

# Dorota Bartosińska, Mariusz Sagan

---

## Ocena poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw zagranicznych działających na rynku FMCG w Polsce

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 42, 355-365

---

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

DOROTA BARTOSIŃSKA, MARIUSZ SAGAN

*Ocena poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw zagranicznych  
działających na rynku FMCG w Polsce*

---

The Scope of Internationalization of Trans-national Corporations at FMCG market in Poland:  
an Attempt of Assessment

**Abstrakt:** W warunkach globalizacji przedsiębiorstwa podlegają w coraz większym stopniu procesowi umiędzynarodowienia. Proces ten jest widoczny także na globalnym rynku dóbr konsumpcyjnych i wpływa na natężenie konkurencji na tym rynku. W artykule podjęto próbę oceny poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw działających na rynku FMCG w Polsce. Materiał badawczy uzyskano na podstawie badań ankietowych, przeprowadzonych na próbie 35 oddziałów korporacji międzynarodowych. Poziom internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw oceniono za pomocą wybranych wskaźników. Wskaźniki te posłużyły do ustalenia orientacji strategicznej tych korporacji. W wyniku przeprowadzonych analiz stwierdzono, że dominującą orientacją strategiczną badanych przedsiębiorstw międzynarodowych była orientacja regiocentryczna i geocentryczna.

WPROWADZENIE

Introduction

Internacjonalizacja przedsiębiorstw jest obecnie jedną z najbardziej widocznych tendencji w gospodarce światowej. Procesy umiędzynarodowienia mogą odbywać się w sposób sekwencyjny (tradycyjny) bądź skokowo. Rodzaj internacjonalizacji jest ściśle uzależniony od rodzaju sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, bliskości rynków potencjalnej ekspansji, zakresu wyposażenia w wiedzę, orientacji strategicznej oraz potencjału kapitałowego. Internacjonalizacja

działalności gospodarczej cechuje się dużą dynamiką rozwoju, która sprawia, iż coraz więcej podmiotów gospodarczych przechodzi do wyższych form obecności na rynkach międzynarodowych, w efekcie czego można mówić o rozprzestrzenianiu się zjawiska globalizacji. W literaturze przedmiotu występuje wiele ujęć i modeli procesów internacjonalizacji, w tym również propozycji mierzenia zakresu internacjonalizacji za pomocą odpowiednio dobranych wskaźników bądź ich kombinacji. Ich wyczerpujące omówienie znajduje się w pracy J. Rymarczyka.<sup>1</sup>

Przyjmuje się, iż poziom internacjonalizacji przedsiębiorstwa rośnie wraz z przechodzeniem przez poszczególne orientacje strategiczne, osiągając maksymalny poziom umiędzynarodowienia w orientacji geocentrycznej – globalnej.<sup>2</sup> W literaturze przedmiotu wyróżnia się 4 podstawowe orientacje międzynarodowe (orientacje strategiczne): etnocentryczną, policentryczną, regiocentryczną i geocentryczną.<sup>3</sup>

Poziom internacjonalizacji i orientacja strategiczna określają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku. Informacja taka jest istotna dla wszystkich podmiotów działających na rynku, w tym zwłaszcza dla bezpośrednich konkurentów firm zagranicznych. Wyższa pozycja konkurencyjna wielu uczestników rynku (na skutek większego stopnia umiędzynarodowienia) powoduje bowiem, iż wzrasta natężenie konkurencji na tym rynku. Wymusza to podjęcie szeregu działań dostosowawczych, przybierających formę m.in. różnicowania i indywidualizowania oferty produktowej, elastycznego kształtowania cen oraz intensyfikacji działań promocyjnych. Ocena poziomu internacjonalizacji bezpośrednich konkurentów powinna stać się elementem przygotowywania i wdrażania przez polskie przedsiębiorstwa strategii rozwoju i poprawy potencjału konkurencyjnego.

