

Andrzej SZNAJDER\*  
Marzanna Katarzyna WITEK-HAJDUK\*

## **Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynku Unii Europejskiej – standaryzacja i adaptacja\*\***

### **Strategie standaryzacji i adaptacji marketingu na rynku międzynarodowym w świetle rozważań teoretycznych i badań empirycznych**

Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym traktuje się jako część ogólnej strategii funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Przyjmujemy koncepcję wyróżniającą trzy poziomy strategiczne przedsiębiorstwa:

- poziom pierwszy to strategia organizacji jako całości, określająca rodzaje działalności, realizowanych przez przedsiębiorstwo,
- drugi poziom to wyodrębnione w przedsiębiorstwie tzw. jednostki strategiczne (strategiczne jednostki biznesu) i na tym poziomie są formułowane strategie konkurencji, określające rynek działania firmy i segmenty operacyjne oraz produkty, w których sprzedaży zamierza się osiągnąć długotrwałą przewagę konkurencyjną,
- trzeci poziom odnosi się do strategii funkcjonalnej, czyli dotyczy funkcji przedsiębiorstwa, takich jak badania rozwojowe, produkcja, finanse, marketing [Smith, Arnold, Bizzell, 1985] oraz [Foulkner, Bouman, 1995] i [Griffin, Pustay, 1995] za: [Gorynia, 2007, s. 34].

Strategie dotyczące działań marketingowych sytuują się na drugim i trzecim z wyróżnionych poziomów. Strategia marketingu międzynarodowego obejmuje decyzje strategiczne dotyczące:

- rozwoju przedsiębiorstwa poprzez umiędzynarodawianie jego działalności,
- strategii (formy) wejścia na rynek zagraniczny,
- sposobu funkcjonowania na rynkach zagranicznych [por. Wiktor, Oczkowska, Żbikowska, 2008, s. 113].

Jedną z kluczowych decyzji strategicznych przedsiębiorstw stosujących orientację marketingową i działających na rynku międzynarodowym w tym ostatnim z powyższych aspektów jest ustalenie, w jakim stopniu są one dostosowane do rynku działania, a w jakim zakresie jest możliwe ich wystandaryzowanie.

---

\* Autorzy są pracownikami Instytutu Marketingu Międzynarodowego Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Artykuł wpłynął do redakcji w styczniu 2009 r.

\*\* Praca stanowi fragment badań statutowych Kolegium Gospodarki Światowej SGH.

Problematykę standaryzacji i różnicowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym podejmowali liczni autorzy. Jedną z pierwszych koncepcji w tym względzie był model Jaina, który analizował czynniki determinujące standaryzację decyzji marketingowych na rynku międzynarodowym [Jain, 1989] za: [Babińska, 2004] w: [Kall, Sojkin, 2004, s. 17]. Kontynuacją modelu Jaina były prace Cavusgila, Zou i Naidu oraz Rau, Preble, jak również Michella, Lyncha i Alabdali [patrz: Cavusgil, Zou i Naidu, 1993], [Rau, Preble, 1987], [Michell, Lynch i Alabdali, 1998].

Analizując strategie standaryzacji i różnicowania decyzji marketingowych w skali międzynarodowej, ze szczególnym uwzględnieniem rynku Unii Europejskiej należy przedstawić także klasyczną już koncepcję [Buzzella i Quelcha, 1995]. Zajmowali się oni odpowiedzią na pytanie, które elementy strategii marketingowej i w jakim stopniu powinny być wystandaryzowane, a które adaptowane do potrzeb nabywców i uwarunkowań rynku eksportu. Buzzell wskazywał na pionierską strategię standaryzacji marketingu, przeprowadzoną przez włoskich producentów towarów gospodarstwa domowego na rynku europejskim w połowie lat 60. ubiegłego wieku, co jest znane pod nazwą włoskiej inwazji. Dzięki takiej strategii firmy te znacznie zwiększyły swoje udziały rynkowe we wszystkich krajach europejskich, na które eksportowały produkty. Mimo upływu lat od postawienia przez tych autorów pytania o standaryzację i zróżnicowanie decyzji marketingowych jest ono ciągle aktualne. Dotyczy ono funkcjonowania przedsiębiorstw zarówno na rynku międzynarodowym w skali globalnej, jak też na rynku Unii Europejskiej. Ważne jest także dla polskich przedsiębiorstw kierujących eksport do krajów UE.

Problematykę standaryzacji i zróżnicowania decyzji marketingowych na rynku międzynarodowym podejmuje też [Hollensen, 2004, s. 445]. Pokazuje on najważniejsze uwarunkowania przyjęcia jednego z tych wariantów strategicznych. Standaryzacji sprzyja przede wszystkim rozwój procesu integracji ekonomiczno-politycznej, a najsilniej do adaptacji decyzji skłania zróżnicowanie kulturowe krajów.

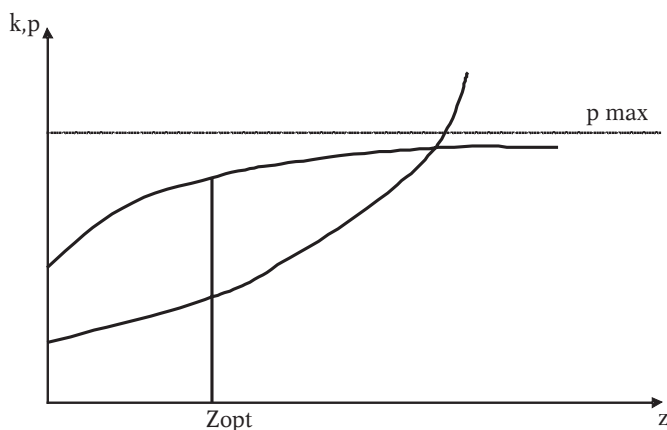
Częstotliwość adaptacji działań marketingowych do warunków rynku lokalnego była także przedmiotem badań *Pan European Survey* przeprowadzonych w 1992 roku przez Kapferera we współpracy z Europom [Kapferer, 1992, s. 236]. Badanie objęło 210 silnych europejskich marek. Z badań tych wynika, że najczęściej adaptowanymi do warunków rynku lokalnego działaniami marketingowymi są cena i promocja, w tym w szczególności: promocja sprzedaży (80%), cena (67%), marketing bezpośredni (60%), dobór mediów (57%) oraz działania reklamowe (57%). Mniej respondentów deklarowało adaptację działań związanych z kształtowaniem dystrybucji, a najrzadziej adaptowanymi do warunków lokalnych działaniami marketingowymi są te związane z kształtowaniem produktu, a zwłaszcza znaku towarowego/marki, w tym: znak towarowy (5%), symbol marki (9,5%), nazwa marki (11,5%). Stwierdzono także różnice między przedsiębiorstwami pochodzącymi z różnych krajów europejskich co do standaryzacji w odniesieniu do zarządzanych przez te firmy marek. Przykładowo aż 95,5% menedżerów promocji z firm niemieckich i 94,5% z przedsiębiorstw

brytyjskich, zaś jedynie 60% respondentów włoskich i 69% francuskich deklaroowało dążenie do takiej standaryzacji. Badania wykazały też, że swoistość branży, a nawet kategorii produktowej wpływa na podatność produktu/marki na standaryzację. Stwierdzono na przykład, że najwyższy poziom homogenizacji i standaryzacji cechuje branżę kosmetyczną (95,5%), artykuły gospodarstwa domowego (92%), urządzenia RTV (87,5%), zaś w przypadku tekstyliów jest niższa (56%) [Kapferer, 1992, s. 236].

W teorii biznesu i marketingu międzynarodowego, zajmującej się standaryzacją i zróżnicowaniem decyzji marketingowych w skali międzynarodowej, szczególnie dużo uwagi poświęca się tego rodzaju decyzjom odnośnie do oferowanych nabywcom zagranicznym produktów. Interesującą analizę przeprowadzili [Backhaus, Bueschken i Voeth, 2003].

Jej celem było znalezienie relacji między stopniem zróżnicowania produktu dostosowanego do potrzeb nabywców w różnych krajach działania firmy, a kosztami i przychodami z jego sprzedaży na rynku międzynarodowym. W tej analizie przyjmuje się założenie stałej wielkości sprzedaży, co umożliwia pokazanie wpływu stopnia zróżnicowania produktu na całościowe wyniki działania przedsiębiorstwa. Tak więc zmienną niezależną jest stopień zróżnicowania produktu w celu dostosowania go do wymogów zagranicznych rynków zbytu (czyli do gustów i popytu nabywców na różnych rynkach, ale także do innych wymogów, np. norm jakościowych), zmiennymi zależnymi są koszty jednostkowe badań nad nowymi produktami, ich produkcji i sprzedaży oraz przychody ze sprzedaży (patrz wykres 1).

Wykres 1. Relacja między stopniem zróżnicowania produktu a kosztami i przychodami



gdzie:  $k$  – jednostkowe koszty produkcji i sprzedaży,  $p$  – przeciętny jednostkowy przychód ze sprzedaży,  $z$  – stopień zróżnicowania produktu dostosowujący go do konkretnego rynku,  $p_{max}$  – maksymalny przychód jednostkowy,  $z_{opt}$  – optymalny stopień zróżnicowania produktu w skali międzynarodowej

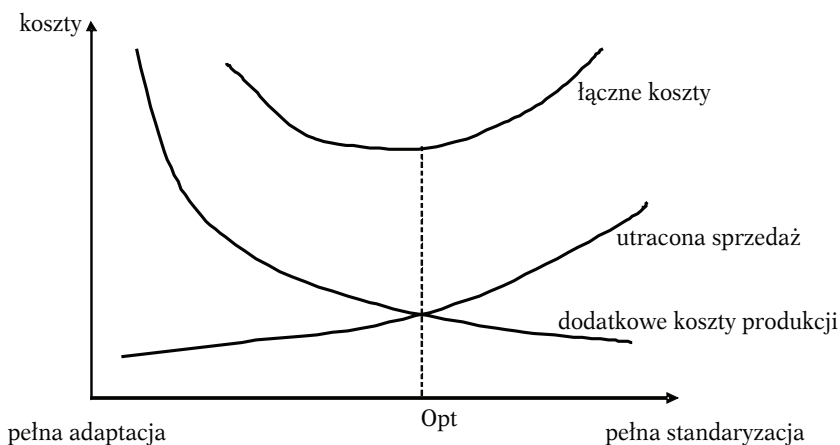
Źródło: [Backhaus, Bueschken, Voeth, 2003, s. 223]

Zakłada się, że koszty jednostkowe badań nad nowymi produktami, ich produkcji i sprzedaży ( $k$ ) w miarę różnicowania produktu rosną bardziej niż proporcjonalnie. Natomiast przeciętne jednostkowe przychody ( $p$ ) rosną coraz wolniej i asymptotycznie zbliżają się do pewnej maksymalnej wartości ( $p_{max}$ ). Wśród założeń tej analizy jest też ciągłość funkcji pokazujących te wszystkie zależności. Wzrost kosztów jednostkowych wynika z konieczności dostosowania produktów do wymogów rynków zbytu. Rosnące przychody jednostkowe są rezultatem gotowości nabywców w różnych krajach do płacenia wyższych cen za lepsze dostosowanie tych produktów do ich potrzeb. W przedstawianej koncepcji optimum stopnia zróżnicowania produktu następuje w punkcie zrównania się kosztu krańcowego zróżnicowania produktów z krańcowym przychodem z ich sprzedaży. W tym punkcie różnica między przychodami związanymi ze zróżnicowaniem produktu a kosztami różnicowania jest największa (Zopt na wykresie). W celu określenia skłonności do zakupu różnych produktów, dostosowanych pod względem ich jakości do potrzeb nabywców w różnych krajach, prowadzone są bardziej szczegółowe analizy, np. analizy typu Conjoint [Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber, 2003].

