Część II

Zachowanie się przedsiębiorstwa w obrocie międzynarodowym

Krzysztof FONFARA

INTERNACJONALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA A JEGO ZORIENTOWANIE MARKETINGOWE

Uwagi wprowadzające

Celem artykułu jest próba reinterpretacji procesów internacjonalizacji i marketingowego zorientowania przedsiębiorstw oraz wskazania na podstawie badań empirycznych występujących związków pomiędzy angażowaniem się firmy w działalność zagraniczną a sposobem podejścia do działalności na rynku. W centrum zainteresowania będą polskie przedsiębiorstwa, które zostały objęte szerokimi badaniami w 1993 roku.

Badania prowadzone były w ramach projektu ACE sponsorowanego przez Unię Europejską. Oprócz Polski objęto nimi Węgry, Bułgarię, wcześniej Wielką Brytanię[1]. Zasadniczym ich celem było określenie wiedzy

---

[1] Badaniami kierował zespół w składzie: prof. Graham Hooley - Aston Business School, Wielka Brytania; prof. Krzysztof Fonfara - Wielkopolska Szkoła Biznesu, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Polska; dr Jozsef Beracs - Budapest Economics University, Węgry; dr Marin Marinow - Technical University of Sofia, Bułgaria; prof. George Avlonitis - Athens University of Economics, Grecja; dr David Shipley - Trinity College, Dublin, Irlandia.

z zakresu marketingu oraz sposobu jej wykorzystania przez przedsiębiorstwa we wspomnianych krajach. W Polsce dodatkowo rozszerzono badania o wybrane aspekty międzynarodowych działań firmy. W każdym z krajów badaniami objęto 3000 przedsiębiorstw. Ankietowanie poprzedzono wywiadami przeprowadzonymi w 35 przedsiębiorstwach. Miały one na celu przetestowanie zaprojektowanej ankiety zarówno jeśli idzie o jej formę oraz zakres, jak i prawidłowe zrozumienie zawartych w niej pytań. Ostateczna szósta z kolei 16-stronicowa wersja ankiety zawierała 53 pytania. Była ona dodatkowo testowana za pomocą kompleksowych wywiadów.

Ankieta została skierowana do dyrektorów bądź właścicieli firm, a treść załączonego do niej listu przewodniego wskazywała jednoznacznie, iż respondentem powinien być „mózg" firmy, przy czym jeśli jest to możliwe najwyższa w hierarchii przedsiębiorstwa osoba (członek dyrekcji), której podlega marketing.

W Polsce próbka 3000 przedsiębiorstw została dobrana na podstawie dwóch głównych kryteriów: wielkości przedsiębiorstwa oraz branży (zgodnie ze Standard Industrial Classification).

Panel ekspertów, składający się ze statystyków i ekonomistów określił strukturę przedsiębiorstw pod względem ich wielkości i branżowego przyporządkowania. Wzięto pod uwagę relatywną wagę danej branży, mierzoną jej przybliżonym udziałem w tworzeniu dochodu narodowego i występujące w tym zakresie względne różnice pomiędzy poszczególnymi rozpatrywanymi branżami. W ramach podziału branżowego zastosowano dwa kryteria doboru: wagę trzech grup przedsiębiorstw wyróżnionych według wielkości (małe, średnie, duże) i założoną przybliżoną liczbę przedsiębiorstw w ramach wyróżnionych branż.

Dodatkowo uwzględniono terytorialne rozmieszczenie przedsiębiorstw w Polsce. Pośrednio wzięto również pod uwagę kryterium własności, zakładając, że większość dużych przedsiębiorstw (zatrudniających ponad 500 osób) stanowi nadal własność państwową. Następnie na podstawie wymienionej wyżej procedury w sposób losowy dobrano 3000 przedsiębiorstw. Strukturę próbki przedstawia tabela 1.

Ankiety zostały wysłane do 3000 przedsiębiorstw. Ze względu na niemożność doręczenia przesyłki (adresat nieznany itp.) poczta zwróciła 91 kwestionariuszy, ponadto 31 zwrócono z powodu procesu likwidacyjnego przedsiębiorstw. Ankieta faktycznie dotarła więc do 2878 firm, z czego odpowiedziało na nią 897 respondentów, co daje wskaźnik odpowiedzi 31,1%. Stwierdzono, że tak uzyskana próbka, ogólnie biorąc, jest reprezentatywna w stosunku do próbki pierwotnej zarówno jeśli idzie o podział według wielkości przedsiębiorstw, jak i ich branżowe przypo-

Tabela 1

Struktura badanej próbki

Branża	Liczba pracowników w przedsiębiorstwie			%
	10-99	100-499	500 i więcej	
Rolnictwo	50	200	100	11,7
Budownictwo	100	100	150	11,7
Transport	20	20	20	2,0
Handel hurtowy	300	50	50	13,3
Usługi finansowe	20	20	20	2,0
Przemysł wydobywczy	-	-	50	1,7
Produkcja	20	400	500	30,6
Usługi komunikacyjne	-	20	10	1,0
Handel detaliczny	300	50	50	13,3
Usługi	190	140	50	12,7
Ogółem	**1000**	**1000**	**1000**	**100,0**

Źródło: Opracowanie własne.

rządkowanie. Można jedynie zauważyć, iż reprezentacja przedsiębiorstw największych (ponad 500 pracowników) jest nieco zawyżona w stosunku do przedsiębiorstw najmniejszych (por. tabl. 1, 2, 3).

