łączy elementy kultury amerykańskiej z kulturą chińską (murale z chińskimi znakami zodiaku). Także restauracje serwują jedzenie zachodnie oraz chińskie.

Park spotkał się z krytyką. Zarzucano promowanie zachodniego stylu życia i zbyt drogie bilety. Dla przykładu w 2018 roku wstęp dla 4-osobowej rodziny kosztował w przeliczeniu 930 złotych (*Shanghai Disney Resort*, 2018).

EuroDisneyland w Paryżu – początki działalności

Sukces finansowy Tokyo Disney Resort sprawił, że Walt Disney Company postanowiło szukać kolejnego miejsca na zbudowanie parku Disneyland poza Stanami Zjednoczonymi, tym razem w Europie. Koncern chciał zlokalizować park w jednym z krajów Europy Zachodniej ze względu na dobrą znajomość marki Disney wśród mieszkańców. Rozważano sto potencjalnych lokalizacji, między innymi w Wielkiej Brytanii, Francji, Niemczech, Hiszpanii lub we Włoszech. Najpoważniejszymi kandydaturami były: Costa del Sol w Hiszpanii i Paryż we Francji (Keegan, 1998, s. 112). Wybór padł na Paryż z uwagi na większą liczbę mieszkańców oraz na bardzo dobrze rozwiniętą infrastrukturę. Menedżerowie Walt Disney Company sądzili, że klimat nie ma dużego znaczenia w przypadku parku rozrywki, podając za przykład sukces parku w Tokio, gdzie pogoda jest bardziej kapryśna i deszczowa niż w Paryżu. Na decyzji zaważyła też oferta rządu francuskiego, który obiecał ulgi podatkowe, preferencyjne pożyczki (o oprocentowaniu poniżej oferowanego na rynku), zakup ziemi po obniżonej cenie (obowiązywały ceny ziemi z 1971 roku) oraz przedłużenie linii kolejki podmiejskiej do terenu parku (Hartley, 2009, s. 236).

Do największych parków rozrywki działających w latach 90. XX wieku we Francji można było zaliczyć: Parc Asterix pod Paryżem, Mirapolis pod Paryżem, Big Bang Smurf koło Metz czy Zygofolis niedaleko Nicei. Największą

popularnością cieszył się usytuowany koło Paryża park Asterix – w ciągu roku odwiedziło go 1 350 000 turystów (tabela 1).

Tabela 1. Największe parki rozrywki we Francji pod koniec lat 90. ubiegłego wieku

Parki	Data powstania	Zakładana liczba odwiedzających	Rzeczywista liczba odwiedzających	Koszt inwestycji (miliony USD)
ZYGOFOLIS	1987	900 000	350 000	52
MIRAPOLIS	1987	2 000 000	650 000	100
ASTERIX	1989	1 800 000	1 350 000	150
BIG BANG SMURF	1989	1 800 000	700 000	120

Źródło: (Hotele on-line, 2006).

W ramach umowy Walt Disney Company miało udziały w parku w wysokości 39% procent. Koncern miał ponadto otrzymywać 10% przychodów z biletów za wejście, 5% przychodów ze sprzedaży jedzenia i pamiątek oraz 49% kwoty z zysku (Usunier i Lee, 2009, s. 122). Walt Disney Company nie chciało popełnić błędu z parku w Tokio, gdzie lokalny inwestor – Oriental Land – co prawda wziął na siebie początkowe ryzyko inwestycji, ale następnie czerpał znaczną część zysków, jakie generował Tokyo Disney Resort (Usunier i Lee, 2009, s. 122).

Amerykańscy menedżerowie byli od początku przekonani, że park okaże się wielkim sukcesem frekwencyjnym, a co za tym idzie, i finansowym. Planując park rozrywki, nie zastanawiali się, w jaki sposób zapęłnić park gośćmi, ale jeszcze przed otwarciem martwili się, co będą musieli zrobić, aby pomieścić wszystkich gości, którzy z pewnością w nadmiarze się w nim pojawią (Hartley, 2009, s. 234).

