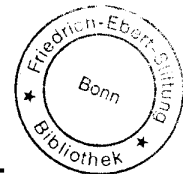


Fundacja Friedricha Eberta
Szkoła Główna Handlowa

**Marketing jako czynnik transformacji
gospodarki i przedsiębiorstw
(na przykładzie Niemiec)**



A 98 - 01955

Warszawa 1997

Oddajemy do rąk czytelników materiały z seminarium naukowego, zorganizowanego przez Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej i Fundację im. Friedricha Eberta. Przedstawione referaty i omówienie dyskusji są nie tylko odzwierciedleniem głównych wątków tego spotkania naukowców i praktyków z Niemiec i Polski, ale także zaczątkiem przyszłych badań.

Publikacje Fundacji w języku polskim i angielskim można otrzymać w biurze warszawskim.

Fundacja im. Friedricha Eberta, ul. Podwale 11, 00-252 Warszawa
tel./fax: (22) 831 13 03, 831 78 61, 635 03 93, komertel: 39 12 09 60, 39 12 16 07

© 1997 Friedrich Ebert Foundation Poland
ISBN 83-86088-51-6

Spis treści

Aleksander H. Krzyżniński:

Marketing w transformacji gospodarki polskiej	5
1. Transformacja gospodarki niemieckiej po II wojnie światowej	5
2. Nauka o gospodarowaniu w przedsiębiorstwie (BWL) jako podstawowa wiedza przedsiębiorcy i menedżera	7
3. BWL jako podstawa rozwoju marketingu niemieckiego	8
4. Nasi autorzy są konsekwentni w szerzeniu wiedzy o marketingu	9
5. Tezy główne i pomocnicze	9
6. Konkurencyjność gospodarki i firm polskich w ocenie międzynarodowej	10
7. Erozja polskiego managementu?	12
8. Zarządzanie transformacją jako czynnik jej przyspieszenia	14
9. Filozofia przedsiębiorcy a koncepcja zarządzania	15
10. Wdrażanie marketingu do koncepcji zarządzania firmą	17
11. Czynnik pracy kwalifikowanej jako istotna kategoria koncepcji transformacji	18
12. Tożsamość polskiej firmy	19
13. Kultura firmy	19
14. Podsumowanie	20

Heribert Meffert:

Strategie i instrumenty marketingu (na przykładzie niemieckich przedsiębiorstw)	23
1. Sposoby rozumienia marketingu w niemieckiej gospodarce	23
2. Strategie marketingowe w kontekście różnych sytuacji rynkowych	26
3. Zastosowanie instrumentów marketingu: stan obecny i perspektywy	29
4. Wybrane przykłady skutecznego marketingu	34
5. Czynniki skuteczności marketingu	43

Hans Günther Meissner:

Marketing jako czynnik międzynarodowego sukcesu niemieckich przedsiębiorstw	45
1. Znaczenie wymiany z zagranicą dla wzrostu i przebudowy niemieckich przedsiębiorstw	45
2. Czynniki sukcesu w marketingu międzynarodowym	48
3. Regionalne i narodowe rozłożenie punktów ciężkości	50
4. Strategiczne opcje internacjonalizacji	51
5. Międzynarodowe przedsięwzięcia marketingowe niemieckich przedsiębiorstw	53
5.1. Międzynarodowe systemy sprzedaży (systems selling)	53
5.2. Finansowanie jako instrument marketingu	55
5.3. Przystosowanie produktu i polityka informacyjna	56
5.4. Dystrybucja i logistyka	57
5.5. Pozyskiwanie informacji	59
6. Organizacyjne dostosowanie i rozwój personelu	60

Eberhard Pausenberger:

Inwestycje bezpośrednie i udzielanie licencji jako instrumenty pozyskiwania rynków zagranicznych przez niemieckie przedsiębiorstwa	63
1. Prezentacja problemu	63
2. Udzielanie licencji poza granice własnego kraju	63
3. Inwestycje bezpośrednie	66
3.1. Charakterystyka, zalety i wady	66
3.2. Wykup czy zakładanie firm za granicą	70
3.3. Spółki siostrzane lub joint-venture	71
4. Rola inwestycji bezpośrednich w procesach transformacji w Europie Środkowej i Wschodniej	73
5. Uwagi końcowe	78
Marketing jako czynnik transformacji gospodarki (omówienie dyskusji)	81
Informacja o autorach	87

Aleksander H. Krzyżniński

Marketing w transformacji gospodarki polskiej

1. Transformacja gospodarki niemieckiej po II wojnie światowej

W historii znamy tylko jeden przykład szybkiego i skutecznego przekształcenia (transformacji) systemu z wojennej gospodarki poddanej rygorom planu w gospodarkę rynkową. Było to przejście od systemu narodowosocjalistycznego do systemu gospodarczego Republiki Federalnej Niemiec. Model tej transformacji był jednak przemyślany i przygotowany z zamysłem, tak aby „na bazie gospodarki konkurencyjnej powiązać wolną inicjatywę z zabezpieczonym już przez osiągnięcia gospodarki rynkowej postępem socjalnym” (Müller-Armack, 1966).

Skuteczne, a więc konkurencyjne zachowanie się na rynku stało się podstawowym postulatem tak pojmowanej transformacji, realizowanej przez przedsiębiorstwa.

Ludwik Erhard określił to po prostu jako: „wrestling match for a position in the market...” (Erhard, 1958). Zadaniem, wręcz patriotycznym obowiązkiem niemieckiego przedsiębiorcy i menedżera stało się: „... to be right in the market...”. Oznacza to poszukiwanie takich koncepcji, technik i metod, które pozwalałyby: „to retain the goodwill of the consumer, and to offer him all the time something better (podkr. A.H.K.), in order to survive in competition with his rival...” (tamże).

Przedsiębiorca i menedżer niemiecki wywiązał się z tego obowiązku dobrze. Na tzw. scoreboard światowej konkurencyjności (word competitiveness), sporządzonej przez niezależne instytuty szwajcarskie i międzynarodowe, Niemcy utrzymują nadal swoją pozycję w czołówce, zajmując 5 miejsce wśród 41 wybranych krajów świata (1994), 3 miejsce wśród krajów OECD i tzw. G7, pierwsze miejsce wśród krajów europejskich (The World Competitiveness Report, 1994).

Ta wysoka pozycja określana jest także wartością eksportu, drugą na świecie po Stanach Zjednoczonych (wg WTH 1995: 422 mld dolarów), a przed Japonią zajmującą trzecią pozycję.

Na ten wynik składają się oceny kilku powiązanych ze sobą czynników konkurencyjności gospodarki wybranych krajów, a wśród nich „management” przedsiębiorstw rozpatrywany według 38 parametrów, wpływających na jego cechy pozytywne lub negatywne (na przykład innowacyjność, rentowność i odpowiedzialność).

Nie wchodząc w szczegółową interpretację obecnego miejsca na liście rankingowej menadżamentu niemieckiego, która w porównaniu z 1992 rokiem nieco obniżyła się (zapewne ze względu na coraz lepszą pozycję menadżamentu szwedzkiego, szwajcarskiego i japońskiego), należy stwierdzić, że nadal wysoko jest konkurencyjność przedsiębiorstw niemieckich, na którą wpływają łącznie wszystkie jej skutecznie zintegrowane i skoordynowane czynniki produkcyjne, do których nauka niemiecka zalicza także „organizację” (Gutenberg, Mellerowicz).

O piątej pozycji Niemców w świecie decydowały także m.in. korzystne warunki ramowe dla konkurencyjnych działań rynkowych przedsiębiorstw, stwarzane przez państwo, włączenie nauki i technologii w procesy rynkowego zaspokajania popytu, stopień umiędzynarodowienia gospodarki, systemy doszkadzania i szkolenia zawodowego, jak i wreszcie tzw. czynniki miękkie w zarządzaniu (na przykład styl zarządzania, pobudzania kreatywności i inicjatywy pracownikowi, systemy bodźców materialnych i niematerialnych).

Zauważyć należy przede wszystkim błądność o poziom wiedzy przedsiębiorców i zarządców, opartej na syntezie nauk stosowanych. Wiedza ta wpływa na ich umiejętność orientacji na cele długofalowe, określenia skuteczności środków (instrumentów) i poprawne odczytywanie szans i zagrożeń.

Autor tego wprowadzenia duże znaczenie przywiązuje także do postaw przedsiębiorców i menadżerów, wyrażających się chociażby gotowością do przystosowywania się do zmian zewnętrznych i dopasowywania do nich struktury wewnętrznych.

Wreszcie, tak samo ważne jak wiedza i postawy, jest zachowanie się w ciągle zmieniającym się otoczeniu, wymagającym integracji i różnicowania działań w sferze produkcji i wymiany.

Pytanie, jakie tutaj stawiamy, brzmi: jaki był i jaki jest udział nauki i praktyki marketingu w osiągnięciach niemieckich przedsiębiorstw. Poszukujemy bowiem różnych składników siły ideomotorycznej, aby móc przyspieszać i racjonalizować transformację gospodarki w Polsce. Jej sukces lub porażkę

nieależoby także rozpatrywać z punktu widzenia światowej konkurencyjności Polski i polskich firm.

2. Nauka o gospodarowaniu w przedsiębiorstwie (BWL) jako podstawowa wiedza przedsiębiorcy i menadżera

Próbując polskiego czytelnika wprowadzić w marketing w Niemczech, trzeba wskazać na wielki dorobek uprawianej na niemieckim obszarze językowym Betriebswirtschaftslehre (w skrócie BWL). Siłą marketingu na tym obszarze jest jego zakotwiczenie w ekonomice szczegółowej.

Tłumaczenie pojęcia Betriebswirtschaftslehre na język polski jako „ekonomiki przedsiębiorstwa” jest zdaniem autora niniejszego wprowadzenia nieadekwatne do jego treści, zasięgu i znaczenia. Chodzi tutaj o naukę o gospodarowaniu w przedsiębiorstwie jako „Oberbegriff” – czyli pojęcie nadrzędne, wskazujące na kreatywność człowieka, a nie tylko rozważanie czy opis faktów i procesów ekonomicznych zachodzących w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu.

BWL obejmuje swoim zasięgiem nie tylko naukę o organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem, ale również naukę o zarządzaniu urzędem czy instytucją non-profitową (Frese, 1987), naukę i wiedzę o produkcji (teorię produkcji przystosowaną do przedsiębiorstwa), jak też naukę o zarządzaniu pozostałymi funkcjami przedsiębiorstwa, w tym również finansami i kierowaniem polityką personalną. Inaczej określając BWL, można by powiedzieć, że jest to nauka o gospodarce i zarządzaniu wszystkimi czynnikami produkcyjnymi (Produktionsfaktoren) w przedsiębiorstwie, wśród których wyodrębnią się czynnik organizacji (i kierowania lub zarządzania), zaś w nim – marketing (Mellerowicz, 1993).

Włączenie marketingu w BWL jest powszechne na całym obszarze języka niemieckiego. Przyjęto się również pojmowanie go jako zorientowanego na rynek zarządzania przedsiębiorstwem (marktorientierte Unternehmensführung), lub też niekiedy jako „zorientowanego popytowo lub zorientowanego na klienta” (nachfrageorientierte oder kundenorientierte Unternehmensführung). E. Kulhavy proponuje, aby marketing jako filozofię menadżamentu czy koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem określać makromarketingiem, zaś mikromarketingiem – zespół funkcji w przedsiębiorstwie, podobnie jak metamarketingiem – naukę o wszelkich próbach rozszerzenia tego pojęcia na wszelkie stosunki, w których człowiek dokonuje wymiany, czy też na zachowania we wszelkich systemach i bytach społecznych (Kulhavy, 1990).

Betriebswirtschaftslehre ma na niemieckim obszarze językowym niewątpliwie swoje historyczne źródła w analitycznych opisach, typologiach, klasyfikacjach i systematyzacjach praktycznych kunsztów kupców hanzeatyckich, czy też Florentyńskich, weneckich, geneueńskich. Korzystała ona również z austriackiej nauki o zewnętrznych stosunkach wymiennych firmy i technice handlu (Verkehrshlehre), której głównymi przedstawicielami byli Sonndorfer, Hellauer, Oberparleiter oraz Triegler.

3. BWL jako podstawa rozwoju marketingu niemieckiego

Po I wojnie światowej coraz częściej rozpatrywano handel w ścisłym związku celowym z przemysłem. Przedsiębiorstwo handlowe straciło swoją dominiującą pozycję wobec przemysłu, stając się instrumentem zbytu fabryki.

Wobec zmniejszającej się przejrzystości rynków powstała nauka o badaniach rynkowych (Marktforschung), której wybitnymi przedstawicielami byli Schäfer i Vershofen. Jej wykorzystanie świadczy także dzisiaj o poziomie „oświeconego marketingu”.

Już w czasie II wojny światowej (1943) powstaje dzieło Ericha Schäfera „Aufgabe der Absatzwirtschaft”, które zawiera w sobie teorię zbytu (Absatztheorie) i zakłada funkcjonalne podejście do faktów i zdarzeń gospodarczych, określając funkcje handlu i czynności sprzedaży oraz szeroko pojętego zbytu. Zasługą Schäfera jest, że korzystając z koncepcji prymatu zbytu Lisowskiego (lata trzydzieste) ustalił pozycję procesu dystrybucji (zbytu) jako nie tylko uzupełniającej, lecz równoważną do procesów produkcji. Po drugiej wojnie światowej rozwój gospodarki rynkowej w Europie oraz niemiecki „cud gospodarczy” szczególnie zainspirował badania oraz piśmiennictwo w zakresie handlu, rynku i kierowania działaniami rynkowymi. Wydarzeniem w piśmiennictwie naukowym była trylogia Ericha Gutenberga o produkcji, zbyciu (dystrybucji) i finansowaniu, która wraz z pracami Konrada Mellerowicza zapoczątkowała wielki rozwój Betriebswirtschaftslehre w Europie niemieckojęzycznej, a także wpłynęła na wysoki poziom managementu niemieckiego.

Uczniowie Gutenberga byli twórcami kilku uniwersyteckich kierunków i szkół, które przyczyniły się do rozwoju i adaptacji marketingu do warunków rynkowych i kultury środkowoeuropejskiej.

Marketing jako koncepcja polityki firmy i technologii zarządzania w obszarze języka niemieckiego jest silnie oparty o fundament nauki o gospodarowaniu w przedsiębiorstwie (Betriebswirtschaftslehre), w odróżnieniu od mar-

ketingu uprawianego w Ameryce Północnej, który ma tam swe źródła raczej w naukach behawioralnych.

Marketing jest wręcz niezbędny dla przeprowadzenia udanej transformacji gospodarki na wszystkich szczeblach zarządzania. Na przykład transformacja gospodarki byłej NRD była przede wszystkim restrukturyzacją praktycznej wiedzy o zarządzaniu przedsiębiorstwami, doborem „ludzi zmiany” o postawach otwartych na innowacje, zdolnych do ich wprowadzania poprzez zarządzanie według orientacji marketingowej. Prywatyzacja lub likwidacja przedsiębiorstw w byłej NRD była tylko jedną z strategii managementu, a nie ideologią partii czy grup nacisku opartej na egoistycznych interesach.

4. Nasi autorzy są konsekwentni w szerzeniu wiedzy o marketingu

Heribert Meffert zapowiada ostatnio nową wersję marketingu dzięki rozległym perspektywom zorientowanego na rynek zarządzania przedsiębiorstwem.

Hans Günther Meissner podnosi znaczenie euromarketingu jako koncepcji rynkowego integrowania się przedsiębiorstw w zjednoczonej Europie i osiągnięcia w ten sposób integracji gospodarek europejskich.

Ehrenfried Pausenberger uzupełnia skuteczny marketing swoją koncepcją zarządzania finansami przedsiębiorstw jako obszaru działań rynkowych.

Wszyscy są zgodni, że przedsiębiorstwo jest tym polem bitwy, na którym zadecyduje się walka o skuteczną gospodarkę rynkową w Polsce. Jej kształt nie jest jeszcze znany. Istnieje szansa, aby nie była tylko powielaniem starych rozwiązań, a w tym pozostałości realnego socjalizmu. Efektywność gospodarki narodowej jest w świecie mierzona jej konkurencyjnością na rynkach światowych, według prawa popytu i podaży.

Do osiągnięcia wysokiej konkurencyjności jako obiektywnego testu transformacji marketing jest wręcz niezbędny, ale musi on być rzeczywiście „oświecony”.

Więcej marketingu znaczy zawsze mniej biurokracji i więcej rynku, zaś więcej rynku – zawsze mniej państwa.

5. Tezy główne i pomocnicze

„Oświecony” marketing, wdrażany do filozofii i technologii organizacyjnej przedsiębiorstw polskich może skutecznie eliminować hamulce transformacji, np. erozję managementu, ułatwiając nie tylko zmiany organizacji, polityki i zachowania rynkowego, lecz także wypierając antykulturę „socialistycznego

zakładu pracy" przez zaszczepienie imperatywu służby klientowi i partnerskich stosunków wymiany.

Erozja polskiego managementu jako jedna z destrukcyjnych spuścizn komunistycznego kapitalizmu państwowego daje o sobie znać między innymi niedostateczną konkurencyjnością przedsiębiorstw, co wykazują badania zagraniczne i polskie. Jest ona między innymi skutkiem zacofania organizacji i zarządzania w polskiej kulturze gospodarczej.

Zdynamizowanie organizacji i zarządzania (kierowania) jako prawdopodobnie najważniejszego czynnika produkcyjnego (w klasycznej ekonomice ogólnej i szczegółowej, harmonizującego oddziaływanie pozostałych czynników, a w szczególności czynnika „praca”) jest podstawowym czynnikiem rozwoju kultury gospodarczej.

Marketing w symbiozie z managementem stanowić musi jednak rdzeń racjonalny tych wysiłków. Pomocniczą tezą autora jest to, że pilne staje się poszukiwanie nowego modelu polskiego przedsiębiorstwa, opartego o humanistyczną filozofię służby klientowi, wspierającą rzeczywiste przeobrażenia tożsamości (corporate identity) przedsiębiorstw. Decydujące znaczenie w tak pojmowanej transformacji przedsiębiorstwa przypisuje się wiedzy, postawom i zachowaniu szefów przedsiębiorstw i ich zespołów, jako prawdziwych „agents for change”.

Ostateczną konkluzją autora jest, że marketing jako orientacja i technologia zarządzania przedsiębiorstwami i gospodarką może skutecznie odblokować różne hamulce transformacji ustrojowej, ukierunkowując jej rozwój na nową jakość życia.

6. Konkurencyjność gospodarki i firm polskich w ocenie międzynarodowej

Wyniki badań niezależnych międzynarodowych ośrodków naukowych i polskiego Instytutu Koniunktur i Cen sygnalizują niedostateczną konkurencyjność polskich przedsiębiorstw i gospodarki polskiej na tle międzynarodowym.

W badaniach szwajcarskich obejmujących czynniki konkurencyjności światowa konkurencyjność była definiowana następująco: „Competitiveness is the degree to which a country can, under free and fair market conditions, produce goods and service which meet the test of international markets, while simultaneously maintaining and expanding the real incomes of its people over the long term” (World Competitiveness Report, 1994).

Oceny tego samego zespołu badawczego z 1995 r. są dla Polski jeszcze mniej korzystne. Polska i polskie przedsiębiorstwa otrzymały tym razem lokatę 45, a więc gorszą o cztery punkty. Nie jest pocieszeniem, że za nami znalazły się Węgry, Wenezuela i Rosja. Autorzy badań (IMD World Economic Forum) pogorszenie pozycji Polski przypisują niskiej efektywności zarządzania przedsiębiorstwami oraz interwencjom rządu w procesy gospodarcze i brakowi starań o korzystne warunki ramowe dla rozwoju przedsiębiorczości (por. „Rzeczpospolita” z 08.09.1995). Uporządkowane wg kilku kryteriów polskie przedsiębiorstwa znalazły się na ostatnim miejscu wśród 41 analizowanych przedsiębiorstw (i krajów) OECD i poza OECD, czyli tzw. newly industrialized economies and emerging market economies.

Na ten wynik złożyła się przede wszystkim niska ocena efektywności zarządzania, określana przez 38 czynników, m.in. produktywność, postawy sprzyjające przedsiębiorczości, strategia i taktyka firm, stosunek do klienta i własnego pracownika i inne kryteria składające się na kulturę firmy. W ogólnym przeglądzie (1994) zajęliśmy gorsze miejsce niż Czechy (36) i Węgry (39). Dla porównania japońskie przedsiębiorstwa znalazły się na 3 miejscu, zaś niemieckie na 5 (World Competitiveness Report, 1994).

Również U. Płowiec z Instytutu Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego wykazuje, że spada konkurencyjność gospodarki polskiej, na co wpływa „nie tylko niedostateczna konkurencyjność wielu przedsiębiorstw, ale także mało efektywne zarządzanie gospodarką w skali makroekonomicznej”. Autorka rozważa syntetyczny wskaźnik konkurencyjności gospodarki, którym jest udział eksportu w produkcie narodowym brutto (PKB). Wynosił on w 1990 r. – 23,0%, w 1993 r. szacowany był na 13,7% (Polska polityka handlu zagranicznego 1993-1994, 1994).

Spadkowi nie mogą zapobiec działania podejmowane przez ministra współpracy gospodarczej z zagranicą, a dotyczące eksportu. Sprawą podstawową jest usprawnianie zarządzania gospodarką, sektorami i przedsiębiorstwami – stwierdza cytowana autorka.

Mimo obserwowanego w ostatnim okresie (rok 1994 oraz pierwszy kwartał 1995 roku) wzrostu eksportu, zmniejsza się udział Polski w handlu światowym. W roku 1994 szacowany był na 0,35% handlu światowego w porównaniu do 0,37% w 1993 r. i 0,36% w 1992 r. W PRL najwyższym udziałem było 1,2% w 1969 r., z tego 2/3 do byłego RWPG (Raport Roczny Instytutu Koniunktur i Cen HZ, Warszawa 1994, Bożyk, Wojciechowski, Handel zagraniczny Polski, 1971).

Warto przypomnieć, że w okresie dwudziestolecia międzywojennego udział rolniczo-przemysłowej Polski w eksporcie światowym wynosił 1,0% w 1929 roku, a w roku 1937 – 0,9% (Mały Rocznik Statystyczny GUS, 1938).

W obrotach handlu światowego, w eksporcie światowym wartości 111,3 miliardów złotych udział Polski wynosił 1,0 mld złotych. Był to wynik osiągnięty przede wszystkim dzięki skutecznemu zarządzaniu eksportem w polskich firmach, kierowanych przez światłych polskich właścicieli wykształconych między innymi w warszawskiej Szkole Głównej Handlowej, ale także we Lwowie i Poznaniu.

Polskiemu wywozowi sprzyjały także warunki ramowe stwarzane przez ówczesny rząd polski i jego wicepremiera E. Kwiatkowskiego.

7. Erozja polskiego managementu?

Jak wykazałem w moich wcześniejszych badaniach, obecna alarmująca sytuacja jest oczywiście wynikiem oddziaływania czynników zmiennych, lecz przede wszystkim tzw. zależnych od procesów decyzyjnych zarówno w przedsiębiorstwach, jak również na szczeblu rządowym (A.H. Krzywiński, referat przygotowany na NOTEX 1994, Warszawa). Stan wywołany tymi czynnikami, rozpatrywanymi w skali całej gospodarki, jak i poszczególnych przedsiębiorstw, warunków ramowych i infrastruktury, określam zjawiskiem erozji polskiego managementu, mającym także znaczenie kulturowe i cywilizacyjne. Erozja ta jako jedna ze spuścizn po państwowym kapitalizmie polskim została także przekonywująco przedstawiona w raporcie eksperta UNDPD (Abel, Turnround in Eastern Europe, 1992). Sugeruje on również wiele rozwiązań, mających doprowadzić do wykształcenia się nowej orientacji w kierownictwie polskich przedsiębiorstw. Autor raportu podkreślał m.in. „the lack of marketing competence” polskich menedżerów. Jego sugestie nie zostały jednak podjęte kompleksowo i systemowo ani w zarządzaniu operacjami na rynku krajowym i zagranicznym, ani też w dydaktyce. Zwracał jednocześnie uwagę na zagrożenia dla rozwoju nowoczesnego managementu w III Rzeczypospolitej.

Problem pozostawiono oddziaływaniu „niewidzialnej ręki rynku”. Nie rozwiązały go także prywatne szkoły biznesu, w których dydaktyka marketingu jest nieadekwatna do potrzeb praktyki. Ramowe warunki rozwoju przedsiębiorczości i doskonalenia managementu (jego praktyki) w Polsce zostały także niekorzystnie ocenione przez amerykańskie badania Johnsona B.T. Sheely. Próbując ocenić je jako tzw. economic freedom (która zgodnie z tezą libe-

rałów jest warunkiem i podstawą szybkiego rozwoju gospodarczego kraju), Polska została umieszczona na 62 miejscu wśród przeanalizowanych 101 krajów świata, tuż przed Brazylią (63 miejsce) czy Ghaną (65 miejsce). Japonia znalazła się na 5 miejscu, a Niemcy na 9, zaś Czechy na 12 miejscu, Węgry na 31, Rosja na 73, a Ukraina na 92 miejscu (Sheely, 1995).

Moim zdaniem, zjawisko erozji widoczne jest przede wszystkim w przedsiębiorstwach państwowych, także tych sprywatyzowanych przy udziale państwa (np. dawne przedsiębiorstwa handlu zagranicznego), ale też w firmach prywatnych, małych i średnich, których sposoby zarządzania i stosowane normy formalne i materialne znacznie odbiegają od obserwowanych w krajach wysoko rozwiniętych.

