

Mirosława Pluta-Olearnik

Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw usługowych na rynkach zagranicznych - wyniki badań

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 24, 99-112

2012

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr hab. MIROSLAWA PLUTA-OLEARNIK, prof. UE
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

UWARUNKOWANIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW USŁUGOWYCH NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie

Specyfika działalności usługowej sprawia, że tradycyjne koncepcje umiędzynarodowienia mają ograniczone zastosowanie w odniesieniu do przedsiębiorstw usługowych. Odmienność produktów usługowych, siła wpływu technologii czy zachowania nabywców usług z pewnością oddziałują na możliwości i sposoby umiędzynarodowienia firm usługowych. Niniejsze opracowanie odwołuje się zwłaszcza do nurtu behawioralnego badań nad procesami internacjonalizacji przedsiębiorstw usługowych. Zaprezentowano w nim wyniki badań nad znaczeniem różnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych kształtujących strategię internacjonalizacji firm usługowych, przy czym perspektywa badań obejmuje okres do 2015 r.

Wprowadzenie

Otoczenie przedsiębiorstw działających na rynku krajowym lub zagranicznym ma charakter zmienny w czasie i wymusza niemal jego stałą obserwację w celu podejmowania przez przedsiębiorstwo decyzji o różnym zasięgu, tj. decyzji operacyjnych lub strategicznych. Na sukces przedsiębiorstwa działającego na rynku zagranicznym wpływa umiejętność dostosowania strategii i metod działania do zewnętrznych czynników otoczenia charakterystycznych dla poszczególnych rynków. Obejmują one odmienność demograficzną, ekonomiczną, prawną, kulturową, polityczną. W szczególności na budowanie pozycji na rynku zagranicznym wpływają czynniki rynkowe związane z cechami towarów i usług, cenami, segmentami klientów, relacjami z partnerami. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku zagranicznym wymaga też rozwoju wewnętrznych czynników – zasobów materialnych i niematerialnych, jakimi dys-

ponuje przedsiębiorstwo i które określają możliwości realizacji przyjętej strategii rynkowej. Nie bez znaczenia jest rola menedżerów i ich wiedza oraz umiejętności zarządzania firmą w warunkach rynku zagranicznego. Opracowanie poświęcone jest ocenie znaczenia (wagi) czynników zewnętrznych i wewnętrznych mających wpływ na zachowania przedsiębiorstw usługowych na rynku zagranicznym, przy czym przyjęto tu określoną perspektywę czasu tj. do roku 2015. Takie ujęcie badawcze pozwoliło na analizę przyszłych warunków działania przedsiębiorstw usługowych na rynku zagranicznym w średniej perspektywie. W artykule przedstawiono wybrane wyniki badań eksperckich w tym obszarze¹.

Pojęcie, zakres i czynniki umiędzynarodowienia przedsiębiorstw

Koncepcję internacjonalizacji najczęściej opisuje się jako ekspansję przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. W literaturze ekonomicznej internacjonalizacja określana jest jako proces zwiększający świadomość firm co do wpływu działalności międzynarodowej na ich przyszły rozwój, a także proces tworzenia międzynarodowych związków i zawierania transakcji z firmami z innych krajów. U podstaw tych działań leży przekonanie, że wszyscy uczestnicy odnoszą z nich korzyści. Warto też podkreślić, że internacjonalizacja nie tylko kreuje relacje zewnętrzne przedsiębiorstw, lecz także zmienia ich wewnętrzną perspektywę zarządzania².

Warto w tym miejscu zauważyć, że szerokie podejście do internacjonalizacji pozwala na rozpatrywanie zakresu tego pojęcia również poprzez relacje danej firmy z podmiotami zagranicznymi w obrębie rynku lokalnego. Można wtedy wyróżnić dwa podejścia: internacjonalizację czynną (czyli ekspansję przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne) oraz internacjonalizację bierną (czyli rozwój powiązań z podmiotami zagranicznymi na rynku lokalnym)³. To drugie podejście wydaje się bardzo przydatne dla analizy internacjonalizacji rodzimych firm usługowych, które rozwijają w ostatnich latach relacje z zagranicznymi podmiotami obecnymi na polskim rynku w ramach nowych form kooperacji.