Tabela 2

Struktura branżowa respondentów

Branża	Liczba	%
Rolnictwo	85	9,5
Budownictwo	109	12,2
Transport	19	2,1
Handel hurtowy	84	9,4
Usługi finansowe	19	2,1
Przemysł wydobywczy	23	2,6
Produkcja	344	38,4
Usługi komunikacyjne	4	0,4
Handel detaliczny	72	8,0
Inne usługi	97	10,8
Inne	36	4,0
Brak odpowiedzi	5	0,5
Ogółem	**897**	**100,0**

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3

Struktura respondentów według wielkości przedsiębiorstwa

Liczba pracowników	Liczba	%
Poniżej 10	31	3,5
10 do 99	179	20,0
100 do 199	110	12,3
200 do 499	185	20,6
500 i więcej	383	42,6
Nie wiem	9	1,0
Ogółem	**897**	**100,0**

Źródło: Opracowanie własne.

1. Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw

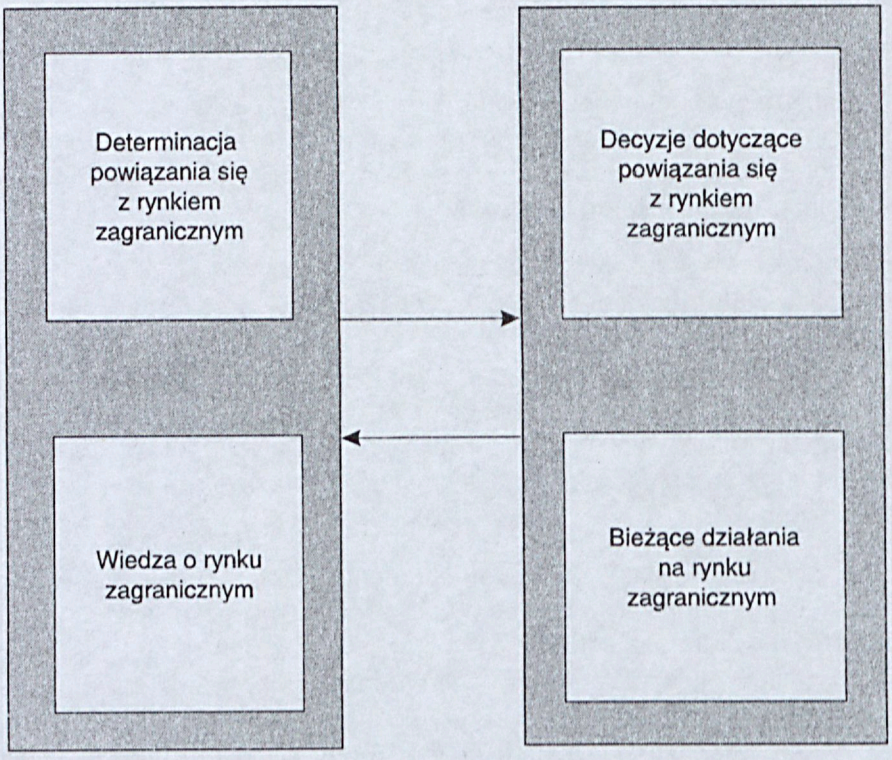
1.1. Istota internacjonalizacji

Internacjonalizacja firmy, w ujęciu ogólnym, to proces jej wchodzenia na rynki zagraniczne. Najbardziej rozpowszechnioną w tym zakresie koncepcją jest model stopniowego angażowania się przedsiębiorstwa w operacje zagraniczne, podkreślający znaczenie zależności pomiędzy rozwojem wiedzy o rynkach i działaniach zagranicznych a zwiększającym się angażowaniem zasobów firmy w przedsięwzięcia na rynkach międzynarodowych[2]. W omawianym podejściu internacjonalizacja ma ewolucyjny charakter i jest funkcją doświadczenia zbieranego przez przedsiębiorstwa w trakcie swojej działalności. Cykle uczenia się zawierają zarówno procesy defensywnego dostosowania się do obcych rynków, jak i procesy, w których wiedza i doświadczenie używane są do poprawy pozycji przedsiębiorstwa w międzynarodowym otoczeniu w sposób ofensywny. Zbieranie informacji, poziom chęci angażowania zasobów, oczekiwania co do atrakcyjności eksportu, skłonności do podejmowania ryzyka wśród zarządu przedsiębiorstwa są podstawowymi czynnikami w opisie procesów internacjonalizacji.

---

[2] **J. Johanson, F. Wiedersheim-Paul**, The Internationalization of the Firm - Four Swedish Case Studies, Journal of Management Studies 1975, No 3 .

Wyróżnia się 4 elementy modelu internacjonalizacji[3]:
- determinację związania się z danym rynkiem zagranicznym,
- wiedzę o danym rynku zagranicznym,
- decyzje dotyczące zaangażowania się w operacje na danym rynku,
- bieżące działania na rynku zagranicznym.



