

Barbara Mróz-Gorgoń*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGIE MARKETINGOWE POLSKICH MAREK MODOWYCH W KONTEKŚCIE EKSPANSJI NA RYNKI ZAGRANICZNE

STRESZCZENIE

Zdaniem specjalistów polski rynek modowy (odzież, obuwie, akcesoria) rozwija się i jest perspektywiczny. We współczesnej gospodarce rynkowej, którą charakteryzuje turbulentne otoczenie, internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw staje się zjawiskiem coraz bardziej powszechnym, znaczącym, a w niektórych przypadkach koniecznym. Charakterystyczną cechą branży modowej jest jej ścisły związek z kulturą danego kraju (regionu), co może stanowić utrudnienie dla umiędzynarodowienia danej marki z tej branży. Celem niniejszego artykułu jest analiza strategii marketingowych wybranych polskich marek modowych w kontekście ekspansji na rynki zagraniczne. Artykuł powstał w oparciu o studia literaturowe oraz analizę wybranych przypadków.

Słowa kluczowe: strategia, internacjonalizacja, branża modowa

Wstęp

Zjawiskiem, które bodaj najsilniej wpływa na tworzenie nowych modeli biznesu w sektorze handlu detalicznego, jest globalizacja. Za jej sprawą współczesne środowisko społeczno-gospodarcze charakteryzuje zupełnie nowa jakość. Jest to

* Adres: e-mail: barbara.mroz-gorgon@ue.wroc.pl

jednocześnie zjawisko bardzo złożone, które można definiować na gruncie wielu dyscyplin nauki: ekonomii, socjologii, politologii, etyki, prawa¹.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele definicji globalizacji. Według J. Rymarczyka² globalizacja jest to wyższy etap etap umiędzynarodowienia polegający na traktowaniu świata jako jednego rynku, co jest związane z niezwykle wysokim wzrostem rozmiarów i intensywności powiązań pomiędzy krajami świata, opartych na przepływach kapitału, technologii, towarów, usług i ludzi. Internacjonalizacja natomiast to każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowany przez przedsiębiorstwo za granicą.

We współczesnej gospodarce rynkowej internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw staje się zjawiskiem coraz bardziej powszechnym i znaczącym. Internacjonalizacja (jako pojęcie) jest często utożsamiana z marketingiem międzynarodowym. Mimo że między nimi istnieje wiele elementów wspólnych, nie są to pojęcia tożsame. Różnice można rozpatrywać zarówno na płaszczyźnie teoretycznej, poznawczej, jak i praktycznych działań przedsiębiorstwa.³

Kierunki rozwoju działań marketingowych są ściśle powiązane z występującymi procesami, a w szczególności rozwojem technologii i „kurczeniem się świata”.

Marketing, którego istota opiera się na poznaniu rzeczywistych potrzeb nabywców i dążeniu do ich zyskowego zaspokojenia, nie może abstrahować od identyfikacji przez przedsiębiorstwo lokalnych, konkretnych uwarunkowań swojego biznesu. Nie stoi to jednak w sprzeczności wobec wykorzystania koncepcji marketingowej firmy w skali szerszej, ponadnarodowej, oraz transferu i pewnej standaryzacji instrumentów marketingu poza granice własnego kraju⁴.

Aby sprostać wyzwaniom wynikającym z intensyfikacji konkurencji na rynku globalnym, przedsiębiorstwo musi nie tylko dostosować się do zmian zachodzących

¹ B. Borusiak, *Globalizacja gospodarki*, w: M. Sławińska (red.), *Modele biznesu w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 49.

² J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 19.

³ J.W. Wiktor, *Internacjonalizacja w ekonomii gospodarki otwartej*, w: J.W. Wiktor (red.), *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, AE w Krakowie, Kraków 1998, s. 25.

⁴ Tamże, s. 35.

w otoczeniu, lecz także je generować. Wymaga to nasilenia procesów innowacji i opracowania strategii, która może być skuteczna na wielu rynkach⁵.

Polski rynek odzieżowy – według International Service Check – należy do wyjątkowo atrakcyjnych w Europie Środkowo-Wschodniej⁶. Dzisiejsze turbulентne otoczenie rynkowe wymusza jednak wzmożoną konkurencyjność nawet w atrakcyjnych branżach – w tym odzieżowej (modowej).