Te kwestie wykraczają już poza ramy niniejszego opracowania. W każdym razie można stwierdzić, że przedstawione powyżej zależności są aktualne dla różnych produktów, jednak optimum stopnia zróżnicowania produktów w celu dostosowania ich do potrzeb nabywców w różnych krajach jest zależne w dużym stopniu też od rodzaju produktów. Uważa się, że silniejsze zróżnicowanie produktów jest potrzebne, gdy są to dobra związane z czynnikiem kulturowym. W pewnym stopniu może to dotyczyć produktów przemysłu lekkiego, chociaż w tej grupie towarowej różnorodność produktów jest znaczna.

Podobny sposób analizy strategii i różnicowania marketingu w skali międzynarodowej proponuje Johansson. Oto jak jej uwarunkowania przedstawia na wykresie 2.

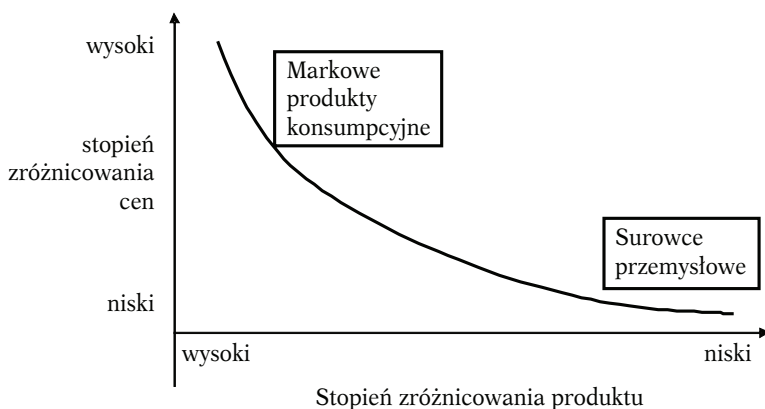
Wykres 2. Koszty międzynarodowej standaryzacji i adaptacji produktu



Źródło: [Johansson, 1997, s. 437]

Jak widać, wzrost stopnia standaryzacji produktów powoduje obniżanie jednostkowych kosztów produkcji, wynikające chociażby z korzyści skali, ale wiąże się jednak także z utraconą sprzedażą, wynikającą z niedostosowania produktów do wymogów nabywców na konkretnych rynkach zagranicznych. Ta utracona sprzedaż eksportowa jest tu traktowana jako koszty alternatywne standaryzacji. Optymalny stopień standaryzacji, czy też optimum relacji między standaryzacją a adaptacją produktów jest wówczas, gdy te koszty przybierają najniższą wartość. Na powyższym wykresie zwrócono uwagę na istotne znaczenie rodzaju produktu na możliwości jego zróżnicowania w skali międzynarodowej. Warto więc przytoczyć także już klasyczną koncepcję różnicowania produktu i jego ceny Browna i McDonalda. Pokazuje to poniższy wykres.

Wykres 3. Różnicowanie cech produktu i jego ceny w zależności od rodzaju produktu



Źródło: [Brown, McDonald, 1994, s. 13]

Rozwinięciem powyższej koncepcji analizującej wpływ cech produktów na możliwość ich standaryzacji w skali międzynarodowej są prace [Mefferta i Bolza, 1997, s. 183], za: [Kall, Sojkin, 2004, s. 17]. Z ich badań wynika, że niektóre produkty przemysłu lekkiego (tekstyli) są bardzo silnie podatne na zróżnicowanie w skali międzynarodowej. Naszym zdaniem tej opinii nie można całkowicie rozszerzyć na całość produktów przemysłu lekkiego, gdyż artykuły mody kierowane do międzynarodowych segmentów rynku, do segmentu eurokonsumentów charakteryzujących się podobnymi gustami co do ubioru, mogą być w znacznie większym stopniu wystandaryzowane w skali całej Europy, czy też chociażby na rynku Unii Europejskiej.

Scharakteryzowane dotychczas w naszej pracy strategie standaryzacji i różnicowania marketingu międzynarodowego z różnych punktów widzenia należy jeszcze uzupełnić o przedstawienie wyników badań empirycznych autorów zajmujących się tą problematyką. To umożliwi dokonanie konfrontacji z wynikami naszych badań.

Kwestie adaptacji strategii marketingowej przedsiębiorstwa do warunków rynku lokalnego w Europie były przedmiotem badań przeprowadzonych w 1992

roku przez Kapferera i Laurenta wspólnie z agencją reklamową Lintas na próbie 147 przedsiębiorstw europejskich [Kapferer, 1992, s. 236]. Jak wynika z tych badań, najczęściej adaptowanymi do warunków rynku lokalnego działaniami marketingowymi są cena i promocja, w tym w szczególności: promocja sprzedaży (80%), cena (67%), marketing bezpośredni (60%), media – mix (57%) oraz działania reklamowe (57%). Mniej respondentów deklaruje adaptację działań związanych z kształtowaniem dystrybucji, a najrzadziej adaptowanymi do warunków lokalnych działaniami marketingowymi są działania związane z kształtowaniem produktu, a zwłaszcza znaku towarowego/marki, w tym: znak towarowy (5%), symbol marki (9,5%), nazwa marki (11,5%).

Badania dotyczące możliwości standaryzacji decyzji marketingowych prowadzono także w odniesieniu do rynku Unii Europejskiej. Jednym z nich była analiza dokonana przez [Chunga, 2005]. Badanie polegało na tym, że autor stworzył pary krajów Unii Europejskiej i poszukiwał wspólnych cech takich par rynków, które by umożliwiły standaryzację działań marketingowych. Badania wykazały m.in. podobieństwo takich par rynków, jak: Wielka Brytania i Francja, Francja i Niemcy, Niemcy i Włochy, Niemcy i Szwecja. Tam więc możliwa jest strategia standaryzacji marketingu. W badaniu Chunga analizowano także możliwości standaryzowania marketingu lub adaptacji decyzji marketingowych przez przedsiębiorstwa różnej wielkości. Wskazano, że mniejsze firmy ze względu na mniejsze zasoby częściej standaryzują decyzje marketingowe na kilku rynkach kilku krajów UE, podczas gdy duże przedsiębiorstwa tworzą swą przewagę konkurencyjną adaptując swe produkty i inne decyzje marketingowe do poszczególnych krajów Unii Europejskiej.

Podsumowując dotychczasowe rozważania dotyczące standaryzacji i adaptacji decyzji marketingowych (w szczególności dotyczących produktu) na rynku międzynarodowym można przedstawić poniższe zestawienie.

Tablica 1

## Czynniki sprzyjające standaryzacji i adaptacji produktu

Standaryzacja	Adaptacja
<ul style="list-style-type: none"> <li>- wysokie koszty adaptacji</li> <li>- charakter produktu (surowce przemysłowe)</li> <li>- upodobnianie się gustów konsumentów</li> <li>- podobieństwo krajów importujących do kraju eksportera</li> <li>- kierowanie produktów do obszarów miejskich</li> <li>- centralizacja systemu zarządzania w przedsiębiorstwie eksportującym</li> <li>- silny pozytywny wizerunek kraju pochodzenia produktów eksportowanych</li> <li>- korzyści skali w produkcji i marketingu</li> <li>- standaryzacja produktów dokonywana przez konkurentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- różnicowanie standardów technicznych w skali międzynarodowej</li> <li>- charakter produktu (produkty konsumpcyjne)</li> <li>- różnicowanie potrzeb nabywców i ich popytu</li> <li>- różnicowanie warunków i sposobów użytkowania produktów</li> <li>- różnicowanie dochodów nabywców wpływające na ich możliwości dokonywania zakupów</li> <li>- swoboda filii działających w poszczególnych krajach</li> <li>- różnicowanie kulturowe wpływające na procesy zakupowe</li> <li>- otoczenie lokalne – standardy krajowe, dostępność materiałów itp.</li> <li>- skutecznie stosowana strategia adaptacji przez konkurentów</li> </ul>

Źródło: [Chee, Harris, 2000, s. 375]

Jak widać, istnieje równie dużo czynników przemawiających za standaryzacją co za dostosowaniem działań marketingowych do wymogów zagranicznego rynku i precyzyjna ocena ich znaczenia może wpłynąć na optymalną decyzję w tym względzie.

### **Charakterystyka polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego**

Przedmiotem naszych badań są strategie przedsiębiorstw przemysłu lekkiego, a więc przedsiębiorstw zajmujących się między innymi produkcją i sprzedażą wyrobów włókienniczych, odzieży i wyrobów futrzarskich, skór wyprawionych i wyrobów z nich oraz obuwia.