Proces internacjonalizacji firmy

Źródło : **J. Johanson, J-E Vahlne,** The Mechanism of Internationalisation, International Marketing Review, Vol. 7, 1990, No 4, s. 12

Wiedza o danym rynku płynąca z doświadczenia umożliwia identyfikację możliwości korzystnych działań firmy na tym rynku i jest siłą

---

[3] **J. Johanson, J. Vahlne**, The Mechanism of Internationalisation, International Marketing Review, Vol. 7,1990, No 4.

napędową procesu internacjonalizacji. Posiadana wiedza praktyczna zmniejsza również ryzyko działania firmy na rynku, a jej odpowiednio duży zasób jest impulsem do większego angażowania zasobów firmy. Przyjmuje się, iż omawiany rodzaj wiedzy ma charakter lokalny i może być wykorzystany głównie na danym rynku zagranicznym. Rozróżnia się przy tym dwa typy wiedzy:

– wiedzę obiektywną – można ją posiąść w procesie nauczania,

– wiedzę związaną z doświadczeniem – można ją zdobyć poprzez osobiste doświadczenia.

Istotnym założeniem jest stwierdzenie, iż wiedzę o rynku, w tym o możliwościach danego rynku i jego problemach możemy uzyskać przede wszystkim poprzez doświadczenie związane z naszymi bieżącymi działaniami na danym rynku.

Z modelu wynikają dwa wnioski:

– proces internacjonalizacji przebiega stopniowo i składa się z wielu etapów,

– wchodząc na rynek zagraniczny należy przezwyciężyć (w procesie uczenia się) tzw. dystans psychiczny wynikający między innymi z różnic językowych, kulturowych, politycznych itp.; jego występowanie powoduje zakłócenia w przepływie informacji pomiędzy naszą firmą a rynkiem zagranicznym.

Na podstawie licznych badań przedstawiciele omawianego nurtu wskazują, iż w praktyce mogą wystąpić odstępstwa od przyjętych prawidłowości, w szczególności gdy:

– firma ma olbrzymie zasoby i ewentualne niepowodzenia związane z zaangażowaniem niewielkiej części jej potencjału są niewielkie; duże firmy o nadwyżce zasobów będą zatem robiły większe kroki na ścieżce internacjonalizacji,

– rynek zagraniczny jest jednorodny i ustabilizowany; wiedza może być zdobywana w inny sposób niż tylko poprzez doświadczenie,

– firma ma olbrzymie doświadczenie w działaniach na podobnych rynkach zagranicznych i może to wykorzystać w operacjach na danym rynku zagranicznym.

W ramach omawianego podejścia do procesu internacjonalizacji firmy zaproponowano różne wersje faz angażowania się przedsiębiorstwa w operacje międzynarodowe. Na podstawie przeprowadzonych badań, między innymi przez szwedzką szkołę internacjonalizacji, wyróżniono następujące fazy:

– ustabilizowana pozycja firmy na rynku krajowym,

– początek eksportu (udział eksportu w sprzedaży ogółem mniejszy niż 15%, eksport rozwijany jest do mniej niż 10 krajów),
– konsolidacja eksportu (udział eksportu w sprzedaży ogółem większy niż 15%),
– utworzenie oddziału ds. sprzedaży na rynku zagranicznym,
– utworzenie oddziału produkcyjnego na rynku zagranicznym,
– powstanie firmy wielonarodowej.

Taka ścieżka internacjonalizacji nie może mieć jednak charakteru uniwersalnego, gdyż z założenia odnosi się do największych firm, których ostatnim etapem rozwoju jest uruchomienie działań zagranicznych charakterystycznych dla firm wielonarodowych.

Inne badania koncentrowały się głównie na analizie eksportowej ekspansji firmy i obejmowały również mniejsze przedsiębiorstwa. Ważne jest, iż wiele analiz bierze pod uwagę zestaw kryteriów umożliwiających podział procesu rozwoju firmy na poszczególne etapy. Przykładowo podkreśla się znaczenie udziału eksportu w wartości sprzedaży ogółem, zasób doświadczenia w eksporcie, charakterystykę kraju docelowego w eksporcie itp.[4] Selektywnie zastosowane kryteria dla analizy kolejnych faz internacjonalizacji mogą bowiem prowadzić do błędnych wniosków. Przykładowo eksponowany często udział eksportu firmy w jej ogólnych obrotach nie może być jedynym kryterium oceny stopnia jej zaangażowania w operacje zagraniczne, oceny dokonywanej między innymi dla stwierdzenia jej dojrzałości i kompetencji do prowadzenia omawianej formy działalności gospodarczej. Udział bowiem eksportu stanowiący na przykład 85% sprzedaży ogółem wskazywał by na duże merytoryczne zaangażowanie firmy w operacje zagraniczne. Dokładniejsza analiza poprzez zastosowanie dodatkowo kryterium sposobu realizacji eksportu może nam jednak wyjaśnić, iż w praktyce poziom wiedzy o rynkach zagranicznych oraz stopień zaangażowania zasobów rozpatrywanego przedsiębiorstwa jest bardzo niski. Prowadzi ono na przykład eksport na zasadzie podwykonawstwa i z istoty takiego sposobu działania wynika duża pasywność eksportera zdominowanego przez importera. W tym bowiem przypadku eksporter realizuje ściśle zamówienia importera z wykorzystaniem jego materiałów, projektów, wsparcia finansowego i technicznego. Dlatego też do analizy procesu internacjonalizacji przydatne może być uwzględnienie zależnych i niezależnych ścieżek internacjonalizacji obejmujących następujące etapy:

---

[4] **J. Bilkey, G. Tesar**, The Export Behaviour of Smaller - Sized Wisconsin Manufacturing Firms, Journal of International Business Studies 1977, No 8.