Modę (odzież, obuwie, akcesoria modowe) charakteryzuje większy niż w pozostałych branżach sektora handlowego związek z kulturą danego kraju (regionu), co stanowić może dodatkową przeszkodę w procesie umiędzynaradawiania danej marki modowej.

Celem niniejszego artykułu jest analiza strategii marketingowych wybranych polskich marek odzieżowych w kontekście ekspansji na rynki zagraniczne. Artykuł powstał w oparciu o studia literaturowe oraz analizę przypadków.

1. Strategie wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne

Strategia marketingu międzynarodowego jest częścią ogólnej koncepcji funkcjonowania i rozwoju korporacji. O ile strategia przedsiębiorstwa stanowi wzór rozwoju firmy w długim okresie, o tyle strategia marketingu międzynarodowego ukazuje konkretne wymiary orientacji międzynarodowej, wynikające z określonych przesłanek i motywów internacjonalizacji⁷.

Strategie internacjonalizacji handlu detalicznego, analizowane z punktu widzenia koncepcji działania, rozciągają się między dwoma biegunami: strategią globalną i strategią lokalnego dostosowania⁸. Strategia globalna polega na przeniesieniu wypracowanej na pierwotnym rynku koncepcji działania na zagraniczne rynki. Przykładem takiego schematu jest włoska marka odzieżowa Benetton. W ramach

⁵ M. Sławińska, *Procesy globalizacji i strategie internacjonalizacji*, w: B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk (red.), *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 241.

⁶ *Polski rynek odzieży i obuwia rośnie mimo kryzysu*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Polski-rynek-odziezy-i-obuwia-rosnie-mimo-kryzysu-2198160.html> (dostęp 14.10.2014).

⁷ J.W. Wiktor, *Strategie marketingu międzynarodowego w koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa*, w: J.W. Wiktor, P. Chlipała (red.), *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 2012, s. 17.

⁸ M. Sławińska, *Procesy globalizacji...*, s. 245.

strategii lokalnego dopasowania (nazywanej również strategią wielonarodową) występuje zróżnicowanie działań, co wynika z uwzględnienia różnic po stronie popytowej w danym kraju (demograficznych, kulturowych itp.).

W kontekście rozwoju zasięgu działania firmy wyróżniamy cztery etapy umiędzynarodowienia: etnocentryzm, policentryzm, regiocentryzm, który jest również określany jako etap orientacji międzynarodowej, oraz geocentryzm.

W pierwszym etapie (etnocentryzm) firma działa wyłącznie na rynku krajowym. Z reguły cechuje ją niewielka skala produkcji, ale ma doskonałą znajomość rynku (popytu, kanałów sprzedaży, cen, form promocji marketingowej). W drugim etapie (policentryzm) oprócz działania na terenie kraju firma przejawia pewną orientację eksportową, polegającą głównie na wchodzeniu na rynki ościenne. Zwiększa się skala produkcji, ale równocześnie występuje większe ryzyko związane ze słabszą znajomością nabywców, koniecznością uwzględniania pewnych różnic kulturowych, konkurencją ze strony innych dostawców zagranicznych i miejscowych. W trzeciej fazie (regiocentryzm) następuje znaczne umiędzynarodowienie firmy. Nadal powiększa się skala produkcji, mniejsza jest wiedza o nabywcach, ale firma stara się przystosować produkty do potrzeb poszczególnych rynków zbytu, różnicuje ceny, wykorzystuje zbliżone do konkurentów kanały sprzedaży, różnicuje w zależności od rozeznanych zachowań nabywców promocję marketingową⁹.

W ostatnich latach na rynku międzynarodowym można zaobserwować pojawienie się przedsiębiorstw, których rozwój, a zwłaszcza umiędzynarodowienie, nie przebiega zgodnie z typowymi wzorcami internacjonalizacji, tj. nie występuje u nich stopniowe zwiększanie zakresu umiędzynarodowienia i widoczna ewolucja orientacji międzynarodowej. Są to tzw. *born globals*, czyli przedsiębiorstwa „globalne od początku”, od początku swego istnienia umiędzynarodowione, zorientowane niemal od razu na rynek globalny, a więc takie, w których nie występuje w ogóle etap traktowania rynków zagranicznych jako dodatku do rynku macierzystego. Są to zwykle podmioty niewielkie (zatrudniające nie więcej niż 500 osób), producenci z branż reprezentujących szczególnie zaawansowany poziom technologiczny (gdzie nie występuje wysoki próg rentowności), np. z branż IT, oferujące unikatowe, nowoczesne dobra i usługi bardzo wysokiej jakości (np. instrumenty precyzyjne)¹⁰.