Wartość produkcji włókiennictwa w Polsce dynamicznie wzrosła w ostatnich latach z 8565 mln zł w 2002 roku do 11 186 mln zł w 2007 roku. Wzrosła też wartość produkcji skór i wyrobów skórzanych do poziomu 3826 mln zł w ubiegłym roku. Odmienne tendencje zanotowano na rynku futrzarskim: wartość produkcji odzieży i wyrobów futrzarskich zmniejszyła się bowiem w stosunku do lat poprzednich do poziomu 8873 mln zł w 2007 roku [*Mały Rocznik...*, 2002-2007]. Wielkość produkcji tkanin w ostatnich latach wahała się i w 2007 roku kształtowała na poziomie zbliżonym do produkcji w 2002 roku. Produkcja wykładzin w Polsce zmniejszyła się prawie 3-krotnie do poziomu 740 m<sup>2</sup> w 2007 roku, a produkcja rajstop i rajtuz wzrosła w latach 2000-2007 o prawie połowę do poziomu 117 mln par. Wzrosła także produkcja męskich i chłopięcych zestawów odzieżowych do poziomu 2466 tys. sztuk w 2007 roku, zaś zmniejszyła się wielkość produkcji zestawów odzieżowych damskich i dziewczęcych osiągając na koniec 2007 roku poziom zaledwie 311 tys. sztuk. Zjawisko to można wytłumaczyć tym, że w Polsce funkcjonuje kilku dużych producentów odzieży męskiej, którzy produkują nie tylko pod własnymi markami, ale także na zlecenie właścicieli zagranicznych marek (np. Warmia), zaś wiele firm zorientowanych na segmenty kobiece zleca od kilku lat produkcję przede wszystkim w tanich krajach azjatyckich, w tym w Chinach (np. firmy – właściciele marek Simple, Monnari, Deni Cler, Reserved i innych). Tendencję spadkową można zaobserwować także w branży obuwniczej. W latach 2002-2007 wielkość produkcji obuwia zmniejszyła się o około 45%, co spowodowane jest także przede wszystkim wzrostem importu obuwia z tanich krajów azjatyckich oraz zlecaniem przez polskie przedsiębiorstwa produkcji obuwia partnerom zagranicznym.

Tendencje zmian wartości/wielkości produkcji przemysłu lekkiego w ostatnich latach warto skonfrontować z danymi na temat zmian wartości sprzedaży detalicznej wybranych produktów tego przemysłu. Według raportu „Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce 2008” opracowanego przez PMR Publications, wartość sprzedaży detalicznej odzieży i obuwia w Polsce w 2007 roku wyniosła 25 mld zł i była o 15% wyższa niż w 2006 roku. Autorzy raportu przewidują, iż 15-procentowy trend wzrostowy utrzyma się w 2008 roku i wartość sprzedaży osiągnie 28,8 mld zł. Oznaczałoby to

wzrost sprzedaży detalicznej odzieży i obuwia w Polsce w ciągu czterech lat o 9 mld zł<sup>1</sup>.

Eksport wyrobów przemysłu lekkiego stanowi istotny udział w polskim eksporcie, w tym na rynki Unii Europejskiej, mimo że wzrósł on w ostatnim czasie w niewielkim stopniu.

## **Strategie polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynkach UE – wyniki badań empirycznych**

### **Koncepcja badań empirycznych**

Podstawowym celem przeprowadzonych badań empirycznych była analiza strategii polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynku Unii Europejskiej z uwzględnieniem zagadnienia standaryzacji vs. adaptacji działań marketingowych.

Przedmiotem analizy były:

- 1) wybrane uwarunkowania determinujące wybór strategii konkutowania polskich przedsiębiorstw, w tym także standaryzację vs. adaptację strategii marketingowych firm przemysłu lekkiego na rynkach UE, w tym zasoby przedsiębiorstwa, atrakcyjność rynków, ryzyko działalności na poszczególnych rynkach, przesłanki umiędzynarodowienia;
- 2) strategie konkutowania na tych rynkach, w tym decyzje co do zakresu geograficznego ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw branży lekkiej i znaczenia rynku unijnego w tej ekspansji, formy internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw, czynniki przewagi konkurencyjnej i zakres adaptacji działań marketingowych firm.

Przyjęto, że zmiany warunków działania związane z akcesją Polski do Unii Europejskiej powinny sprzyjać ewolucji strategii polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, w tym na rynkach państw członkowskich UE. Dlatego analizę wielu zmiennych przeprowadzono w ujęciu dynamicznym, porównując stan przed akcesją Polski do Unii Europejskiej ze stanem w momencie realizacji badań, to jest ponad 4 lata po formalnej akcesji Polski do UE.

### **Metoda badań empirycznych**

Do gromadzenia danych wykorzystano metodę ankietową w formie wywiadu telefonicznego z zastosowaniem techniki CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*).

Badania zostały przeprowadzone na łącznej próbie 61 średnich i dużych przedsiębiorstw z przemysłu lekkiego. O wyborze tej branży zdecydowało jej tradycyjnie istotne znaczenie w polskiej gospodarce, w tym w polskim eksporcie. Próba została celowo ograniczona do tych przedsiębiorstw, które nie są oddzia-

<sup>1</sup> <http://www.wirtualnemedi.pl/article/2429527>, [2.09.2008]



łami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych i które zadeklarowały przynajmniej jedną z następujących form współpracy z partnerami zagranicznymi: sprzedaż produktów na rynkach zagranicznych lub udostępnianie ich w innej formie niż sprzedaż, zakup towarów/usług na rynkach zagranicznych, umowy licencyjne z partnerami zagranicznymi, umowy franczyzowe z partnerami zagranicznymi, wspólne przedsięwzięcia handlowe na rynkach zagranicznych, wspólne przedsięwzięcia produkcyjne na rynkach zagranicznych, własne oddziały lub filie handlowe na rynkach zagranicznych, własne oddziały lub filie produkcyjne na rynkach zagranicznych).

Zawężenie próby do przedsiębiorstw, które nie są oddziałami/filiami przedsiębiorstw zagranicznych, wynikało w przyjętego celu pracy, to jest analizy zachowań polskich firm (zlokalizowanych w Polsce), ale tylko tych, które podejmują autonomiczne decyzje co do ich strategii rozwoju, a nie realizują strategii narzuconej przez zagraniczną firmę macierzystą.

O ograniczeniu próby do średnich i dużych przedsiębiorstw, z wyłączeniem małych, zatrudniających do mniej niż 50 pracowników firm, zdecydował dominujący udział dużych i średnich firm w polskim eksporcie, imporcie i bezpośrednich inwestycjach zagranicznych oraz podkreślane w literaturze przedmiotu [por. m.in. Hollensen, 2004, s. 7 i kolejne] różnice co do funkcjonowania i strategii ekspansji zagranicznej małych, a średnich i dużych przedsiębiorstw.

Przeprowadzenie wywiadów zlecono Centrum Badań Marketingowych Indicator w Warszawie. Badanie miało zasięg ogólnopolski. Respondentami byli głównie przedstawiciele wyższego kierownictwa przedsiębiorstw, a tym: w 8,2% badanych firm – właściciel lub współwłaściciel, w 4,9% firm – dyrektor generalny, z-ca dyrektora generalnego, w 4,9% przedsiębiorstw – członek zarządu, w 14,8% – prezes, wiceprezes, w 24,6% firm – dyrektor handlowy/marketingu/rynku, w pozostałych 42,6% badanych firm – inne osoby upoważnione przez ww.

W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety opracowany przez Marzannę Witek-Hajduk na potrzeby realizowanego w tym samym czasie i tą samą metodą badania w ramach projektu habilitacyjnego „Modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej”, co daje możliwość zestawienia i porównania wyników badań dla w sumie czterech branż.

### **Charakterystyka próby badawczej**

W badaniu uczestniczyło 61 losowo dobranych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego. W grupie tej dużą część (aż 32,8%) stanowiły firmy z województwa łódzkiego, co jest zrozumiałe ze względu na strukturę geograficzną tej branży w Polsce. Relatywnie duży jest też udział przedsiębiorstw z województw: dolnośląskiego (11,5%) i wielkopolskiego (11,5%), zaś najmniejszy z województwa śląskiego, świętokrzyskiego i zachodniopomorskiego (po 1,6%).

Jak wcześniej wspomniano, badanie przeprowadzono na średnich i dużych firmach. Około trzy czwarte badanej próby (75,4%) stanowiły przedsiębiorstwa średniej wielkości (zatrudniające od 50 do 249 pracowników), a 24,6% – firmy duże (zatrudniające 250 i więcej osób).

Analiza wielkości badanych przedsiębiorstw według kryterium przychodów ze sprzedaży wykazała, że aż 88,5% badanych firm uzyskało w 2008 roku przychody ze sprzedaży w wysokości poniżej 40 mln zł, a 9,8% firm – w przedziale 40-200 mln zł, zaś żadna z firm – powyżej 200 mln zł.

Prawie połowa badanych firm (47,5%) ma formę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, a 18% firm to spółki akcyjne. Liczną grupę stanowią także spółki jawne (23%). Inne formy prawne występują rzadziej.

Zdecydowana większość badanych firm (88,5%) to przedsiębiorstwa o kapitale wyłącznie polskim, a jedynie 4,9% badanych to firmy z kapitałem wyłącznie zagranicznym, zaś 6,6% – z kapitałem mieszanym (w tym 3,3% z dominującym kapitałem polskim i 3,3% – z dominującym kapitałem zagranicznym).

Jedynie 19,7% badanych przedsiębiorstw deklaroowało przynależność do grupy kapitałowej.

### **Zakres i formy internacjonalizacji przedsiębiorstw przemysłu lekkiego – wyniki badań empirycznych**

Podstawowe formy ekspansji zagranicznej badanych polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego to formy niekapitałowe, w tym przede wszystkim eksport (aż 95,1% firm zadeklarowało stosowanie tej formy obecnie, a 88,5% – przed akcesją Polski do UE) oraz sprzedaż licencji (11,5% firm zarówno obecnie, jak i przed akcesją do UE).

Ponad trzy czwarte firm branży lekkiej (75,4%) eksportuje obecnie produkty do krajów, które były członkami Unii Europejskiej przed rozszerzeniem w 2004 roku (zwanymi UE-15). Odsetek firm deklaruujących eksport do krajów UE-15 przed akcesją Polski do UE także wynosi 75,4%. Przeszło połowa przedsiębiorstw (54,1%) deklaruje zaś obecnie eksport na rynki tych krajów UE, które wstąpiły do UE w 2004 roku i później (inne niż UE-15 kraje UE), przy czym przed akcesją jedynie 39,3% badanych firm eksportowało na te rynki.