– wyspecjalizowany poddostawca/podwykonawca (sprzedaje za granicę jednemu dużemu odbiorcy, sprzedaż odbywa się pod marką odbiorcy),
– poddostawcy/podwykonawcy wielu odbiorców zagranicznych,
– stworzenie własnej marki handlowej,
– udoskonalenie produktu,
– próba osiągnięcia pozycji lidera na rynku międzynarodowym.

Jeszcze inne podejście wyróżnia odmienny od wcześniej zaprezentowanych zestaw faz procesu internacjonalizacji[5]. Stwierdza, iż dla oceny rozpatrywanego procesu ważne jest wyodrębnienie sekwencji faz zaczynających się od konwencjonalnego eksportera i poprzez fazę międzynarodowej współpracy kontraktowej (licencje, leasing, franchising) osiąganie najwyższego stopnia internacjonalizacji w postaci współpracy kapitałowej na rynkach zagranicznych (*joint ventures*).

W polskich warunkach ocena stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstw wypada zdecydowanie niekorzystnie. Większość bowiem firm plasuje się w bardzo początkowych fazach procesu internacjonalizacji (według modelu szkoły szwedzkiej i modelu zależnych i niezależnych ścieżek internacjonalizacji oraz modelu Lorange'a). Analizując istotę, zakres i sposób angażowania się firm polskich w operacje zagraniczne, musimy jednak uwzględnić fakt, iż przez wiele lat większość z nich nie miała możliwości samodzielnego prowadzenia eksportu. Zgodnie z przyjętą interpretacją państwowego monopolu handlu zagranicznego sprzedaż za granicę odbywała się za pośrednictwem wybranych i koncesjonowanych przedsiębiorstw handlowych. Dodatkowo znacząca część eksportu realizowana była przez agentów zagranicznych. Ich pozycja była wyraźnie dominująca w kontaktach z polskimi firmami handlowymi. Były one inicjatorami oraz faktycznymi realizatorami operacji zagranicznych. Stąd też procesy internacjonalizacji kształtowane były odmiennie od praktyk w krajach o gospodarce rynkowej[6]. Zmiany systemowe dokonane w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych zliberalizowały istotnie instytucjonalne ograniczenia w prowadzeniu operacji zagranicznych. Dodatkowo w sposób znaczący wzrosła rola nowo powstałych firm prywatnych w omawianej sferze działania. Dlatego też w przeprowadzonych badaniach

---

[5] **P. Lorange**, Co-operative Ventures in Multinational Settings: Framework, 2nd open International Marketing and Purchasing Seminar on International Marketing, Uppsala University 1985.

[6] Por. **K. Fonfara**, The Internationalization of Business in Poland, International Marketing Review, Vol. 7, 1990, No 4.

wprowadzono podział eksporterów uwzględniający polskie realia oparty na kryterium sposobu prowadzenia eksportu. Wyróżniono cztery możliwości:

- samodzielny eksport,
- eksport przez polskiego pośrednika,
- eksport poprzez pośrednika za granicą,
- podwykonawstwo dla zagranicznego przedsiębiorstwa.

Wprowadzony podział nie ma charakteru sekwencyjnego modelu internacjonalizacji i nie zakłada z góry określonego scenariusza angażowania się firmy w operacje zagraniczne. W praktyce bowiem okazuje się, iż firmy mogą jednocześnie wykorzystywać różne (nawet wszystkie) sposoby eksportu.

Ponadto przyjęcie określonego sposobu internacjonalizacji może wynikać nie z pewnej modelowej sekwencji rozwoju, a może być zdeterminowane przez otoczenie, specyfikę i strukturę branży bądź przez strategię marketingową konkretnego przedsiębiorstwa. Przyjęte zatem wstępnie w badaniu podejście było bliższe teoriom przyczynkowym niż stopniowego angażowania się przedsiębiorstw w działalność eksportową[7].

1. 2. Wybrane wyniki badań

Jak wcześniej wspomniano, w ramach badań nie przyjęto z góry jednej ścieżki angażowania się firmy w operacje zagraniczne przez pryzmat sposobów prowadzenia eksportu. Nie określono zatem, iż internacjonalizacja firmy zaczyna się od realizacji podwykonawstwa dla zagranicznego przedsiębiorstwa, a kończy się samodzielną realizacją eksportu. Oczywiście taki scenariusz jest możliwy i prowadzone wcześniej przez autora badania potwierdzają występowanie takiej sekwencji w praktyce. Nie ma jak na razie jednak wystarczających dowodów potwierdzających, iż taki sposób rozwoju zagranicznej działalności firm jest wyraźnie bardziej korzystny od innych możliwych opcji w tym zakresie (np. zainicjowanie eksportu w firmie na zasadzie samodzielnych operacji). Niemniej jednak można zauważyć, iż poszczególne sposoby prowadzenia eksportu różnią się od siebie między innymi zakresem posiadanej wiedzy i kompetencji,

---

[7] **S. Reid, P. Rosson**, Managing Export Entry and Expansion: An Overview, w: Managing Export Entry and Expansion, eds S. Reid, **P. Rosson**, Praeger, New York 1987.

rozporządzalnym kapitałem zrelatywizowanym do specyficznych wymogów danej branży i wielkości firmy.

Wśród badanych przedsiębiorstw dominowały firmy realizujące eksport za pośrednictwem polskich pośredników (por. tab. 4).

