

MARIAN STRUŻYCKI

*Globalizacja rynków w Polsce a problemy konkurencji
i przedsiębiorczości*

Globalization of the markets in Poland and the problems of competition and enterprise

Polska gospodarka – w ostatnim dziesięcioleciu – stała się obszarem wpływów firm globalnych określanych także jako międzynarodowe lub ponadnarodowe. Aktualnie zajmują one pozycję, która wywiera znaczący wpływ na podstawowe procesy gospodarcze w polskiej gospodarce. Kształtują strukturę produkcji i nowe oferty rynkowe w zakresie towarów i usług, wnoszą do praktyki nowe wzorce zarządzania, a zwłaszcza techniki kształtowania przywództwa kosztowego, przywództwa jakościowego, aktywnych programów konkurencji, kulturę lokalnych przystosowań do zasobów pracy i zasobów surowcowych, współdziałania z samorządem terytorialnym w zakresie infrastruktury lokalnej itp.¹.

Nie ulega wątpliwości, że pozycja firm globalnych będzie coraz większa, a skutki coraz bardziej wyraziste – w miarę wzrostu skali działań i obejmowania swoim zasięgiem nowych struktur produkcji i obrotu. Z tych powodów zainteresowanie zagadnieniami związków globalizacji z konkurencją i przedsiębiorczością zalicza się do podstawowych obszarów obserwacji i analiz nowych zjawisk w gospodarce, a szczególnie dynamiki rynków branżowych, napięć konkurencyjnych i rodzenia się nowych stylów przedsiębiorczego zarządzania, traktowanego jako istotna wartość zarządcza lub wiodąca logika zarządzania przenikająca postawy wykonawców i menedżerów.

W dyskusjach nad wpływem globalizacji na procesy rynkowe podkreśla się, że z istoty globalizacji wynika szereg skutków dla przedsiębiorczości i konku-

¹ Patrz szerzej: *Globalizacja handlu w Polsce – szanse i zagrożenia*. Praca zbiorowa pod red. M. Strużyckiego. Wyd. A i Z, Warszawa 1996 oraz *Dystrybucja jako źródło konkurencji na przełomie wieków XX i XXI*. Praca zbiorowa pod redakcją M. Strużyckiego. Wyd. A i Z, Warszawa 2001.

rencji, ponieważ struktury globalne – z natury rzeczy – reprezentują rozwinięte, specjalistyczne systemy zarządzania, koncentrują wiedzę specjalistyczną w tzw. centralach, a następnie rozpowszechniają ją wedle reguł przyjętych w danej organizacji. W takim podejściu upatruje się głównych źródeł postępu w zarządzaniu, jego sprawności i efektywności w kreowaniu zachowań przedsiębiorczych i konkurencyjnych. W krytycznym, wąskim podejściu do tego związku zauważa się niekiedy, że globalizacja zarówno sprzyja, jak i ogranicza przedsiębiorczość, zwłaszcza tę jednostkową, odnoszącą się zarówno do menedżerów o małych rozpiętościach zarządzania, jak i wykonawców. W szerszych analizach tego zagadnienia prezentuje się zupełnie odwrotny pogląd. Zaznacza się, że globalizacja stwarza najbardziej profesjonalne warunki dla wielkich inspiracji w zakresie przedsiębiorczości, konkurencji, że jest źródłem emisji nowoczesnych technologii, sprawnych metod zarządzania, efektywnych rozwiązań operacyjnych kształtujących systemy zarządcze w różnych przekrojach zarządzania produkcją, dystrybucją i usługami. Zarówno studia literatury, jak i badania nad procesami rynkowymi w Polsce potwierdzają wymienione związki i wymagają – jak się wydaje – analizy tych związków w szerszym, bardziej uniwersalnym wymiarze.

Co sprzyja globalizacji rynków i co wyróżnia działalność firm globalnych w Polsce?

Wieloletnia działalność firm globalnych w polskiej gospodarce oraz wnikliwa obserwacja reform gospodarczych w Polsce ukształtowały następującą hierarchię czynników sprzyjających postępującym procesom globalizacji gospodarki²:

- * stosunkowo korzystna sytuacja makroekonomiczna polskiej gospodarki, ciągle dynamiczny rynek i akceptacje konsumenckie zarówno nowych ofert towarowych, jak i szeroko rozumianych usług towarzyszących tym ofertom;
- * polityka rządu sprzyjająca procesom unowocześniania produkcji i procesów wymiany zgodnie ze standardami Unii Europejskiej;
- * stosunkowo małe ryzyko ekonomiczne i polityczne ze względu na ugruntowane reguły demokracji i wolności gospodarczej;
- * dobry klimat inwestycyjny w skali kraju oraz w jego strukturach terytorialnych;
- * brak barier i ograniczeń prawnych w handlu;
- * powstawanie nowych, bardziej sprawnych instytucji sprzyjających dobremu funkcjonowaniu firm;

² M. K. Nowakowski, *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*. Wyd. Difin, Warszawa 1999, s. 20-23.

* stosunkowo duża dostępność zasobów ludzkich, w tym średnich i wyższych kadr kierowniczych;

* wyraźny postęp w infrastrukturze bankowej, telekomunikacji, wynajmu powierzchni biurowych, konsultingu, badań rynkowych, wzrostu skłonności samorządów terytorialnych do współpracy z firmami zagranicznymi;

* szybkie zmiany socjokulturowe tworzące klimat akceptacji zagranicznych właścicieli zakładów produkcyjnych i handlowych;

* akceptacja przez konsumentów nowych form ofert rynkowych dostosowanych do obsługi zmotoryzowanych nabywców, do rytmu czasu wolnego, komplementarności i substytucyjności podaży, atrakcyjności form reklamy, promocji bezpośredniej itp.

W tych warunkach przedsiębiorstwa funkcjonują jako systemy otwarte, w których zarówno produkcja, jak i handel poszukują optymalnych rozwiązań w zakresie wytwarzania i dystrybucji opartej na strategiach europejskich i światowych. Ich metody zarządzania strategicznego wynikają z logiki rynków lokalnych i globalnych, ale także z uwarunkowań prawno-politycznych, skali ryzyka, uwarunkowań ekologicznych itp.