W pięciu na siedem przypadków sprzedaży licencji zadeklarowanych przez badane przedsiębiorstwa, umowy te zostały zawarte z partnerami z krajów UE-15, zaś 2 umowy – z firmami z innych niż UE-15 krajów UE. Współpracę w formie umowy franczyzowej w charakterze franczyzodawcy stosuje tylko jedna z badanych firm, przy czym umowa ta zawarta była z partnerami z innych niż UE-15 krajów UE.

Badane firmy stosują także kapitałowe formy wejścia na rynki zagraniczne, tak o charakterze handlowym (9,8% partycypuje we wspólnych przedsięwzięciach handlowych z partnerem zagranicznym, a 3,3% ma oddziały/filie handlowe za granicą), jak i o charakterze produkcyjnym (11,5% uczestniczy we wspólnych przedsięwzięciach produkcyjnych z partnerem zagranicznym, a 1,6% ma

oddziały/filie produkcyjne za granicą). Cztery (6,6%) z sześciu przedsiębiorstw ogółem stosujących tę formę ekspansji, utworzyły wspólne przedsięwzięcia handlowe z partnerami zagranicznymi na rynkach UE-15, a trzy (4,9%) – na innych niż UE-15 rynkach UE. Pięć (7,2%) z siedmiu firm ogółem stosujących tę formę ekspansji, utworzyły wspólne przedsięwzięcia produkcyjne z partnerami zagranicznymi na rynkach UE-15, a żadne z firm nie zadeklarowało *joint venture* z partnerami na innych niż UE-15 rynkach UE. Własne oddziały/filie handlowe i produkcyjne to formy internacjonalizacji stosowane przez pojedyncze z badanych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego.

Formy internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego były zróżnicowane, czyli były to: eksport, import, umowy licencyjne /jako licencjodawca i licencjobiorca, umowy franczyzowe, wspólne przedsięwzięcia handlowe i produkcyjne, własne oddziały/filie handlowe i produkcyjne.

Eksport jest nie tylko formą ekspansji zagranicznej deklarowaną przez największą liczbę badanych firm przemysłu lekkiego, ale też dla większości z nich pierwszą w kolejności zastosowaną na rynkach zagranicznych. Przeszło połowa (55,2%) firm wskazała bowiem eksport jako pierwszą w kolejności formą ekspansji na rynki UE-15, a 63,2% przedsiębiorstw – jako pierwszą formę wejścia na inne niż UE-15 rynki UE.

Ważną rolę jako forma internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego odgrywa import, który jest deklarowaną przez 43,1% firm w odniesieniu do rynków UE-15 i przez 31,6% w odniesieniu do innych niż rynki UE-15 rynków UE pierwszą w kolejności zastosowaną formą ekspansji (patrz tablica 2).

Tablica 2

## Kolejność form ekspansji na rynki a) krajów UE-15 i b) innych niż UE-15 krajów UE

Kraje	„Pierwsze” formy ekspansji na rynki	Liczba wskazań N = 61	Odsetek ważnych odpowiedzi
<b>Kraje „starej” Unii (UE-15)</b>	Import	25	43,1%
	Eksport	32	55,2%
	Joint venture produkcyjne	1	1,7%
	Liczba odpowiedzi	58	95,1%
<b>Inne niż UE-15 kraje UE</b>	Import	12	31,6%
	Eksport	24	63,2%
	Sprzedaż licencji	1	2,6%
	Joint venture produkcyjne	1	2,6%
	Liczba odpowiedzi	38	62,3%

Jednym ze wskaźników oceny ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw jest liczba rynków zagranicznych, na których przedsiębiorstwo sprzedaje swoje produkty.

Okolo 80% badanych firm sprzedaje obecnie swoje wyroby na nie więcej niż 10 rynkach zagranicznych, w tym 41,7% przedsiębiorstw przemysłu lek-

kiego, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie, oferuje produkty na 1-3 rynkach zagranicznych, a 39,3% firm – na 4-10 rynkach. Jedynie 11,5% sprzedaje obecnie produkty na 11-25 rynkach zagranicznych, a tylko mniej niż 5% tych firm – na 26 i więcej rynkach.

Można więc stwierdzić, że ekspansję zagraniczną badanych przedsiębiorstw cechuje koncentracja geograficzna (zwłaszcza że rynkami sprzedaży są przede wszystkim rynki UE).

Przed akcesją Polski do UE, aż 83,3% badanych firm sprzedawała na 1-10 rynkach, 5,6% nie sprzedawała za granicą, a ani jedno z przedsiębiorstw nie sprzedawało na 25 lub większej liczbie rynków. Po akcesji Polski do UE nastąpiły więc niewielkie zmiany co do dywersyfikacji geograficznej przedsiębiorstw przemysłu lekkiego.

Rynki Unii Europejskiej są ważnym kierunkiem ekspansji zagranicznej badanych polskich firm branży lekkiej: 72,1% tych przedsiębiorstw deklaruje, że sprzedaje obecnie na rynkach UE-15, a 41% – na innych niż UE-15 rynkach UE. Dla porównania, sprzedaż na rynku rosyjskim deklaruje 26,2% firm, a na rynku ukraińskim – 23% przedsiębiorstw. Zauważyć można, że w stosunku do okresu przed akcesją Polski do UE nie zmienił się odsetek firm deklarujących sprzedaż na rynkach UE-15, zaś wzrósł odsetek przedsiębiorstw, które sprzedają na innych niż UE-15 rynkach UE (przed akcesją było to 24,6% firm). Liczbę i odsetek badanych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego deklarujących sprzedaż na poszczególnych rynkach przedstawiono w tablicy 3.

Tablica 3

**Liczba i odsetek badanych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego deklarujących sprzedaż na poszczególnych rynkach**

Rynki	Obecnie		Przed UE	
	Liczba wskazań <i>N</i> = 61	Procent	Liczba wskazań <i>N</i> = 61	Procent
<b>Kraje „starej” Unii (UE-15)</b>	<b>44</b>	<b>72,1</b>	<b>44</b>	<b>72,1</b>
<b>Inne niż UE-15 kraje Unii (bez Polski)</b>	<b>25</b>	<b>41,0</b>	<b>15</b>	<b>24,6</b>
Rosja	16	26,2	15	24,6
Ukraina	14	23,0	11	18,0
Tanie kraje azjatyckie	3	4,9	2	3,2
Inne kraje	7	11,5	7	11,5

Wagę jednolitego rynku Unii Europejskiej, w tym rynków krajów UE-15 oraz innych niż UE-15 rynków UE dla polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego można ocenić między innymi analizując procentowy udział rynków UE-15 i innych niż UE-15 rynków UE w łącznej wartości sprzedaży badanych firm. Liczbę i odsetek przedsiębiorstw deklarujących określony procentowy udział rynków UE-15 i innych niż UE-15 rynków UE w łącznej wartości sprzedaży badanych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego obecnie i przed akcesją Polski do UE przedstawiono w tablicy 4.

Tablica 4

**Liczba przedsiębiorstw przemysłu lekkiego deklarujących określony procentowy udział rynków UE-15 i innych niż UE-15 rynków UE w łącznej wartości sprzedaży badanych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego obecnie i przed akcesją Polski do UE (przed UE)**

Rynki	Udział rynków w łącznej wartości sprzedaży przedsiębiorstwa w %	Obecnie		Przed UE	
		Liczba wskazań N = 61	Procent ważnych odpowiedzi*	Liczba wskazań N = 61	Procent ważnych odpowiedzi
<b>Kraje Unii (UE-15)</b>	0,1-20%	23	52,3	23	52,3
	21-50%	5	11,4	5	11,4
	51-80%	7	15,9	5	11,4
	pow. 80%	9	20,5	11	20,5
	Liczba odpowiedzi	<b>44</b>	72,1	<b>44</b>	72,1
<b>Inne niż UE-15 kraje Unii (bez Polski)</b>	0,1-20%	23	92,0	13	86,7
	21-50%	2	8,0	2	13,3
	Liczba odpowiedzi	<b>25</b>	41,0	<b>15</b>	24,6

\* odsetek przedsiębiorstw, które sprzedają produkty na danym rynku i udzieliły odpowiedzi na to pytanie

Jak wynika z tablicy 4, aż 52,3% badanych przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie, zadeklarowało, że procentowy udział ich sprzedaży na rynkach UE-15 w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa nie jest większy niż 20%. Procentowy udział sprzedaży na rynkach UE-15 w sprzedaży ogółem większy niż 50% ma jedynie 36,4% przedsiębiorstw, przy czym w przypadku 14,8% badanych przedsiębiorstw wynosi powyżej 80%.

Analizując okres przed akcesją Polski do UE można zauważyć, że procentowy udział sprzedaży na rynkach UE-15 w sprzedaży ogółem przedsiębiorstwa nie przekraczający 20% zadeklarowało, tak jak obecnie, 52,3% firm, zaś udział powyżej 50% wskazało 31,9% przedsiębiorstw. W przypadku 20,5% badanych firm udział ten wynosił nawet powyżej 80%.

Można więc zauważyć, że wprawdzie więcej niż połowa badanych firm branży lekkiej to przedsiębiorstwa, w przypadku których udział sprzedaży na rynkach UE-15 w sprzedaży ogółem nie przekracza 20%, ale jest też liczna grupa przedsiębiorstw (20,5% badanych), które są zorientowane przede wszystkim na sprzedaż na rynkach „starej” Unii (udział tego rynku w sprzedaży ogółem przekracza 80%). Można przypuszczać, że liczną grupę wśród tych ostatnich przedsiębiorstw stanowią przedsiębiorstwa realizujące model biznesu zleceniobiorcy, to jest firmy będące dostawcami produkującymi na zamówienie przedsiębiorstw z tych krajów.

Analizując procentowe udziały sprzedaży na innych niż UE-15 rynkach UE w sprzedaży ogółem badanych firm można stwierdzić, że w przypadku większości (92% obecnie i 86,7% przed akcesją) przedsiębiorstw przemysłu lekkiego, które sprzedają produkty na tych rynkach, udziały te nie są większe niż 20%, a żadne z przedsiębiorstw nie zadeklarowało udziałów większych niż 50%.