⁹ K.P. Białecki, W. Januszkiewicz, L. Oręziak, *Leksykon handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 2007, s. 81.

¹⁰ E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 32–33.

Takie podejście odpowiada strategii globalnej (integracyjnej), która oznacza geo- lub regiocentryczne nastawienie przedsiębiorstwa, tj. traktowanie świata lub określonego regionu świata jako w zasadzie jednego, identycznego rynku¹¹. Jest to tym samym czwarty (ostatni) etap umiędzynarodowienia firmy (geocentryzm).

W wielu przedsiębiorstwach można zaobserwować tendencję do przechodzenia od orientacji etnocentrycznej, przez policentryczną, regiocentryczną, do geocentrycznej – w miarę procesu postępowania internacjonalizacji. Proces ewolucji orientacji międzynarodowej przedsiębiorstwa jest zatem jednocześnie procesem uczenia się¹².

Ważną przesłanką wyboru formy umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa jest również kwestia konieczności (lub jej braku) zaangażowania kapitału. Strategie kontraktowe, które nie wymagają zaangażowania kapitałowego, to: produkcja kontraktowa (outsourcing w zakresie produkcji), sprzedaż licencji (sprzedaż patentu), franchising (jeden z „filarów globalizacji”) oraz kontrakty menedżerskie (świadczenie usług z zakresu zarządzania za granicą).

Oceniając strategie kooperacyjne bezkapitałowe z punktu widzenia wymiaru wiedzy, można zidentyfikować następujące cechy charakterystyczne: niski poziom ochrony wiedzy „ukrytej”, niski poziom pozyskiwania wiedzy produktowej, organizacyjnej i rynkowej. Podobnie jak w przypadku wymiaru stopnia internacjonalizacji transakcji odmienne charakterystyki ma franchising (wyższy poziom pozyskiwania wiedzy rynkowej) oraz kontrakt na inwestycje „pod klucz” (wyższy poziom pozyskiwania wiedzy produktowej, organizacyjnej i rynkowej)¹³.

W 2000 roku na ekspansję zagraniczną zdecydowały się trzy pierwsze polskie systemy (franczyzowe), natomiast w 2008 roku poza granicami kraju funkcjonowało już 49 sieci franchisingowych o rodowodzie polskim¹⁴. W tym również okresie (i tendencja ta utrzymuje się) najwięcej jednostek polskich systemów franchisingowych było obecnych w branży odzieżowo-obuwniczej.

Polские systemy franchisingowe z branży odzież i obuwanie w początkowej fazie swojej obecności za granicą rozwijały sprzedaż w sklepach multibrandowych, pro-

¹¹ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja...*, s. 82.

¹² E. Duliniec, *Marketing...*, s. 32.

¹³ G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 60.

¹⁴ A. Antonowicz, *Franchising – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Novae Res, Gdynia 2010, s. 173.

wadząc jednocześnie działania marketingowe promujące polską markę na lokalnych rynkach. Wzmocnienie marki i zdobycie uznania dla jakości polskich produktów pozwoliło na otwarcie sklepów monobrandowych. Strategia ta zaowocowała szybkim przyrostem liczby nowych placówek poza granicami Polski¹⁵.

Rodzaj wybranej strategii marketingowej jest pochodną celów strategicznych przedsiębiorstwa oraz warunków prowadzenia działalności handlowej w danym miejscu i czasie¹⁶. Proces wyboru strategii marketingowej przedsiębiorstwa, szczególnie w przypadku wejścia na nowe rynki, powinien być podparty dogłębną analizą otoczenia zewnętrznego (szans i zagrożeń) oraz możliwości samego przedsiębiorstwa (jego słabych i silnych stron) w odniesieniu do możliwości konkurencji. Dokonanie takiej oceny jest istotne z punktu widzenia wprowadzenia korzystnych rozwiązań bieżących, a jako decyzja strategiczna – ma kluczowe znaczenie w kontekście długookresowym.