Jeżeli do ustalenia zasięgu tych dysfunkcyjności zarządzania polskim przedsiębiorstwem posłużymy się opracowaną przez McKinseya metodą „7S”, zauważymy, że w każdym z obszarów analizowanych kategorii występuje niedostateczne lub niewystarczające przystosowanie do zmieniającego się otoczenia, zarówno polskiego jak i zagranicznego. Jego stopień i zasięg jest oczywiście w każdym przedsiębiorstwie inny, w zależności od indywidualnego otoczenia (Peters, Waterman, 1994).

W niektórych obszarach występuje wręcz niedorozwój kultury przedsiębiorstwa, przede wszystkim tam, gdzie antykultura przedsiębiorstwa socjalistycznego skutecznie blokuje próby zaszczepienia wartości ogólnohumanistycznych i przejście na inny niż autorytarny styl kierowania. Komunistyczny styl kierowania charakteryzował się „rozkazem” (nakazem), podczas gdy dla zachodniemieckiego stylu kierowania charakterystyczna jest zasada „Leistung” i „Auftrag” czyli „świadczenie” i „zlecenie”. Niektórzy w tej zasadzie upatrują tajemnicę sukcesów Niemców w handlu światowym. Poprzeźnio stosowana była ona nawet w organizacjach militarnych – a więc świadczenie łączone ze „zleceniem”, „poruczeniem misji” („statt Befehlsprinzip Auftragsprinzip” – zamiast zasady rozkazu zasada zlecenia). Zasada ta odróżniała w czasie II wojny światowej armię niemiecką od rosyjskiej, a także amerykańskiej. Została ona także zastosowana przez armię Izraela, przyczyniając się do jej odbiurokratyzowania. „Nakaz” czy „rozkaz” jest charakterystyczny dla struktur zbiurokratyzowanych.

Typowy jest także brak zharmonizowania tzw. twardych elementów koncepcji zarządzania (cele, strategie, struktury) z tzw. miękkimi (tj. wspólne wartości, styl kierowania ludźmi, polityka personalna i obsadanie stanowisk kierowniczych, umiejętności fachowe, cechy charakteru).

Dla autora niniejszej pracy sygnały o dysfunkcyjności organizacji i kiero-

wania polskimi przedsiębiorstwami najjaskrawiej widoczne są w poszczególnych składnikach ich świadczeń rynkowych, określanych zwykle pozycją produktu, ceny, kanałów dystrybucji i komunikacji rynkowej.

Można by to także określać jako zjawisko erozji czynnika całkowicie zależnego od koncepcji i działania decydentów, działających zarówno w zarządach polskich firm, jak i w organach państwowych. Wpływy koniunktury światowej są oczywiste, lecz nie mają znaczenia decydującego, jak na przykład próbuje się to przedstawiać w oficjalnych enuncjacjach urzędów zajmujących się handlem zagranicznym.

8. Zarządzanie transformacją jako czynnik jej przyspieszenia

Związki między zjawiskami erozji polskiego managementu a transformacją gospodarki widoczne są gołym okiem. Czynnikiem hamującym transformację jest słabość sfery zarządzania.

W tak przeprowadzonej transformacji niemal oczywiste stają się potrzeby organicznych przeobrażeń wszystkich kategorii koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem oraz ich warunków ramowych. „W codziennie powtarzanym plebiscycie, w którym każdy grosz daje prawo do głosowania – konsumenci (kupując lub wstrzymując się od zakupu – przyp. AHK) określają, kto powinien posiadać i prowadzić fabrykę, sklep czy farmę” – pisze von Mises (Mises, 1991). Konsument krajowy i zagraniczny decyduje ostatecznie o sukcesie firmy.

Transformacja gospodarcza to zmiana przede wszystkim mentalności i postaw najwyższych urzędników, szefów przedsiębiorstw oraz całych załóg, o ile ma być osiągnięty materialny sukces, czyli wzrost gospodarczy w firmach – zysk, który zależy od oceny produktów i usług firmy przez konsumentów. Długookresowy zysk może być zabezpieczony tylko przez służeńie konsumentom.

Transformacja gospodarcza ma przecież w swych najgłębszych założeniach przyczynić się do wyeliminowania totalitarnej dezorganizacji życia gospodarczego i rozwiązać problem społeczno-ekonomicznej organizacji społeczeństwa, w której kapitał i dobra materialne są wynikiem pracy, ograniczania konsumpcji i zwiększania skłonności do oszczędzania.

Problemem, przed którym stanęła polska gospodarka, jest przyspieszenie transformacji. Czy istnieją koncepcje, które mogą temu procesowi nadać nową dynamikę? Autor, opierając się na obserwacji rozmaitych koncepcji badań

i systemów w różnych przedsiębiorstwach w Polsce i poza nią, jest przekonany, że orientacja marketingowa, a raczej marketing jako filozofia przedsiębiorstwa i technologia organizacji wymiany, może skutecznie odblokować hamulce transformacji w Polsce, dostarczając producentom i kupcom nowej wiedzy, wpływając na ich postawy i zachowanie na rynku i w szeroko pojmowanym otoczeniu, w którym konsument jest suwerenem.

Marketing wdrażany systemowo i sytuacyjnie oraz związany symbiotycznie z managementem udowodnił już w wielu przedsiębiorstwach w różnych krajach – poza Polską – swoją siłę ideomotoryczną, przyspieszając procesy przystosowania w skali przedsiębiorstw, ale także w skali państw, kreując nowe rynki i konsumentów (Krzyżmiński, 1989).

Trzeba wyraźnie stwierdzić, że światowa konkurencyjność i jej wysoki poziom osiągnięty został przez firmy japońskie, niemieckie, a także amerykańskie, dzięki skutecznemu wdrożeniu technologii marketingu – co potwierdzają w swoich pracach Meffert, Meissner, Drucker czy Peters i Waterman, a prezentują przekonująco poszczególne firmy. Ci sami autorzy (oraz wielu innych) podnoszą jednocześnie znaczenie systemów wartości (a więc filozofii), na które orientowały się te firmy.

9. Filozofia przedsiębiorcy a koncepcja zarządzania

Obserwacje polskich przedsiębiorstw potwierdzają, że każde z nich działa według określonej filozofii. Wszelkie przecież działania ludzkie – nie tylko rozgrywane się w sferze przedsiębiorczości – oparte jest na jakichś systemach wartości, które przyjęto jako nadrzędne.

Już w latach 60-tych pojawiła się w literaturze przedmiotu teza, zgodnie z którą im wyższy szczebel decyzji, tym większe znaczenie mają wartości, a mniejsze – fakty materialne (Nowotny, 1964). Coraz więcej uwagi poświęca się wobec tego etycznym uwarunkowaniom zarządzania. Etyka gospodarcza i filozofia firmy, rozumiane jako system wartości, są już przedmiotem wykładowym większości zachodnich uczelni.

W praktyce filozofia przedsiębiorstwa często utożsamiana jest z jego polityką. Jest to uproszczenie. W literaturze bowiem pojęciem „polityka rynkowa” obejmuje się konkretne cele i wytyczne zachowania rynkowego, podczas gdy pojęcie „filozofia przedsiębiorstwa” określa miejsce przedsiębiorstwa w społeczeństwie i gospodarce narodowej oraz stosunek do odbiorcy-klienta, pracobiorcy, kooperanta, kontrolera itd.

Wytacza ją orientacja na klienta (customer orientation). Stanowiła ona przewrót w wizji przedsiębiorstwa zachodniego, słusznie nieraz porównywany do przewrotu dokonanego przez Mikołaja Kopernika. Kategoria zysku została jak gdyby zdezonizowana i przekształcona w wartość podporządkowaną i osiąganą pośrednio w konsekwencji zmaksymalizowania satysfakcji odbiorcy lub użytkownika. Do centrum myślenia i działania o przedsiębiorczości przesunął się klient i zaspokojenie jego potrzeb. Jest ono traktowane jako społeczne zobowiązanie przedsiębiorstwa.

Orientacja na klienta, czyli na osobę ludzką, stała się podbudową systemu celów przedsiębiorstwa zarządzanego według orientacji marketingowej. Będąc próbą uzgodnienia interesów firmy kapitalistycznej z interesami wybranych grup odbiorców, przyczyniła się ona w wielu jednostkowych przypadkach do likwidacji konfliktów celów producenta i konsumenta (Krzyżniński, jw.). Okazała się także skutecznym składnikiem motywacji personelu firmy, kierując jego wysiłki na korzyści i zadowolenie odbiorcy. W ten sposób filozofia przedsiębiorstwa wpływa na tworzenie nowych wartości, decydujących o jego powodzeniu materialnym.

Marketingowa filozofia przedsiębiorstwa określa również następny komponent sukcesu, którym jest stosunek do pracobiorcy. Ten stosunek coraz częściej postrzegany jest jako „zaspokojenie potrzeb poprzez wymianę świadczeń i wartości”.

W wielu przedsiębiorstwach zachodnich, wielkich i małych, zauważalne są już przekształcenia filozofii przedsiębiorstwa pod wpływem zasad etyki jako nauki normatywnej. Tradycyjna liberalna filozofia gospodarza A. Smitha nie rozwiązuje już narastających problemów moralnych w gospodarce. Należy jednak uświadomić sobie, że moralność przedsiębiorczą i menedżerską tworzą lub współtworzą ludzie m.in. przez to, że swoim działaniem wpływają na czyny innych osób. Praktyka idzie tutaj przed teorią. W tworzeniu owej praktyki, a następnie teorii, pomocne staje się uwzględnianie społecznych aspektów marketingu (Kotler, 1977). Konieczne jest określanie na szczeblu mikroświadczeń stosunku firmy do tzw. jakości życia. Dokonuje się to m.in. przez próbę uzgodnienia trzech elementów: zysków firmy, oczekiwań i zadowolenia konsumentów oraz interesów i potrzeb szeroko rozumianej społeczności. Uzgodnienie to, będące w praktyce rozwiązywaniem konfliktów, okazuje się kluczem do długookresowych korzyści firmy, wpływając także decydująco na zyski.

Społeczne aspekty marketingu zachęcają przedsiębiorcę do włączenia się

w budowanie lepszej jakości życia, która wprawdzie jest kategorią trudną do zdefiniowania, lecz łatwiejszą do wszechstronnej oceny. Przedsiębiorstwo – głosi „oświecony marketing” – ma zaspokoić oczekiwania konsumentów bardziej skutecznie niż czynią to konkurenci, dbając jednocześnie o dobro wspólne i obiektywnie wysoką jakość życia indywidualnych jednostek.

Podsumowując tę część rozważań należy podkreślić, że marketing wywodzący się z filozofii przedsiębiorstwa, kreując wymienne stosunki firmy zarówno z klientem, czyli odbiorcą jej świadczenia rynkowego, jak i z pracobiorcą, sięga po służbę klientowi jako główny cel wszelkich wysiłków. Optymalne zaspokojenie potrzeb, oczekiwań i preferencji przez wymianę (a nie rozdzielnik jak w komunistycznym kapitalizmie państwowym), jako dobrowolny akt przekazania sobie ekwiwalentnych wartości i korzyści godziwych społecznie, może być traktowane jako norma moralna, tj. norma zachowania pozostającego w zgodzie z etyką gospodarczą.

Orientacja na klienta, czy szerzej – partnera, jest niewątpliwie akcentem personalistycznym. Przetworzona w technologię organizacyjną otwiera firmę na rozwiązywanie problemów klienta (Kundennah – jak mówią niektórzy autorzy niemieccy), przenikając management wszystkich funkcji w przedsiębiorstwie. Jak wskazują badania empiryczne (Friedmann, 1988; Peters, Waterman, 1994) staje się tworzywem sukcesów przedsiębiorstwa. Sukces ten zharmonizowany jest z normami etycznymi biznesu.

To przeświadczenie jest główną tezą autora.

10. Wdrażanie marketingu do koncepcji zarządzania firmą

Wdrożenie marketingu do praktyki zarządzania jest ciągle trudnym problemem. Być może słabości i nietrwałości tych wdrożeń wynikają z braku jasno określonych systemów wartości, złych sposobów myślenia organizacyjnego i określonych struktur psychofizycznych. Marketing niewątpliwie wymaga od menedżerów także przemian osobowości (Shand, 1914).

Teza pomocnicza na temat wdrażania marketingu do znajdującego się w okresie transformacji przedsiębiorstwa polskiego brzmi, że zgodnie z tradycjami klasycznej ekonomii (ekonomiki ogólnej) i ekonomiki szczegółowej (np. nauka o przedsiębiorstwie zorientowana pragmatycznie, w tym ekonomika szczegółowa K. Mellerowicza, Mellerowicz, 1973) organizacja i kierowanie (zarządzanie) są w kapitalizmie prywatnym i gospodarce typu przedsiębiorczego prawdopodobnie najważniejszym czynnikiem produkcyjnym (factor of

production), zaś z całą pewnością są nim w firmie. Jak wskazuje praktyka, czynnik ten jest najskuteczniejszy, gdy jego racjonalnym rdzeniem staje się orientacja marketingowa.

W Polsce – jak dotąd – dominuje fetyszyzacja kapitału jako czynnika produkcyjnego o znaczeniu formującym. Jak łatwo zauważyć, przesłonił on myślenie o problemach organizacji i kierowania, przede wszystkim w zakresie kreacji nowych przystosowań i oddziaływań strukturalnych. Jego nieobecność w myśleniu i działaniu jest nie tylko widoczna wśród przedsiębiorców, lecz przede wszystkim u polityków stwarzających ramowe warunki działania dla prywatnego sektora. Dotyczy to również dydaktyki marketingu.

Rozwój zarządzania marketingowego (marketing management), stosowanego do kształtowania zarządzania ogólnego (general management), tj. całym przedsiębiorstwem i wszystkimi jego funkcjami, jest możliwy dzięki zawartym w tej koncepcji sugestiom trafnej syntezy podejścia uwzględniającego uwarunkowania zewnętrzne (czynniki egzogeniczne), jak również odniesienia do warunków wewnętrznych (czynniki endogeniczne) konkretnego przedsiębiorstwa.

Marketing w menedżerskiej interpretacji jest ujmowany systemowo, co umożliwiłoby systematyzowanie kierowanych dotychczas przez instytucje działań (operacji) rynkowych oraz podejście sytuacyjne, koncentrujące wysiłki przedsiębiorców na wymianie rynkowej.

11. Czynniki pracy kwalifikowane jako istotna kategoria koncepcji transformacji

Jeszcze mniejszą wagę przypisuje się do czynnika pracy jako czynnika produkcyjnego w przedsiębiorstwie. Człowiek w przedsiębiorstwie polskim okresu transformacji jest jeszcze ciągle istotą nieznaną. Tak jak konsument nie znajduje się jeszcze w centrum uwagi gospodarki polskiej, tak i człowiek, i jego praca kwalifikowana w przedsiębiorstwie ciągle jeszcze nie wyszły z oparów kapitalizmu państwowego, w którym osobowość i aktywność intelektualna jednostki były ograniczane przez dyktat ideologiczny i biurokratyczny.

W przedsiębiorstwie o kulturze i zarządzaniu marketingowym – widzimy to na przykładach prywatnego kapitalizmu japońskiego – istnieją możliwości i warunki tworzenia wspólnot (Gemeinschaft) np. typu japońskiego kyodotai – zamierzeń, celów i przewyższania sprzeczności kapitału i pracy. Polityka

społeczna firmy, stanowiąc ważny komponent ogólnej polityki przedsiębiorstwa, musi jednak przyczynić się do kształtowania warsztatu pracy jako miejsca samorealizacji pracownika i „wielkiej rodziny” (kinship community).

12. Tożsamość polskiej firmy

Rzeczywisty obraz przedsiębiorstwa w polskiej transformacji, który wyłania się z badań zagranicznych, jest daleki od norm materialnych i formalnych firm krajów o wysokim stopniu „światowej konkurencyjności”. Ten negatywny wizerunek wynika z niedoskonałej tożsamości przeciętnej polskiej firmy.

W nauce polskiej nie powstał jak dotąd obraz idealnego przedsiębiorstwa w kapitalizmie prywatnym (Leitbild), według którego przedsiębiorcy mogliby kształtować nową tożsamość swojej firmy (Unternehmensidentität, corporate identity). Poszukiwanie jej jest sprawą pilną. Jest to następna teza autora tego artykułu. Należy przy tym dokonywać rozróżnienia między wizerunkiem a rzeczywistą tożsamością.

Tożsamość przedsiębiorstwa jest zawsze odbiciem osobowej tożsamości jego załogi, która jest według Laya dialektyczną jednością dominujących kategorii zbiorowych interesów i oczekiwań ludzi (wobec siebie samych i swoich bliźnich, a także wobec przedsiębiorstwa), jak i potrzeb przede wszystkim psychospołecznych, jak i wreszcie nastawień do wartości (Lay, 1991, 1992).

Rzeczywisty wizerunek firmy powstaje, co należy podkreślić, w wyniku stałych związków przedsiębiorstwa z otoczeniem, jego pracowników z konsumentami, dostawcami, partnerami itp. Oczywiście może i powinien być sugerowany otoczeniu jako corporate identity i przy pomocy public relations zabezpieczony symbolami. Jego systematyczne kształtowanie pozostaje problemem kierowania zespołami ludzkimi i staje się dorobkiem szefa i pracowników firmy.

13. Kultura firmy

Jako całość ludzkich zachowań, działań i efektów jest po prostu kulturą firmy, będącą zawsze owocem określonej filozofii. Określona normami formalnymi i materialnymi, jak również innymi regułami zachowania, może przyczynić się do uzyskania wysokiego morale załogi, czyli wysokiego stopnia identyfikowania się z celami, wartościami, normami, jak i zgodności między celami rzeczywistymi a głoszonymi ideałami.

„Oświecony” marketing może być istotną inspiracją do zaprowadzenia takiego ładu w życiu firm, przyczyniając się do wspólnotowego charakteru kultury firm czy jej rozszerzającego się oddziaływania na kulturę gospodarczą naszego kraju. Oznaczałoby to realizację hasła „Przez kulturę przedsiębiorstw do wyższej kultury gospodarczej kraju”.

Coraz częściej dowiadujemy się także o przykładach budowania uświadomionej tożsamości polskiego przedsiębiorstwa, którego załoga charakteryzuje się wysokim morale mającym wpływ na rozwój firmy. W znanym autorowi przypadku przeprowadzono np. udaną syntezę wartości przedsiębiorczej kultury zachodnioeuropejskiej (francuskiej) z etosem grupy polskich pracowników. W innych przypadkach decydującym momentem było osiągnięcie daleko idącej wspólnoty celów i wartości, lecz także oczekiwań i potrzeb szefa, właściciela i pracowników.

Wspólną cechą tych wszystkich znanych autorowi przykładów była osobowość szefa (lub właściciela), rozumiana przez psychologów „jako zorganizowana całość rozwijająca się dynamicznie”. Współczesna psychologia „całościowa” już nie mówi inaczej o życiu psychicznym, o psychice i osobowości, jak tylko o zorganizowanej, rozwijającej się całości (Grzywak-Kaczyńska, 1975; Allport, 1964). Współczesne firmy mają charakter „autorski”. Ich rozwój można przypisać przede wszystkim określonym osobom (np. Ford, International Harvester, Porsche, Braun, Wedel, Pluton, Centra, Malma-Danuta i in.).

Poszukując warunków wdrażania marketingu jako systemu wartości służącego konsumentowi (filozofia służy jak każda filozofia – twierdzi filozof St. Swierżawski – zmienia i pogłębia sposób myślenia i postępowania) oraz jako technologii wymiany i wytwarzania dla wymiany (na rynku), dochodzimy do decydującego znaczenia osoby szefa (właściciela) firmy jako „głowy”, od której zaczyna się marketing w firmie. Autor tego opracowania pisał, że „w kierownictwie przedsiębiorstwa musi być dokonany przełom psychologiczny...” (Krzywiński, 1964).

W warunkach transformacji znaczenie szefa i jego „drużyny” rośnie i ma podstawowe znaczenie dla rozwoju firmy czy innej instytucji.

14. Podsumowanie

Jest oczywiste, że transformacja polskiej gospodarki to oczywiście przede wszystkim zmiana tzw. warunków ramowych, w których działają firmy. Jest to także zmiana koncepcji przedsiębiorstwa, jej polityki i zarządzania, a także

dążenie do zmiany kultury firmy. To przede wszystkim także dojrzewanie konieczności zmian w mentalności całej załogi. W przedsiębiorstwie transformacja to przede wszystkim restrykcyjna wiedza o gospodarowaniu w nim, zmiana postaw szefów i pracowników, a także ich zachowań, i wobec tego konsekwencja we wdrażaniu tej wiedzy.

Rolla marketingu w tym procesie winno być, z jednej strony, dostarczenie przesłańek do tworzenia nowych systemów służących dobru wspólnemu, z drugiej zaś – nowoczesnej technologii organizacyjnej, przede wszystkim technologii wymiany, lecz przystosowanej do konkretnej sytuacji rynkowej (branży, firmy) i zintegrowanej z technologią wytwarzania i przetwarzania. Marketing zarówno w swej treści filozoficznej, jak i technologicznej, wymaga oświeconego i pogłębionego podejścia zarówno w teorii, jak i praktyce. Marketing jest wyzwaniem o charakterze kulturowym i cywilizacyjnym, a nie tylko jedną z licznych teorii czy technik, mniej lub bardziej modnych.

Literatura:

- Abel F.D.: *Turnround in Eastern Europe; In-Depth Studies*, Nowy Jork 1992
Adamiecki K.: *O nauce organizacji*, Warszawa 1983
Allport G.W.: *Pattern and Growth in Personality*, Nowy Jork 1964
Balcerowicz L.: *Wolność i rozwój*, Kraków 1995
Bleichert K.: *Das Konzept des integrierten Managements*, Frankfurt nad Menem 1991
Briggs M., Jordan P. (revised by Mackness R.A.): *Text book of Economics*, London 1957 (wyd. VI)
Bożyk P., Wojciechowski B.: *Handel zagraniczny Polski*, 1971
Druker P.F.: *The Frontiers of management*, Nowy Jork 1986
Erhard L.: *Prosperity through Competition*, London 1958, (tłum. Wohlstand für Alle)
Frese E.: *Unternehmensführung*, Landsberg am Lech, 1986
Frese E.: *Grundlagen der Organisation*, Wiesbaden 1987
Friedmann H.H., Friedmann, L.W.: *A Framework for Organizations Success*, Journal of Business Ethics, Borrecht-Boston, 1988
Grosser D.: *Soziale Marktwirtschaft – Soziale Sicherheit: Erfahrungen in der Bundesrepublik. Perspektiven im wiedervereinigten Deutschland*, wyd. polskie, Warszawa 1993
Grzywak-Kaczyńska M.: *Psychologia dla każdego*, Warszawa 1975

- Instytut Koniunktur i Cen HZ, *Polski handel zagraniczny w 1993 r. Raport roczny*, Warszawa 1994
- Instytut Koniunktur i Cen HZ, *Polska polityka handlu zagranicznego 1993-1994*, Warszawa 1994
- Johnson B.T., Sheehy T.P.: *The Index of Economic Freedom*, Waszyngton 1995
- Kornai J.: *Droga do wolnej gospodarki*, Warszawa 1991
- Kotler Ph.: *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994 (wyd.8)
- Krzywiński A.H.: *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie eksportującym, Porównania i syntezy*. Wrocław-Warszawa, 1988
- Krzywiński A.H.: *Rola marketingu w zarządzaniu*, Organizacja i Kierowanie Nr 3-4 (57-58), 1989
- Krzywiński A. H.: *Referat na NOTEX*, Warszawa 1994
- Kuhlavy E.: *Skizzen zum Marketing*, Linz 1980
- Lay R.: *Ethik für Manager*, Düsseldorf 1991
- Lay R.: *Über die Kultur des Unternehmens*, Düsseldorf 1992
- Lau L.J.: *Models of Development*, San Francisco 1986
- Nowotny O.H.: *American versus European Management Philosophy*, „Harward Business Review”, March-April 1964
- Meffert H.: *Marketing* (wyd. V), Wiesbaden 1980
- Mellerowicz K.: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Berlin 1993
- Meissner H.G.: *Strategisches Internationales Marketing*, Berlin 1987
- Meissner H.G.: *Neuere Entwicklungen des Marketing-Konzeptes*. W: *Marketing in Kommunalverwaltungen*, wyd. K. Homann i H.G. Meissner
- Mises v.L.: *Mentalność antykapitalistyczna*, Warszawa 1991
- Müller-Armack A.: *Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik*, Freiburg 1966
- Pausenberger E.: *Internationales Management*, Stuttgart 1981
- Peters T.J., Waterman R.H.: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*, Monachium, Landsberg 1994
- Ries Al., Trout J.: *Warfare Marketing*, New York 1980
- Ulrich P., Fluri E.: *Management*, Bern-Stuttgart 1975
- Unternehmensführung in sozialer Verantwortung, Dokumentation einer Vortragsveranstaltung, Münster 1987
- Weber R.A.: *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1984
- The World Competitiveness Report*, 1994, wyd. 14, Lausanne-Geneva 1994

Heribert Meffert

Strategie i instrumenty marketingu (na przykładzie niemieckich przedsiębiorstw)

Bez wątpienia należy przyznać, iż wzrost znaczenia marketingu w nauce i praktyce był w ostatnich trzydziestu latach imponujący. Myśl zasadnicza, dotycząca konsekwentnego wprowadzenia w całym przedsiębiorstwie strategii skierowanej na rynek została urzeczywistniona, mając jeszcze w tle przemianę rynku sprzedawcy w rynek nabywcy. Marketing w wielu branżach uzyskał wysoką pozycję. Oblicze marketingu jest w niemieckiej gospodarce w poważnym stopniu kształtowane przez zmiany warunków ramowych i sytuację na poszczególnych rynkach.