Przedsiębiorstwa globalne otwierają się przed różnymi formami przedsiębiorczości indywidualnej i lokalnej, wchodzą na obszary gospodarcze przyczyniając się do zyskiwania nowych partnerów, nowych więzi z instytucjami europejskimi i światowymi.

Należy podkreślić, że polscy menedżerowie wykazują dużą otwartość na procesy globalizacyjne w Polsce. Mają świadomość wpływu zagranicznych firm na zdolności konkurencyjne firm krajowych, pojawiania się nowych orientacji rynkowych, nowej kultury zarządzania, potrzeby budowania nowych aliansów strategicznych z firmami zagranicznymi itp. Należy zauważyć, że czynniki akceptacji są niezwykle ważne dla przyszłych kierunków organizacji gospodarki i rynku w XXI wieku. Sądzi się bowiem, że struktury europejskie będą tylko częścią organizacji globalnych wbudowanych w struktury sieciowe i tworzących nową jakość i efektywność zarządzania³.

Liczba i zakresy działalności przedsiębiorstw, które w ramach globalizacji wchodzą do polskiej gospodarki stale rośnie co oznacza, że warunki działalności w Polsce oceniane są jako sprzyjające i rysujące korzystną przyszłość. Rozwijając swoją działalność w Polsce wykorzystują one ekonomię skali, łatwe uzyskanie nowych lokalizacji, ale także małe ryzyko polityczne, względną stabilność kursu walutowego, możliwość uzyskania największych korzyści komparatywnych, które nie ograniczają się do bezpośrednich warunków produkcji lub handlu, ale obejmują także szerokie korzyści odnoszone do wszystkich form działalności w łańcuchu wartości określających firmę i jej zdolności konkurencyjne na rynku⁴.

³ Zob.: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją – zarys teorii i praktyki*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 86.

⁴ W nawiązaniu do: M. Strużycki i zespół, *Globalizacja handlu w Polsce – szanse i zagrożenia*. Wyd. A-Z, Warszawa 1996.

Z natury globalności wynika podejście geocentryczne, tzn. takie, w którym ekspansja firmy na rynki światowe staje się głównym elementem strategii otwartej na różne warunki i kultury, zaś kadra menedżerska rekrutowana jest wśród najlepszych kandydatów i to najczęściej z różnych narodowości.

Dla firm globalnych Polska jest tylko jednym z krajów, w którym sprzedają lub produkują one swoje towary i usługi. Firmy globalne produkują i sprzedają „globalnie”, tzn. posiadają globalne marki i prowadzą uzgodnioną globalną działalność operacyjną. Strategie globalne zauważane na polskim rynku łączą się z:

- * dostosowaniem zdolności produkcyjnych i dystrybucyjnych do konkretnych segmentów rynków lokalnych;
- * promocją międzynarodową globalnych marek towarów i wizerunku firmy;
- * dążeniem do przywództwa przez umiejętne połączenie doskonałości produktu lub usługi z innowacyjnością, jakością i niezawodnością (ta ostatnia cecha dotyczy tak produktu, jak i usług handlowych);
- * dyskontowaniem efektów synergicznych we wszystkich obszarach działalności tak w skali krajowej, jak i zagranicznej.

To z takiego postrzegania ról firm globalnych zrodziła się przerośń, że firmy globalne to „szachownica”, na której obowiązuje logika konkurencyjnych zachowań i zmian ekonomicznych określających najbardziej korzystną pozycję produktów, usług, ludzi, kapitału, zysków itp. W tej grze nikt nie zamyka granic; obowiązują przyjęte reguły zachowań rynkowych, których uczestnicy tych procesów nie mogą przekraczać.

W wyniku takich założeń eksponuje się takie cechy globalizacji, jak: globalni menedżerowie, globalne strategie, uwzględnianie rynku światowego przy pozyskiwaniu zasobów i dokonywaniu zakupów, globalny wymiar podstawowych funkcji gospodarczych, w tym operacyjnych, finansowych, marketingowych i badawczo-rozwojowych oraz szkoleniowych, inwestycyjnych itp. Wyróżniki te stanowią o globalności sektora i pozwalają dyskontować korzyści skali, a także bardziej profesjonalnie rozpoznawać potrzeby i preferencje odbiorców. Bliskość rynków pozwala ponosić niższe koszty inkorporacji wiedzy rynkowej i osiągać nowy poziom tzw. „inteligencji rynkowej”. Jest to niezwykle ważne dla optymalizacji kosztów kształtowania kluczowych zasobów firmy.

Wpływ globalizacji na procesy konkurencji i przedsiębiorczości

W podejściu do konkurencji przez firmy globalne obowiązuje zasada zintegrowanego widzenia ról i funkcji przedsiębiorstwa. Zaopatrzenie, badania i rozwój, produkcja, zbytnie finanse i rachunkowość, to układ bloków problemowych, które wyznaczają efektywność wykorzystania zasobów i optymalizują funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ciekawe jest, że prymat nadaje się funkcji zbytu. To ona określa inne funkcje, które umożliwiają wykorzystanie na rynku

mocy i zasobów przedsiębiorstwa, integruje te funkcje i dostosowuje do zmieniających się warunków rynkowych, a zwłaszcza do warunków konkurencji i szans ujawniających się w konkretnych warunkach⁵.

Wręcz mówi się, że zbyty jako proces kształtuje wartość produktów i usług. To z niego wynikają takie czynniki konkurencji, jak sprawność organizacyjna firmy, koszty, kanały dystrybucji, sposoby sprzedaży finalnej, ceny, promocja, polityka produktu w konkretnym obiekcie sprzedaży itp. To zbyty dyktuje rozszerzenie i pogłębienie zasilania informacyjnego, rozbudowanie analizy sytuacyjnej, poznanie problematyki różnic kulturowych, nowych wymiarów strategii rynków lokalnych i globalnych, a także kooperację w wymiarze międzynarodowym rozumianą jako uzgodnienie celów i sposobów ich realizacji, aby szybciej i skuteczniej osiągnąć zmiany w postępie technicznym i zmiany rynkowe, pozwalające skutecznie konkurować na danym rynku.