2. Polskie marki modowe – strategie ekspansji

Zdaniem specjalistów polski rynek odzieżowy rozwija się i jest perspektywiczny. Pomimo ogólnego spadku popytu rynek ten należy do najatrakcyjniejszych w Europie Środkowo-Wschodniej. Nic więc dziwnego, że choć podaż przewyższa popyt, na polskim rynku pojawiają się wciąż nowe marki odzieżowe. Szybki rozwój handlu i rosnąca aktywność zagranicznych sieci sprzyjają rozwojowi polskiego rynku odzieżowego, który staje się niezwykle konkurencyjny. Jak prognozują instytuty badawcze, szybko rosnąca rola sieci specjalistycznych i centrów handlowych sprawia, że szansę na utrzymanie pozycji mają jedynie małe, ekskluzywne sklepy zlokalizowane przy głównych arteriach komunikacyjnych i nastawione na zamożnego klienta.

Firmy odzieżowe muszą zatem stawiać na ciągły rozwój (szczególnie własnej sieci dystrybucji), dbać o wysoką jakość i różnorodność oferty, inwestując we własne marki i tworząc sezonowe kolekcje zgodnie ze światowymi trendami¹⁷.

¹⁵ Tamże, s. 174–175.

¹⁶ M. Sławińska, *Procesy globalizacji...*, s. 249.

¹⁷ E. Badzińska, *Konkurowanie przedsiębiorstw w segmencie młodych konsumentów*, PWE, Warszawa 2011, s. 92.

Charakter zmian na współczesnym rynku stawia zarządy przedsiębiorstw wobec pytań: na jakich rynkach (gdzie?), w jakim czasie (kiedy?) oraz za pomocą jakich ofert (jak?) konkurować, aby zapewnić przedsiębiorstwu istnienie i rozwój mimo tych zmian. Decyzje dotyczące tych problemów, podejmowane zwykle przez menedżerów najwyższego szczebla zarządzania, wiąże się z dużymi nakładami, mają one największy wpływ na długoterminową sytuację konkurencyjną i finansową przedsiębiorstwa, są to decyzje strategiczne¹⁸.

Strategia nigdy nie była ważniejsza niż w dzisiejszym krajobrazie biznesowym. W dzisiejszych firmach czy też w przedsiębiorstwach przyszłości strategia powinna być umiejscowiona w centrum koncepcji podstawowych systemów i procesów zarządzania¹⁹.

Podyktowany warunkami współczesnego otoczenia rynkowego (opisanymi w pierwszej części artykułu) plan rozwoju przedsiębiorstwa i jego ekspansji na rynki zagraniczne – zawarty w formie strategii – musi uwzględniać nie tylko elementy otoczenia nowego rynku, na które przedsiębiorstwo chce wejść, ale również szczególne cechy danej branży, oferty, marki.

Przemysł modowy (branże: odzieżowa, obuwnicza, akcesoria) jest często nierozzerwalnie związany z elementami kultury kraju (regionu) pochodzenia, co może stanowić przeszkodę lub utrudniać wejście na nowe rynki zagraniczne (przykładem może być typowe wzornictwo skandynawskie). Globalizacja i niespotykana dotąd możliwość dostępu do informacji z całego świata – dzięki Internetowi – sprawia jednak, iż większość przedsiębiorstw z branży modowej podąża za tzw. globalnymi trendami, dzięki czemu kolekcje poszczególnych marek nie mają w sobie pierwiastka narodowego. Dodatkowo znacząca ilość polskich nazw polskich marek modowych ma obco brzmiące nazewnictwo – m.in. Big Star, Reserved, Cropp, House, Mohito, Sin Say, Top Secret, Risk. Made in Warsaw, Pretty Girl, Monnari.

Nawet w przypadku wykorzystywania nazwiska jako formy marki, a jest to w Polsce rzadkie (zjawisko dość nietypowe, bowiem nazwisko jest często wykorzystywane w tej branży w krajach wyżej rozwiniętych), nazwiska nie są polskie – np. Gino Rossi.

¹⁸ R. Kłeczek, *Decyzje strategiczne i decyzje taktyczne*, w: R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka (red.), *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2001, s. 38.

¹⁹ F. Krawiec, *Zarządzanie strategią firmy*, Difin, Warszawa 2011, s. 46.