1. Sposoby rozumienia marketingu w niemieckiej gospodarce

Marketing pojmowany jest obecnie jako świadome zarządzanie przedsiębiorstwem ukierunkowanym na rynek poprzez planowanie, koordynację i kontrolę wszystkich działań skierowanych na aktualne i potencjalne rynki. Cele przedsiębiorstwa w ogólnogospodarczym procesie tworzenia dóbr winny być realizowane poprzez stałe zaspokajanie potrzeb klientów. Zasadnicza myśl o konsekwentnym prowadzeniu całego przedsiębiorstwa skierowanego na rynek urzeczywistniła się stopniowo i doprowadziła do uzyskania przez marketing wysokiej pozycji, różnej w zależności od branży. W sposób bardzo uproszczony można wyróżnić następujące etapy rozwoju marketingu:

W latach pięćdziesiątych, w związku z dążeniem do produkcji masowej, przedsiębiorstwa zostały zdominowane przez silną orientację na produkcję i dystrybucję. Pierwsze próby podjęte przy określaniu artykułów markowych i metodach segmentacji rynku uważane są za „start marketingu”. Marketing był wówczas interpretowany przede wszystkim jako pełniący funkcję dystrybucyjną. W latach sześćdziesiątych, wobec powiększającego się rynku nabywcy,

marketing był w większym stopniu rozumiany jako dominująca funkcja najsłabszego ogniwa. Za właściwą godzinę narodzin marketingu uważa się pojawienie w szczególności prac Philippha Kotlera i forsowaną przez niego konsekwentną orientację na wyszukiwanie potrzeb konsumentów.

W latach siedemdziesiątych przy rosnącym znaczeniu popytu (Nadelöhrl/Gatekeeper) uwaga skierowana była na wertykalne aspekty marketingu. Jednocześnie marketing umacniał swoją wiodącą pozycję. Jednak z początkiem lat osiemdziesiątych, najpóźniej w czasie kryzysu naftowego i następującej po nim recesji, aspekty takie, jak zmniejszanie się ilości surowców naturalnych, nasycone rynki i zjawiska ostrej konkurencji doprowadziły do bardziej konkurencyjnego ukierunkowania marketingu strategicznego.

Na początku lat dziewięćdziesiątych ponownie zaczęły rozszerzać się aspiracje marketingu w związku z przybierającą na znaczeniu orientacją na ochronę środowiska naturalnego. Miejsce marketingu jako wiodącej funkcji zajmuje jednolita interpretacja marketingu jako ukierunkowanej na rynek koncepcji wiodącej. Marketing został tutaj ujęty jako dualna koncepcja wiodąca, która jest, po pierwsze, interpretowana jako koncepcja przewodnia marketingu w sensie wartości przedsiębiorstwa („shared values”), a po drugie, jako równoprawna funkcja przedsiębiorstwa.

Z tego wyłania się obecne pojmowanie marketingu jako logicznej kombinacji rozwoju ostatnich dziesięcioleci. Marketing jako koncepcja przewodnia i kultura przedsiębiorstwa pojawia się zawsze wtedy, kiedy jednocześnie stwierdza się funkcjonalne włączenie marketingu do organizacji przedsiębiorstwa i intensywne wprowadzenie instrumentów marketingu. Obecnie jednak należy widzieć w przedsiębiorstwach w niemieckiej gospodarce i w poszczególnych branżach różne znaczenie przypisywane marketingowi.

Te przedsiębiorstwa, które zostały wyróżnione Niemiecką Nagrodą Marketingową, dają żywe świadectwo skutecznego stosowania całościowego marketingu, to znaczy wpisania na stałe do koncepcji prowadzenia przedsiębiorstwa orientacji prokonsumenckiej, systematycznego i twórczo ukształtowanego badania rynku, konsekwentnej segmentacji rynku względnie orientacji w grupach celowych, strategicznie właściwego i precyzyjnego zastosowania instrumentów marketingowych, jak i koordynacji wszystkich działań przedsiębiorstwa skierowanych na rynek.

Naturalnie nie można w oparciu o te „wzorcowe firmy” tłumaczyć pojmowania marketingu w praktyce. W ramach badań prowadzonych przez Instytut Marketingu Uniwersytetu w Münster w ponad 170 przedsiębiorstwach wszystkich branż pojawia się bardziej zróżnicowany obraz:

- 57% ankietowanych przedsiębiorstw pojmuje marketing jako instrument wspierający sprzedaż (reklama, promocja, serwis),
- 58% nadaje mu równoprawną z innymi funkcję w strukturze przedsiębiorstwa,
- 58% uznaje, że marketing należy rozumieć jako filozofię zarządzania.

To ostatnie twierdzenie uważa jednak za „szczególnie ważne” tylko 30% badanych. Nie może być zatem mowy o szerokiej akceptacji marketingu jako filozofii zarządzania stosowanej w praktyce.

Marketing jest w większości w różnych branżach (np. przemysł naftowy i chemiczny) i przedsiębiorstwach (np. Federalna Poczta Niemiec – Deutsche Bundespost) traktowany jako instrument. Obecnie najczęstsza interpretacja marketingu jako funkcji przedsiębiorczej znajduje swój wyraz w branżach takich, jak telekomunikacja, czy też browarnictwo. Z przedsiębiorstw można tu przytoczyć takie firmy, jak Fielmann czy Gruner+Jahr. W ostateczności można wymienić jeszcze inne przedsiębiorstwa, które traktują marketing jako kulturę w przedsiębiorstwie. Te przypadki są jednak dość rzadkie, tak że nie można jako przykładu podać całych branż. Nieprzypadkowo firmy, które pojmowały marketing jako kulturę w przedsiębiorstwie, wyróżniają się wyraźnie na korzyść w stosunku do tych przedsiębiorstw z ich branży, które traktują i stosują marketing jeszcze tylko jako instrument lub jedną z funkcji zarządzania.

Jeśli marketing zostanie uznany jako wzór (Leitbild), to musi nastąpić konsekwentna konfrontacja z wymaganiami „zintegrowanego marketingu”. W związku z tym marketing nie może się też kierować tylko potrzebami konsumentów. O wiele bardziej konieczny będzie jednocześnie zorientowany na konkurencję sposób postępowania, który ma na celu wydobycie wszelkich zalet, jakie wynikają z konkurencji. Tutaj zmagać się winien marketing ze społecznymi roszczeniami i wymaganiami, tak aby działania przedsiębiorstwa uwiarytelniły się przez istnienie poza przedsiębiorstwem grupy. Nie można pominąć przy tym problemu uwzględnienia życzeń grup znajdujących się wewnątrz przedsiębiorstwa, takich jak współpracownicy czy kapitałodawcy.

Postępowy marketing, wychodząc z wymagań rynku, porusza się więc w przestrzeni między życzeniami konsumentów a działaniami konkurencji. Aby móc osiągnąć dobrą pozycję w konkurencji na rynku, narzuca się trzypiętapy sposób postępowania. Po pierwsze, ważne jest prawidłowe rozpoznanie wymagań konsumentów. W tym celu przedsiębiorstwo ma do wyboru różne sposoby postępowania, z których jako najważniejszy można wymienić

prowadzenie badań rynku. Po drugie, rozpoznane wymagania konsumentów należy przełożyć na dające się sprzedać usługi (tworzenie „korzyści konsumpcyjnej”). Dotyczy to procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie, które w decydujący sposób determinują ekonomiczny i psychologiczny sukces. Zakładany sukces nadejdzie tylko wtedy, jeśli dotrze się do konsumentów z tymi zaletami, które wynikają dla nich z oferowanego wachlarza usług. Dopiero po wykonaniu tego ostatniego kroku i po szybszym i lepszym niż u konkurencji pokonaniu wszystkich trzech stopni mogą zostać realizowane długofalowe korzyści wynikające z konkurencji. Te zalety w stosunku do konkurencji wyróżniają się trzema cechami: z założenia są przeznaczone dla ważnych grup celowych, są zauważone przez konsumentów i są trwałe, tzn. nie są do nadrobienia przez konkurencję w krótkim czasie. Aktualne badania wskazują, że więcej niż 60% przedsiębiorstw ukierunkowuje swoje koncepcje marketingu według strategicznych zalet konkurencji (kosztów, jakości, czasu). Tylko połowie z tych przedsiębiorstw udaje się te zalety trwale zakotwiczyć w percepcji konsumentów.

2. Strategie marketingowe w kontekście różnych sytuacji rynkowych

Aby przedsiębiorstwa mogły osiągnąć uprzywilejowaną pozycję w stosunku do konkurencji, muszą opracować strategicznie ukierunkowaną koncepcję marketingu. Ta w klasycznym ujęciu składa się z pięciu kroków:

- analizy sytuacji;
- określenia celów;
- określenia strategii;
- określenia przedsięwzięć i instrumentów oraz
- implementacji i kontroli.

W ramach **analizy sytuacji** należy przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie „w jakim punkcie się znajdujemy?”. W tym celu pomocne jest przeprowadzenie analizy „**plusów i minusów**”. Tutaj niezbędne jest uwzględnienie całego potencjału możliwości, w tym zasobów finansowych, organizacyjnych i technicznych, potencjału akwizytorskiego przedsiębiorstwa, jak i miejsca lokalizacji, gotowości do innowacji itd. Ocena potencjału możliwości następuje tutaj przez zestawienie ich z kluczowymi wymaganiami rynku. Aby zapewnić strukturalnie ugruntowany sposób postępowania przy ustaleniu potencjału rezerw, można posługiwać się „łańcuchem wartości przedsiębiorstwa”.

Dla uzupełnienia analizy sytuacji trzeba też uwzględnić przyszły rozwój. Tu należy przeprowadzić analizę klientów, konkurencji, handlu, branży i śro-

dowiska. Z zestawienia plusów i minusów przedsiębiorstwa, wynikających z przyszłego rozwoju szans i zagrożeń, można ustalić „key issues”, które określają strategiczne znaczenie sukcesu. Badania przeprowadzone w niemieckiej gospodarce – także z pomocą przedsiębiorstw doradczych – wskazują na to, że metody analizy są szeroko rozpowszechnione i skutecznie stosowane (80%).

Opierając się na analizie sytuacji należy następnie ustalić cele. Wstępne rozróżnienie dotyczy wyodrębnienia celów psychologicznych i ekonomicznych. Należy tu koniecznie pamiętać o tym, iż przed osiągnięciem celów ekonomicznych obligatoryjnie należy osiągnąć cele psychologiczne, jak poznanie, image, preferencje i zadowolenie. Podobnie jak cele ekonomiczne są one wzajemnie powiązane, co trzeba wiedzieć, aby móc realistycznie planować. Aby zaś móc później przeprowadzić porównanie założeń ze stanem faktycznym w sensie sprawdzenia stopnia osiągnięcia celu, należy skonkretyzować i uporządkować cele według priorytetów, zgodnie z treścią, rozmiarem, jak i odnośnie czasu i segmentacji. Aktualne badania (Fritz/Raffée) pokazują, że dobrze prosperujące firmy stawiają wysoko w skali wartości zadowolenie konsumentów, zapewnienie zdolności konkurowania (udział w rynku) i jakość oferty. Niemieckie firmy przypisują także ochronie środowiska rosnące znaczenie w strategii rozwoju (8 pozycja na liście).

Strategie marketingu są długofalowymi planami zachowań, które można ująć i usystematyzować według licznych wymiarów. Zasadnicze rozróżnienie dotyczy strategicznych decyzji podstawowych, strategii wyboru rynku, strategii dotyczących podmiotów rynkowych i strategii penetracji rynku (porównaj przykład dwóch przedsiębiorstw w branży środków piorących). Często opracowywane zostają w niemieckich przedsiębiorstwach tzw. **strategie normatywne**. Strategie te opierają się na następujących koncepcjach:

- rozwój produkt-rynek (potencjał synergii, macierz Ansoffa);
- zalety konkurencji (KKV: schemat Portera);
- wyrównanie ryzyka i szans (metoda portfolio).

W celu dokonania pierwszej strukturyzacji możliwych alternatyw strategii może zostać wykorzystana tak zwana **macierz Ansoffa**. Z zestawienia istniejących obecnie i nowych rynków, a także istniejących i nowych możliwości, wynikają cztery różne strategie bazowe:

W ramach strategii penetracji rynku następuje intensyfikacja starań, aby zwiększyć sprzedaż aktualnych rodzajów świadczeń przedsiębiorstwa dla istniejącej klienteli. Z tej strategii wynikają w zasadzie trzy główne punkty wyjściowe, które można prześledzić w sposób wyizolowany lub kombinowany:

zwiększenie zapotrzebowania na świadczenia wśród istniejącej klienteli, pozyskanie klienteli konkurencji, jak i pozyskanie nowej klienteli, dotychczas nie zainteresowanej produktem (np. przez korzystne cenowo „wersje wejściowe” w branży motoryzacyjnej).

Za pomocą strategii rozwoju rynku dąży się do znalezienia dla istniejących świadczeń jednego nowego lub więcej nowych rynków. Nasuwają się tutaj opcje udostępnienia dodatkowych rynków przez rozszerzenie regionalne, narodowe i międzynarodowe, jak i pozyskanie nowych segmentów rynku (starania koncernu VW w Chinach).

Strategia rozwoju świadczeń bazuje na koncepcji rozwoju nowych świadczeń dla istniejącej klienteli. Możliwe są alternatywne wobec dotychczasowych sposoby postępowania: obok rozszerzenia programu przez ofertę dodatkowych wariantów usług w formie produktów można stworzyć i sprzedawać prawdziwe nowości rynkowe (np. auta „hybrydowe”).

W końcu przez strategię dywersyfikacji następuje urynkowanie nowych świadczeń na nowych rynkach. W zależności od stopnia związanej z tą strategią dyspersji ryzyka dają się tu zastosować horyzontalne, wertykalne i lateralne formy dywersyfikacyjne.

Przy ustalaniu strategii konkurowania można przeprowadzić rozróżnienie w zależności od rodzaju **zaspokojenia rynku (rynek częściowy versus rynek całkowity)**, a także od rodzaju wybranej **konkurencyjnej zalety (zaleta jakości versus zaleta cena-ilość)**. Odnośnie zaspokojenia rynku, z rozważań Portera wywodzi się wezwanie do przewodzenia na rynku albo do działalności w jednej z jego nisz. Z drugiej strony, przeciętna pozycja – przede wszystkim na stagnacyjnych i nasyconych rynkach – jawi się jako nie zapowiadająca sukcesu.

Strategie różnego zaspokojenia rynku mogą być łączone z tymi, które są związane z ustalaniem zalet konkurowania, tak że powstają cztery różne strategie konkurencji. Strategię niszy można zbudować zatem zarówno na zaletach ceny, jak i jakości. Przedsiębiorstwo usługowe próbuje w ramach tej strategii osiągnąć lepszą pozycję w stosunku do konkurentów, którzy dążą do zaspokojenia szerszego rynku przez koncentrowanie się na określonych grupach celowych. Ci oferenci, którzy chcą się specjalizować w całkowitym zaspokojeniu rynku, dążą niejednokrotnie do wyrównania ryzyka między poszczególnymi segmentami rynku. Poza tym dąży się przez korzystanie z synergii know-how i wielkich efektów do uzyskania korzystnej pozycji w zakresie jakości/koszty i barier wejściowych w stosunku do oferentów działających w danej niszy.

Następnie do identyfikacji możliwych strategicznych kierunków rynkowego uderzenia zaleca się zastosowanie **analizy portfelowej / portfolio**. Punktem wyjścia tej analizy jest pozycjonowanie pól interesu, linii produktu lub poszczególnych świadczeń w dwuwymiarowej macierzy. Jedna z dwóch wielkości wskazuje w zasadzie determinowaną w dużym stopniu przez środowisko, a przez to nie ulegającą wpływom przedsiębiorstwa wielkość (np. wzrost rynku lub atrakcyjność rynku), podczas gdy drugi wymiar jest tworzony przez jedną lub więcej wielkości, na które wpływ ma przedsiębiorstwo. Przy wybranych wielkościach winno chodzić zawsze o wewnętrzne i zewnętrzne determinanty rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa.

W związku z rosnącą presją konkurencji japońskich przedsiębiorstw, niemieckie firmy próbują przez reengineering osiągnąć równocześnie w zwiększonym wymiarze przewagę dotyczącą kosztów, jakości i czasu. Szczególnie wielcy producenci na niemieckim rynku motoryzacyjnym (VW, Opel, Ford) popadli przy tym w tarapaty i starają się przorientować swoją strategię (np. Opel: „do the unexpected”).

Ponadto musi zostać podkreślona zależność między wyborem strategii a sytuacją rynkową. Istotny wpływ na rodzaj strategii mają stadia cykli rynkowych. Tak więc przedsiębiorstwa na młodych rynkach (rynk high tech) próbują osiągnąć pionierskie sukcesy przez agresywne strategie wejścia na rynek (np. branża komputerowa). Na strukturalnie stagnacyjnych i kurczących się rynkach natomiast dominują strategie „oszczędzania na kosztach” lub agresywne strategie cenowe. Tylko niewielki procent niemieckich firm koncentruje się przy tym na „prawdziwych strategiach profilujących”. Empiryczne badania prowadzone przez mój instytut nad zachowaniami dostosowawczymi niemieckich przedsiębiorstw w okresie recesji wskazują rzeczywiście, że relatywnie wysoką pozycję przypisuje się strategiom innowacyjnym w rozwiązywaniu problemów w połączeniu ze strategicznymi sojuszami. Odpowiednio do tego następuje też dostosowanie w zakresie instrumentów marketingu.

3. Zastosowanie instrumentów marketingu: stan obecny i perspektywy

Na kolejnych etapach tworzenia koncepcji marketingu należy ustalić działania niezbędne do praktycznego wdrożenia strategii. Tutaj można sięgnąć po obszernie instrumentarium marketingu. Wszystkie instrumenty można podzielić na cztery zakresy marketing-mix. Można określić ich charakterystykę przez postawienie następujących pytań:

1. Jakie świadczenia winny być oferowane na rynku („mix – świadczeń”)?
2. Jakimi środkami informacyjnymi i oddziaływanymi winny zostać podjęte celem zbytu świadczeń („mix środków komunikacji”)?
3. Na jakich warunkach świadczenia winny być oferowane na rynku („mix warunków kontraktu”)?
4. Jakimi drogami produkty winny być sprzedawane lub dostarczane do konsumentów („mix dystrybucyjny”)?

„Zakres mix świadczeń” stanowi jądro marketingu. Obejmuje wszystkie decyzje skierowane na tworzenie podstawowych i aktualnych świadczeń przeznaczonych do sprzedaży. W wyniku innowacyjnego podejścia do świadczeń, a także ich dywersyfikacji, winniem zostać wszechstronnie zoptymalizowany ich asortyment. Asortyment obejmuje przy tym oprócz „świadczenia zasadniczego” przedsiębiorstwa także inne dalsze oferty usług, jak np. obsługę techniczną klientów czy inny serwis. W końcu markę tworzy połączenie „zakresu mix – świadczenia” z „zakresem mix środków komunikacji”. Jest ona warunkiem odróżnienia jej od marek konkurencyjnych i budowania do niej zaufania i przywiązania.

Obecnie można zidentyfikować niektóre tendencje rozwojowe odnośnie „zakresu mix świadczeń”:

- Coraz wyraźniejsza staje się konieczność indywidualizacji oferowanych świadczeń w wielu branżach. Aby móc zapewnić wystarczająco szeroki asortyment przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów, oferuje się zastosowanie modułowemu zbudowanego pakietu świadczeń.

- Ponieważ jakość świadczenia staje się coraz częściej dominującym kryterium decydującym o zakupie, przedsiębiorstwa wprowadzają w większym stopniu systemy managementu jakości.

- Obserwować można zaniepokojenie użytkowników wzrastającą różnorodnością marek. Dlatego też przez konsekwentną realizację wybranej strategii odnośnie marki należy przyczynić się do stworzenia zaufania wśród konsumentów.

- Wielka ilość dóbr cechuje się jednorodnością postaci i funkcji. Przez to można osiągnąć zdolność do konkurowania w wielu branżach, nie tylko wyłącznie w zakresie świadczeń zasadniczych (jednorodnych z ofertami konkurencji). Liczne przedsiębiorstwa próbują bardziej różnicować swoje świadczenia zasadnicze przez ofertę serwisową value-added, a przez to osiągnąć niezbędny profil odróżniający je od konkurencji.

- Innowacyjna polityka świadczeń okaże się także w przyszłości głównym instrumentalnym czynnikiem sukcesu marketingu. Z tego wynika konieczność

dadzenia do stałego ulepszania procesów innowacyjnych celem zmniejszenia liczby „niewypałów”.

Ogólnie można określić tendencje w rozwoju „zakresu mix świadczeń” jako przejście od kompetencji dotyczącej oferowanego produktu do kompetencji w rozwiązywaniu problemów.

Druga z wymienionych grup składowych instrumentów marketingu, „zakres mix środków komunikacji”, to „rzecznik” marketingu. Przedsiębiorstwo ma tutaj do dyspozycji różnorodność poszczególnych instrumentów. Zastosowanie tych instrumentów musi być wzajemnie dostrójone (komunikacja zintegrowana), aby nie wywołać wśród klientów irytacji i aby móc osiągnąć w końcu wpływ na zachowania konsumentów. Przekaz musi obok wspomnianych grup celowych docierać też do potencjalnych konsumentów.

Od dłuższego czasu konstatuje się relatywny spadek znaczenia najważniejszego instrumentu komunikacji, czyli „klasycznej” reklamy. W przyszłości wpływ na zastosowanie „zakresu mix środków komunikacji” będą mieć jednak następujące tendencje rozwojowe:

- Spadające relatywnie znaczenie „klasycznej” reklamy jest tendencją stałą z powodu przeciążenia konsumentów informacją.

- Z powodu wzrastającej kompleksowości i niedostatku wyjaśnień, czym są liczne produkty, zwiększy się znaczenie komunikacji „face-to-face” w formie sprzedaży bezpośredniej i osobistego wsparcia sprzedaży.

- Różnicowanie grup celowych wymaga zwiększonej uwagi wobec poszczególnych segmentów rynku. Tu oferuje się częstsze stosowanie form bezpośredniej komunikacji, takich jak direct mail czy direct-response-TV.

- Przez większą orientację przedsiębiorstwa na poszczególne grupy konsumentów, „public relations” staje się coraz bardziej instrumentem społecznego dialogu.

- Z powodu rosnącego zainteresowania konsumentów przeżywaniami czegoś na kształt przygody nasuwają się tutaj sponsoring i event-marketing jako dobre metody tworzenia związanego z przedsiębiorstwem świata przeżyć.

Rozbicie grup celowych będzie prowadzić do dalszego wzrostu znaczenia wyspecjalizowanego instrumentarium, jak eko-sponsoring i „komunikacja scenariuszowa”. Dzisiaj nie można jednak przeceniać przyszłego sukcesu tego instrumentarium.

Jako trzeci obszar marketingu należy wymienić „zakres mix warunków kontraktu” – rozważania związane z kontrakcją dotyczą gratyfikowania świadczeń, przy czym należy podjąć decyzje odnośnie wysokości ceny, jak i przebiegu płatności w czasie. Z powodu zasadniczego znaczenia ceny jako

kryterium podjęcia decyzji o zakupie, rozstrzygający wpływ na obrót ma sposób ujęcia „zakresu mix warunków kontraktu”, a przez to również ma on decydujący wpływ na sukces przedsiębiorstwa. Decyzja dotycząca wysokości ceny winna opierać się – obok uwzględniania sposobu postępowania konkurencji i danych kosztowych – przede wszystkim na gotowości do zapłacenia ceny przez konsumentów. Możemy zidentyfikować tu następujące tendencje rozwojowe:

– Zrośnięcie się ze sobą wielu branż i wynikające z tego życzenie przedsiębiorstw wykorzystania wewnątrz ich szerokiej palety asortymentowej potencjału cross-selling prowadzi do zwiększonego zastosowania metody wiązań cenowych.

– Z przymusu pełnego wykorzystania potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa wynika wprowadzenie różnicowania ceny, dostosowane do grup celowych.

– Przywiązanie klientów do produktu staje się głównym celem przedsiębiorstwa. Aby móc osiągnąć pożądane efekty, przedsiębiorstwa wprowadzają w zwiększonym zakresie rozległe systemy rabatowe (np. klub klientów VW, Lufthansa – miles & more).

– Z ograniczonej zdolności i gotowości do ponoszenia wydatków dużej części konsumentów i powstającej przez to konieczności czasowego rozdźwięku progów cenowych wynika zwiększone stosowanie kredytów, leasingu i zbliżonych do pożyczania form użytkowania.

– Należy oczekiwać w przyszłości zmiany przyzwyczajzeń płatniczych przez „electronic money”, które może przynieść podobne następstwa, jak przejście z gotówki do książeczki czekowej. Dlatego należy włączyć politykę cenową w marketing multimedialny.

Należy zatem spodziewać się zwiększonego stosowania nowych instrumentów kontrakcji w odpowiedzi na przymus specjalizacji wynikający z konkurencji na rynku.

Ostatnią dziedziną jest „zakres mixu dystrybucyjnego”. Decyzje dotyczące dystrybucji obejmują tworzenie dróg zbytu, jak i rozważania logistyczne. Wszystkie decyzje podejmowane są przy tym w rozległym polu kosztów, zalet i akceptacji ze strony konsumentów, osiągalności grup celowych, działań konkurencji, jak i zintegrowanej wykonalności. Do tendencji rozwojowych w „grupy mix – dystrybucja” należy zaliczyć:

– Z powodu przeciążenia tradycyjnych kanałów zbytu oraz tendencji do skrócenia czasu zaopatrywania pojawia się konieczność rozbudowy in-

nowacyjnych, bezpośrednich kanałów zbytu np. w ramach marketingu multimedialnego.

