



**WYŻSZA SZKOŁA  
INFORMATYKI i ZARZĄDZANIA  
z siedzibą w Rzeszowie**

**WYDZIAŁ ADMINISTRACJI I NAUK SPOŁECZNYCH**

**Kierunek: DZIENNIKARSTWO I KOMUNIKACJA SPOŁECZNA  
Specjalność: Reklama i public relations**

Mariiana Pushkaruk

***Analiza globalnych strategii marketingowych  
na przykładzie firm IKEA i McDonald's***

Promotor: prof. nadzw. dr. hab. Andrzej Adamski

**PRACA DYPLOMOWA MAGISTERSKA**

**Rzeszów 2018**



## Spis treści:

Wstęp.....	4
Rozdział I .....	6
Wyjaśnienie podstaw teoretycznych globalnej strategii marketingowej .....	6
1.1. Strategia marketingowa – istota i narzędzia.....	6
1.2. Czynniki warunkujące konieczność marketingu globalnego .....	11
1.2.1. Globalizacja rynków .....	13
1.2.2. Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania marketingu globalnego: ekonomiczne, technologiczne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe.....	15
1.3. Globalna strategia marketingowa.....	19
1.4. Specyfika komunikacji marketingowej firm działających na rynkach zagranicznych .....	24
Rozdział II.....	30
Globalna strategia marketingowa firmy IKEA .....	30
2.1. Historia firmy, założyciel, rozwój.....	30
2.2. Czynniki decydujące o zglobalizowaniu firmy.....	32
2.3. Rozwój firmy na rynku międzynarodowym – analiza strategii .....	35
Rozdział III.....	40
Globalna strategia marketingowa firmy McDonald's .....	40
3.1 Historia firmy, założyciele, rozwój .....	40
3.2 Czynniki decydujące o zglobalizowaniu firmy McDonald's .....	41
3.3. Rozwój firmy na rynku międzynarodowym – analiza strategii .....	43
Podsumowanie .....	49
Bibliografia .....	51
Spis rysunków i tabel: .....	58
Streszczenie pracy dyplomowej.....	59

## Wstęp

**Aktualność tematu.** Procesy globalizacyjne na dzień dzisiejszy są wszechobecnym zjawiskiem w każdej dziedzinie życia człowieka. Przedsiębiorstwa często oferują taki sam produkt na każdym rynku (to również dotyczy komunikatów reklamowych, na przykład billboardów, które można spotkać w każdym państwie, na rynku którego firma funkcjonuje), jednak czasem zmieniają produkt ze względu na kulturowe lub społeczne preferencje lokalnego nabywcy. Dzięki sukcesywnym strategiom marketingowym, nazwy firm globalnych są znane na całym świecie. Co to powoduje? Z czego się składa globalna strategia marketingowa? W niniejszej pracy autorka zamierza odpowiedzieć na te i podobne pytania na przykładzie dwóch globalnych firm: IKEA i McDonald's. Firmy te są głównymi uczestnikami procesów globalizacyjnych (a nawet synonimami globalizacji ze względu na ich długą historię istnienia i funkcjonowania), to uzasadnia wybór w dokonaniu analizy studium przypadku.

Globalizacja kształtuje i napędza proces działalności przedsiębiorstwa, zmienia strukturę orientacji z lokalnego na globalnego konsumenta. Jakie czynniki sprawiają utrzymaniu firm na rynku globalnym – odpowiedź na to pytanie również jest poszukiwana w danej pracy.

**Dotychczasowy stan badań.** Polskie badania dotyczące analizy studium przypadku firmy IKEA są bardzo ubogie. Można tu przywołać jedynie artykuł naukowy M. Dąbrowskiej-Mitek pod tytułem *Strategia marketingowa w organizacji sieciowej – IKEA*.<sup>1</sup> Więcej informacji na ten temat można znaleźć w źródłach obcojęzycznych. W danej pracy wykorzystano artykuły naukowe O. Albarraka.<sup>2</sup> W swojej pracy naukowej on zwraca uwagę na ekonomiczny aspekt w kształtowaniu strategii marketingowej firmy; B. Wierzbicka<sup>3</sup> opisuje działania adaptacyjne dotyczące produktu w Stanach Zjednoczonych; U. Janeczek<sup>4</sup> pisze o strategiach komunikacyjnych firmy; E. Duliniec<sup>5</sup> w swojej książce *Marketing międzynarodowy* przytacza przypadki użycia różnych strategii stosowanych w IKEA.

Co się dotyczy badań strategii marketingowej firmy McDonald's, to tu sytuacja jest podobna – brak informacji dotyczących strategii marketingowych. Analizą poszczególnych narzędzi marketingowych McDonalda zajmowali się M. Ulman<sup>6</sup> w artykule *McDonald's w SM. Frytki na szlachetny cel* badaczka analizuje case study akcji charytatywnej *McHappy Day* jako rodzaj nieformalnej komunikacji marketingowej i szum informacyjnej, który stwarza to wydarzenie w *social media*. D. Szwajca<sup>7</sup> w artykule *Pozycjonowanie marki na rynku globalnym – możliwości i ograniczenia* wymienia narzędzia i strategii, które sukcesywnie już wiele lat stosuje McDonald's, również w książce już wspomnianej E. Duliniec można znaleźć przypadki wykorzystania strategii adaptacyjnej produktu.

**Głównym celem pracy** jest poszukiwanie odpowiedzi na problem badawczy pracy czyli opis wszystkich strategii marketingowych stosowanych przez firmy IKEA i McDonald's oraz odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu zastosowanie tych strategii wpłynęło na zglobalizowanie tych firm.

Szczegółowe cele pracy magisterskiej:

- Wyjaśnić czym jest globalna strategia marketingowa i jakie są jej narzędzia.
- Zrozumieć jakie mniejsze strategie marketingowe obejmuje globalna strategia firmy.
- Dokonać analizy globalnej strategii marketingowej firm IKEA i McDonald's.

**Problem badawczy.** Centralnym problemem pracy jest uzyskanie odpowiedzi na następane pytanie:

na czym polega globalna strategia marketingowa firm IKEA i McDonald's?

Pytania, które uszczegóławiają problem badawczy:

1. Jakie strategie marketingowe zostały wykorzystane przez firmę IKEA?

<sup>1</sup> Dąbrowska-Mitek M., *Strategia marketingowa w organizacji sieciowej – IKEA*, „Marketing i rynek”, 2005 (5), s. 35-41.

<sup>2</sup> Albarrak O., *Case study of IKEA*, [z:] <https://www.slideshare.net/OsamaAlbarrak/ikea-strategic-case-study>, z dnia: 03.06.2018

<sup>3</sup> Wierzbicka B., *Standaryzacja i adaptacja strategii – dylemat firm działających na rynkach zagranicznych*, [z:] [http://zif.wzr.pl/pim/2012\\_2\\_2\\_11.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2012_2_2_11.pdf), z dnia: 06.06.2018

<sup>4</sup> Janeczek U., *Strategie komunikacji marketingowej przedsiębiorstw działających na rynku zagranicznym*, [w:] Bajdak A. (red.) *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2013, s. 22-41.

<sup>5</sup> Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

<sup>6</sup> Ulman M., *McDonald's w SM. Frytki na szlachetny cel*, „Marketing w praktyce”, 2016 (3) s. 88-89.

<sup>7</sup> Szwajca D., *Pozycjonowanie marki na rynku globalnym – możliwości i ograniczenia*, „Economy and Management”, 2009 (1), s. 44-59.

2. Jakie strategie marketingowe wykorzystują się przez firmę McDonald's?
3. Jakie czynniki decydują o tym, że firma staje się globalną?

### **Hipotezy badawcze:**

1. Firma IKEA jest obecna na rynku międzynarodowym już 55 lat. Wykorzystane przez firmę strategie marketingowe są niezmiennie wciąż lat istnienia firmy i dzięki temu IKEA jest liderem rynku globalnego w swojej branży. Stosowane strategie to strategia przywództwa kosztowego, oraz strategie dyferencjacji.
2. McDonald's stosuje strategię koncentracji, ponieważ ma bardzo wąskie menu, ale w niektórych krajach mogą pojawić się produkty adaptowane do lokalnych rynków. Firma również wykorzystuje strategię rozwoju produktu, bo za każdym razem oferuje inny rodzaj kanapek.
3. O tym, czy dana firma jest firmą globalną może świadczyć liczba krajów, w rynkach których firma uczestniczy, działalność społeczna, w którą jest zaangażowana oraz udział w rozwiązywaniu problemów globalizacyjnych.

**Metodologia.** W danej pracy główną metodą jest analiza studium przypadku (*case study*) czyli stosowanie analizy jakościowej. Cel pracy zostanie osiągnięty najpierw przez analizę danych zastanych, raportów oraz dostępnych opracowań, a następnie poprzez opis wszystkich technik i narzędzi strategicznych.

**Wykorzystane źródła.** W ciągu pisania pracy zostały wykorzystane różnorodne źródła i opracowania:

- książki z teorii marketingu, na podstawie której został napisany pierwszy rozdział teoretyczny,
- autorka wykorzystowała również książkę napisaną w stylu publicystycznym autorstwa Bertila Torekulla *Historia IKEA: Ingvar Kamprad rozmawia z Bertilem Torekullem*, na podstawie której została wyświetlona historia firmy IKEA,
- artykuły naukowe i publicystyczne,
- dostępne raporty o działalności firm. Tu warto uszczegółowić, że firmy nie udostępniają raportów ze strategiami marketingowymi, a tylko raporty dotyczące swojej działalności charytatywnej, społecznej oraz raporty działań firmy w zakresie rozwiązania problemów globalnych. Udostępnianie takich raportów można uzasadnić tworzeniem pozytywnego wizerunku firmy, a brak dostępu do raportów aktualnych strategii marketingowych jako przemyślany krok w celu zabezpieczenia się przed wyciekami informacji do konkurentów. Dlatego też *case studies* w danej pracy nie zawierają analizy ekonomicznej firm.

**Struktura pracy.** Praca składa się z trzech rozdziałów, z których każdy jest podzielony na mniejsze podrozdziały oraz planu pracy, wstępu, podsumowania, bibliografii i dwóch załączników.

W pierwszym rozdziale *Podstawy teoretyczne globalnej strategii marketingowej* zostały wyświetlone zasady teoretyczne stworzenia strategii marketingowej firmy, opisane rodzaje strategii, różnica pomiędzy orientacją globalną a regiocentryczną, wyjaśnione czynniki motywujące przedsiębiorstwo do internacjonalizacji, przyczyny napędzające oraz powstrzymujące procesy globalizacyjne, przedstawione warunki ekonomiczne, prawne oraz kulturowe, niezbędne dla istnienia i dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku globalnym. Ze względu na ważną rolę komunikacji firmy z środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym, zostały przytoczone w odrębnym podrozdziale techniki formalnej i nieformalnej komunikacji marketingowej.

Drugi rozdział *Globalna strategia marketingowa firmy IKEA* zawiera opis studium przypadku firmy IKEA. Dokonano w nim analizy globalnej koncepcji marketingowej IKEA oraz mniejszych strategii, z których ona się składa.

Trzeci rozdział *Globalna strategia marketingowa firmy McDonald's* obejmuje elementy analizy *case study* McDonalda. Autorka omawia w nim historię firmy, etapy rozwoju i obecny stan, który skierowany jest na globalizację działalności. Zostały opisane czynniki świadczące o zglobalizowaniu firmy oraz dokonano analizy wszystkich stosowanych przez firmę strategii marketingowych i konkurencyjnych.

## Rozdział I

### Wyjaśnienie podstaw teoretycznych globalnej strategii marketingowej

#### 1.1. Strategia marketingowa – istota i narzędzia

Każde przedsiębiorstwo stawia przed sobą cele, które chce osiągnąć. Mogą to być różne cele od zdobycia nowego rynku lub osiągnięcia większej ilości konsumentów do rozpoznawalności nazwiska dyrektora firmy. Dla ich realizacji firma potrzebuje odpowiedzieć na pytanie: w jaki sposób to zrobić czyli stworzyć odpowiedni plan ich osiągnięcia. Taki plan przewiduje aktywności głównie w zakresie marketingu i dlatego stworzenie *strategii marketingowej* jest jednym z niezbędnych czynności na drodze rozwoju firmy.

W literaturze przedmiotu znajdujemy sporo określeń strategii marketingowej. Lecz każda z nich określa te same działania tylko innymi słowami. Na przykład według sformułowania amerykańskiego ekonomisty Philipa Kotlera „strategia marketingowa to idea, algorytm i znaczenie w procesie decyzyjnym by działał na rzecz zaspokajania tych potrzeb”.<sup>8</sup> Z definicji wynika, że tworzenie strategii to tworzenia określonego algorytmu działań marketingowych, który w końcowym celu ma spełnić jedno z fundamentalnych zadań marketingu – zadowolić potrzeby konsumenta. Altkorn daje podobne określenie strategii marketingowej, traktuje jej jako „zestaw średnio- i długookresowych zasad oraz wytycznych postępowań, które wyznaczają ramy dla rynkowych działań operacyjnych”.<sup>9</sup> Należy zaznaczyć, że plan strategii marketingowej musi zawierać cele krótko-, średnio- i długookresowe oraz mieć sposób ich osiągnięcia. Hingston Peter w książce „Wielka księga marketingu” pisze o strategii marketingowej jako o „zespolu jasno określonych działań i zasad postępowania, które przedsiębiorstwo musi spełnić, aby efektywnie prowadzić swoją działalność i osiągnąć maksymalizację zysku”.<sup>10</sup> Słownik finansowy podaje takie określenia strategii: jest to „wybrany przez kadrę kierowniczą zestaw działań, za pomocą których firma chce osiągnąć wyznaczone strategiczne cele rynkowe”.<sup>11</sup> Otóż można się przekonać, że każda definicja mówi o zestawie dobrze przemyślanych, jasno sformułowanych działań - kroków, które musi podjąć przedsiębiorstwo dla realizacji swoich zamierzeń i osiągnięcia celu końcowego.

Strategia marketingowa stwarza się na podstawie zestawu wartości, którymi dysponuje firma i które tworzą jej **misję**. Zawierają one zasady, którymi firma się kieruje lub zamierza się kierować (jeżeli dopiero wchodzi na rynek). Na ich podstawie powstają cele przedsiębiorstwa, które pomagają rozwijać się jemu w odpowiednim kierunku. Kreując **cele**, przedsiębiorstwo musi wykorzystać technikę SMART dla dobrego sformułowania każdego dążenia:

**Specific** – (specyficzny) jasno określony, precyzyjnie opisany czego dotyczy i co dzięki jego osiągnięciu firma uzyska. Chodzi tu o zdefiniowaniu celu, a nie o opisie sposobu jak to zrobić.

**Measurable** – (mierzalny) cel musi mieć kryteria do wymierzenia: osiągnięto jego czy nie.

**Achievable** – (osiągalny) to znaczy, że firma ma środki do jego osiągnięcia. To może dotyczyć obecności odpowiednich specjalistów w firmie, właściwego sprzętu lub zasobów finansowych itd.

**Relevant** – (istotny) ważny w tym momencie dla firmy.

**Time-bound** – (określony w czasie)<sup>12</sup> ma mieć ograniczone ramy czasowe, w których cel będzie osiągnięty.

Kolejnym etapem jest **analiza sytuacji rynkowej**:

➤ zewnętrzna:

<sup>8</sup> Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa, 1994.

<sup>9</sup> Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut marketingu, Kraków 2001.

<sup>10</sup> Hingston P., *Wielka księga marketingu*, Znak, Kraków 1992.

<sup>11</sup> *Strategia marketingowa*, [z:] [www.findict.pl/slownik/strategia-marketingowa](http://www.findict.pl/slownik/strategia-marketingowa), z dnia: 06.06.2018

<sup>12</sup> *Zasada SMART*, [z:] [https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada\\_SMART](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada_SMART), z dnia: 05.06.2018

- makro otoczenie: polityczno-prawne, naturalne, społeczno-kulturowe, ekonomiczne, demograficzne, technologiczne,

- mikro otoczenie: konkurencja, dostawcy, nabywcy, interesariusze),

➤ wewnętrzna: kadry, finanse itd.

Również analiza SWOT:

*Strength* - wyodrębnienia mocnych stron firmy.

*Weaknesses* - wyodrębnienia słabych stron firmy.

*Opportunities* – możliwości, które pojawiają się dla firmy.

*Threats* – potencjalne zagrożenia.

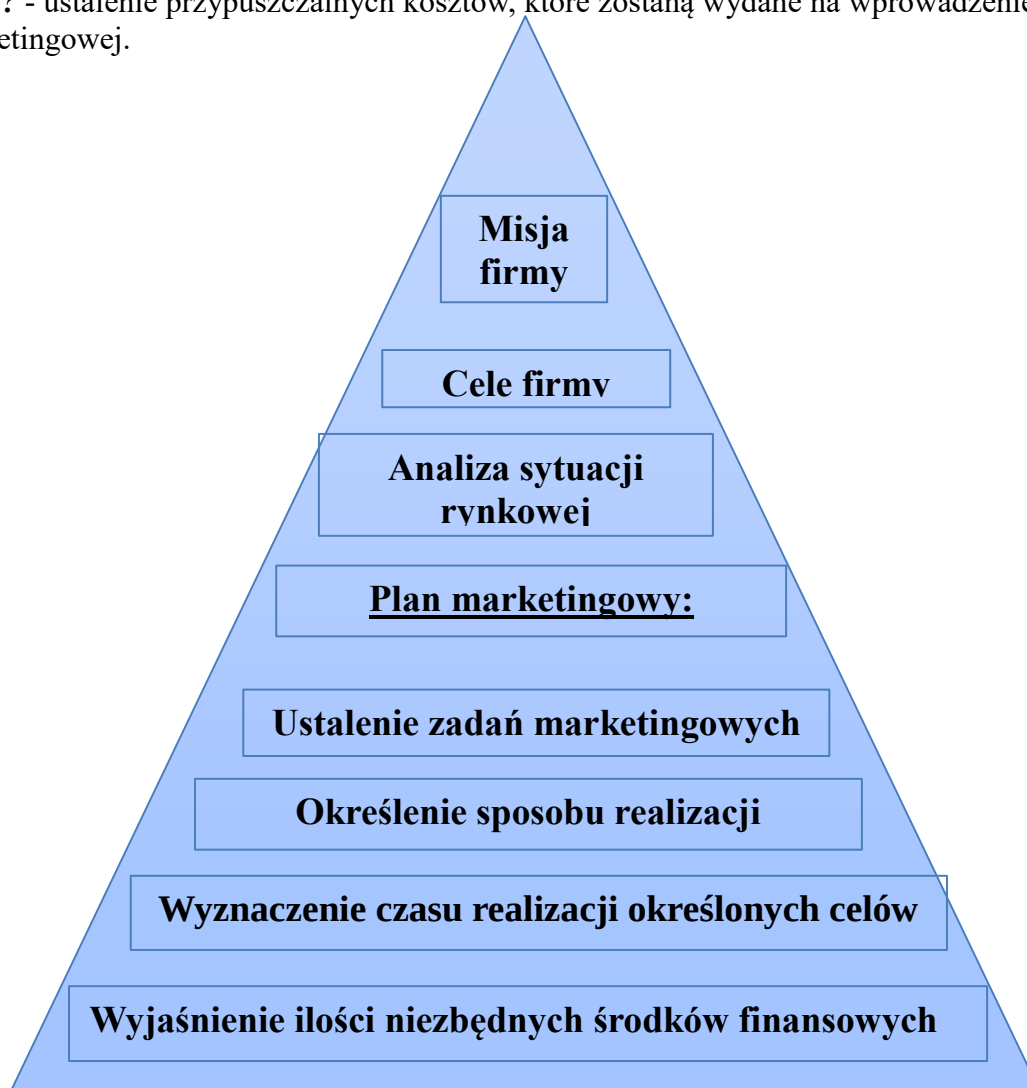
Następnie należy stworzyć **plan marketingowy**. Tu ważną rolę gra grupa docelowa, na której się skupia firma. Plan marketingowy zawiera elementy-odpowiedzi na takie pytania:

1. **Co robić?** - bezpośredni wybór strategii marketingowej odpowiedni do analizy sytuacji rynkowej i analizy SWOT.

2. **Jak robić?** - zadania, które wynikają z celów. Są oparte na koncepcji marketingu-mix.

3. **Kiedy robić?** - wyznaczenie czasu realizacji konkretnych zadań.

4. **Za ile robić?** - ustalenie przypuszczalnych kosztów, które zostaną wydane na wprowadzenie w życie strategii marketingowej.



Rys. 1. Struktura strategii marketingowej.

Źródło: Opracowanie własne.

Żeby sformułować dopasowany do potrzeb firmy odpowiedni wariant strategii marketingowej należy sięgnąć do teorii marketingu, w której można znaleźć podziały strategii według celów określonych przez przedsiębiorstwo. W literaturze przedmiotu zazwyczaj natrafia się na pięć najwięcej znanych podziałów:

- ze względu na związek pomiędzy rynkiem a produktem,
- ze względu na czas wejścia firmy na rynek,
- ze względu na konkurencyjność,
- ze względu na udział przedsiębiorstwa na rynku,
- ze względu na pozycję rynkową i atrakcyjność rynku.

Największą popularność uzyskała **Macierz Ansoffa**. Ansoff połączył rynek i produkt w jedną macierz, dzieląc je na dwie kategorie: nowy i obecny, z tego wynikają cztery strategie marketingowe:

- **strategia penetracji rynku** – tworzenie na obecnym rynku tych samych produktów lub usług, zwiększenie liczby klientów obniżając cenę lub wykorzystując działania promocyjne. Ansoff uszczegółowił cztery typy zachowania penetracji: 1. Nic nie robić. 2. Wycofać się. 3. Skonsolidować. 4. Penetrować,<sup>13</sup>
- **strategia rozwoju rynku** – wprowadzenie produktu lub usługi na nowy rynek,
- **strategia rozwoju produktu** – tworzenie nowego produktu na dotychczasowym rynku,
- **strategia dywersyfikacji** – wprowadzenie nowego produktu na nowy rynek.<sup>14</sup>

Tab. 1. Macierz Ansoffa (Okno produktu/ryнку).

PRODUKT	RYNEK	
	Dotychczasowy	Nowy
Dotychczasowy	Strategia penetracji rynku	Strategia rozwoju rynku
Nowy	Strategia rozwoju produktu	Strategia dywersyfikacji

Źródło: Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut marketingu, Kraków 2001.

Poszerzeniem macierzy Ansoffa jest uzupełnienie klasycznej macierzy elementem wirtualizacji: rynku, produktu oraz contentu.

- **Strategia wirtualizacji rynku** – szukanie nowych nabywców przez Internet,
- **strategia wirtualizacji produktu** – stworzenie nowych produktów lub usług dla obecnych klientów w postaci wirtualnej,
- **strategia dywersyfikacji wirtualnej rynku** – stworzenie nowej oferty dla nabywców internetowych,
- **strategia dywersyfikacji wirtualnej produktu** – dodatkowe usługi przez Internet dla nowych klientów,
- **strategia dywersyfikacji wirtualnej contentu** – zaoferowanie zupełnie nowych produktów dla nowych grup klientów.

<sup>13</sup> Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011.

<sup>14</sup> Altkorn J. *Podstawy...* op.cit., s. 46.



Tab. 2. Rozszerzona macierz Ansoffa

PRODUKT	RYNEK		
	Dotychczasowy	Nowy	Wirtualny
Dotychczasowy	Strategia penetracji rynku	Strategia rozwoju rynku	Strategia dywersyfikacji wirtualnej rynku
Nowy	Strategia rozwoju produktu	Strategia dywersyfikacji	Strategia wirtualizacji rynku
Wirtualny	Strategia wirtualizacji produktu	Strategia dywersyfikacji wirtualnej produktu	Strategia dywersyfikacji contentu

Źródło: Królewski J., Sala P. *E-Marketing*, PWN, Warszawa 2013, s. 18.

Kolejnym podziałem strategii marketingowych którym się warto przyjrzeć będą strategie ze względu na **czas wejścia firmy na rynek**.<sup>15</sup>

- **Wejście pionierskie** określa pozycję firmy, która występuje na rynku jako pierwsza ze swoim produktem. Oczywiście, przedsiębiorstwo musi posiadać pieniądze na promocję swojego produktu. Dlatego ta strategia posiada duże ryzyko.
- **Jednoczesne wejście** to wejście firmy na rynek razem z innymi uczestniczącymi w tym samym czasie. Albo tylko z firmą liderem.
- **Strategia wczesnego wejścia** polega na wzmocnieniu swoich słabych stron jako pioniera i gotowości do konfrontacji.
- **Późne wejście** jest tradycyjne dla ostatniej fazy rozwoju produktu na rynku. Wprowadza się działania wcześniej zachodzące.

Jeszcze jednym rodzajem strategii marketingowej są strategie ze względu na **pozycję przedsiębiorstwa na rynku i atrakcyjność rynku**.<sup>16</sup>

A - **Strategia ekspansji** jest dobra wtedy, gdy firma posiada silną, przewodniczącą pozycję na rynku. Firma korzysta z tej strategii kiedy może zaproponować atrakcyjne produkty dla rynku i osiągnąć cele wyznaczając wysoką marżę swoich towarów. Często wybierając tę strategię firma podejmuje duże ryzyko. Jest to jedna z najdroższych, ale wówczas najefektywniejszych strategii.

B - **Strategia selektywnego rozwoju** zostaje wykorzystywana w sytuacji kiedy firma ma dobrą pozycję na rynku i ma zamiar ją utrzymywać. Robi to przez rozwój poszczególnych segmentów przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo ma na celu maksymalizować zysk za średni lub krótki czas, kiedy rynek już nie jest zbyt atrakcyjny albo sytuacja rynkowa jest nie pewna.

C - **Strategia eksploatacji** pozycji rynkowej i wycofania się to próba zrobienia ryzyka minimalnego, a zysku maksymalnego w krótkim okresie czasu. Firma wybiera tę strategię, gdy rozumie, że w dłuższym czasie większych zysków nie osiągnie dlatego powstrzymuje się od jakichkolwiek działań; rynek już traci dla niej swoją atrakcyjność i z tej przyczyny firma chce się wycofać.

<sup>15</sup> Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 601-607.

<sup>16</sup> *Strategia marketingowa*, [z:] [www.findict.pl/slownik/strategia-marketingowa](http://www.findict.pl/slownik/strategia-marketingowa), z dnia: 06.06.2018

Tab. 3. Strategie marketingowe ze względu na pozycję rynkową i atrakcyjność rynku.