Istotę uczestnictwa przedsiębiorstw w otoczeniu międzynarodowym opisują w literaturze przedmiotu podstawowe modele internacjonalizacji firm: model

¹ W opracowaniu wykorzystano wyniki badań zrealizowanych w ramach projektu badań własnych MNiSZW w latach 2010–2012 nt. *Procesy internacjonalizacji usług i ich wpływ na strategię rynkowe podmiotów sektora usług*, nr rej. NN115203039.

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

³ M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 35.

Uppsala oraz model eklektyczny. Analiza tych modeli wykazuje, że wyjaśniają one motyw i sposoby angażowania się przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, a także liczne determinanty sukcesu rynkowego, jak jakość produktu, cena, znajomość rynków zagranicznych. Jak twierdzi Krzysztof Fonfara, modele te nie wskazują podstawowych cech zachowań firm, które prowadzą je do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i sukcesu rynkowego⁴. Według niego funkcjonowanie przedsiębiorstwa w ramach sieci powiązań może mieć decydujący wpływ na długookresowy sukces firmy. Zwłaszcza partnerskie relacje przedsiębiorstwa nie tylko z klientami, lecz także z dostawcami, pośrednikami, a nawet konkurentami i wpływowymi podmiotami to cechy nowoczesnego przedsiębiorstwa, które działa w sieci biznesowej. Jeszcze inny model internacjonalizacji, tzw. podejście strategiczne, podkreśla wagę sformułowania strategii internacjonalizacji w procesie budowy skutecznych działań na rynkach zagranicznych.

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa może odnosić się do sposobu zarządzania przedsiębiorstwem i znajdować odzwierciedlenie w strategii rozwoju przedsiębiorstwa jako wyraz orientacji międzynarodowej jego kierownictwa. Takie ujęcie zgodne jest z tzw. nurtem behawioralnym w badaniach z zakresu biznesu międzynarodowego i marketingu międzynarodowego, a problematyka badań obejmuje różne aspekty zachowań firmy i nabywców na rynkach zagranicznych⁵. W świetle dotychczasowych analiz wiadomo, że chociażby cechy rynku działania firmy, specyfika branży, zachowania konkurentów kształtują procesy internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Niniejsze opracowanie odwołuje się do nurtu behawioralnego badań na procesami internacjonalizacji przedsiębiorstw usługowych. Specyfika branż usługowych, siła wpływu technologii czy odmienne zachowania nabywców usług z pewnością oddziałują na możliwości i sposoby umiędzynarodowienia firm usługowych. W realizowanym projekcie podjęto badania nad identyfikacją i oceną siły oddziaływania różnych czynników zewnętrznych na proces internacjonalizacji firm usługowych. W literaturze przedmiotu występuje wiele różnych klasyfikacji tych czynników, przy czym ich zestaw ma charakter ogólny, tj. nie odnosi się do rodzaju przedsiębiorstwa. Najczęściej wymienia się i omawia następujące grupy czynników otoczenia zewnętrznego: demograficzne, ekonomiczne, polityczno-prawne, techniczno-technologiczne, przyrodnicze

⁴ *Zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, red. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009, s. 8.

⁵ *Ibidem*, s. 12–13

i kulturowe⁶. W literaturze z zakresu zarządzania i marketingu usług wymienia się bardzo podobne czynniki, zwracając uwagę na specyficzny obszar ich oddziaływania, jakim są usługi⁷. Natomiast w literaturze z zakresu internacjonalizacji sektora usług rozpatruje się wpływ następujących czynników internacjonalizacji:

- technologii informacyjno-komunikacyjnych, w tym głównie wykorzystujących Internet;
- czynników kulturowych (nawet usługi tej samej branży różnią się, właśnie ze względów kulturowych, podatnością na internacjonalizację);
- lokalizacji geograficznej działalności usługowej;
- standaryzacji i indywidualizacji usług⁸.

Wysoki poziom agregacji omówionych czynników zewnętrznych wymagał, z punktu widzenia badań, uszczegółowienia i sprecyzowania celem ich umieszczenia w kwestionariuszu tzw. badań eksperckich (wyniki są omówione w dalszej części opracowania).