Takie podejście do zbytu jest częścią teorii sprzedaży rozwijanej zarówno w kategoriach makro-, jak i mikroekonomicznych z punktu widzenia indywidualnej firmy. Dla firmy globalnej konkurencja jako cel uwzględnia nie tylko orientację na klienta, ale także analizę potrzeb klienta, zachowań sprzedawcy, instrumentarium marketingowe i jego skuteczność konkurencyjną, zróżnicowane podejście do rynków, a także społeczną odpowiedzialność ludzi i komórek realizujących funkcję marketingową w ramach firmy globalnej.

Wartość konkurencyjna takiego podejścia polega na tym, że w każdym z elementów dyskontuje się doświadczenia i standardy przyjęte w firmach globalnych, nie unikając zróżnicowań lokalnych i następnie rozpowszechnia się je jako wartości uniwersalne, które co najwyżej ulegają drobnym korektom i uściśleniom dostosowawczym.

W ogólniejszym ujęciu globalizacja i związane z nią różne formy konkurencji niebywale korzystnie wpływają na umacnianie logiki przedsiębiorczego zarządzania i zachowania w każdej organizacji. Sprzyja umacnianiu takich zasad, jak:

- * zasada spójności w zarządzaniu zmuszająca do kompozycji instrumentów zachowań przedsiębiorczych oraz korelowania ich ze znaczeniem (wagami), które przywiązują do nich wiodące grupy klientów;

- * zasada percepcji pozwalająca profesjonalnie postrzegać czynniki przewagi konkurencyjnej, identyfikować klientów, umieć komunikować się z konkurentami itp.;

- * zasada korzystania z okazji traktowana jako szczególna wrażliwość rynkowa, w której można pokazać tzw. bystrość decyzyjną, szybko zorganizować czynniki techniczne niezbędne do wykorzystania okazji, stworzyć ekstra sytuacje promocyjne i na tej drodze osiągnąć dodatkowe zyski;

⁵ W nawiązaniu do: J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje zarządzania*. PWE, Warszawa 2002.

* zasada znajomości konkurenta, która pozwala szerzej, szybciej i w sposób zbliżony do prawdy rozpoznawać podmioty równorzędne lub o przewyższającej sile konkurencji działające w tym samym obszarze rynku;

* zasada utrwalania bytu rynkowego oznaczająca, że dążenie do bycia lepszym w stosunku do konkurentów powinno towarzyszyć wszystkim menedżerom na wszystkich szczeblach decyzyjnych, a także wykonawcom.

Wymienione zasady odzwierciedlają utrwalone kierunki i nastawienia w zarządzaniu firmami globalnymi i wzmacniają różne przejawy przedsiębiorczości będące wyrazem stosowania praktycznego i oceny efektywności w przedsiębiorstwach. Zwraca się uwagę na instytucjonalny kontekst kreowania przedsiębiorczości, który obejmuje:

* normy i wartości decydujące występujące na poziomie jednostki;

* kulturę i politykę organizacyjną występującą na poziomie przedsiębiorstwa;

* regulację prawną i presję publiczną występującą na poziomie relacji z otoczeniem.

Wszystko to komponuje się w zorganizowany układ przedsiębiorczy, który w mniejszym lub większym zakresie może występować w zróżnicowanych strukturach przedsiębiorstw.

Istota procesu polega na tym, że przedsiębiorczość staje się logiczną całością wmontowaną w działania gospodarcze, cechy osobowościowe właścicieli i zarządców i przekładają się na decyzje podejmowane na różnych szczeblach zarządzania.

W konkurencyjnej gospodarce przedsiębiorczość uruchamia wewnętrzne i zewnętrzne procesy decyzyjne, które pozwalają „odnawiać działalność przedsiębiorstwa”, krystalizuje nowe idee tzw. rewitalizacji, pozwala w sposób trwały wyzwalać innowacje produktowe, organizacyjne i techniczne wewnątrz przedsiębiorstwa i formować nową jakość oferty zewnętrznej, krystalizującej się w finalnych procesach dystrybucyjnych.

W całym tym procesie fundamentalną rolę odgrywają świadomi swojej misji, wyposażeni w nowoczesną wiedzę i przedsiębiorczo nastawieni menedżerowie⁶. W wielu źródłach zauważa się, że osobowość przedsiębiorcy powinna łączyć się z takimi walorami, jak: chęć tworzenia, wizja działania, interakcyjne zachowania, opanowanie w kontaktach zarządczych, społeczne nastawienie do funkcji przedsiębiorstwa, dysponowanie intuicją sygnalizującą zagrożenia, zdolność tworzenia zespołów do realizacji ważnych idei i przedsięwzięć, zdolność do analizy i syntezy istotnych zjawisk gospodarczych itp.

To z takich właściwości przedsiębiorcy rodzą się potwierdzenia praktyczne sygnalizowane w literaturze i obejmujące:

* produkowanie i wprowadzanie na rynek nowych wyrobów i usług;

⁶ *Doskonalenie procesów zarządzania przedsiębiorstwem a świadomość menedżerska*. Opracowanie zbiorowe pod red. M. Strużyckiego. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001.

- * tworzenie nowych rozwiązań w organizacji procesów gospodarczych;
- * wprowadzanie nowych technologii produkcji i usług;
- * odkrywanie nowych rynków zbytu i rozpoznawania głównych klientów;
- * odkrywanie nowych rynków surowcowych i materiałowych oraz marketingowego organizowania tych rynków itp.⁷.

Wymienione funkcje przedsiębiorcy w procesach produkcji i dystrybucji o znacznej skali koncentracji znajdują swoje podstawy w zasileniach informacyjnych, ale także w procesach szkoleniowych, które wywołują zachowania kreatywne jednostek przedsiębiorczych, tworzą atmosferę czynnego udziału w zmieniającej się rzeczywistości, skłaniają do rozwiązywania nowych problemów, jakie przynosi konkurencyjny rynek⁸.