		Pozycja konkurencyjna firmy:		
		silna	przeciętna	słaba
Atrakcyjność rynku:	duża	A	A	B
	średnia	A	B	C
	mała	B	C	C

Źródło: *Strategia marketingowa*, [z:] [www.findict.pl/sownik/strategia-marketingowa](http://www.findict.pl/sownik/strategia-marketingowa), z dnia: 06.06.2018

W świetle badań nad strategią konkurencyjną wyróżnia się koncepcja M. Portera, w której on opisuje sposoby uzyskania przewagi konkurencyjnej:

1 – **strategia przywództwa kosztowego** (*cost leadership*) uzyskanie tej przewagi przewiduje właściwe działania marketingowe – stworzenie promocji lub zwiększenia rabatów dla klientów lojalnych itd.,

2 – **strategia zróżnicowania lub dyferencjacji** (*differentiation*) polega przede wszystkim na jakości produktu lub usług, na zrozumieniu swojej unikatowości i położeniu promocyjnego nacisku na tym. Takim sposobem produkt zdobywa pierwszeństwo w swojej branży. Często to się zdarza wyłącznie dzięki dobrej promocji,

3 – **strategia koncentracji** (*focus strategy*) bazuje się głównie na rozwoju wybranego segmentu działalności firmy, znalezienie wąsko określonej grupy docelowej i skupienie się na zadowoleniu jej potrzeb. Tę strategię jeszcze nazywano strategią niszy rynkowej.

W zależności od tego jaką **pozycję na rynku** zajmuje przedsiębiorstwo, możemy wyodrębnić kolejne strategie marketingowe:

- **strategia lidera** (*market leader*) jest dobra dla firm zajmujących przewodniczące pozycje na rynku. Taka firma ustala kierunek rozwoju całego rynku. Domaga się zwiększenia sprzedaży przez stworzenie nowych potrzeb u nabywców, public relations,
- **strategia podejmującego wyzwanie** (*market challengers*) to szukania słabych stron u konkurentów, a mianowicie u lidera rynku i rozbrojenia ich. Najczęściej stosowana technika obniżenia cen. Również wydanie pieniędzy na reklamę; ulepszanie jakości produktów – całe siły rzuca się na walkę o konsumenta,
- **strategia naśladowcy** (*market followers*) jest często realizowana przez firmę, która walczy z liderem rynku za pomocą narzędzi (marketingowych) marketingu-mix. Cel - tylko utrzymanie klientów, a nie zwiększenia sprzedaży,
- **strategia działania w tzw. niszach rynkowych** (*market nichers*) jest aktualna dla małych firm. Przedsiębiorstwa szukają niezaspokojonych potrzeb konsumenckich, na które nie zwracają uwagę zespoły dużych biznesów i na tym się skupiają i na to skierowują swoje działania.

Jeszcze jedną informację, którą warto przytoczyć w tym podrozdziale jest metoda scenariuszowa, która pozwala jak najlepiej zdecydować o wyborze strategii marketingowej.

Jeszcze jedną informację, którą warto przytoczyć w tym podrozdziale jest metoda scenariuszowa, która pozwala jak najlepiej zdecydować o wyborze strategii marketingowej. Oparta na koncepcji, że nie jest rzeczywistym do końca przewidzieć wydarzenia przyszłości dlatego należy napisać różne „scenariusze” opracowując każdy wariant rozwoju rozgrywających zdarzeń.

Wyróżniano cztery rodzaje takich scenariuszy:

- **scenariusz optymistyczny** przewiduje najbardziej wygodne procesy i zdarzenia dla firmy,

- **scenariusz pesymistyczny** – składają różne zjawiska i wydarzenia, które negatywnie poznać się na działalności firmy,
- **scenariusz niespodziewany** - to taki, w których zostaną rozważone czynniki, wystąpienie których jest mniej prawdopodobne,
- **scenariusz najbardziej prawdopodobny** - to scenariusz zdarzenia którego najwięcej prawdopodobnie rozegrają się w przyszłości.<sup>17</sup>

Ciekawie byłoby zaprezentować wyniki badań z Raportu Strategie marketingowe 2014, które miało miejsce w maju 2014 r. przygotowanego przez M. Pawlika z Mind Progress Group razem z Instytutem Badawczym IPC.<sup>18</sup> W badaniu uczestniczyło około 200 firm. Jak wynika z badania, tylko 50% badanych przedsiębiorstw w Polsce korzysta ze strategii marketingowej, w 35% firm istnieje ona w formie spisanej, w 22% przedsiębiorstw – znajduje się „w głowie” menedżera. Jednak, brak strategii marketingowej może mieć złe skutki dla firmy: gdy pojawią się jakieś zmiany na rynku, firma nie będzie mogła szybko w właściwy sposób zareagować na nie. Główną przyczyną, czemu firma nie posiada strategii jest wydanie wielkich kosztów na jej stworzenie, a jednak strategia potrzebuje tylko jedną dziesiątą dysponujących finansów przez firmę.

Otóż podsumowując, strategią marketingową nazywano kompleks działań, które podejmuje firma w określonym celu na rzecz zaspokojenie potrzeb nabywców i osiągnięcia maksymalizacji zysku. Mogą to być różne cele, takie jak wejście firmy na rynek, lub wprowadzenie nowego produktu lub osłabienie mocnych stron konkurentów. Strategie marketingowe możemy podzielić ze względu na takie pięć kategorii: związek pomiędzy rynkiem a produktem, czas wejścia na rynek, konkurencyjność, udział przedsiębiorstwa w rynku, pozycję rynkową i atrakcyjność rynku. Badania Strategii Marketingowej 2014 w Polsce, w którym brało udział około 200 firm, pokazało, że tylko połowa z nich ma swoją strategię marketingową.

## 1.2. Czynniki warunkujące konieczność marketingu globalnego

Każde przedsiębiorstwo, które zaczyna działalność na terenie macierzystego kraju wcześniej czy później zastanawia się nad przeniesieniem swojego biznesu za granicę państwa. Proces ten mianuje się *internacjonalizacją*.

Do tego pomysłu mogą go przekonywać różne przyczyny. Zazwyczaj powstaje szereg motywów, co skłania przedsiębiorstwo do wyjścia na rynek międzynarodowy. Tu zostaną przedstawione cztery najpopularniejsze podziały. Pierwszy z nich wyodrębnia cztery grupy impulsów:

### I – rynkowe:

- pragnienie rozszerzenia działalności na nowych rynkach, ale również zostanie uczestnikiem rynku krajowego,
- przesycony rynek krajowy produktami właściwej branży i jako skutek – poszukiwanie nowych rynków zbytu,
- orientację przedsiębiorstwa na ekspansję nowych rynków oraz wzmocnienie swojej pozycji na aktywnych rynkach sprzedaży,
- w sytuacji kiedy rynek krajowy jest niestabilny, nie rozwija się albo przewiduje się możliwe zniknięcie popytu na towary danej branży,
- zatwierdzenie restrykcji importowanych towarów na istniejących rynkach dystrybucji,
- duży stopień konkurencji w kraju,
- rozwój firmy spowodowany rozszerzeniem rynku.

### II – kosztowe:

- niższe podatki w niektórych krajach,

<sup>17</sup> Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2016.

<sup>18</sup> *Raport: Strategie marketingowe 2014*, [z:] <http://nowymarketing.pl/a/3620,tylko-polowa-polskich-firm-ze-strategia-raport-strategie-marketingowe-2014>, z dnia: 20.06.2018

- pragnienie osiągnąć maksymalnego zysku finansowego,
- niższe wypłaty robotnikom za granicą (w poszczególnych krajach),
- obniżenie kosztów firmy poprzez produkowanie większej liczby produktów,
- niższe wypłaty robotnikom za granicą (w niektórych krajach),
- zdobycie większej ilości klientów.

### III – zaopatrzeniowe:

- zakup w tańszej cenie surowców i innych czynników produkcji za granicą,
- poszukiwanie doświadczonych specjalistów,
- dostęp do źródeł surowców niezbędnych dla przedsiębiorstwa,
- dostępność do najnowszych technologii w krajach o wyższym poziomie rozwoju.

### IV – polityczne i prawne:

- stabilna sytuacja polityczna w kraju,
- wygodna sytuacja rynkowa,
- uzyskanie ulg podatkowych,
- zwrócenie cła,
- gwarancja kredytowa;
- ubezpieczenie kredytów eksportowych.<sup>19</sup>

Drugą znaną klasyfikacją jest podział na **wewnętrzne** (ze względu na produktywność i potencjalne możliwości przedsiębiorstwa) i **zewnętrzne** czynniki (analiza czynników dotyczącej sytuacji rynkowej w kraju i zagranicą).<sup>20</sup>

Jeszcze jedną popularną klasyfikacją jest opracowana przez OEC<sup>21</sup>. Motywy internacjonalizacji (a także MSP) zostały przedstawione w ramach czterech czynników:

- 1) „wypychające” (*push factors*), np. niestabilny rynek krajowy, co powoduje szukanie nowych rynków handlu,
- 2) motywy „przyciągające” (*pull factors*) np. atrakcyjne warunki wyjścia na rynek międzynarodowy,
- 3) czynnik szans (*chance factor*) np. przypadkowe znalezienie dobrej zyskowej możliwości wyjścia na rynek,
- 4) czynnik przedsiębiorczy (*entrepreneurial factor*) np. pragnienie rozwoju przez przedsiębiorcę.<sup>22</sup>

Najpopularniejszą klasyfikacją motywów internacjonalizacji jest podział ze względu na rozmieszczenie przez firmy transnarodowe bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ):

- 1) poszukiwanie surowców (*natural resource seeking*),
- 2) pozyskiwanie rynków (*market seeking*),
- 3) zwiększenie efektywności (*efficiency seeking*),
- 4) strategia aktywów i poszukiwanie siły kwalifikacyjnej (*strategic assets or capabilities seeking*).<sup>23</sup>

Wnioskując, istnieje dużo różnych typologii klasyfikacji motywów internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W tym podrozdziale zostały prezentowane cztery: I – podział na czynniki rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe, polityczne i prawne, II – podział na warunki zewnętrzne i wewnętrzne, III –

<sup>19</sup> Bednarz J., *Motywy ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw za szczególnym uwzględnieniem ryzyka politycznego*, [z:] <https://ekonom.ug.edu.pl/web/download.php?OpenFile=1661>, z dnia 20.02.2018

<sup>20</sup> Wach K., *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*, PWN, Warszawa 2012.

<sup>21</sup> OECD, *Globalisation and Small and Medium Enterprises*, Vol.1, *Synthesis Report*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris 1997.

<sup>22</sup> Daszkiewicz N., *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy obszar badań w teorii internacjonalizacji*, [w:] Budnikowski A., Kuźnar A. (red.), *Nowe procesy w gospodarce światowej: wnioski dla Polski*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2014, s. 207-219.

<sup>23</sup> Dunning J., *Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach*, *The theory of transnational corporations*, Routledge, Great Britain 1993 s.183-218.

motywy „wypychające”, „przyciągające”, czynnik szansy i czynnik przedsiębiorczy, IV – poszukiwanie surowców, pozyskiwanie rynków, zwiększenie efektywności, strategia aktywów i poszukiwania siły kwalifikacyjnej.

### 1.2.1. Globalizacja rynków

We współczesnym świecie globalizacja w większej czy mniejszej mierze dotyczy każdego obszaru ludzkiej działalności. Można dostrzec przebieg różnych procesów globalizacyjnych, które codziennie wpływają jak na warunki życia każdego człowieka, tak i na istnienie całych państw.

Pojęcie **globalizacji** jest trudne do zdefiniowania zważając na jego wieloaspektowość i złożoność.<sup>24</sup> Jednakże każde traktowanie wskazuje na jakąś jego cechę. Bardzo znaną definicją terminu „globalizacja” jest określenie R. Robertsona. On opisuje globalizację jako „proces, poprzez który świat staje się w coraz większym stopniu jedynym wspólnym miejscem”. A McGrew dodaje, że globalizacja „...tworzy... obecny system światowy i cechują jej dwa wymiary: zakres (zasięg) oraz intensywność (głębokość)”.<sup>25</sup> Słownik Zarządzania i Finansów tłumaczy pojęcie globalizacji jako „proces upodabniania się gustów i oferty produktu na całym świecie, wskutek czego popyt jest zaspokajany produktem globalnym, a nie lokalnymi”.<sup>26</sup>

Dużo badaczy zaznaczają, że proces globalizacji został uwarunkowany historycznie i prowadzi do połączenia stosunków gospodarczych państw, zintegrowania ekonomicznego oraz rosnącej skali handlu międzynarodowego.<sup>27</sup> Jednak globalizacja jak i wszystkie procesy posiada nie tylko cechy pozytywne, ale również negatywne, wzbudza przeciwstawne opinie. Jedną z takich kontrowersyjnych definicji należy brytyjskiemu socjologowi A. Giddensowi: „globalizacja jest skomplikowanym zbiorem procesów, które często działają przeciwstawnie, powodując powstanie konfliktów, podziałów oraz nowych form stratyfikacji społecznej. Dlatego na przykład odżywianie lokalnych nacjonalizmów oraz podkreślenie lokalnych tożsamości jest bezpośrednio związane z globalnymi oddziaływaniami, w stosunku do których stoją w opozycji”.

Tab. 4. Korzyści i zagrożenia procesów globalizacyjnych.

Nr	Korzyści	Zagrożenia
<b>Strefa polityczna</b>		
1.	Zniesienie barier współpracy pomiędzy państwami	Ograniczenia autonomii krajów
2.	Stworzenie demokratycznego liniowego systemu światowego	Problemy poszczególnych społeczeństw stają się problemami globalnymi
3.	Zmniejszenie roli władzy krajów	Podważenia autorytetu instytucji
4.	Powstanie uniwersalnych praw człowieka	Wspólnoty polityczne co raz mniej wartościowe
5.	Zwiększenie roli instytucji międzynarodowych	Rządy narodowe tracą swoją moc
<b>Strefa ekonomiczna</b>		
1.	Zwiększenie jakości towarów i usług	Kryzys na jednym rynku szybko może rozszerzyć się na rynek spójny
2.	Wzrost poziomu życia	Eskalacja bezrobocia

<sup>24</sup> Lemańska-Majdzik A., Sobiegraj A., *Globalizacja – szansa czy zagrożenie dla współczesnego świata*, [z:] <http://www.sbc.org.pl/Content/80841/Zarz%C4%85dzanie1.2013%20Lema%C5%84ska2.pdf>, z dnia: 05.06.2018

<sup>25</sup> McGrew A., *Conceptualizing Global Politics*, [w:] McGrew A. (red.), *Global Politics*, Polity Press, Cambridge 1992, s. 28.

<sup>26</sup> Koch R. *Słownik Zarządzania i Finansów. Narzędzia terminy, techniki od A do Z*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1997, s. 76.

<sup>27</sup> Lemańska-Majdzik A., Sobiegraj A., *Globalizacja...* op. cit., s.114.

3.	Rozwój gospodarki	O dużo większa konkurencja na skalę globalną
4.	Łatwiejszy handel międzynarodowy	Władza w rękach najsilniejszego mocarstwa
5.	Powszechny dostęp do najnowszych technologii	Dynamiczna prywatyzacja strefy publicznej
6.	Możliwości uzyskania przez przedsiębiorstwa aktywów finansowych za granicą	Poszerzanie działalności przedsiębiorczej na rynek międzynarodowy zaniedba się rozwój rynku krajowego

#### Strefa społeczno-kulturowa

1.	Ogólny dostęp do dzieł sztuki i kultury; usług i towarów zagranicznych; współczesnych cyfrowych technologii; metod zarządzania	Powiększenie segmentu/strefy niskiego poziomu życia charakteryzującej się nędzą i głodem
2.	Sieci społecznościowe dają możliwość szybkiego komunikowania się	Brak pewności dotyczącej np. sfery profesjonalnej lub pozycji społecznej
3.	Udostępniania treści w kilku sekundach dla ludzi mieszkających na różnych kontynentach	Rzeczy tworzące unikatowość narodu stają się wszechdostępne
4.	Otwartość na poznanie obcych kultur	Brak ochrony informacji w Internecie
5.	Kreowanie myślenia i świadomości globalnej	Zmniejszenie kontroli nad własnym życiem
6.		Zmniejszenie różnicowań kulturowych

Zródło: Opracowanie własne na podstawie książki Ślusarczyk B., *Teoretyczno-praktyczne aspekty globalizacji gospodarczej*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 27-29. s. 27-29.

Beata Ślusarczyk wyodrębnia dwa sektory procesów globalizacyjnych: ekonomiczny i społeczny. Do obszaru społecznego należy płaszczyzna polityczno-prawna, aspekt kulturowy, orientacja konsumpcyjna, styl życia i sposoby zarządzania.<sup>28</sup> Obszar ekonomiczny obejmuje przestrzeń gospodarczą w większych i mniejszych jej przejawach.

Ewolucja procesu łączenia gospodarek poszczególnych państw w jeden ekonomiczny system światowy odbywa się pod wpływem czynników dotyczących różnych sfer:

- **politycznej:** zniesienie barier w stosunkach handlowych, stłoczenie handlowe, prywatyzacja sektora publicznego,
- **społecznej:** przewodniczące motywy konsumpcyjne, rozwój edukacji, dopasowania do preferencji konsumenckich,
- **technicznej:** rozwój logistyczny, komputeryzacja i automatyzacja, postęp naukowo-techniczny i informacyjny,
- **ekonomicznej:** rozwój handlu międzynarodowego, wzrost światowych rynków finansowych, tworzenie kapitału indywidualnego.

Globalizacja sprzyja rozwojowi niektórych segmentów, jak na przykład wielkie korporacje międzynarodowe, kraje rozwijające się z mocno rozbudowanym systemem ekonomicznym (Japonia, Kanada, USA, Europa Zachodnia). Co się tyczy umiejętności posiadające przez człowieka, to przy postępie globalizacyjnym wygrywają Ci, którzy są otwarci do zmian, dynamiczni, silni, nie bojący się zaryzykować i, oczywiście ludzi z dobrymi kwalifikacjami.

<sup>28</sup> Ślusarczyk B., *Teoretyczno-praktyczne aspekty globalizacji gospodarczej*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 27-29.

Oraz istnieją podmioty rozwój których globalizacja powstrzymuje lub blokuje. Do takich należą małe i średnie firmy, obsługujące rynki krajowe, robotnicy, ludzi bez kwalifikacji.

Rozważając o procesach globalizacyjnych łatwo zauważyć, że globalizacja nie wspiera ubogich ludzi, biedne państwa i słabe firmy. Również nie sprzyja rozwiązaniu problemów ekologicznych.

Szybki rozwój gospodarki światowej spowodował logiczne uaktywnienie marketingu globalnego (*global marketing*). Istotą jego istnienia jest zaspokojenie potrzeb globalnego konsumenta poprzez zaoferowanie produktów lub usług<sup>29</sup>.

W ostatnim czasie spostrzega się powstanie firm, które nie przeżywają ewolucyjny proces internacjonalizacji, bo przedsiębiorstwa od razu rodzą się z orientacją globalną. Takie firmy przyjęto mianować *born globals* czyli „globalne od początku”.<sup>30</sup> Zazwyczaj to są niewielkie firmy, które zatrudniają około 500 osób na przykład w branży IT. Firmy „*born globals*” stosują najnowsze technologie informatyczne i telekomunikacyjne, co ułatwia im właściwą komunikację marketingową, związek z dostawcami i dystrybutorami.

Więc procesy globalizacyjne we współczesnym świecie dotyczą każdego obszaru ludzkiego życia, co niesie w sobie jak korzyści, tak i zagrożenia.

### **1.2.2. Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania marketingu globalnego: ekonomiczne, technologiczne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe**

Przed zdecydowaniem się na działalność przedsiębiorczą na rynku międzynarodowym firma powinna wziąć pod uwagę szerokie spektrum czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Środowisko, w które firma ma zamiar wejść, cechuje się zmianami dynamicznymi i złożonością otoczenia, co dostało nazwę od H. I. Ansoffa *turbulencja otoczenia międzynarodowego*.<sup>31</sup> To zjawisko jeszcze charakteryzuje się rosnącą liczbą uczestników rynku, działalność których trudno przewidzieć; potrzebą ciągłego rozwoju technicznego, otwartością na różnorodne innowacje; kluczowymi wydarzeniami, i które coraz częściej się różnią od wcześniejszego doświadczenia<sup>32</sup> co mają zasadniczy wpływ na działalność innych przedsiębiorstw.

Otóż te zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw zostaną rozstrzygnięte ze względu na otoczenie polityczno-prawne, ekonomiczne, technologiczne oraz społeczno-kulturowe.

#### **Otoczenie ekonomiczne**

Przy analizie ekonomicznych czynników najpierw zwraca się uwagę na produkt krajowy brutto (PKB) w przeliczeniu na jednego mieszkańca kraju. Czasem uwzględnia się wskaźnik ludzkiego rozwoju (HDI), który wskazuje na poziom i jakość życia. Jest on stosowany dla porównania progów dochodowych pomiędzy obywatelami różnych państw.<sup>33</sup>

Również wielkie znaczenie ma sfera działalności gospodarczej. Ona zależy od stopnia zaangażowania państwa lub odwrotnie unikania ingerencji w prowadzenie gospodarki. Najwyższym wskaźnikiem działalności gospodarczej mogą pochwalić się Stany Zjednoczone, Szwajcaria, Singapur, Hong Kong oraz Nowa Zelandia (według badań prowadzonych przez Instytut Cato w Waszyngtonie).

Kolejnym ważnym czynnikiem jest stopień otwarcia odrębnych regionów, ugrupowań społecznych na wymianę międzynarodową. Najwięcej otwarte są państwa Azji Południowo-Wschodniej, a najbardziej zamknięte rynki są w Unii Europejskiej.<sup>34</sup>

<sup>29</sup> Kotler Ph., *Marketing*, op.cit. s. 47.

<sup>30</sup> Duliniec E., *Marketing...* op.cit. s.112.

<sup>31</sup> Ansoff H., *Zarządzanie strategiczne*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1985.

<sup>32</sup> *Ibidem*, s. 57.

<sup>33</sup> Gwiazda A., *Wprowadzenie do marketingu międzynarodowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998, s. 25.

<sup>34</sup> *Ibidem*, s.14.

Istotną jest wiedza na temat wymiany walut finansowych i rozumienie tych sytuacji od których ona może się zmieniać. Również ważną jest informacja dotycząca sposobów płacenia i optymalnych kanałów dystrybucji charakterystycznych dla danego państwa.

Warto wspomnieć i inne czynniki, które mogą mieć duży wpływ na inwestycje przedsiębiorstwa: np. łatwość prowadzenia komunikacji marketingowej, procent bezrobocia, poziom inflacji w państwie, stopień ryzyka gospodarczego.

### **Otoczenie technologiczne**

Niezbędną rzeczą, o której należy pomyśleć jest czynnik technologiczny. Postęp techniczny, który wpłynął na funkcjonowanie przedsiębiorstw jak ze strony pozytywnej: ułatwił pracę, zwiększył obroty działalności, podniósł wydajność pracy, tak i ze strony negatywnej: potrzeby dużych środków finansowych.

Przez ostatnie trzy dziesięciolecia można obserwować zjawisko narodzin i szybkiego wzrostu popytu na technologii cyfrowe, co odzwierciedla się na działalności gospodarki. To związane z szybkim obiegiem informacji i mniejszym ryzykiem dotyczącym kierowania systemami logistycznymi.

Jeszcze jednym czynnikiem, na który trzeba zwrócić uwagę jest komputeryzacja przedsiębiorstw sprzyjająca rozwojowi procesu produkcyjnego. Jednak firma powinna być przygotowana do wydania sporej ilości pieniędzy na ciąg działań wprowadzających automatyzację i robotyzację w pracy.

Należy również wspomnieć o produktach, które jeszcze znajdują się w cyklu dojrzewania, powodujące pracę badawczo-rozwojową (B+R). Są one niezbędnym czynnikiem rozwoju firmy, ale także wymagają wysokich nakładów finansowych.

### **Otoczenie polityczno-prawne**

Stabilność sytuacji politycznej kraju jest jednym z najgłówniejszych czynników, który jak najbardziej składa się na zgodę pracy na rynku państwa.

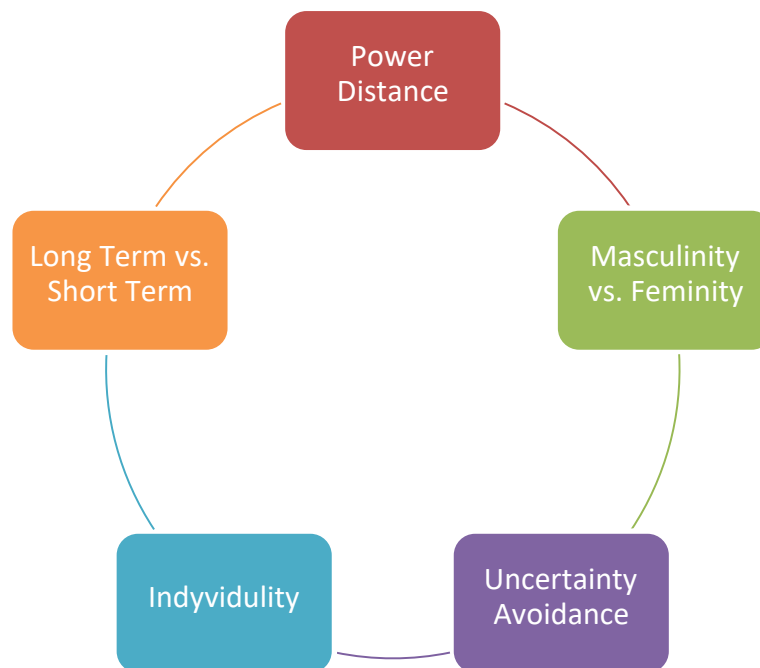
Firma podejmująca decyzję funkcjonowania na terenie obcego państwa powinna zapoznać się z przepisami prawnymi regulującymi warunki działania firm zagranicznych; zrozumieć zachowanie polityczne wobec jej działalności. Wśród przepisów prawnych warto wyodrębnić unormowania, ustalone przez rząd określonych państw oraz postanowienia międzynarodowe. Można zilustrować to na przykładzie ustawy dotyczącej ograniczeń prawnych reklam na terenie Unii Europejskiej, którą utula i kontroluje „Europejska konwencja o telewizji bez granic”.

- Czas emitowania reklam nie powinien przekraczać 12 minut na godzinę.
- Emisja reklam maksymalnie może zabierać 15% od nadawanych dziennie treści telewizyjnych.
- Utrudnienia dotyczące reklamy wyrobów alkoholowych:
  - reklama nie może promować alkoholu jako lekarstwa;
  - jako napoju relaksującego, pobudzającego organizm;
  - nie może być przeznaczona dla niepełnoletnich.
- Nie wolno reklamować lekarstwa, które można nabyć wyłącznie z przepisu lekarza.
- Zakaz kryptoreklamy.
- Zabroniona reklama na produkty tytoniowe.
- Zakaz reklam przeznaczonych dla dzieci, które mogłyby zaszkodzić dla ich dobra.