Natomiast badania tzw. czynników wewnętrznych wpływających na procesy umiędzynarodowienia firm usługowych oparto na podejściu zarówno behawioralnym, jak i strategicznym (zasobowym), identyfikując zestaw czynników marketingowych (związanych z produktem-usługą, cenami, dystrybucją, komunikacją), zasoby kadrowe oraz niezbędne zasoby finansowe. Ważnym aspektem w tym obszarze badań było określenie zakresu umiędzynarodowienia strategii przedsiębiorstwa. Zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne były rozpatrywane w perspektywie do roku 2015, co wymagało zaproszenia do badań ekspertów z grona nauki i praktyki.

Zewnętrzne uwarunkowania działalności przedsiębiorstwa usługowego w otoczeniu międzynarodowym

Badania bezpośrednie przeprowadzone w pierwszym kwartale 2012 r. w grupie ekspertów reprezentujących polskie środowisko specjalistów z zakresu ekonomii, zarządzania i marketingu międzynarodowego dotyczyły oceny przyszłych uwarunkowań działania przedsiębiorstw usługowych w otoczeniu mię-

⁶ J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 43–82; E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 52–102; M. Prymon, *Marketingowe strategie wartości na rynkach globalnych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010, s. 69–101.

⁷ H. Kasper, P. Helsdingen, M. Gabbott, *Services marketing management*, John Willey & Sons Ltd., Chichester 2006, s. 10–17.

⁸ S. Hollensen, *Global marketing a decision-oriented approach*, FT Prentice Hall, Europe 2004, s. 74.

dzynarodowym⁹. Grupa wytypowanych 25 ekspertów podjęła się próby oceny uwarunkowań zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych w perspektywie do 2015 r., to jest z czteroletnim wyprzedzeniem. Istota takiego podejścia badawczego polegała na wskazaniu głównych czynników decydujących o wejściu i obecności polskich przedsiębiorstw usługowych na rynkach zagranicznych w relatywnie nieodległej przyszłości. Okres, którego dotyczyły badania ekspertów, oznacza w praktyce czas budowania i wdrażania strategii rozwoju i powiązanej z nią strategii marketingu przedsiębiorstwa. Głównym założeniem badawczym było stwierdzenie o istotnym wpływie wybranych czynników zewnętrznych i wewnętrznych na zmiany strategii rozwoju przedsiębiorstw usługowych w kontekście ich działania w otoczeniu międzynarodowym w perspektywie do 2015 r.

Kwestionariusz badań eksperckich zawierał zestawy potencjalnych czynników umiędzynarodowienia przedsiębiorstw usługowych opracowane na podstawie literatury przedmiotu i badań¹⁰. W grupie zewnętrznych czynników umiędzynarodowienia wymieniono siedem czynników: regulacje prawne, uwarunkowania technologiczne świadczenia usług, odległość geograficzna rynku zagranicznego, siłę zagranicznych konkurentów, potencjał popytu na usługi na rynku zagranicznym oraz wsparcie finansowe ze środków UE dla działalności usługowej. Zadaniem ekspertów – w tej części badania – była ocena siły (ważności) oddziaływania wymienionych czynników na podjęcie przez przedsiębiorstwo usługowe decyzji o wejściu na rynek zagraniczny oraz jego obecności w perspektywie 4 lat, to jest do końca 2015 r. Ponadto pozostawiono ekspertom możliwość uzupełnienia listy czynników ważnych dla działań międzynarodowych przedsiębiorstw usługowych w najbliższej przyszłości. Wyniki badań zaprezentowano w tabeli 1.

W świetle uzyskanych wyników należy uznać, że dominujące znaczenie dla decyzji internacjonalizacji usług będą miały czynniki rynkowe tj. popyt konsumentów oraz siła konkurencji. Z marketingowego punktu widzenia rzeczywiście te czynniki tworzą szanse dla wejścia firm usługowych na rynek zagraniczny. Spośród czynników „nierynkowych” niezwykle istotne są, zdaniem ekspertów, regulacje prawne, które określają warunki formalne dostępu do rynku zagranicznego.

⁹ Badania bezpośrednie realizowane w ramach projektu badań własnych MNiSZW w latach 2010–2012 nt. *Procesy internacjonalizacji usług i ich wpływ na strategie rynkowe podmiotów sektora usług*, nr rej. NN115203039.