### **Standaryzacja vs. adaptacja działań marketingowych polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego – wyniki badań empirycznych**

Głównym celem naszej pracy badawczej było ustalenie, w jakim stopniu polskie przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego dostosowują swe produkty i inne decyzje marketingowe do wymogów poszczególnych rynków krajów Unii Europejskiej, a w jakim zakresie jest możliwa ich standaryzacja. Wyniki naszego badania staramy się konfrontować z przedstawionymi wcześniej aspektami teoretycznymi i rezultatami innych badań, dotyczących tego zagadnienia.

Najbardziej ogólnym typem strategii marketingowej na rynku Unii Europejskiej analizowanych przedsiębiorstw jest strategia ze względu na stopień standaryzacji działań marketingowych. Analizowane przedsiębiorstwa znacznie częściej stosują strategię dostosowywania decyzji marketingowych do wymogów rynków Unii Europejskiej – 91,8% respondentów tak właśnie czyni. Ponieważ są to przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego to trzeba zauważyć, że jest to zgodne z konstatacją Kapferera oraz badaniami Bolza i Mefferta. Ci autorzy analizowali czynniki wpływające na wybór strategii standaryzacji i adaptacji decyzji marketingowych w skali międzynarodowej i zwracali uwagę na zależność strategii od rodzaju produktu. Stwierdzili, że produkty tekstylne są częściej dostosowywane do rynków zagranicznych niż inne towary. Wprawdzie asortyment analizowanych przez nas przedsiębiorstw jest nieco szerszy, to jednak ta prawidłowość została potwierdzona.

Z powyżej scharakteryzowanymi ogólnymi strategiami marketingowymi na rynku UE wiążą się strategie segmentacji rynku. Zgodnie z koncepcją segmentacji rynku możliwe są różne warianty działania strategicznego. Możliwa jest strategia jednolitego działania (w tym także odnosząca się do asortymentu i jakości produktów) do wszystkich nabywców, różnicowanie produktów oferowanych różnym segmentom rynkowym oraz koncentracja na wybranym docelowym segmencie rynku.

Nasze badanie pozwala na wyciągnięcie kilku interesujących wniosków. Po pierwsze, nieco zaskakująca jest dość duża liczba braku odpowiedzi. Może to oznaczać, że menedżerowie tych przedsiębiorstw nie mają precyzyjnej orientacji odnośnie do segmentów rynkowych, do których są kierowane ich produkty. W przedsiębiorstwach, które odpowiedzi udzieliły, wyraźnie dominuje strategia segmentacji, czyli dostosowywanie produktów i asortymentu do wymogów rynków ich działania. Z tego więc punktu widzenia dominuje strategia adaptacji produktów i asortymentu do wymogów poszczególnych rynków zbytu. Jest ona jednak bardziej wyrazista w odniesieniu do rynku „starej Unii Europejskiej”, czyli UE-15 krajów. Strategię segmentacji na rynku UE-15 stosuje 76,6% przedsiębiorstw, podczas gdy w odniesieniu do pozostałych krajów Unii Europejskiej jest to 57,6%. W przypadku tej pierwszej grupy krajów widać też większe znaczenie strategii koncentracji na wybranym segmencie rynkowym (36,2% wobec 27,3% na rynkach krajów poza UE-15). Być może wynika to z silniejszej konkurencji na rynku UE-15 niż w pozostałych krajach.

Kolejną kwestią było zidentyfikowanie czynników warunkujących przyjęcie jednego z analizowanych wariantów strategicznych, czyli standaryzacji lub adaptacji decyzji marketingowych. Dokonałiśmy rozróżnienia znaczenia tych czynników na rynkach krajów UE-15 i na pozostałych rynkach Unii Europejskiej. Wyniki badań przedstawia tablica 5.

Tablica 5

**Ocena ważności czynników determinujących dostosowanie strategii przedsiębiorstw na poszczególnych rynkach zagranicznych,**  
gdzie: 5 – zdecydowanie TAK, 4 – tak, 3 – ani tak, ani nie, 2 – NIE, 1 – zdecydowanie nie

Rynki UE-15		Liczba wskazań N = 61	%	% ważnych odpowiedzi
<b>Uwarunkowania prawne</b>	zdecydowanie nie	3	4,9	5,3
	raczej nie	8	13,1	14,0
	ani tak, ani nie	8	13,1	14,0
	raczej tak	20	32,8	35,1
	zdecydowanie tak	18	29,5	31,6
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	
<b>Poziom rozwoju gospodarczego kraju</b>	zdecydowanie nie	2	3,3	3,5
	raczej nie	6	9,8	10,5
	ani tak, ani nie	8	13,1	14,0
	raczej tak	20	32,8	35,1
	zdecydowanie tak	21	34,4	36,8
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	
<b>Poziom technologiczny nabywców</b>	zdecydowanie nie	7	11,5	12,3
	raczej nie	4	6,6	7,0
	ani tak, ani nie	12	19,7	21,1
	raczej tak	17	27,9	29,8
	zdecydowanie tak	17	27,9	29,8
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	
<b>Renoma marki/reputacja firmy</b>	zdecydowanie nie	3	4,9	5,3
	raczej nie	2	3,3	3,5
	ani tak, ani nie	10	16,4	17,5
	raczej tak	13	21,3	22,8
	zdecydowanie tak	29	47,5	50,9
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	

cd. tablicy 5

Rynki UE-15		Liczba wskazań N = 61	%	% ważnych odpowiedzi
<b>Siła nabywcza konsumentów/ nabywców instytucjonalnych</b>	raczej nie	4	6,6	7,0
	ani tak, ani nie	3	4,9	5,3
	raczej tak	16	26,2	28,1
	zdecydowanie tak	34	55,7	59,6
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	
<b>Preferencje nabywców</b>	zdecydowanie nie	1	1,6	1,8
	raczej nie	3	4,9	5,3
	ani tak, ani nie	5	8,2	8,8
	raczej tak	23	37,7	40,4
	zdecydowanie tak	25	41,0	43,9
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	
<b>Preferencje nabywców</b>	zdecydowanie nie	2	3,3	3,5
	raczej nie	5	8,2	8,8
	ani tak, ani nie	7	11,5	12,3
	raczej tak	19	31,1	33,3
	zdecydowanie tak	24	39,3	42,1
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	
<b>Struktura wiekowa konsumentów</b>	zdecydowanie nie	8	13,1	14,0
	raczej nie	6	9,8	10,5
	ani tak, ani nie	14	23,0	24,6
	raczej tak	15	24,6	26,3
	zdecydowanie tak	14	23,0	24,6
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	
<b>Struktura dystrybucji na rynku</b>	zdecydowanie nie	5	8,2	8,8
	raczej nie	2	3,3	3,5
	ani tak, ani nie	13	21,3	22,8
	raczej tak	22	36,1	38,6
	zdecydowanie tak	15	24,6	26,3
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	



cd. tablicy 5

Rynki UE-15		Liczba wskazań N = 61	%	% ważnych odpowiedzi
<b>Dostępność mediów</b>	zdecydowanie nie	11	18,0	19,6
	raczej nie	9	14,8	16,1
	ani tak, ani nie	11	18,0	19,6
	raczej tak	16	26,2	28,6
	zdecydowanie tak	9	14,8	16,1
	Łącznie	56	91,8	100,0
Brak odpowiedzi		5	8,2	

Inne niż UE-15 rynki UE		Liczba wskazań	%	% ważnych odpowiedzi
<b>Uwarunkowania prawne</b>	zdecydowanie nie	4	6,6	11,8
	raczej nie	3	4,9	8,8
	ani tak, ani nie	7	11,5	20,6
	raczej tak	7	11,5	20,6
	zdecydowanie tak	13	21,3	38,2
	Łącznie	34	55,7	100,0
Brak odpowiedzi		27	44,3	
<b>Poziom technologiczny nabywców</b>	zdecydowanie nie	4	6,6	11,8
	raczej nie	1	1,6	2,9
	ani tak, ani nie	8	13,1	23,5
	raczej tak	10	16,4	29,4
	zdecydowanie tak	11	18,0	32,4
	Łącznie	34	55,7	100,0
Brak odpowiedzi		27	44,3	
<b>Renoma marki/ reputacja firmy</b>	zdecydowanie nie	4	6,6	12,1
	ani tak, ani nie	6	9,8	18,2
	raczej tak	8	13,1	24,2
	zdecydowanie tak	15	24,6	45,5
	Łącznie	33	54,1	100,0
Brak odpowiedzi		28	45,9	
<b>Siła nabywcza konsumentów/ nabywców instytucjonalnych</b>	zdecydowanie nie	2	3,3	6,1
	raczej nie	1	1,6	3,0
	ani tak, ani nie	2	3,3	6,1
	raczej tak	7	11,5	21,2
	zdecydowanie tak	21	34,4	63,6
	Łącznie	33	54,1	100,0
Brak odpowiedzi		28	45,9	

cd. tablicy 5

Inne niż UE-15 rynki UE		Liczba wskazań	%	% ważnych odpowiedzi
<b>Preferencje nabywców</b>	zdecydowanie nie	2	3,3	6,1
	ani tak, ani nie	5	8,2	15,2
	raczej tak	12	19,7	36,4
	zdecydowanie tak	14	23,0	42,4
	Łącznie	33	54,1	100,0
Brak odpowiedzi		28	45,9	
<b>Normy produkcyjne</b>	zdecydowanie nie	3	4,9	9,1
	raczej nie	3	4,9	9,1
	ani tak, ani nie	3	4,9	9,1
	raczej tak	11	18,0	33,3
	zdecydowanie tak	13	21,3	39,4
	Łącznie	33	54,1	100,0
Brak odpowiedzi		28	45,9	
<b>Struktura wiekowa konsumentów</b>	zdecydowanie nie	6	9,8	18,2
	raczej nie	3	4,9	9,1
	ani tak, ani nie	5	8,2	15,2
	raczej tak	9	14,8	27,3
	zdecydowanie tak	10	16,4	30,3
	Łącznie	33	54,1	100,0
Brak odpowiedzi		28	45,9	
<b>Struktura dystrybucji na rynku</b>	zdecydowanie nie	4	6,6	12,1
	raczej nie	1	1,6	3,0
	ani tak, ani nie	5	8,2	15,2
	raczej tak	13	21,3	39,4
	zdecydowanie tak	10	16,4	30,3
	Łącznie	33	54,1	100,0
Brak odpowiedzi		28	45,9	
<b>Dostępność mediów</b>	zdecydowanie nie	6	9,8	18,8
	raczej nie	3	4,9	9,4
	ani tak, ani nie	7	11,5	21,9
	raczej tak	10	16,4	31,3
	zdecydowanie tak	6	9,8	18,8
	Łącznie		52,5	100,0
Brak odpowiedzi		29	47,5	

Z tablicy 5 wynika, iż na obu rynkach, czyli na rynkach krajów UE-15 i na pozostałych rynkach krajów Unii Europejskiej, polskie przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego przy różnicowaniu decyzji marketingowych uwzględniają podobne czynniki i ich siła jest zbliżona.