#### CEL BADANIA

Aim of the study

W dotychczasowych badaniach zjawiska umiędzynarodowienia przedsiębiorstw działających na rynku polskim analizowano orientacje międzynarodowe przedsiębiorstw zagranicznych na podstawie deklaracji kadry kierowniczej.<sup>4</sup> Celem niniejszego badania jest wypełnienie istniejącej luki w tym obszarze badawczym,

<sup>1</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 24–29.

<sup>2</sup> Patrz: A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995, s. 99–101.

<sup>3</sup> M. Kotabe, K. Helsen, *Global Marketing Management*, John Wiley&Sons Inc., New York 2008, s. 13–17.

<sup>4</sup> Zbliżone badania na rynku polskim prowadziła jedynie A. Nizielska. Cytowana autorka

poprzez podjęcie próby ustalenia faktycznego, a nie tylko postrzeganego przez menadżerów, poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw zagranicznych funkcjonujących na rynku szybko zbywalnych dóbr konsumpcyjnych (FMCG, Fast Moving Consumer Goods) w Polsce.

Sformułowano dwa cele szczegółowe badania:

1. Określenie stopnia internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw międzynarodowych na podstawie wybranych wskaźników internacjonalizacji.
2. Ustalenie typów orientacji międzynarodowej badanych przedsiębiorstw (strategia etnocentryczna, policentryczna, regiocentryczna i geocentryczna).

#### CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ

##### Data sample characteristics

Badaniami objęto korporacje międzynarodowe, które prowadzą działalność na polskim rynku FMCG oraz posiadają w Polsce swój oddział.

Dane empiryczne uzyskano od 35 przedsiębiorstw międzynarodowych funkcjonujących na rynku FMCG w Polsce, co stanowi 27,3% badanej populacji. Zwrotność ankiet jest podobna do zwrotności we wcześniejszych badaniach, prowadzonych na rynkach międzynarodowych (np. UE 23,5%)<sup>5</sup>, a także w podobnym badaniu przeprowadzonym w Polsce (zwrotność 32%).<sup>6</sup> Ankieta skierowana była do osób zajmujących stanowiska kierownicze w oddziałach korporacji międzynarodowych.

Struktura respondentów biorących udział w badaniu przedstawia się następująco: 23 osoby pracowały w ankietowanej firmie na stanowisku dyrektora/kierownika działu marketingu (66%), 10 osób zajmowało stanowiska dyrektora sprzedaży bądź dyrektora handlowego (29%), natomiast w dwóch przypadkach odpowiedzi udzielili prezesi firm.

Zdecydowana większość oddziałów korporacji międzynarodowych poddanych badaniu (26 firm, co stanowi 74% próby) działa w branży spożywczej. 3 firmy działają w branży chemia gospodarcza (8,6%), 2 przedsiębiorstwa (5,7%) w branży wyrobów alkoholowych i bezalkoholowych oraz tyle samo firm w branży kosmetycznej. Po jednej firmie działa w branżach: wyroby tytoniowe i wyroby higieniczne.

---

podjęła próbę zaklasyfikowania ankietowanych przedsiębiorstw do 3 orientacji: etnocentrycznej, policentrycznej oraz regiocentrycznej w oparciu o deklaracje kadry kierowniczej. Patrz: A. Nizielska, *Strategie marketingowe korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo AE, Katowice 2005, s. 197–201.

<sup>5</sup> Ch. R. Taylor, S. Okazaki, *Who Standardizes Advertising More Frequently, and Why Do They Do So? A Comparison of U.S. and Japanese Subsidiaries' Advertising Practises in the European Union*, „Journal of International Marketing” 2006, vol. 14, nr 1, s. 107.

<sup>6</sup> Patrz: A. Nizielska, *op. cit.*, s. 176.

W badaniu udziałów rynkowych brano pod uwagę po cztery produkty z każdego przedsiębiorstwa:

- produkt o największej dynamice przyrostu sprzedaży,
- produkt o najmniejszej dynamice przyrostu sprzedaży,
- produkt o największym udziale w rynku,
- produkt o najmniejszym udziale w rynku.

Badane produkty mogły spełniać dwa kryteria jednocześnie, na przykład produkt o największej dynamice przyrostu sprzedaży mógł jednocześnie mieć największy udział w rynku, zaś produkt o najmniejszej dynamice przyrostu sprzedaży mógł jednocześnie mieć najmniejszy udział w rynku.

