ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS
FOLIA OECONOMICA 179, 2004

Danuta Babińska, Aleksandra Nizielska***

PORÓWNANIE UMIĘDZYNARODOWIENIA DZIAŁALNOŚCI MARKETINGOWEJ POLSKICH FILII KORPORACJI TRANSNARODOWYCH I ICH KRAJOWYCH KONKURENTÓW

U podstaw umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw leży ogólne przekonanie, że internacjonalizacja stwarza szanse rozwoju przedsiębiorstwa dzięki aktywności na zagranicznych rynkach. Internacjonalizacja ma wpływ na rozwój przedsiębiorstw, które nie tylko sprzedają swoje produkty na rynkach zagranicznych, ale też ustalają międzynarodowe relacje i zawierają transakcje z firmami innych krajów, głównie z dostawcami i pośrednikami. U podstaw tych transakcji leży także przekonanie, że wszyscy uczestnicy transakcji odnoszą z nich korzyści[1].

W szerokim rozumieniu pojęcie internacjonalizacji przedsiębiorstwa określa całą gamę operacji zagranicznych od prostych transakcji handlowych, po bardzo zaawansowane formy uczestnictwa przedsiębiorstwa w działalności produkcyjnej. Internacjonalizacja przejawia się w rosnącym udziale operacji zagranicznych w całokształcie działalności przedsiębiorstwa, w rosnącej liczbie krajów, które stanowią teren ekspansji, oraz w przechodzeniu od stosunkowo prostych do bardziej złożonych form umiędzynarodowienia[2]. Ważnym aspektem działalności przedsiębiorstw podlegających procesowi internacjonalizacji jest marketing. W literaturze można spotkać się z różnymi

* Mgr, Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

** Dr, Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

[1] M. K. Nowakowski, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa 1999, s. 17.

[2] J. Cieślik, *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw* (Monografie i Opracowania SGPiS, nr 229), Warszawa 1987, s. 32.

koncepcjami określającymi sposób prowadzenia działań marketingowych na rynkach zagranicznych[3].

Na tym tle interesujące wydaje się porównanie umiędzynarodowienia działalności marketingowej polskich przedsiębiorstw wchodzących na rynki zagraniczne oraz korporacji transnarodowych prowadzących działalność w Polsce.

Badania bezpośrednie przedsiębiorstw polskich przeprowadzono od czerwca do listopada 2002 r. (technika indywidualnego wywiadu pogłębionego) oraz w maju 2003 r. (ankieta pocztowa). Badania ilościowe przeprowadzone zostały na ogólnopolskiej próbie 430 przedsiębiorstw. Zastosowano dobór celowy, przyjmując jako kryteria podstawowy profil przedsiębiorstwa oraz fakt prowadzenia sprzedaży eksportowej. Dobrane firmy prowadziły działalność produkcyjną (ewentualnie produkcyjno-handlową, produkcyjno-handlowo-usługową itd.) oraz wytwarzały dobra konsumpcyjne trwałego użytku lub też dobra nietrwałe. Dodatkowym kryterium doboru próby była wartość eksportu, która w ostatnim roku rozrachunkowym przewyższała 1 milion PLN oraz udział kapitału zagranicznego (preferowanymi przedsiębiorstwami do badań były te z przewagą kapitału polskiego[4]). Badania przeprowadzono techniką ankiety rozsyłanej, uzyskano zwrotność na poziomie 16,5%. Spośród siedemdziesięciu firm stanowiących ostatecznie próbę badawczą 63% stanowiły firmy wytwarzające dobra trwałego użytku; pozostałe przedsiębiorstwa wytwarzały dobra szybkozbywalne. W zdecydowanej większości badanych firm (85%) udział produktów konsumpcyjnych w całości produkcji przekraczał 60%.

Podstawowym celem przeprowadzonych badań ilościowych była charakterystyka polskich firm działających na rynku międzynarodowym pod względem podobieństw i różnic w zakresie strategii produktu realizowanej w kraju i za granicą ze szczególnym uwzględnieniem poziomu standaryzacji/adaptacji tej strategii. W badaniach podjęto próbę identyfikacji tych uwarunkowań rynków zagranicznych, które w największym stopniu przyczyniają się do wprowadzania przez przedsiębiorstwa zmian do elementów strategii produktu.

---

[3] Por. m. in.: P. Cateora, *International Marketing, IRWIN*, Homewood–Boston, 1990, s. 8–13; K. Karcz, *Marketing międzynarodowy*, [w:] *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998, s. 144.