– Wzbogacenie oferty świadczeń o innowacyjne usługi (value-added services) prowadzi wielokrotnie do przeciążenia własnych kanałów zbytu. Do (dostarczenia i) dystrybucji usług value-added services włączyć można w zwiększonym zakresie wyspecjalizowane przedsiębiorstwa.

– Presja do oszczędzania na kosztach oddziałuje bezpośrednio na logistykę. Procesy optymalizacji dotyczące prowadzenia magazynów wymagają dostosowania w duchu quasi-zintegrowanej logistyki wszystkich partnerów rynkowych.

– Dążenie przedsiębiorstw do wykorzystania zalet multiplikacji prowadzi do częstszego wprowadzania koncepcji franchisingowych.

– Coraz wyraźniejsze preferencje ekologiczne konsumentów, jak i zmiany w prawodawstwie, powodują rozbudowę systemów „retrodystrybucji”.

Łącznie więc opisane tendencje rozwojowe zakresu „mixu dystrybucyjnego” prowadzą do dostosowania się pozostałych elementów marketingu mixu.

Określone powyżej tendencje rozwojowe dotyczą różnych branż w zróżnicowanym stopniu. Upraszczając, zmiana znaczenia, jak i główne różnice w przedsiębiorstwach z branży dóbr konsumpcyjnych, inwestycji i usług, mogą być przedstawione tylko subiektywnie. Profil opierający się na ocenie ekspertów wskazuje główne różnice o względnej wadze i zmianie znaczenia instrumentów:

- w zakresie dóbr inwestycyjnych rośnie znaczenie obsługi klienta, gotowości do dostaw i doradztwa systemowego oraz public relations;
- w zakresie dóbr konsumpcyjnych polityka dotycząca produktu i jego marki, komunikacja bezpośrednia i zintegrowana logistyka są instrumentami decydującymi w przyszłości o szansach wobec konkurencji;
- w zakresie usług szczególnie wysoką pozycję zajmuje jakość serwisu i personalizacja.

Jeśli zostaną podjęte decyzje w sprawie celów i strategii, jak również stosowania instrumentów, to ostatnimi działaniami w tworzeniu koncepcji marketingu są **implementacja/wykonanie i kontrola**. Skuteczny marketing wymaga – oprócz opisanej koncepcji filozoficznej, strategicznych ram kierunkowych i celowego zastosowania instrumentów – także stworzenia odpowiednich warunków realizacyjnych. Przy tym ważne jest, aby sprawy zasadnicze i problemy zarządzania marketingowego były dokładnie określone, jak i urzeczywistniona została sensowna rozbudowa systemów informacyjnych marketingu,

sytuacyjne dostosowanie struktur i organizacji marketingu, jak również winno nastąpić skierowanie uwagi na tożsamość przedsiębiorstwa i jego kulturę. Ostatnio szczególnie duże znaczenie przypisuje się w tym wydajnemu wewnętrzny marketingowi (dewiza: umotywowani pracownicy przysparzają zadowolonych klientów).

4. Wybrane przykłady skutecznego marketingu

Odpowiedni sukces może zostać osiągnięty tylko wtedy, kiedy wykona się wszystkie opisane kroki w tworzeniu koncepcji marketingu, jeśli powiąże się ze sobą systematykę, kreatywność i zdolność do przeforsowania danej koncepcji. Stowarzyszenie Niemieckiego Marketingu przyznaje każdego roku nagrodę tym przedsiębiorstwom, które zbliżają się najbardziej do tego ideału. Spojrzenie na laureatów z ostatnich 20 lat wykazuje, że nagrodzone przedsiębiorstwa rekrutują się z bardzo różnych branż. Najwyraźniejsze różnice odnośnie instrumentów marketingu istnieją, jak wykazano, właśnie między przedsiębiorstwami branży dóbr konsumpcyjnych a wywodzącymi się z branży inwestycyjnej. Podczas gdy marketing dóbr konsumpcyjnych można określić przeważnie jako „pośredni, wielostopniowy marketing masowy”, to marketing dóbr inwestycyjnych daje się scharakteryzować jako „bezpośredni, jedno-stopniowy marketing indywidualny”. Marketing usług w stosunku do tych dwóch przedstawionych charakterystyk zajmuje pozycję pośrednią. Z tego wiadać wyraźnie, że marketing jest konfrontowany w różnych branżach z bardzo heterogenicznymi czynnikami wpływającymi na niego i dlatego też kształtowanie poszczególnych działań przy tworzeniu koncepcji marketingu musi być wyraźnie zróżnicowane.

Poniżej chciałbym na podstawie studiów czterech przypadków wykazać skuteczny rozwój strategii marketingu i wprowadzenia jego instrumentów. Punktem wyjścia musi być typologia świadczeń, która wypełnia szerokie spektrum świadczeń konsumpcyjnych, inwestycyjnych i usługowych. Jednocześnie winny zostać uwzględnione przykłady dużych przedsiębiorstw i firm średniej wielkości.

Stosowana jest typologia świadczeń, która, po pierwsze, rozróżnia znaczenie oferowanych świadczeń w systemie wartości konsumentów, a po drugie, zdolności do interakcji sfery tworzenia świadczeń.

Rozróżnienie według znaczenia oferowanych przez przedsiębiorstwa świadczeń koresponduje z cenami, trwałością i częstotliwością zakupu tych świadczeń i ma przez to decydujący wpływ na ujęcie „marketing – mixu”.

To samo dotyczy kryterium różnicującego „stopień interakcji tworzenia świadczeń”. Z pomocą tej systematyki można wyróżnić cztery zakresy typów wzorów, do których można znów przyporządkować kilka branż. Szczególnie trwale dobra konsumpcyjne wyróżniają się wielokrotnie większym znaczeniem w systemie wartości konsumentów przy jednocześnie porównywalnie niskim stopniu interakcji tworzenia świadczeń. Dobra konsumpcyjne krótkotrwałe natomiast mają małe znaczenie w systemie wartości konsumentów przy jednocześnie niskim stopniu interakcji. Usługi wyróżniają się w klasyczny sposób przez porównywalnie wysoki stopień interakcji, przy czym dają się przeważnie opisać jako posiadające małe znaczenie w systemie wartości konsumentów. Do czwartego pola (wysokie znaczenie w systemie wartości, wysoki stopień interakcji) można zaliczyć szczególnie przedsiębiorstwa z branży dóbr inwestycyjnych. Jako reprezentanci wymienionych tu branż przedstawione zostaną następujące przedsiębiorstwa:

- dobra konsumpcyjne o dużej trwałości: Daimler Benz;
- dobra konsumpcyjne o ograniczonej trwałości: Werner & Mertz;
- usługi: Lufthansa;
- dobra inwestycyjne: WILO (pompy).

Właściwości marketingu wynikające z cech każdej branży zostaną każdorazowo przedstawione w poniższych krótkich studiach przypadków.

Studium przypadku nr 1:

Daimler Benz – wprowadzenie na rynek samochodu klasy C

Samochody są trwałymi dobrami konsumpcyjnymi, co wynika z następujących ich właściwości:

- duży odstęp czasowy do ponownego zakupu warunkuje kompleksowe procesy decydujące o kupnie;
- w wielu przypadkach wysokie ceny zakupu wymagają korzystania z rabatów lub kredytów;
- sukces przedsiębiorstwa jest zależny od wyników długoletnich procesów innowacyjnych;
- wielostopniowy marketing na wielu poziomach handlu;
- kontakt z klientem w fazie korzystania z samochodu skutkuje wzrostem dochodu i wzrostem przywiązania klienta.

Zakłady samochodowe stanowią jądro koncernu Daimler Benz. Z powodu długoletnich cykli innowacyjnych i ograniczenia oferty samochodów osobowych do trzech istotnych serii modeli, wprowadzenie na rynek nowej

względnie lepszej serii modeli wydawało się wątpliwe z punktu widzenia powodzenia całego przedsięwzięcia. Z odpowiednią rozważą planowano dlatego w Daimler Benz wprowadzenie na rynek nowej klasy C. Klasa C jest następczynią wprowadzonej w 1982 roku serii 201 (Mercedes 190), która była zaprojektowana jako produkt konkurencyjny wobec BMW (tzw. trójki) oraz Audi 80/90 i miała pozyskać dla Mercedes Benz'a nowy segment rynku.

W fazie wprowadzania na rynek 190-tka była z powodu swojego innowacyjnego design samochodu dla innowatorów i awangardystów. Model ten „wyjeżdżał przed markę”, został jednak wskutek bardzo długiego cyklu tworzenia i zastosowania silnika diesla nader szybko dogoniony przez tradycyjne, cenione marki. Odpowiednio podniósł się średni wiek klientów, spadła liczba kobiet kupujących ten samochód. Aby osiągnąć w walce konkurencyjnej niezbędny profil, należało zlikwidować istniejące braki w wyprofilowaniu tej marki przez konsekwentne pozycjonowanie. W prowadzonych badaniach rynku jako najważniejszy powód braku zainteresowania kupnem starej serii 190 wymieniano brak identyfikacji produktu z marką.

Wraz z wprowadzeniem nowej klasy C realizowane były też dlatego następujące strategiczne kierunki:

- zaatakowanie „psychologicznego lidera na rynku” BMW 3-ciej serii odnośnie istoty marki;
- konsekwentne utrzymanie najlepszej jakości przy jednoczesnym różnicowaniu i indywidualizacji linii produkcyjnej;
- odpowiednio do grup celowych pozycjonowanie przy jednoczesnym redukowaniu kosztów złożonych.

Przez presję indywidualizacji przy jednoczesnym ograniczeniu różnorodności wyposażenia narodziła się idea zaoferowania czterech różnych linii design i wyposażenia. Obok „klasycznej” wersji zaoferowano wariant „esprit”, który został zaproponowany jako korzystna cenowo oferta wejściowa marki, skierowana poprzez odpowiednie wzornictwo przeważnie do młodszych klientów, mająca także zdobyć przez swój wygląd zwolenników innych marek. Wariant „elegance” został pomyślany jako wygodny mercedes, elegancki i podkreślający status, który winien zainteresować szczególnie tych spośród kupujących mercedesy, którzy przesiadając się z klasy E rozważali nabycie mniejszego samochodu. Cel, który został przy tym wytyczony, to przede wszystkim zapewnienie lojalności w stosunku do wszystkich oferowanych przez Mercedesa serii. Wariant „sport” miał zamykać oferowaną paletę wzorów. Dzięki sportowemu wyposażeniu winien był zainteresować szczególnie

odpowiednio nastawionych klientów, korzystających dotychczas z usług konkurencji, jak i zadowolić nabywców dotychczasowego mercedesa 190 sportline. Klasa C oferuje więc rozległe możliwości indywidualizacji przez różnorodność oferowanych samochodów, obszerną ofertę wyposażenia dodatkowego, przez strategię wzornictwa, jak i związaną z tym szeroką ofertę akcesoriów Mercedes-Benz'a, która kontynuuje myśl przewodnią marki. Wszystko to razem stwarza stan nie do osiągnięcia przez konkurencję w tym segmencie rynku.

Konsekwentne pozycjonowanie klasy C pojawia się w wyniku różnicowanego stosowania instrumentów marketingowych do możliwego sukcesu rynkowego. Nowa klasa C zdobyła liczne wyróżnienia ze strony międzynarodowej fachowej prasy. Dzięki temu udało się zachęcić do kupna grupy celowe, zainteresowane poszczególnymi czterema wariantami, tak że płynące z całego świata zamówienia przekroczyły w momencie wprowadzania na rynek istniejące możliwości produkcyjne. Przez akceptację wszystkich wariantów wyposażenia osiągnięty został na rynku wysoki stopień pozyskania klientów, szczególnie wśród młodych nabywców. Wreszcie prawidłowość podjętej strategii pozycjonowania podkreślona zostaje przez pozytywny rozwój wskaźnika udziału firmy w rynku.

Studium przypadku nr 2: Lufthansa – lotniczy ruch pasażerski

Oferty niemieckiej Lufthansy w ramach lotniczego ruchu pasażerskiego należy jednoznacznie określić jako świadczenie usług. Z charakteru świadczenia tego rodzaju usług wynikają niektóre właściwości marketingu. Z „niematerialności” świadczenia usług wynikają takie określenia, jak „nieprzechowywalność” i „nietransportowalność”. „Nieprzechowywalność” implikuje, że konsument może skorzystać z usługi tylko w tym momencie, w którym jest ona świadczona. Niezbędny potencjał pozostaje do dyspozycji w określonym czasie i przepada, jeśli z niego nie skorzystano. Drugi punkt, nietransportowalność świadczonej usługi, zawiera potrzebę wzięcia pod uwagę tego, że prawie żadna usługa nie może być konsumowana w miejscu innym niż miejsce jej świadczenia. Produkcja i konsumpcja usługi następuje więc jednocześnie.

W powiązaniu z „niematerialnością” zdolność świadczenia usług przez świadczoną wyžadując wymaga udokumentowania specyficznych kompetencji w tym zakresie i materializacji potencjału tej zdolności.

Z ingerencji zewnętrznych czynników w procesy tworzenia usług wynikają

problemy standardyzacji, jak i konieczność uwzględnienia problemów transportowych i magazynowych. Z tak sformułowanym postawieniem problemu Lufthansa konfrontowana jest w pasażerskim ruchu lotniczym w ramach marketingu swoich usług.

Lufthansa zajmuje wśród dużych towarzystw lotniczych odpowiednio do sprzedanych międzynarodowych „pasażero-kilometrów” trzecią pozycję na świecie, przy czym punkt ciężkości swojej działalności koncentruje w obszarze europejskim.

Obecnie należy stwierdzić intensyfikację działań konkurencji, które trzeba odnieść zarówno do działań aktualnych i potencjalnych konkurentów, jak i do zwiększającej się świadomości kosztów ze strony odbiorców. Z tego powodu Lufthansa realizuje obecnie trzy strategiczne kierunki:

- utrzymanie pozycji na rynku międzynarodowym poprzez strategię kooperacji;
- konsekwentne kontynuowanie strategii wysokiej jakości usług;
- pozyskanie nowych grup klientów przez odpowiednie do danego segmentu stosowanie marketingu mixu.

Strategie kooperacji są obecnie realizowane na świecie w oparciu o ponad sto obowiązujących porozumień. Na skutek działań konkurencji liczba ich może się zwiększyć.

Do urzeczywistnienia strategii zachowania wysokiej jakości usług wprowadzono w ubiegłych latach system zarządzania jakością, powiązany z elementami „badania rynku” i „obserwowania konkurencji” oraz „monitoringu jakości” i „standardyzacji jakości”, jak również z innymi przedsięwzięciami. Urzeczywistnianie strategii utrzymywania jakości w ramach oferty Lufthansy obejmuje przy tym wszystkie fazy obsługi pasażerów.

Przez odpowiednie do segmentu ujęcie „marketing-mixu” następuje w konkurencji indywidualizacja oferty Lufthansy, która winna przyczynić się do uzyskania odpowiedniego profilu w odniesieniu do konkurencji. Następuje więc, po pierwsze, praktykowany w większości towarzystw lotniczych podział na klasę pierwszą i klasę business ze zróżnicowanymi elementami usług, który rzeczywistość ma tylko dodatkowe uzasadnienie przy segmentacji grup klientów podróżujących służbowo i prywatnie. Dlatego Lufthansa próbuje osiągnąć przez swoją ofertę dalszych usług w formie value-added-services bardziej odpowiednio do segmentu ujęcie swojego programu usług. Także w ramach mixu – „komunikacja” został wybrany odpowiedni do segmentu sposób postępowania, aby zadowolić szczególne wymagania poszczególnych grup celowych. Te starania kontynuowane są w obszarach mixu – „komunikacja” i mixu „dys-

trybucja”, tak iż ogólnie można stwierdzić, że Lufthansa stawia przez troskę o jakość także na indywidualizację.

Przez tego rodzaju konsekwentne pozycjonowanie możliwy stał się rozwój Lufthansy, która jeszcze przed kilkoma laty uważana była za przypadek wymagający reorganizacji. Została uznana za Linie Lotnicze Roku 1994 (Airline 1994). Ta poprawa wyraża się także w ekonomicznym wyniku przedsiębiorstwa. W roku 1994 mógł zostać osiągnięty finansowy turn-around.

Studium przypadku nr 3:

Werner & Mertz – środek czyszczący „Frosch”

Środek czyszczący przeznaczony do gospodarstwa domowego wyróżnia się jako artykuł konsumpcyjny przez następujące właściwości:

- krótkie interwały ponownego zakupu utrudniają zbudowanie trwałej więzi z klientem;
- dystrybucja następuje zwyczajowo przez tworzący asortyment handel detaliczny;
- duże jest znaczenie rynku handlowego;
- innowacje szybko są wprowadzane, ale też szybko się starzeją;
- duża ilość produktów typu mee-too;
- duże znaczenie taktyki „push” (zachęcanie do sprzedaży, tworzenie warunków) i „pull” (najczęściej klasyczna reklama).

Właśnie z tym cechami musiała też liczyć się firma Werner & Mertz, która w 1985 roku zmierzała po wprowadzaniu linii produkcyjnej „Frosch’a” do innowacji w dziedzinie środków czystości.

Rynek środków czystości obejmuje różnorodne kategorie produktów, które można wyodrębnić szczególnie według sfer stosowania i użycia. Obok różnicowania między produktami dla hurtowych odbiorców przemysłowych i prywatnych gospodarstw domowych (czyszczące środki domowe), można dokonywać dalszego podziału oferty według specyficznych obszarów stosowania na segmenty środków czyszczących wszechstronnego zastosowania, środków zmywających, szorujących, przeznaczonych do WC, mycia szkła i szereg środków specjalistycznych (np. wybielacze płam czy przeznaczonych do konserwacji obuwia). Produkty typu środków do prania nie są zaliczane w wąskim sensie do rynku środków czystości, tylko tworzą z punktu ukierunkowania oferty swój własny rynek, chociaż przy środkach piorących skuteczność czyszczenia i pielęgnacji stanowi o głównych komponentach użytkowych. Jeśli rozpatrywać ilościowy rozwój, to na rynku środków czystości daje się stwierdzić od lat

stagnację. W dziedzinie domowych środków czystości można nawet obserwować lekkie tendencje spadkowe.

Głównymi konkurentami na rynku domowych środków czystości są Henkel i Procter & Gamble. Odpowiednie domowe środki czystości z dodatkowymi walorami ekologicznymi, jakie zostały przedstawione w marce „Frosch”, były rozprowadzane dotychczas wyłącznie w sklepach ekologicznych z artykułami przyjaznymi środowisku oraz w sieci bezpośredniej dystrybucji. Jeśli ująć sobie sytuację konsumentów, widać wyraźnie, że coraz bardziej znaczącym, decydującym kryterium przy kupnie domowych środków czystości staje się ich przyjazność dla środowiska. W ramach segmentacji rynku można zidentyfikować segment, który daje się określić jako „młodzi nastawieni na samorealizację”. Ich 25%-owy udział wśród całej klienteli wydaje się być znaczący. Z tego też powodu wprowadzenie przez firmę Werner & Mertz środków czystości z dodatkowymi zaletami ekologicznymi winno być traficie na wystarczający popyt.

Ze swoją przeszło 120-letnią tradycją przedsiębiorstwo Werner & Mertz skutecznie umacniało swoją pozycję producenta markowych artykułów w dziedzinie środków czyszczących i pielęgnujących w Niemczech i Austrii. Przedsiębiorstwo rozwija, produkuje i sprzedaje razem z prawie 1200 kooperatorami markowe produkty i usługi w zakresie czyszczenia i pielęgnacji. W 1991 roku przedsiębiorstwo osiągnęło obrót w wysokości 400 milionów marek. W 1985 roku wprowadziło na rynek środków czyszczących nową, przyjazną dla środowiska markę „Frosch” („Żaba”), aby docelowo pozyskać segment gospodarstw domowych zorientowanych na zachowania proekologiczne. Aby osiągnąć sukces rynkowy postępowano według różnych strategicznych kierunków:

- ukierunkowane zajęcie niszy proekologicznej;
- osiągnięcie wysokiego stopnia dystrybucji artykułu przy możliwości łatwego odróżnienia go od innych istniejących już produktów;
- prezentacja marki z określeniami „skromny”, „prosty” i „uczciwy” w przeciwieństwie do sposobów postępowania uznanych oferentów;
- realizacja innowacji pull – marketingu.

Strategiczne kierunki zostały podbudowane odpowiednim ujęciem „marketing-mixu”. W ramach polityki produkcyjnej podjęto konsekwentne stosowanie przyjaznych dla środowiska składników i opakowań dla wszystkich produktów czyszczących, które były oferowane pod markę „Frosch”. W ramach polityki komunikacji podjęto „skromne” wejście, które było i jest wsparte przez małe formaty ogłoszeń i dokładne wyznaczenie grup celowych. Cenowo umiejscowiono

wiono te produkty 5-10% poniżej cen żądanych przez głównych konkurentów. W przeciwieństwie do dostępnych dotychczas na rynku produktów dążono w ramach polityki dystrybucji do dostępności w całym handlu detalicznym artykułami żywnościowymi.

Zgodność wszystkich elementów „marketing-mixu” zapewniła osiągnięcie przekonywującego sukcesu rynkowego, który odzwierciedla się zarówno w spopularyzowaniu marki „Frosch”, jak i we wskaźniku udziału w rynku poszczególnych produktów. W fachowym świecie marketingu mówi się o tym jako o „ekologicznie pionierskim osiągnięciu”.

Studium przypadku nr 4: WIŁO – pompy

Pompy należą do dóbr inwestycyjnych. Także w tej dziedzinie marketing ma kilka szczególnych cech:

- „pochodny” popyt;
- kolektywny i sformalizowany proces podejmowania decyzji o kupnie (decyzje grupowe);
- mniejsza liczba i wyższa koncentracja podmiotów popytu;
- bezpośredni proces interakcji i negocjacji;
- szczególne punkty ciężkości przy stosowaniu instrumentów marketingu (np. osobista sprzedaż, kredyty i warunki płacowe, logistyczne przywiązanie do dostawców i odbiorców);
- wyższy stopień międzynarodowienia.

Z tą specyfiką skonfrontowane zostało też przedsiębiorstwo WIŁO, które oferuje pompy jako część wyposażenia budynków. WIŁO zaliczane do największych producentów pomp na świecie musiało poradzić sobie na początku lat 90-tych z kilkoma problemami.

Za pomocą wszechstronnych badań stwierdzono, że niedostateczne nastawienie współpracowników na obsługę klientów było głównym powodem obniżających się wyników ekonomicznych. Dlatego za pilną potrzebę uznano stworzenie nowego wizerunku, jak i stworzenie nowej koncepcji marketingu w sensie koncepcji zarządzania. Postępowano i postępuje się nadal zgodnie z następującymi kierunkami strategicznymi:

- ciągłe przeniesienie orientacji na rynek i obsługę klientów na wszystkie obszary działalności firmy;
- konsekwentna internacjonalizacja;
- ograniczenie się do podstawowych umiejętności i intensyfikacja działań typu outsourcing.

Aby uzyskać niezbędną bazę informacyjną dla podjętych działań, rozbudowano najpierw system informacyjny o marketingu, uwzględniając dane bazowe o rynku. Ostrożnie zlecano również regularne studia rynkowe celem ustalenia status quo. Ponadto zmieniono strukturę organizacyjną i wskazano kanały umożliwiające konsekwentne przekazanie decyzji. Opierając się na tych podstawach odpowiednio skonstruowano „marketing mix”.

W ramach „mix – świadczeń” dążono wprawdzie do włączenia pracy poza siedzibą firmy do procesów tworzenia produktów. Dlatego też przyłączono jednostki organizacyjne, które winny gwarantować uwzględnienie życzeń klientów w ramach całego procesu planowania produktu i produkcji usług. Oferta dotycząca pomp została w końcu zwieńczona obszerną propozycją usług value-added w formie doradztwa, rozruchu, konserwacji, o bshugi klienta i innych świadczeń.

W ramach „mix komunikacyjnego” zwrócono się najpierw do wszystkich współpracowników w ramach specjalnych spotkań poświęconych upowszechnianiu nowego image. Także w ramach komunikacji „zewnętrznej” starano się o wprowadzenie nowego image firmy. Szczególny punkt ciężkości położono na intensyfikację osobistego komunikowania się z klientem. Nastąpiło też włączenie inżynierów, konstruktorów i techników w proces bezpośredniego komunikowania się z klientami. Treścią komunikowania się było konsekwentne przedstawianie zalet użytkowych produktu.

Polityka dystrybucji jest zorientowana przede wszystkim na zbytu w handlu hurtowym. Aby móc osiągnąć zakładane efekty, nastąpiło wprawdzie reorganizowanie okręgów filialnych w 16 zespołach sprzedaży i usług. Przez podanie operacyjnych celów w ramach „zbytu” starano się osiągnąć optymalną alokację zasobów. Dzięki zastosowaniu zdecentralizowanego systemu przetwarzania danych, osiągnięto spadek kosztów przy jednoczesnym skróceniu czasu realizacji usługi. Także bardziej precyzyjne określenie odpowiedzialności winno przyczynić się do motywacji wzrostu efektywności współpracowników.

Wypracowanie wszechstronnych i dostosowanych do indywidualnego klienta koncepcji finansowych stanowi jeden z głównych elementów „mixu kontraktacyjnego”. Jednocześnie świadoma konkurencji i potrzeb klientów polityka cenowa winna wspierać zdobywanie rynków zagranicznych.