### **Otoczenie społeczno-kulturowe**

Istnieje wiele podejść dla głębokiej analizy czynnika społeczno-kulturowego. Jedną z najwięcej znanych metod, która zdążyła już stać klasyczną, należy holenderskiemu badaczowi Geert'emu Hofstede. Celem jego badań jest dostrzeganie różnic pomiędzy kulturami. W trakcie rozważań on spostrzegł niektóre elementy, co wpływały na wartości i zachowania, sposób myślenia i postępowania charakterystyczne dla konkretnego narodu. Dał im nazwę – wymiary różnic kultur narodowych. Tworzą one pięć aspektów:





Rys. 2. Cultural Demension.

Źródło: Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000

I – **Dystans władzy** (*power distance*) to „pewien zakres oczekiwań i przyzwolenia na nierówny podział władzy, który wyrażany jest przez członków organizacji lub podstawowych struktur społecznych, posiadających mniejsze wpływy”.<sup>35</sup> Tu chodzi o relacje pomiędzy władzą a obywatelami państwa, przełożonym a podwładnymi. Hofstede zaobserwował, że państwa z dużym dystansem do władzy są bardziej skorumpowane (na przykład kraje latynoamerykańskie czy afrykańskie). Tu ceni się cnotę posłuszeństwa: dzieci wobec rodziców, żona wobec męża, podwładny wobec szefa. Obecnie w tych kulturach widać potencjalnie wyższy poziom akceptacji nierówności między ludźmi (do takich państw można zaliczyć Arabię Saudyjską, Indie, Sudan, Pakistan). I odwrotnie: kultury z mniejszym dystansem do władzy są bardziej demokratyczne, a równość jest ich podstawową wartością. Do takich kultur Hofstede zalicza Stany Zjednoczone, Nową Zelandię, Holandię, Austrię i Australię.

II – **Indywidualizm i kolektywizm** (*individuality*) wyróżnia państwa według ustalonego przez jednostkę priorytetu: co jest ważniejsze: dobro osobiste lub dobro grupy. Kolektywizm „właściwy społeczeństwom, w których ludzie od momentu narodzin należą do silnych i spójnych grup. Grupy te przez całe życie zapewniają im opiekę i ochronę, za co ich członkowie odwzajemniają się niekwestionowaną lojalnością”.<sup>36</sup> Natomiast kultury indywidualistyczne charakteryzują się wielkim stopniem zaangażowania w życie osobiste, dbanie o siebie i swoją rodzinę.

III – **Męskość - kobiecość** (*masculinity - femininity*) charakteryzują kultury, które posiadają cechy przypisywane mężczyznom lub kobietom. W kulturach męskich dominują takie wartości społeczne jak pieniądze, sukces, asertywność (kraje latynoamerykańskie), natomiast cechy, wyróżniające kultury kobiece, to troska o innych, jakość życia, skromność (Norwegia, Dania, Szwecja).<sup>37</sup>

IV – Według definicji Geerta Hofstede **unikanie niepewności** (*uncertainty avoidance*) należy traktować jako „stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych, lub niepewnych”. Czyli chodzi o zaakceptowanie sytuacji nieprzewidywalnych

<sup>35</sup> Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

<sup>36</sup> *Ibidem*, s. 46.

<sup>37</sup> *Ibidem*, s. 47.

i niepewnych związanych z przyszłością. Źródłami unikania niepewności są prawo, technologia i religia.<sup>38</sup>

V – Ostatnim wymiarem kultur jest **orientacja krótko- i długoterminowa** (*long term vs. short term*). Na ten czynnik szczególnie warto zwrócić uwagę przy planowaniu negocjacji.

Tab. 5. Cechy orientacji krótko- i długoterminowej.

Nr	Orientacja krótkoterminowa	Orientacja długoterminowa
1.	Uzyskanie szybkich rezultatów pracy	Cierpliwość w dążeniu do celu, postępową realizacją celów
2.	Troska o zachowanie twarzy	Troska o zachowanie godności osobistej
3.	Wykonanie obowiązków związane ze statusem społecznym	Skłonność do posłuszeństwa i ulegania w wypełnieniu obowiązków
4.	Troszczenie się o ustabilizowanie osobiste	Skłonność do adaptacji życia w różnych warunkach
5.	Istotność tradycji	Akceptacja okoliczności
6.	Sugestia konsumowania	Zachęcanie do ekonomicznego zarządzania środkami gospodarczymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie pracy Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000

Do orientacji krótkoterminowej odnoszą się kultury krajów Ameryki Środkowej i Afryki subsaharyjskiej; a orientacji długoterminowej - Indii, Chin i Japonii.

Inne znane podejście do analizy czynnika społeczno-kulturowego zaproponowali badacze Trompenaars i Hampden-Turner. Ich podział uwzględnia siedem wymiarów kultury, które wyodrębniają postawy w stosunku do ludzi:

- 1) stosunek do przypisów etycznych i prawnych występujących w relacjach międzyludzkich (uniwersalizm a partykularyzm),
- 2) stosunek do jednostki i grupy (indywidualizm a kolektywizm),
- 3) sposób okazywania uczuć (powściągliwość a emocjonalność),
- 4) sposób widzenia świata (wycinkowość a całościowość),
- 5) sposób zdobywania pozycji (osiąganie a przypisywanie statusu),
- i inne:
- 6) stosunek do czasu,
- 7) stosunek do otoczenia.<sup>39</sup>

Bardzo ważną kwestią jest sfera interpersonalnego komunikowania się w kulturach różnych państw. Tu warto przytoczyć podział kultur według Halla. On uwzględnia stopień przywiązania informacji do kontekstu. Kultury zostały podzielone na wysoce skontekstualizowane lub nisko skontekstualizowane. Przedstawiciele kultury wysokiego kontekstu więcej informacji odczytują ze sposobu zachowania człowieka, gestów, mimiki; dotrzymania zwyczajów lub uszanowania tradycji, niż bezpośrednio z informacji, zawartej w przekazie. Do takich kultur należą kraje arabskie, śródziemnomorskie, daleki Wschód i kraje Czarnej Afryki.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Podział Geert'a Hofstede, [z:] <http://komunikacja-miedzykulturowa.blogspot.com/2013/10/podzia-geerta-hofstede.html>, z dnia: 06.06.2018

<sup>39</sup> Matusiewicz M., *Recenzja książki „Siedem wymiarów kultury” Trompenaarsa F. i Hampden-Turnera C. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, [z:] [http://www.proto.pl/PR/Pdf/roznice\\_kulturowe.pdf](http://www.proto.pl/PR/Pdf/roznice_kulturowe.pdf), z dnia: 06.06.2018

<sup>40</sup> Podział Geert'a Hofstede, [z:] <http://komunikacja-miedzykulturowa.blogspot.com/2013/10/podzia-geerta-hofstede.html>, z dnia: 06.06.2018

Kultury nisko skontekstualizowane to kultury indywidualistyczne, dlatego przekazy należy także traktować indywidualnie; mniejszą uwagę zwraca się na komunikację niewerbalną; treści należy rozumieć bezpośrednio. To kraje skandynawskie, Ameryka Północna, Australia, Szwajcaria, Niemcy.

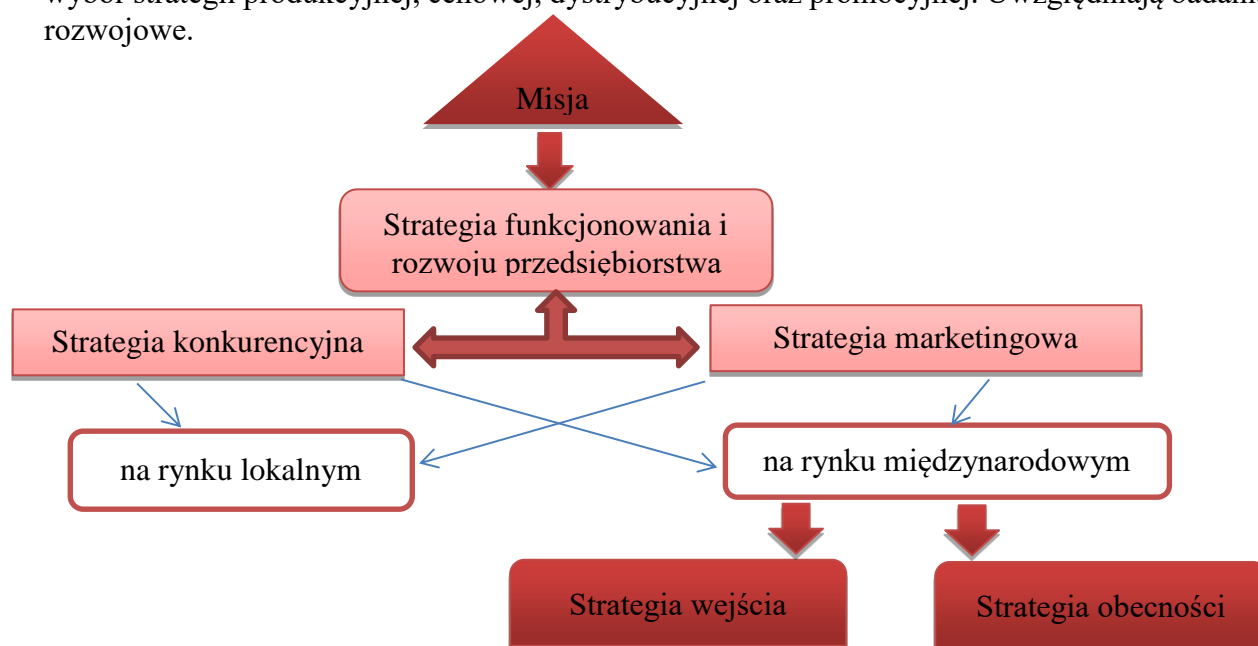
Jeszcze jednym filarem kultury, potrzebującym szczególnej uwagi przedsiębiorcy jest religia. Ponieważ ona przekazuje wzorce zachowania i hierarchię wartości, co często odzwierciedla się na preferencjach konsumenckich i stylu życia obywateli.

A zatem, przed podejmowaniem decyzji internacjonalizacji przedsiębiorstwa należy uwzględnić czynniki otoczenia ekonomicznego: PKB, HDI, zakres działalności gospodarczej, otwarcie państw na wymianę międzynarodową, rynek finansowy i inne, technologicznego: wyposażenie urządzeniami cyfrowymi, komputeryzacja przedsiębiorstw, pracy badawczo-rozwojowe, polityczno-prawnego: przypisy prawne dotyczące na przykład zakazu reklamy niektórych produktów, społeczno-kulturowego: czynnik religijny, sposób interpersonalnego komunikowania się oraz koncepcje podziału kultur według Hofstede; Trompenaarsa i Hampden-Turner; Halla).

### 1.3. Globalna strategia marketingowa

Strategia marketingowa przedsiębiorstwa jest częścią generalnej strategii działania na rynku międzynarodowym.<sup>41</sup> Liczni badacze<sup>42</sup> wyodrębniają trzy poziomy strategiczne przedsiębiorstwa:

- pierwszy poziom dotyczy przedsiębiorstwa jako organizacji z podziałem zadań i obowiązków, charakterem pracy oraz uwzględnieniem formy działań i sposobu ich realizacji,
- drugi poziom nawiązuje do określenie strategii konkurencyjnych, od których zależy zachowanie się przedsiębiorstwa na rynku, a także wyznaczenie swojej przewagi konkurencyjnej,
- trzeci poziom to bezpośrednio działania strategiczne w zakresie marketingu. Obejmują one wybór strategii produkcyjnej, cenowej, dystrybucyjnej oraz promocyjnej. Uwzględniają badania rozwojowe.



Rys. 3. Strategie marketingu międzynarodowego na tle ogólnej strategii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wiktor J., *Strategie przedsiębiorstw w marketingu międzynarodowym. Próba typologii*, „Zeszyty naukowe”, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006 (729)

Proces stworzenia strategii marketingowej został niejednakowo scharakteryzowany przez wielu badaczy. Można zetknąć się z koncepcją, według której początek wybudowania strategii marketingowej zawiera: ocenę i wybór właściwego rynku, analiza jego segmentów, określenie narzędzi

<sup>41</sup> Sznajder A., Witek-Hajduk M., *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynku Unii Europejskiej – standaryzacja i adaptacja*, „Gospodarka narodowa”, 2009 (4), s. 25-54.

<sup>42</sup> Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014.

marketingu-mix, realizację i kontrolę działań marketingowych. Z tego punktu widzenia stworzenie strategii marketingowej na rynku międzynarodowym mało czym się różni od realizowanej strategii na rynku macierzystym.

W literaturze przedmiotu również zostało opisane alternatywne podejście, które jest skategoryzowane według stanowiska, w którym znajduje się firma i dlatego zostanie opisane dokładniej. Obejmuje ono dwa zestawy decyzji: **pierwszy dotyczy strategii wejścia na rynek przedsiębiorstwa, zaś druga strategia związana jest z obecnością firmy na rynku międzynarodowym.**<sup>43</sup>

Do **pierwszego** zbioru decyzji należy odnieść wybór sposobu ekspansji rynku oraz wybór rynku zagranicznego. Literatura przedmiotu opisuje kilka podejść do faz i orientacji kierownictwa dotyczących umiędzynarodowienia firm. Według *szkoły szwedzkiej* można wyodrębnić takie fazy internacjonalizacji:

- 1) stabilna pozycja na rynku lokalnym,
- 2) wyjście na rynek międzynarodowy (udział w rynku mniejszy, niż 15% i działalność przedsiębiorstwa poszerza się maksymalnie na 10 krajów),
- 3) skupienie się na działalności zagranicznej (odsetek eksportu więcej, niż 15%),
- 4) stworzenie w firmie działu zajmującego się sprzedażami produkcji na rynki zagraniczne,
- 5) utworzenie filii przedsiębiorstwa na terytorium obcego państwa, na którym prowadzi się działalność zagraniczną,
- 6) narodzenie się firmy międzynarodowej.<sup>44</sup>

Wielu badaczy proponuje własną klasyfikację etapów i sposobów internacjonalizacji. Na przykład, model uppsalski obejmuje cztery etapy internacjonalizacji przedsiębiorstwa: I – sporadyczna działalność eksportowa, II – eksport poprzez niezależnych przedstawicieli handlowych, III – tworzenie działu handlowego, IV – tworzenie filii produkcyjnej na terenie ekspansywnego państwa.<sup>45</sup> One są skróconą formą koncepcji internacjonalizacji szkoły szwedzkiej, z różnicą, wykorzystania przez firmę usług niezależnych przedstawicieli handlowych.

Inny podział proponuje Gorynia. Badacz odnosi formy internacjonalizacji do następujących grup: klasyczny sposób ekspansji – sprzedaż towarów lub usług, współpraca z dostawcami oraz udziałowcami zagranicznymi, (którzy często stają się partnerami długoterminowymi), stawania się autonomiczną odrębną firmą na rynku zagranicznym.<sup>46</sup>

Nieco zmienioną i więcej rozbudowaną klasyfikację proponuje Duliniec. Badaczka dzieli strategię wejścia przedsiębiorstwa na rynek międzynarodowy na następujące strategie:

#### **strategie eksportu:**

- a) eksport pośredni – strategia ta polega na sprzedaży towarów zagranicznemu pośrednikowi, który wykorzystuje swoje kanały dystrybucyjne,
- b) eksport bezpośredni – to strategia przeciwna do poprzedniej czyli sprzedawca sam zarządza kanałem dystrybucyjnym w celu dostawy swojej produkcji na rynek zagraniczny,<sup>47</sup>
- c) eksport kooperacyjny – to współpraca z lokalnymi lub zagranicznymi firmami w celu podjęcia działalności na rynkach zagranicznych. W tym przypadku pomiędzy firmami podpisuje się umowę kontraktową, w której uwzględnia się wszystkie szczegóły.<sup>48</sup>

#### **Strategie kontraktowe (bez zaangażowania kapitałowego):**

---

<sup>43</sup> Grzegorz W., *Nowe koncepcje marketingu w procesie tworzenia strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych*, „Polityki Europejski, Finanse i Marketing”, 2017 (17), s. 54-62.

<sup>44</sup> *Modele internacjonalizacji firmy*, [z:]

[http://ue.poznan.pl/data/upload/articles\\_download/1981/20131010/5.Modele\\_internacjonalizacji\\_firmy.ppt](http://ue.poznan.pl/data/upload/articles_download/1981/20131010/5.Modele_internacjonalizacji_firmy.ppt), z dnia: 05.06.2018

<sup>45</sup> Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw i ich strategie marketingowe*, [z:] <https://docer.pl/doc/n0xx8c5>, z dnia: 06.06.2018

<sup>46</sup> Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014.

<sup>47</sup> *Eksport pośredni i bezpośredni – czym się różnią?* <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-eksport-posredni-i-bezposredni-czym-sie-roznia>, z dnia: 06.06.2018

<sup>48</sup> *Eksport kooperacyjny*, [http://www.exporter.pl/zarzadzanie/1eksport\\_koop.html](http://www.exporter.pl/zarzadzanie/1eksport_koop.html), z dnia: 06.06.2018

- a) produkcja kontraktowa – to strategia, na podstawie długookresowej umowy o współpracy z partnerem zagranicznym,
- b) sprzedaż licencji lub franchising – ta strategia polega na sprzedaży licencji na koncepcję biznesową zagranicznemu partnerowi. W tym przypadku podpisuje się umowę o sprzedaży franczyzy, w której są zawarte wytyczne dotyczące prowadzenia biznesu za granicą,
- c) kontrakty menedżerskie – strategia ta jest aktualna w przypadku potrzeby nadać usługi zagranicznemu klientowi z zakresu zarządzania.<sup>49</sup>

#### **Strategie kontraktowe (z zaangażowaniem kapitałowym):**

- a) spółki mieszane (*joint venture*) - strategia przewiduje kooperację z lokalnym producentem i w ten sposób rozwijać własną działalność gospodarczą na terenie obcego państwa,
- b) inwestycje bezpośrednie na rynkach zagranicznych – otwieranie własnego działu sprzedaży zagranicą, zajmującego się wyłącznie dystrybucją i promocją na danym rynku lub wykupieniem w częściowo albo w całości lokalnej firmy.<sup>50</sup> Wykupy mogą mieć charakter: poziomy, pionowy, koncentryczny, konglomeratowy.<sup>51</sup>

Do drugiego zestawu decyzji dotyczącego strategii obecności firmy na rynku międzynarodowym należą: wybór narzędzi marketingu-mix, ich połączenie, oraz wyjaśnienie roli rynków zagranicznych.<sup>52</sup>

Poniżej zostaną opisane strategie w oparciu o marketing-mix oraz inne stosowane strategie i koncepcje dotyczące odruchów marketingowych przedsiębiorstw, działających na rynkach zagranicznych.

#### **Strategia produktowa**

Na początku jakiegokolwiek formy działalności międzynarodowej firma dokonuje wyboru jak najlepiej zaprezentować produkt na obcym rynku. Chodzi o wybrze odpowiedniej formy orientacji rynkowej: standaryzacji czyli pozostawiania produktu bez zmian (orientacja na globalnego konsumenta) lub adaptacji produktu czyli dostosowanie do warunków lokalnych (często lekka transformacja produktu – orientacja regiocentryczna).

Elżbieta Duliniec analizuje proces podejmowania decyzji dotyczącej wyboru standaryzacji podaje pytania, na które odpowiedź „tak” sygnalizuje o wdrożeniu na rynek produktu standardowego. Ale sama autorka później dodaje, że ta tabelka sprawdza się raczej w sytuacjach wyjątkowych, niż przeciętnych.

#### **Schemat procedury podejmowania decyzji o standaryzacji globalnej marketingu:**

1. Czy istnieje globalny segment na produkt firmy?
2. Czy ze strategią globalną wiążą się jakiś elementy synergiczne?
3. Czy brak jest ograniczeń zewnętrznych lub regulacji administracyjnych odnośnie do możliwości wprowadzenie strategii globalnej?
4. Czy brak jest wewnętrznych ograniczeń wprowadzenia strategii globalnej?

Jeśli odpowiedź „tak” na wszystkie pytania – globalizacja.<sup>53</sup>

Wybierając perspektywę standardową firma musi być świadoma korzyści, które uzyska oraz potencjalne zagrożenia na rynku wdrażania. Poniżej w Tab. 6 zostały przedstawione korzyści i ograniczenia firmy stosującej formę standaryzacji produktu.

<sup>49</sup> Duliniec E., *Marketing...*, op.cit., s. 116.

<sup>50</sup> Duliniec E., *Marketing...* op.cit. s. 122.

<sup>51</sup> Hollensen S., *Global marketing. A Market-Responsive Approach*, Prentice Hall, Harlow 2001.

<sup>52</sup> Grzegorzczak W., *Nowe...* op.cit., s. 58.

<sup>53</sup> Meloan T., Graham J. (red.), *International and Global Marketing. Concepts and Cases*, Chicago 1995, s. 44.

Tab. 6. Korzyści i ograniczenia standaryzacji marketingu

Nr	Korzyści standaryzacji	Ograniczenia standaryzacji
1.	Korzyści finansowe – oszczędności, wynikające z niezmiennego produktu	Różne czynniki kulturowe (język, tradycje, styl życia, istniejące normy etyczne i społeczne) tworzą różne modele zachowania konsumenckich, potrzebujące szczegółowej analizy odrębnych rynków i dostosowanych do nich produktów
2.	Korzyści produkcyjne – czas wydłużenia serii produkcyjnej: jak gotowych produktów, tak i poszczególnych składników	Zróżnicowane komunikaty reklamowe dostosowane do norm społecznych
3.	Tworzenie międzynarodowego wizerunku firmy	Stworzenia lokalnych strategii konkurencyjnych pasujące do wymagań rynku
4.	Korzyści zakresu – tworzenie nowych produktów, wykorzystując autorytet marki.	Różne rodzaje produktów – różne połączenie z lokalnymi warunkami kulturowymi (zmiana kolorystyki, symbolu, opakowania, nazwy marki)
5.	Globalizacja stylu życia, trendów konsumpcyjnych pozytywnie działa na preferencje marek produkcji zestandaryzowanej	Skład niektórych produktów chemicznych czy spożywczych lub ich opakowania muszą być dostosowane do warunków klimatycznych poszczególnych krajów. Lub powierzchnia określonego państwa wymaga zindywidualizowanych rozwiązań dystrybucyjnych
6.	Zaufanie do marki w jednym kraju powoduje korzystanie z jej produkcji za granicą	Czynniki prawne i administracyjne, które ustalają pewne wymagania do produktów zagranicznych
7.	Pozytywny wizerunek kraju pochodzenia produktu i firmy działa na rzecz standaryzacji	Ograniczenia stosowania niektórych działań marketingowych przez niedostatki ogólnej struktury kraju
8.	Umiejętne wykorzystanie <i>know-how</i> przez przyzmat doświadczenia, idee pomiędzy zagranicznymi oddziałami firm	Odmienny system miar, wag, zasad ruchu drogowego, parametrów systemu energetycznego
9.	Ułatwienie organizacji i kontroli działań marketingowych przez wykorzystanie ujednoliconych kryteriów oceny działalności oddziałów firmy	Zróżnicowanie w infrastrukturze marketingowej powoduje np. odnośnie do mediów reklamy, lub kanałów dystrybucji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007

Przystosowanie się do lokalnych warunków zwiększa szansy być akceptowanym przez nabywców danego kraju, lecz produkt zestandaryzowany zwiększa zaufanie konsumenta, działa na rzecz jego wartości jakościowej, która potwierdza się w różnych krajach. Dlatego ograniczenia standaryzacji produktu są korzyściami orientacji adaptacyjnej i odwrotnie.

Kompromisem pomiędzy standaryzacją a adaptacją jest **orientacja dualna**, która przewiduje przystosowanie się do warunków lokalnych, (co jest koniecznym dla istnienia przedsiębiorstwa na danym rynku), lecz również pozostaje się wierna celom globalnym firmy. Podobnym zjawiskiem mianuje się glocalizacją (*glocalization*), motto której brzmi: „działaj globalnie, ale myśl lokalnie”.

Procesy adaptacyjne i stopień standaryzacji produktu w różnych branżach zostały określone jako cel badawczy Pan European Survey. W 1992 roku Kapferer razem z Europom<sup>54</sup> przeprowadzili badanie, w którym uzyskali procent zestandaryzowanych i adaptowanych produktów oraz innych składników marketingu-mix.

W badaniu uczestniczyło 210 przewodnich firm europejskich. Ustalono uzależnienie specyfiki przedstawionej branży na skłonność produktu do standaryzacji. Badania uwidocznily, że na przykład produkty z branży kosmetycznej (95,5%), artykułów gospodarstwa domowego (92%), urządzenia RTV (87,5%) najczęściej ulegają homogenizacji i standaryzacji. Najczęściej adaptowane do lokalnych warunków to: dobór mediów (57%), działanie reklamowe (57%), marketing bezpośredni (60%), cena (67%), promocja sprzedaży (80%). W mniejszej mierze zostały adaptowane kanały dystrybucji i opakowanie produktu: znak towarowy (5%), symbol marki (9,5%), nazwa marki (11,5%).<sup>55</sup>

### Strategia cenowa

Strategie cenowe to zestawy decyzji poruszające kwestii cen na funkcjonalnym rynku. Czubała opisuje trzy rodzaje strategii ramowej:

- strategia cen wysokich (skimming),
- strategia cen neutralnych,
- strategia cen niskich (penetracja).

W tabeli poniżej można zobaczyć mocne oraz słabe strony każdej strategii.

Tab. 7. Strategie cenowe.

Strategia cen wysokich (skimming)	Strategia cen neutralnych	Strategia cen niskich (penetracja)
+ szybki zwrot nakładów inwestycji + zabezpieczenie przed nieplanowanymi zmianami kosztów	+ mniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia błędów	+ szybka penetracja rynku + wysoka sprzedaż
- generowanie wysokich oczekiwań ze strony konsumentów - zniechęca część nabywców do zakupu	- brak wyróżnienia oferty na rynku	- potrzeba obniżania kosztów - skojarzenia niskiej ceny z niską jakością

Źródło: Grzegorzcyk W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2013. s.120-183

Może pojawić się ryzyko, że nabywca będzie kojarzył niskie ceny z niską jakością produktu, co powoduje powstrzymanie się z dokonania zakupu.

### Strategia dystrybucji

Dystrybucją nazywano wszystkie działania związane z dostarczaniem produktów w odpowiednie miejsce, w określonym czasie i dostosowanym opakowaniu. Jednakże dystrybucja jako element zestawu marketingu-mix musi być połączona z pozostałymi jego składnikami.

W literaturze przedmiotu pojawiają się trzy najczęściej znane rodzaje strategii dystrybucyjnej:

- **Strategia dystrybucji intensywnej** – to oferowanie produkcji firmy dla każdego dostępnego rynkowego odbiorcy; koncepcja tej strategii głównie polega na lokalizacji produktów: stara się objąć wszystkie możliwe punkty sprzedaży oraz wykorzystywać każdy dostępny kanał dystrybucji.