Największy udział w rynku (w 2010 roku – ponad 5% w branży odzieżowej) ma przedsiębiorstwo LPP SA, które funkcjonuje na polskim rynku od 1995 roku, a od listopada 2001 roku jest notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. LPP SA zajmuje się projektowaniem i dystrybucją odzieży i akcesoriów modowych. Zakłady produkcyjne LPP SA znajdują się w Chinach, Indiach i innych krajach Dalekiego Wschodu, a jedynie nieznaczna część produkcji jest wykonywana przez polskie firmy. W 2005 roku powstały komórki marketingowe firmy dla poszczególnych marek, które zorganizowano według kryterium produktów.

Dzisiaj firma jest właścicielem portfolio 5 marek: Reserved, Cropp, House, Mohito i Sinsay oraz sieci detalicznej liczącej ponad 1300 salonów w 12 krajach Europy Środkowo-Wschodniej. W 2014 roku spółka planuje dalszą ekspansję, tym razem w Niemczech, na Bałkanach i w krajach arabskich²⁰. Strategia firmy LPP SA na rynkach zagranicznych przyniosła pozytywne wyniki. Przedsiębiorstwo uczestniczy w procesach internacjonalizacji w dwojaki sposób. Zleca produkcję pod własną oryginalną marką na zagranicznych rynkach obcym firmom, co w przypadku polskich przedsiębiorstw jest jeszcze rzadkością. Firmie udało się zbudować kilka własnych marek i po osiągnięciu w tej dziedzinie sukcesu sprzedaje te produkty tylko pod swoją marką we własnej sieci detalicznej na rynkach zagranicznych w 13 krajach. Rozwój sieci dystrybucji był efektem zastosowania franchisingu zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Można uznać, że jest to odmiana strategii regiocentrycznej, skoncentrowanej na rynkach krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Strategię tę można także określić mianem strategii rozwoju rynku, ponieważ przedsiębiorstwo po osiągnięciu sukcesu na rynku krajowym wprowadza na rynki zagraniczne te same produkty i sprzedaje je w taki sam sposób jak na rynku krajowym, a jednocześnie jest to strategia standaryzacji²¹. W chwili obecnej firma LPP SA wstrzymała udzielanie licencji franczyzowej.

Przykładem marki, która wykorzystuje nazwisko swego twórcy, jest Wittchen. Marka utworzona przez Jędrzeja Wittchena posiada około 30 sklepów poza naszymi wschodnimi granicami, głównie w Rosji. Inwestuje też w Czechach i na Ukrainie. Produkty sygnowane brzmiącym dość obco nazwiskiem założyciela firmy można kupić w ponad stu punktach multibrandowych. Właściciel marki w jednym z wywia-

²⁰ <http://www.lppsa.com/firma/historia>.

²¹ W. Grzegorzczak, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 147.

dów stwierdził: „bardziej liczymy na Wschód, bo w Rosji czy na Ukrainie dopiero zaczynają powstawać centra handlowe. To jest odpowiedni moment, żeby tam zaistnieć”²². Witchen konsekwentnie rozwija swoją markę na zasadzie koncepcji franczyzy, tym niemniej większość jednostek zagranicznych sieci to nadal jednostki własne. Strategia firmy zakłada jednak rozwój zagraniczny poprzez formułę masterfranczyzy, czyli znalezienia partnera, który pełnić będzie zarówno funkcję franczyzobiorcy, jak i pośrednika do dalszego udostępniania franczyzy w danym regionie.

Innym przykładem jest marka Big Star, która narodziła się w Szwajcarii w 1972 roku, a do Polski weszła zaraz po upadku komunizmu. W latach 90. jeansy marki Big Star były symbolem zmian ustrojowych. W kolejnych latach udział w firmie zaczęli sukcesywnie skupować polscy biznesmeni, Bogdan Kaczmarek i Wiesław Kostera, by w 2007 roku przejąć firmę całkowicie i zintensyfikować jej rozwój. W Polsce Big Star ma ponad 200 salonów, w tym we wszystkich najbardziej prestiżowych galeriach handlowych. Swoje butikie otwiera nie tylko w Europie Środkowo-Wschodniej, ale także na Zachodzie (5 sklepów w Niemczech i 2 we Francji) oraz w tak egzotycznych krajach, jak Liban (gdzie uruchomiono aż 8 sklepów) czy Tunezja. Do dziś co trzecia para sprzedawanych dżinsów w Polsce ma logotyp Big Star, a z przeprowadzonego w 2010 roku badania firmy Pentor wynikało, że Big Star był ulubioną marką casualową Polaków²³. Marka Big Star również rozwija się poprzez formę franczyzy, zarówno w kraju, jak i za granicą.