Globalizacja a skala przedsiębiorczości

W szerszym kontekście globalizacja jako przejaw koncentracji o międzynarodowym wymiarze wywołuje określone skutki skali i przejawy przedsiębiorczości na poziomie makro- i mikroekonomicznym. Wiąże się to z ogromną dynamiką przepływów towarowych i czynników wytwórczych oraz wzajemnymi powiązaniem w układzie macierzystym i filialnym wszystkich podmiotów reprezentujących przedsiębiorstwo globalne.

Umiejdzynarodowienie jako przejaw globalizacji i związane z nim różne zakresy koncentracji bynajmniej nie ograniczyło zapotrzebowania na przedsiębiorczość, natomiast stworzyło nowe sytuacje zarówno w wyzwaniu przedsiębiorczości, jej przejawach oraz świadomym kształtowaniu świadomości menedżerów jako jednostek dążących do wykorzystania różnych przejawów przedsiębiorczości. Obejmują one:

- * dyskонтowanie postępu w nauce i technice i co za tym idzie – tworzenie nowych warunków w komunikowaniu się w przedsiębiorstwie, a transporcie, w nowych technologiach produkcyjno-organizacyjnych;
- * profesjonalne podejście do warunków wyjściowych i sposobów konkurencji na rynkach globalnych, ale równolegle dyskонтowanie walorów lokalnych tych rynków w celu wykorzystania szczególnych okazji rynkowych, szczególnych umiejętności menedżerów lokalnych itp.;
- * dyskонтowanie doświadczenia, które wynika z postępującej liberalizacji przepływów międzynarodowych dotyczących kapitałów, towarów, siły roboczej, nowych technologii itp.⁹.

⁷ W nawiązaniu do: K. Kaczmarszuk, *Struktura własności a przedsiębiorczość*. „Ekonomista” 1998, nr 2/3.

⁸ M. Strużycki, *Przedsiębiorstwo a rynek*. PWE, Warszawa 1992.

⁹ Patrz szerzej: *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, pod red. M. K. Nowakowskiego. Wyd. KEY TEXT, Warszawa 2000.

Często prezentuje się pogląd, że mnogość czynników wpływających na zarządzanie firmami globalnymi wymaga szczególnych walorów i przedsiębiorczości menedżerów. Złożoność warunków otoczenia międzynarodowego, a także potrzeba przystosowań lokalnych, tworzy zapotrzebowania na miksację informacji o warunkach wewnętrznych i zewnętrznych wyzwalających zachowania przedsiębiorcze¹⁰.

Nie bez znaczenia jest uwzględnianie w tych procesach cech jakościowych, które kształtują tożsamość firm globalnych, a także eksponują ich specyfikę. Zwraca się uwagę, że niezależnie od zróżnicowania struktur firm globalnych od różnych miejsc występowania ich przedstawicielstw, interesy całego układu są zbieżne i opierają się na zachowaniu suwerenności ekonomicznej. Centrale tych firm dążą, aby ryzyko, na jakie narażone są jednostki filialne mogło być maksymalnie niwelowane, a działania całego układu spójne i strategicznie skoordynowane.

Przedsiębiorstwa globalne z natury rzeczy prezentują znaczną złożoność organizacyjną i ekonomiczną. Wymaga to specjalnych kwalifikacji menedżerów reprezentujących przedsiębiorstwo oraz specjalnych umiejętności w zakresie tworzenia aliansów kapitałowych, organizacji sieci korporacyjnych, a także odpowiedniego rozczłonkowania łańcucha wartości firmy na funkcje i operacje obejmujące złożone procesy gospodarcze. Ten ostatni czynnik bynajmniej w niczym nie ogranicza różnorodnych zachowań przedsiębiorczych, które mogą posiadać cechy indywidualności i występować w różnych krajach, różnych filiach i jednostkach. W oparciu o tę zasadę tworzy się bank dobrych doświadczeń i pomysłów, a także listy specyficznych oczekiwań klientów, uwarunkowań kulturowych w danym regionie, listy najlepszych menedżerów i konkurentów, powodzeń i „wpadek” rynkowych konkurentów, szczegółowych uwarunkowań infrastrukturalnych, zasobów i zwyczajów gospodarstw domowych, grup liderskich itp.

Firmy globalne z natury rzeczy są geograficznie rozproszone, niekiedy występują na różnych kontynentach i w różnych krajach. Spotykają się z różną skalą konkurencji, z różnymi warunkami politycznymi, a także lokalnymi zależnościami gospodarczymi. O tym wszystkim trzeba wiedzieć i umieć te uwarunkowania wykorzystywać.

Cecha rozproszenia tworzy określone trudności w zarządzaniu, ale też dostarcza ogromnej skali doświadczeń, które uświadamiane centrali mogą być źródłem nowych form przedsiębiorczości wykorzystywanych w procesach zarządzania całym przedsiębiorstwem, jego ogniwami wewnętrznymi lub zróżnicowanym układem filialnym.

¹⁰ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2002.

Koncentracja łączy się ze specjalizacją funkcjonalną, która pozwala lepiej wykorzystywać prace badawczo-rozwojowe, wydłużać serie produkcji, standaryzować technologie wytwarzania i dystrybucji, uzyskując wysoce profesjonalne rezultaty i stosunkowo niskie koszty jednostkowe. Warto o tym pamiętać, ponieważ specjalizacja funkcjonalna może występować również jako rezultat organizowania się małych i średnich przedsiębiorstw w skali lokalnej, regionalnej i krajowej. Warunkiem wstępnym do osiągnięcia korzystnej skali specjalizacji funkcjonalnej jest skłonność do integracji branżowej lub lokalnej.