#### WYBRANE WSKAŹNIKI INTERNACJONALIZACJI BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW ZAGRANICZNYCH

Selected measures of internationalization

Poziom internacjonalizacji przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych może być określany za pomocą wielu mierników. W niniejszym badaniu poziom internacjonalizacji przedsiębiorstw był oceniany na podstawie następujących wskaźników<sup>7</sup>:

- a) liczba rynków na świecie, w których badana korporacja ma swoje przedstawicielstwa;
- b) liczba marek w portfolio globalnym;
- c) udział badanego przedsiębiorstwa w poszczególnych rynkach FMCG w Polsce;
- d) zakres centralizacji/decentralizacji decyzji strategicznych w korporacji,
- e) liczba lat obecności oddziału korporacji na polskim rynku.

#### **Liczba rynków na świecie, w których badane korporacje mają swoje przedstawicielstwa**

Number of global markets served by surveyed corporations

Pierwszym analizowanym wskaźnikiem internacjonalizacji jest liczba rynków obsługiwanych przez przedsiębiorstwo międzynarodowe. Można przyjąć, iż większy poziom umiędzynarodowienia jest związany z większą liczbą obsługiwanych rynków. Badane korporacje międzynarodowe działające na polskim

<sup>7</sup> Mierniki zakresu internacjonalizacji przyjęto za: J. Rymarczyk, *op. cit.*, s. 24–25. Więcej o wskaźnikach internacjonalizacji w nowym ujęciu patrz: M. Kutschker, I. Baurle, *Three + One: Multidimensional Strategy of Internationalization*, „Management International Review” 1997, vol. 37, nr 2, s. 105–122 oraz praca: *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, pod red. nauk. E. Dulinię, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 15–17.

rynku FMCG charakteryzują się w tym przypadku stosunkowo wysokim poziomem internacjonalizacji. Ponad 30% przedsiębiorstw jest obecna na ponad pięćdziesięciu rynkach na świecie, zaś aż 80% obsługuje więcej niż 11 rynków zagranicznych (patrz tab. 1). Jedynie 7 firm posiada niski wskaźnik umiędzynarodowienia, gdyż obsługują one mniej niż 10 krajów. Są to najczęściej oddziały korporacji niemieckich, działających wyłącznie na rynkach Europy Środkowej i Środkowo-Wschodniej oraz ewentualnie na części rynku Unii Europejskiej.

Tab. 1. Liczba rynków na świecie obsługiwanych przez badane korporacje międzynarodowe  
Number of global markets served by surveyed corporations

Liczba obsługiwanych rynków	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
Do 10	7	20,00
11-25	11	31,43
26-50	6	17,14
Powyżej 50	11	31,43
Razem	35	100,00

Źródło: Badania własne.

### Liczba marek w portfolio globalnym badanych korporacji międzynarodowych

Worldwide use of brand name in surveyed international enterprises

Za kolejny wskaźnik internacjonalizacji przyjęto liczbę marek kreowanych na rynkach międzynarodowych przez badane oddziały korporacji transnarodowych. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tab. 2. Przytoczone wskaźniki świadczą o dużej polaryzacji w badanej próbie. Aż 37,5% firm posiada na rynku światowym do 10 marek w swoim portfolio, z czego zdecydowana większość to marki europejskie. Zarazem ponad 40% przedsiębiorstw kreuje od 11 do 50

Tab. 2. Liczba marek kreowanych przez badane przedsiębiorstwa na rynku globalnym, europejskim i polskim

Worldwide use of brand name in surveyed international enterprises

Liczba marek	Rynek					
	światowy		europejski		polski	
	liczba przedsiębiorstw	odsetek przedsiębiorstw	liczba przedsiębiorstw	odsetek przedsiębiorstw	liczba przedsiębiorstw	odsetek przedsiębiorstw
do 10	12	37,50	12	38,71	25	78,13
11-50	13	40,63	15	48,39	6	18,75
51-100	3	9,38	4	12,90	1	3,13
powyżej 100	4	12,50	0	0,00	0	0,00
razem	32*	100,00	31*	100,00	32	100,00

\* 3 badane przedsiębiorstwa nie podały liczby marek na rynku światowym i polskim, a 4 – na rynku europejskim.