Grupa kapitałowa Redan prowadzi działalność w branży odzieżowej, a zakres jej działalności obejmuje: projektowanie, kolekcje odzieży, zlecenie produkcji, sprzedaż na rynku krajowym i zagranicznym. Czołową marką grupy (oprócz Troll, Happy Kids, Adesso) jest Top Secret, a wyroby nią oznaczone są oferowane osobom w wieku od 15 do 40 roku życia. Redan SA rozpoczął intensywną działalność na rynkach zagranicznych. Jako formę wejścia na te rynki wybrano eksport. Produkty firmy Redan SA są sprzedawane w wielu krajach Europy. Produkty marki Top Secret eksportowane są do Estonii, Rumunii, Mołdawii, na Białoruś i na Łotwę poprzez przedstawicieli handlowych i w punktach sprzedaży sieci franchisingowej organizowanej w tych krajach przez Redan SA. W roku 2004 otworzone zostały na Litwie

²² <http://luxclub.pl/kat,1016273,wid,15354037,wiadomosc.html?ticaid=613b31> (dostęp 13.10.2014).

²³ M. Kasprzak, *Czy doczekamy się Zary znad Wisły?*, <http://biznes.pl/magazyny/handel/czy-doczekamy-sie-zary-znad-wisly,5651509,0,foto-detal.html> (dostęp 12.10.2014).

dwa salony firmowe Top Secret²⁴. Jak widać, polskie firmy odzieżowe wchodzą na rynki zagraniczne początkowo za pomocą eksportu do ostatnich ogniw w kanale dystrybucji (detal), a z czasem tworzą własną sieć detaliczną lub organizują sieć sprzedaży, opierając się na franchisingu²⁵.

Promocja polskiej mody (odzieży, dodatków i galanterii skórzanej) jest również przedmiotem wspólnie organizowanych przez zrzeszenia i inne organizacje projektów. Przykładem jest realizowany przez Związek Pracodawców Przemysłu Odzieżowego i Tekstylnego w Łodzi (związek używa skrótu PIOT) program „Polska moda. Stworzona z inspiracji”. Projekt, który miał pomóc polskim przedsiębiorcom z branży modowej zaistnieć na międzynarodowych rynkach (w okresie 2012–2014), był finansowany ze środków unijnych (i zapewnił polskim firmom udział w misjach gospodarczych, szkoleniach i imprezach targowych w Rosji, Skandynawii i krajach Bliskiego Wschodu. Według umowy zawartej z Ministerstwem Gospodarki w ciągu trzech lat przeznaczono na ten cel 15 mln zł²⁶.

Podsumowanie

Wybór sposobu ekspansji na rynki zagraniczne i kolejności ich opanowywania oraz określonej formy działalności zagranicznej to elementy taktyczne opracowywania strategii działania przedsiębiorstwa.

Czynnikami przesądzającymi o wyborze strategii wejścia na nowy geograficznie obszar są: pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rodzimym rynku oraz analiza atrakcyjności rynku, na który przedsiębiorstwo wchodzi.

Strategia, w której nie wykorzystuje się przemieszczenia zasobów (eksport bezpośredni), jest formą najczęściej wykorzystywaną przez przedsiębiorstwa, których atuty rynkowe (mocne strony) są mało konkurencyjne, a rynek wejścia jest mało atrakcyjny. W przypadku gdy przedsiębiorstwo nie dysponuje odpowiednimi zasobami, ale rynek, na który przedsiębiorstwo wchodzi, jest atrakcyjny, przyjmuje się zwykle strategię sprzedaży licencji, tworzenia systemu franchisingowego lub *joint-venture* z partnerem miejscowym. W przypadku gdy przedsiębiorstwo cechuje

²⁴ <http://www.redan.com.pl/pl.page/79/437> (dostęp 12.10.2014).

²⁵ W. Grzegorzczak, *Strategie marketingowe...*, s. 149.

²⁶ *PIOT będzie promować polską odzież za granicą*, PAP, <http://wiadomosci.onet.pl/lodz/poit-będzie-promować-polska-odzież-za-granica/ltfhh> (dostęp 14.10.2014).

dodatni bilans mocnych stron i silna pozycja konkurencyjna, a rynek jest atrakcyjny, stosuje się zazwyczaj strategię inwestowania za granicą (bezpośrednie inwestycje zagraniczne), tworzy się zakłady produkcyjne lub własne filie.