Na obu grupach rynków w największym stopniu na adaptację decyzji marketingowych tych przedsiębiorstw oddziałują siła nabywcza konsumentów i nabywców instytucjonalnych oraz preferencje nabywców. Jako wskaźnik znaczenia każdego z czynników przyjęliśmy liczbę odpowiedzi TAK i ZDECYDOWANIE TAK. Znaczenie tych dwóch czynników w ten sposób na obu grupach rynków oceniło odpowiednio 88,7% i 84,8% oraz 84,3% i 78,8% respondentów. Na silne znaczenie renomy marki i reputacji firmy zwróciło uwagę odpowiednio 73,7% i 69,% respondentów. Najmniejsze znaczenie przy różnicowaniu decyzji marketingowych miała dostępność mediów (odpowiednio 44,7% i 49,1% respondentów uznało, że ten czynnik jest istotny). Warto też zauważyć, że znaczenie czynników adaptacji działań marketingowych polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynkach krajów UE-15 i na rynkach pozostałych krajów Unii Europejskiej jest bardzo zbliżone.

W tablicy 6 przedstawiono średnie oceny dla analizowanych uwarunkowań determinujących adaptację strategii przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynkach UE-15 i innych niż UE-15 rynkach UE. Respondenci mieli odpowiedzieć, czy poszczególne wymienione czynniki determinują dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do warunków rynku lokalnego, stosując następującą skalę odpowiedzi: 5 – zdecydowanie tak, 4 – tak, 3 – ani tak, ani nie 2 – nie, 1 – zdecydowanie nie.

Tablica 6

**Czynniki determinujące adaptację strategii przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynkach UE**  
gdzie: 5 – zdecydowanie tak, 4 – tak, 3 – ani tak, ani nie, 2 – nie, 1 – zdecydowanie nie

Kraje		Uwarunkowania zewnętrzne na rynkach UE determinujące adaptację strategii przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynkach UE									
		Uwarunkowania prawne	Poziom rozwoju gospodarczego kraju	Poziom technologiczny nabywców	Renoma marki/reputacja firmy	Siła nabywcza konsumentów/nabywców instytucjonalnych	Preferencje nabywców	Normy produkcyjne	Struktura wiekowa konsumentów	Struktura dystrybucji na rynku	Dostępność mediów
<b>Kraje UE-15</b>	L. wsk.	57	57	57	57	57	57	57	57	57	56
	B.odp.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
	<b>Średnia</b>	<b>3,74</b>	<b>3,91</b>	<b>3,58</b>	<b>4,11</b>	<b>4,40</b>	<b>4,19</b>	<b>4,02</b>	<b>3,37</b>	<b>3,70</b>	<b>3,05</b>
	Mediana	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
	O.S.	1,203	1,123	1,322	1,145	0,884	0,934	1,110	1,345	1,164	1,381
<b>Inne kraje UE niż UE-15</b>	L. wsk.	34	34	33	33	33	33	33	33	33	32
	B.odp.	27	27	28	28	28	28	28	28	28	29
	<b>Średnia</b>	<b>3,65</b>	<b>3,68</b>	<b>3,36</b>	<b>3,91</b>	<b>4,33</b>	<b>4,09</b>	<b>3,85</b>	<b>3,42</b>	<b>3,73</b>	<b>3,22</b>
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50
	O.S.	1,390	1,296	1,388	1,331	1,137	1,071	1,302	1,480	1,281	1,385

l. wsk. – liczba wskazań, B.odp. – brak odpowiedzi, O.S. – odchylenie standardowe

Jak wynika z tablicy 6, średnie dla poszczególnych uwarunkowań adaptacji strategii przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynkach UE-15 wahają się w granicach od 4,40 do 3,05, a na innych rynkach UE niż UE-15 – w przedziale od 4,33 do 3,22.

Najbardziej wpływające na adaptację strategii badanych przedsiębiorstw na rynkach UE-15 determinanty (najwyższe średnie) to: siła nabywcza konsumentów/nabywców instytucjonalnych (4,40), preferencje nabywców (4,19), renoma marki/reputacja firmy (4,11), normy produkcyjne (4,02). Spośród branych pod uwagę determinantów za najmniej warunkujący adaptację strategii badanych przedsiębiorstw na rynkach UE-15 czynnik (najniższa średnia) uznano dostępność mediów (3,05).

Biorąc pod uwagę wartości odchyłeń standardowych można stwierdzić, że najmniejsze zróżnicowanie ocen poszczególnych determinantów adaptacji na rynkach UE-15 w stosunku do średniej dotyczy siły nabywczej konsumentów/nabywców instytucjonalnych (0,884) i preferencji nabywców (0,934), co oznacza, że badane firmy branży lekkiej najmniej różniły się w swoich deklaracjach co do wpływu tych czynników na adaptację działań. Największe zaś różnice w ocenach w stosunku do średniej odnoszą się do struktury wiekowej nabywców (1,345) i poziomu technologicznego nabywców (1,322).

Najbardziej wpływające na adaptację strategii badanych przedsiębiorstw na innych rynkach UE niż UE-15 uwarunkowania (najwyższe średnie) to: siła nabywcza konsumentów/nabywców instytucjonalnych (4,33), preferencje nabywców (4,09), renoma marki/reputacja firmy (3,91), normy produkcyjne (3,85). Za najmniej determinujący adaptację strategii badanych przedsiębiorstw na rynkach UE-15 czynnik (najniższa średnia ocena) uznano zaś dostępność mediów (3,22).

Biorąc pod uwagę wartości odchyłeń standardowych można stwierdzić, że najmniejsze zróżnicowanie ocen poszczególnych determinantów adaptacji na innych niż UE-15 rynkach UE w stosunku do średniej dotyczy: preferencji nabywców (1,071) i siły nabywczej konsumentów/nabywców instytucjonalnych (1,137), zaś największe różnice w ocenach odnoszą się do struktury wiekowej nabywców (1,480), uwarunkowań prawnych (1,390) i poziomu technologicznego nabywców (1,388).

Warto zauważyć także różnice średnich dla analizowanych determinantów adaptacji strategii marketingowej badanych przedsiębiorstw na rynkach UE-15 i innych niż UE-15 rynkach UE, przy czym największe różnice średnich ocen dotyczą następujących uwarunkowań:

- 1) poziom rozwoju gospodarczego (3,91 na rynkach UE-15 i 3,68 na innych niż UE-15 rynkach UE);
- 2) poziom technologiczny nabywców (odpowiednio 3,58 i 3,36);
- 3) renoma marki/reputacja firmy (4,11 i 3,91);
- 4) normy produkcyjne (4,02 i 3,85);
- 5) dostępność mediów (3,05 i 3,22).

Można więc stwierdzić, że poziom rozwoju gospodarczego, poziom technologiczny nabywców, renoma marki/reputacja firmy i normy produkcyjne mają

nieco większy wpływ na adaptację strategii marketingowej polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynkach UE-15 niż na innych UE-15 rynkach UE, zaś dostępność mediów w nieco większym stopniu wymusza dostosowanie działań na innych niż UE-15 rynkach UE niż na rynkach „starej” UE. W tabelicy 7 przedstawiono deklaracje badanych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego co do dostosowywania działań marketingowych do warunków rynków UE-15 i innych niż UE-15 rynków UE, gdzie: 5 – zdecydowanie tak, 4 – tak, 3 – ani tak, ani nie, 2 – nie, 1 – zdecydowanie nie.

Tablica 7

**Deklaracje co do dostosowywania działań marketingowych  
do warunków rynków UE-15 i innych niż UE-15 rynków UE,  
gdzie: 5 – zdecydowanie tak, 4 – tak, 3 – ani tak, ani nie, 2 – nie, 1 – zdecydowanie nie**

Rynki UE-15		Liczba wskazań N = 61	%	% ważnych odpowiedzi
<b>Docelowy segment nabywców</b>	zdecydowanie nie	4	6,6	7,0
	raczej nie	4	6,6	7,0
	ani tak, ani nie	9	14,8	15,8
	raczej tak	20	32,8	35,1
	zdecydowanie tak	20	32,8	35,1
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	
<b>Struktura asortymentu</b>	zdecydowanie nie	2	3,3	3,5
	raczej nie	4	6,6	7,0
	ani tak, ani nie	5	8,2	8,8
	raczej tak	21	34,4	36,8
	zdecydowanie tak	25	41,0	43,9
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	
<b>Parametry techniczne produktu</b>	zdecydowanie nie	3	4,9	5,3
	raczej nie	5	8,2	8,8
	ani tak, ani nie	5	8,2	8,8
	raczej tak	18	29,5	31,6
	zdecydowanie tak	26	42,6	45,6
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	
<b>Nazwa lub symbol marki</b>	zdecydowanie nie	6	9,8	10,5
	raczej nie	3	4,9	5,3
	ani tak, ani nie	9	14,8	15,8
	raczej tak	17	27,9	29,8
	zdecydowanie tak	22	36,1	38,6
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	