<sup>54</sup> Kapferer J.N., *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, The Free Press, New York 1992.

<sup>55</sup> Sznajder A., Witek-Hajduk M., *op. cit.*, s. 25-54.

- **Strategia dystrybucji selektywnej** – podstawą tej strategii jest sprzedaż niektórych produktów pod względem jakości, ceny i funkcjonalności produktów.
- **Strategia dystrybucji wyłącznej (ekskluzywnej)** – istotą strategii jest możliwość dokonania wyboru dla każdego przedstawiciela handlowego właściwych produktów firmy i zajmować się wyłącznie ich sprzedażą.

Wybierając określoną strategię dystrybucyjną, firma powinna uwzględnić:

- cele, które stawia przed sobą,
- rodzaj produktu, który może wymagać zindywidualizowanych form dystrybucji,
- zasoby, którymi dysponuje przedsiębiorstwo (czy zamierza stworzyć filie, czy sklepy detaliczne),
- marka produktu może decydować o pewnych postawach dystrybucyjnych w stosunku do klienta,
- doświadczenie firmy w prowadzeniu działalności zagranicą i poziomie złożoności tych działań.

Firma, która podejmuje decyzję internacjonalizacji musi rozważyć takie czynniki:

- ewentualne ryzyko związane z transportem produktów i obrotem towarowym,
- realizacja własnego systemu dystrybucyjnego.

### Strategia promocji

Strategii komunikacji marketingowej zostały szczegółowo opisane w podrozdziale *Specyfika komunikacji marketingowej firm działających na rynkach zagranicznych*.

Strategia, która jest stosowana analogicznie do pozostałych strategii firmy jest **strategia konkurencyjna**. Analiza otoczenia konkurencyjnego jest niezbędnym czynnikiem przy wejściu firmy na rynek międzynarodowy. Zaś przy obecności należy ciągle śledzić działania konkurentów. Strategie konkurencyjne zostały szczegółowo opisane w podrozdziale *Strategia marketingowa – istota i narzędzia*.

Otóż, stworzenie i stosowanie strategii marketingowej zależy od stanowiska, w którym znajduje się firma czyli albo od jej zamiaru wejścia na rynek międzynarodowy, albo jej obecności i funkcjonowania na rynku. Istnieje dość dużo klasyfikacji strategii marketingowych, lecz najbardziej znana – to klasyfikacja wejścia na rynek zagraniczny opisana przez E. Duliniec: strategii zostały podzielone pod względem obecności lub nieobecności zaangażowania kapitałowego i korzystanie z form eksportowych; oraz strategii obecności na rynku, w przypadku którego korzysta się z różnicowanych rodzajów strategii marketingu-mix czyli strategii produktowej, cenowej, dystrybucyjnej i promocyjnej.

#### 1.4. Specyfika komunikacji marketingowej firm działających na rynkach zagranicznych

W psychologii jest takie założenie: żeby coś mieć (pieniądze, pracę, szacunek do siebie...) trzeba z tym w jakikolwiek sposób nawiązać kontakt. Ta koncepcja skutecznie sprawdza się w marketingu pod mianem komunikacji marketingowej. We współczesnym świecie firmy przestałyby istnieć, jakby nie komunikowały się z klientami. Otóż, czym jest komunikacja marketingowa i jak ona sprawdza się w praktyce? Philip Kotler w książce „Od A do Z” pisze, że komunikacja marketingowa jest pojęciem bardzo ogólnym i „odbywa się niezależnie od tego, czy ją się zaplanuje, czy nie. Strój sprzedawcy o czymś komunikuje, cena katalogowa o czymś komunikuje, biuro firmy o czymś komunikuje, a wszystko to wywołuje u odbiorcy jakieś wrażenie...” Czyli każde działanie świadome lub nieświadome w jakiś sposób mówi pozytywnie lub negatywnie na rzecz firmy. Teraz coraz skuteczniejszymi komunikatami są narzędzia marketingowe, które przewidują indywidualne podejścia dostosowane do potrzeb każdego klienta, a nie masowe przedsięwzięcia „rzucane” na cały audytorium.

Cezary Marcinkiewicz zwraca uwagę na fakt, że w obecnym momencie dodaje się dużo nowych treści do przestarzałej definicji „komunikacja” dlatego śmiało można powiedzieć o niej jak o „symbolu społeczeństwa trzeciego milenium”:<sup>56</sup> „Przyjmuje się, że w akcie komunikacji

<sup>56</sup> Marcinkiewicz C., *Nowoczesna koncepcja strategii marketingowej jak dialog przedsiębiorstwa z otoczeniem*. Strona internetowa: <http://dlibra.bg.ajd.czest.pl:8080/Content/449/Pragmata5-103.pdf>, z dnia: 05.06.2018



przekazywana jest określona treść (lub informacja) nazywana „komunikatem”, „treścią komunikatu” lub też „treścią komunikowaną i odbieraną”.<sup>57</sup>

Warto powiedzieć, że komunikacja marketingowa jest ważną częścią realizacji wybranej strategii marketingowej w osiągnięciu postawionych przez firmę celów.

Poszczególnymi elementami tego procesu występują takie składniki: nadawca, odbiorca, przekaz, kanał przekazu, szum, sprzężenie zwrotne, kontekst.

**Nadawca** – przedsiębiorstwo, które wysyła sygnał marketingowy dla odbiorcy. Robi to w jednym z trzech celów:

I – przekazania nowych informacji o towarze,

II – przypominanie o aktualnym produkcie,

III – przekonywaniu o zakupie właściwego towaru. Trzeci cel jest końcowym punktem dla celu pierwszego i drugiego.

**Odbiorca** – lojalny lub potencjalny klient, do którego jest adresowany komunikat. Nadawcę i odbiorcę łączą wspólne interesy. Odbiorca wyraża istniejące potrzeby, które nabywca pragnie zadowolić poprzez oferowany produkt lub usługę. Jednym z aktualnych problemów dla firmy prowadzącą działalność za granicą jest różnica zachowań konsumentów na rynku krajowym i zagranicznym.<sup>58</sup>

**Przekaz** – komunikat, który wychodzi od firmy (nadawcy) do nabywcy (odbiorcy) zawierający określoną informację.

**Kanał przekazu** – narzędzia (np. Internet, radio, prasa, TV) lub osoby (np. przedstawiciele handlowi lub sprzedawcy), którymi posługuje się nadawca w celu udostępnienia przekazu dla odbiorcy.

**Szum** – zakłócenia wynikające w drodze do odbiorcy, które komplikują lub blokują poprawne zrozumienie przekazu. Szumy mogą być semantyczne, wewnętrzne i zewnętrzne.<sup>59</sup>

**Sprzężenie zwrotne** – reakcja nabywcy, która wyraża się poprzez kreowanie pewnych postaw lub sposobów zachowania, co jest ostatecznym celem działania całego procesu komunikacji marketingowej.

Kończącym składnikiem, który szczególnie ważny jeżeli chodzi o marketing międzynarodowy jest **kontekst**,<sup>60</sup> który przedstawiony zestawem warunków, w jakich realizuje się komunikacja. Głównymi kontekstami są kulturowy, psychologiczny, czasowy i historyczny.<sup>61</sup>

Ważną rolę również grają procesy kodowania i dekodowania. **Kodowanie** to wszystkie sensory danego komunikatu, które wkłada w niego nadawca. **Dekodowanie** to odebranie przekazu przez pryzmat doświadczeń, wartości, tradycji i wierzeń, a nawet uprzedzeń i stereotypów, które są obecne w środowisku kulturalnym, w którym został wychowany odbiorca.

---

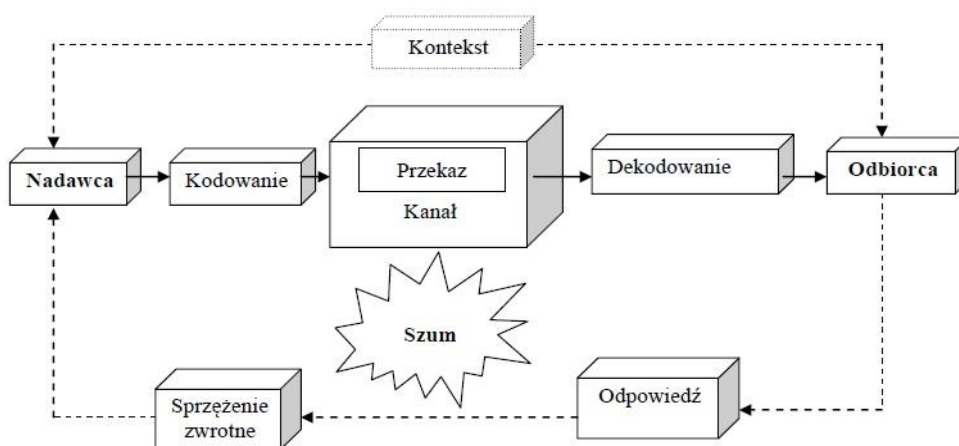
<sup>57</sup> Mattelart A., *Teorie komunikacji: krótkie wprowadzenie*, PWN, Warszawa 2001.

<sup>58</sup> Janeczek U. *Strategie... op.cit.*, s. 30.

<sup>59</sup> *Komunikacja marketingowa*, [z:] [https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja\\_marketingowa](https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_marketingowa), z dnia: 05.06.2018

<sup>60</sup> Janeczek U. *Strategie..., op.cit.*, s. 25.

<sup>61</sup> Wiktor J., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2006, s. 14-21.



Rys. 4. Przebieg procesu komunikacyjnego.

Źródło: Kotler Ph., *Marketing. Komunikacja*, Felsberg, SJA, Warszawa 1999, s.545

Różnorodność środków komunikowania się firmy i klienta spowodowała podział komunikacji marketingowej na formalną i nieformalną.

Komunikacja formalna (lub promocja) jest przemyślanym zaplanowanym przedsięwzięciem firmy, która poprzez konkretne działania pragnie nawiązać kontakt z klientem. Jej istotę stanowią takie elementy:

- reklama,
- sprzedaż osobista,
- promocja sprzedaży,
- public relations,
- sponsoring,
- promocja bezpośrednia.

Komunikacja nieformalna jest działaniem nieplanowanym odruchem marketingowym, który występuje pośrednim lub bezpośrednim komunikatem prezentującym firmę lub produkt. Ciekawe, że tą komunikacją zajmują się wszyscy, związani (personel, kadra kierownicza) i niezwiązani (klienci aktualni i potencjalni), oprócz działu marketingu. Rydel wyróżnia takie sposoby nieformalnej komunikacji marketingowej:

- firma jako jednostka z określonym komunikatem (jej misja, historia, wartości, udział w rynku);
- pracownicy firmy (kompetencje, utożsamianie z firmą),
- produkt (jego dostępność i opakowanie, miejsce na półce w sklepie),
- szkolenia,
- sposób załatwiania reklamacji,
- poczta pantoflowa (*word of mouth*),
- badania marketingowe,
- działalność charytatywna,
- identyfikacja wizualna firmy (nazwa, logo, kolory firmowe),
- lobbing,
- lokalizacja firmy, jej wygląd zewnętrzny i wewnętrzny.

Warto zauważyć, że nie wszyscy autorzy zgadzają się z Rydlem w stosunku wyodrębnienia elementów w komunikacji nieformalnej.<sup>62</sup>

Obecnie teraz w komunikacji marketingowej mało się mówi o jednym rodzaju komunikacji (czyli albo formalnym, albo nieformalnym), natomiast łączy się ich w całość pod nazwą

<sup>62</sup> W literaturze nieformalna komunikacja marketingowa opisana na różne sposoby. Na przykład inny pogląd ma Garbarski. Patrz: Garbarski L., *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*. PWE, Warszawa 201, s. 277; *Strategie marketingowe eksporterów...*, *op.cit.*, s. 208; *Strategie marketingowe. op.cit.*, s. 218.

zintegrowanej komunikacji marketingowej (ang. *Integrated Marketing Communications* – IMC). Marcinkiewicz nazywa jej nowoczesną koncepcją komunikacji marketingowej.<sup>63</sup> Warto przytoczyć krótką i zwięzłą definicję Ch. Filla: „Zintegrowana komunikacja marketingowa — to zarządzanie dialogiem firmy z jej otoczeniem rynkowym”. Celem takiego dialogu może być poznanie potrzeb klienta, sposoby zadowolenie ich właściwymi produktami lub usługami lub zaoferowanie dla konsumenta „wartości firmy przez zastosowanie skoordynowanych działań marketingowych”.<sup>64</sup> I kropki nad „i” stawi określenie sformułowane przez Amerykańskie Stowarzyszenie Agencji Reklamowych: „[...] planowania komunikacji marketingowej, która podkreśla znaczenia szczegółowego planu oceny strategicznej roli różnych możliwości komunikacyjnych np. reklamy ogólnej, oddziaływania bezpośredniego, promocji sprzedaży, public relations. Łączy ona te możliwości tak aby zapełnić przejrzystość, spójność i maksymalną komunikatywność dzięki pełnej integracji różnych form przekazu”.<sup>65</sup> To znaczy, żeby autoprezentacja firmy była jak najskuteczniejsza, trzeba uwzględnić różne sytuację, zarządzać nie tylko prowadzeniem promocji, ale i nieznacznymi drobnostkami, które na pierwszy rzut oka nie mają większego znaczenia, dlatego, że one mogą stać decydującą opinią w traktowaniu danego przedsiębiorstwa.

Czy będzie skuteczną komunikacja marketingowa zależy w dużej mierze od połączenia działań komunikacyjnych. Stosuje się to zarówno do działań formalnych, tak i nieformalnych. Obejmują one trzy poziomy realizacji czynności. Pierwszy poziom to integracja wszystkich wiadomych sposobów promotion-mix: reklama, public relations, sales promotion, sprzedaż osobista). Drugi poziom integruje pozostałą resztę koncepcji marketingu-mix: produkt (opakowanie, marka, kolory firmowe) cena (promocje cenowe), dystrybucja (kanały dystrybucji, miejsce sprzedaży). Trzeci poziom odnosi się do zintegrowania firmy jak organizacji (misja, wartości, historia, wizja).<sup>66</sup>

Budowanie komunikacji marketingowej jest jednym z niezbędnych elementów wyjścia, pozycjonowania się i skutecznego funkcjonowania dla każdego przedsiębiorstwa, a szczególnie dla podejmujących decyzję działać na rynku zagranicznym.

Są trzy poziomy zdobycia kompetencji komunikatywnych w środowisku międzynarodowym:

- wyjaśnić sobie, że każdy z nas jest inny, ze swoimi poglądami i przyzwyczajeniami, które zostały oparte na jego otoczenie kulturowe,
- dowiedzieć się o różnych przejawach właściwej kultury: symboli, tradycji, rytuały, wartości to jest koniecznym warunkiem poznania innego człowieka i poznanie kulturowych rozbieżności,
- zdobycia umiejętności realizacji otrzymanej wiedzy na praktyce: bycie „swoim człowiekiem”: rozumienie symboli, rozpoznania narodowych bohaterów i dotrzymywanie tradycji – to prowadzi do coraz większego porozumienie oraz zdobycia umiejętności rozwiązywanie konfliktów.<sup>67</sup>

Kontekst kulturowy został odzwierciedlony w jednym z podziałów strategii komunikowania się z rynkami zagranicznymi, w którym wyodrębnia się dwa punkty:

- zróżnicowanie międzykulturowe,
- zróżnicowanie wewnątrz kulturowe.

Można rozróżnić cztery strategie komunikacji marketingowej na rynku zagranicznym:

- **strategia globalna** wprowadzona w życie na podstawie podobieństw między kulturami państw, a również na wewnętrznej jednolitości kultur tych krajów; aktywności w obszarze komunikacji marketingowej mogą w dużej mierze być podobnymi, zestandaryzowanymi,

<sup>63</sup> Marcinkiewicz C. *Nowoczesna koncepcja...*, op.cit., s.10

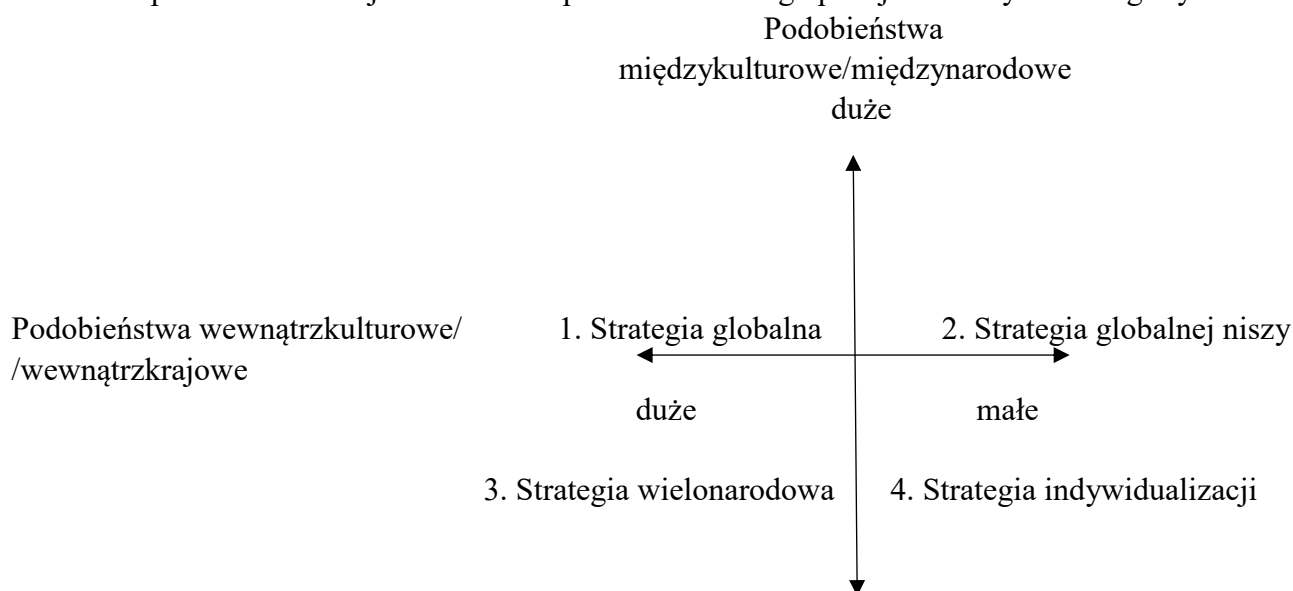
<sup>64</sup> Rydel M., *Komunikacja marketingowa*, OD DK, Gdańsk 2001, s. 20.

<sup>65</sup> Szymańska A., *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2004, s. 65.

<sup>66</sup> Pilarczyk B., Waśkowski Z. (red.), *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010, s. 21.

<sup>67</sup> Hofstede G., *Kultury...*, op.cit., s. 333.

- **strategia globalnej niszy** polega na szukaniu poszczególnych segmentów, które by były podobne w kilku kulturach, skupienia się na nich i prowadzenia tam czynności promocyjnych (będzie to jeden transnarodowy segment, co w każdej kulturze znajdzie swojego odpowiednika w krajach sąsiedzkich lub na tym samym etapie rozwoju),
- **strategia wielonarodowa** zorientowana na ewidentną rozbieżność pomiędzy kulturami i dostosowywaniem się do jej potrzeb,
- **strategia indywidualizacji** spowodowana rozwojem edukacji, indywidualizacji zachowania; wyższe kryteria do asortymentu towaru. Takie strategie sprawdzają się w środowisku istnienia różniących się kulturowo państw. Potrzebuje stosowania spersonalizowanego podejścia firmy do danego rynku.<sup>68</sup>



Rys. 5. Strategie komunikowania się z rynkami zagranicznymi wyodrębnione na podstawie analizy otoczenia kulturowego

Źródło: E. Duliniec: *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s.253

cyt. za: Pickton D., Broderick A., *Integrated Marketing Communications*, Prentice Hall, Harlow 2001, s. 131.

Jak widać z przedstawionych strategii, bardzo dużo zależy od prawidłowego sportretowania odbiorcy reklamowego przekazu. Wszystkie informacje zebrane o nim ułatwiają wybór, wdrożenie i skuteczne funkcjonowanie na rynku zagranicznym jednej z czterech strategii komunikacji marketingowej.

Ciekawym rodzajem w komunikacji marketingowej jest zjawisko *advergamingu*. Jest to technika marketingowa polegająca na promowaniu produktów, usług czy określonych marek w grach komputerowych. Głównymi typami *advergamingu* ze względu na zaangażowanie lub ingerencję reklamowanego brandu w grę komputerową są:

- *Above the line* (ATL) – stosuje się gier, które produkowane przez przedsiębiorstwo i o czym jednoznacznie i przejrzysto informowano gracza. Z reguły są to gry bezpłatne.
- *Below the line* (BTL) – dotyczy sposobu prezentowania marki w grze, jakie również zostały stworzone z rozporządzenia firmy i ze sprzedaży której przedsiębiorstwo ma zysk.
- *Through the line* (TTL) – dotyczy sytuacji, kiedy pod czas grania gracz widzi hiperlinka z odsyłaniem do strony internetowej, wtedy musi zdecydować czy chce zobaczyć treść reklamową i jeżeli jest zainteresowany to przez jedno kliknięcie wchodzi na nią.<sup>69</sup>

Podsumowując, komunikacja marketingowa to dialog firmy z jej otoczeniem. Komunikatem może nazywać się jakiegokolwiek świadome lub nieświadome działanie firmy. Komunikacja marketingowa dzieli się na formalną i nieformalną, każda z nich przedstawia firmę w określonym świetle dla klienta.

<sup>68</sup> *Ibidem*, s. 335.

<sup>69</sup> Mitreğa M., *Advergaming jako rozwijająca się forma komunikacji marketingowej*, [w:] Bajdak A. (red.), *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, Studia Ekonomiczne, Katowice 2013, s. 133-143.

Łączność formalnej oraz nieformalnej komunikacji nosi nazwę zintegrowanej komunikacji marketingowej. Obecnymi elementami tego procesu występują: nadawca, odbiorca, przekaz, kanał przekazu, szum, sprzężenie zwrotne, kontekst. Realizacja komunikacji marketingowej polega na zintegrowanym procesie działań, jaki składa się z trzech poziomów: I – działania promotion-mix, II – zarządzanie produktem, ceną oraz dystrybucją, III – dotyczący integracji komunikatów związanych z firmą. Na rynku zagranicznym obecnie stosuje się jedną z czterech strategii komunikacji marketingowej: strategia globalna, globalnej niszy, wielonarodowa oraz indywidualizacji.

W pierwszym rozdziale *Podstawy teoretyczne globalnej strategii marketingowej* zostały opisane teoretyczne aspekty budowania strategii marketingowej: elementy i warunki jej funkcjonowania oraz kategorii i klasyfikacji w jakich istnieje.

W podrozdziale *Strategia marketingowa – istota i narzędzia* został wyjaśniony każdy element, który obejmuje strategia marketingowa przedsiębiorstwa. Oraz tu można zobaczyć graficznie zilustrowany algorytm stworzenia strategii marketingowej w kształcie piramidy stopniowej.

Kolejny podrozdział – *Czynniki warunkujące konieczność marketingu globalnego* tworzy całość z trzech mniejszych części: *Globalizacja rynków, Rozwój sieci teleinformatycznych (Internet, telefonia komórkowa)*, oraz *Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania marketingu globalnego: ekonomiczne, technologiczne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe*. W nim wyjaśniono trzy podstawowe warunki niezbędne dla istnienia i skutecznego funkcjonowania globalnej strategii marketingowej: globalny rynek, wszechdostępną komunikację oraz warunki w zakresie prawa, ekonomiki i kultury poszczególnych państw.

Skategoryzowane i poklasyfikowane strategie marketingowe zostały rozpatrywane w podrozdziale *Globalna strategia*, również tu szczególną uwagę przydzielono strategiom produktowym.

Bardzo ważną kwestią w działaniach strategicznych jest komunikacja firmy z jej otoczeniem. Dlatego ten temat został wyniesiony w odrębny podrozdział – *Specyfika komunikacji marketingowej firm działających na rynkach zagranicznych*. Tu można znaleźć dokonaną analizę strategii komunikacyjnych, rodzaje zróżnicowanych technik zintegrowanej komunikacji marketingowej oraz etapy procesu komunikacyjnego.

Podsumowując, pierwszy rozdział jest twardą podstawą teoretyczną dla dokonania analizy studium przypadku firm IKEA i McDonalda, którą można zobaczyć w drugim i trzecim rozdziale.

## Rozdział II

### Globalna strategia marketingowa firmy IKEA

#### 2.1. Historia firmy, założyciel, rozwój

Historia firmy IKEA to przede wszystkim historia życia jej założyciela Ingvara Kamprada.<sup>70</sup> Kiedy Ingvaru było 5 lat ciocia pomogła kupić jemu w Sztokholmie na wyprzedazy 100 pudełek zapalek, które kosztowały 88 ere. Ingvar sprzedawał ich po 2-3 ere, a niektóre nawet po 5 ere za pudełko. Wtedy dziecko bardzo się cieszyło z zarobionych pieniędzy. To pierwsze doświadczenie sprzedaży zapamiętał, zatem postanowił zająć się biznesem.

Wiosną 1943 r., kiedy Ingvar miał 17 lat, zdecydował się na założenie własnej firmy. Dla realizacji tego celu trzeba było uzyskać pozwolenie od swojego opiekuna, którym był szanowany członek rodziny. Ingvar przygotował się bronić swój pomysł i jego wujek (bo we wczesnym wieku stracił ojca) zgodził się podpisać dokumenty. Więc w taki sposób powstała firma IKEA. Ta nazwa oznaczała skrót następujących wyrazów:

**I** – Ingvar – imię założyciela,

**K** – Kamprad – nazwisko,

**E** – Elmtaryd – farma, gdzie Ingvar wyrósł,

**A** – Agimnaryd – parafia, gdzie został wychowany.

Później były studia w szkole ekonomicznej, w bibliotece której znalazł dane kontaktowe producenta długopis, a później Ingvar stał głównym przedstawicielem handlowym sprzedającym jego długopisy w swoim kraju. Właśnie, eksport bezpośredni był jedynym sposobem osiągnięcia największego zysku ze sprzedaży.

*Guimars Fabriker* z Alvesty, który był głównym konkurentem IKEA do asortymentów swoich towarów zaczął dodawać meble, dzięki czemu zysk stał większym. Jako reakcję na działanie konkurenta Ingvar także zajął sprzedażą mebli.

Pierwsza reklama dotyczyła krzesła z Liatorpa bez poręczy. Ingvar dał krzesłu nazwę *RUG*, bo ciężko zapamiętywał numery identyfikacyjne towarów. Stąd w IKEA została wprowadzona tradycja nazywania towarów. Ten trik reklamowy uzyskał wielką popularność i cieszy się nią do chwili obecnej.