Dla pełności obrazu warto zauważyć, że firmy globalne wykazują zdolność do integrowania funkcji i operacji pod warunkiem, że prowadzi ona do osiągnięcia nowej jakości korzyści zarówno co do skali, jak i wysokiego poziomu profesjonalizmu w zakresie zarządzania produkcją i dystrybucją.

Globalne zarządzanie marketingowe a euromarketing

Różnice między marketingiem globalnym a euromarketingiem nie leżą w istocie samej koncepcji marketingu, lecz w zróżnicowaniu szeroko rozumianego otoczenia, aż do różnic kulturowych o charakterze narodowościowym i regionalnym. Podstawą rozpoznania tych zróżnicowanych warunków jest rozszerzenie zakresu uzyskiwania i analizy informacji.

Można bez ryzyka stwierdzić, że globalne zarządzanie marketingowe opiera się na perfekcyjnie opracowanej i adresowanej do konkretnych ogniw zarządzania informacji.

Niebywały wzrost komunikacji między ludźmi i możliwości przekazywania informacji sprawiają, że relacje przedsiębiorstw są szybsze, a podejmowanie doświadczeń marketingowych bardziej skuteczne.

Podkreślanie w euromarketingu pewnej specyfiki historycznej, kulturowej, cywilizacyjnej, związków z formalizacją rynków w ramach Unii Europejskiej, związków instytucjonalnych, w niczym nie zmienia istoty procesów marketingowych¹¹.

Silna globalizacja gospodarek i rynków europejskich, a co za tym idzie – globalizacja decyzji podejmowanych przez firmy ponadnarodowe – powodują globalną konkurencję, ale wymagają także ukształtowania nowych priorytetów marketingowych. Dotyczą one standardów jakości, uwzględniania w szerszym zakresie wysoko zaawansowanych technologii, wzrostu zapotrzebowania na przedsiębiorczość i innowacyjność, uwzględniania w różnych postaciach znaczenia satysfakcji odbiorcy itp.

¹¹ Zob.: *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem – uwarunkowania europejskie*, pod red. M. Strużyckiego. Wyd. Difin, Warszawa 2002.

W tych kwestiach każda orientacja marketingowa stara się zachować najwyższą uwagę i praktycznie realizować oczekiwania rynków i klientów. Globalne zarządzanie marketingowe i globalna konkurencja wymaga od przedsiębiorstw wpisania się w nowy porządek gospodarczy. Przedsiębiorstwa globalne zainteresowane są:

- * konkurencją na nowych, rozwijających się rynkach (Europa Środkowa i Wschodnia, Ameryka Łacińska, niektóre kraje Azji);
- * zwiększającą się rolę – w potencjale popytowym – gospodarstw domowych o średnich dochodach;
- * odchodzeniem od systemów tradycyjnych struktur dystrybucji, zwłaszcza w Europie i Japonii;
- * wzrastającym znaczeniem współpracy między przedsiębiorstwami oraz wzrostem znaczenia badań międzykulturowych;
- * upowszechnianiem koncepcji zarządzania jakością;
- * doskonaleniem komunikacji między sprzedającym a kupującym (aż do finalnej sprzedaży elektronicznej włącznie);
- * wzrostem znaczenia regulacyjnego ogólnosiwiatowych i regionalnych organizacji i ugrupowań gospodarczych.

Wymienione kierunki zainteresowań przedsiębiorstw globalnych oznaczają, że przedsiębiorstwa te muszą być poddane logice procesów zarządzania marketingowego i to zarówno w kraju macierzystym, jak i w licznych krajach partnerskich, w których firmy działają. Logika ta formalizuje się poprzez:

- * projektowanie wewnętrznie spójnej strategii konkurencji, której podporządkowane są wszystkie operacje i procesy przedsiębiorstwa;
- * przygotowanie programów marketingowych według tych samych zasad na wszystkich obszarach działania przedsiębiorstwa (kraje, regiony, rynki);
- * przygotowanie systemów organizacyjnych i systemów kontrolingu, który zapewni efektywny przepływ informacji oraz odpowiedzialność menedżerów za wyniki pracy przedsiębiorstw.

Takie podejście do zarządzania marketingowego pozwala na osiągnięcie: lepszej zgodności celów przedsiębiorstwa z celami całego układu macierzystego, bardziej efektywnego wykorzystania zasobów firmy, skuteczniejszego zwalczania sytuacji kryzysowych, które łatwiej opanować kompetentnym menedżerem, którzy mogą ponadto korzystać z rad i wsparcia doświadczonych kolegów.

Bardzo ważne w całym procesie globalnego zarządzania marketingowego jest wyrobienie wśród personelu przekonania, że przedsiębiorstwo jest nie tylko jednostką ekonomiczną, ale również instytucją społeczną, która zatrudnia określony stan pracowników, wpływa na ich status rodzinny, prestiż wśród znajomych, ale także może wpływać na więzi z samorządem terytorialnym, prowadzić sponsoring ważnych ogniw życia w regionie itp. Wymaga to poszanowania indywidualności ludzkiej, a także tworzenia warunków dla różnych przejawów samorealizacji pracowników. Takie podejście pomaga

łatwiej i skuteczniej prowadzić konkurencję, a także pokonywać kryzysy, które mogą się zdarzyć w każdej firmie i na każdym rynku.

Istotnym komponentem marketingu globalnego jest idea partnerstwa rynkowego. Kształtowanie zachowań partnerskich na rynku, jako ważny element przedsiębiorczości i komponent nowej jakości konkurencji przenika całą strukturę zarządzania marketingowego, a także różne kierunki zarządzania strategicznego. Przedsiębiorstwa stosunkowo szybko zorientowały się, że nie wystarczy konkurować między wyborem źródeł dostaw, wyborem koncepcji dystrybucji finalnej, wyborem zakresów promocji, że dla osiągnięcia sukcesu rynkowego konieczne są partnerskie stosunki nie tylko między producentami a dostawcami, ale także między systemami dystrybucji i klientami finalnymi. Ten ostatni element wymaga szczególnej przedsiębiorczości, która kreuje nowe relacje z klientami.