Źródło: badania własne.

marek, choć także i w tym przypadku bardzo wyraźnie dominują marki tworzone na potrzeby konsumentów z Europy.

Jedynie 7 przedsiębiorstw to duże firmy globalne posiadające w swoim portfolio ponad 50 marek na całym świecie (w tym 4 korporacje posiadają ponad 100 marek). Poziom umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw według tego kryterium można uznać za średni. Przeważają marki europejskie, które nie są rozszerzane na pozostałe rynki międzynarodowe. Inaczej przedstawia się sytuacja na rynku polskim, gdzie badane korporacje zawężają portfolio marek i koncentrują się na utrzymaniu i rozwoju marek najlepszych. Tendencja ta jest spójna z obecnymi trendami w zakresie międzynarodowej architektury marek. Prawie 80% badanych przedsiębiorstw międzynarodowych działających na rynku FMCG w Polsce posiada w swojej ofercie mniej niż 10 marek.

### Udziały rynkowe badanych przedsiębiorstw w Polsce

Competitive situation in terms of market shares in Poland

Ważnym wskaźnikiem internacjonalizacji przedsiębiorstwa międzynarodowego jest udział jego produktów w poszczególnych segmentach pojedynczych rynków zagranicznych, jak również w segmentach rynku światowego. Uznaje się, iż wyższy udział rynkowy przedsiębiorstwa lub poszczególnych jego produktów na rynku zagranicznym może świadczyć o większym umiędzynarodowieniu firmy. Wyniki analizy udziałów badanych produktów na rynku polskim przedstawiono w tab. 3.

Tab. 3. Udziały produktów w segmentach rynku FMCG w Polsce  
Market shares of products in segments at FMCG market in Poland

Udział (w %)	Produkty łącznie		Produkty o największej dynamice przyrostu sprzedaży		Produkty o najmniejszej dynamice przyrostu sprzedaży		Produkty o największym udziale w rynku		Produkty o najmniejszym udziale w rynku	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
do 20	26	47,27	7	35,00	8	53,33	5	35,71	12	75,00
20-40	16	29,09	5	25,00	7	46,67	5	35,71	1	6,25
41-60	6	10,91	4	20,00	0	0,00	3	21,43	0	0,00
61-80	6	10,91	3	15,00	0	0,00	1	7,14	3	18,75
81-100	1	1,82	1	5,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
razem	55	100,00	20*	100,00	15*	100,00	14*	100,00	16*	100,00

\* Niektóre przedsiębiorstwa nie podały udziałów rynkowych swoich produktów.

Źródło: Badania własne.

Rozpatrując wszystkie produkty łącznie, można zauważyć, iż prawie 50% badanych produktów posiada udziały rynkowe niższe niż 20%. Jedynie 1/4 produktów zajmuje pozycję dominującą na rynku (udział ponad 41%). Prawdopodobnie nie świadczy to jednak o rzeczywistym zakresie internacjonalizacji danego przedsiębiorstwa, którego udziały na innych rynkach lub w segmentach całe-

go rynku globalnego mogą być znacząco większe. Polski rynek FMCG jest uznawany za bardzo konkurencyjny i zatowizowany, zaś wiele przedsiębiorstw międzynarodowych, które zdobyły pozycję dominującą na rynkach podobnych strukturalnie do rynku polskiego, w lokalnych realiach nie potrafiło uzyskać znaczącej przewagi konkurencyjnej na wielu subrynkach rynku FMCG.