Tabela 4

Sposób prowadzenia eksportu przez polskie przedsiębiorstwa

Sposób prowadzenia eksportu	Liczba	%
Samodzielnie	198	22,1
Przez polskiego pośrednika	285	31,8
Przez pośrednika za granicą	32	3,6
Podwykonawstwo dla zagranicznego przedsiębiorstwa	24	2,7
Inne	59	6,6

Źródło: Opracowanie własne.

Widoczną grupą stała się jednak również grupa samodzielnych eksporterów (ponad 22% badanych firm). Prawie 40% badanych firm nie prowadziło eksportu w ogóle (por. tab. 5). Dla ponad 17% respondentów sprzedaż eksportowa stanowiła mniej niż 10% udziału w obrotach ogółem. Niecałe 6% przedsiębiorstw podkreśliło istotną rolę operacji eksportowych potwierdzonych ponad 50% udziałem w sprzedaży ogółem. Jednak generalnie dla prawie 56% firm eksport jest działalnością marginesową lub w ogóle go nie ma. Jedynie niecałe 17% respondentów określiło rynek zagraniczny jako podstawową domenę działania (por. tab. 6). Relatywnie najbardziej z rynkiem krajowym związane są firmy realizujące eksport w formie podwykonawstwa dla zagranicznego partnera, a najmniej przedsiębiorstwa eksportujące poprzez pośrednika za granicą. Najwięcej firm eksportujących mieści się w przedziale do 10% udziału w sprzedaży ogółem i dotyczy to wszystkich czterech grup respondentów wyróżnionych z uwagi na sposób prowadzenia eksportu (por. tab. 7).

W formie samodzielnego eksportu najczęściej sprzedawane były dobra konsumpcyjne (por. tab. 8). Eksport za pośrednictwem polskich firm handlowych był relatywnie również istotny dla wspomnianej grupy asortymentowej. Z kolei dobra inwestycyjne i usługi przemysłowe eksportowane były stosunkowo najczęściej na zasadzie podwykonawstwa na rzecz firmy zagranicznej.

Tabela 5

Udział eksportu w sprzedaży ogółem

Wyszczególnienie	0%		1 - 10%		11 - 25%		26 - 50%		Ponad 50%	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Eksport ogółem	347	38,7	153	17,1	89	9,9	71	7,9	53	5,9
Wspólnota Europejska (EWG)	81	9,0	155	17,3	69	7,7	54	6,0	67	7,5
Dawny ZSRR	111	12,4	97	10,8	13	1,4	18	2,0	10	1,1
Inne kraje dawnej RWPG*	100	11,1	97	10,8	23	2,6	4	0,4	3	0,3
Pozostałe kraje europejskie**	87	9,7	90	10,0	29	3,2	14	1,6	6	0,7
Ameryka Północna	113	12,6	44	4,9	11	1,2	9	1,0	4	0,4
Bliski Wschód	114	12,7	48	5,4	11	1,2	4	0,4	2	0,2
Azja	112	12,5	37	4,1	14	1,6	4	0,4	0	0,0

Objaśnienia:
* Grupa ,,inne kraje dawnej RWPG" obejmuje: Czechy, Słowację, Węgry, Bułgarię, Rumunię, Albanię oraz kraje byłej Jugosławii.
** Grupa ,,pozostałe kraje europejskie" w 1993 roku obejmowała: Austrię, Szwajcarię, Turcję, Szwecję, Norwegię i Finlandię.
Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 6

Sposób prowadzenia eksportu a rodzaj najważniejszego rynku firmy

Rodzaj rynku	Samodzielnie		Przez polskiego pośrednika		Przez pośrednika za granicą		Podwykonawstwo dla przedsiębiorstwa zagranicznego		Inne		Ogółem	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Krajowy	149	78,4	234	85,4	21	65,6	21	87,5	55	96,5	480	83,2
Zagraniczny	41	21,6	40	14,6	11	34,4	3	12,5	2	3,5	97	16,8
Razem	190	100,0	274	100,0	32	100,0	24	100,0	57	100,0	577	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 7

Sposób prowadzenia eksportu a udział eksportu w sprzedaży

Udział eksportu (w%)	Samodzielnie		Przez polskiego pośrednika		Przez pośrednika za granicą		Podwykonawstwo dla przedsiębiorstwa zagranicznego		Inne		Ogółem	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
0%	26	17,3	30	13,4	3	11,6	4	22,2	48	90,6	111	23,6
1 - 10%	38	25,3	98	43,8	8	30,8	6	33,3	3	5,6	153	32,5
11 - 25%	34	22,7	43	19,2	7	26,9	3	16,7	-	-	87	18,5
26 - 50%	29	19,3	33	14,7	1	3,8	4	22,2	-	-	67	14,2
Ponad 50%	23	15,4	20	8,9	7	26,9	1	5,6	2	3,8	53	11,2
Razem	150	100,0	224	100,0	26	100,0	18	100,0	53	100,0	471	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 8

Sposób prowadzenia eksportu a charakter dóbr/usług oferowanych przez przedsiębiorstwo