Łącznie wszystkie przedstawione kierunki strategiczne doprowadziły w ciągu ostatnich lat do znacznego wzrostu obrotów, wydajności, wkładu kapitałowego i przywiązania klientów do dostawy.

5. Czynniki skuteczności marketingu

W ostatnim czasie zyskują na znaczeniu empiryczne badania czynników skuteczności marketingu. Próbuje się przede wszystkim określić na pozytywnych przykładach czynniki skuteczności specyficzne dla branży i czynniki o charakterze ponadbranżowym poprzez przekrojowe badania za pomocą metod wielowymiarowych (Fritz 1995). We wszystkich badaniach szczególnie duże znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa ma „rzeczywista bliskość wobec potrzeb klienta”. Myślenie wykraczające ponad wyspecjalizowane funkcje (praca zespołowa), zdecentralizowane struktury decyzyjne i koncentracja na klientach przyczyniły się przy tym istotnie do skuteczności marketingu.

Z praktycznego punktu widzenia można w następujący sposób uporządkować czynniki skuteczności w ramach tzw. „Koncepcji 10-ciu K”:

Po pierwsze, ważne jest zasadnicze nastawienie się na klienta w sensie konsekwentnego ukierunkowania się na realizowanie zróżnicowanych potrzeb klientów.

W oparciu o ten kierunek należy rozwinąć **koncepcję**, która obejmie wszystkie przedsięwzięcia marketingowe oraz jasno określone cele i strategię.

Dla tego rodzaju koncepcji musi być zapewniona **koordynacja**, tzn. starannie uzgodnione wprowadzenie wszystkich programów świadczeń i środków.

Przez fachowe świadczenie usług musi zostać udowodniona **kompetencja**, a przez to zabezpieczone zaufanie.

Przy tworzeniu programu świadczeń winna zostać koniecznie wykorzystana **kreatywność** wszystkich współpracowników, aby stwarzać rzeczywiście innowacyjne oferty, dające się wyraźnie odróżnić od ofert konkurencji.

Kreatywność musi być stale pielęgnowana, aby zapewnić **kontynuowane innowacje**, niezbędne dla skuteczności przedsiębiorstwa.

Dla wyprofilowania przedsiębiorstwa konieczna jest systematyczna reklama i personalne interakcje w ramach **procesów komunikacji z rynkiem**.

O znaczeniu realizacji głównego świadczenia dla klientów decyduje kooperatywne i motywujące zarządzanie.

Wszystkie działania osiągają często cel dopiero po pewnym czasie. Dlatego początkowe trudności nie powinny zniechęcać. Dopiero **kontynuacja** umożliwi osiągnięcie wytkniętych celów.

Wreszcie prowadzona być musi bieżąca **kontrola** oceny świadczeń dla klientów (zadowolenie) i wewnątrz przedsiębiorstwa (motywacja współpracowników, koszty, rentowność), tak aby dążenie do specjalizacji nie było

celem samym w sobie, lecz następowało w sposób ukierunkowany. Budowa i rozbudowa systemu marketing-controlling jest tu cenną pomocą. Na koniec możemy stwierdzić, że skuteczny marketing nie jest tworzony na zewnątrz (np. reklama), lecz wyrasta z wnętrza organizacji. Dynamiczny rozwój rynków wymaga przy tym stałego procesu uczenia się wszystkich uczestniczących stron.

Literatura:

- Bruhn M., Meffert H., Wehrle F.: *Marktorientierte Unternehmensführung im Umbruch*, Stuttgart 1994
Fritz W.: *Marketing – Management und Unternehmenserfolg*, wyd. 2, Stuttgart 1995
Meffert H.: *Marketing – Management*, Wiesbaden 1994
Meffert H.: *Erfolgreiches Marketing in der Rezession*, Wien 1994

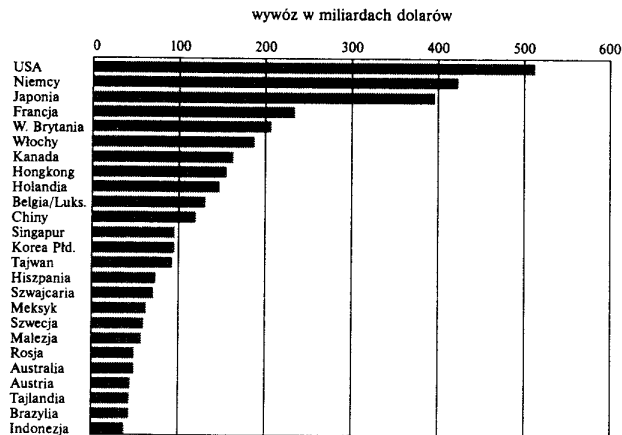
Hans Günther Meissner

Marketing jako czynnik międzynarodowego sukcesu niemieckich przedsiębiorstw

1. Znaczenie wymiany z zagranicą dla wzrostu i przebudowy niemieckich przedsiębiorstw

Jeden z podstawowych warunków rozwoju niemieckiej gospodarki po zakończeniu II wojny światowej polegał na tym, iż w ramach rosnącego powiązania gospodarki z zagranicą tempo wzrostu całej wymiany, a szczególnie eksportu, było wyższe od tempa wzrostu realnego produktu społecznego brutto. Wymiana zagraniczna stała się głównym motorem gospodarczego wzrostu poszczególnych przedsiębiorstw i całej gospodarki niemieckiej. Wniosła ona przez to decydujący wkład w procesy przemian i dostosowania się przedsiębiorstw do międzynarodowej konkurencji. Republika Federalna Niemiec stała się po USA drugim co do wielkości eksporterem świata, wyprzedzając Japonię oraz inne kraje tradycyjnie nastawione na gospodarkę zagraniczną, jak Wielka Brytania, Holandia lub Hongkong. W przeliczeniu wielkości eksportu na jedną osobę Republika Federalna Niemiec plasuje się przed USA, Japonią i innymi krajami Unii Europejskiej.

Między zwiększającą się internacjonalizacją a wywołanym przez to wzrostem przedsiębiorstw i zachodzącymi procesami przemian istnieje wyraźny związek, który odciska swoje piętno na procesach decyzyjnych, przebiegających w wielu niemieckich przedsiębiorstwach. W wyniku uzyskania dostępu do nowych rynków i spowodowanego tym wzrostu obrotów doszło do wyraźnej regresji kosztów, co pozytywnie oddziaływało na zdolność do międzynarodowego konkurowania i rentowność przedsiębiorstw. Umożliwia to przedsiębiorstwom rozwijanie innowacji i otwieranie w ten sposób dalszych rynków zagranicznych. Dzięki temu uruchomiono proces, który wzmacnia rentowność przedsiębiorstw i zapewnia im długotrwałą egzystencję.

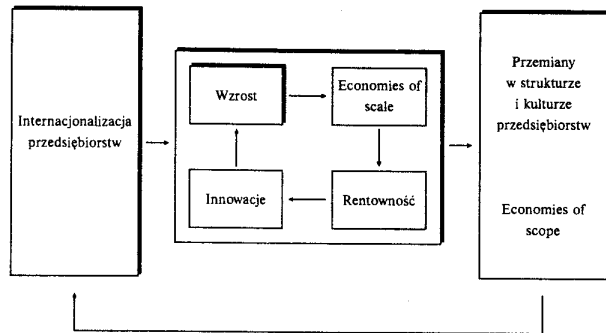


Schemat 1. 25 największych eksporterów świata

Niemcy są, ogólnie rzecz ujmując, przykładem przemiany gospodarki od regionalnej lub operującej w wąskich narodowych ramach do systemu ekonomicznego o międzynarodowym znaczeniu. W tym miejscu warto wskazać na spółkę akcyjną Siemens, która działa łącznie w 177 krajach świata, zatrudnia 153 000 pracowników w organizacji zbytu i produkuje w 246 własnych zakładach. Firma Siemens dopasowała się do przemian struktury gospodarki światowej i rozwija odpowiednie do nich, zróżnicowane strategie.

Po zakończeniu II wojny światowej i odbudowie niemieckiego przemysłu podjęto wysiłek na rzecz racjonalizacji i technologicznego postępu, co z kolei doprowadziło do tego, że odbudowane moce służące zaopatrzeniu rynku wewnętrznego mogły być wykorzystywane tylko w ograniczonym stopniu. Dlatego też przedsiębiorstwa zmuszone były do poszukiwania dodatkowych szans zbytu na różnorodnych rynkach zagranicznych. Kluczem do tego był szczególnie rozwój eksportu, przede wszystkim do sąsiedzkich państw europejskich. Utworzenie Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, dzisiejszej UE, stwarzało

w związku z tym zasadnicze warunki ramowe, na których przedsiębiorstwa mogły się silnie opierać.



Schemat 2. Związek między internacjonalizacją, wzrostem i przemianami w strukturze przedsiębiorstw

Granice europejskich państw narodowych zostały w istocie ustalone w 1817 roku na Kongresie Wiedeńskim, czyli na długo przed industrializacją. W ramach tej koncepcji państw narodowych, w której poszczególne państwa były wciągnięte w coraz to nowe walki o dominację, wraz z rozwojem gospodarczym coraz wyraźniejsze stawało się dla przedsiębiorstw, że poszczególne rynki krajowe, szczególnie w międzynarodowym porównaniu – np. z USA lub Japonią – są za małe. Jednocześnie różne państwa narodowe z powodu kulturowych lub etnicznych właściwości poszczególnych regionów okazały się dla wielu obywateli za duże, gdyż różnice regionalne prowadzą do napięć wewnątrz państw, jak np. w Hiszpanii, Wielkiej Brytanii czy Francji. Swego rodzaju uprzywilejowanie Niemiec polega na tym, iż federalna struktura od dawna wyraźniej zorientowana jest na podkreślanie interesów regionalnych, tak że typowe konflikty wewnętrzne, występujące w innych europejskich państwach narodowych, nie odgrywają tu prawie żadnej roli.

Urzeczywistnienie idei Unii Europejskiej stanowi jeden z koniecznych kierunków rozwoju gospodarki europejskiej, które są ważne nie tylko dla interesów przedsiębiorstw, ale także dla interesów społeczeństw. Rozszerzenie Unii Europejskiej także na reformujące się państwa Europy Wschodniej, szczególnie na Polskę, jest logiczną konsekwencją tak pojmowanego gospodarczego, politycznego, jak i społecznego rozwoju Europy.

2. Czynniki sukcesu w marketingu międzynarodowym

Dlaczego przemysł niemiecki mógł – mimo istniejących po zakończeniu II wojny światowej politycznych trudności – stać się częścią gospodarki światowej i odgrywać w niej wiodącą rolę? Na to pytanie nie można odpowiedzieć wskazując tylko na to, że ceny niemieckich produktów i usług są konkurencyjne i stanowią wyraz relatywnych zalet kosztowych w sensie teorii Davida Ricardo. Przyczyny takiego stanu rzeczy są różnorodne. Chodzi tu o całą grupę czynników skuteczności, które obecnie możemy określić wspólnym pojęciem marketingu.

Zmiany, jakie zaszły w ostatnich latach, doprowadziły do wyraźnego podniesienia kosztów w Republice Federalnej Niemiec, lecz nie pomniejszyły – mimo wcześniejszych prognoz – obecności Niemiec na rynkach międzynarodowych i ich udziału w eksporcie. Można nawet powiedzieć, że pozycja Niemiec ulega dalszemu wzmocnieniu. Z 685 miliardami marek niemiecki eksport w 1994 r. odnotował wzrost w stosunku do 1993 r. o 9,1%. Szczególnie dobra koniunktura eksportowa dotyczy surowców podstawowych i dóbr produkcyjnych. Motorem wzrostu były przy tym wyroby przemysłu chemicznego z dodatnim wynikiem 14,6% oraz pojazdy drogowe z wynikiem dodatnim prawie 14%. Międzynarodowy sukces marketingu niemieckich przedsiębiorstw jest związany zwłaszcza z konsekwentną orientacją na klienta, co było podstawą działania tych przedsiębiorstw w ubiegłych dziesięcioleciach i nadal nią jest. Orientacja na klienta oznacza przy tym, że przedsiębiorstwa w sposób poważny i kreatywny podchodzą do specyficznych problemów swoich klientów we wszystkich zakątkach świata i znajdują rozwiązania, które mają charakter systemowy. Niemiecki przemysł maszyn drukarskich otworzył np. w Singapurze – Print Promotion Center, oferujący świadczenia szkoleniowe dla fachowców branży drukarskiej z całego regionu. Szkolenie na pochodzących z Niemiec maszynach przyczyniło się wkrótce do zamówienia przez wiele drukarni właśnie tych maszyn, na których szkoleni byli ich pracownicy i na których nabyli oni praktyczne doświadczenia. Ten szczególny rodzaj

umiejętności rozwiązywania problemów i związania z klientem wyraża się też w innych, rynkowo specyficznych działaniach w planowaniu i zarządzaniu, które m.in. podejmowano w związku z dostawą elementów systemów komunikacyjnych, urządzeń energetycznych, wyposażenia fabryk chemicznych lub urządzeń do odsalania wody, jak również rozwijaniem nowych technologii ochrony środowiska. Mocniejszego związania z klientem wymaga też naturalnie obok wiedzy technologicznej znajomość języka i kultury kraju klienta i jednocześnie gotowość uwzględnienia szczególnej i specyficznej mentalności klientów w poszczególnych krajach, do których kierowany jest eksport. Te czynniki o bardziej wysublimowanym charakterze przyczyniły się w istotny sposób obok stałych elementów sukcesu, jak jakość produktu, serwis dostaw i stosunek między ceną a właściwościami użytkowymi, do wzmocnienia międzynarodowej rynkowej pozycji niemieckich przedsiębiorstw.

Zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania, istnieje pewna kontrowersja na temat zalet standardyzacji i zróżnicowania jako alternatywnych strategii opanowania rynku w międzynarodowym marketingu. Dyskutuje się, czy sensowniej jest przeprowadzać międzynarodowe transakcje, typowe dla amerykańskich i japońskich przedsiębiorstw, w sposób globalny i mało zróżnicowany, aby osiągnąć szczególną możliwość zmniejszenia kosztów, czy też nastawić się w wysoce zróżnicowany sposób na bardzo różnorodne problemy, mentalność, ramowe warunki gospodarcze i warunki infrastruktury poszczególnych klientów w różnych krajach. Niemiecki przemysł w swoim zasadniczym nastawieniu realizuje raczej koncepcję międzynarodowo zróżnicowanego pozyskiwania rynku. Naturalnie istnieją też obok tego starania o osiągnięcie globalnych, światowych rozwiązań, szczególnie gdy dotyczy to też pozycjonowania i jednocześnie tworzenia image poszczególnych przedsiębiorstw, jak to ma miejsce na przykład w firmach Daimler Benz, BMW lub Porsche. Jak stwierdził w swoich badaniach prof. Meffert, powstaje coraz wyraźniejsza tendencja, aby skorzystać na poziomie produkcji z zalet globalizacji, natomiast na poziomie specjalnych wymagań klientów – z zalet zróżnicowania.

Aspekt zróżnicowania polega na przypisywaniu przez niemieckie przedsiębiorstwa rosnącego znaczenia marketingowi, uwzględniającemu etniczne różnice. „Etniczny” marketing rozwija się przy tym w dwóch wymiarach. Z jednej strony opiera się o definicję etnicznych grup celowych z odpowiednim do tego specyficznym pozyskiwaniem rynku, a szczególnie odpowiednio dostosowanej komunikacji marketingowej. Działania marketingowe skierowane są w związku z tym na poszczególne spójne etnicznie grupy celowe, które odróżniają się od innych grup przez język, kulturę i tradycję. Z drugiej strony

zwiększającą się i coraz ważniejszą formą marketingu „etnicznego” staje się oferowanie „etnicznych” produktów i usług. Przykładami są tu Nestlé AG, Niemiecka Lufthansa czy niektóre przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe.

3. Regionalne i narodowe rozłożenie punktów ciężkości

Głównymi polami rozwoju niemieckich przedsiębiorstw w obszarze międzynarodowym były kraje sąsiedzkie o orientacji zachodniej. Ta tendencja została wzmocniona przez stworzenie Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej, dzisiejszej Unii Europejskiej. Z niemieckiego eksportu o łącznej wartości 685 mld marek, 396 mld (prawie 60%) przypadają na kraje członkowskie UE. Na kraje uprzemysłowione przypadało ogólnie 527 mld marek niemieckiego eksportu, co daje 77%. Do reformujących się krajów Europy Środkowej i Wschodniej eksportowano produkty i usługi o wartości 64 mld marek, co stanowi ok. 8% eksportu. Wartość eksportu do Polski wynosi nieco powyżej 10 mld marek.

Powyższe tendencje rozwojowe potwierdzają teorię o znaczeniu psychologicznego dystansu w rozwoju kierunków handlu zagranicznego. Zgodnie z tym powiązania w handlu zagranicznym rozwijają się tym intensywniej, im mniejszy jest dystans psychologiczny. Znacząca część niemieckiego handlu z Włochami odbywa się przez firmy z siedzibą w Tyrolu Południowym, które mają wyraźnie mniejszy dystans psychologiczny w związku z ich podobieństwami kulturowymi i językowymi niż oddziały w Neapolu czy Palermo. Odczuwalne zniesienie dystansu psychologicznego między Niemcami a Polską prowadzi będzie z pewnością do trwałego zwiększenia wartości handlu zagranicznego.

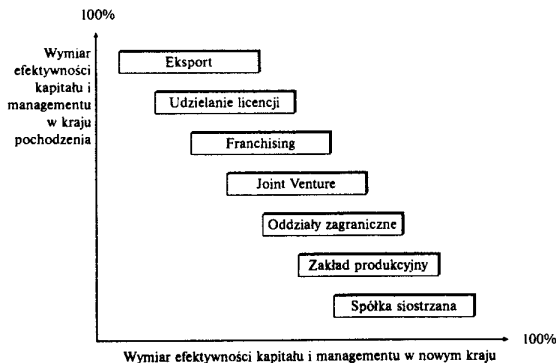
Stany Zjednoczone odgrywają w niemieckim eksporcie niezmiennie znaczącą rolę. Mimo osłabienia amerykańskiego dolara, co znacznie podrożyło niemiecki eksport do USA, widoczna jest w ostatnich latach dalsza tendencja zwykła. Niemiecki eksport do USA osiągnął w 1994 r. wysokość 54 mld marek. Trudności na rynku amerykańskim są przez niemieckie przedsiębiorstwa kompensowane przez specyficzne strategie pozyskiwania rynku zagranicznego. Chodzi tu szczególnie o podjęcie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, co czyni w zwiększonym wymiarze w ostatnich latach niemiecki przemysł samochodowy, czy też przemysł chemiczny. Jednocześnie zwiększają się zakupy na obszarze dolarowym, aby wyrównać w ten sposób ryzyko wynikające ze zmiennego kursu.

Ciekawym rynkiem zbytu dla niemieckiej gospodarki eksportowej jest tak-

że Daleki Wschód z Japonią, Koreą i innymi państwami, jak Tajwan, Hongkong i Singapur, aczkolwiek niemiecki eksport pozostaje w tyle za tempem wzrostu produktu socjalnego brutto tych krajów. W ostatnich latach przedsiębiorstwa niemieckie kierują się wyraźniej w stronę krajów Ameryki Łacińskiej, wśród których szukają partnerów, umożliwiających powrót na pozycje, jakie posiadały one tutaj we wcześniejszych latach. Rośnie też zainteresowanie Chinami Ludowymi, Indiami i Indonezją, gdzie wkład niemieckich przedsiębiorstw do rozwiązywania problemów natury techniczno-administracyjnej, czy też gospodarczo-finansowej, potwierdza ich ukierunkowanie się na klienta i realizowanie koncepcji marketingu typowej dla niemieckich przedsiębiorstw.

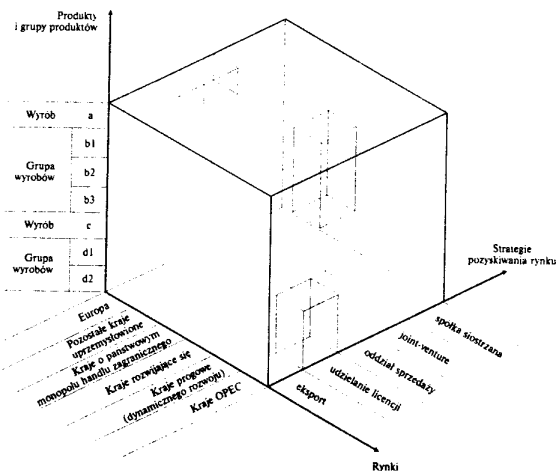
4. Strategiczne opcje internacjonalizacji

Międzynarodowa działalność niemieckich przedsiębiorstw nie ogranicza się tylko do eksportu. Podjęły one i rozwinęły w zwiększonym wymiarze także i inne formy internacjonalizacji. Transakcje eksportowe są w pewnym sensie wstępem do pogłębionego podziału pracy w gospodarce światowej, prowadzącego do tworzenia spółek o kapitale mieszanym.



Schemat 3. Stopień internacjonalizacji w zależności od efektywności kapitału i managementu

Niemieckie przedsiębiorstwa koncentrują się w związku z tym coraz bardziej na formie internacjonalizacji, jaką są spółki typu joint-ventures. Inaczej niż amerykańskie, jak również japońskie przedsiębiorstwa, które w przeważającej części dążą do zbudowania spółki siostrzanej w całości poza granicami swojego państwa, aby poprzez nie realizować własne koncepcje zarządzania w sensie globalnego prowadzenia przedsiębiorstwa. W ramach niemieckich umów joint-venture przedsiębiorstwa, wśród których często akceptowany jest udział mniejszościowy, uwzględnia się indywidualne życzenia, wyobrażenia celu, jak i etniczne odrębności zagranicznych partnerów. Z licznych niemieckich spółek joint-ventures przeniknęły do niemieckich przedsiębiorstw sposoby rozpoznawania rynku odnośnie adaptacji różnorodnych specyficznych cech danego rynku i kraju. W związku z tym właśnie spółki joint-ventures są bardzo skutecznym instrumentem pozyskiwania rynku, temu też instrumentowi przypisuje się rosnące znaczenie w transakcjach z Polską.



Schemat 4. Trójwymiarowe portfolio dla strategicznego marketingu międzynarodowego

Przedsiębiorstwa, a dotyczy to szczególnie dużych niemieckich przedsiębiorstw, realizują strategię portfolio z powodu związanego z działalnością zagraniczną ryzyka. W strategii tej uwzględnia się potencjał ryzyka różnych krajów lub regionów i wybiera dostosowane formy internacjonalizacji. Tak np. jedno i to samo przedsiębiorstwo dokonuje transakcji eksportowych na rynku Unii Europejskiej, w krajach wschodnioeuropejskich i dalekowschodnich zakłada przedsiębiorstwa typu joint-venture, a w USA i Japonii buduje spółki siostrzane. W poszczególnych krajach Ameryki Łacińskiej następuje internacjonalizacja przez udzielanie licencji. Zaangażowanie zagraniczne wyraża się więc w wielu różnych strategiach internacjonalizujących, które dobierane są tak, aby długoterminowo i optymalnie wykorzystać szanse rozwojowe w możliwie dużej liczbie krajów. Jednocześnie ogranicza się specyficzne dla handlu zagranicznego ryzyko związane ze zmianami kursów walut, czy też ogólną polityką w wymiarze dotyczącym przedsiębiorstwa.

Różnorodne opcje strategiczne internacjonalizacji są w sumie punktem wyjścia do strategii umożliwiających wejście na rynek. Warunkiem skutecznego wejścia na rynki nowych krajów jest jednak posiadanie możliwie szerokiej i zróżnicowanej informacji o gospodarczym, politycznym i społecznym rozwoju poszczególnych krajów i regionów, jak i znajomość warunków konkurencji na poszczególnych rynkach w świecie.

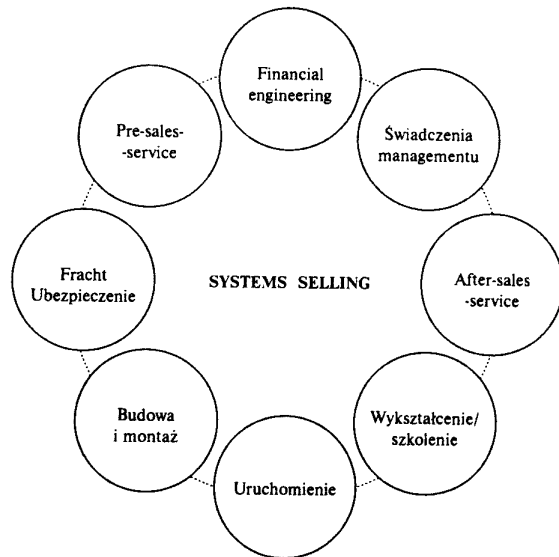
5. Międzynarodowe przedsięwzięcia marketingowe niemieckich przedsiębiorstw

5.1. Międzynarodowe systemy sprzedaży (systems selling)

W ramach międzynarodowej działalności handlowej niemieckich przedsiębiorstw centralne miejsce zajmuje oferta kompleksowych urządzeń pod klucz w sensie selling system. Pod pojęciem systems selling rozumie się sprzedaż kompleksowych urządzeń, do których dostarcza się nie tylko poszczególne techniczne komponenty, ale dodatkowo oferuje się usługi inżynierskie i w sferze zarządzania, które obejmują usługi przed sprzedażą (pre-sales-service) przez instalację urządzenia aż do prowadzenia go po uruchomieniu. Jako przykłady tego rodzaju transakcji systemowych można wymienić tutaj stworzenie kompletnego systemu lotniska, budowę urządzeń elektronicznych, stalowni czy dostarczanie kompleksowych urządzeń dla petrochemii.