Kamprad zaczął drukować również małą broszurkę, pod tytułem „Nowości IKEA”: zaczął też rozsyłać ją do swoich klientów. Pierwszą zawartością broszury był opis powyższego wspomnianego krzesła *RUG*, oraz wersalki i lampki z kryształ. Wszystko zostało sprzedane. Od tego czasu sprawy potoczyły się błyskawicznie. Na farmie Elmtaryd, gdzie mieścił się centralny budynek firmy, Ingvar przy pomocy bliskich dzień i noc pakował towary, żeby wysłać je do nabywców. Zamówień było bardzo dużo. W 1948 r. w firmie został zatrudniony pierwszy pracownik – Ernest Ekstrem. Jego obowiązkiem było zajmować się księgowością. I tak skład osobowy firmy liczył już dwie osoby.

Gustał Frederikson był pierwszym dystrybutorem IKEA. Na swoim autobusie, na którym woził mleko, transportował opakowane towary firmy na pocztę i wysyłał je do nabywców.

W tym czasie zwiększyły się ceny desek. Odpowiednio cena towaru musiała też wzrosnąć. Był wybór: albo korzystać z mniej jakościowych desek i obniżyć jakość towaru pozostawiając niskie ceny lub postawić na jakość towaru i podnieść ceny. Dla założyciela firmy był to trudny wybór, ponieważ mógł zostać podważony autorytet firmy, która do tej pory wyróżniała się niską ceną i jakością produktów. Z długich dyskusji narodził się pomysł zrobienia wystawy mebli, aby każdy potencjalny klient mógł zobaczyć i porównać meble według ich jakości i cen.

Jednak przed wystawieniem mebli trzeba było w sposób atrakcyjny zaprosić jak największą liczbę ludzi. Rozwiązaniem tego została kontynuacja broszury „Nowości IKEA” – ułożony katalog mebli, który był wydrukowany i rozpowszechniony. „Przyjeżdżajcie na spotkanie z nami w Elmchulcie i przekonajcie się, że...” – takie słowa były napisane na okładce pierwszego katalogu.

<sup>70</sup> Torekull B. Historia IKEA: Ingvar Komparad rozmawia z Bertilem Torekullem. VIK. Warszawa. 1999



Rys. 6. Zdjęcie strony z pierwszego katalogu IKEA 1951 r.

Źródło: <https://www.esquire.pl/zycie/764/jak-ikea-urzadzala-domy-pol-wieku-temu>, z dnia: 01.06.2018



Rys. 7. Zdjęcie katalogu IKEA z 2017 r. w Polsce.

Źródło: <https://nowymarketing.pl/a/10675,dla-wszystkich-ktorzy-chca-zyc-po-swojemu-nowa-kampania-katalogowa-ikea-2017>, z dnia: 01.06.2018

W tym momencie stworzono dwie główne koncepcje współczesnej firmy IKEA:

**po pierwsze**, należy sporządzić katalog, żeby przyciągnąć uwagę ludzi i zaprosić na wystawę,  
**po drugie**, trzeba mieć wielki budynek, w którym nabywca sam, z katalogiem w rękach mógłby zobaczyć najprostsze wnętrza, dotknąć mebli, które zechce kupić. Te idee do tej pory nie były realizowane, dlatego uzyskały wielką popularność. Teraz ich odzwierciedleniem jest każdy sklep.

Od tego czasu zaczęła się historia sukcesu IKEA. Za pięć lat pojawiły się środki finansowe na otwarcie pierwszego sklepu. Pod czas jego otwarcia na parterze można było zobaczyć wystawę mebli, a na pierwszym piętrze zjeść bezpłatną bułeczkę i napić się kawy. Tak powstał pomysł z restauracją w środku sklepu, bo jak mówi Ingvar: „Biznesu nie robi się o pustym żołądku”.

Rodzinną firmą była dumą Ingvara Kamprada. On odnosił się do niej jak do swojej rodziny; często zapraszał pracowników do domu, gdzie przy stole obiadowym rozmawiał o sprawach firmy. W swoich życzeniach wigilijnych założyciel zęgnął się słowami: „Droga rodzinno IKEA, przytulam was wszystkich”.

IKEA była prześląknięta rodzinnym duchem. Pracownicy mówili jeden do drugiego na „ty”, oraz mogli chodzić w strojach nieoficjalnych. Ale firma rosła i rozszerzała swoją działalność na międzynarodowe rynki. Pierwszym zagranicznym rynkiem, na który weszła IKEA była Norwegia w 1963 r., kolejnym rynkiem ekspansji była Dania (1969 r.).

Rodzinny duch obecny jest w działaniach promocyjnych w IKEA także dziś. Na przykład stworzenie klubu nabywców IKEA FAMILY, karty lojalnościowej, magazynu, a nawet programu stypendialny IKEA FAMILY.

Warto również powiedzieć o licznych niepowodzeniach, które zdarzały się w działalności IKEA. Ponieważ w tym sklepie ceny były niższe, odpowiednio nabywców było więcej, niż u konkurentów. Dlatego konkurenci uciekali się do nieuczciwej konkurencji, aby poniżyć firmę i spowodować wycofanie się z rynku. Na przykład, odmawiali kupowania artykułów u producentów, którzy produkowali towar również dla IKEA. Dostawcy często „zapominali” ukazywać adres firmy przy zamówionych przez sklep towarach lub zabraniali Ingvarowi uczestniczyć w targach. Jednak on znalazł sposób na przechytrzenie konkurentów: jego znajomy przewoził go na tylnym siedzeniu przykrytego kocem, zaś kiedy on sam wychodził z samochodu, nikt nie miał odwagi go powstrzymać. I tak założyciel IKEA zwyciężał i sprzedawał pierwsze towary IKEA na targach.

Pierwszym zagranicznym rynkiem na który wyszła IKEA był rynek Norwegii w 1963 r., za 6 lat otworzył się sklep IKEA w Danii.

Podsumowując, historia IKEA zaczęła się na małej farmie w miasteczku Elmtaryd od sprzedaży zegarków, kartek świątecznych i długopisów. Całkiem przypadkowo założyciel IKEA Ingvar Kamprad zaczął sprzedawać meble, co później stało się sprawą jego życia. Pierwszy sukces uzyskał drukując katalog ze zdjęciami i cenami na meble oraz organizując wystawy mebli. W ciągu 55 lat firma miała dużo porażek, jednak każde niepowodzenie było podstawą dla kolejnego sukcesu IKEA.

## 2.2. Czynniki decydujące o zglobalizowaniu firmy

Od początku działalność handlowa Ingvara Kamprada miała charakter międzynarodowy. (nawet w czasie kiedy jeszcze nie powstała firma IKEA). Była to sporadyczna działalność eksportu bezpośredniego, w której założyciel IKEA kupował towar u producentów zagranicznych i sprzedawał na terenie kraju macierzystego.

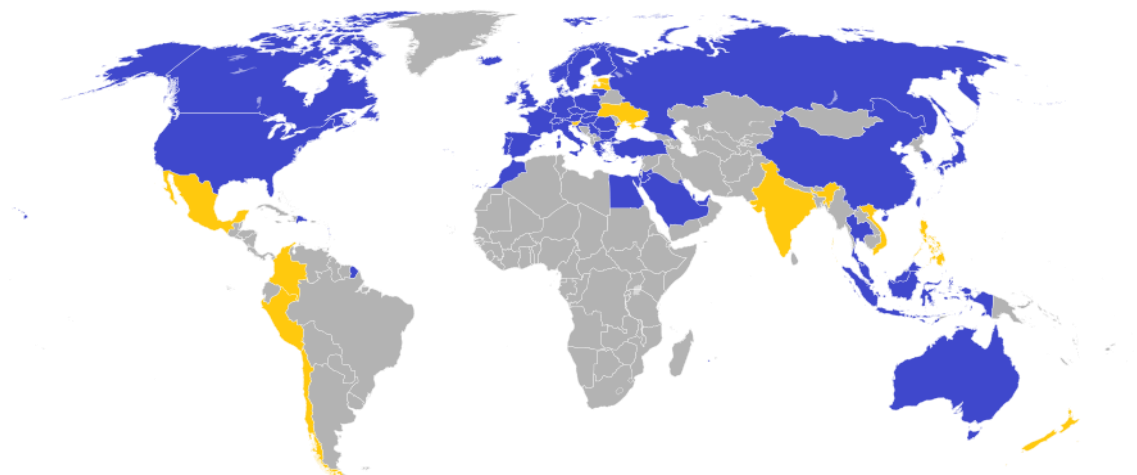
Firma w sposób wolny przechodziła od konsumenta lokalnego do konsumenta globalnego.

Zatem o przejściu od działalności międzynarodowej do globalnej świadczą takie czynniki:

- Liczba krajów, w których działa firma oraz liczba kontynentów'
- Udział w rynku globalnym, w ekonomice każdego państwa na rynku którego istnieje;
- Rola korporacji w rozwiązaniu problemów globalnych;
- Popularność marki na całym świecie, czyli dobrze wybudowana komunikacja marketingowa;
- Firma ma swoją kulturę korporacyjną, wartości, misję i historię.

W pierwszej kolejności warto odwołać się do faktu istnienia rynku globalnego, aktywnym uczestnikiem którego jest IKEA. Swoją działalność prowadzi w 48 krajach i na 5 kontynentach. W następnych latach planuje założyć sklepy (do 2020 r.) jeszcze w sześciu krajach: Ukrainie, Łotwie, Słowenii, Estonii, Portoryko, Bahrajnie.





Rys. 8. Zasięg IKEA na świecie, 2017 r.

Źródło: <https://ipfs.io/ipfs/QmXoypizjW3WknFiJnKlWHCnL72vedxjQkDDP1mXWo6uco/wiki/IKEA.html>, z dnia: 01.06.2018

- kraje, w których funkcjonuje IKEA,
- państwa, na rynki którego ma zamiar wejść,
- rynki, na które nie ma zamiaru wchodzić.

Kiedy IKEA wchodzi na nowy rynek odpowiednio angażuje się w ekonomikę kraju i sprzyja jej w rozwoju. Zatrudnia dużą ilość ludzi, wykorzystuje lokalne surowce i współpracując z miejscowymi dostawcami, oraz tworzy własne kanały dystrybucyjne w tym kraju. Na przykładzie współpracy IKEA z dostawcami małych firm w Indiach, firma w ten sposób pomaga rozwijać się ich biznesowi i zabezpiecza środki do życia.<sup>71</sup> Na polskiej stronie internetowej IKEA można znaleźć raport w formacie wideo, (wykonany przez firmę Deloitte), w którym można znaleźć informacje dotyczące działalności IKEA w Polsce.<sup>72</sup>

IKEA jak i każde globalne przedsiębiorstwo wykorzystuje nie tylko *hard power*, ale i *soft power*,<sup>73</sup> (co językiem marketingu można nazwać nieformalną komunikacją marketingową) biorąc udział w różnych akcjach charytatywnych w celu pomocy dzieciom krajów biedniejszych oraz angażując się w rozwiązywanie problemów ekologicznych, jak na przykład ochrona środowiska.

*IKEA Social Initiative* we wszystkich sklepach po całym świecie (w Polsce przebiegała ona pod nazwą *Pluszaki dla edukacji*) podczas wakacji organizowała akcję charytatywną: z każdego sprzedanego pluszaka €1 przeznaczono dla fundacji *UNICEF* i organizacji charytatywnej *Save the Children*. Za ten okres wakacyjny firma nazbierała €5,4mln.<sup>74</sup> IKEA jest również zaangażowana w pomoc dla uchodźców. W 2011 r. firma wydała \$62 mln dla uchodźców z Somalii.<sup>75</sup>

Inicjatywami charytatywnymi zarządza *IKEA Foundation*. O swojej misji mówią: „...pragniemy wspierać lokalne społeczności w walce ze zmianami klimatycznymi i ich skutkami w najbiedniejszych zakątkach globu. Naszą wizją jest praca na rzecz świata, w którym dzieci doświadczające ubóstwa mają większą szansę, aby stworzyć lepszą przyszłość dla siebie, swoich

<sup>71</sup> *IKEA. Społeczna przedsiębiorczość*, [z:] [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=72&v=Ir9NWWcCoic](https://www.youtube.com/watch?time_continue=72&v=Ir9NWWcCoic), z dnia: 01.06.2018

<sup>72</sup> *Jak IKEA zmieniła Polskę?* [z:] <http://ikeawpolsce.pl>, z dnia: 01.06.2018

<sup>73</sup> Nye J., *Soft Power. Jak Osiągnąć Sukces w Polityce Światowej*, Warszawa 2007.

<sup>74</sup> *IKEA Soft Toy campaign raises 5.4 million for education projects*, [z:] <http://www.ivyrooses.com/Health/IKEA-Soft-Toy-campaign>, z dnia: 01.06.2018

<sup>75</sup> *IKEA Foundation gives UNHCR US\$62 million for Somali refugees in Kenya*, [z:] <https://web.archive.org/web/20120611182505/http://www.unhcr.org/news/general/727>, z dnia: 01.06.2018

rodzin”.<sup>76</sup> W celu promowania prowadzonych przez IKEA działalności charytatywnej, IKEA stworzyła program *IWitness*, który miał na celu pokazać pracownikom IKEA z Polski oraz innych krajów, na co zostały wydane środki finansowe, które wcześniej były zbierane dla uchodźców z Jordanii.<sup>77</sup>

Jeszcze jednym obszarem działalności IKEA są działania sprzyjające rozwiązaniu globalnych problemów ekologicznych. Na przykład firma promuje żarówki i lampy LED, co pozwala oszczędzać energię milionom rodzin po całym świecie.<sup>78</sup> Warto przytoczyć działania programu „Zrównoważony rozwój” (*People&Planet Positive*), celem którego jest do 2020 r. otrzymanie i zużycie energii (wykorzystującą w działalności firmy) z bardziej zrównoważonych źródeł.<sup>79</sup>

IKEA jest także partnerem szczytu COP-21, a razem z *IKEA Foundation* przekazała 1 miliard euro na „wsparcie działań na rzecz przyspieszenia transformacji do gospodarki niskoemisyjnej oraz pomocy społecznościom najbardziej dotkniętym przez zmiany klimatyczne”.<sup>80</sup>

Dzięki rozwojowi komunikacyjnemu, IKEA ma możliwość dotrzeć z swoimi komunikatami reklamowymi do odbiorców w każdym kraju. W taki sposób przygotowuje lokalnego konsumenta do swojego wejścia (za pomocą spotów reklamowych, billboardów, sieci społecznościowych, miejscowych liderów opinii oraz innych rodzajów mediów), jak również utrzymuje swoich klientów (o wszelkich sposobach komunikacji formalnej i nieformalnej można przeczytać w następnym podrozdziale). Czynniki sprzyjające procesom globalizacyjnym zostały również wspierającymi rozwoju giganta korporacyjnego, jakim bez wątpienia jest IKEA.

Jeśli idzie o identyfikację wizualną firmy IKEA, to jej logotyp został przedstawiony w kolorze błękitno-żółtym. Te dwa kolory (razem z czerwonym i zielonym) są najbardziej efektywnymi jeżeli chodzi o rozpoznawalność i przez to najczęściej używanymi kolorami w logo firm. Dodatkowo, te dwa kolory są podobne do barw flagi Szwecji – państwa, w którym powstała firma. Może być to wyrazem patriotyzmu założyciela.



Rys. 9. Logo IKEA.

Źródło: <http://www.gp24.pl/strefa-biznesu/wiadomosci/z-regionu/a/ikea-w-gdanskujest-firma-ktora-przywiezie-nam-zakupy,10210282/>, z dnia: 01.06.2018

Opierając się na dobrze wybudowaną strategię funkcjonowania przedsiębiorstwa, strategię konkurencyjną oraz marketingową firma IKEA stała silnym graczem na rynku globalnym. Jej sklepy zlokalizowano na 5 kontynentach i w 48 państwach. Jej zyski finansowe co każdy rok zwiększają się. Poprzez coraz dostępniejszą komunikację popularność IKEA rośnie oraz towary IKEA kojarzone z jakością i niską ceną. IKEA jest uczestnikiem różnych programów dotyczących rozwiązań globalnych problemów świata.

<sup>76</sup> *Zabawa to poważna sprawa. Dlaczego i jak IKEA pomaga uchodźcom z Jordanii*, [z:]

[https://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/pdf/iwitness/iwitness\\_ebook\\_web.pdf](https://www.ikea.com/ms/pl_PL/pdf/iwitness/iwitness_ebook_web.pdf), z dnia: 01.06.2018

<sup>77</sup> *Ibidem*.

<sup>78</sup> *Grupa IKEA uzyskała dochód 31,9 miliardów euro, co oznacza wzrost o 11,2%*, [z:] <https://ikea.prowly.com/4950-grupa-ikea-uzyskala-dochod-31-9-miliardow-euro-co-oznacza-wzrost-o-11-2>, z dnia 27.06.2018

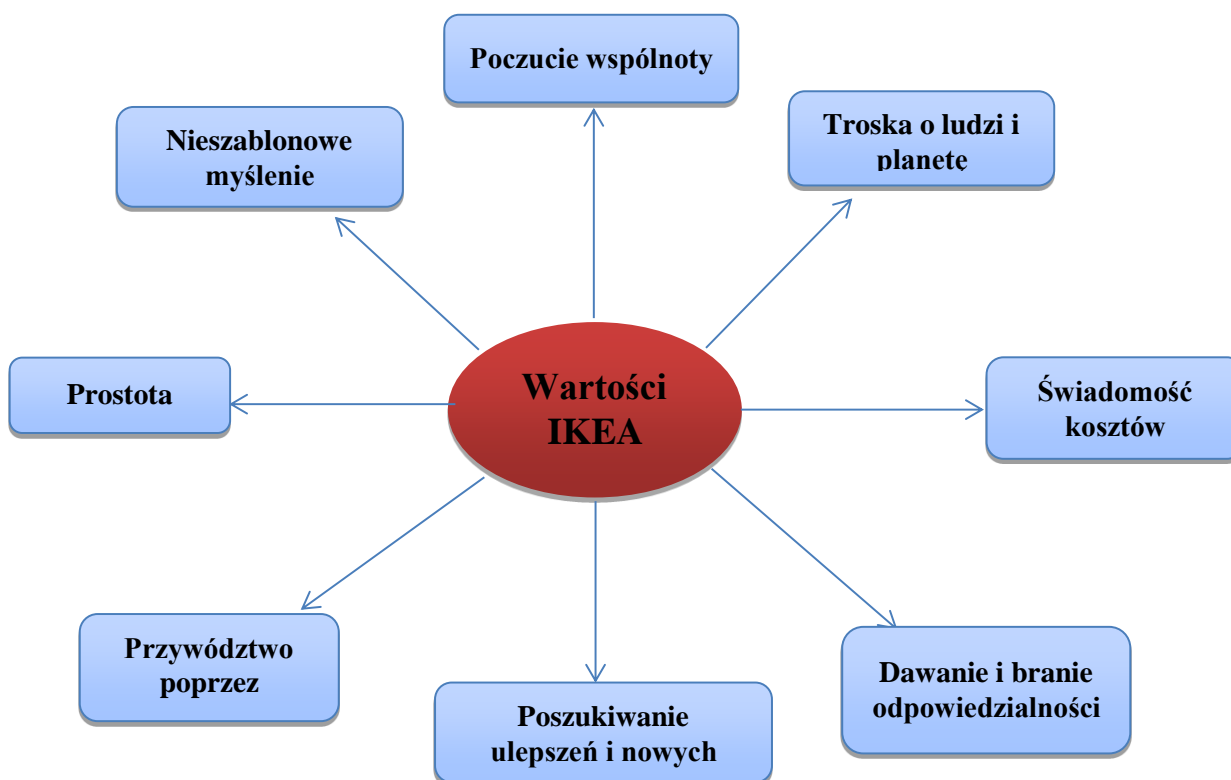
<sup>79</sup> *People & Planet Positive*, [z:] [https://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/pdf/reports-downloads/IKEA\\_Sustainability\\_Strategy\\_People\\_& Planet\\_Positive.pdf](https://www.ikea.com/ms/pl_PL/pdf/reports-downloads/IKEA_Sustainability_Strategy_People_& Planet_Positive.pdf), z dnia 27.06.2018; *Yearly Summary FY 2016*, [z:] [https://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/pdf/YS\\_2016/IKEA\\_YS\\_FY16\\_digital\\_FINAL\\_version.pdf](https://www.ikea.com/ms/pl_PL/pdf/YS_2016/IKEA_YS_FY16_digital_FINAL_version.pdf), z dnia 20.06.2018

<sup>80</sup> *Grupa IKEA uzyskała... op.cit.*

### 2.3. Rozwój firmy na rynku międzynarodowym – analiza strategii

W strukturze strategii marketingowej, która jest przedstawiona w kształcie piramidy w podrozdziale *Strategia marketingowa – istota i narzędzia*, na pierwszym miejscu jest **misja** firmy. Ustalenie misji firmy, jej wizji, wartości, którymi się kieruje jest czynnością, tworzącą dobry fundament kultury korporacyjnej, stosunek do pracy i do wszelkich wyzwań, które firma przed sobą stawia.

Misją IKEA jest „tworzenie wyjątkowej wartości dla Klienta poprzez rozwój mocy produkcyjnych”,<sup>81</sup> zaś wizją firmy jest „tworzenie lepszych warunków codziennego życia dla wielu ludzi”.<sup>82</sup> Aby uszczegółwić misję oraz wizję firmy, został stworzony szereg wartości, na których firma się opiera i orientuje w swojej działalności.



Rys. 10. Zestaw wartości IKEA.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kultura i wartości IKEA*, [z:] <http://www.industry.ikea.pl/index/o-nas/kultura-i-wartosci/>, z dnia: 01.06.2018

Firma IKEA ze względu jej wartości (zestaw których zawiera *Załącznik Nr 1*) została prezentowana jako kreatywna, oszczędna, odpowiedzialna, prosta, dbająca o ludzi i środowisko firma. Aby nie stracić swojego autorytetu wśród nabywców, ciągle powinna demonstrować, że to nie są puste słowa .

Jeszcze jedną wartością nieokreśloną w zestawie firmy, ale ważną dla jej założyciela, jest rodzina. W pierwszej kolejności produkcja firmy jest skierowana na lepsze warunki dla codziennego życia dla jak największej ilości rodzin. Po drugie Ingvar Kamprad traktował firmę jako własną wielką rodzinę i zachęcał do takich relacji z IKEA i wszystkich pracowników.

Rozpatrując globalną strategię firmy, należy poddać w analizie strategię konkurencyjne oraz dwa podziały strategii: **strategię wejścia** na rynek międzynarodowy i **strategię obecności** przedsiębiorstwa na rynku.

#### Strategie konkurencyjne

<sup>81</sup> *Kultura i wartości IKEA*, [z:] <http://www.industry.ikea.pl/index/o-nas/kultura-i-wartosci/>, z dnia 20.06.2018

<sup>82</sup> *Ibidem*.

Według Portera wyróżnia się trzy strategie konkurencyjne, które szczegółowo opisane w podrozdziale *Strategia marketingowa – istota i narzędzia*. IKEA umiejętnie wykorzystuje dwie z nich: strategia przywództwa kosztowego (*cost leadership*) oraz strategia zróżnicowania lub dyferencjacji (*differentiation*). Te strategie są przewagą konkurencyjną IKEA, jak również podstawą dla działań promocyjnych firmy.

### **Strategia wejścia**

Jedyną strategią wejścia na rynek zagraniczny firmy IKEA jest **franchising** (z wyjątkiem sklepu IKEA w Delft w Holandii, właścicielem którego jest Inter IKEA Systems B.V.). Proces ten odbywa się w następującej kolejności: holenderski koncern INGKA Holding, właścicielem którego pozostaje Stichting INGKA (franczyzodawca), sprzedaje licencję biznesową dla franczyzobiorcy – miejscowego partnera kraju na rynek którego wchodzi.<sup>83</sup> W zawartej umowie IKEA z lokalnym przedsiębiorcą adaptowane jedynie mogą zostać: elementy marketingowe, które nie będą przeczyć ogólnej koncepcji biznesowej firmy.

Kolejne strategie obecności na rynku opierają się na strategiach marketingu-mix. Poniżej zostanie przeanalizowana każda potencjalna strategia, stosowana przez firmę IKEA.

### **Strategia produktowa**

**Orientacja na produkt standardowy** jest główną koncepcją produktową firmy IKEA. Asortyment IKEA jest taki jednakowy na wszystkich kontynentach. Dużo swoich towarów IKEA projektuje sama i obowiązkowo daje nazwy w języku szwedzkim, podkreślając tym samym pochodzenie firmy.

Adaptacji produktów IKEA jedynie poddała się rynkowi Stanów Zjednoczonych Ameryki: specjalnie dla rynku amerykańskiego były zrobione głębsze szafy.<sup>84</sup>

### **Strategia promocyjna**

IKEA w zakresie promocji wykorzystuje **strategię globalną**, która polega na podobieństwach kulturowych między krajami, a zarazem wewnętrznej jednorodności kultur tych krajów.<sup>85</sup> Tym tłumaczy się jej orientacja na produkt zestandaryzowany i odpowiednie wykorzystanie standardowych kampanii promocyjnych. IKEA umiejętnie wykorzystuje elementy zarówno formalnej, jak i nieformalnej komunikacji marketingowej.

Warto zacząć od *komunikacji nieformalnej*, ponieważ przez konsumenta jej narzędzia traktowane są jako bardziej wiarygodne, niż świadomie zaplanowane przez firmę działania promocyjne.

- misja, wizja, wartości, które zostały zatwierdzone w Kodeksie IKEA,<sup>86</sup>
- przyjacielska atmosfera w pracy, zespół IKEA traktuje się jako rodzina, stąd zaangażowanie w pracę i lojalność pracowników,<sup>87</sup>
- identyfikacja wizualna – logotyp IKEA, kolorystyka (o tym więcej wspomina się w poprzednim podrozdziale),
- historia firmy opowiedziana w książce Bertilla Torekulla, który przeprowadził wywiad z założycielem firmy Ingvarem Kampradem
- lokalizacja firmy: sklepy IKEA nieprzypadkowo znajdują się daleko od miast, żeby przyjechawszy kilkadziesiąt kilometrów człowiek coś kupił, a nie wrócił bez zakupów,
- szkolenia – każdy pracownik przed podjęciem pracy w IKEA powinien przejść szkolenia i nauczyć się wartości firmy, historii stworzenia oraz wizji,<sup>88</sup>
- produkt – jeszcze na początku działalności firmy powstało założenie, że każdy klient będzie mógł dotknąć produktu, zobaczyć go z każdej strony, usiąść (w przypadku łóżka lub wersalki) oraz należy podkreślić, że każdy produkt ma nazwę (co indywidualizuje go) oraz, że większość produktów zostało zaprojektowanych przez projektantów IKEA i są unikalne,

<sup>83</sup> *How to become an IKEA franchisee*, [z:] <http://franchisor.ikea.com/how-to-become-an-ikea-franchisee-2/>, z dnia 20.06.2018

<sup>84</sup> *Case history IKEA's Global Strategy*, [z:] <https://www.pdfcor.com/userfiles/files/lettura2.pdf>, z dnia 02.06.2018

<sup>85</sup> Janeczek U., *Strategie...*, *op.cit.* s. 27.