EuroDisneyland miał powierzchnię 1/5 stolicy Francji. Budowa kosztowała 4,4 miliardy dolarów. Walt Disney Company w zamian za udziały w inwestycji dał 160 milionów dolarów na budowę parku, a prywatni inwestorzy wyłożyli 1,2 miliarda dolarów. Brakująca kwota została sfinansowana z pożyczek rządowych i bankowych oraz z partnerstwa publiczno-prywatnego (Hartley, 2009, s. 236). Szacowano, że rocznie park będzie odwiedzać 11 milionów gości, czyli dwa razy tyle, ile wjeżdżało na wieżę Eiffla w Paryżu.

Dostęp środkami komunikacji do EuroDisneylandu był bardzo dobry. Park był położony na drodze między dwoma lotniskami Paryża: Orly i Roissy. Z centrum Paryża można było dotrzeć do parku regionalną koleją (czas podróży 35 minut) oraz autostradami. Turyści z Wielkiej Brytanii, dzięki budowanemu tunelowi La Manche, po ukończeniu budowy mogli przyjechać do parku w ciągu

trzech godzin. Z przeprowadzonych badań wynikało, że spośród ponad 350 milionów mieszkańców Europy Zachodniej 17 milionów mogło dotrzeć do EuroDisneylandu w ciągu dwóch godzin (tabela 2).

Tabela 2. Czas dotarcia do EuroDisneylandu w 1992 roku

Ludność (w milionach)	Dotarcie do EuroDisneylandu
17	2 godziny samochodem
41	4 godziny samochodem
109	6 godzin samochodem
310	2 godziny lotu

Zródło: (Keegan, 1998, s. 113).

Przewidywano, że odsetek populacji odwiedzających park będzie taki sam jak w Stanach Zjednoczonych (gdzie wynosił w obu parkach 16,5%), co oznaczało, że w ciągu roku EuroDisneyland powinno odwiedzić około 60 milionów Europejczyków (Hartley, 2009, s. 234). Ceny za wstęp do parku były wyższe niż w parkach Disneyland w Stanach Zjednoczonych.

12 kwietnia 1992 roku w Marne-La-Vallée pod Paryżem oficjalnie otwarto EuroDisneyland – czwarty po Kalifornii, Florydzie i Tokio park rozrywki Disneyland. W dniu otwarcia ostrzegano kierowców przed ogromnymi korkami, które mogłyby się tworzyć na drogach prowadzących do EuroDisneylandu. Rząd francuski liczył, że park w dniu otwarcia odwiedzi 500 000 osób, jednak parking samochodowy był w połowie pusty, co oznaczało, że w pierwszym dniu przybyło do parku jedynie 25000 klientów (Neate, Sylt i Reid, 2012).

Problemy i błędy

Od początku istnienia EuroDisneyland wywoływał we Francji sprzeczne nastroje. Z uwagi na niechęć części Francuzów do tej amerykańskiej inwestycji oraz na błędy, jakie popełniono w zarządzaniu parkiem, potocznie nazywany był on „Kulturowym Czarnobylem” (Usunier, 2000, s. 164).

Menedżerowie parku – w większości Amerykanie – nie brali pod uwagę opinii pracowników. Nie byli świadomi, że także w Tokio dokonano pewnych adaptacji parku, uwzględniając występujące różnice kulturowe. Amerykańscy menedżerowie uważali, że między Stanami Zjednoczonymi a Francją nie ma dużych różnic kulturowych. Dlatego też we Francji wprowadzono w większości te same atrakcje i przyjęto te same co w Stanach Zjednoczonych zasady

OKNOPLAST¹

Firma i jej profil działalności

Firma OKNOPLAST rozpoczęła działalność w 1994 roku. W ciągu prawie dwudziestu lat działalności na rynku przedsiębiorstwo wypracowało silną markę i pozycję czołowego producenta stolarki otworowej zarówno w Polsce, jak i w Europie (Oknonet, 2013).