Systems selling ma z punktu widzenia niemieckiego producenta dóbr inwestycyjnych tę zaletę, że silniej wiąże klienta przez bezpośredni z nim kon-

takt i jednocześnie stwarza większe pole manewru dla ustalenia wysokości ceny, ponieważ cena jako kryterium decydujące o zakupie zostaje w ramach transakcji systemowej zrelatywizowana. Zamiast prostego postrzegania ceny jako ceny poszczególnych komponentów technicznych, klient ocenia stosunek między ceną a właściwościami użytkowymi tej rozległej oferty systemowej. Jest to często ocena pozytywna dla niemieckiego oferenta. Z punktu widzenia międzynarodowego klienta za zamówieniem kompleksowych usług niemieckiego oferenta przemawia – obok dużej złożoności dostarczanych projektów, jak i ze względu na istniejące braki w know-how i mocy produkcyjnej – także szczególnie duże znaczenie komponentów software'u w ramach oferty systemowej.



Schemat 5. Wymiar międzynarodowych systems selling w transakcjach inwestycyjnych

Poszczególne komponenty systemów nie są pozyskiwane wyłącznie z Niemiec, ale w zwiększającym się zakresie od tych międzynarodowych dostawców, którzy albo dysponują w konkretnym zakresie postępową wiedzą techniczną, albo na bazie swojej mocy produkcyjnej są w stanie terminowo wywiązywać się z dostaw. Na forum międzynarodowym dochodzi coraz częściej do tworzenia koalicji oferentów, co ma duże znaczenie dla przedsiębiorstw średniej wielkości. Ponadto istnieją w poszczególnych krajach tzw. warunki local content, które zastrzegają dla lokalnych przedsiębiorstw prawo włączenia ich jako dostawców przy tego rodzaju projektach.

5.2. Finansowanie jako instrument marketingu

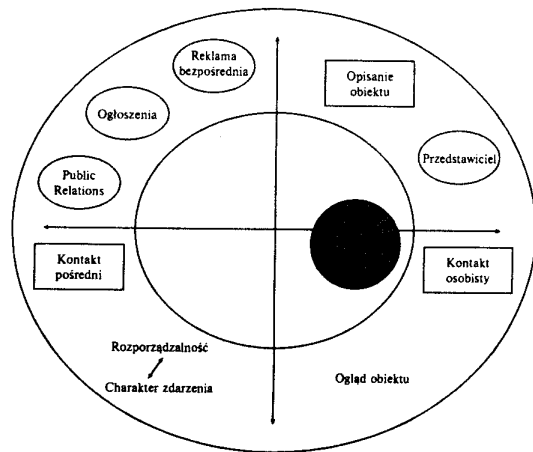
Istotnym problemem dla wielu klientów, a dotyczy to właśnie odbiorców dóbr inwestycyjnych i wyposażenia aż do wielkich inwestycji, stojących każdorazowo przed poważnymi trudnościami, jest znalezienie odpowiedniego dla danego przedsięwzięcia sposobu finansowania. Do zadań marketingu niemieckich przedsiębiorstw należy dzisiaj, co całkiem naturalne, zaoferowanie również odpowiedniego modelu finansowania. Przy dużych inwestycjach dochodzi do mieszanego finansowania przez zamawiającego i wytwórcę, finansowania w markach niemieckich lub innych walutach, jak i do korzystania z pożyczek Banku Światowego lub Europejskiego Banku Rozwoju (każdorazowo z inną stopą procentową). Ta finansowo-gospodarcza oferta jest ujęta w ramy finansowania całkowitego. Duże niemieckie banki utworzyły w międzyczasie specjalne oddziały, które współpracują przy opracowywaniu międzynarodowych modeli finansowania lub tworzą je w interesie klientów. Z powodu złożonej struktury tych systemów finansowania mówi się o financial engineering jako o znaczącym komponencie software'u w systemach sprzedaży (systems selling).

Bardzo ważną rolę w rozwoju niemieckiej gospodarki, nastawionej na rynki zagraniczne, odegrały niemieckie banki. Często też przyjmowały na siebie pionierską rolę, np. w takich krajach, jak Korea czy Indie, w których stworzyły oddziały, aby móc zaoferować swoje finansowe usługi niemieckim podmiotom prowadzącym handel zagraniczny i wspólnie tworzyć finansowo-gospodarcze systemy dla klientów, będące podstawą transakcji czy inwestycji zagranicznej. Niemieckie banki odgrywają także bardzo istotną rolę jako promotorzy niemieckiej gospodarki za granicą.

5.3. Przystosowanie produktu i polityka informacyjna

Podejmując decyzje dotyczące produktu i promocji, niemieckie przedsiębiorstwa uwzględniają często zasadę możliwie jak najlepszego tworzenia jego wizerunku. Wymaga to w poszczególnych przypadkach w związku z przeważnie zróżnicowanym pozyskiwaniem rynku dostosowania nazw marek, jak i stworzenia odpowiedniego dla danej kultury i rynku opakowania z właściwym tłumaczeniem instrukcji obsługi oraz innych informacji.

Szczególne znaczenie w polityce informacyjnej mają wystawy specjalistyczne i targi. Duża liczba niemieckich targów dla profesjonalistów stała się wydarzeniami o wymiarze światowym, jak np. Photokina w Kolonii, CEBIT w Hannoverze, Drupa w Düsseldorfie czy Bauma w Monachium. Właśnie dlatego w ostatnim czasie powstawało tak dużo nowych propozycji targów profesjonalnych, przykładowo w technice medycznej, technologiach ochrony środowiska, ale też w przemyśle meblarskim i tekstylnym czy w branży turystycznej – International Tourismmesse w Berlinie. Mimo iż targi czy wysta-



Schemat 6. Pozycja targów w międzynarodowym mixie komunikacji

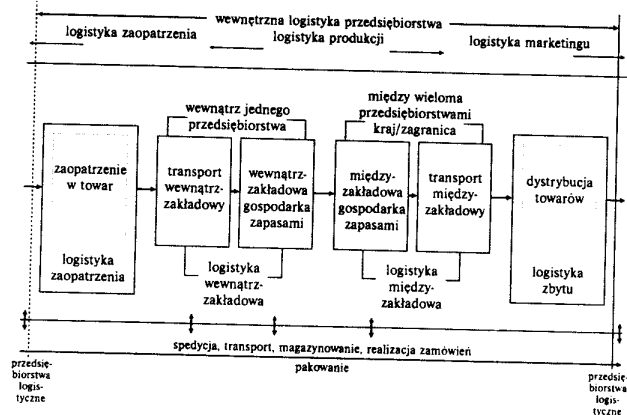
wy są w swojej istocie bardzo starym, tradycyjnym instrumentem, to okazują się one być nadal wyjątkowo skutecznym środkiem odpowiedniej polityki informacyjnej.

Właśnie targi pozwalają, poprzez osobiste rozmowy, na intensyfikację kontaktów z klientami w sensie relationship-marketingu, umożliwiają poznanie nowych partnerów w interesach oraz dają obszerny przegląd oferowanych świadczeń w całej branży. Targi i wystawy w Niemczech oraz udział niemieckich przedsiębiorstw w targach i wystawach za granicą stanowią istotny czynnik skuteczności międzynarodowego marketingu niemieckich przedsiębiorstw na świecie.

5.4. Dystrybucja i logistyka

Przy międzynarodowej dystrybucji pojawia się przede wszystkim problem, czy sensowniej jest tworzyć cały system zbytu pod własnym przewodnictwem z odelegowanymi z Niemiec współpracownikami, czy też współpracować i kooperować z przedsiębiorstwami w poszczególnych krajach. W sensie wzmocnionej orientacji na klienta, a także w interesie możliwie jak najbardziej zrozumiałej komunikacji, okazuje się, że coraz ważniejsza staje się dystrybucja dokonywana dostępnymi siłami miejscowymi, które w szczególności sposób są związane z własnym rynkiem. Temu celowi służą w międzynarodowym marketingu w coraz większym stopniu kooperacja w zbycie lub wspólne sieci dystrybucji, które przedsiębiorstwom średniej wielkości oferują znaczne ułatwienia jeśli chodzi o koszty i efektywność, a te z kolei zapewniają skuteczne realizowanie koncepcji marketingowych na poszczególnych rynkach krajowych.

Dużą rolę w międzynarodowej dystrybucji odgrywają tradycyjnie rozwinięte osobiste kontakty. Z powodu nieznaności różnorodnych systemów prawnych i gospodarczych ważne jest budowanie długotrwałych więzi i związków z nimi postaw opartych na zaufaniu. Tego nie można osiągnąć przez okólniki, katalogi czy nawet telefoniczne kontakty, wymaga to bowiem bardzo intensywnych osobistych spotkań. Zwłaszcza partnerzy gospodarczy w krajach azjatyckich są na to bardzo wyraźnie nastawieni, dla nich stosunki gospodarcze muszą mieć podłoże osobiste, aby miały szansę na trwałe funkcjonowanie. Także niemieckie przedsiębiorstwa są w związku z tym nastawione na budowanie i podtrzymywanie osobistych kontaktów, aby nie ograniczać się do technicznych komponentów przy realizacji i załatwianiu transakcji w handlu zagranicznym.



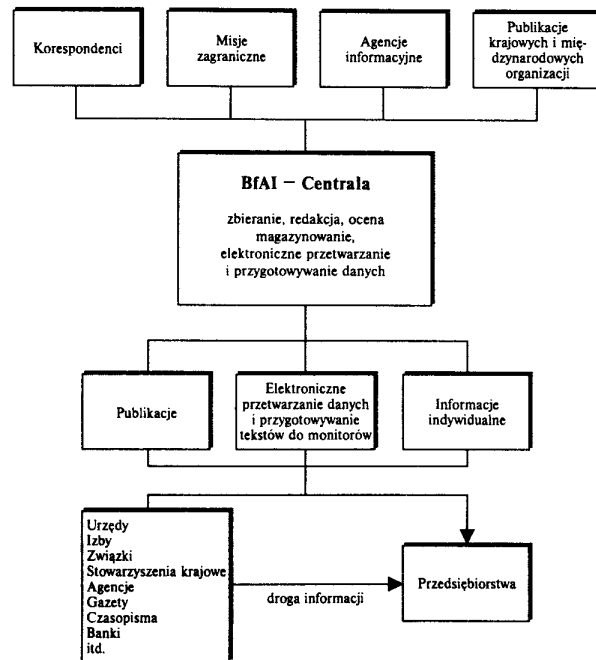
Schemat 7. Logistyczne subsystemy międzynarodowego przedsiębiorstwa

Usprawnianie systemów logistycznych w wymiarze krajowym i międzynarodowym będzie miało coraz większe znaczenie. Koszty logistyki tworzą już znaczną część całkowitych kosztów wytwarzania. Przedsiębiorstwa w ramach międzynarodowych działań gospodarczych przy tworzeniu systemów logistycznych stoją przed bardzo ważnymi i złożonymi problemami decyzyjnymi, które będą określane przez liczne alternatywy fizycznej dystrybucji, geograficznego położenia poszczególnych rynków zbytu i ich infrastrukturalnych zasobów. Przy tym serwis dostaw jako miara skuteczności logistycznego systemu staje się tutaj najważniejszym celem.

Jeśli powiedzie się optymalizacja systemów logistycznych, przykładowo przez odpowiedni wybór miejsca i nowe techniki przetwarzania danych w ramach realizacji zleceń jak i przez sterowanie logistyką transportu i magazynowania, to pojawi się obok licznych możliwości zmniejszania kosztów także i ta, dzięki której przez wyższy poziom serwisu dostaw będzie realizowana międzynarodowa konkurencyjność.

5.5. Pozyskiwanie informacji

Skuteczny marketing międzynarodowy nie może być urzeczywistniony bez obszernej bazy informacyjnej. Punkt wyjścia dla międzynarodowych badań rynku tworzy pozyskanie informacji w ramach badań wtórnych. Taką niez-



Schemat 8. BfAI jako centrala danych o informacjach w handlu zagranicznym

wodną placówką, spełniającą właściwą funkcję w zakresie pozyskiwania szybkich, wiarygodnych i kompetentnych danych o poszczególnych krajach i branżach, stała się dla niemieckich przedsiębiorstw federalna instytucja, jaką jest Bundesstelle für Aussenhandelsinformation (BfAI), urząd podporządkowany Federalnemu Ministerstwu Gospodarki z siedzibą w Kolonii. Informacje z Bundesstelle für Aussenhandelsinformation są już dostępne dla wielu przedsiębiorstw w sieci telefonicznej online.

Obok informacji z Bundesstelle für Aussenhandelsinformation można skorzystać z licznych innych źródeł informacji. Takie możliwości oferują np. banki, izby handlowe i przemysłowe, branżowe związki fachowe lub – w coraz szerszym zakresie – Unia Europejska czy inne organizacje międzynarodowe.

Przy podjęciu decyzji o wejściu na rynek w konkretnym kraju wykorzystuje się oczywiście w zwiększonym zakresie także metody podstawowego badania rynku, aby uzyskać poszerzone informacje na temat kulturowych i specyficznych dla tego rynku cech. Coraz większe znaczenie zyskuje tu międzynarodowe badanie rynków z pierwszej ręki. Dotyczy to zwłaszcza działań w Europie.

Rzów automatycznego przetwarzania danych z możliwością korzystania ze specjalistycznych banków danych w innych krajach i w wymiarze międzynarodowym nadał jakości pozyskiwania informacji nowy wymiar. Jest to zaledu dużych przedsiębiorstw, które dysponują odpowiednimi ekspertami od banków danych i wiedzą techniczną związaną z elektronicznym przetwarzaniem danych.

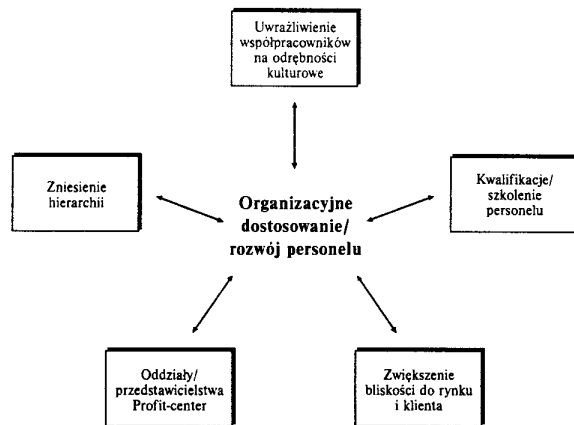
6. Organizacyjne dostosowanie i rozwój personelu

Skuteczność marketingu niemieckich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych byłaby niemożliwa bez trwałych organizacyjnych dostosowań wewnątrz przedsiębiorstwa. Wiele niemieckich przedsiębiorstw zlikwidowało swoje struktury hierarchiczne, przyznając swym zagranicznym przedstawicielstwom i oddziałom rolę profit-center. Placówki te są samodzielnie odpowiedzialne za powodzenie na rynku i rentowność powierzonych im zadań.

Podstawowym warunkiem powodzenia marketingu w niemieckich przedsiębiorstwach jest maksymalne zbliżenie się do rynku i klienta. Działan międzynarodowych nie można koordynować wyłącznie z Hamburga, Frankfurtu czy Düsseldorfu. Z uwagi na specyfikę poszczególnych rynków krajowych

muszą być one prowadzone w przeważającym stopniu na miejscu, przykładowo w Madrycie, Tokio czy w Warszawie, Katowicach czy Poznaniu. Bliski kontakt z rynkiem i klientem jest nieodłącznym warunkiem sprostania specyficznym właściwościom, aby móc zaofiarować klientom stosowne rozwiązanie problemu i towarzyszyć im w inwestycjach w sensie finansowo-gospodarczych zabezpieczeń lub w ramach zmian innowacyjnych i dostosowań.

Taki rozwój marketingu międzynarodowego byłby jednak nie do pomyślenia bez odpowiednio wykwalifikowanego i wyszkolonego personelu w zakresie zadań międzynarodowych. Wiele niemieckich przedsiębiorstw ma z tym pewne trudności, gdyż odczuwalnie zmniejsza się gotowość (zwłaszcza młodszych) współpracowników do pobytu za granicą, szczególnie w trudnych krajach, takich jak Chiny lub kraje arabskie. Należy wiązać to także z zmianą systemów wartości, która dokonała się w niemieckim społeczeństwie w wyniku procesów wzrostu gospodarczego.



Schemat 9. Rozmiar organizacyjnego dostosowania i rozwoju personelu

W nadchodzących latach międzynarodowy marketing niemieckich przedsiębiorstw musi bardziej skoncentrować się na kwestii rozwoju personelu. To należy także do zadań fakultetów BWL (ekonomiki przedsiębiorstwa) na niemieckich uniwersytetach. Należy zwiększyć liczbę wykładów i seminariów z międzynarodowego managementu, a szczególnie międzynarodowego marketingu. Temu służyć ma także wspieranie umiejętności językowych, jak i uczenie respektowania obcych kultur. Kluczową pozycję we współpracy z Polską w dziedzinie gospodarki zagranicznej zajmować będą takie właśnie czynniki osobowe.

Eberhard Pausenberger

Inwestycje bezpośrednie i udzielanie licencji jako instrumenty pozyskiwania rynków zagranicznych przez niemieckie przedsiębiorstwa

1. Prezentacja problemu

Przy pozyskiwaniu rynku zagranicznego można rozróżnić trzy podstawowe strategie: eksport, udzielanie licencji i własną produkcję ulokowaną za granicą. Ponieważ ta ostatnia zakłada w zasadzie podejmowanie inwestycji bezpośrednich, toteż często pojęcie to używane jest zastępczo na określenie własnej produkcji lokowanej za granicą (tą problematyką zajmujemy się w dalszej części rozważań).

Mogę tutaj pominąć kwestie dotyczące eksportu, gdyż te zagadnienia zostały już omówione przez prof. Meissnera. Skoncentruję się więc na dwóch pozostałych strategiach. Podejmę próbę scharakteryzowania udzielania licencji i inwestycji bezpośrednich, wpierw bardzo ogólnie, z ich zaletami i wadami, możliwościami i granicami patrząc z pozycji niemieckich przedsiębiorstw. Chciałbym wykazać, czy i dlaczego coraz większego znaczenia nabiera internacjonalizacja w postaci inwestycji bezpośrednich w stosunku do eksportu i dlaczego udzielanie licencji jako samodzielna strategia internacjonalizująca odgrywa tak niewielką rolę.

W dalszej części chciałbym poruszyć możliwy wkład zagranicznych przedsiębiorstw w proces transformacji w reformujących się krajach Europy Środkowej i Wschodniej.

2. Udzielanie licencji poza granice własnego kraju

Jeśli pozyskanie rynku zagranicznego jest niemożliwe przez ekspansję eksportową (czy to z powodu restrykcji państwowych, czy kosztów) i nie wchodzi w grę podejmowanie własnej produkcji zagranicznej, to udzielanie licencji

daje mimo wszystko możliwość udziału w danym rynku. Podstawą jest naturalnie prawo dysponowania patentem lub chronionym, specyficznym dla firmy know-how.

Licencjobiorca, rozumiany tutaj jako gospodarczo niezależne przedsiębiorstwo zagraniczne, otrzymuje za odpłatnością pozwolenie na korzystanie przy tworzeniu określonego produktu z niezbędnych praw (patenty) i wiedzy (techniczne know-how). Opłata licencyjna lub za użytkowanie jest przeważnie zależna od obrotu.

Transfer technologii dokonuje się natomiast przez przekazanie dokumentów i dóbr rzeczowych, a także przez szkolenie pracowników licencjobiorcy i delegowanie ekspertów licencjodawcy. Szczególnie to ostatnie ułatwia i przyspiesza recepcję i przetworzenie nowej wiedzy.

Wychodząc z założenia, że w średniej wielkości przedsiębiorstwach własne pokrycie kapitałowe ocenia się jako niewystarczające i możliwości zarządzania są ograniczone, to wydaje się, że dla tego typu przedsięwzięć udzielenie licencji jest korzystną strategią w pozyskiwaniu rynku zagranicznego, ponieważ:

- nie jest konieczny do tego kapitał inwestycyjny;
- management jest obciążony tylko w ograniczonym zakresie;
- bezpośrednie pozyskiwanie rynku jak i właściwe dla rynku ryzyko i koszty pozostają po stronie licencjobiorcy.

Zaletą jest także prawie natychmiastowa obecność na rynku zagranicznym z własnym produktem i wyjście naprzeciw oczekiwaniom nowego kraju przez

Tabela 1

**Obrót patentami i licencjami z zagranicą
(patenty, wynalazki, procesy technologiczne) w 1993 w milionach DM**

	Przedsiębiorstwa			
	ogólnie	z udziałami za granicą	z udziałem zagranicznym	inne zewnętrzne
wpływy	2.580	1.545	809	226
wydatki	5.028	728	3.941	359
saldo	-2.448	+817	-3.132	-133

Źródło: Deutsche Bundesbank (Niemiecki Bank Federalny): Usługi technologiczne w bilansie płatniczym, maj 1994, str. 11

tworzenie na miejscu nowych stanowisk pracy i kreowanie wartości produkcji produktów gotowych. Mimo to, ogólnie ujmując, międzynarodowy transfer technologii między niezależnymi od siebie przedsiębiorstwami ma niewielkie znaczenie. Chciałbym to twierdzenie wprawd udokumentować, a następnie zastanowić się nad przyczynami takiego stanu rzeczy.

Tabela 1 pokazuje niemiecki bilans związany z licencjami. Widać, że wydatki związane z licencjami wyraźnie przekraczają odpowiednie wpływy, co jest często przyjmowane jako dowód technologicznej recesji niemieckiego przemysłu. Jest to jednak mylna argumentacja: deficyt wiąże się z obrotem licencjami między zagranicznymi macierzystymi firmami czy towarzystwami holdingowymi a ich niemieckimi spółkami siostrzanymi (rubryka 3). Niemieckie przedsiębiorstwa wykazują natomiast pozytywny bilans w udzielanych licencjach (rubryka 2).

Rozstrzygająca jest jednak następująca teza: płatności za licencje udzielane za granicą przepływają w przeważającej większości między spółkami koncernu, a nie między nimi a trzecim, niezależnym podmiotem. Statystyka amerykańska (USA), która jest w tym punkcie wymowna, wyjaśnia to jednoznacznie: 80% wpływów z licencji stanowi płatności wewnątrz koncernu; w wydatkach związanych z licencją kwota ta jest prawie równie wysoka.¹⁾ Nie mam wątpliwości, że dotyczy to w równym stopniu niemieckiego obrotu licencjami z zagranicą, nawet jeśli w niemieckim bilansie licencyjnym, trudno znaleźć na to jednoznaczne dowody. Możemy więc stwierdzić, że zdecydowana większość niemieckich płatności licencyjnych to płatności wewnątrz koncernu.

Dlaczego tak jest? Udzielenie licencji wiąże się prawie zawsze z obawą, że powstanie konkurencja, która w przyszłości przeniknie na pierwotne rynki i uszczupli własne możliwości uzyskiwania zysku.

Inny powód to uznanie, że przez udzielenie licencji tylko mała część pionierskich zysków na obcym rynku dotrze do innowatora. Dlatego w stosunku do dużych i atrakcyjnych rynków wybiera się inne strategie, aby w pełni wykorzystać potencjał osiągnięcia zysku z innowacji.

Trudności sprawia też kontrola przestrzegania ustaleń zawartych w umowie, jakości tworzonego produktu itd. W końcu należy rozważyć i ten aspekt, że zbywanie wiedzy czy innych informacji jest trudnym interesem. Zbywającą zna wartość know-how, nabywca nie. Jak tu może zostać wynegocjowana

¹⁾ US-Department of Commerce 1993, str. 132.

cena? Istniejąca asymetria informacji może być przewyżczona tylko wtedy, kiedy wiedza zostanie udostępniona nabywcy. Wówczas ten posiadzie daną informację bez ponoszenia kosztów.

Teoria mówi o tym, że koszty transakcji na rynkach dóbr niematerialnych są szczególnie wysokie (koszty wprowadzenia, uzgodnień, kontroli i dostosowania układów wymiany w świecie niepewności i ukrytego niebezpieczeństwa oportunistycznych zachowań partnera umowy). Innymi słowy, na rynkach dóbr niematerialnych występuje wyjątkowa niepewność.

Praktycy pomagają sobie w ten sposób, iż know-how przekazywane jest za granicznym spółkom siostrzanym i to, czego one nie muszą płacić jako opłaty licencyjnej, wpływa jako dywidenda do spółki macierzystej jako licencjodawczyni. Jeden z praktykowanych wariantów polega na tym, że licencjodawca uczestniczy choćby z pakietem mniejszościowym w firmie licencjobjorcy albo uzgadnia powołanie joint-venture.

Podsumowując można stwierdzić, że udzielanie licencji poza granice kraju jest jako samodzielna strategia internacjonalizująca atrakcyjna tylko w szczególnych warunkach, dla tych koncepcji produktu i zbytu, które w ramach umów franchisingowych mają być przeniesione na rynki zagraniczne. Przykładów na to dostarczają firmy od Coca Coli do znanych sieci hotelowych i fast-food.

3. Inwestycje bezpośrednie

3.1. Charakterystyka, zalety i wady

Silniejsze powiązanie z zagranicznym rynkiem pojawia się wówczas, gdy rozbudowane zostaną własne moce produkcyjne, czy to przez budowę (green-field-operation), czy przez wykup (akquisition) jakiegoś zakładu. Do tego niezbędne są inwestycje bezpośrednie.