[4] Za przedsiębiorstwa polskie zostały uznane przedsiębiorstwa działające na rynku polskim, w których przeważa kapitał polski, a także przedsiębiorstwa z „tradycjami polskimi", tzn. firmy kontrolowane w przeszłości przez polski kapitał, a w wyniku prywatyzacji przejęte przez kapitał zagraniczny. Dodatkowym kryterium w przypadku tych firm było spełnienie wymogu zachowania polskich nazw lub marek, umożliwiających ich dalsze kojarzenie jako tradycyjnych, polskich producentów.

Natomiast w okresie czerwiec – wrzesień 2002 r. zostały przeprowadzone badania na próbie 30 korporacji transnarodowych prowadzących działalność na polskim rynku. Zakładano, że badania bezpośrednie będą miały charakter wyczerpujący. Kwestionariusz ankiety e-mailowej został rozesłany do 94 największych korporacji transnarodowych działających na polskim rynku. Ostatecznie zwrotność ankiety wyniosła 31,9%. Większość badanych firm pochodzi z krajów Unii Europejskiej (53,3%), w 26,7% badanych korporacji siedziba centrali znajduje się w Stanach Zjednoczonych, w 6,7% w Japonii, zaś 10% badanych korporacji ma centrale w więcej niż jednym kraju. Badane korporacje transnarodowe prowadziły zarówno działalność produkcyjną, jak i handlową i usługową. Ponad połowa badanych korporacji transnarodowych oferuje na polskim rynku dobra konsumpcyjne, w tym 33,3% dobra konsumpcyjne szybkozbywalne, zaś 23,3% – dobra konsumpcyjne trwałego użytku. Blisko jedna trzecia korporacji transnarodowych mających swoje filie w Polsce jest dostarczycielem usług, zaś 13,3% – dóbr inwestycyjnych. Podstawowym celem badań była identyfikacja rodzajów strategii marketingowych realizowanych przez korporacje transnarodowe w Polsce i uwarunkowań wyboru tych strategii.

Zgodnie z przewidywaniami, najpopularniejszą formą działalności na polskim rynku, przyjętą przez badane korporacje transnarodowe, jest forma kapitałowa – założenie filii (86,7%). Formy niekapitałowe wybrało pozostałe 13,2% korporacji. Dwie z badanych korporacji działają w Polsce na podstawie joint venture, jedna na podstawie umowy licencyjnej, a jedna wykorzystuje franchising. Odmienne są wyniki dotyczące form działalności polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. We wszystkich badanych firmach zdecydowanie przeważał realizowany w różnych formach eksport bezpośredni (eksport pośredni stanowił jedynie jego uzupełnienie, przykładowo w przypadku sprzedaży do określonego kraju). W przypadku firm polskich zdecydowanie nieliczne były próby bezpośredniego zaangażowania kapitałowego.

Zauważyć należy, że badani menedżerowie do motywów wejścia korporacji na polski rynek zaliczali przede wszystkim motywy rynkowe: chęć rozszerzenia działalności firmy o nowy rynek geograficzny oraz duży popyt potencjalny na tym rynku, jak również motywy zasobowe, dobrze wykształconą siłę roboczą. Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa polskie, to jednym z głównych motywów podejmowania sprzedaży eksportowej jest trudna sytuacja na rynku krajowym, gdzie w przypadku niektórych dóbr (m. in. meble, porcelana) eksport umożliwia przetrwanie wielu firm. Coraz częściej można jednak zauważyć przejście od lukowo-nadwyżkowego podejścia do eksportu w kierunku działań długoterminowych, nakierowanych

na badanie potrzeb klientów zagranicznych oraz próbę lansowania własnych marek[5].

Do formułowania strategii marketingowej firmie niezbędne są pewne zasoby informacji. Najpopularniejszymi źródłami danych potrzebnych do podjęcia decyzji marketingowych są w korporacjach transnarodowych działających w Polsce krajowe wtórne źródła informacji oraz informacje z badań bezpośrednich zlecanych agencjom badawczym – deklarowało tak po 80% respondentów. Menedżerowie zajmujący się marketingiem w korporacjach transnarodowych czerpią informacje również z Internetu (66,5%), ze źródeł nieformalnych (50,0%), z zagranicznych wtórnych źródeł informacji (46,7%) oraz z badań bezpośrednich wykonywanych samodzielnie (43,3%). W przypadku przedsiębiorstw polskich nieco ponad połowa badanych deklaruje, że nie gromadzi informacji o rynkach zagranicznych, ok. 43% badanych przedsiębiorstw przeprowadza badania we własnym zakresie (m. in. na podstawie raportów dostarczanych przez agentów, monitoringu zapytań ofertowych, badań ankietowych dystrybutorów oraz źródeł nieformalnych), natomiast co siódma ankietowana firma zlecała prowadzenie takich badań wyspecjalizowanym podmiotom badawczym.