<sup>86</sup> Torekull B. *op.cit.*, s. 56.

<sup>87</sup> Torekull B. *op.cit.*, s. 68.

<sup>88</sup> *Kultura i wartości IKEA... op.cit.*

- wykorzystanie materiałów ekologicznych oraz udział w przedsięwzięciach dbających o ochronę środowiska oraz pozytywne zmiany,<sup>89</sup>

- działalności charytatywne IKEA – stworzenie IKEA Foundation, która wspiera programy chroniące prawa dzieci które organizuje UNICEF i Save the Children w 25 000 indyjskich i pakistańskich wioskach.<sup>90</sup>

Co się tyczy *komunikacji formalnej* to na pierwszym miejscu znajdują się drukowane przez IKEA katalogi w każdym kraju (w jego języku i według jego waluty), na które przeznaczają się 70% budżetu na cele marketingowe firmy. IKEA stwarza również spoty reklamowe, które są tak zwanymi zwiastunami przyszłych katalogów.<sup>91</sup> Spoty reklamowe firmowe stworzone jako promowanie swojej działalności charytatywnej i ekologicznej (o czym było wspomniano wcześniej).

Kolejnym działaniem promocyjnym jest stworzenie strony internetowej i sklepu online, w którym można wybrać towary i zamówić dostawę. Również stworzenie stron internetowych w największych sieciach społecznościowych:

- Facebook: <https://www.facebook.com/IKEA-485045168530253/?rf=1051744188202738>
- Instagram: <https://www.instagram.com/ikeauk/>
- YouTube: <https://www.youtube.com/user/IKEA>

Obywatel każdego kraju, w którym znajduje się IKEA może znaleźć stronę internetową i stronę w sieci społecznościowej IKEA w swoim języku, co najczęściej ułatwia sposób poszukiwania potrzebnych informacji.

Kraje, na rynku których bierze udział IKEA, mają swój dział marketingu, którego zadaniem jest dopasowanie niektórych działań promocyjnych żeby zainteresować społeczność. Można porównać stronę społecznościową na Youtubie polską i angielską wersję, zawartość których się różni. W polskiej wersji strony IKEA na Youtubie<sup>92</sup> pojawił się serial „Dom pełen zmian”<sup>93</sup> z udziałem znanych i lubianych przez polskie społeczeństwo aktorów, takich jak Piotr Adamczyk, Izabela Kuna, Kazimierz Kaczor, Maria Maj, Jarosław Boberek oraz różne spoty reklamowe dotyczące świąt religijnych<sup>94</sup> i filmiki z wizytami u znanych osób, których wnętrza domów wyposażono w meble IKEA. Co się tyczy wersji strony w języku angielskim, zawiera ona więcej programów rozrywkowych, na przykład filmy animacyjne.<sup>95</sup>

Bardzo ciekawym trikiem promocyjnym IKEA jest aplikacja „Wyposażenie domu 3D”, w której każdy chętny ma możliwość zobaczenia, jak będzie wyglądał dany produkt IKEA w jego domu.

Akcja zwrócenia choinki za pieniądze – „możliwość zwrotu zakupionej choinki, dzięki czemu w sklepach po świętach było pełno ludzi”.<sup>96</sup>

Ważnym elementem komunikacji nieformalnej jest korzystanie z produktów firmy szanowanych ludzi i liderów opinii: blogerów, dziennikarzy, celebrytów.

## Strategia dystrybucyjna

<sup>89</sup> Grupa IKEA uzyskała dochód 31,9 miliardów euro, co oznacza wzrost o 11,2%, [z:] <https://ikea.prowly.com/4950-grupa-ikea-uzyskala-dochod-31-9-miliardow-euro-co-oznacza-wzrost-o-11-2>, z dnia 31.05.2018

<sup>90</sup> Nowe zaangażowania w sprawy dzieci sięga daleko, [z:] [https://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/this-is-ikea/people-and-planet/people-and-communities/](https://www.ikea.com/ms/pl_PL/this-is-ikea/people-and-planet/people-and-communities/), z dnia 31.05.2018;

New €8 million grant will help transform humanitarian AID system to protect children better, [z:] <https://www.ikeafoundation.org/stories/help-transform-humanitarian-aid-system-to-protect-children-better/>, z dnia 31.05.2018

<sup>91</sup> 2018 IKEA Catalogue, [z:] <https://www.youtube.com/watch?v=SibEz8q5mE8>, z dnia 31.05.2018

<sup>92</sup> IKEA Polska, [z:] [https://www.youtube.com/channel/Uck-9-91p0yVxR\\_JvNFah0dg](https://www.youtube.com/channel/Uck-9-91p0yVxR_JvNFah0dg), z dnia 31.05.2018

<sup>93</sup> Dom pełen zmian. Odcinek 1, [z:] <https://www.youtube.com/watch?v=cIlg22N9rITw>, z dnia 31.05.2018

<sup>94</sup> IKEA: Kalendarz adwentowy, [z:] <https://www.youtube.com/watch?v=MDtx-cCHsF4>, z dnia 02.06.2018

<sup>95</sup> Say Hej to IKEA Place, [z:] <https://www.youtube.com/watch?v=UudV1VdFtuQ>, z dnia 02.06.2018

<sup>96</sup> Strelcow A., IKEA, [z:] [academia.edu/14715955/\\_IKEA](https://academia.edu/14715955/_IKEA), z dnia 02.06.2018

Co się dotyczy elementów kanałów dystrybucyjnych, to IKEA jest bardzo uważna. Przede wszystkim ma swój kodeks wytycznych dla dostawców oraz orientuje się na jakość produkcji. Te działania można określić jako stosowanie **strategii dystrybucji selektywnej**.<sup>97</sup>

Poniżej zostały podane dwie ważne strategiczne techniki dystrybucyjne, stosowane przez firmę IKEA.

Wszystkie meble są dostarczane w częściach i nabywca sam ma możliwość złożenia ich, a przez to bardziej angażuje się w proces zakupu.

Kolejnym elementem dystrybucyjnym jest wygląd sklepu. Koncepcja sklepu polega na projektowaniu wnętrza w stylu szwedzkim. Wewnątrz sklepu znajduje się restauracja z kuchnią szwedzką, gdzie można znaleźć potrawy oraz słodczyce, i głównie – spróbować klopsiki szwedzkie.

### Strategia cenowa

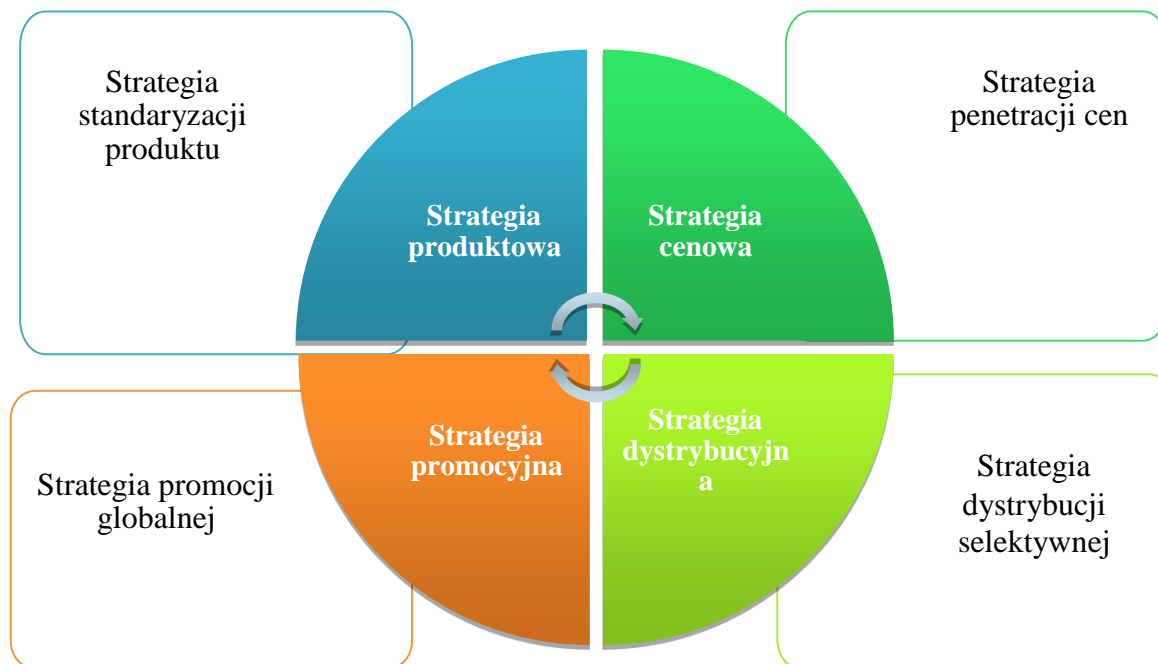
Pierwszą strategią świeżo stworzonej firmy IKEA była **strategia penetracji cen**. Tej strategii IKEA pozostaje wierna do dnia dzisiejszego. Istnieje fałszywe założenie, że niskie ceny oznaczają niską jakość produktu, i na odwrót: wyższa cena oznacza wyższą jakość produktów. Założyciel IKEA chciał udowodnić, że niekoniecznie tak jest. Ingvar Kamrad pragnął, aby ładne, wygodne i jakościowe meble były dostępne dla jak największej ilości rodzin.<sup>98</sup> Zysk przedsiębiorcy polegał na sprzedaży jak największej ilości artykułów. W taki sposób strategia penetracji cen była atrakcyjną zarówno ze strony przedsiębiorstwa, jak i ze strony nabywcy.



Rys. 11. Strategie konkurencyjne firmy IKEA.  
Źródło: opracowanie własne.

<sup>97</sup> Raporty dotyczący Bazy Dostaw, [z:] [http://www.inter.ikea.com/Documents/Certyfikat%20SBP%20IKEA%20INdustry%20Wielbark%20\(PL\).pdf](http://www.inter.ikea.com/Documents/Certyfikat%20SBP%20IKEA%20INdustry%20Wielbark%20(PL).pdf), z dnia 02.06.2018

<sup>98</sup> Bertill T., *Historia... op.cit.*, s. 59.



Rys. 12. Strategie marketingowe oraz podstawowe narzędzia zestawu marketingu-mix, stosowane przez firmę IKEA.  
Źródło: opracowanie własne.

W drugim rozdziale *Globalna strategia marketingowa firmy IKEA* została poddana analizie strategia globalna korporacji IKEA, a dokładniej – każda mniejsza strategia wejścia i obecności przedsiębiorstwa na rynku globalnym, które stosuje IKEA.

Podrozdział *Historia firmy, założyciel, rozwój* została opisana historia firmy IKEA od początku jej założenia i rozwój w następnych dziesięcioleciach. Oraz wspomina się o założycielu firmy Ingvaru Kampradu, który całe swoje życie poświęcił firmie.

Następny podrozdział *Czynniki decydujące o zglobalizowaniu firmy* opowiada o faktach i warunkach, dzięki którym można nazwać firmę IKEA firmą globalną.

Analiza każdej strategii jako konkurencyjnej, jak i marketingowej została opisana w podrozdziale *Rozwój firmy na rynku międzynarodowym – analiza strategii*. Ze względu na podział strategii marketingowej na strategię wejścia na rynek i na strategię obecności na rynku na rys. 12 zostały przedstawione wszystkie strategie, którymi posługuje się IKEA.

Drugi rozdział jest częścią praktyczną odnośnie pierwszego rozdziału i prezentuje sobą analizę case study firmy IKEA. Trzeci rozdział opisuje analogicznie do drugiego analizę *case study*, lecz firmy McDonald's.

## Rozdział III

### Globalna strategia marketingowa firmy McDonald's

#### 3.1 Historia firmy, założyciele, rozwój

Historia McDonald'sa zaczyna się od 1940 r. w Stanach Zjednoczonych Ameryki, w miejscowości San Bernardino w stanie Kalifornia, gdzie została otworzona mała restauracja dla zmotoryzowanych. Ponieważ w środku XX stulecia były popularne bary, w których jedzenie kelnerki nosiły do samochodów, bracia postanowili otworzyć bar, z taką samą usługą, pod nazwą McDonald's. Centralnym posiłkiem był hamburger, o czym informowano już na szyldzie.



Rys.13. Pierwszy bar, otwarty w 1940 r. w San Bernardino.

Źródło: <https://www.sanvis.es/hamburguesas/hamburguesas-sanvis-2/>, z dnia: 04.06.2018

Biznes McDonaldu powoli rozwijał się, jednak ich klientami głównie byli motocykliści oraz nastolatki. Postanowili zatem przyspieszyć tempo pracy i zmniejszyć ilość potraw, ale zrobić z nich atrakcyjną wizytówkę baru. W 1948 r. zdecydowali zamknąć na trzy miesiące bary, żeby całkowicie zmienić koncepcję biznesową przedsiębiorstwa McDonald's. Postanowili działać według zasady: nie marnować czasu. Następnie zostały wprowadzone zmiany: liczba posiłków zmniejszyła się od 25 do 9 pozycji, powstał system szybkiej obsługi (*speed service system*), który spowodował redukcję personelu (zamienili naczynia na papierowe i plastikowe talerze i sztućce i w taki sposób pozbyli się zmywarek, zaś wygospodarowali sobie czas tracony wcześniej na zmywanie); bardziej zmechanizowali proces przygotowania jedzenia – każdy pracownik był odpowiedzialny tylko za jeden etap robienia posiłków. Nie zapomnieli również o zmianach w polityce cenowej – ich ceny były dużo niższe, niż u konkurentów: hamburger kosztował 15 centów (na cenę dzisiejszą to 1,5 dol.), cheeseburger – 19, mleczne koktajle – 20 centów, a frytki – 20.<sup>99</sup> „Cała nasza koncepcja opierała się na trzech filarach: prędkości, niskich cenach i wielkości posiłków”, – później mówili w swoich wywiadach bracia.<sup>100</sup> Ta strategia stała się początkiem sukcesu przedsiębiorstwa McDonald's. W tym czasie zysk finansowy sięgał około 350 tys. dol., i McDonaldu udało się uzyskać przychód po 100 tys. dol. dla każdego (obecnie to wartość ok. 1 mln.).

W tym czasie stworzono logotyp McDonald'sa – dwa złote łuki, które według założeń Richarda McDonalda miały symbolizować rozwój firmy.<sup>101</sup>

<sup>99</sup> Szewczak N., *Twórcy McSukcesu. Kto tak naprawdę stworzył McDonalda?* [z:] <https://www.forbes.pl/przywództwo/kto-stworzył-mcdonalda-ray-kroc-i-bracia-mcdonaldowie/4rndbcv>, z dnia: 06.06.2018

<sup>100</sup> *Ibidem.*

<sup>101</sup> *Ibidem.*





Rys. 14. Restauracja w stanie Richmond 1967 r.

Źródło: <https://canadianart.ca/news/new-in-brief-mcdonalds-pulls-anti-museum-radio-ad-and-more/>, z dnia: 04.06.2018

W kolejnych latach McDonald's sukcesywnie się rozwijał. Powstało 9 nowych lokalizacji i i właściciele podpisali 21 umowę o sprzedaży franczyzy. Ponieważ w dokumentach nie było określonych wytycznych dotyczących marki, restauracja McDonald's wpadła w kryzys przez niejednolite działania nowo powstałych firm: zmienione menu, oferowanie odmiennych produktów pod brandem McDonald'sa, co wyraźnie/znacznie pogorszyło wizerunek firmy.

Punktem przełomowym było spotkanie Raya Kroca i braci McDonalldów w 1954 r., które bardzo mocno wpłynęło na przyszłość przedsiębiorstwa. Kroc stał się ich agentem i od tego czasu współpracował z nimi – został specjalistą ds. franchisingu firmy McDonalldów i otrzymywał 1,9 proc. od każdej zawartej umowy franchisingowej. Później Kroc założył firmę *Franchise Realty Corporation* i otworzył pierwszą franchisingową restaurację pod nazwą McDonald's. Zwracał bardzo uwagę, aby produkcja restauracji była zestandaryzowana: każdy hamburger musiał mieć identyczny wygląd, mieścić taką samą liczbę składników oraz tyle samo kosztować w każdej restauracji sieci McDonald's. Dochód firmy błyskawicznie wzrastał. Jednak opinie dotyczące rozwoju firmy McDonalldów i Kroca nie zawsze były jednakowe.

Zatem w 1961 r. Ray Kroc kupił firmę od braci McDonalldów za 2,7 mln. dol. Za cztery lata otworzył 700 restauracji w 44 stanach Ameryki. Do śmierci Raya Kroca McDonald's otworzył 7,5 tys. restauracji w 31 państwach, a wartość firmy została oszacowana na 8 mld. dol.

Podsumowując, firma McDonald's rozpoczęła swoją działalność od małej restauracji w San Bernardino, ale później przemieniła się w gigantyczną korporację działającą prawie w każdym kraju świata. Przez kolejne lata rozszerzała swoją działalność, jednak nie traciła fundamentalnych założeń, dzięki którym do tej pory jest unikalną i wyróżniającą się wśród konkurencji.

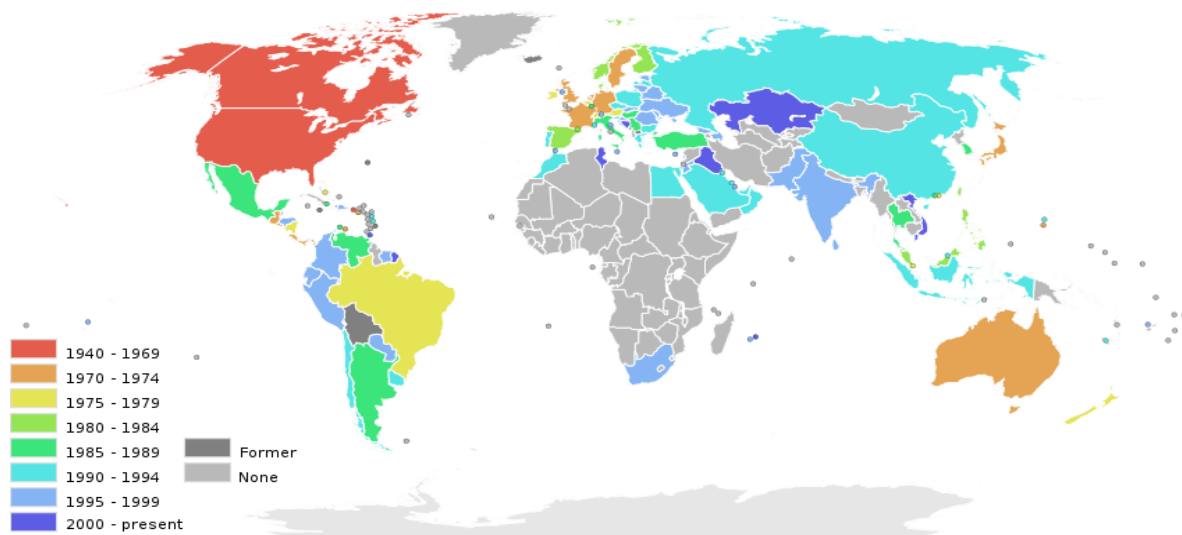
### 3.2 Czynniki decydujące o zglobalizowaniu firmy McDonald's

Firma McDonald's kilka ostatnich dziesięcioleci ulega globalizacji. W tym podrozdziale zostaną opisane różne czynniki świadczące o tym, że firma jest aktywnym uczestnikiem procesów globalizacyjnych. Analiza tych czynników będzie opisana według planu wcześniej opisanego w podrozdziale *Czynniki decydujące o zglobalizowaniu firmy IKEA*.

Pierwszym i centralnym czynnikiem jest obszar geograficzny działalności McDonald'sa. Restauracje tej firmy funkcjonują na 5 kontynentach w 89 krajach,<sup>102</sup> ich liczba stanowi około 37 tys. restauracji, codziennie firma obsługuje 69 mln ludzi.<sup>103</sup> Obszar geograficznej działalności gospodarczej można zobaczyć na rysunku poniżej, gdzie w jaskrawych kolorach zostały wyróżnione państwa zagospodarowane przez McDonald's oraz w jakich latach to się zdarzyło. W kolorze jasno szarym (i głównie to kontynent afrykański) oznakowano terytorium, na którym firma nie prowadzi swojej działalności, a ciemno szarym – kraje, z rynku których McDonald's się wycofał.

<sup>102</sup> *Around The World*, [z:] <https://corporate.mcdonalds.com/content/corpmcd/about-us/around-the-world.html>, z dnia: 03.06.2018

<sup>103</sup> *What we're doing to take Climate Action*, [z:] <https://corporate.mcdonalds.com/content/corpmcd/scale-for-good/climate-action.html>, z dnia: 06.06.2018



Rys. 15. Lokacje restauracji McDonald's po całym świecie.

Źródło: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/a6/McDonaldsWorldLocations.svg>, z dnia: 04.06.2018

Bracia McDonaldowie jeszcze na początku kształtowania firmy wymyślili logotyp i kolorystykę McDonald's. Poniżej umieszczono zdjęcie współczesnego logotypu oraz slogan reklamowy: *I'm lovin' it*. Warto zwrócić uwagę na stosowaną kolorystykę logotypu oraz tła. Czerwony, żółty oraz zielony (na którym czasem można zobaczyć sygnet firmy) są centralnymi kolorami w stworzeniu logotypów, ponieważ ich barwy najmocniej przyciągają wzrokową uwagę człowieka i są sukcesywnie zapamiętywalne.



Rys. 16. Współczesny logotyp i slogan reklamowy firmy McDonald's.

Źródło: <https://vignette.wikia.nocookie.net/logopedia/images/1/13/McDonalds-Logo-Wallpaper-download.png/revision/latest?cb=20161120161334&format=original>, z dnia: 04.06.2018

Firma McDonald's ma swoją własną kulturę korporacyjną, zasady której zawarte w oficjalnym dokumencie pod nazwą *Zbiór zasad etyki zawodowej*. W nim zostały wymienione wartości firmy i opisane konkretne działania realizujące zestaw głównych koncepcji McDonald'sa.

Wartości McDonald'sa zawierają 7 głównych reguł postępowania i funkcjonowania przedsiębiorstwa:

- We wszystkim co robimy naszych gości stawiamy na pierwszym miejscu.
- Zależy nam na naszych ludziach.
- Jesteśmy przekonani do założeń systemu McDonald's.
- Prowadzimy naszą działalność w sposób etyczny.
- Inwestujemy w nasze lokalne społeczności.
- Rozwijamy naszą firmę z zyskiem.

- Stale dążymy do poprawy.<sup>104</sup>

Te wartości charakteryzują firmę jako otwartą do ludzi, troszczącą się o swoich klientów, rozwijającą się i również dbającą o zysk restauracji. Stworzone wartości postępowania oraz zachowania pracowników i kierownictwa kreują dobry wizerunek firmy oraz budują autorytet, wywołują szacunek do działalności firmy McDonald's.

Misja firmy została stworzona przez Raya Kroca w 1958 r. i do tej pory jest aktualna. Jego słowa zawierają główną koncepcję składającą się z trzech filarów: etyki, uczciwości i niezawodności: „Fundamentami naszej działalności są **etyka, prawdomówność i niezawodność**. Na dobrą reputację pracuje się latami. Nie jesteśmy orędownikami idei. Jesteśmy ludźmi biznesu z solidnym, stałym i konstruktywnym programem etycznym, który za kilkadziesiąt lat będzie jeszcze bardziej popularny niż dzisiaj”<sup>105</sup>

Co się dotyczy udziału w rynku globalnym, to warto jeszcze przytoczyć fakt stworzenia zespołu *Global Diversity, Inclusion & Community Engagement*, w którym również uczestniczy 18 członków z całego świata. Wspólnota stwarza możliwości uczestnictwa w edukacyjnych programach, jedna z nich została opisana w portfolio *Beyonda Bias Food for Thought*, celem której jest ulepszenia techniki przygotowania posiłków przy *Hamburger University*.<sup>106</sup>

Jeszcze jednym programem, który funkcjonuje w ramach działalności jest *Employee Business Networks*, który został stworzony, aby pomagać w zatrudnieniu osobom w różnym wieku, z różnych krajów i mających różny status socjalny: *Global Women's Leader Ship Network*, *Veteran Employee Business Network*, *Working Parents Business Network* i inne.

Kolejnym czynnikiem świadczącym o zglobalizowaniu firmy jest udział w rozwiązaniu problemów ekologicznych. McDonald's na swojej stronie internetowej udostępnia raporty (*Energy and Climate Change Position Statement, Helping Lead a Global Movement For Beef Sustainability*),<sup>107</sup> które świadczą o świadomej ekologicznej pozycji prowadzenia działalności gospodarczej McDonald'sa.

McDonald's również jest zaangażowany w działalność charytatywną. W Stanach Zjednoczonych powstał Dom Ronalda McDonalda, który obecnie działa także na terenie Europy. Został stworzony pod hasłem: „Aby rodzina mogła być razem” (*Helping families stay close*). Są to domy przy szpitalach dziecięcych, które oferują bezpłatny pobyt i wyżywienie dla rodziców chorego dziecka w szpitalu.<sup>108</sup>

Podsumowując, McDonald's uczestniczy w wielkiej liczbie procesów i przedsięwzięć o charakterze globalnym. Po pierwsze, firma ma określoną misję, wartości, którymi się kieruje, oraz logotyp i kolorystykę, która jest taka sama na całym świecie. Po drugie, zajmuje się działalnością charytatywną. Po trzecie, nie omija udziału w rozwiązywaniu problemów globalnych. Po czwarte, prowadzi działalność gospodarczą na pięciu kontynentach. Czynniki te świadczą o jego aktywnej i świadomej pozycji na rynku globalnym.

### 3.3. Rozwój firmy na rynku międzynarodowym – analiza strategii

Analiza globalnej strategii marketingowej to przede wszystkim analiza każdej poszczególnej strategii marketingu-miks oraz wszelkich technik i narzędzi, które firma stosuje w swojej działalności. Ponieważ cele pracy nie przewidują analizy strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa, dalej zostaną zaprezentowane wyłącznie strategie konkurencyjne i marketingowe firmy McDonald's.

<sup>104</sup>Zbiór *Zasad Etyki Zawodowej*, [z:]

[https://www.mcdonalds.com/dam/AboutMcDonalds/Investors/9497\\_SBC\\_International\\_POL.pdf](https://www.mcdonalds.com/dam/AboutMcDonalds/Investors/9497_SBC_International_POL.pdf), z dnia: 03.06.2018

<sup>105</sup>*Ibidem*.