Przez inwestycje bezpośrednie należy rozumieć takie lokaty kapitału za granicą, które (w odróżnieniu od nastawionych wyłącznie na osiągnięcie zysków kapitałowych inwestycji portfolio) mają na celu wywarcie decydującego lub znacznego wpływu na prowadzenie interesów w zagranicznym przedsiębiorstwie. Transfer kapitałowy jest przeważnie uzupełniany przez transfer personelu oraz know-how, w tym także przez lokaty rzeczowe.

Zalety lokalizacji produkcji w danym kraju są oczywiście:

- obejście barier handlowych i celnych,
- wypełnienie obowiązków local-content,

- kontrola nad wykonywaną technologią,
- zalety związane ze zbytem dzięki bliskości potencjalnych klientów (szybsza możliwość reagowania, lepszy serwis after-sales).

Uwzględnić należy nie tylko zalety związane ze zbytem. Produkcja lokowana za granicą umożliwia także:

- korzystanie z niższych kosztów zakładawych (np. niewielkie koszty związane z opłacaniem siły roboczej i koszty energii),
- przejęcie nowoczesnych technologii (w kraju o zaawansowanym poziomie rozwoju),
- osiągnięcie wyższej efektywności wytwarzania,
- zmniejszenie ryzyka przez efekt portfolio (przy inwestycjach w różnych krajach).

Mimo tych zalet istnieje szereg wad i uciążliwości, które są typowe dla internacjonalizacji dokonywanej przez inwestycje bezpośrednie:

- wysokie nakłady inwestycyjne,
- deficyty informacyjne dotyczące rynku i mentalności, przepisów prawnych i praktyki zarządzania itd.,
- wyraźnie podwyższone koszty koordynacji,
- ryzyko polityczne,
- możliwe koszty dodatkowe przy decentralizacji produkcji itp.

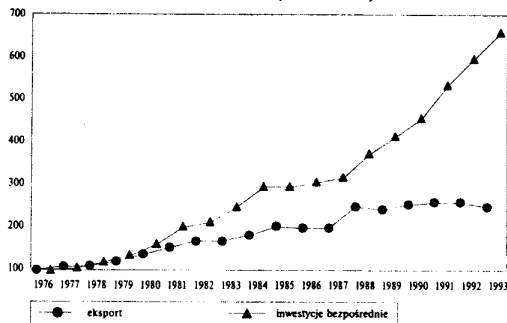
Generalnie jednak inwestycje bezpośrednie są dobrze widziane. Niemieckie inwestycje bezpośrednie (wartość zasobów) wzrosły od 1970 roku 12-krotnie, a eksport tylko 5-krotnie. To oznacza znaczną zmianę struktury w gospodarczych stosunkach Republiki Federalnej Niemiec z zagranicą, ponieważ strumienie handlu zagranicznego przepływają w znacznej części już nie między niezależnymi od siebie przedsiębiorstwami, a między częściami tego samego koncernu.

W oparciu o wykres nr 1 można by wysunąć zarzut, że wielkości zasobów (inwestycje bezpośrednie) i wielkości przepływu (eksport) są ze sobą wyrównane, co stanowi pewien problem. Ale także przy porównaniu eksportu z obrotem rocznym niemieckich spółek siostrzanych i innych przedsięwzięć z udziałem firm niemieckich, widoczne jest wyraźne zwiększenie się aktywności gospodarce niemieckich spółek zagranicznych.

Jakie rozmiary osiągnęła własna produkcja ulokowana za granicą, można pokazać najwyraźniej na przykładzie międzynarodowego profilu jednego przedsiębiorstwa. Wybieram do tego koncern Hoechst, który jest obecny w ok. 120 krajach poprzez swoje spółki, spółki siostrzane i filie. Składa się nań 325 spółek.

Wykres 1

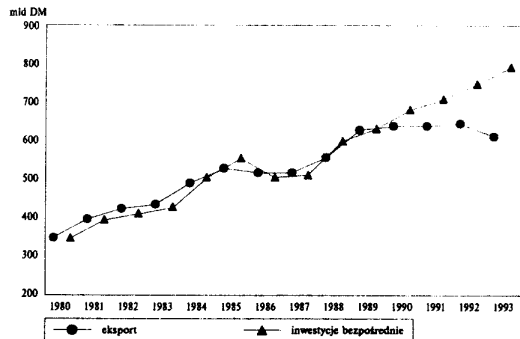
Wzrost eksportu inwestycji bezpośrednich RFN 1976 – 1993 (1976 = 100)



Źródła: Deutsche Bundesbank: Zahlungsbilanzstatistik, maj 1995; Deutsche Bundesbank: Kapitalverflechtung mit dem Ausland, maj 1995, obliczenia własne autora

Wykres 2

Niemiecki eksport i obroty filii niemieckich przedsiębiorstw za granicą



Wykres 3

Profil internacjonalizacji koncernu Hoechst porównanie lat bilansowych 1970 i 1994

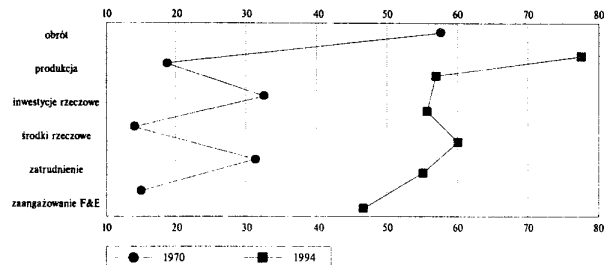


Tabela 2

Czynniki charakteryzujące niemieckie przedsiębiorstwa za granicą i zagraniczne przedsiębiorstwa w RFN (stan w 1993)

	przedsiębiorstwa niemieckie za granicą		przedsiębiorstwa zagraniczne w Niemczech	
	ogólnie	zmiany w stosunku do roku 1990 w %	ogólnie	zmiany w stosunku do roku 1990 w %
liczba	20.501,0	+4,4	11.396,0	-0,7
zatrudnieni w tys.	2.513,0	+7,5	1.744,0	-2,5
obróć roczny w mld DM	885,0	+18,6	867,7	+7,0
suma bilansu w mld DM				
- przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem i handlem	513,1	+27,9	416,1	+13,9
- instytucji kredytowych, spółek inwestycyjnych i instytucji finansowych	1.573,1	+69,0	353,5	+45,8
- innych przedsiębiorstw	249,6	+48,2	234,6	+14,8

Źródło: Deutsche Bundesbank: Kapitalverflechtung mit dem Ausland, maj 1995, s. 16, 54

Wykres nr 3 pokazuje, jak wyraźnie wzrosły udziały zagraniczne od 1970 roku. W produkcji udziały zagraniczne wzrosły do 57%. To pociąga za sobą następujące konsekwencje. Podczas gdy wcześniej obroty zagraniczne osiągały były w dużym stopniu przez eksport, dzisiaj wiąże się to w dużej części z produkcją ulokowaną w zagranicznych spółkach siostrzanych. Może to co prawda źle wpływać na krajową gospodarkę narodową (w odniesieniu do zatrudnienia, wpływów dewizowych, przychodów podatkowych itd.), ale dla samego przedsiębiorstwa ma liczne zalety, np. zmniejsza podatność na zmiany kursu DM (ekonomiczne ryzyko zmiany kursu).

3.2. Wykup czy zakładanie firm za granicą

Jeśli zapadła decyzja o własnej produkcji ulokowanej za granicą, trzeba następnie wyjaśnić, czy należy wykupić istniejący zakład, czy też zbudować nowy. Nie zawsze są dwie możliwości do wyboru. Często nie ma odpowiedniego obiektu do kupienia, jak na przykład w krajach rozwijających się; niekiedy zakup przedsiębiorstwa przez osobę zagraniczną jest prawnie zakazany lub ograniczony, z obawy przed dominacją obcego kapitału lub z powodu unikania konkurencji.

Tabela 3

Wybór między wykupieniem a tworzeniem od podstaw

Kryterium	Wykupienie	Tworzenie od podstaw
Dostęp do rynku	niezwłoczny	przesunięty w czasie
Udział w rynku	zostaje przejęty	należy go osiągnąć
Wkład kapitałowy	wysoki wkład początkowy	sukcesywny wzrost
Lokalizacja	zastana struktura organizacyjna	wolność wyboru
Nastawienie rządu nowego kraju	często postawa obronna	często żądania finansowe
Technologia	dana	zastosowanie najnowszych
Integracja	trudna	bezproblemowa
Liczba ofertów i wydajność produkcji	zostaje utrzymana	zostaje zwiększona

Jak długo jednak oba rozwiązania są możliwe, tak długo duże przedsiębiorstwa preferują w zasadzie wykupienie²⁾. Najważniejszą rolę odgrywa tutaj natychmiastowe pojawienie się na rynku oraz przejęcie konkretnej części rynku i wprowadzonej w daną produkcję załogi.

Przedsiębiorstwa, których zaletą jest nowocześniejsza technologia i wysoki potencjał innowacyjny, powinny wybrać strategię tworzenia od podstaw. W ten sposób można dostosować strukturę zakładu i personelu całkowicie do potrzeb przedsiębiorstwa. Transfer i implantacja technologii z kraju pochodzenia udaje się wówczas w znacznym stopniu bez tarć.

W tabeli 3 ujęte zostały najważniejsze argumenty za strategią wykupienia lub tworzeniem od podstaw.

3.3. Spółki siostrzane lub joint-venture

Następny problem można ująć w pytaniu, czy zaangażowanie w inwestycję za granicą winno następować w oparciu o własne siły czy w kooperacji z innym przedsiębiorstwem. Wybór będzie określony, po pierwsze, przez pozostające do dyspozycji źródła finansowe i osobowe, a po drugie, przez zakładany rozmiar władzy kierowniczej, względnie przez gotowość akceptacji obcego wpływu. Duże przedsiębiorstwa skłaniają się w zasadzie do tego, by przejąć większość udziałów w spółce zagranicznej, a przez to też i całkowitą kontrolę. Średniej wielkości przedsiębiorstwa mogą wspólnie ze swoim równoprawnym partnerem wybudować w nowym kraju zakład i wspólnie go prowadzić. Wprawdzie wtedy dzieli się i uprawnia kierownicze i zysk, ale lokalny partner:

- wnosi znajomość specyfiki kraju, której przedsiębiorstwu zagranicznemu początkowo brakuje,
- ułatwia dostęp do urzędów i zamówień publicznych,
- przejmuje część ryzyka,
- uczestniczy w finansowaniu,
- zwiększa poziom akceptacji zagranicznej działalności gospodarczej w opinii publicznej danego kraju.

Problemy pojawiają się wtedy, gdy w kierownictwie joint-venture ujawnią się sprzeczne interesy, jak na przykład w polityce eksportowej, przy podziale

²⁾ Udział akwizycji w niemieckich inwestycjach bezpośrednich w USA wyniósł w ostatnich 10 latach ponad 70%, niekiedy nawet ponad 90%. (Źródło: US Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis: Survey of Current Business)

zysku i przy ustalaniu cen transferowych za dostawy z firmy macierzystej. Zapisana w umowie ochrona transferowanej technologii też bywa często zagrożona. Do tego dochodzi i to, że wcześniejsze zalety lokalnego partnera dotyczące znajomości warunków środowiskowych, zostają szybko zniwelowane przez to, że zagraniczny inwestor sam zdobywa taką wiedzę i przez to zmienia się stosunek wkładów wniesionych przez partnerów i zagrożona zostaje stabilność joint-ventures.

Mimo trudności i częstych napięć w joint-ventures stanowią one dla nowicjusza wartą rozważenia propozycję przeniknięcia na rynek zagraniczny, szczególnie jeśli między krajem udzielającym gościnę, a krajem macierzystym istnieją znaczne różnice społeczno-kulturowe i polityczno-prawne.

Najważniejsze argumenty za i przeciw międzynarodowym joint-ventures zostały zebrane w poniższej tabeli.

Tabela 4

Cechy międzynarodowych joint-ventures w porównaniu ze spółkami siostrzanymi

ZALETY:

- niewielki wkład kapitałowy
- niewielkie obciążenie ryzykiem
- niewielkie niebezpieczeństwo wyłączenia
- lepszy poziom informacji (znajomość rynku itp.)
- lepszy dostęp do urzędów, publicznych zamówień i lokalnego rynku kapitałowego
- większa akceptacja w opinii publicznej

WADY:

- konflikty w kierowaniu (z partnerem)
- niepełna kontrola
- chwiejna równowaga bodziec-wkład
- rozbieżność interesów odnośnie podziału zysku, polityki eksportowej i ustalania cen transferowych

Praktyka:

- przeważnie określone w czasie rozwiązania
- duża liczba rozwiązań

4. Rola inwestycji bezpośrednich w procesach transformacji w Europie Środkowej i Wschodniej

Reformujące się kraje Europy Środkowej i Wschodniej znajdują się nadal w trakcie trudnego procesu przejścia od gospodarki planowej do rynkowej. Niezbędne w ramach tej transformacji procesy dostosowawcze i procesy przebudowy spowodowały napięcia polityczne i społeczne, które z kolei łatwo wyzwalają siły antyreformatorskie. Jest to zrozumiałe, ponieważ reformy (nawet jeśli są słuszne i konieczne), nie poprawia natychmiast położenia gospodarczego, wręcz przeciwnie – prowadzą w wpierw do pogorszenia sytuacji. W takim położeniu rządy myślące o utrzymaniu władzy skłaniają się często do rozłożenia w czasie programu reform. Często też zbyt wcześnie dochodzi do ich zaniechania.

W interesie krajów zachodnich i zachodniej gospodarki leży wspieranie procesów transformacji i czynienie nieodwracalnym rozwoju demokracji i gospodarki rynkowej w państwach środkowo- i wschodnioeuropejskich. Inwestycje bezpośrednie mogą się do tego przyczynić. Wnoszą one nie tylko kapitał inwestycyjny do kraju, podnoszą też poziom zatrudnienia i stwarzają instytucjonalne przesłanki do efektywnego transferu technologii. W wielu przypadkach sprzyjają też dostępowi do nowych miejsc produkcji poprzez powiązanie z siecią dystrybucji zachodniego koncernu, możliwościami zbytu za granicą.

Jednak oczekiwania tych krajów odnośnie przyływu prywatnego kapitału inwestycyjnego nie zostały jeszcze całkiem spełnione. „W krajach zaawansowanych we wprowadzaniu reform, w samej Polsce, bezpośredni inwestorzy zagraniczni w pierwszej fazie przyjęli postawę wyczekującą”.³⁾ Jest to naturalnie skutek politycznej i ekonomicznej niepewności, która jeszcze wciąż jest udziałem zachodnich inwestorów. W badaniach prowadzonych wśród 150 niemieckich przedsiębiorstw na temat przeszkód w inwestycjach bezpośrednich w państwach Europy Środkowej i Wschodniej na pierwszym miejscu wymieniono niebezpieczeństwo politycznej niestabilności⁴⁾.

Dotyychczasowe badania nad motywami zachodnich przedsiębiorstw odnośnie angażowania się w działalność gospodarczą w rozpatrywanym regionie dowodzą, iż cele związane ze zbytem mają wyraźną przewagę, chociaż zalety

³⁾ Nunnenkamp 1995, str.101

⁴⁾ DOWC 1994

związane z niskimi płacami też uznano za ważne. Poniższa tabela przedstawia motywy zaangażowania się w państwach Europy Środkowej i Wschodniej opiera się na wywiadzie przeprowadzonym wśród 150 niemieckich przedsiębiorstw.

Tabela 5

Motywy zaangażowania się w Europie Środkowej i Wschodniej

	% badanych podaje jako motyw ¹⁾	motywy mające drugorzędne znaczenie ²⁾
Uzyskanie dostępu do rynku	80%	4,1
Zapewnienie udziału w rynku	48%	3,6
Wykorzystanie niskich płac	41%	3,8
Stworzenie obiektów będących wizytówką firmy	14%	2,6
Wykorzystanie udogodnień	4%	2,1

¹⁾ możliwe wymienienie kilku motywów

²⁾ na skali od 1 = nieważny do 5 = bardzo ważny

Źródło: Wywiad przeprowadzony w 150 niemieckich przedsiębiorstwach przez DOWC (Dresdner Ost-West-Consult GmbH), Frankfurt nad Menem 1994

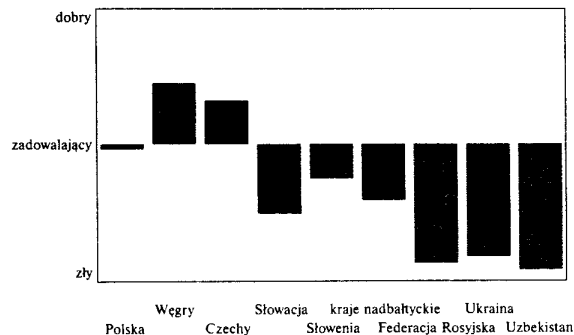
Naturalnie region Europy Środkowej i Wschodniej należy rozpatrywać w sposób zróżnicowany. Wytworzył się trójpodział, który jest wyraźny na niżej przedstawionym wykresie. Odzwierciedla on wyniki badań przeprowadzone przez Ifo-Institut wśród 72 ekspertów zajmujących się krajami tego regionu, zatrudnionych w przedsiębiorstwach międzynarodowych.³⁾

1. Najlepsze warunki inwestycyjne istnieją w Republice Czeskiej, na Węgrzech i w Polsce. Te kraje mogą budować nową rzeczywistość na tradycjach gospodarki rynkowej i są najbardziej zaawansowane w procesie transformacji. Nic więc dziwnego, że skupiły większość inwestycji bezpośrednich. Także Słowenia i Estonia mogą być zaliczone do tej grupy.

³⁾ Ifo-Institut 1994

Wykres 4

Klimat dla inwestycji w krajach transformacji



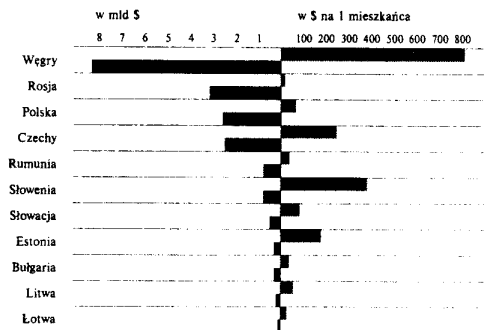
Źródło: IFO-Schnelldienst, rocznik 47., zeszyt 12, str. 27

2. Najbardziej niekorzystne wydają się warunki do inwestowania w krajach powstałych po ZSRR (NIS = newly independent states). Polityczna niepewność oceniana jest tam jako bardzo wysoka, infrastruktura jest niewystarczająca, ramowe warunki prawne i instytucjonalne zostawiają jeszcze sporo do życzenia.

3. Pozostałe państwa (Bułgaria, Rumunia, Łotwa, Litwa, Słowacja i Chorwacja) można przyporządkować do grupy średniej. Przyporządkowanie to będzie naturalnie z upływem czasu zmieniać się.

Dopływ inwestycji bezpośrednich zależy najwyraźniej od jakości klimatu inwestycyjnego, na który składają się różnorodne czynniki, z których na czoło wybijają się polityczna stabilność, bezpieczeństwo prawne, umiejętności dysponowania zasobami i ich jakość oraz infrastruktura. Prawie 70% zachodnich inwestycji ulokowano w trzech najbardziej zaawansowanych w reformach krajach, mianowicie na Węgrzech, w Czechach i w Polsce. Rzeczywisty wymiar nierównego podziału stanie się wyraźny, jeśli dokona się porównania liczby ludności z potencjałem gospodarczym (produkt socjalny brutto).

Inwestycje bezpośrednie w krajach Europy Środkowej i Wschodniej Wpływy skumulowane od 1990 r. do lipca 1994 r.



Źródło: United Nations Economic Commission for Europe (1995): Statistical Survey of Recent Trends in Foreign Investment in Eastern European Countries, s. 92 i nast.

Czy inwestycje bezpośrednie wzmacniają proces transformacji? Za potwierdzeniem tej tezy przemawia okoliczność, że inwestorzy bezpośredni w szerokim zakresie wspierają proces transformacji bowiem:

- 1) wywierają presję na prawne i instytucjonalne reformy;
- 2) uczestniczą w prywatyzacji;
- 3) transferują technologiczny know-how i know-how w sferze zarządzania;
- 4) stwarzają konkurencję.

Należy do tego dodać kilka uwag wyjaśniających:

ad. 1) Budowa sprawnego i stabilnego systemu prawnego ma w krajach, które wkroczyły na drogę reform, kapitalne znaczenie dla wprowadzenia systemu gospodarki rynkowej. Niejasne sytuacje prawne, choćby w zakresie pozyskiwania gruntów czy w sprawie swobody działania i dysponowania zyskami przez przedsiębiorstwa, działają hamująco na rozwój struktur prywatnej gospodarki. Jeśli reformujące się państwa chcą przyciągnąć zagranicznych inwes-

torów, muszą stworzyć minimum warunków prawnych, szczególnie w zakresie własności prywatnej środków produkcji, wolności umów, możliwości transferu kapitałowego i zysku itp.

Ponadto potencjalni inwestorzy bezpośredni wywierają znaczną presję na organy państwowe, które winny dopasować ramy instytucjonalne do wymagań gospodarki rynkowej. W rzeczywistości w krajach nadbałtyckich, w Bułgarii, Rumunii i Federacji Rosyjskiej przepisy stworzone dla inwestorów bezpośrednich stały się pierwszym krokiem w procesie reform,⁶⁾ (podobnie było też w Chinach). Istnieje zatem sprzężenie zwrotne między reformami instytucjonalnymi a inwestycjami bezpośrednimi.

ad. 2) Przedsiębiorstwa zagraniczne mogą wnieść wkład także do prywatyzacji, ważnego przebiegu warunków gospodarki rynkowej. Własnym kapitałem przyczyniają się do wypełnienia luki kapitałowej, która utrudnia po części tzw. wielką prywatyzację. Często brakuje jednak nie tylko kapitału, ale inwestorów z twórczymi pomysłami i inicjatywą. Także i te zasoby w obszarze kreatywności wnoszą ze sobą zagraniczni przedsiębiorcy.

Większość krajów daje przywileje w procesach prywatyzacyjnych swoim własnym obywatelom, budując jednocześnie przeszkody dla zagranicznych przedsiębiorstw. W oczywisty sposób kupno małych zakładów (handel detaliczny, restauracje, rzemiosło) zarezerwowane jest dla ludności miejscowej. Często też podnoszona jest krytyka w sprawie udziału zagranicznych przedsiębiorstw w byłych zmonopolizowanych przedsiębiorstwach państwowych, wyprzedza własności państwowej, podporządkowania własnych zakładów strategii międzynarodowych koncernów, dominacji obcego kapitału. Jak się wydaje, istnieją w reformujących się krajach dwa przeciwne oboje polityczne, które się czasami wzajemnie blokują. Nie tak dawno został ponownie zamrożony program prywatyzacji na Ukrainie.

W większości tych krajów, według mojej wiedzy, proces prywatyzacji nie osiągnął jeszcze zadowalającego poziomu. Jednak inwestycje bezpośrednie mają spory udział w dokonaniach tych krajów. Przeciętnie dwie trzecie inwestycji bezpośrednich dotyczy procesów prywatyzacyjnych (na Węgrzech 78%, w Republice Czeskiej 87%)⁷⁾. Prywatyzowane obiekty to przedsiębiorstwa średniej i dużej wielkości.

⁶⁾ World Investment Report 1994, str. 104

⁷⁾ World Investment Report 1994, str. 105 i następane

ad. 3) Szczególne znaczenie dla procesu transformacji ma transgraniczny transfer know-how. Obok nowoczesnej technologii danego produktu i zdolności do innowacji, opanowanie której jest warunkiem przystąpienia do konkurencji na rynkach zagranicznych, także transfer i rozwój wiedzy dotyczącej zarządzania może mieć duże znaczenie dla krajów, w których prywatne przedsiębiorstwa i zarządzanie prywatną gospodarką nie mają żadnej tradycji. Wiedza ta jest transferowana w następstwie inwestycji bezpośrednich. Wiele z niemieckich przedsiębiorstw, które działają w Europie Środkowej i Wschodniej w formie spółek produkcyjnych i dystrybucyjnych, przywiązuje dużą wagę do wykształcenia miejscowych pracowników. Oddelegowanie pracowników z firmy macierzystej jest uważane przez wszystkie przedsiębiorstwa, jak to się powszechnie słyszy, za tymczasowe wypełnienie niedoborów (także z powodu wysokich kosztów).

ad. 4) Zaangażowanie się zagranicznych przedsiębiorstw naraża miejscowe przedsiębiorstwa na konkurencję (szczególnie istniejące jeszcze monopole państwowe). W normalnej sytuacji winno to dać bodziec do uwolnienia cen z państwowej reglamentacji, przyczynić się do polepszenia gospodarności i jakości produktu. Przykłady zagranicznych spółek siostrzanych mogą być dobrym sygnałem i stymulować konkurencję, polegającą na naśladownictwie. W ten sposób może zostać zbudowana w narodowych gospodarkach Europy Środkowej i Wschodniej długofalowa zdolność do konkurowania w wymiarze międzynarodowym.

5. Uwagi końcowe

Gospodarka nie jest grą o sumie zerowej. Podczas gdy zagraniczne przedsiębiorstwa, realizując inwestycje bezpośrednie, wypierają cele gospodarki nastawionej na zysk, to także kraje, w których są one realizowane, mają z tego swoje profity. Proces reform w Europie Środkowej i Wschodniej może ulec dzięki temu przyspieszeniu. Po pierwsze, zaangażowanie prywatnej gospodarki odwrótnie niż subwencjonowanie z kasy publicznej jest w zasadzie skuteczniejsze i bardziej wydolne (jak uczą liczne doświadczenia rozwojowe), po drugie, transferowane są wraz z inwestycjami bezpośrednimi nie tylko sumy kapitałowe, ale komplementarne czynniki produkcyjne, których wielokrotnie brakuje na miejscu, takie jak know-how produkcji i produktu, doświadczenie w zarządzaniu i organizacji, powiązania dystrybucyjne i znajomość marketingu.