Rozważając sposoby ekspansji przedsiębiorstw na zagraniczne rynki, możliwy jest wybór pomiędzy strategią koncentracji rynkowej (powolne i systematyczne zwiększanie liczby rynków, na których przedsiębiorstwo prowadzi działania marketingowe) lub strategią dywersyfikacji rynkowej, polegającą na jednoczesnym wprowadzeniu swych produktów (i marki) na wiele rynków, a następnie eliminowaniu mniej zyskownych produktów z rynków przynoszących mniejsze zyski lub całkowitym wycofaniu się z tych rynków.

W świetle przedstawionych w pierwszej części artykułu walorów poszczególnych form handlu w kontekście ekspansji zagranicznej nie dziwi, że najczęstszą formą wykorzystywaną przez polskie marki odzieżowe (i modowe) jest franchising (franczyza), w którym najistotniejsza jest kwestia tzw. formatu biznesowego, co oznacza wypróbowany i przetestowany system prowadzenia biznesu – sprzedaży dóbr i usług – który może zostać powielony przez innych²⁷.

Zauważyć jednak należy, że mimo iż przedstawione marki mają potencjał, by stać się globalnie rozpoznawalnymi, to kierunek ich ekspansji oraz deklaracje ze strony zarządzających nimi ukazują brak dążenia do takiego stanu, nie mają tym samym znamion strategii marek *born globals*.

Literatura

- Antonowicz A., *Franchising – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Novae Res, Gdynia 2010.
- Badzińska E., *Konkurowanie przedsiębiorstw w segmencie młodych konsumentów*, PWE, Warszawa 2011.
- Bialecki K.P., Januszkiewicz W., Oręziak L., *Leksykon handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 2007.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009.
- Grzegorzczak W., *Strategie marketingowe przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

²⁷ I. Murray, *Przewodnik po franczyzie*, Helion, Gliwice 2008, s. 26.

- Karasiewicz G., *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Podejście holistyczne*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
- Kasprzak M., *Czy doczekamy się Zary znad Wisły?*, <http://biznes.pl/magazyny/handel/czy-doczekamy-sie-zary-znad-wisly,5651509,0,foto-detel.html> (dostęp 12.10.2014).
- Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J. (red.), *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2001.
- Krawiec F., *Zarządzanie strategią firmy*, Difin, Warszawa 2011.
- Murray I., *Przewodnik po franczyzie*, Helion, Gliwice 2008.
- Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H. (red.), *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001.
- PIOT będzie promować polską odzież za granicą*, PAP, <http://wiadomosci.onet.pl/lodz/poit-będzie-promować-polska-odzież-za-granica/ltfh> (dostęp 14.10.2014).
- Polski rynek odzieży i obuwia rośnie mimo kryzysu*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Pol-ski-rynek-odzieży-i-obuwia-rosnie-mimo-kryzysu-2198160.html> (dostęp 14.10.2014).
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- Sławińska M. (red.), *Modele biznesu w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Wiktor J.W. (red.), *Współczesne problemy marketingu międzynarodowego*, AE w Krakowie, Kraków 1998.
- Wiktor J.W., Chlipała P. (red.), *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 2012.
- <http://www.lppsa.com/firma/historia>.
- <http://luxclub.pl/kat,1016273,wid,15354037,wiadomosc.html?ticaid=613b31> (dostęp 13.10.2014).
- <http://www.redan.com.pl/pl.page/79/437> (dostęp 12.10.2014).

POLISH FASHION BRANDS' MARKETING STRATEGIES IN THE CONTEXT OF EXPANSION INTO FOREIGN MARKETS

Abstract

According to experts, the Polish fashion market is constantly expanding and has a certain growth potential. In the modern market economy, characterised by turbulent environment, the internationalisation of business activities is increasingly becoming a common phenomenon, which is not only significant, but also, in some cases, necessary. The characteristic

feature of the apparel industry (fashion) – its close ties with the culture of the country (region) – may often be an obstacle to the internationalisation of a fashion brand. The purpose of this article is to analyse marketing strategies of the Polish fashion brands in the context of expansion into foreign markets. This article is based on literature studies and case study.

Translated by Barbara Mróz-Gorgon

Keywords: strategy, internationalisation, fashion brands

Kod JEL: M3