Charakter dóbr/usług	Samodzielnie		Przez polskiego pośrednika		Przez pośrednika za granicą		Podwykonawstwo dla przedsiębiorstwa zagranicznego		Inne		Ogółem	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Dobra konsumpcyjne trwałego użytku	26	13,3	26	9,2	3	10,0	1	4,2	5	8,6	61	10,3
Inne dobra konsumpcyjne	48	24,5	118	41,8	5	16,7	6	25,0	24	41,4	201	34,1
Materiały i podzespoły	27	13,8	30	10,7	6	20,0	-	-	3	5,2	66	11,2
Dobra inwestycyjne	33	16,8	59	20,9	8	26,7	7	29,2	6	10,3	113	19,2
Usługi przemysłowe	12	6,1	23	8,2	2	6,6	5	20,8	1	1,7	43	7,3
Usługi dla ludności	38	19,4	10	3,5	6	20,0	3	12,5	11	19,0	68	11,5
Inne	12	6,1	16	5,7	-	-	32	8,3	8	13,8	38	6,48
Razem	196	100,0	282	100,0	30	100,0	24	100,0	58	100,0	590	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

2. Zorientowanie marketingowe firmy – koncepcje i wybrane wyniki badań

Określenie, w jakim stopniu przedsiębiorstwo jest zorientowane marketingowo stało się przedmiotem licznych dyskusji specjalistów i stanowi istotny problem praktyczny. Z jednej bowiem strony rodzi się pytanie, w jaki sposób dokonywać reorientacji marketingowej firmy (według jakiego algorytmu, jeśli taki w ogóle istnieje), z drugiej zaś jak określić aktualny stopień marketingowego zorientowania firmy.

W podręcznikach z marketingu wyróżnia się pięć możliwych sposobów zorientowania działań rynkowych firmy, a mianowicie[8]:

– orientację produkcyjną – koncentracja na osiągnięciu wysokiej wydajności produkcji i technicznych aspektach produkcji,

– orientację produktową – koncentracja na wytwarzaniu doskonałego produktu i jego stałym ulepszaniu; projektowaniem wyrobów zajmują się służby techniczno-rozwojowe firmy z niewielkim udziałem lub bez udziału nabywcy; w centrum zainteresowania są wszelkie innowacje techniczne;

– orientację sprzedażową – koncentracja na działaniach wspierających sprzedaż produktu poprzez szeroką kampanię promocyjną i aktywną dystrybucję; celem jest sprzedaż produktu, a nie oferowanie tego, czego pragnie rynek; często stosuje się bardzo agresywną reklamę;

– orientację marketingową – koncentracja na zaspokajaniu potrzeb i pragnień nabywców;

– orientację społeczno-marketingową – próba powiązania potrzeb nabywcy, zysku przedsiębiorstwa i interesu publicznego; zakłada się uwzględnianie w działaniach rynkowych problematyki zanieczyszczania środowiska naturalnego, wyczerpywania się zasobów surowców naturalnych itp.

W centrum naszego zainteresowania znajduje się orientacja marketingowa. Jej wyróżnikami są:[9]

– potrzeby nabywcy (system zbierania informacji, w tym badania rynku),

– rynki docelowe,

---

[8] **Ph. Kotler**, Marketing - analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 13-26.

[9] **Ph. Kotler**, op. cit.

- segmentacja rynku,
- wybór docelowego segmentu rynku,

– skoordynowane działania marketingowe,
- zintegrowanie różnych czynności w ramach działań marketingowych (produkt, promocja, dystrybucja, ceny),
- skoordynowanie marketingu z innymi działaniami wewnątrz firmy,

– rentowność,
- zysk, a nie tylko wielkość sprzedaży jest celem firmy,
- stała analiza rentowności poszczególnych produktów, segmentów rynku i poszczególnych klientów.

Według nieco innego podejścia orientację marketingową wyróżnia nacisk położony na[10]:

– potrzeby nabywcy,
– analizę otoczenia firmy, w tym konkurencji,
– segmentację rynku,
– dostosowanie organizacji firmy do realizacji działań marketingowych.

Stopień marketingowego zorientowania firmy można określać stosując różny zestaw kryteriów i sprawdzając występowanie określonych funkcji, procesów, czynności i komórek w danym przedsiębiorstwie. Akcentuje się przy tym w odmienny sposób części składowe koncepcji marketingowego działania. Proponuje się przykładowo kryteria marketingowego zorientowania firmy związane z systemem generowania, przekazywania i wykorzystania informacji[11]. Precyzuje się przy tym, czym powinny charakteryzować się poszczególne systemy, w szczególności:

– system generowania informacji – dotyczy całej firmy, a nie tylko komórki marketingowej; obejmuje dane o aktualnych i przyszłych potrzebach nabywcy oraz o otoczeniu firmy (m.in. o konkurentach),

– system przekazywania informacji – formalne i nieformalne upowszechnianie informacji rynkowych tak, aby każdy w firmie miał świadomość sytuacji rynkowej i potrzeb nabywcy,

– system wykorzystania informacji – wybór rynków docelowych, oferowanie produktów i usług zgodnych z informacjami o potrzebach nabywcy, dystrybucja i promocja produktów zgodna z oczekiwaniami

---

[10] **R. Brown**, Marketing - A Function and a Philosophy, The Quaterly Review of Marketing, Spring/Summer 1987.

[11] **A. Kohli**, **B. Jaworski**, Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, Journal of Marketing, April 1990.

nabywców; wszystkie komórki firmy biorą udział w działaniach zmierzających do przygotowania oferty zgodnej z ujawnionymi preferencjami nabywców.