<sup>106</sup>*Global Diversity, Inclusion & Community Engagement*, [z:] <https://corporate.mcdonalds.com/content/corpmcd/about-us/diversity-and-inclusion.html>, z dnia: 03.06.2018

<sup>107</sup>*Energy and Climate Change Position Statement*, [z:] [http://stage-corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/McD\\_EnergyClimateChangePositionStatement.pdf](http://stage-corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/McD_EnergyClimateChangePositionStatement.pdf), z dnia: 06.06.2018; *Helping Lead a Global Movement For Beef Sustainability*, [z:] <https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/McDonald%27s-Beef-Sustainability-Report.pdf>, z dnia: 03.06.2018

<sup>108</sup>*RMHC*, [z:] <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/community/giving-back-with-ronald-mcdonald-house.html>, z dnia: 06.06.2018

Zaczynając od **strategii konkurencyjnej** (według Portera) warto powiedzieć, że na początku swojej działalności bracia McDonalldowie kierując kilkoma barami szybkiej obsługi, postanowili zmniejszyć listę potraw w celu stworzenia specyficznego menu, które będzie charakterystyczne wyłącznie dla ich zakładu gastronomicznego. Czyli nie chcieli mieć menu bogatego w potrawy, a tylko kilka pozycji, z którymi kojarzyłaby się ich restauracja. Dlatego można przypuszczać, że na początku działalności McDonalda pierwszą stosowaną strategią konkurencyjną była **strategia koncentracji** (*focus strategy*), która pozostaje aktualną i do dziś. Kolejną strategią konkurencyjną McDonalda'sa jest **strategia dyferencjacji** (*differentiation*). Produkcja McDonalda'sa ciągle poddaje się innowacjom, modyfikacjom i ulepszeniom: aby stawać się dla nabywców atrakcyjną restauracją i zwiększać liczbę klientów. McDonald's stale poddaje kontroli jakość wykorzystywanych produktów. W tym celu stworzono specjalny Dział Zapewnienia Jakości, obowiązkiem którego jest nieustanny nadzór nad działalnością dostawców, oraz każdego procesu przebiegającego w McDonald's. Dlatego klienci mogą być pewni wysokiej jakości produktów w McDonald'sie.

**Strategią wejścia** na rynek zagraniczny dla McDonald'sa<sup>109</sup> podobnie jak i dla firmy IKEA jest **franchising** czyli strategia kontraktowa bez zaangażowania kapitałowego. Warto powiedzieć, że przy zawarciu umowy o sprzedaży franczyzy jest umowa o odbyciu rocznego stażu w Stanach Zjednoczonych. Robi się to w celu większego zaangażowania partnera lokalnego w działalność korporacji, dzielenia się doświadczeniem przygotowania posiłków McDonalda'sa i również zapoznania się ze wszystkimi wytycznymi dotyczącymi organizacji i prowadzenia gospodarstwa biznes koncepcji firmy.

### **Strategia produktowa**

W większym stopniu strategia produktowa firmy jest zestandaryzowana, jednak w niektórych krajach ze względu na normy religijne i społecznościowe, preferencje konsumenckie są zróżnicowane. Pod tym względem wprowadza się strategie adaptacyjne, które w małym stopniu modyfikują standardowe dla McDonalda'sa menu. Można zatem mówić o stosowaniu **strategii dualnej albo globalnej** (*global and local*).

Aby wyróżnić działania z obszaru globalnego i regiocentrycznego poniżej narzędzia marketingu-miks zostaną podzielone na dwie strefy: standardowe i adaptacyjne.

#### *Orientacja standardowa:*

- Centralnym produktem McDonalda'sa od początku jego funkcjonowania był i jest hamburger. W każdym kraju, gdzie istnieje McDonalda's, można znaleźć taką samą kanapkę. W sieci restauracji McDonalda's dbają o to, aby produkt pozostawał taki sam we wszystkich restauracjach po całym świecie.
- Według Macierzy Ansoffa, firma korzysta ze **strategii rozwoju produktu**. W ciągu dziesięcioleci pojawił się szereg różnych rodzajów hamburgera. Wiązało się to ze zmianami składników i smaków (nawet pojawił się wegetariański hamburger), zadowolając różne życzenia konsumenta.
- Jako przykład strategii rozwoju produktu (Macierz Ansoffa), McDonalda's otworzył *McCafe* (do menu którego weszły różne napoje kawowe) i to działanie można traktować również jako reakcję na działanie konkurencyjnego przedsiębiorstwa *Starbucks*.

#### *Orientacja adaptacyjna:*

Pomimo menu standardowego w niektórych krajach McDonalda's ustępuje miejsce preferencjom lokalnego konsumenta i lekko modyfikuje zestaw swoich posiłków. To znaczy korzysta ze **strategii regiocentrycznej**.<sup>110</sup> Na przykład:

<sup>109</sup> Duliniec E. *Marketing... op.cit.*, s. 118.

<sup>110</sup> 6 marek, które opracowały znakomite strategie globalnego marketingu, [z:] <https://nowymarketing.pl/a/6804,6-marek-ktore-opracowaly-znakomite-strategie-globalnego-marketingu>, z dnia: 05.06.2018

- we Włoszech dołączono do menu makarony *Pesto Pasta*, które uwielbiają Włosi i które można zjeść w Rzymie (makarony, ale zupełnie innego rodzaju również można znaleźć w menu na Filipinach, pod nazwą *McSpaghatti*).<sup>111</sup>
- W Indiach ze względu na przyjęte normy religijne, można znaleźć sporą liczbę kanapek wegetariańskich ze znanym indyjskim serem *paneere*. W 2003 r. McDonald's nawet wymyślił specjalną kanapkę z chleba podobnego do pity, która stała się bardzo znana w restauracjach McDonald's na Bliskim Wschodzie.
- W Norwegii cieszy się popularnością filet z łososia *McLak*, który był stworzony wyłącznie dla krajów skandynawskich, w kuchni których potrawy rybne zajmują centralne miejsce.
- Wielbiciele wołowiny i sielskiego jedzenia w Polsce mają możliwość spróbować *WieśMaca*.
- W Niemczech serwują do posiłków piwo,<sup>112</sup> w Portugalii można zjeść ciastko (*pasteis de nata*), które jest bardzo popularne w tym kraju. W Japonii do oferowanego zestawu menu włączono ryż i *teriyaki burger* z grilowanym ananasem.<sup>113</sup>

### Strategia promocyjna

Co się dotyczy strategii promocyjnej McDonald'sa to analogicznie do IKEA, firma stosuje strategię globalną, co oznacza wykorzystanie podobnych narzędzi promocyjnych.

- Pierwsze, co zasługuje na uwagę to **logotyp i kolorystyka**, oraz **misja** i zestaw **wartości** firmy McDonald's, które szczegółowo zostały opisane w poprzednim podrozdziale.
- Kolejnym elementem, którym firma komunikuje z odbiorcą jest slogan reklamowy sieci restauracji McDonald's „I'm lovin' it”. Z punktu widzenia języka reklamy wymawiając ten slogan człowiek wówczas nieświadomie wyraża swoją sympatię do McDonald'sa albo jego produktów poprzez zawarty w tym zdaniu zaimek pierwszej osoby liczby pojedynczej „ja” i czasownik, który, chociaż nieświadomie, ale wywołuje pozytywne skojarzenia z marką. Warto powiedzieć, że w ciągu 78 lat istnienia, firma używała 23 różnych sloganów reklamowych, jednak powyższy wspomniany zostaje aktualnym i do teraz.
- W różnorodnych komunikatach reklamowych można zobaczyć obraz szczęśliwej rodziny: kochających małżonków, cieszących się dzieci. Te treści skupiają się przede wszystkim na wywołaniu chęci nabycia produktów firmy poprzez odwołanie się do takich wartości jak rodzina, przyjaźń, „wizja perfekcji, duch młodości i zabawy, doświadczenie żywnościowe dla każdego konsumenta w każdym czasie” - cztery cechy systemu wartości, na które opierają się komunikaty reklamowe brandu.<sup>114</sup> Oraz odwołują się do przyjemnych emocji, które człowiek przeżyje, jeżeli kupi oferowany produkt.
- Właśnie strony internetowe firmy w sieciach społecznościowych, proponują filmiki na różne tematy, które również mają zachęcać klientów do częstszego odwiedzania restauracji. Na przykład na polskiej stronie Youtube można oglądać serię filmików „Mam smaka na Maka”. Głównymi bohaterami tych filmików są młode osoby, jedzące potrawy McDonald'sa i właśnie dlatego mają dużo energii żeby zajmować się tym, co lubią. Reklama skierowana do młodszego audytorium i jej celem jest połączyć przyjemne emocje z produktami McDonald'sa.<sup>115</sup>
- Bardzo ciekawą formą nieformalnej komunikacji marketingowej marki jest organizacja Dnia McDonald'sa, prowadzona corocznie w największych miastach świata. Program zawiera zabawy, atrakcje, bezpłatne jedzenie, a również niespodzianki w różnych zakątkach miasta.<sup>116</sup>

### Strategia dystrybucyjna

<sup>111</sup> *Case study: Jak promuje się McDonalds...* [z:] <http://www.malawiejskafirma.pl/pl,112,case-study:-jak-promuje-sie-mcdonalds---jesli-prowadzisz-mala-firme,-zrob-to-samo>, z dnia: 05.06.2018

<sup>112</sup> Duliniec E., *Marketing...*, *op.cit.*, s. 41.

<sup>113</sup> *Ibidem*. s. 41

<sup>114</sup> *McDonald's zamierza stworzyć nową strategię marketingową*, [z:] <http://mmponline.pl/artykuly/118610,mcdonald-s-zamierza-stworzyc-nowa-strategie-marketingowa>, z dnia: 05.06.2018

<sup>115</sup> *MamSmakaNaMaka*, [z:]

<https://www.youtube.com/watch?v=jLfpvNODbMU&list=PLUsPUIYH0DiNcaUCWnXMEt36IadPIw8Jz&index=7>, z dnia: 05.06.2018

<sup>116</sup> Just Another Day .Strona internetowa: <https://www.youtube.com/watch?v=As-p6OxGTIQ> Data dostępu: 05.06.2018

Co się tyczy strategii dystrybucyjnej McDonald's czyli szeregu działań firmy w zakresie opakowania, miejsca, oraz dostawy produktów, to można zobaczyć zakres aktywności przedsiębiorstwa, które dąży do tego, by stawać się coraz lepsze. Poniżej zostaną opisane działania w obszarze globalnym, ponieważ McDonald's stosuje je w każdym kraju.

- Bracia McDonaldownie zaczęli robić swój biznes w czasie gdy był bardzo popularny system szybkiej obsługi *drive-in*, w którym kelnerki przynosiły jedzenie do samochodów.<sup>117</sup> Nowo założony McDonald's w 1940 r. nie mógł pominąć tej koncepcji usług oferowanych dla kierowców. Tak pojawił się **serwis *McDrive***, który funkcjonuje do dziś.
- Kolejnym elementem dotyczącym dystrybucji są warunki, w których bezpośrednio odbywa się sprzedaż. Chodzi o **wnętrze restauracji**. Przez długi czas nie zwracano na to większej uwagi, dopiero w 2016 r. został uruchomiony program *Fast Food to Good Food Fast*, który większy nacisk kładzie na to, jak się czuje klient wewnątrz restauracji i co można zrobić, aby zechciał zostać tam jak najdłużej. W trakcie realizacji strategii zmiany wnętrza dokonano dużo zmian w jego wystrojach zakładów McDonald's. Na przykład, kolory mebli zamieniono na spokojniejsze (były jaskrawsze zgodnie z przyjętą kolorystyką firmy). Tym działaniem skierowano komunikat do klienta: „usiadź, odpocznij, wycisz się po pracy”. Również zwiększyła się liczba wygodnych foteli z oparciami, krzesła metalowe zostały zamienione na plastikowe oraz pojawiło się o dużo więcej światła.<sup>118</sup>

Według ogólnej zasady standardowej dotyczącej wystroju wnętrza każda restauracja jest wyposażona w taki sam sposób na wszystkich kontynentach. Wyjątek stanowią restauracje tematyczne jak na przykład *Rock-and-Roll McDonald's*.

- Każdy produkt MD ma atrakcyjne jaskrawe **opakowanie**, zawierające logotyp i kolorystykę firmy.
- ***McDelivery*** jest jeszcze jednym programem dotyczącym dostarczania produktu z restauracji do klienta.<sup>119</sup> Współpracując z *UberEats* program realizuje usługę zamówienia jedzenia do domu.
- W celu obsługi jak największej liczby klientów, w restauracji McDonald's wprowadzono **dwie kolejki**: jedna do zamówienia jedzenia, druga – do odbierania. Zostają również wydawane numerki zamówienia, co ma zapobiegać potencjalnym konfliktom, dotyczącym zamówień.

## Strategia cenowa

W firmie McDonald's strategię cenową są mocno związane ze strategiami promocyjnymi, ponieważ działania promocyjne, które polegają na stosowaniu niskich cen, najbardziej przyciąga uwagę klientów.

- W tym celu był wprowadzony zestaw „**2 for you**”, w którym kupić dwa produkty jest wygodniej, niż jeden. Jeszcze jednym działaniem zapraszającym klientów jest wydawanie kuponów promocyjnych, co zachęca do kolejnego zakupu i ponownego odwiedzania restauracji.
- Również ciekawą strategią cenową jest stworzenie zestawów (sprzedaż których przynosi największe zyski finansowe). Są to przykładowo różne odmiany *McZestawów*, oraz zestaw dla dzieci *Happy Meal*. Sposób myślenia nabywcy przy zakupie zestawu jest następujący: kupić zestaw produktów, lecz w mniejszej cenie. Cenowo to się sprawdza wyłącznie w przypadku chęci nabycia tych wszystkich produktów.
- Różnicę cenową można dostrzec w przypadku zakupu niektórych produktów przy kasie i w aparacie (*E-kiosk*). W przypadku dokonania zakupu w kioskach zamówieniowych produkty McDonald'sa są tańsze. To działanie wprowadza się w celu zwiększenia liczby osób, korzystających z urządzenia, a nie z obsługi przy kasie. Słabą stroną jest zaniechanie kontaktu *face-to-face*.

<sup>117</sup> *Prawdziwa historia McDonald's, czyli gastronomiczna rewolucja*, [z:] <https://menway.interia.pl/styl-zycia/pogodzinach/news-prawdziwa-historia-mcdonalds-czyli-gastronomiczna-rewolucja,nId,2459118>, z dnia: 06.06.2018

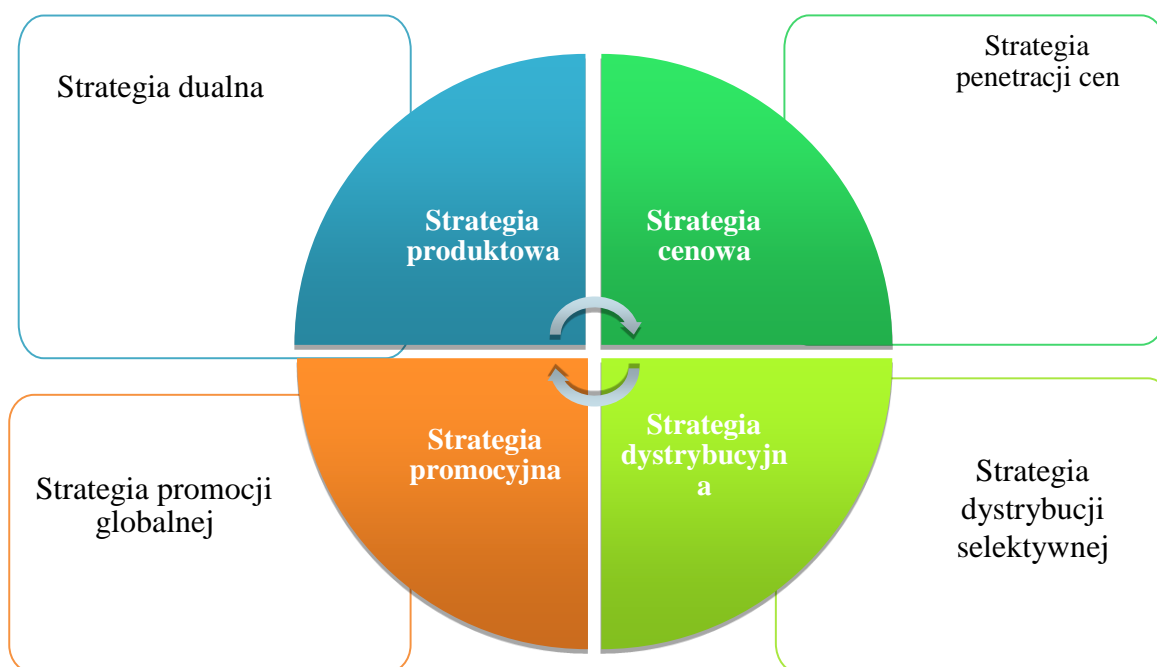
<sup>118</sup> *Jak McDonald's zmienił wnętrza i ofertę, by zatrzymać klienta*, [z:] <https://blog.freebee.pl/jak-mcdonalds-zmieni-wnetrza-i-oferte-by-zatrzymac-klienta-marketing-w-punkcie-sprzedazy-cz-3/>, z dnia: 05.06.2018

<sup>119</sup> *McDelivery już jest!* [z:] <https://mcdonalds.pl/mcdelivery/>, z dnia: 05.06.2018

A zatem, analizując globalną strategię marketingową firmy McDonald's, należy zwrócić uwagę na techniki i narzędzia każdej strategii marketingu-mix: produktowej, promocyjnej, dystrybucyjnej oraz cenowej. Przewagą konkurencyjną McDonald'sa jest stosowanie strategii konkurencyjnych dyferencji oraz niskich cen.



Rys. 17. Strategie konkurencyjne firmy McDonald's.  
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 18. Strategie marketingowe marketingu-mix stosowane przez firmę McDonald's.  
Źródło: opracowanie własne.

W trzecim rozdziale *Globalna strategia marketingowa firmy McDonald's* został opisany *case study* firmy McDonald's przez pryzmat stosowanych technik i narzędzi w strategiach marketingowych i konkurencyjnych przedsiębiorstwa.

W pierwszym podrozdziale *Historia firmy, założyciel, rozwój* została wyświetlona historia powstania i etapy rozwoju działalności firmy. Wspomniano również nazwiska pomysłodawców braci McDonaldów i założyciela firmy Raya Kroca.

Drugi podrozdział *Czynniki decydujące o zglobalizowaniu firmy* zawiera poddane analizie czynniki, świadczące o zglobalizowaniu firmy. Omówiono działalność charytatywną i społeczną McDonald'sa, wartości i misję, którymi się kieruje firma oraz jej udział w rozwiązaniu problemów globalnych.

Bezpośrednią analizę wykorzystanych narzędzi strategicznych można znaleźć w podrozdziale Rozwój firmy na rynku międzynarodowym – analiza strategii. Tu zostały rozpatrywane techniki w ramach strategii marketingu-mix czyli strategiach obecności przedsiębiorstwa na rynku.



## Podsumowanie

Podsumowując, warto zaznaczyć, że globalna strategia marketingowa firmy to zespół technik i narzędzi strategii wejścia i obecności na rynku globalnym. Można stwierdzić to na przykładzie firm IKEA i McDonald's, *case study* których dokonano w analizie danej pracy.

Tworzenie strategii marketingowej to przede wszystkim budowanie formalnej i nieformalnej komunikacji marketingowej z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Dlatego na samej górze piramidy elementów, zawartych w strategii marketingowej znajduje się misja, wizja oraz zestaw wartości firmy. Ten element jest ważny z dwóch przyczyn. Po pierwsze, one mają być wskazówką, według której firma ustala kierunek swojej działalności. Pracownicy wiedzą dlaczego robią to co robią i jaka jest społeczna wartość ich pracy. To również kształtuje relacje w grupie oraz atmosferę pracowniczą. Z drugiej strony, wizja i wartości tworzą pozytywny wizerunek firmy w społeczeństwie, budują autorytet i wywołują szacunek do jej działalności.

Kolejnym elementem jest tworzenie celów firmy. Ze względu na nich wybiera się odpowiednią strategię marketingową i stwarza się plan jej realizacji, który ma uzyskać odpowiedzi na cztery pytania: co zrobić? jak zrobić? kiedy zrobić? i za ile zrobić? Warto również przeanalizować rynek, na który wchodzi firma przez pryzmat ekonomicznych, technologicznych, polityczno-prawnych, społeczno-kulturowych czynników oraz uwzględnić charakter działań konkurencji na potencjalnym rynku.

Po dokonaniu wyboru, aby internacjonalizować swoją działalność, firma musi przygotować strategię wejścia na obcy rynek ale jednocześnie powinna mieć ukształconą strategię obecności na danym rynku. Należy ją rozumieć jako zestaw strategii marketingu-mix.

W ten sposób zostały przeanalizowane strategie marketingowe firm IKEA i McDonald's. Wyjaśniono, że te dwie firmy już dawno uległy procesom globalizacyjnym i teraz są aktywnymi uczestnikami globalizacji.

Strategie wejścia na każdy rynek zagraniczny dla dwóch firm są jednakowe. To jest franchising czyli strategia kontraktowa (bez zaangażowania kapitałowego).

Udowodniono, że firma IKEA stosuje strategie konkurencyjne dyferencjacji oraz przywództwa kosztowego. Oparte na strategiach marketingu-mix, strategie marketingowe IKEA są zróżnicowane. Ustalono, że produkcja sklepu ma charakter standardowy, jednak w Stanach Zjednoczonych Ameryki stosuje się strategii adaptacyjnej i produkty firmy na danym rynku są nieco zmienione pod gust amerykańskiego konsumenta. Stosowanie niskich cen firmy świadczy o strategii penetracji cen, jak również kontrola dostawców i własne zaprojektowanie niektórych produktów o wykorzystaniu strategii dyferencjacji.

Co się dotyczy elementu dystrybucyjnego marketingu-mix, dociekano, że IKEA stosuje strategii dystrybucji selektywnej, wybór której świadczy o rzetelnej selekcji produkcji, a zatem i o jej jakości.

W danej pracy zbadano także strategie marketingowe firmy McDonald's, które tworzą jej globalną strategię marketingową. Wyjaśniono, że firma stosuje wszystkie trzy strategie konkurencyjne: przywództwa kosztowego, koncentracji oraz zróżnicowania, co czyni ją mocnym graczem na arenie globalnej i które tworzy jej przewagę konkurencyjną. Zbadane również strategie marketingu-mix McDonald'sa. Stwierdzono, że w części produktowej stosuje się ogólną strategię standaryzacji, jednak na niektórych rynkach przyjęta orientacja dualna, adaptowana pod smakowe preferencje konsumenckie, które w różnych krajach są odmienne pod względem społecznym, religijnym albo geograficznym. Stosowana strategia dystrybucyjna jest taka sama jak w firmie IKEA czyli strategia dystrybucji selektywnej. W zakresie promocji stosuje się strategię globalnej niszy: w pracy określone wspólne elementy w podobnych kulturach oraz pokazany sposób w jaki stosuje ich McDonald's.

Główna hipoteza badawcza została całkowicie potwierdzona. Dotyczyła ona stosowania głównych strategii konkurencyjnych IKEA, co również są strategiami marketingowymi i które firma używa od początku swojego istnienia.

Druga hipoteza również się potwierdziła. Firma McDonald's ma ustaloną produkcję standardową, jednak w niektórych krajach menu poddaje się niewielkim zmianom w celu przystosowania się do gustów smakowych mieszkańców określonych krajów.

Co się tyczy trzeciej hipotezy to w większym stopniu okazała się ona prawdziwa. O zglobalizowaniu firmy, jak było założono w hipotezie na początku, świadczą wcześniej wymienione czynniki czyli liczba krajów, na rynkach których firma uczestniczy, działalność społeczna, w którą jest zaangażowana oraz uczestnictwo w rozwiązywaniu problemów globalizacyjnych. Dopełnieniem do nich jest czynnik aktywnego udziału w sferze ekonomicznej państw, w których funkcjonuje firma.

Główny cel pracy magisterskiej został osiągnięty. Przeprowadzone badanie pozwoliło ustalić wszystkie stosowane strategie wejścia i obecności na rynku globalnym firm IKEA i McDonald's.