Menedżerowie korporacji transnarodowych zostali poproszeni o wybór czynników wymuszających adaptację ich strategii marketingowych do wymogów polskiego rynku. Najważniejszymi okazały się lokalne wzorce konsumpcji (70,0%), zwyczaje zakupu oraz preferencje konsumentów (67,7%). Znaczenie dla menedżerów badanych korporacji transnarodowych miały również takie czynniki, jak różnice w sile nabywczej pomiędzy polskimi konsumentami a konsumentami z innych krajów (50,0%), charakter dóbr oferowanych na polskim rynku (47,7%) oraz lokalne uregulowania prawne (33,3%). Podobnie zadeklarowali menedżerowie polskich firm. Ich zdaniem, preferencje i upodobania klientów zagranicznych w największym stopniu przyczyniają się do wprowadzania zmian we wszystkich elementach strategii produktu. Drugim co do ważności czynnikiem okazały się działania konkurencji, a w dalszej kolejności: siła nabywcza odbiorców zagranicznych, przepisy prawne obowiązujące w danym kraju oraz uwarunkowania kulturowe.

Strategie marketingowe w badanych filiach korporacji transnarodowych cechowały się różnym stopniem dostosowania do wymogów polskiego rynku. Po 26,7% menedżerów deklarowało, że strategia marketingowa jest w równym stopniu standaryzowana i dostosowywana do wymogów lokalnego rynku bądź też, że strategia marketingowa jest w bardzo dużym stopniu

[5] J. Rymarczyk wymienia cztery typy motywów podejmowania działań za granicą przez przedsiębiorstwa: rynkowe, kosztowe, zaopatrzeniowe, polityczne, zob. J. Rymarczyk, *Intenacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 58–67.

dostosowana do wymogów polskiego rynku. W 20,0% korporacji transnarodowych deklarowano duży stopień dostosowania strategii marketingowej do wymogów lokalnego rynku, 16,7% menedżerów deklarowało słabe dostosowanie strategii marketingowej do warunków lokalnych, 10,0% menedżerów mówiło o całkowitej standaryzacji strategii marketingowej. Najwięcej respondentów reprezentujących korporacje transnarodowe wskazało, że najbardziej zestandaryzowanym narzędziem marketingu mix jest produkt, narzędziem najbardziej dostosowywanym do wymogów lokalnego rynku – cena. Natomiast respondenci z polskich przedsiębiorstw w większości (60% wskazań) deklarowali dopasowanie oferty produktowej do warunków każdego rynku zagranicznego z osobna. Zgodnie z opinią 35% respondentów, ich firmy starają się sprzedać za granicę przede wszystkim to, co oferują również na rynku polskim (modyfikują produkt tylko w razie wystąpienia takiej konieczności), nieznacznie mniej respondentów deklaruje brak ingerencji w produkt, chyba że modyfikacje na życzenie klienta okażą się opłacalne (np. zaowocują dalszymi, znaczącymi ilościowo zamówieniami). Grupa respondentów o podobnej liczebności (prawie 29%) wskazała na próbę wprowadzania na inne rynki tych zmian, które musiały zostać dokonane w produkcie na potrzeby jednego, konkretnego rynku. Motywem takich działań było dążenie do możliwie największego ujednolicenia oferty. Trochę więcej niż jedna czwarta badanych firm reprezentowała w badaniach postawę geocentryczną, deklarując takie podejście do projektowania produktu, które od początku uwzględnia potrzeby zarówno rynku krajowego, jak i rynków zagranicznych. Na poszukiwanie takich nabywców za granicą, którzy mają zbliżone preferencje do nabywców krajowych, wskazało 17% respondentów. Natomiast minimalny był odsetek firm, które wskazały na koncentrację na pojedynczym rynku zagranicznym i dostosowanie swojej oferty tylko do jego potrzeb. Respondenci zgodzili się ze stwierdzeniem, że ich zagraniczni klienci mają znaczący wpływ na to, jak wygląda ostateczny produkt oraz deklarowali bardzo elastyczne reakcje na zapytania klientów dotyczące modyfikacji produktu na zasadzie indywidualnego „krojenia na miarę".