¹⁰ Przykłady takich czynników zawiera m.in. S. Hollensen, *Global marketing...*, s. 74.

Tabela 1

Zewnętrzne czynniki umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa usługowego
– w perspektywie 2015 roku w %

Zewnętrzne czynniki umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa usługowego – do 2015r.	Bardzo ważne	Ważne	Ani ważne ani nieważne	Nieważne	Nieważne zdecydowanie	Brak opinii
1. Potencjał popytu na usługi na rynku zagranicznym	58	42	0	0	0	0
2. Siła konkurentów na zagranicznym rynku usług	50	46	4	0	0	0
3. Regulacje prawne (dyrektywa usługowa, ogólne prawo UE)	50	42	4	0	0	4
4. Uwarunkowania ekonomiczne i polityczne rynku docelowego	21	50	0	0	0	0
5. Odległość geograficzna rynku zagranicznego	17	25	42	17	0	0
6. Uwarunkowania technologiczne świadczenia usług	13	71	17	0	0	0
7. Bliskość kulturowa rynku zagranicznego	13	50	33	4	0	0
8. Wsparcie finansowe ze środków UE dla działalności usługowej	8	38	21	13	0	21

Źródło: badania własne.

W perspektywie kilku lat ważne są czynniki ekonomiczne rynku docelowego (poziom PKB, potencjał infrastrukturalny, tania siła robocza, koniunktura) oraz polityczne (stabilność systemu politycznego, bezpieczeństwo, przynależność kraju do ugrupowań gospodarczych, wsparcie władz państwowych/lokalnych rynku docelowego). W dalszej kolejności czynniki technologiczne mogą okazać się ważne, zwłaszcza w branżach usługowych, w których postęp techniczny jest obecnie bardzo widoczny. Relatywnie mniejszy wpływ, zdaniem ekspertów, będą miały czynniki określane mianem dystansu psychicznego – czyli bliskość kulturowa oraz odległość geograficzna. Można przypuszczać, że częściowo wynika to z absorpcji nowych technologii, które pokonują bariery odległościowe oraz zbliżają rynki kulturowo. Z kolei źródła finansowania pochodzące ze środków unijnych to, zdaniem ekspertów, najmniej istotny czynnik w perspektywie 2015 r. Warto też przytoczyć dodatkowe opinie ekspertów, którzy wskazali inne potencjalne czynniki oddziałujące na decyzje przedsię-

biorstw usługowych w kontekście ich umiędzynarodowienia. W grupie tej znalazły się czynniki finansowe, jak np. poziom wymiany kursu walutowego (ryzyko walutowe), dostęp do kapitału zagranicznego. Doceniając wagę tych czynników, należy zauważyć trudność ich oszacowania w perspektywie najbliższych lat, tj. do 2015 r. – natomiast są one ważnym parametrem w podejmowaniu decyzji o wejściu na rynek zagraniczny.

Wewnętrzne uwarunkowania działalności przedsiębiorstwa usługowego w otoczeniu międzynarodowym

Badania bezpośrednie dotyczące działalności przedsiębiorstwa w otoczeniu międzynarodowym obejmowały również identyfikację czynników wewnętrznych mających wpływ na decyzje przedsiębiorstw o umiędzynarodowieniu działalności usługowej. Kwestionariusz badań skierowany do grona ekspertów zawierał listę wewnętrznych czynników wytypowanych na podstawie badań eksploracyjnych, natomiast zadaniem ekspertów było przypisanie odpowiedniego stopnia ważności do każdego z nich. Wymienione w kwestionariuszu czynniki to: posiadanie przez przedsiębiorstwo usługowe strategii umiędzynarodowienia, posiadanie kontaktów z firmami zagranicznymi (też obecnymi w Polsce), oferowanie konkurencyjnych cen na rynku zagranicznym, potencjał kadry wynikający z doświadczenia i kwalifikacji, oferowany poziom jakości usług dla zagranicznych klientów, stosowany poziom technologii w procesie wytwarzania i dostarczania usług oraz rozpoznawalna marka przedsiębiorstwa usługowego za granicą. Opinie ekspertów przedstawiono w tabeli 2, w której uszeregowano wymienione czynniki od najważniejszych do relatywnie mniej ważnych, przy czym wyjściową listę poszerzono o czynniki wskazane przez samych ekspertów.