Misja i wartości firmy są następujące: „Wspólnie z naszymi partnerami biznesowymi dążymy do stworzenia rozwiązań w zakresie kompleksowej obsługi klienta, które na rynku stolarki okiennej będą wykraczały poza zastane schematy. Chcemy w oczach wymagającego klienta być bezdyskusyjnym liderem, którego oferta najlepiej odpowiada jego własnym potrzebom. W Europie zamierzamy być firmą wytyczającą nowe trendy i marką pierwszego wyboru w segmencie Premium”.

Siedziba OKNOPLASTU mieści się w Ochmanowie pod Krakowem i składa się z hal produkcyjnych o powierzchni ponad 38 100 m², biurowców, centrum logistycznego oraz placów składowych i magazynowych.

Firma pozycjonuje swoje produkty (głównie okna PCV, drzwi) w segmencie premium. W gamie produktów znajdują się profile, wypełnienia, szeroki wybór kolorów i dodatków. Okna i drzwi spełniają najwyższe standardy jakości i ekologii. Solidne komponenty, zautomatyzowany park maszynowy, a przede wszystkim wykwalifikowana załoga mają gwarantować najwyższej jakości produkty. Firma posiada Certyfikat Q-Zert wydany przez Instytut Ift Rosenheim, który poświadcza zgodność produkcji z wymogami europejskiej normy EN 14351-1:2006. Uprawnia to OKNOPLAST do oznakowania swoich wyrobów symbolem CE. Wysoką jakość produktów potwierdzają również liczne nagrody i wyróżnienia przyznane firmie i jej produktom. Natomiast bezpieczeństwo i komfort długoletniego, bezawaryjnego użytkowania poświadczają stosunkowo

¹ Studium przypadku zostało napisane na podstawie: (OKNOPLAST 2013a), chyba że zaznaczono inaczej.

długa gwarancja przydzielana na produkty oraz deklarowany przez firmę odsetek reklamacji bliski zeru.

OKNOPLAST posiada własny dział badań i rozwoju, pracujący nad ciągłym doskonaleniem produktu oraz poszukiwaniem unikalnych rozwiązań. Przedsiębiorstwo współpracuje z renomowanymi europejskimi dostawcami komponentów (między innymi VEKA A.G., MACO), stale wdrażając innowacje technologiczne oraz nowoczesne rozwiązania funkcjonalne. Proces produkcyjny jest zarządzany online i odbywa się zgodnie z wymogami ISO 9001:2000 i normy Unii Europejskiej EN 14351-1:2006. Z kolei nowoczesny park maszynowy pozwala na realizację nawet najbardziej indywidualnych zamówień klientów.

OKNOPLAST ma sieć sprzedaży nie tylko w Polsce, ale również w takich krajach, jak: Niemcy, Francja, Austria, Szwajcaria, Słowacja, Czechy, Węgry, Słowenia oraz na największym rynku eksportowym firmy – we Włoszech. Łączna liczba salonów sprzedaży w 2018 roku wynosi prawie 3000 i obejmuje 13 krajów. Ponadto w 2014 roku firma stała się największym eksporterem okien w Europie, eksportując nawet 70% swojej produkcji.

OKNOPLAST i marketing sportowy na rynkach zagranicznych

W styczniu 2012 roku OKNOPLAST został jednym z pięciu głównych sponsorów sławnego mediolańskiego klubu Inter Mediolan, odgrywając rolę „Top Sponsora” i kształtując tym samym swoją markę i rozpoznawalność na arenie międzynarodowej.

Nowego partnera z Polski przedstawiono podczas konferencji prasowej w dniu poprzedzającym pierwszy mecz w 2012 roku. Z rąk Claudio Ranieriego, trenera drużyny, oraz modelki i prezenterki Niny Senicar prezes Mikołaj Placek otrzymał klubową koszulkę z numerem 12 i napisem: OKNOPLAST. Prezes Placek przyznał, że spełniły się jego dziecięce marzenia (Ostojka-Badziak, 2013, s. 36).