### Liczba lat obecności oddziału korporacji na rynku polskim

Age of Polish subsidiaries

Część autorów zajmujących się problematyką internacjonalizacji działalności gospodarczej uważa, iż istotnym miernikiem umiędzynarodowienia jest czas funkcjonowania danego przedsiębiorstwa międzynarodowego na poszczególnych rynkach zagranicznych. Przyjmuje się, iż dłuższa aktywność na danym rynku zwiększa doświadczenie biznesowe i przyczynia się do pozyskania nowej wiedzy o odmiennych kulturowo rynkach, przez co ułatwia pokonanie dystansu psychicznego i zachęca do dalszej ekspansji zagranicznej, co w konsekwencji przyczynia się do wyższego umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Zakłada się zatem, że wiedza o rynku i zaangażowanie na rynku wpływają na dalsze zaangażowanie przedsiębiorstwa.<sup>8</sup>

Tab. 4. Liczba lat obecności oddziału korporacji międzynarodowej na rynku polskim  
Age of Polish subsidiaries

Lata obecności na rynku polskim	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
do 5 lat	1	2,86
6–10 lat	8	22,86
11–15 lat	22	62,86
powyżej 15 lat	4	11,43
razem	35	100,00

Źródło: Badania własne.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw jest obecna na polskim rynku ponad 11 lat (74%). Tylko jedna firma w analizowanej próbie legitymuje się krótszym niż 5 lat okresem obecności na polskim rynku (tab. 4). Oznacza to, iż badane przedsiębiorstwa pozyskały w tym czasie nową wiedzę o rynku najczęściej odmiennym kulturowo oraz cechuje je duża znajomość tego rynku. Dla zdecydowanej większości badanych oddziałów korporacji międzynarodowych rynek polski w momencie podejmowania decyzji o ekspansji nie był pierwszym rynkiem zagranicznym. Może to świadczyć o tym, iż zaistnienie i aktywne uczestnictwo na rynku polskim już od początku lat dziewięćdziesiątych było kolejnym

<sup>8</sup> Por. J. Johanson, J. E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies” (Spring–Summer) 1977, vol. 8, nr 1.



etapem uczenia się danej korporacji, co przyczyniło się pośrednio do wzrostu poziomu jej umiędzynarodowienia.

### Zakres centralizacji/decentralizacji decyzji strategicznych w badanych korporacjach

Centralization of strategic decision in surveyed corporations

Badaniami objęto także stopień centralizacji/decentralizacji najważniejszych decyzji podejmowanych w ankietowanych przedsiębiorstwach w celu ustalenia podziału kompetencji pomiędzy centralą, centralą regionalną na Europę (jeśli centrala główna mieściła się poza tym kontynentem) oraz oddziałem w Polsce. Określenie stopnia centralizacji kluczowych dla przedsiębiorstwa decyzji jest ściśle powiązane z orientacją międzynarodową przedsiębiorstwa, która z kolei determinuje zakres jego internacjonalizacji. Zatem zdefiniowanie zakresów odpowiedzialności w strukturach korporacji jest niezbędne do ustalenia, w jakiej fazie internacjonalizacji znajduje się badana firma: etnocentrycznej, policentrycznej, regiocentrycznej czy też geocentrycznej, przy założeniu, iż model internacjonalizacji składa się z etapów, przez jakie przechodzą korporacje międzynarodowe.

Z uzyskanych badań wynika, że podział kompetencji w ankietowanych przedsiębiorstwach międzynarodowych jest silnie spolaryzowany (tab. 5). W zdecydowanej większości najważniejsze decyzje są podejmowane przez centralę główną (45,7% badanych korporacji) oraz przez centralę i oddział wspólnie (37,1% firm). Jedynie w 4 przedsiębiorstwach kluczowe decyzje dla firmy podejmowane są w Polsce. Przytoczone dane świadczą o stosunkowo wysokim poziomie centralizacji decyzji w badanej próbie.

Tab. 5. Podział kompetencji decyzyjnych w badanych korporacjach międzynarodowych  
The delegation of decision competences in surveyed corporations

Najważniejsze decyzje podejmuje:	Liczba przedsiębiorstw	Odsetek przedsiębiorstw
Oddział w Polsce	4	11,43
Oddział i centrala (wspólnie)	13	37,14
Centrala na Europę	2	5,71
Centrala główna	16	45,71
Razem	35	100,00

Źródło: Badania własne.