Uzyskana, w wyniku zebranych opinii ekspertów, hierarchia czynników wewnętrznych wskazuje obszary, które mogą być decydujące w okresie średnim, tj. do 2015 r., dla sukcesu firmy usługowej na rynku zagranicznym. Okazuje się, że oferowana jakość usług to główna szansa dla firmy usługowej w konkurowaniu z zagranicznymi podmiotami o klienta. Jest to pojęcie szerokie i zwłaszcza w odniesieniu do usług może być trudne do określenia. W praktyce rynkowej oznacza to potrzebę rozpoznania potrzeb klientów i zaoferowania takich cech usługi, które dostarczą pożądaną przez klienta jakości, a pomocne w tym zakresie mogą być np. badania marketingowe nabywców usług.

Tabela 2

Wewnętrzne czynniki umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa usługowego
– w perspektywie 2015 roku w %

Wewnętrzne czynniki umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa usługowego – do 2015r.	Bardzo ważne	Ważne	Ani ważne ani nieważne	Nieważne	Nieważne zdecydowanie	Nie wiem
1. Oferowany poziom jakości usług na rynku zagranicznym	58	38	4	0	0	0
2. Doświadczenia zagraniczne i kwalifikacje własnej kadry	46	42	13	0	0	0
3. Posiadanie przez przedsiębiorstwo usługowe strategii międzynarodowej	42	46	13	0	0	0
4. Konkurencyjność cenowa usług oferowanych na rynku zagranicznym	38	58	4	0	0	0
5. Poziom technologiczny usług oferowanych na rynku zagranicznym	25	58	17	0	0	0
6. Rozpoznawalna za granicą marka przedsiębiorstwa usługowego	25	46	21	8	0	0
7. Posiadanie kontaktów z firmami zagranicznymi (też obecnymi w Polsce)	21	67	13	0	0	0
8. Możliwości finansowania działalności zagranicznej (kondycja finansowa przedsiębiorstwa)	21	17	0	0	0	0

Źródło: badania własne.

Kolejny ważny czynnik to doświadczenia i kwalifikacje kadry, który znalazł się na drugim miejscu. Eksperti wykorzystując możliwości kwestionariusza badań podkreślili zwłaszcza rolę kierownictwa – menedżerów firmy, wskazując na następujące dodatkowe ich cechy:

- międzynarodowa orientacja menedżerów,
- chęć budowania wizerunku firmy obecnej na rynkach międzynarodowych,
- skuteczne przywództwo,
- odpowiednie kompetencje kadry kierowniczej,
- nastawienie kierownictwa firmy na ekspansję,
- skłonność menedżerów do podejmowania ryzyka,

- determinacja i odwaga kierownictwa w podejmowaniu decyzji o umiędzynarodowieniu firmy usługowej.

Trzeci z kolei czynnik uznany przez ekspertów jako ważny to posiadanie przez przedsiębiorstwo usługowe międzynarodowej strategii. Z punktu widzenia skuteczności marketingu międzynarodowego jest nieodzowne, by dla rynków zagranicznych przedsiębiorstwo określiło cele marketingowe, segmenty odbiorców i skierowane do nich programy marketingu. Dodatkowo eksperci – mając taką możliwość – sprecyzowali cechy tej strategii wskazując na takie elementy, jak:

- zdolność marketingowa przedsiębiorstwa polegająca na stworzeniu i zrealizowaniu koncepcji opartej na rozpoznaniu rynków i odpowiedniej mieszance instrumentów marketingu mix,
- organizacja i kultura przedsiębiorstwa sprzyjające strategii marketingu międzynarodowego,
- dobrze rozwinięta ogólna strategia marketingu przedsiębiorstwa i poziom jej operacjonalizacji,
- dopasowanie strategii międzynarodowej do branży usług i wielkości przedsiębiorstwa,
- skuteczne stosowanie zasad marketingu partnerskiego w celu budowania trwałych relacji z podmiotami otoczenia (partnerami) na rynkach zagranicznych,
- uwzględnienie w strategii kultury i obyczajów panujących na rynku docelowym.