Partnerstwo i przedsiębiorczość w tym zakresie tworzą nowy klimat współczesnej produkcji i dystrybucji. Wymaga ono jednak odejścia od schematycznego marketingu na rzecz zhumanizowanych więzi między podmiotami uczestniczącymi w procesach gospodarczych. Generalna orientacja na klienta zmusza równoległe do oceny:

- * warunków, w jakich będzie zawierana transakcja,
- * oceny warunków, w jakich będzie użytkowany produkt,
- * oceny reakcji psychologicznych, które zostaną wywołane konkretną kategorią stosunków rynkowych.

Nawet największe firmy przestrzegają zasady partnerstwa i osiągają na tej drodze większą elastyczność produkcyjną, niższe koszty dystrybucji, racjonalną gospodarkę zapasami, bardziej sprawiedliwe rozłożenie kosztów promocji itp. W podejściu partnerskim przez firmy zarządzane według standardów globalnych chodzi nie tylko o osiągnięcie najniższych kosztów całkowitych, ale także o dążenie do odkrywania rzeczywistych, pogłębionych relacji przyczynowo-skutkowych z klientem. Chodzi o wzajemne zaufanie, wymianę wiedzy i umiejętności zarówno technicznych, jak i menedżerskich.

Taki stosunek do partnerstwa buduje atmosferę wspólnej kreatywności, a także tworzy warunki do ciągłego doskonalenia stosunków między partnerami gospodarczymi. W nawiązaniu do tego menedżerowie starannie wybierają partnerów w interesach, uzgadniają niektóre formy działań rynkowych, ściśle określają wzajemne zobowiązania, niekiedy podejmują uzgodnione ryzyko itp.¹². W zaprezentowanych zjawiskach mamy odzwierciedlenie nowych form organizowania wzajemnych relacji między szeroko rozumianym dostawcą a klientem. Warto przypomnieć, że tak organizowana współpraca wymaga obustronnych ustępstw, czasem odchodzenia od standardowych praktyk przed-

¹² Zob.: M. Strużycki, *op. cit.*

siębiorstwa, wymaga starania dla podtrzymania ciągłości kontaktów z tymi samymi osobami, klimatu wzajemnego zaufania, przychylności w przekazywaniu informacji, a nade wszystko przejrzystości działania, której reguły są znane i rzetelnie przestrzegane. Zachowania przedsiębiorcze w tych sytuacjach stają się oczywiste, a formy ich realizacji wymagają sprzężenia wykorzystania najwyższego poziomu inteligencji rynkowej, doświadczenia w zarządzaniu transakcyjnym między partnerami.

Efektywność działania przedsiębiorstw w warunkach globalizacji rynków

Firmy globalne – z natury rzeczy – dążą do uzyskania wysokich przychodów i wykorzystują do tego celu ekonomie skali działalności, przewagi kosztowej, optymalizacji lokalizacji, zatrudnienia, wydatków na promocję, a także wykorzystanie zdobytego doświadczenia z działalności na rynku globalnym, uwzględniania wrażliwości na potrzeby rynków lokalnych z wykorzystaniem zintegrowanych łańcuchów logistycznych dostaw itp. Wszystkie wymienione elementy zarządzania marketingowego umacniają pozycję konkurencyjną firm globalnych, wyzwalają nowe pokłady przedsiębiorczości i przyczyniają się do wysokiej efektywności poszczególnych przedsiębiorstw i sieci jako całości. Sieci globalne ciągle rozwijają swoje kompetencje i przesuwiają je do krajów zagranicznych, ale równoległe doskonałą kompetencje lokalne i wykorzystują je do wzmocnienia i korygowania kompetencji macierzystych. Powstaje w ten sposób proces globalnego uczenia się i to na najlepszych wzorcach.

Inny ważny element poprawy efektywności działań w ramach układu globalnego firmy to przesuwanie podstawowych kompetencji między centralą a oddziałami zagranicznymi. Proces ten dotyczy nie tylko kompetencji operacyjnych, ale także kompetencji we współtworzeniu przyszłych kierunków rozwoju całego systemu przedsiębiorstw. Jest to ważne zasilenie systemu wartości firmy, a także niezbędnych uzupełnień bieżących i długofalowych strategii działania.

Strategie firm globalnych nastawione są na najlepszą identyfikację czynników, które prowadzą do ograniczenia kosztów, do tworzenia wartości dodanej, jaką dla klientów jest lepsze zaspokojenie ich potrzeb i preferencji. Z reguły towarzyszy tym dążeniom wykorzystanie:

- * szerszego wachlarza szczególnych zdolności i umiejętności oraz podstawowych kompetencji;
- * szansy realizacji szczególnych zysków wynikających z najlepszych lokalizacji wykorzystywania okazji rynkowych;
- * lepszego wykorzystania technik gromadzenia i doświadczeń.

Najlepsze wyniki w tym zakresie osiągają firmy, którym udało się stworzyć system więzi między menedżerami całej sieci. Pozwala on na budowanie systemu

norm i wartości, które służą całej korporacji i które ulepszają stosunki pracy, motywacji i kontroli działalności przedsiębiorstwa. Rynek globalny stwarza takie możliwości dla tworzenia zintegrowanej całości, która może efektywnie działać i długofalowo się rozwijać.

W procesach gospodarczych firm globalnych wielce ceniona jest zasada elastyczności organizacyjnej, w tym przypadku oznaczającej zdolność do szybkiego wprowadzania zmian, profesjonalnej oceny wstępnych skutków, dokonywania korekt i co za tym idzie – doskonalenia systemów organizacyjnych. Podobne rezultaty można osiągnąć przez rozpowszechnianie zdolności dostosowywania się przedsiębiorstw do różnorodnych uwarunkowań lokalnych. Procesy te mogą obejmować związki między różnymi typami ofert gospodarczych a wartością produktów, zmian cenowych, pojawiania się intensywności promocyjnej w stosownym czasie itp. Jak łatwo zauważyć, wszystkie wymienione cechy przypisywane przedsiębiorstwom globalnym utożsamianych w tym przypadku ze znacznym stopniem koncentracji, prowadzą do tzw. globalnej efektywności, która sprzyja przetrwaniu przez niektóre firmy trudnych okresów przejściowych, kryzysów, załamań i tym podobnych niekorzystnych warunków. Jak łatwo zauważyć, takie założenia wymagają wszechstronnej przedsiębiorczości obejmującej zarówno całe systemy produkcji i dystrybucji, jak i drobne operacje i czynności, które mogą wzmacniać efekt sprawności organizacyjnej i przynieść korzystny efekt ekonomiczny.