M. Kutschker i I. Baurle zakładają, iż silna koordynacja działań w korporacjach ułatwia przedsiębiorstwom osiągnięcie wyższego stopnia umiędzynarodowienia.<sup>9</sup> Można przyjąć, podążając tym tokiem rozumowania, iż część badanych

<sup>9</sup> Por. M. Kutschker, I. Baurle, *op. cit.*, s. 116–117.

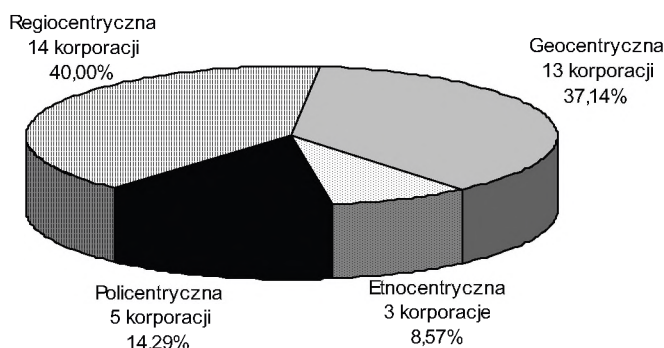
firm uczyniło wysoką centralizację decyzji instrumentem rozwoju swojej obecności na nowych rynkach międzynarodowych.

#### ORIENTACJE STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYKARODOWYCH DZIAŁAJĄCYCH NA RYNKU FMCG W POLSCE

Strategic orientations of trans-national corporations at Polish FMCG market

W modelach umiędzynarodowienia zakłada się, że przedsiębiorstwo w miarę postępowania procesu internacjonalizacji przechodzi od początkowej orientacji etnocentrycznej, poprzez policentryczną, regiocentryczną do geocentrycznej.

Strategia globalna jest uznawana za najbardziej zaawansowane stadium internacjonalizacji. Na podstawie danych pozyskanych z przedsiębiorstw [stopień centralizacji/decentralizacji decyzji w przedsiębiorstwie, podział kompetencji pomiędzy centralą a oddziałami wraz ze stopniem autonomii tych ostatnich, liczba obsługiwanych rynków, udziały rynkowe, struktura portfolio marek (marki regionalne – europejskie a marki globalne), ogólny poziom dystansu kulturowego pomiędzy rynkiem macierzystym a rynkiem polskim] zaklasyfikowano badane firmy do poszczególnych orientacji międzynarodowych (rys. 1). Tym samym podjęto próbę kompleksowego ustalenia poziomu internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw (według kryteriów mieszanych, z wykorzystaniem wskaźników międzynarodowych i lokalnych).



Rys. 1. Orientacje międzynarodowe badanych przedsiębiorstw międzynarodowych na rynku FMCG w Polsce

Strategic orientations of trans-national corporations at Polish FMCG market

Źródło: Badania własne.

Wyniki przedstawione na rys. 1 świadczą o tym, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (77%) przyjmuje orientację bądź regiocentryczną, bądź geocentryczną, czyli znajdują się **w trzeciej i czwartej, najbardziej zaawansowanej fazie internacjonalizacji** (według przyjętego kryterium). Je-