W ramach innego podejścia można brać pod uwagę następujący zestaw działań określających marketingowe zorientowanie firmy:

- badanie rynku,
- określanie celów,
- formułowanie strategii działania,
- rozporządzanie odpowiednio przygotowanym zespołem ds. marketingu,
- prowadzeniem marketingu wewnętrznego.

W przypadku stwierdzenia braku któregoś z wyżej wymienionych działań trudno mówić o faktycznym marketingowym zorientowaniu firmy. Prowadzone w ostatnich latach przez autora badania i obserwacje potwierdzają, iż coraz większe znaczenie dla skuteczności i realności marketingu w firmie odgrywa marketing wewnętrzny i to nie tylko w przypadku przedsiębiorstw usługowych.

W praktyce w zależności od celu i zakresu badań, a także możliwości finansowych i czasu można brać węższy bądź szerszy zestaw elementów charakterystycznych dla marketingowego zorientowania firmy. Niekiedy może być to odpowiednio przygotowany zestaw nawet kilkudziesięciu pytań, których odpowiedzi mogą nam wskazać na aktualny stan zaawansowania firmy w zakresie koncepcji marketingowej. W zależności od celu badań ankietowanie może być pogłębione bezpośrednią analizą i obserwacją w danej firmie.

W ramach przeprowadzonych badań starano się zidentyfikować, jaką orientację reprezentują analizowane przedsiębiorstwa. W tym celu w sposób opisowy określono trzy możliwe sposoby działań rynkowych firmy (por. tab. 9).

Porównując wyniki zamieszczone w tabeli z wcześniej zaprezentowanymi wyróżnikami orientacji rynkowych, widzimy iż większość respondentów (ponad 58%) należy do grupy zorientowanej produktowo, prawie 17% reprezentuje orientację sprzedażową, a jedynie nieco ponad 21% orientację marketingową.

Na podstawie badań trudno stwierdzić występowanie jednej tylko drogi osiągnięcia marketingowego zorientowania firmy. Niewątpliwie część firm przechodzi stopniowo przez poszczególne sposoby działania na rynku, zaczynając od zorientowania produktowego i z biegiem czasu, poprzez zorientowanie sprzedażowe, osiąga stadium zorientowania marketingowego. Obserwacje potwierdzają również stopniowe narastanie

różnych elementów marketingowych w działalności firmy. Od fazy całkowitego braku zrozumienia marketingu, poprzez fazy stopniowego wprowadzania wybranych elementów marketingu, aż do osiągnięcia fazy zintegrowania wszystkich elementów marketingu w ramach orientacji marketingowej.

Tabela 9

Sposoby działań rynkowych firm

Podejście firm do działalności na rynku	Liczba	%
Produkujemy lub świadczymy usługi, tak jak potrafimy, opierając się na naszych możliwościach i sprzedajemy wszystkim, którzy chcą kupić	523	58,3
Główny nacisk kładziemy na reklamę i inne czynności związane ze sprzedażą w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu obrotów	151	16,8
Główny nacisk kładziemy na badanie potrzeb konsumentów i na tej podstawie produkujemy lub świadczymy usługi w celu pełnego zaspokojenia wymagań nabywców	192	21,4

Źródło: Opracowanie własne.

3. Związki pomiędzy sposobem prowadzenia eksportu a podejściem do działalności rynkowej – wybrane wyniki badań

W ramach opisywanych badań starano się między innymi stwierdzić, czy istnieją jakiekolwiek związki i prawidłowości pomiędzy wyróżnionymi czterema sposobami prowadzenia eksportu a podejściem do działań rynkowych analizowanych firm.

Największa liczba przedsiębiorstw zorientowanych produktowo realizuje eksport za pomocą polskiego pośrednika (por. tab. 10). Są to zapewne w większości kontrakty polegające na sprzedaży nadwyżki produktów za granicę. Firmy zorientowane sprzedażowo najczęściej stosują również eksport przez polską firmę handlową. Sprzedają także nierzadko samodzielnie. W tym przypadku operacje zagraniczne mogą mieć charakter sprzedaży nadwyżek, ale również dostaw realizowanych na konkretne zamówienia odbiorców. Pomimo często zdominowania oma-

Tabela 10

Sposób prowadzenia eksportu a podejście do działań rynkowych

Podejście do działań rynkowych	Samodzielnie		Przez polskiego pośrednika		Przez pośrednika za granicą		Podwykonawstwo dla przedsiębiorstwa zagranicznego		Inne		Ogółem	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Produkujemy lub świadczymy usługi, tak jak potrafimy, opierajac się na naszych możliwościach i sprzedajemy wszystkim, którzy chcą kupić	102	52,0	172	61,8	20	64,5	15	65,3	34	58,6	343	58,6
Główny nacisk kładziemy na reklamę i inne czynności związane ze sprzedażą w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu obrotów	35	17,9	43	15,5	5	16,1	5	21,7	10	17,2	98	16,7
Główny nacisk kładziemy na badanie potrzeb konsumentów i na tej podstawie produkujemy lub świadczymy usługi w celu pełnego zaspokojenia wymagań nabywców	69	30,1	63	22,7	6	19,4	3	13,0	14	24,2	145	24,7
Razem	196	100,0	278	100,0	31	100,0	23	100,0	58	100,0	586	100,0