cd. tablicy 7

Rynki UE-15		Liczba wskazań N = 61	%	% ważnych odpowiedzi
<b>Opakowanie</b>	zdecydowanie nie	8	13,1	14,0
	raczej nie	3	4,9	5,3
	ani tak, ani nie	13	21,3	22,8
	raczej tak	17	27,9	29,8
	zdecydowanie tak	16	26,2	28,1
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	
<b>Poziom ceny</b>	zdecydowanie nie	4	6,6	7,0
	raczej nie	3	4,9	5,3
	ani tak, ani nie	9	14,8	15,8
	raczej tak	13	21,3	22,8
	zdecydowanie tak	28	45,9	49,1
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	
<b>Warunki płatności / finansowania</b>	zdecydowanie nie	4	6,6	7,0
	raczej nie	4	6,6	7,0
	ani tak, ani nie	6	9,8	10,5
	raczej tak	20	32,8	35,1
	zdecydowanie tak	23	37,7	40,4
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	
<b>System dystrybucji</b>	zdecydowanie nie	4	6,6	7,0
	raczej nie	3	4,9	5,3
	ani tak, ani nie	8	13,1	14,0
	raczej tak	22	36,1	38,6
	zdecydowanie tak	20	32,8	35,1
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	
<b>Marketing bezpośredni</b>	zdecydowanie nie	10	16,4	17,5
	raczej nie	8	13,1	14,0
	ani tak, ani nie	12	19,7	21,1
	raczej tak	8	13,1	14,0
	zdecydowanie tak	19	31,1	33,3
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	

cd. tablicy 7

Rynki UE-15		Liczba wskazań N = 61	%	% ważnych odpowiedzi
<b>Sponsoring</b>	zdecydowanie nie	19	31,1	33,9
	raczej nie	8	13,1	14,3
	ani tak, ani nie	13	21,3	23,2
	raczej tak	5	8,2	8,9
	zdecydowanie tak	11	18,0	19,6
	Łącznie	56	91,8	100,0
Brak odpowiedzi		5	8,2	
<b>Przekaz reklamowy</b>	zdecydowanie nie	12	19,7	21,4
	raczej nie	7	11,5	12,5
	ani tak, ani nie	9	14,8	16,1
	raczej tak	17	27,9	30,4
	zdecydowanie tak	11	18,0	19,6
	Łącznie	56	91,8	100,0
Brak odpowiedzi		5	8,2	
<b>Dobór mediów w kampanii promocyjnej</b>	zdecydowanie nie	13	21,3	22,8
	raczej nie	10	16,4	17,5
	ani tak, ani nie	11	18,0	19,3
	raczej tak	14	23,0	24,6
	zdecydowanie tak	9	14,8	15,8
	Łącznie	57	93,4	100,0
Brak odpowiedzi		4	6,6	

Inne niż UE-15 kraje unijne		Liczba wskazań	%	% ważnych odpowiedzi
<b>Segment docelowy</b>	zdecydowanie nie	5	8,2	14,3
	raczej nie	2	3,3	5,7
	ani tak, ani nie	5	8,2	14,3
	raczej tak	11	18,0	31,4
	zdecydowanie tak	12	19,7	34,3
	Łącznie	35	57,4	100,0
Brak odpowiedzi		26	42,6	
<b>Struktura asortymentu</b>	zdecydowanie nie	4	6,6	11,4
	raczej nie	3	4,9	8,6
	ani tak, ani nie	3	4,9	8,6
	raczej tak	10	16,4	28,6
	zdecydowanie tak	15	24,6	42,9
	Łącznie	35	57,4	100,0
Brak odpowiedzi		26	42,6	

cd. tablicy 7

Inne niż UE-15 kraje unijne		Liczba wskazań	%	% ważnych odpowiedzi
<b>Parametry techniczne produktu</b>	zdecydowanie nie	4	6,6	11,4
	raczej nie	3	4,9	8,6
	ani tak, ani nie	4	6,6	11,4
	raczej tak	8	13,1	22,9
	zdecydowanie tak	16	26,2	45,7
	Łącznie	35	57,4	100,0
Brak odpowiedzi		26	42,6	
<b>Nazwa lub symbol marki</b>	zdecydowanie nie	8	13,1	22,9
	raczej nie	1	1,6	2,9
	ani tak, ani nie	6	9,8	17,1
	raczej tak	6	9,8	17,1
	zdecydowanie tak	14	23,0	40,0
	Łącznie	35	57,4	100,0
Brak odpowiedzi		26	42,6	
<b>Opakowanie</b>	zdecydowanie nie	7	11,5	20,0
	raczej nie	2	3,3	5,7
	ani tak, ani nie	7	11,5	20,0
	raczej tak	9	14,8	25,7
	zdecydowanie tak	10	16,4	28,6
	Łącznie	35	57,4	100,0
Brak odpowiedzi		26	42,6	
<b>Poziom ceny</b>	zdecydowanie nie	6	9,8	17,1
	raczej nie	1	1,6	2,9
	ani tak, ani nie	5	8,2	14,3
	raczej tak	6	9,8	17,1
	zdecydowanie tak	17	27,9	48,6
	Łącznie	35	57,4	100,0
Brak odpowiedzi		26	42,6	
<b>Warunki płatności / finansowania</b>	zdecydowanie nie	6	9,8	17,1
	raczej nie	2	3,3	5,7
	ani tak, ani nie	6	9,8	17,1
	raczej tak	5	8,2	14,3
	zdecydowanie tak	16	26,2	45,7
	Łącznie	35	57,4	100,0
Brak odpowiedzi		26	42,6	



cd. tablicy 7

Inne niż UE-15 kraje unijne		Liczba wskazań	%	% ważnych odpowiedzi
<b>System dystrybucji</b>	zdecydowanie nie	4	6,6	11,4
	raczej nie	2	3,3	5,7
	ani tak, ani nie	4	6,6	11,4
	raczej tak	11	18,0	31,4
	zdecydowanie tak	14	23,0	40,0
	Łącznie	35	57,4	100,0
Brak odpowiedzi		26	42,6	
<b>Marketing bezpośredni</b>	zdecydowanie nie	9	14,8	25,7
	raczej nie	2	3,3	5,7
	ani tak, ani nie	8	13,1	22,9
	raczej tak	6	9,8	17,1
	zdecydowanie tak	10	16,4	28,6
	Łącznie	35	57,4	100,0
Brak odpowiedzi		26	42,6	
<b>Sponsoring</b>	zdecydowanie nie	14	23,0	41,2
	raczej nie	5	8,2	14,7
	ani tak, ani nie	9	14,8	26,5
	zdecydowanie tak	6	9,8	17,6
	Łącznie	34	55,7	100,0
Brak odpowiedzi		27	44,3	
<b>Przekaz reklamowy</b>	zdecydowanie nie	9	14,8	25,7
	raczej nie	3	4,9	8,6
	ani tak, ani nie	7	11,5	20,0
	raczej tak	9	14,8	25,7
	zdecydowanie tak	7	11,5	20,0
	Łącznie	35	57,4	100,0
Brak odpowiedzi		26	42,6	
<b>Dobór mediów w kampanii promocyjnej</b>	zdecydowanie nie	8	13,1	22,9
	raczej nie	6	9,8	17,1
	ani tak, ani nie	9	14,8	25,7
	raczej tak	5	8,2	14,3
	zdecydowanie tak	7	11,5	20,0
	Łącznie	35	57,4	100,0
Brak odpowiedzi		26	42,6	

Dane tablicy 7 wskazują, że na rynkach krajów UE-15 polskie przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego najbardziej różnicują docelowy segment działania (70,2% respondentów uznało za właściwą odpowiedź TAK lub ZDECYDOWANIE TAK). Silnie jest też różnicowany asortyment produktów (80,0%) oraz paramet-

try techniczne sprzedawanych produktów przemysłu lekkiego. Zróżnicowane są również kanały dystrybucji, którymi te produkty docierają do końcowych nabywców (73,7%) oraz ich ceny (71,9%) i sposoby płatności (75,5%). Jest natomiast nieco zaskakujące, że mały stopień adaptacji dotyczy przekazu reklamowego (50,0%) i doboru mediów (40,4%).

Wyniki badania dotyczącego pozostałych rynków krajów Unii Europejskiej są bardzo zbliżone. Zróżnicowanie docelowego segmentu rynku wskazało 65,7% respondentów, asortymentu produktów – 71,5%, parametrów technicznych produktów – 68,6% i ceny 65,7%. Nieco bardziej niż w krajach UE-15 wystandaryzowane są sposoby płatności (60,0%) wskazań adaptacji oraz marka produktów (57,1% odpowiedzi wskazujących na jej różnicowanie). Podobnie jak na rynkach UE-15 niewielki jest stopień adaptacji przekazu reklamowego (45,7%) oraz doboru mediów (34,3%).

W tablicy 8 przedstawiono średnie ocen adaptacji działań marketingowych badanych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynkach UE-15 i innych niż UE-15 rynkach UE. Respondenci mieli odpowiedzieć, czy poszczególne działania marketingowe są dostosowywane do warunków rynku lokalnego, stosując następującą skalę odpowiedzi: 5 – zdecydowanie tak, 4 – tak, 3 – ani tak, ani nie, 2 – nie, 1 – zdecydowanie nie.

Tablica 8

**Adaptacja działań marketingowych badanych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynkach UE**  
gdzie: 5 – zdecydowanie tak, 4 – tak, 3 – ani tak, ani nie 2 – nie, 1 – zdecydowanie nie

Kraje		Adaptacja działań marketingowych badanych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego na rynkach UE											
		Docelowy segment nabywców	Struktura asortymentu	Parametry techniczne produktu	Nazwa lub symbol marki	Opakowanie	Poziom ceny	Warunki płatności/finansowania	System dystrybucji	Marketing bezpośredni	Sponsoring	Przekaz reklamowy	Dobór mediów w kampanii promocyjnej
Kraje UE-15	L. wsk.	57	57	57	57	57	57	57	57	57	56	56	57
	B.odp.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
	<b>Średnia</b>	<b>3,84</b>	<b>4,11</b>	<b>4,04</b>	<b>3,81</b>	<b>3,53</b>	<b>4,02</b>	<b>3,95</b>	<b>3,89</b>	<b>3,32</b>	<b>2,66</b>	<b>3,14</b>	<b>2,93</b>
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,50	3,00
	O.S.	1,192	1,064	1,180	1,302	1,338	1,232	1,202	1,160	1,502	1,517	1,445	1,412
Inne niż UE-15 kraje UE	L. wsk.	35	35	35	35	35	35	35	35	35	34	35	35
	B.odp.	26	26	26	26	26	26	26	26	26	27	26	26
	<b>Średnia</b>	<b>3,66</b>	<b>3,83</b>	<b>3,83</b>	<b>3,49</b>	<b>3,37</b>	<b>3,77</b>	<b>3,66</b>	<b>3,83</b>	<b>3,17</b>	<b>2,38</b>	<b>3,06</b>	<b>2,91</b>
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00
	O.S.	1,392	1,382	1,403	1,597	1,477	1,516	1,533	1,339	1,562	1,477	1,494	1,442

L.wsk. – liczba wskazań, B.odp. – brak odpowiedzi, O.S. – odchylenie standardowe

Jak wynika z tablicy 8, średnie ocen dostosowywania poszczególnych działań marketingowych do warunków rynków UE-15 wahają się w granicach od 4,1 do 2,66, a na innych rynkach UE niż UE-15 – w przedziale od 3,83 do 2,38.