dynie kilka przedsiębiorstw (3), co stanowi niecałe 9% próby, realizuje strategię etnocentryczną, zaś 5 firm policentryczną (14%). Podstawą orientacji etnocentrycznej jest założenie, iż doświadczenia krajowe mogą być transferowalne na inne rynki zagraniczne.<sup>10</sup> W związku z tym programy i procesy marketingowe na rynkach zagranicznych podlegają całkowitej standaryzacji. Większość działań przedsiębiorstw przyjmujących orientację etnocentryczną charakteryzuje jednak niski poziom aktywności międzynarodowej, przybierającej formę prostych form ekspansji (np. eksport pośredni). Orientację policentryczną charakteryzuje z kolei wysoki zakres indywidualizacji strategii marketingowej przejawiającej się w adaptacji stworzonych wcześniej na rynku macierzystym rozwiązań marketingowych do unikalnych potrzeb nabywców rynku docelowego. Przedsiębiorstwa realizują ekspansję na wielu rynkach docelowych, tworząc niezbędną, rozbudowaną strukturę organizacyjną. W orientacji tej charakterystyczny jest wysoki zakres autonomii oddziałów i filii. Orientacja regiocentryczna jest związana z grupą zbliżonych geograficznie rynków, na których identyfikuje się podobieństwa otoczenia marketingowego i wspólne cechy nabywców. Do tak wyodrębnionych segmentów rynkowych kierowana jest następnie zunifikowana strategia marketingowa. Podstawą orientacji geocentrycznej jest strategia marketingowa obejmująca cały rynek światowy. Programy marketingowe najczęściej podlegają na nim standaryzacji, jednak jeśli wymaga tego specyfika danego rynku, są one adoptowane do lokalnych realiów kraju docelowego. Koordynowanie działań strategicznych i taktycznych (w tym marketingowych) odbywa się na skalę światową, przez co dominuje globalne podejście do prowadzenia biznesu. Orientacja geocentryczna jest charakterystyczna dla korporacji o najwyższym stopniu umiędzynarodowienia, realizujących strategię ekspansji na kilkudziesięciu rynkach docelowych jednocześnie. Dysponują one bardzo wysoką międzynarodową pozycją konkurencyjną, związaną z posiadanymi zasobami finansowymi, globalną, wystandaryzowaną ofertą marketingową oraz szeroko rozumianym doświadczeniem pozyskanym z rynków zagranicznych.

Należy jednak pamiętać, iż badaniu poddano wyłącznie oddziały korporacji międzynarodowych (zarówno produkcyjne, dystrybucyjne jak też mieszane, nie badano natomiast niezależnych importerów/dystrybutorów). Oddziały korporacji międzynarodowych są w zdecydowanie większym zakresie poddane presji umiędzynarodowienia oraz z natury uzyskują większe wskaźniki internacjonalizacji niż te podmioty gospodarcze, które swoją ekspansję na rynki zagraniczne realizują za pomocą tzw. prostych form wejścia.

---

<sup>10</sup> Wyczerpujące omówienie orientacji strategicznych w polskiej literaturze znajduje się w pracy: E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 24–29.

## WNIOSKI Conclusions

Na podstawie przeprowadzonych badań nad poziomem internacjonalizacji przedsiębiorstw zagranicznych, działających na polskim rynku FMCG, można sformułować następujące wnioski:

1. Uwzględniając model orientacji międzynarodowej przedsiębiorstwa, większość badanych przedsiębiorstw realizuje strategię ekspansji paneuropejskiej (regionalnej) lub globalnej. Tym samym stopień ich internacjonalizacji można uznać za wysoki lub bardzo wysoki.

2. Analiza cząstkowych wskaźników internacjonalizacji również wskazuje na fakt stosunkowo wysokiego i wysokiego poziomu umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw. Świadczą o tym zwłaszcza takie wskaźniki, jak: duża liczba obsługiwanych rynków zagranicznych, relatywnie długi okres obecności badanych korporacji na polskim rynku oraz wysoki zakres centralizacji decyzji. Jedynie wskaźnik oparty na liczbie marek na rynku światowym i europejskim sugeruje średni zakres internacjonalizacji badanych korporacji.

3. Wysoki poziom internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw powoduje, że wyższa jest ich pozycja konkurencyjna na polskim rynku FMCG. Rynek ten charakteryzuje się wysokim i bardzo wysokim natężeniem konkurencji, co pozostaje w ścisłym związku z ekspansją konkurencyjnych i bardzo konkurencyjnych podmiotów międzynarodowych.

## SUMMARY

The process of globalization refers to the increased level of companies' internationalization. Internationalization can be widely observed at the global consumer market and affects the scope of competition there. This article is an attempt of the assessment of the level of internationalization of trans-national corporations at FMCG market in Poland. Research data has been collected from 35 surveyed subsidiaries of trans-national corporations. Selected measures were used to define the level of internationalization. Analysis showed that the main strategic orientation of examined companies was regiocentric or geocentric orientation.