Reformujące się kraje, które chcą pozyskać inwestycje bezpośrednie, muszą stworzyć niezbędne ku temu podstawy. Na liście życzeń zachodnich inwestorów znajdują się na pierwszych miejscach następujące pozycje:

- przejrzysty i stabilny system prawny, który gwarantuje korzystanie z prywatnej własności oraz otwiera wolność umów i zapewnia ściągalność rozszczeń;
- jasność i trwałość polityki podatkowej i celnej;
- nieograniczony transfer dywidend, odsetek i kapitału;
- rozluźnienie ograniczeń dla obcokrajowców przy pozyskiwaniu gruntów i prywatyzacji.

Zmierzające do tego prawne i instytucjonalne reformy winny nastąpić szybko i jednocześnie. Tylko w ten sposób można pozyskać potrzebne zaufanie inwestorów. Przy budowie infrastruktury technicznej i finansowej niezbędne jest stopniowe i konsekwentne realizowanie poszczególnych działań.

Duży rynek Europy Środkowej i Wschodniej (z 350-400 milionami konsumentów) ma dla zachodnich przedsiębiorstw znaczną moc przyciągania. Nawet jeśli przedsiębiorstwa międzynarodowe z powodu istniejącego ryzyka preferują wejście na rynki pewniejsze (tak ulubione *joint-ventures*), to będą sukcesywnie rozbudowywać pozycję także na rynkach bardziej ryzykownych, jeśli otrzymają oczekiwane sygnały rynkowe.

Literatura:

- Alter R., Wehrle F.: *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe*. W: Intereconomics, maj/czerwiec 1993, str. 126-131
- DOWC Ost-West-Consult GmbH: *Investieren in Osteuropa. Aus der Praxis für die Praxis: Erfahrungen und praktische Empfehlungen für mittelständische Unternehmen*. Frankfurt nad Menem 1994
- Fischer S.: *Socialist Economy Reform: Lessons of the First Three Years*. W: The American Economic Review, t. 83, nr 2, maj 1993, str. 390-395
- Fujita M.: *Zur Transnationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen*. W: Internationales Gewerearchiv 1993, zeszyt 4, str. 245-260
- Goldman M.I. i inni: *The Russian Investment Dilemma*. W: Harvard Business Review, maj/czerwiec 1994, str. 33-44
- Healey N.: *The Transition Economies of Central and Eastern Europe*. W: The Columbia Journal of World Business 1994, nr 1. str. 62-70



- Heitger B., Schrader K., Bode E.: *Die mittel- und osteuropäischen Länder als Unternehmensstandort*. Kieler Studie, nr 250, Tübingen 1994
- Kaufmann F.: *Internationalisierung durch Kooperation – Strategien für mittelständische Unternehmen*, Wiesbaden 1993
- Klodt H.: *Perspektiven für Mittel und Osteuropa in der internationalen Arbeitsteilung*. W: WiST 1994, rocznik 23, nr 11, str. 558-562
- Köhler C.: *Probleme des Übergangs von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft*. W: Festschrift zur Verleihung der Ehrendoktorwürde an Herrn Professor Dr. Claus Koehler, Vorträge im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Hannover 1991, t. 11
- Nunnenkamp P.: *Wirtschaftsreformen in Entwicklungs- und Transformationsländern – Anreizprobleme, Glaubwürdigkeitsdefizite und Erfolgchancen umfassender Reformen*. W: Die Weltwirtschaft 1994, zeszyt 1, str. 99-116
- Oppenländer K.H.: *Direktinvestitionen und Internationalisierung der deutschen Wirtschaft*. W: Kumar-Haussmann: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, Monachium 1992
- Ratzinger J.: *Investitionsklima in den Transformationsländern: Ergebnisse einer Ifo-Umfrage*. W: Ifo Schnelldienst 1994, 47 rocznik, nr 12, str.25-33
- Schmidt K.: *Foreign Direct Investment in Central and East European Countries: State of Affairs, Prospects and Policy Implications*. Kiel Working Paper nr 633, Kilonia 1994
- Shama A.: *Entry Strategies of US Firms to the Newly Independent States, Baltic States and Eastern European Countries*. W: California Management Review 1995, t. 37, nr 3 str. 90-109
- Siebert H. (red.): *Overcoming the Transformation Crisis. Lessons for the Successor State of the Soviet Union*. Tybinga 1993
- Svetlicic M., Rojec M.: *Foreign Direct Investment and Transformation of Central European Economies*. W: Management International Review 1994, t. 343, nr 4, str. 293-312
- UNCTAD: *World Investment Report 1994*. Nowy Jork i Genewa
- Welfens P.J.J.: *Foreign Investment in the East European Transition*. W: Management International Review 1992, t. 32, str. 199-218
- Woo W.: *The Art of Reforming Centrally Planned Economies: Comparing China, Poland and Russia*. W: Journal of Comparative Economics 1994, t. 18, nr 3, str. 276-308

Marketing jako czynnik transformacji gospodarki (omówienie dyskusji)

W rankingu międzynarodowej konkurencyjności (IMD i World Economic Forum w Szwajcarii) Polska i polskie firmy zajęły w 1995 roku 45 miejsce, w 1994 roku – 41 miejsce (ostatnie wśród badanych państw. Badania dotyczyły m.in.: rentowności przedsiębiorstw, rozwoju sztuki strategii i taktyki gospodarczej, stosunku do klienta i własnego pracownika, technologii marketingowych, ale przede wszystkim efektywności managementu.

Po pięciu latach prób transformacji gospodarki, po nadziejach związanych z gospodarką rynkową, po pełnym zadufaniu w siebie, że gotowi jesteśmy do „wejścia do Europy” – informacja ta jest szokująca! Jakość polskiego managementu nie poprawia się, lecz pogarsza, co jest paradoksem na tle publikowanych danych oficjalnych.

Rzeczywistość gospodarcza przedstawiona w referatach profesorów Meferta, Meissnera i Pausenbergera, jak i Krzyżnińskiego, musi zatem sprowadzić nas do myślenia w kategoriach zachodnioeuropejskich. Na rynku wewnętrznym nadmiar niewykorzystanego kapitału polskiego, obfitość dóbr importowanych, popyt dławiony niskimi dochodami, oczekiwania na inwestycje zagraniczne, niepewność warunków inwestowania – sprawiają, że marketing staje się pojęciem „zawieszonym”, nie wywierającym wpływu zarówno na decyzje produkcyjne, jak i konsumpcyjne. Pojawia się także pytanie, czy polski marketing winien być marketingiem pro-podażowym, pro-popytowym, czy też pro-humanistycznym?

W porównaniu z Węgrami i Czechami reformy gospodarcze w Polsce nie zostały przeprowadzone do końca. Dotyczy to przede wszystkim sytuacji prawnej przedsiębiorstw stanowiących prawie 50% majątku państwa. Dyrektorzy przedsiębiorstw państwowych skazani są na dramatyczną sytuację, bowiem muszą utrzymywać ekonomiczną i społeczną równowagę między kierownictwem zakładów a związkami zawodowymi. Sytuacji tej nie można porównać z żadnym przedsiębiorstwem niemieckim, w którym mamy do czynienia z prawem o współdecydowaniu załogi o losach przedsiębiorstwa. W chwili obecnej sytuacja Polski podobna jest do sytuacji jugosłowiańskiej.

Potrzebna zatem jest natychmiastowa prywatyzacja przedsiębiorstw, jak twierdzą niektórzy. Komerccjalizacja przedsiębiorstw, ich restrukturyzacja – nie rozwiązuje problemu. Demonopolizacji do końca nie przeprowadzono i z prawnego punktu widzenia w wielu dziedzinach gospodarki nic się nie zmieniło; co więcej, poprzedni stan rzeczy jest chroniony.

Ponieważ stosunki własności w Polsce nie zostały uregulowane, powoduje to hamowanie procesów inwestycyjnych, zarówno poprzez inwestorów krajowych, jak i tych z Unii Europejskiej.

Spośród barier związanych z procesami inwestowania w Europie Środkowej i Wschodniej należy wymienić :

- deficyt informacji dotyczących warunków zawierania spółek joint-ventures;
- deficyt informacji dotyczących oceny przedsiębiorstw, z którymi partnerzy zachodni mogliby podjąć współpracę;
- niezadawalające i skomplikowane struktury prawne, nieuregulowane i nieczytelne prawa dotyczące nabywania gruntów, transferu kapitału;
- zachodnim inwestorom grozi gospodarcza i polityczna niestabilność;
- brak gwarancji dotyczących prywatnej własności;
- brak nieograniczonego transferu kapitału;
- brak możliwości nabycia na własność gruntów, na których budowane będą przedsiębiorstwa;
- mało czytelne przepisy celne i importowe;
- brak możliwości udziału partnerów zagranicznych w procesach prywatyzacji: „małej prywatyzacji”, rozumianej jako handel detaliczny i hurtowy, rzemiosło i gastronomia, oraz „dużej prywatyzacji”, rozumianej jako rozbięcie monopolu państwa i oddanie ich w ręce prywatne.

Dokonując penetracji rynków zagranicznych, przedsiębiorstwa niemieckie rozpoczynają od analizy popytu, podaży, cen, struktury rynku i struktur branży. Jeżeli rynek jest trudny, jeżeli istnieje silna konkurencja – należy prowadzić aktywny marketing. Jednakże ze względu na koszty nie może to być marketing za wszelką cenę, musi to być marketing oszczędny. Unika się wtedy wysokich nakładów na inwestycje, można zmniejszać wydatki na reklamę, ogranicza się również wydatki na dział zbytu.

Duże przedsiębiorstwa, inwestując w Europie Środkowej i Wschodniej, w przypadku usunięcia barier prawnych, ekonomicznych i politycznych gotowe są do natychmiastowego pojawienia się na rynku. Ponadto przedsiębiorstwa te nie ponoszą wysokich kosztów marketingowych, gdyż w ramach globalizacji działań wykorzystują instrumenty i zasoby z innych rynków zbytu.

Nie mają one zazwyczaj wyodrębnionych działów marketingowych, bo-wiem wszystkie fazy ich działania, wszystkie działy przedsiębiorstw kierują się filozofią marketingową, dominuje maksymalizacja zysków i agresywny marketing.

Bardziej złożona jest sytuacja przedsiębiorstw małych i średnich. Mają one taki charakter nie z tego względu, że właściciel chce mieć właśnie takie przedsiębiorstwo. Najczęściej nie mogą one przejść do wyższej grupy przedsiębiorstw ze względu na brak kapitału, kwalifikacji, zdolnych pracowników, nowych technologii. Małe przedsiębiorstwa muszą zatem czynić wszelkie starania, aby ukierunkować się na klienta. Muszą być bardzo elastyczne, muszą indywidualizować działania, muszą żyć marketingiem. Trzeba jeszcze podkreślić, że zarządzanie małym przedsiębiorstwem w sposób marketingowy zwiększa jego skuteczność konkurowania z wielkimi firmami.

Oczywiście związane jest to z kosztami marketingowymi. Często koszt marketingu wyznacza optimum rozwoju i działalności przedsiębiorstwa. Jest on jednak niezbędny inwestycją rynkową, efektywną w dłuższym okresie czasu.

Dylematem dla nauki i praktyki jest zmiana podejścia do problemów marketingu. Jeżeli w firmie jest dział marketingu, to nikogo nie dziwi, że elementy marketingu-mix są realizowane. Problem pojawia się natomiast, gdy cała firma przedstawia się na zarządzanie marketingowe (wg podejścia systemowego i sytuacyjnego). Wiele instrumentów uzyskuje wówczas inny priorytet, np. klasyczna reklama traci na znaczeniu, gdy zwiększa się znaczenie komunikacji bezpośredniej itp. Wydaje się, że jest to nowa faza rozwoju marketingu.

Agresywna, totalna reklama i marketing masowy – jak obserwuje się w Niemczech – przestają rywalizować z indywidualizacją marketingu. Potężne nasycenie rynku często tymi samymi usługami (np. usługi bankowe) czy produktami, duża liczba działających w tej samej branży producentów – zmuszają firmy do bezpośrednich kontaktów z odbiorcami usług czy kupującymi. Wynika z tego fakt, że tradycyjne działania marketingowe nie są już wystarczające. Zalew rynku obfitością dóbr zmusza firmy do konkurencji przy użyciu wszystkich elementów marketing-mixu, a nie tylko do konkurencji cenowej, bądź też do personifikacji sprzedaży.

Jaki jest zatem obecny wizerunek producenta-sprzedawcy w Polsce? Tworzenie przedsiębiorstw w Polsce ciągle jest obciążone chorobą komunizmu. Przedsiębiorca musi być wiarygodny na zewnątrz firmy i wewnątrz niej, charakteryzować go musi jedność myślenia i działania. Stąd wywodzić może się stwierdzenie, że wielkie przedsiębiorstwa – to „wielcy ludzie”, a małe przedsiębiorstwa to „mali ludzie”.

Współczesny marketing wywodzi się z handlu. Gdy zakończyliśmy fazę gospodarki nakazowo-rozdzielczej, wracamy również do gospodarki przedsiębiorstw! Dla konsumenta nie jest zbyt istotna produkcja – ważny dla niego jest proces wymiany, który może być najbardziej ludzkim kontaktem producenta z konsumentem. W małych firmach i przedsiębiorstwach proces wymiany sprowadza się do osobistego kontaktu producenta z odbiorcą i pełnej dobrowolności i świadomości wyboru produktu. Osobowość właściciela firmy kształtuje tożsamość produktu i przedsiębiorstwa. Właściciel firmy staje się osobą publiczną, także firma musi tak samo jak on uzyskać aprobatę społeczną i rynkową. Wynika z tych informacji, że na rynku winna pojawić się nie tylko większa ilość producentów zorientowanych marketingowo, ale muszą oni mieć zupełnie nowe cechy oraz odpowiedni stosunek do człowieka i jego indywidualności.

W Polsce prowadzone są prace nad ustawą o samorządzie gospodarczym. Potrzebny jest nam samorząd gospodarczy, który będzie ukierunkowany na przyszłość. Ważne jest tworzenie wizji przedsiębiorstw, które będą funkcjonowały w przyszłości, i które będą musiały walczyć o swoją pozycję w gospodarce europejskiej i światowej. Konstruowane winno być odpowiednie dla nich instrumentarium marketingowe, które musi uwzględniać zarówno wizję przyszłości tych przedsiębiorstw, jak i tendencje rozwoju gospodarki światowej. Marketing musi być procesem, który należy różnicować i przystosowywać do koniunktury gospodarczej, sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw. Musi uwzględniać bieżącą i przyszłą sytuację polityczną krajów, kulturowe i socjologiczne aspekty rozwoju społeczeństw, makro- i mikroregionów. Marketingu trzeba się jednak uczyć i w praktyce codziennej go doskonalić. Jest to rola samorządu.

Muszą być indywidualizowane wzory zachowań przedsiębiorstw i konsumentów w nowo powstających międzynarodowych uniach i stowarzyszeniach gospodarczych. Marketing nie stanowi stałego pakietu zachowań rynkowych. Należy traktować go obecnie jako ramowy zbiór działań, w którym uczestnicy rynku muszą się poruszać. Nie można bowiem bezpośrednio i automatycznie przenosić doświadczeń marketingowych jednego kraju do drugiego.

W marketingu międzynarodowym należy dynamicznie rozwijać marketing uwzględniający specyfikę danego kraju. Wymienione pole do popisu mają tu polskie uczelnie ekonomiczne, które muszą stwarzać wzory skutecznego marketingu polskiego, wybiegającego w przyszłość. Ponieważ obecnie polskie przedsiębiorstwa działające na rodzimym rynku funkcjonują tak, jak np. przedsiębiorstwa niemieckie w latach 60-tych, należałoby zastanowić się, w ja-

ki sposób i przy pomocy jakich narzędzi była w nich wdrażana filozofia i technologia marketingowa. Marketingowe pobudzenie przedsiębiorstw jest też problemem właściwej współpracy z mass-mediami.

Wydaje się, że nie można pominąć poszczególnych stadiów rozwoju marketingu. Polskim przedsiębiorcom niezbędni są „promotorzy” marketingu, a dopiero następnie jego wdrażanie. Jeżeli kierownicy przedsiębiorstw nie są marketingowcami, wtedy należy poszukać promotorów, którzy podejmą zadania marketingowe. Trzeba jednak dążyć do podniesienia na wyższy poziom wiedzy i umiejętności marketingowych u kierowników firm.

Jeżeli zarządzanie firmą ma być skuteczne, musi być nakierowane na klienta. Firma ma obowiązek być blisko klienta, być elastyczną w swoich działaniach, powinna dobrze reagować na indywidualne wymagania klientów. Stuleży temu mogą zmiany klasycznych struktur organizacyjnych przedsiębiorstw i wzmocnienie powiązań motywacyjnych między poszczególnymi działaniami tych przedsiębiorstw (np. tworzenie zespołów roboczych). Marketingu nie można utożsamiać ze sprzedażą. Marketing jest czymś więcej niż czynności sprzedaży, reklamy czy badań rynku.

Jest to wszechogarniająca koncepcja całej firmy, wszystkich funkcji i czynności, zaś dobrze wprowadzony do firmy marketing staje się funkcją koordynująco-integrującą wszystkie pozostałe, a więc produkcję, dystrybucję, finansowanie i kierowanie zespołami ludzkimi.

Marketing jest także oddziaływaniem na szeroko pojęte otoczenie przedsiębiorstwa. Sukcesy w kontaktach z klientami muszą być przygotowane odpowiednio skształtowanymi relacjami firmy z polityczno-prawnym segmentem otoczenia.

Małe i średnie firmy dochodzą do właściwego oddziaływania na politykę rządu poprzez zrzeszanie się w samorząd gospodarczy (oddzielnie przedsiębiorców, pracodawców i branżystów – na wzór samorządu gospodarczego w Republice Federalnej Niemiec).

Także w marketingu międzynarodowym firmy zrzeszają się w mieszane izby przemysłowo-handlowe, które zbierają informacje o rynkach i koniunkturze ogólnej, o przepisach szczegółowych handlu i poruszania się na rynkach zagranicznych.

Rola państwa we wspomaganiu marketingu przedsiębiorstw jest znacząca. To państwo jest odpowiedzialne za tzw. warunki ramowe rozwoju i działań przedsiębiorstw. Dotyczy to w szczególności małych i średnich firm.

Wszelkie usługi i delegacje czynności niezbędnych dla przedsiębiorstw państwo winno przekazywać samorządowi gospodarczemu, jednocześnie dba-

jąc, aby ogólne warunki ramowe gwarantowały przedsiębiorstwu wolność ekonomiczną (economic freedom).

Obserwacje rozwoju „economic freedom” nie są dla Polski pochlebne. Amerykańska The Heritage Foundation plasuje nas na listach rankingowych zaledwie na 61 miejscu. Oznacza to również, że reformy gospodarcze, których głównym celem jest poszerzenie wolności gospodarczej, uległy spowolnieniu.

W przedsiębiorstwie polskim trzeba zacząć mówić o systemach wartości, które – jak potwierdzają badania amerykańskie (np. Petersa i Watermana) – są elementem doskonałości i sukcesu przedsiębiorstwa (tzw. shared values).

Ich twórcą i propagatorem jest przedsiębiorca, który wraz ze swoją firmą stanowi określony byt społeczny o określonych zadaniach, przede wszystkim wobec społeczeństwa.

System wartości nadaje przedsiębiorstwu sens istnienia, sens produkowania i dystrybucji oraz wymiany. Wobec tego należy podnieść społeczną odpowiedzialność przedsiębiorcy i przedsiębiorstw. Także przedsiębiorstwa zagraniczne i zagraniczni inwestorzy nie mogą być od niej uwolnione.

Przedsiębiorca jako określona osobowość ma wpływ na szerokie kręgi społeczne i na inne firmy, jak również na konsumenta.

Wdrażanie marketingu jest skuteczne, gdy przyjmuje się sytuacyjne podejście, przystosowane do rozpoznania sytuacji. Jest to zawsze indywidualizacja celów i sposobów dochodzenia do nich.

(opr. M. Siniarski)

Informacja o autorach

Prof. dr hab. Heribert Meffert od 1969 roku jest kierownikiem katedry Betriebswirtschaftslehre (BWL) na uniwersytecie w Münster, gdzie w 1989 r. założył pierwszy instytut marketingu w wyższych szkołach niemieckich i został jego dyrektorem.

Jest także współzałożycielem i członkiem zarządu głównego Naukowego Towarzystwa Marketingu i Zarządzania Przedsiębiorstwami (Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.), integrującym wybitnych praktyków i teoretyków.

Jest twórcą koncepcji nauczania marketingu według podejścia praktycznego i problemowego (praxis – und problemorientiertes Lehrkonzept), której podporządkował badania naukowe swego instytutu. W obecnej fazie badań katedry i instytutu punktem ciężkości stał się międzynarodowy marketing, co odpowiada zamówieniu społecznemu niemieckich przedsiębiorstw. Drugim innowacyjnym kierunkiem, rozwijanym przez prof. Mefferta, jest zarządzanie zorientowane ekologicznie (Umweltmanagement).

Prof. Meffert jest autorem ponad 300 publikacji, w tym kilku podstawowych uniwersyteckich podręczników marketingu ogólnego i międzynarodowego.

Prof. dr hab. Hans Günther Meissner od 1973 roku jest kierownikiem katedry marketingu na uniwersytecie w Dortmundzie. Zajmuje się marketingiem zorientowanym międzynarodowo i tzw. metamarketingiem, czyli marketingiem w organizacjach non-profit, czy też różnych instytucjach użyteczności publicznej (np. w zarządach miejskich, przedsiębiorstwach komunalnych etc.).

Prof. Meissner jest pionierem podejścia marketingowego do zarządzania międzynarodowego (Internationale Unternehmensführung). Rozpatrując procesy decyzyjne i funkcje przedsiębiorstwa w ich międzynarodowych uwarunkowaniach, podkreśla przede wszystkim strategiczny charakter międzynarodowego zarządzania na rynkach zagranicznych, w którym podstawą jest marketing międzynarodowy. Prof. Meissner zajmuje się również tzw. euromarketingiem, wychodząc z założenia, że tylko siły gospodarcze zjednoczonej Europy mogą zapewnić wysoką konkurencyjność światową firm europejskich we współza-

wodnictwie z firmami azjatyckimi. Jego koncepcja euromarketingu to przede wszystkim integracja strategiczna i operacyjna na szczeblu przedsiębiorstw w zakresie wszystkich instrumentów marketingu oraz organizacyjne przystosowanie typu marketingowego przedsiębiorstw w oparciu o orientację na konsumenta z kręgu kultury europejskiej.

Prof. Meissner ogłosił ponad 300 publikacji, w tym szereg podręczników uniwersyteckich, m.in. *Strategisches Internationales Marketing*, Berlin 1987.

Jest członkiem zarządów kilku towarzystw – niemieckich i międzynarodowych. Współpracuje z Uniwersytetem Śląskim w Katowicach.

Prof. dr hab. Eberhard Pausenberger od początków swej kariery naukowej specjalizuje się w problematyce organizacji i finansowania wielobranżowych koncernów i korporacji międzynarodowych. Jest kierownikiem katedry *Betriebswirtschaftslehre* na uniwersytecie w Gießen, kierownikiem grupy roboczej „Organizacja i kierowanie międzynarodowymi przedsiębiorstwami” i fellow in the Academy of International Business, gdzie w szczególności bada międzynarodowe joint-ventures przedsiębiorstw niemieckich w świecie (głównie w Azji).

Jest doradcą wielu niemieckich przedsiębiorstw, w tym Dresdner Bank. Ogłosił wiele publikacji i ekspertyz w zakresie zarządzania na międzynarodowych rynkach. Współpracuje z Uniwersytetem Łódzkim (katedra prof. J. Kortana).

Jego zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się obecnie na zarządzaniu finansowym w koncernach międzynarodowych.

Prof. dr hab. Aleksander Krzymiński kieruje seminarium marketingu międzynarodowego i wykłada filozofię i politykę zarządzania na rynkach zagranicznych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Pracował przez 26 lat jako kupiec, importując herbatę, eksportując maszyny, artykuły sportowe i gospodarstwa domowego. Przez dwa lata kierował firmą w Niemczech, pośrednicząc w imporcie stali, maszyn, artykułów sportowych i gospodarstwa domowego, a także pianin. Dzięki skutecznemu wdrożeniu marketingowej koncepcji zarządzania uwolnił tę firmę z długów i wprowadził ją do strefy zysków o tendencjach wzrostowych (56,6 mln DM w 1970 r.).

Relegowany z pracy menedżerskiej (1970 r.) skoncentrował się na dydaktyce i studiach komparatywnych nowoczesnego marketing-management. Ukończył studia w International Marketing Institute Uniwersytetu Harvarda. Wykładał na uniwersytetach w Łodzi, Warszawie oraz w USA, Niemczech,

Austrii, we Włoszech i innych. Był kierownikiem pracowni w PAN. Jako starszy ekspert UNCTAD i ITC/GATT opracował strategię irackiego eksportu oraz program zarządzania marketingowego w handlu Etopii. W Polsce opracował wiele planów-programów wdrożenia zarządzania marketingowego dla różnych branż przemysłowych. Był wiceministrem spraw zagranicznych RP (1990-1992). Jest autorem ponad 300 prac publicystycznych, naukowych, ekspertyz oraz książek. Jego „Marketing” wydany przez PIHZ był pierwszą monografią popularno-naukową na ten temat w Polsce (1963). Pełni funkcję prezesa Zarządu Głównego Polskiego Towarzystwa Marketingowego.