Wśród wielu analiz zwracających uwagę na argumenty przemawiające za koncentracją podkreśla się, że koncentracja umożliwia:

- * osiągnięcie większej zgodności i spójności celów i polityki przedsiębiorstwa z realiami rynkowymi, a zwłaszcza z budowaniem strategii konkurencyjnych w krótszych i dłuższych okresach;

- * bardziej staranne i racjonalne gospodarowanie zasobami firmy poprzez mobilne podejście w zarządzaniu wszystkimi czynnikami wytwórczymi;

- * większą efektywność kosztową ze względu na ułatwioną kontrolę, szybkie eliminowanie decyzji nietrafnych, reagowanie na sygnały niewłaściwych zachowań menedżerów w zakresie realizacji strategii firmy, a także działań operacyjnych;

- * lepsze rozwiązywanie sytuacji kryzysowych, ponieważ władza spoczywa „w jednym ręku”¹³.

W dyskontowaniu tych walorów ogromną rolę odgrywa zarządzanie strategiczne stanowiące syntezę warsztatowo dopracowanych analiz, często sprzęgniętych ze stałym monitorowaniem procesów gospodarczych przez „centralę”. To na tej podstawie przedsiębiorstwa globalne podejmują prace zmierzające do harmonizowania wielu operacji prowadzonych w różnych krajach oraz opera-

¹³ Zob.: S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo – podstawy nauki o przedsiębiorstwie – teoria i praktyka zarządzania*. Wyd. TNOiK Oddział w Toruniu, Toruń 2002.

tywnych reakcji na wyzwania konkurencyjne pojawiające się na konkretnych rynkach. To dzięki koncentracji funkcji w przedsiębiorstwach globalnych uzyskiwane są optymalne warunki dla wykorzystywania najlepszych specjalistów i nowoczesnej, drogiej aparatury badawczej, a także świadomie kształtowanego niskiego poziomu kosztów tej działalności. Wspólność różnorodnych przedsięwzięć podejmowanych w ramach wielkich firm o różnym zakresie koncentracji wyznacza zróżnicowane partycypacje jednostek filialnych w kosztach całego przedsięwzięcia, uwarunkowane zakresem uzyskiwanych zysków, stopniem ugruntowania pozycji konkurencyjnej, prężności lokalnej filii itp.

Nie rozwijamy tego wątku skutków globalizacji. Liczne publikacje i badania z tego zakresu zwracają uwagę i argumentują, że będzie to kierunek zmian gospodarczych umacniających dalszy rozwój gospodarczy zarówno w Unii Europejskiej, jak i innych dynamicznych regionach świata.

Zaprezentowane problemy globalizacji w kontekście konkurencji i przedsiębiorczości wymagają krótkiego komentarza dotyczącego tempa zmian przyjętego w polskiej gospodarce, określanego jako transformacja gospodarcza. Wśród badaczy zajmujących się problematyką transformacji polskiej gospodarki nie ma jednolitych poglądów co do tego, jak szybko prywatyzować gospodarkę i jak wpływać na procesy jej koncentracji lub dekoncentracji, jakie koszty przekształceń własnościowych przedsiębiorstw można uznać za racjonalne, a jakie wyraźnie nieracjonalne i stwarzające zagrożenie dla bytu przedsiębiorstw, wreszcie jakie koszty przekształceń strukturalnych powinny towarzyszyć zmianom systemowym, aby przedsiębiorstwa mogły umocnić swoją stałą wartość rozwojową, wykazywać różne przejawy przedsiębiorczości, być zdolnymi do podjęcia skutecznej konkurencji i osiągać z nich pożądane korzyści.

W literaturze zwraca się uwagę na różne typy i zachowania się przedsiębiorstw, które pojawiają się w wyniku procesów restrukturyzacyjnych. Wymienia się m.in.¹⁴:

- * przedsiębiorstwa kreujące aktywny wzrost gospodarczy;
- * przedsiębiorstwa stabilizujące aktywny wzrost gospodarczy;
- * przedsiębiorstwa zdolne do sprostania wariantowi pasywnego wzrostu gospodarczego;
- * przedsiębiorstwa wymuszające wariant pasywny;
- * przedsiębiorstwa spychające gospodarkę w kierunku wariantu ostrzegawczego;
- * przedsiębiorstwa przed lub w trakcie nieodwracalnej upadłości.

Istotne jest, że przedstawiane warianty oceniane są przez pryzmat ich zdolności ekonomicznej:

- * efektywnych reakcji na politykę gospodarczą;
- * adaptacyjnej do zmian w koniunkturze;

¹⁴ Zob.: A. Noga, *Makroekonomia a przedsiębiorczość*. Wyższa Szkoła Ubezpieczeń i Bankowości, Warszawa 2000.

- * do opracowania i realizacji strategicznej konkurencji;
- * do tworzenia wartości dodanej.

W praktyce oznacza to, że mamy do czynienia z ogromną mozaiką zachowań przedsiębiorstw, jak i ich zdolności do działań prowadzących do osiągnięcia pożądaných efektów.

W konkretnych przypadkach już same warunki transformacji i pozycja uzyskana w pierwszych latach gospodarki rynkowej określa zapotrzebowanie na różne zakresy i formy przedsiębiorczości. Przedsiębiorstwa, które stosunkowo szybko przyswoiły sobie reguły orientacji rynkowej i ukształtowały mechanizmy wyzwalania przedsiębiorczości, znajdują się w korzystniejszej sytuacji niż przedsiębiorstwa działające tradycyjnie, oczekujące wsparcia od władzy itp.