## Bibliografia

### Źródła:

1. *Annual Report 2009*, [z:] <https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/2009-CSR-Report.pdf>, z dnia: 27.06.2018
2. *Climate Change 2017. Information Request*, [z:] [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/CDP%20Climate%20Change\\_2017\\_McDonald%27s.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/CDP%20Climate%20Change_2017_McDonald%27s.pdf), z dnia: 27.06.2018
3. *Energy and Climate Change Position Statement*, [z:] [http://stage-corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/McD\\_EnergyClimateChangePositionStatement.pdf](http://stage-corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/McD_EnergyClimateChangePositionStatement.pdf), z dnia: 06.06.2018
4. *Helping Lead a Global Movement For Beef Sustainability*, [z:] <https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/McDonald%27s-Beef-Sustainability-Report.pdf>, z dnia: 03.06.2018
5. *IKEA*, [z:] Strona internetowa: <https://www.ikea.com>, z dnia: 24.06.2018
6. Jak IKEA zmieniła Polskę? [z:] <http://ikeawpolsce.pl>, z dnia: 01.06.2018
7. *McDonalds*, [z:] <https://www.mcdonalds.com/us/en-us.html>, z dnia: 20.06.2018
8. *McDonald's Corporation. Worldwide corporate social responsibility 2010 Report*, [z:] <https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/2010-CSR-Report.pdf>, z dnia: 27.06.2018
9. *McDonald's Journey Towards Sustainable Fiber-Based Packing*, [z:] [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/McDonald\\_s\\_2016\\_Sustainable\\_Fiber.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/McDonald_s_2016_Sustainable_Fiber.pdf), z dnia: 20.06.2018
10. *Our journey together. For good*, [z:] [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/2012\\_2013\\_csr\\_report.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/2012_2013_csr_report.pdf), z dnia: 20.06.2018
11. *People & Planet Positive*, [z:] [https://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/pdf/reports-downloads/IKEA\\_Sustainability\\_Strategy\\_People\\_&\\_\\_Planet\\_Positive.pdf](https://www.ikea.com/ms/pl_PL/pdf/reports-downloads/IKEA_Sustainability_Strategy_People_&__Planet_Positive.pdf), z dnia 27.06.2018
12. *Raport: Strategie marketingowe 2014*, [z:] <http://nowymarketing.pl/a/3620,tylko-polowa-polskich-firm-ze-strategia-raport-strategie-marketingowe-2014>, z dnia: 20.06.2018
13. *Raporty dotyczący Bazy Dostaw*, [z:] [http://www.inter.ikea.com/Documents/Certyfikat%20SBP%20IKEA%20Industry%20Wielbark%20\(PL\).pdf](http://www.inter.ikea.com/Documents/Certyfikat%20SBP%20IKEA%20Industry%20Wielbark%20(PL).pdf), z dnia 02.06.2018
14. *Sustainability Summary Report 2017*. [https://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/pdf/sustainability\\_report/INGKA\\_Holding\\_BV\\_Sustainability\\_Summary\\_Report\\_FY17\\_EN.pdf](https://www.ikea.com/ms/pl_PL/pdf/sustainability_report/INGKA_Holding_BV_Sustainability_Summary_Report_FY17_EN.pdf), z dnia 20.06.2018
15. *The good business. Report*, [z:] [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/2014\\_sustainability\\_report.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/2014_sustainability_report.pdf), z dnia 20.06.2018
16. *The taste truth about McDonalds*, [z:] [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/mcd048\\_2008report\\_v5.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/mcd048_2008report_v5.pdf), z dnia 20.06.2018
17. *Yearly Summary FY 2016*, [z:] [https://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/pdf/YS\\_2016/IKEA\\_YS\\_FY16\\_digital\\_FINAL\\_version.pdf](https://www.ikea.com/ms/pl_PL/pdf/YS_2016/IKEA_YS_FY16_digital_FINAL_version.pdf), z dnia 20.06.2018
18. *Worldwide Corporate Responsibility Report Responsible Food For A Sustainable Future*, [z:] [https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/mcd048\\_2008report\\_v5.pdf](https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/scale-for-good/mcd048_2008report_v5.pdf), z dnia: 20.06.2018
19. *Zbiór Zasad Etyki Zawodowej*, [z:] [https://www.mcdonalds.com/dam/AboutMcDonalds/Investors/9497\\_SBC\\_International\\_POL.pdf](https://www.mcdonalds.com/dam/AboutMcDonalds/Investors/9497_SBC_International_POL.pdf), z dnia: 03.06.2018

Opracowania:

**Drukowane:**

1. Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut marketingu, Kraków 2001.
2. Ansoff H., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
3. Bajdak A., *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstwa a budowanie relacji z podmiotami otoczenia na rynkach zagranicznych*, [w:] Bajdak A. (red.) *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2013, s. 42-56.
4. Bąk B., Zalega T., *Strategie e-marketingu na przykładzie firmy BlaBlaCar*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, 2016 (1), s. 99-111.
5. Daszkiewicz N., *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy obszar badań w teorii internacjonalizacji*, [w:] Budnikowski A., Kuźnar A. (red.), *Nowe procesy w gospodarce światowej: wnioski dla Polski*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2014, s. 207-219.
6. Dąbrowska-Mitek M., *Strategia marketingowa w organizacji sieciowej – IKEA*, „Marketing i rynek”, 2005 (5), s. 35-41.
7. Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
8. Dunning J., *Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach, The theory of transnational corporations*, Routledge, Great Britain 1993 s.183-218.
9. Fonfara K. (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji*, PWE, Warszawa 2009.
10. Foulkner D., Bouman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1995.
11. Garbarski L., *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*. PWE, Warszawa 2011, s. 277.
12. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 601-607.
13. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2016.
14. Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2014.
15. Griffin R.W., Pustay M.W., *International Business. A Managerial Perspective*, Pearson Education, Great Britain 2003.
16. Grzegorzczak W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2013, s.120-183.
17. Grzegorzczak W., *Nowe koncepcje marketingu w procesie tworzenia strategii marketingowej na rynkach międzynarodowych*, „Polityki Europejski, Finanse i Marketing”, 2017 (17), s. 54-62.
18. Gwiazda A., *Wprowadzenie do marketingu międzynarodowego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1998, s. 25.
19. Hingston P., *Wielka księga marketingu*, Znak, Kraków 1992.
20. Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
21. Hollensen S., *Global marketing. A Market-Responsive Approach*, Prentice Hall, Harlow 2001.
22. *IKEA Foundation gives UNHCR US\$62 million for Somali refugees in Kenya*, [z:] <https://web.archive.org/web/20120611182505/http://www.unhcr.or.th/news/general/727>, z dnia: 01.06.2018
23. Janeczek U., *Strategie komunikacji marketingowej przedsiębiorstw działających na rynku zagranicznym*, [w:] Bajdak A. (red.) *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2013, s. 22-41.
24. Kadłubek M., *Zarządzanie procesami dystrybucji w przedsiębiorstwie*, "Logistyka", 2012 (5).

25. Kapferer J.N., *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, The Free Press, New York 1992.
26. Koch R. *Słownik Zarządzania i Finansów. Narzędzia terminy, techniki od A do Z*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1997, s. 76.
27. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
28. Kotler Ph., *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa 2010.
29. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa, 1994.
30. Kotler Ph., *Marketing. Komunikacja*, Felsberg, SJA, Warszawa 1999, s.545
31. Królewski J., Sala P. *E-Marketing*, PWN, Warszawa 2013, s. 18.
32. Mattelart A., *Teorie komunikacji: krótkie wprowadzenie*, PWN, Warszawa 2001.
33. McGrew A., Conceptualizing Global Politics, [w:] McGrew A. (red.), *Global Politics*, Polity Press, Cambridge 1992, s. 28.
34. Meloan T., Graham J. (red.), *International and Global Marketing. Concepts and Cases*, Chicago 1995, s. 44.
35. Mitreęga M., *Advergaming jako rozwijająca się forma komunikacji marketingowej*, [w:] Bajdak A. (red.), *Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju*, Studia Ekonomiczne, Katowice 2013, s. 133-143.
36. Nye J., *Soft Power. Jak Osiągnąć Sukces w Polityce Światowej*, Warszawa 2007.
37. OECD, *Globalisation and Small and Medium Enterprises*, Vol.1, *Synthesis Report*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris 1997.
38. OECD, *Globalisation and Small and Medium Enterprises*, Vol. 2, *Country Studies*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris 1997.
39. Prahalad C., Krishnan M., *Nowa era innowacji*, PWN, Warszawa 2010.
40. Pickton D., Broderick A., *Integrated Marketing Commiunications*, Prentice Hall, Harlow 2001, s. 131.
41. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996, s. 179.
42. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2011.
43. Pilarczyk B., Waśkowski Z. (red.), *Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010, s. 21.
44. Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999.
45. Rydel M., *Komunikacja marketingowa*, OD DK, Gdańsk 2001, s. 20.
46. Rydel M., *Zintegrowana komunikacja marketingowa nowe podejście – propozycja uporządkowania pojęć*, „Folia Oeconomica”, Acta Universitatis Lodziensis, 2004 (179), s. 351-359.
47. Sznajder A., Witek-Hajduk M., *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynku Unii Europejskiej – standaryzacja i adaptacja*, „Gospodarka narodowa”, 2009 (4), s. 25-54.
48. Sz wajca D., *Pozycjonowanie marki na rynku globalnych – możliwości i ograniczenia*, „Economy and Management”, 2009 (1), s. 44-59.
49. Szymańska A., *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2004, s. 65.
50. Ślusarczyk B., *Teoretyczno-praktyczne aspekty globalizacji gospodarczej*, Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010, s. 27-29.
51. Tayeb M. (red.), *International Business. Theories, Policies and Practices*, Prentice Hall, Harlow 2000.
52. Torekull B., *Historia IKEA: Ingvar Komparad rozmawia z Bertilem Torekullem*, VIK, Warszawa 1999.

53. Ulman M., *McDonald's w SM. Frytki na szlachetny cel*, „Marketing w praktyce”, 2016 (3) s. 88-89.
54. Wach K., *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*, PWN, Warszawa 2012.
55. Wiktor J., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2006, s. 14-21.
56. Wiktor J., *Strategie przedsiębiorstw w marketingu międzynarodowym. Próba typologii*, „Zeszyty naukowe”, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2006 (729).
57. Wiktor J., *Uwarunkowania komunikacji marketingowej w biznesie międzynarodowym*, „International Journal of Management and Economics ”, 2008 (23), s. 132-147.

#### Internetowe:

1. Albarrak O. *Case study of IKEA*, [z:] <https://www.slideshare.net/OsamaAlbarrak/ikea-strategic-case-study>, z dnia: 03.06.2018
2. *Around The World*, [z:] <https://corporate.mcdonalds.com/content/corpmcd/about-us/around-the-world.html>, z dnia: 03.06.2018
3. *Bake and freeze holiday treats: Easy cheesecakes*, [z:] <https://www.youtube.com/watch?v=qf5ny8NoyXU>, z dnia 02.06.2018
4. Bednarz J., *Motywy ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw za szczególnym uwzględnieniem ryzyka politycznego*, [z:] <https://ekonom.ug.edu.pl/web/download.php?OpenFile=1661>, z dnia 20.02.2018
5. Budzyńska A., *Etapy umiędzynarodowienia przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego w wybranych powiatach województwa wielkopolskiego*, [z:] [https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/974/1/07\\_Agata%20BUDZYNSKA.pdf](https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/974/1/07_Agata%20BUDZYNSKA.pdf), z dnia 20.02.2018
6. *Case study: Jak promuje się McDonalds...* [z:] <http://www.malawiejskafirma.pl/pl,112,case-study:-jak-promuje-sie-mcdonalds-%E2%80%93-jesli-prowadzisz-mala-firme,-zrob-to-samo>, z dnia: 05.06.2018
7. Case history IKEA's Global Strategy, [z:] <https://www.pdfcor.com/userfiles/files/lettura2.pdf>, z dnia 02.06.2018
8. *Chicken Box*, [z:] <https://www.youtube.com/watch?v=zxMqZhiGO1U&list=PLA432A9FE4B95E658>, z dnia: 05.06.2018
9. Daszkiewicz N., *Determinanty tempa internacjonalizacji przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem born globals*, [z:] [cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-8a5646d8-b277.../c/01.pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-8a5646d8-b277.../c/01.pdf), z dnia: 05.06.2018
10. *Dla wszystkich, którzy chcą żyć po swojemu. Nowa kampania katalogowa IKEA 2017*, [z:] <https://nowymarketing.pl/a/10675,dla-wszystkich-ktorzy-chca-zyc-po-swojemu-nowa-kampania-katalogowa-ikea-2017>, z dnia: 05.06.2018
11. *Dom pełen zmian. Odcinek 1*, [z:] <https://www.youtube.com/watch?v=clg22N9rlTw>, z dnia 31.05.2018
12. *Ekspert kooperacyjny*, [http://www.exporter.pl/zarzadzanie/1ekspert\\_koop.html](http://www.exporter.pl/zarzadzanie/1ekspert_koop.html), z dnia: 06.06.2018
13. *Ekspert pośredni i bezpośredni – czym się różnią?* <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-ekspert-posredni-i-bezposredni-czym-sie-roznia>, z dnia: 06.06.2018
14. *Global Diversity, Inclusion & Community Engagement*, [z:] <https://corporate.mcdonalds.com/content/corpmcd/about-us/diversity-and-inclusion.html>, z dnia: 03.06.2018
15. *Głosbe – wielojęzyczny słownik online*, [z:] <https://pl.glosbe.com/>, z dnia: 05.06.2018

16. *Grupa IKEA uzyskała dochód 31,9 miliardów euro, co oznacza wzrost o 11,2%*, [z:] <https://ikea.prowly.com/4950-grupa-ikea-uzyskala-dochod-31-9-miliardow-euro-co-oznacza-wzrost-o-11-2>, z dnia 27.06.2018
17. *IKEA*, [z:] <https://ipfs.io/ipfs/QmXoypizjW3WknFiJnKLwHCnL72vedxjQkDDP1mXWo6uco/wiki/IKEA.html>, z dnia: 24.06.2018
18. *IKEA Polska*, [z:] [https://www.youtube.com/channel/UCk-9-91p0yVxR\\_JvNFah0dg](https://www.youtube.com/channel/UCk-9-91p0yVxR_JvNFah0dg), z dnia 31.05.2018
19. *IKEA w Gdańsku. Jest firma, która przywiezie nam zakupy*, [z:] <http://www.gp24.pl/strefa-biznesu/wiadomosci/z-regionu/a/ikea-w-gdanskujest-firma-ktora-przywiezie-nam-zakupy,10210282/>, z dnia: 24.06.2018
20. *IKEA: Kalendarz adwentowy*, [z:] <https://www.youtube.com/watch?v=MDtx-cCHsF4>, z dnia 02.06.2018
21. *IKEA Soft Toy campaign raises 5.4 million for education projects*, [z:] <http://www.ivyroses.com/Health/IKEA-Soft-Toy-campaign>, z dnia: 01.06.2018
22. *IKEA. Społeczna przedsiębiorczość*, [z:] [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=72&v=Ir9NWWcCoic](https://www.youtube.com/watch?time_continue=72&v=Ir9NWWcCoic), z dnia: 01.06.2018
23. *Internetowy słownik synonimów języka polskiego online*, [z:] <https://synonim.net/>, z dnia: 24.06.2018
24. *Ja? Pracuję w Maku. Poznajcie Dawida*, [z:] <https://www.youtube.com/watch?v=IWfmVt2YzWk&list=PLUsPUIYH0DiMzv9gvZTTV49yBM8W1wtkm>, z dnia: 05.06.2018.
25. *Jak IKEA urządziła domy pół wieku temu?* [z:] <https://www.esquire.pl/zycie/764/jak-ikea-urzadzala-domy-pol-wieku-temu>, z dnia: 24.06.2018
26. *Jak McDonald's zmienił wnętrza i ofertę, by zatrzymać klienta*, [z:] <https://blog.freebee.pl/jak-mcdonalds-zmieni-wnetrza-i-oferte-by-zatrzymac-klienta-marketing-w-punkcie-sprzedazy-cz-3/>, z dnia: 05.06.2018
27. *Just Another Day*, [z:] <https://www.youtube.com/watch?v=As-p6OxGTIQ>, z dnia: 05.06.2018
28. *How to become an IKEA franchisee*, [z:] <http://franchisor.ikea.com/how-to-become-an-ikea-franchisee-2/>, z dnia 20.06.2018
29. Karczmarczyk St., *Podstawowa klasyfikacja komunikacji marketingowej*, [z:] <https://wnus.edu.pl/miz/file/article/view/540.pdf>, z dnia: 05.06.2018
30. *Komunikacja marketingowa*, [z:] [https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja\\_marketingowa](https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_marketingowa), z dnia: 05.06.2018
31. *Kultura i wartości IKEA*, [z:] <http://www.industry.ikea.pl/index/o-nas/kultura-i-wartosci/>, z dnia 20.06.2018
32. Lemańska-Majdzik A., Sobiegraj A., *Globalizacja – szansa czy zagrożenie dla współczesnego świata*, [z:] <http://www.sbc.org.pl/Content/80841/Zarz%C4%85dzanie1.2013%20Lema%C5%84ska2.pdf>, z dnia: 05.06.2018
33. *Logo IKEA*, [z:] <http://www.gp24.pl/strefa-biznesu/wiadomosci/z-regionu/a/ikea-w-gdanskujest-firma-ktora-przywiezie-nam-zakupy,10210282/>, z dnia: 01.06.2018
34. *Lokacje restauracji McDonald's po całym świecie*, [z:] <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/a6/McDonaldsWorldLocations.svg>, z dnia: 05.06.2018
35. Marcinkiewicz C., *Nowoczesna koncepcja strategii marketingowej jak dialog przedsiębiorstwa z otoczeniem*. Strona internetowa: <http://dlibra.bg.ajd.czyst.pl:8080/Content/449/Pragmata5-103.pdf>, z dnia: 05.06.2018
36. Matusiewicz M., *Recenzja książki „Siedem wymiarów kultury” Trompenaarsa F. i Hampden-Turnera C. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, [z:] [http://www.proto.pl/PR/Pdf/roznice\\_kulturowe.pdf](http://www.proto.pl/PR/Pdf/roznice_kulturowe.pdf), z dnia: 06.06.2018

37. *Model strategii Ansoffa*, [z:] [https://mfiles.pl/pl/index.php/Model\\_strategii\\_Ansoffa](https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_strategii_Ansoffa), z dnia: 05.06.2018
38. *McDelivery już jest!* [z:] <https://mcdonalds.pl/mcdelivery/>, z dnia: 05.06.2018
39. *McDonald's. MamSmakaNaMaka*, [z:] <https://www.youtube.com/watch?v=jLfpvNODbMU&list=PLUsPUIYH0DiNcaUCWnXMEt36IadPIw8Jz&index=7>, z dnia: 05.06.2018
40. *McDonald's zamierza stworzyć nową strategię marketingową*, [z:] <http://mmponline.pl/artykuly/118610,mcdonald-s-zamierza-stworzyc-nowa-strategie-marketingowa>, z dnia: 05.06.2018
41. *McMuffin Farmerski za darmo*, [z:] <https://www.youtube.com/watch?v=yjXqZIKPLGQ&list=PLUsPUIYH0DiMrV9LSk3xU61XyvfHdVHSi>, z dnia: 05.06.2018
42. *Modele internacjonalizacji firmy*, [z:] [http://ue.poznan.pl/data/upload/articles\\_download/1981/20131010/5.Modele\\_internacjonalizacji\\_firmy.ppt](http://ue.poznan.pl/data/upload/articles_download/1981/20131010/5.Modele_internacjonalizacji_firmy.ppt), z dnia: 05.06.2018
43. *New €8 million grant will help transform humanitarian AID system to protect children better*, [z:] <https://www.ikeafoundation.org/stories/help-transform-humanitarian-aid-system-to-protect-children-better/>, z dnia 31.05.2018
44. *Nowe zaangażowania w sprawy dzieci sięga daleko*, [z:] [https://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/this-is-ikea/people-and-planet/people-and-communities/](https://www.ikea.com/ms/pl_PL/this-is-ikea/people-and-planet/people-and-communities/), z dnia 31.05.2018
45. *Restauracja w stanie Richmond 1967 r.*, [z:] <https://canadianart.ca/news/new-in-brief-mcdonalds-pulls-anti-museum-radio-ad-and-more/>, z dnia: 06.06.2018
46. *Pierwszy bar, otwarty w 1940 r. w San Bernardino*, [z:] <https://www.sanvis.es/hamburguesas/hamburguesas-sanvis-2/>, z dnia: 04.06.2018
47. *Podział Geert'a Hofstede*, [z:] <http://komunikacja-miedzykulturowa.blogspot.com/2013/10/podzia-geerta-hofstede.html>, z dnia: 06.06.2018
48. *Prawdziwa historia McDonald's, czyli gastronomiczna rewolucja*, [z:] <https://menway.interia.pl/styl-zycia/po-godzinach/news-prawdziwa-historia-mcdonalds-czyli-gastronomiczna-rewolucja,nId,2459118>, z dnia: 06.06.2018
49. *RMHC*, [z:] <https://www.mcdonalds.com/us/en-us/community/giving-back-with-ronald-mcdonald-house.html>, z dnia: 06.06.2018
50. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw i ich strategie marketingowe*, [z:] <https://docer.pl/doc/n0xx8c5>, z dnia: 06.06.2018
51. *Say Hej to IKEA Place*, [z:] <https://www.youtube.com/watch?v=UudV1VdFtuQ>, z dnia 02.06.2018
52. *Strategia marketingowa*, [z:] [www.findict.pl/sloownik/strategia-marketingowa](http://www.findict.pl/sloownik/strategia-marketingowa), z dnia: 06.06.2018
53. Strelcow A. *IKEA*, [z:] [academia.edu/14715955/\\_IKEA](http://academia.edu/14715955/_IKEA), z dnia 02.06.2018
54. Szewczak N., *Twórcy McSukcesu. Kto tak naprawdę stworzył McDonalda?* [z:] <https://www.forbes.pl/przywodztwo/kto-stworzyl-mcdonalda-ray-kroc-i-bracia-mcdonaldowie/4rndbcv>, z dnia: 06.06.2018
55. Tobolska A., *Strategie globalne a nowe formy organizacji przedsiębiorstw transnarodowych*, [z:] <file:///C:/Users/YANABO~1/AppData/Local/Temp/1078-4284-1-PB.pdf>, z dnia: 06.06.2018
56. *What we're doing to take Climate Action*, [z:] <https://corporate.mcdonalds.com/content/corpmcd/scale-for-good/climate-action.html>, z dnia: 06.06.2018
57. Wierzbicka B., *Standaryzacja i adaptacja strategii – dylemat firm działających na rynkach zagranicznych*, [z:] [http://zif.wzr.pl/pim/2012\\_2\\_2\\_11.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2012_2_2_11.pdf), z dnia: 06.06.2018



58. Wiktor J., *Marketing międzynarodowy – istota i specyfika. Ze studiów nad internacjonalizacją marketingu*, [z:] <https://r.uek.krakow.pl/bitstream/123456789/2438/1/164992594.pdf>, z dnia: 06.06.2018
59. *Współczesny logotyp i slogan reklamowy firmy McDonald's*, [z:] <https://vignette.wikia.nocookie.net/logopedia/images/1/13/McDonalds-Logo-Wallpaper-download.png/revision/latest?cb=20161120161334&format=original>, z dnia: 04.06.2018
60. *Zabawa to poważna sprawa. Dlaczego i jak IKEA pomaga uchodzić z Jordanii*, [z:] [https://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/pdf/iwitness/iwitness\\_ebook\\_web.pdf](https://www.ikea.com/ms/pl_PL/pdf/iwitness/iwitness_ebook_web.pdf), z dnia: 01.06.2018
61. Zarzycka A., *Strategie marketingowe przedsiębiorstw na rynku UE*, [z:] <https://www.e-sgh.pl/niezbednik/plik.php?id=27254054&pid=1852>, z dnia: 04.06.2018
62. *Zasada SMART*, [z:] [https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada\\_SMART](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada_SMART), z dnia: 05.06.2018
63. *Zasięg IKEA na świecie 2017 r.*, [z:] <https://ipfs.io/ipfs/QmXoypizjW3WknFiJnKLwHCnL72vedxjQkDDP1mXWo6uco/wiki/IKEA.html>, z dnia: 01.06.2018
64. *Zdjęcie katalogu IKEA z 2017 r. w Polsce*, [z:] <https://nowymarketing.pl/a/10675,dla-wszystkich-ktorzy-chca-zyc-po-swojemu-nowa-kampania-katalogowa-ikea-2017>, z dnia: 01.06.2018
65. *Zdjęcie strony z pierwszego katalogu IKEA 1951 r.*, [z:] <https://www.esquire.pl/zycie/764/jak-ikea-urzadzala-domy-pol-wieku-temu>, z dnia: 01.06.2018
66. *2018 IKEA Catalogue*, [z:] <https://www.youtube.com/watch?v=SibEz8q5mE8>, z dnia 31.05.2018
67. *6 marek, które opracowały znakomite strategie globalnego marketingu*, [z:] <https://nowymarketing.pl/a/6804,6-marek-ktore-opracowaly-znakomite-strategie-globalnego-marketingu>, z dnia: 05.06.2018
68. [www.tkk.pl/~ashole/yaro/IKEA.do](http://www.tkk.pl/~ashole/yaro/IKEA.do), z dnia 04.06.2018.

## Spis rysunków i tabel:

### Tabele:

1. Tab. 1. Macierz Ansoffa (Okno produktu/rynku)
2. Tab. 2. Rozszerzona macierz Ansoffa
3. Tab. 3. Strategie marketingowe ze względu na pozycję rynkową i atrakcyjność rynku
4. Tab. 4. Korzyści i zagrożenia procesów globalizacyjnych
5. Tab. 5. Cechy orientacji krótko- i długoterminowej
6. Tab. 6. Korzyści i ograniczenia standaryzacji marketingu
7. Tab. 7. Strategie cenowe

### Rysunki:

1. Rys. 1. Struktura strategii marketingowej
2. Rys. 2. Cultural Dimension
3. Rys. 3. Strategie marketingu międzynarodowego na tle ogólnej strategii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa
4. Rys. 4. Przebieg procesu komunikacyjnego
5. Rys. 5. Strategie komunikowania się z rynkami zagranicznymi wyodrębnione na podstawie analizy otoczenia kulturowego
6. Rys. 6. Zdjęcie strony z pierwszego katalogu IKEA 1951 r.
7. Rys. 7. Zdjęcie katalogu IKEA z 2017 r. w Polsce
8. Rys. 8. Zasięg IKEA na świecie 2017 r.
9. Rys. 9. Logo IKEA
10. Rys. 10. Zestaw wartości IKEA
11. Rys. 11. Strategie konkurencyjne firmy IKEA
12. Rys. 12. Strategie marketingowe oraz podstawowe narzędzia zestawu marketingu-mix, stosowane przez firmę IKEA
13. Rys. 13. Pierwszy bar, otwarty w 1940 r., w San Bernardino
14. Rys. 14. Restauracja w stanie Richmond 1967 r.
15. Rys. 15. Lokacje restauracji McDonald's po całym świecie
16. Rys. 16. Współczesny logotyp i slogan reklamowy firmy McDonald's
17. Rys. 17. Strategie konkurencyjne firmy McDonald's
18. Rys. 18. Strategie marketingowe oraz podstawowe narzędzia zestawu marketingu-mix, stosowane przez firmę McDonald's

**Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie**  
**Wydział Administracji i Nauk Społecznych**

**Streszczenie pracy dyplomowej**

Analiza globalnych strategii marketingowych na przykładzie firm IKEA i McDonald's

**Autor: Mariiana Pushkaruk**

**Promotor: ks. prof. nadzw. dr. hab. Andrzej Adamski**

**Słowa kluczowe: globalna strategia marketingowa, strategie marketingu-mix, case study**

W niniejszej pracy autorka analizuje globalne strategie marketingowe firm IKEA i McDonald's. Wyjaśnia czym jest strategia marketingowa, z jakich elementów się składa oraz jakie są rodzaje strategii. W pracy dociekano strategii wejścia firmy na rynek zagraniczny, opisano na jakie czynniki musi zwrócić uwagę firma przy internacjonalizacji działalności. Autorka również bada każdą strategię obecności firmy na rynku globalnym, dokonuje analizy każdej części marketingu-mix: produktu, promocji, ceny i dystrybucji oraz pisze o czynnikach świadczących o zglobalizowaniu firm. W pracy są zawarte historie stworzenia firm IKEA i McDonald's.

**The University of Information Technology and Management in Rzeszów**  
**Faculty of Administration and Social Sciences**

**Diploma Thesis Summary**

Analysis of the global marketing strategy on the example of companies IKEA and McDonald's

**Author: Mariiana Pushkaruk**

**Supervisor: Prof. Andrzej Adamski PhD.**

**Key words: global marketing strategy, marketing-mix strategies, case study**

In this work, the author analyzes global marketing strategies of IKEA and McDonald's. She explains what a marketing strategy is, what elements it includes and what are the types of strategies. The author analyzes the company's entry strategies on the foreign market, describes the factors that company must pay attention during internationalizing the business. Also she mentions every strategy of the company's presence on the global market, analyzes every part of the marketing mix: product, promotion, price and place, and writes about the factors that indicate about the globalization of companies. The work contains the history of creation of IKEA and McDonald's.