Działaniami marketingowymi najczęściej adaptowanymi (najwyższe średnie) na rynkach UE-15 są: struktura asortymentu (4,11), parametry techniczne (4,04) i poziom ceny (4,02), a więc działania związane z dwoma elementami marketingu-mix: produktem i ceną. Najniższe zaś średnie uzyskały następujące działania marketingowe: sponsoring (2,66), obór mediów w kampanii promocyjnej (2,93), przekaz reklamowy (3,14), a więc działania związane z promocją jako elementem marketingu-mix.

Działaniami marketingowymi najczęściej adaptowanymi (najwyższe średnie) na innych niż UE-15 rynkach UE są, podobnie jak na rynkach „starej” Unii: struktura asortymentu (3,83), parametry techniczne produktu (3,83) i poziom ceny (3,77), ale także system dystrybucji (3,83). Najniższe zaś średnie na innych niż UE-15 rynkach uzyskały także wybrane działania związane z promocją, to jest: sponsoring (2,38), dobór mediów w kampanii promocyjnej (2,91), przekaz reklamowy (3,06).

Biorąc pod uwagę wartości odchyłeń standardowych można stwierdzić, że najmniejsze zróżnicowanie ocen adaptacji poszczególnych działań marketingowych na rynkach UE-15 w stosunku do średniej dotyczy struktury asortymentu (1,064), zaś największe różnice odnoszą się do sponsoringu (1,517), marketingu bezpośredniego (1,502) i przekazu reklamowego (1,445).

Najmniejsze wartości odchyłeń standardowych dla średnich ocen adaptacji poszczególnych działań marketingowych na innych rynkach UE niż UE-15 w stosunku do średniej dotyczą systemu dystrybucji (1,339), zaś największe różnice odnoszą się do nazwy lub symbolu marki (1,597), marketingu bezpośredniego (1,562) oraz warunków płatności i finansowania (1,533).

Największe różnice średnich ocen adaptacji analizowanych działań marketingowych badanych przedsiębiorstw na rynkach UE-15 i na innych niż UE-15 rynkach UE dotyczą następujących działań:

- 1) struktura asortymentu (4,11 na rynkach UE-15 i 3,83 na innych niż UE-15 rynkach UE);
- 2) nazwa lub symbol marki (odpowiednio 3,61 i 3,49),
- 3) warunki płatności i finansowania (3,95 i 3,66),
- 4) poziom ceny (4,02 i 3,77),
- 5) sponsoring (2,38 i 2,66).

Można więc stwierdzić, że badane firmy deklarują większą skłonność do adaptacji struktury asortymentu, poziomu ceny, warunków płatności, ale też nazwy lub symbolu marki na rynkach „starej” UE niż na innych niż UE-15 rynkach UE.

## Wnioski

Jak wynika z przeprowadzonych badań empirycznych, rynki Unii Europejskiej są ważnym kierunkiem ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego, przy czym większy udział niż rynki krajów, które wstąpiły do UE w 2004 roku i później w sprzedaży ogółem tych firm mają rynki „starej” UE. Rynki te dla większości badanych przedsiębiorstw były też pierwszymi rynkami zagranicznymi.

Podstawową formą ekspansji zagranicznej badanych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego, w tym także na rynki unijne, pozostaje, tak jak przed akcesją Polski do UE, eksport. W stosunku do okresu przed akcesją Polski do UE zwiększył się nieco odsetek firm stosujących tę formę wejścia. Pozostałe formy ekspansji, w tym w szczególności formy niekapitałowe, są stosowane przez mniejszą liczbę badanych przedsiębiorstw.

W grupie badanych przedsiębiorstw przemysłu lekkiego dominują te, których udziały sprzedaży na rynkach „starej” UE i na rynkach krajów, które wstąpiły do UE w 2004 roku i później w sprzedaży ogółem nie przekraczają 20%, przy czym znaczna część tych firm działa na co najwyżej trzech rynkach zagranicznych. Można więc stwierdzić, że dla większości polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego polski rynek pozostaje wciąż podstawowym rynkiem zbytu. W wyniku badania zidentyfikowano jednak także dość liczną grupę przedsiębiorstw, które są wyraźnie zorientowane na sprzedaż na rynkach unijnych (sprzedaż na tych rynkach stanowi powyżej 80% ich sprzedaży ogółem).

Wydaje się, że dominujące formy ekspansji polskich przedsiębiorstw przemysłu lekkiego (eksport) oraz duże znaczenie rynków unijnych w ich sprzedaży mogą mieć wpływ na ich orientację co do standaryzacji vs. różnicowania działań marketingowych. Jak wynika z badań, polskie przedsiębiorstwa przemysłu lekkiego deklarują adaptację wielu z analizowanych działań marketingowych, w tym zwłaszcza działań związanych z kształtowaniem cech produktów oraz ceny i, w szczególności na rynkach tych krajów, które wstąpiły do UE w 2004 roku i później, kształtowaniem dystrybucji. Działaniami w największym stopniu standaryzowanymi na rynkach UE są przede wszystkim: sponsoring i tworzenie przekazów reklamowych oraz dobór mediów.

Można postawić tezę, że dostosowanie produktów do zróżnicowanych wymogów nabywców na rynkach unijnych może wynikać z ich słabej pozycji jako poddostawców oraz wymuszonych przez zleceniodawców procesów dostosowawczych. Brak adaptacji działań promocyjnych może mieć związek z brakiem zasobów finansowych umożliwiających dostosowanie tych działań do warunków lokalnego rynku, a czasami nawet uniemożliwiających prowadzenie promocji na tych rynkach.

## Bibliografia

- Babińska D., [2004], *Strategia produktu na rynku międzynarodowym*, [w:] Kall J., Sojkin B. (red.), *Zarządzanie produktem w warunkach globalizacji gospodarki*, AE Poznań.
- Backhaus K., Bueschken J., Voeth M., [2003], *Internationaldes Marketing*, Scheaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Backhaus K., Erichson B., Plinke W., Weiber R., [2003], *Multivariate Analysemethoden*, Springer Verlag, Berlin.
- Brown L., McDonald M. [1994], *Competitive Marketing Strategy for Europe*, Macmillan, London.
- Buzzel R.D., Quelch J.A., Barlett Ch.A., [1995], *Global Marketing Management*, Addison-Wesley, Reading.
- Cavusgil T., Zou S., Naidu G.M., [1993], *Product and promotion adaptation in export ventures. An empirical investigation*, *Journal of International Business Studies*, Vol. XXIV.
- Chee H., Harris R., [2000], *Global Marketing Strategy*, Pitman Publishing, London, San Francisco.
- Chung H.F.L., [2005], *An investigation of crossmarket standardization strategies: Experiences in the European Union*, „European Journal of Marketing”, No. 11/12.
- Doole I., Lowe R., [2001], *International Marketing Strategy, Analysis, Development and Implementation*, Thompson Learning.
- Foulkner D., Bouman C., [1995], *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa,
- Gorynia M., [2007], *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Griffin R.W., Pustay M.W., [1995], *International Business. A Managerial Perspective*, Addison-Wesley, Reading.
- Hollensen S., [2004], *Global Marketing*, Prentice-Hall, Edinburgh Gate.
- Jain S.C., [January 1989], *Standardization of international marketing strategy. Some research hypotheses*, „Journal of Marketing”, nr 53.
- Johansson J.K., [1997], *Global Marketing. Foreign Entry and Global Management*, Irwin, Chicago.
- Kall J., Sojkin B., [2004], *Zarządzanie produktem w warunkach globalizacji gospodarki*, AE Poznań.
- Kapferer J.N., [1992], *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, The Free Press, New York.
- Mały rocznik statystyczny Polski 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003, 2002, 2001*, GUS, Warszawa.
- Meffert H., Bolz J., [1997], *Internationales Marketing Management*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.
- Meffert H., Bolz J., [1993], *Standardization of marketing in Europe*, [w:] C. Halliburton, R. Huenerberg (red.), *European Marketing, Reading and Cases*, Addison-Wesley, Wokingham.
- Michell P., Lynch J., Alabdali O., [1998], *New perspectives of marketing-mix programme standardization*, *International Business Review*, nr 7.
- Rau P.A., Preble J.F., [1987], *Standardization of marketing strategy by multinationals*, *International Marketing Review*, Autumn.
- Simon H., Kucher E., [February 1993], *The European pricing bomb – and how to cope with it*, *Marketing and Research Today*, s. 25-36.
- Smith G.D., Arnold D.R., Bizzell B.G., [1985], *Business Strategy and Policy*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., [2008], *Marketing międzynarodowy, Zarys problematyki*, PWE, Warszawa.
- [http://www.wirtualnemedi.pl/article/2429527\\_Rynek\\_odziezy\\_i\\_obuwia\\_wzrosnie\\_o\\_15\\_drugi\\_rok\\_z\\_rzedu.htm](http://www.wirtualnemedi.pl/article/2429527_Rynek_odziezy_i_obuwia_wzrosnie_o_15_drugi_rok_z_rzedu.htm) [2.09.2008]

## **THE MARKETING STRATEGIES OF POLISH LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES ON THE EUROPEAN UNION MARKET: STANDARDIZATION AND ADAPTATION**

### **S u m m a r y**

The paper examines the marketing strategies of Polish light industry enterprises in European Union countries. It also analyzes the determinants of a process whereby companies are adapting their marketing strategies to EU standards.

The authors used the computer assisted telephone interviewing (CATI) method to collect data for their research. The survey was made on a random sample of 61 medium-sized and large enterprises in light industry, including textile, clothing and leather producers.

The research shows that many Polish light industry enterprises have modified their marketing strategies and pricing policies after Poland's EU entry in 2004. This especially applies to their business in the new member countries of the bloc. The results obtained by Sznajder and Witek-Hajduk are in line with the findings of other studies quoted in the article.

**Keywords:** marketing strategies, light industry, European Union, standardization, adaptation