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 11

Sposób prowadzenia eksportu a częstotliwość prowadzenia badań marketingowych

Częstotliwość badań marketingowych	Samodzielnie		Przez polskiego pośrednika		Przez pośrednika za granicą		Podwykonawstwo dla przedsiębiorstwa zagranicznego		Inne		Ogółem	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Nigdy	34	17,7	65	23,5	5	15,6	6	25,0	17	29,3	127	21,8
Tylko wtedy, gdy zmusza mnie sytuacja	92	47,9	148	53,4	19	59,4	14	58,3	29	50,0	302	51,8
Regularnie i w sposób ciągły	66	34,4	64	23,1	8	25,0	4	16,7	12	20,7	154	26,4
Razem	192	100,0	277	100,0	32	100,0	24	100,0	58	100,0	583	100,0

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 12

Sposób prowadzenia eksportu a posiadanie przez firmę długoterminowego planu działań

Posiadanie planu długoterminowego	Samodzielnie		Przez polskiego pośrednika		Przez pośrednika za granicą		Podwykonawstwo dla przedsiębiorstwa zagranicznego		Inne		Ogółem	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Tak	93	55,4	122	50,4	14	50,0	9	45,0	23	44,2	261	51,2
Nie	75	44,6	119	49,2	14	50,0	11	55,0	29	55,8	248	48,6
Brak odpowiedzi	-	-	1	0,4	-	-	-	-	-	-	1	0,2
Razem	168	100,0	242	100,0	28	100,0	20	100,0	52	100,0	510	100,0

Źródło: Opracowanie własne

wianego typu kontaktów przez nabywców firmy eksportujące muszą prowadzić intensywną promocję, w szczególności akwizycję, w celu pozyskania klienta. W niektórych branżach nabywcy nadal sami aktywnie wyszukują dostawców, biorąc pod uwagę atrakcyjność ofert, w tym propozycje cenowe.

Badania wyraźnie wskazują, iż samodzielną ścieżkę rozwoju eksportu wybierają firmy zorientowane marketingowo, których oferta przygotowana jest na podstawie wcześniejszego zbadania potrzeb i preferencji potencjalnych bądź konkretnych odbiorców zagranicznych.

Związek pomiędzy samodzielnym sposobem prowadzenia eksportu a marketingowym zorientowaniem firmy potwierdzają również inne rezultaty badań. Wyraźnie widać, iż wspomniana grupa przedsiębiorstw relatywnie najczęściej prowadzi badania marketingowe regularnie i w sposób ciągły (por. tab. 11). Dla porównania w ramach firm związanych z eksportem poprzez pośrednika polskiego wyniki są wyraźnie mniej korzystne (nieco ponad 1/5 respondentów deklaruje brak badań marketingowych (23,5%) oraz ich prowadzenie 23,1%).

Podobne tendencje pojawiają się w przypadku analizy rozpatrywanych czterech sposobów prowadzenia eksportu przez pryzmat posiadania przez firmę planu długoterminowego (por. tab. 12). Jak wspomniano wcześniej, wyznaczanie strategii przez przedsiębiorstwo, w tym określanie celów do realizacji w dłuższym czasie, jest niezbędnym elementem marketingowego zorientowania przedsiębiorstwa. Wyraźnie widać narastające znaczenie podejścia strategicznego wraz z przechodzeniem firmy od grupy podwykonawców dla zagranicznych kontrahentów do grupy prowadzącej samodzielny eksport.

Uwagi końcowe

W świetle przeprowadzonych badań potwierdzono istniejącą korelację pomiędzy sposobem prowadzenia eksportu a podejściem do działań rynkowych firmy. W szczególności zaobserwowano najwyraźniej marketingowe zorientowanie firm w przypadku grupy przedsiębiorstw samodzielnie prowadzących eksport. Jednocześnie widać narastanie stopnia marketingowego zorientowania się firmy wraz z przechodzeniem jej od podwykonawstwa, poprzez wykorzystanie pośredników krajowych i zagranicznych do fazy eksportu samodzielnego. Okazuje się więc, iż różne sposoby angażowania się firmy w operacje zagraniczne wymagają od niej różnego zakresu działań rynkowych.

Oczywiście zarówno procesy internacjonalizacji, jak i strategicznego marketingowego reorientowania się firm wymagają dalszych pogłębionych badań i obserwacji. Prezentowane koncepcje i rezultaty analiz stanowią jedynie wstępne potwierdzenie zachodzących związków i tendencji. Ich dalsze wyjaśnienie i potwierdzenie wymaga kolejnych badań zarówno masowych, jak i analizy funkcjonowania mechanizmu internacjonalizacji i koncepcji marketingowej na poziomie wybranych firm (*case studies*).

INTERNATIONALIZATION OF AN ENTERPRISE AND ITS MARKETING ORIENTATION

Summary

The article tries to reinterpret the processes of internatiolization and marketing orientation of enterprises and to indicate (on the basis of empirical studies) the existing relations between a firm's involvement in foreign trade and its attitude to market activity. Studies led in 1993 concentrated on the Polish enterprises.

These studies confirm the correlation existing between the way of carrying out exports and the attitude to market activities of a firm. Marketing orientation of the firms was most clearly observed in the case of a group of enterprises which are independent exporters. At the same time one could clearly observe that marketing orientation of a firm increased along with the company's transition from subcontracting (trough domestic and foreign intermediaries) to the phase of independent exports. Thus, speaking objectively, it turned out that different ways of a firm's involvement in foreign operations require different range of market activities on its part.