Czynniki kulturowe w zarządzaniu globalnym na rynku polskim

Wchodzenie firm globalnych do polskiej gospodarki, a zwłaszcza na rynek wewnętrzny, odbywało się i odbywa na zasadzie przekonania, że olbrzymia luka technologiczna, a także liczne nisze rynkowe nie wymagają specjalnego rozpoznania ani elementów kultury gospodarczej, ani tym bardziej kultury społecznej kraju i kultury jego przedsiębiorstw. Dotyczy to wszystkich firm, a zwłaszcza europejskich, które posiadają wiedzę o polskiej kulturze gospodarczej i społecznej na podstawie przewodników turystycznych i opowiadań znajomych, którzy znali Polaków-emigrantów. Problem polega na tym, że menedżerowie zaangażowani w przedsięwzięcia o charakterze międzynarodowym funkcjonują we właściwej im kulturze gospodarczej i społecznej. Zetknięcie się z polską rzeczywistością powoduje nie tylko zabawne, ale i poważne sytuacje prowadzące do nieporozumień i konfliktów.

Warto więc przypomnieć, że związki z kulturą społeczną oznaczają wspólne porozumienia i odczytywanie przez członków społeczeństwa symboli znaczeń, idei i historii, ale także zwyczajów, religii, tolerancji, kultury gospodarstwa domowego, pozycji intelektualnej menedżerów i pracowników, kultury ubioru, kultury odżywiania się, spędzania wolnego czasu itp.

To te elementy tworzą społeczną całość bynajmniej nie obojętną dla skutecznego, długofalowego działania na polskim rynku firm globalnych. Z poszczególnych składników kultury społecznej można odczytywać wiele przejawów zachowań konsumenckich, ale także zachowań pracowniczych, w tym menedżerskich. W zachowaniach i preferencjach konsumenckich odzwierciedlają się różne poziomy wrażliwości estetycznej, podatności argumentacyjnej, emocjonalności wyborów konkretnych firm i towarów, racjonalności w dążeniach do celów, w zakupach towarów drogiej i wybieralnych. Bez znajomości kultury społecznej odbiorców nie można finezyjnie formować oferty towarów i usług, utrzymywać komunikacji rynkowej itp.

W kulturze gospodarczej obowiązuje umiejętność zachowań w otoczeniu socjoekonomicznym według reguł gry, które obowiązują w gospodarce w danym segmencie rynku, w danej grupie zawodowej. Chodzi o normy zachowań, reguły etyczne, granice których nie wolno przekraczać, słowo, które należy dotrzymać, a także inne wymagania, które muszą być zgodne i akceptowane przez ogół społeczeństwa lub grupę zawodową.

Integralną częścią **kultury gospodarczej** jest kultura przedsiębiorstwa, w której z reguły występuje pragmatyczny kodeks zachowań i wzorców, specyficzny język lub żargon przyjęty w danej firmie, lista wartości ocenianych najwyżej. W tym znaczeniu kultura firmy lub jak się często określa – kultura organizacji, określa zachowania wizji i motywację ludzi oraz wzajemnych relacji w przedsiębiorstwie, wspólnych wartości itp.¹⁵

Oczywistym jest, że **kultura organizacji** wynika z indywidualnego potencjału członków organizacji, którzy mogą podzielać prezentowane idee i przekonania lub różnić się między sobą. W każdym przypadku, a zwłaszcza w firmach globalnych powinno się przywiązywać dużą wagę do wpływu kultury organizacji na zarządzanie. Zawodowy obowiązek w tym zakresie spoczywa na menedżerach różnych szczebli zarządzania, którzy muszą umieć rozwiązywać problemy międzykulturowe i wykorzystywać prawdziwe wartości kultury organizacji do umocnienia pozycji przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku. Nieznajomość podstaw kultury gospodarczej, społecznej oraz kultury firmy może wywoływać konflikty, powodować zakłopotanie lub wręcz zagrożenie dla skuteczności i efektywności zarządzania.

Z badań nad znaczeniem polskiej kultury społecznej dla zagranicznych przedsiębiorstw handlowych wynika, że stoją one wręcz przed wyzwaniem w zakresie poznawania specyfiki kulturowej kraju i uwzględniania jej w całej strukturze działalności marketingowej¹⁶. Coraz częściej pojawiają się opinie, że uwarunkowania kulturowe znajdują swoje odbicie w zachowaniach konsumentów, że zasadniczo oddziałują na segmentację rynku i jej pogłębioną dyferencjację, że łączą przyzwyczajenia, styl życia konsumentów z wyborem konkretnych form handlowych, są czynnikiem wpływającym na konkurencyjność oferty handlowej itp.

W zasadzie cała struktura działań rynkowych pozwala wyznaczyć mapę związków merytorycznych z różnymi przejawami **kultury społecznej**, kultury gospodarczej i kultury przedsiębiorstw.

W koncepcjach marketingu jako ogniwa globalnego zarządzania akcentuje się znaczenie tych związków i wykorzystuje je szczególnie w projekcji reklamy, w projekcji oferty towarowej i usługowej, ale także form komunikacji z konsumentami, z partnerami, z otoczeniem biznesowym i terytorialno-samorządowym.

¹⁵ W nawiązaniu do: M. K. Nowakowski, *op. cit.*, s. 104-107.

¹⁶ Zob. G. Guz, *Znaczenie czynników kultury polskiej dla zagranicznych przedsiębiorstw handlowych*. „Handel Wewnętrzny” 1999, nr 1-2, s. 44 i n.

Firmy globalne coraz częściej zauważają także, że znaczna część błędów i porażek wynikających z zarządzania produkcją i dystrybucją ma swoje źródło w słabym rozpoznaniu uwarunkowań kulturowych i to w różnych przekrojach. Wydaje się, że czynnik ten będzie zyskiwał na znaczeniu w miarę umacniania pozycji przedsiębiorstw polskich na konkurencyjnych rynkach Unii Europejskiej.