Korporacje transnarodowe mające swoje filie na polskim rynku reprezentują opinię, że ich siła polega na marce. Prawie wszystkie badane firmy (86,7%) oferują produkty posiadające znane marki. Decyzja, przed którą stoją menedżerowie korporacji transnarodowych, to wybór między standaryzacją marki a jej dostosowaniem do wymogów lokalnego rynku. Połowa badanych korporacji stosuje marki globalne, charakteryzujące się najczęściej tą samą nazwą bądź logo na całym świecie. Blisko jedna trzecia badanych firm stosuje marki specyficzne dla polskiego rynku. Może to wynikać z ograniczeń natury prawnej, ograniczeń językowych i kulturowych oraz ze zróżnicowanych potrzeb konsumentów na polskim rynku. Przedsiębiorstwa, które nie podjęły jednoznacznej decyzji o tym, czy standaryzować

marki, czy też je adaptować, stanowią 6,7% badanej populacji. Oferują one produkty o markach zarówno zestandaryzowanych, jak i dostosowanych do wymogów polskiego rynku. Zestandaryzowane marki nadaje się najczęściej dobrom konsumpcyjnym, z kolei marki najbardziej dostosowane do wymogów polskiego rynku nadaje się usługom. Natomiast na podstawie uzyskanych wyników w zakresie stosowania marek własnych na rynkach zagranicznych można wyciągnąć wniosek, że badane krajowe przedsiębiorstwa bądź decydowały się na sprzedaż zdecydowanej większości swoich produktów za granicą pod obcymi markami (głównie były to marki zagranicznych dystrybutorów), bądź podejmowały próbę (często bardzo udaną) lansowania własnych marek za granicą. Do rzadkości natomiast należały sytuacje pośrednie, kiedy polityka marki na różnych rynkach zagranicznych była zróżnicowana, a proporcje w udziale marek własnych i obcych – bardziej wyrównane. Z badań wynika, że decyzję o sprzedaży swoich produktów za granicę pod własnymi markami podejmowali przede wszystkim producenci dóbr szybkozbywalnych. Większość respondentów z tej grupy (ok. 60%) oceniło marki produktów swoich firm jako znane na świecie, lub przynajmniej w Europie Środkowowschodniej. Czynnikiem wywierającym największy wpływ na nazwę marki produktów oferowanych za granicą były preferencje i upodobania zagranicznych odbiorców, w dalszej kolejności działania konkurencji oraz uwarunkowania kulturowe.

Wyniki badań bezpośrednich potwierdzają, że korporacje transnarodowe stosują bardziej zaawansowane formy wejścia na rynki zagraniczne (najczęściej są to zagraniczne inwestycje bezpośrednie) niż przedsiębiorstwa polskie, które najczęściej poprzestają na internacjonalizacji sprzedaży. Głównymi motywami wejścia korporacji transnarodowych na polski rynek są motywy rynkowe, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw polskich, wynikają one jednakże z odmiennych przesłanek. Zarówno polskie przedsiębiorstwa jak i korporacje transnarodowe wykorzystują informacje do podejmowania działań marketingowych. Można jednak zauważyć, że paleta źródeł informacji w korporacjach transnarodowych jest znacznie szersza niż w polskich firmach. W badanych przedsiębiorstwach, zarówno krajowych jak i zagranicznych, do głównych motywów dostosowania strategii marketingowych do wymogów rynków zagranicznych należą czynniki mikrootoczenia – cechy konsumentów oraz konkurentów. W większości badanych korporacji transnarodowych prowadzących działalność w Polsce deklarowano dostosowywanie strategii marketingowej do wymogów rynków lokalnych, trzeba jednak zaznaczyć, że w firmach tych oferowano w większości produkty o globalnych markach. W przypadku przedsiębiorstw polskich z kolei deklarowano bardzo elastyczne reakcje na zapytania klientów zagranicznych dotyczące wprowadzania wszelkiego rodzaju modyfikacji i podkreślano duży wpływ odbiorców zagranicznych na ostateczną ofertę produktową na rynkach zagranicznych.

Danuta Babińska, Aleksandra Nizielska

COMPARISON OF THE LEVEL OF MARKETING ACTIVITY INTERNATIONALIZATION IN POLISH BRANCHES OF MULTINATIONAL CORPORATIONS AND THEIR DOMESTIC COMPETITORS

The purpose of this paper is to compare the level of marketing strategy internationalization among Polish companies and transnational corporations operating on the Polish market. The basis for this comparison are the results of direct research conducted in the period between June 2002 and May 2003. The research results indicate considerable differences as far as entry modes, factors stimulating internationalization and the level of standardization are concerned, however the most important environmental factor requiring adaptation of marketing strategy is very much alike – the preferences of the customer.