Negocjacje z klubem Inter Mediolan trwały około pół roku. OKNOPLAST pokonał pięć międzynarodowych firm. Nie ujawniono kwoty, na którą opiewała umowa (Pronińska, 2012). Umowę zawarto do końca czerwca 2013 roku (Ostojka-Badziak, 2013, s. 36).

W ramach umowy reklama polskiej firmy była umieszczona na stadionie (na bandach video i ekranach stadionowych) i stronie internetowej klubu. Logotyp OKNOPLAST pojawiał się również na totemach w strefie VIP. Dodatkowo spółka mogła się posługiwać logotypem „Top Sponsor Interu Mediolan” i zdjęciem piłkarzy w swoich materiałach reklamowych. OKNOPLAST mógł również organizować konkursy dla swoich klientów, w których można wygrać bilety na legendarny San Siro.

Pod koniec czerwca 2006 roku w Warszawie w ramach akcji promocyjnej piwa „La Bella Figura” zaprezentowano pokaz kolekcji Tomasza Ossolińskiego, Małgorzaty Krzemień oraz Wojciecha Dziedzica. Celem pokazu było nawiązanie do stylu czołowych projektantów mody.

Prezentacja kolekcji odbyła się w ramach Peroni Fashion Evening na Nowym Świecie w Warszawie i była prowadzona przez Beatę Sadowską i Bartka Świderskiego. Na potrzeby pokazu zamknięto część ulicy Nowy Świat, zamieniając ją na wybieg mody. Tomasz Ossoliński, projektant mody męskiej, specjalnie na ten wieczór i wyłącznie dla marki Peroni stworzył jedną kreację kobiecą.

Następnie na wybudowanej w pobliżu 30-metrowego wybiegu włoskiej ulicy zorganizowano przyjęcie. Była to pierwsza w Polsce włoska uliczka Via Peroni, z włoską architekturą i klimatem. W kolejnych tygodniach uliczka ta zagościła w Sopocie oraz w Krakowie.

Tak nietypowa akcja nie była pierwszą w historii marki Peroni. W 2005 roku w ramach London Fashion Week kolekcja Peroni była prezentowana na Millennium Bridge w stolicy Wielkiej Brytanii (Marketing News, 2006).

Wraz z promocją wizerunkową piwa Peroni Nastro Azzurro postanowiono w lipcu 2006 roku przeprowadzić cykl zamkniętych przyjęć w nietypowych miejscach. Cykl ten został nazwany Salute Peroni. Przyjęcia, organizowane dla konkretnej grupy osób: gwiazd, krytyków mody, stylistów oraz liderów opinii, odbywały się w podwarszawskiej willi oraz w kamienicy w centrum Krakowa nad Galerią Camelot. Wybrane osoby zaproszone na ten cykl imprez mogły spotkać między innymi Reni Jusis, Brodkę, Anię Dąbrowską, Tomka Makowieckiego, Aleksandrę Kwaśniewską czy Agnieszkę Krukównę (Marketing News, 2006). Goście bawili się w rytm włoskiej muzyki oraz degustowali piwo Peroni Nastro Azzurro.

Także latem 2006 roku ruszyła kolejna akcja promocyjna – „Vespa Teams”. Młode osoby ubrane w stroje Peroni Nastro Azzurro odwiedzały pomalowanymi w kolorach piwa skuterami Vespa oraz samochodami Mini Morris wybrane miejscowości oraz lokale, promując piwo Peroni Nastro Azzurro.

Natomiast jesienią 2006 roku w największych miastach Polski przeprowadzono kampanię promocyjną „Postumenty Peroni”. W wybranych centrach biurowych, galeriach sztuki czy artystycznych salonach fryzjerskich zaprezentowano butelkę piwa umocowaną na piedestale, który otoczono elegancką, czerwoną wstążką.

Oprócz wspomnianych akcji promocyjnych jesienią 2006 roku marka była często obecna w trakcie innych wydarzeń związanych z modą, designem czy sztuką.