Konkurencyjność cenowa to ważny czynnik, powiązany z posiadaniem przez firmę usługową przewagi kosztowej w stosunku do zagranicznych konkurentów. Zwraca uwagę fakt przyznania temu czynnikowi znaczącej liczby opinii „ważny”, a więc podkreślenia siły marketingu i jego narzędzia – ceny w oddziaływaniu na zagranicznych nabywców usług i ich decyzje zakupowe. Również ważny w opinii ekspertów będzie czynnik przewagi technologicznej, który wskazuje na potrzebę oparcia strategii marketingu na innowacyjnych, wyjątkowych usługach oferowanych za granicą, pozwalających na wyprzedzenie dzięki takiej ofercie lokalnych podmiotów usługowych. W grupie czynników, które 25% ekspertów uznało za ważne, jest również posiadanie przez przedsiębiorstwo rozpoznawalnej za granicą marki usług, co może stanowić trudne wyzwanie dla polskich firm usługowych. Budowa marki to długi proces wymagający obecności firmy na rynku zagranicznym.

Kolejny czynnik, który został uznany przez ekspertów za ważny dla umiędzynarodowienia polskich firm usługowych w perspektywie do 2015 r. to posiadanie kontaktów z firmami zagranicznymi obecnymi na rynku polskim. Eksperci wprawdzie nie dostrzegają jego determinującego wpływu na strategię umiędzynarodowienia firmy usługowej, jednak liczba opinii „ważny” podkreśla możliwy wpływ na przyszłe zachowania rynkowe tych firm. Wymieniony jako ostatni czynnik finansowy został przytoczony przez samych ekspertów, którzy uznali że sytuacja finansowa przedsiębiorstwa usługowego będzie miała silny wpływ na decyzje o ekspansji na rynki zagraniczne.

W świetle zaprezentowanych badań eksperci uznali, że jedną z determinant sukcesu firmy usługowej na rynku zagranicznym jest wiedza, kwalifikacje, postawa menedżerów zarządzających firmą. Zwrócono między innymi uwagę na konieczność rozumienia marketingowej orientacji, umiejętność budowania relacji z klientami, skuteczne formułowanie programu marketingowego. W kolejnej części opracowania odniesiono się do tego właśnie wątku, podejmując próbę sprecyzowania wyzwań, jakie stoją przed menedżerami marketingu we współczesnych organizacjach usługowych.

Wyzwania dla menedżerów marketingu na rynkach międzynarodowych

Menedżerowie odpowiedzialni w światowych firmach za strategię marketingu staną w najbliższych latach przed nie lada wyzwaniem. Otoczenie, w jakim obecnie funkcjonują ich firmy, charakteryzują niespotykane wcześniej zjawiska, jak chociażby trwająca rewolucja cyfrowa, postępujący lawinowy przyrost informacji, wzrost globalizacji działań, rozwój nowych kanałów komunikacji, rosnące wymagania klientów. W tak odmiennych od dotychczasowych warunkach pozostaje im do spełnienia główne zadanie, tj. zapewnienie opłacalności działań marketingowych firmy. W 2011 r. ukazał się niezwykle interesujący raport z ogólnoswiatowego badania opinii dyrektorów marketingu, który objął 1700 osób odpowiedzialnych w firmach za marketing (tzw. *CMOs – Chief Marketing Officers*), pracujących w 64 krajach, w tym również w Polsce¹¹. Treści zawarte w tym raporcie są niezwykle inspirujące również dla polskich menedżerów, którzy staną wobec podobnych wyzwań zewnętrznych i wewnętrznych w procesie zarządzania marketingowego polskimi firmami, również usługowymi. Badania objęły w sumie 19 branż, w tym takie sektory usługowe, jak komunikacja, handel, finanse. Zarówno dyrektorzy generalni, objęci podobnymi

¹¹ *IBM CMO Study 2011. Insights from the Global Chief Marketing Officer Study*, IBM UK Ltd., Dublin 2011, s. 72.

badaniami wcześniej, jak i dyrektorzy marketingu wyrażają zgodne opinie, że w przyszłości ich decyzje będą warunkowane dwoma siłami zewnętrznymi – czynnikami rynkowymi i czynnikami technicznymi. Zdaniem dyrektorów marketingu pozostałe czynniki zewnętrzne, które będą wywierać wpływ na ich organizacje, to w kolejności: regulacje rynku, czynniki makroekonomiczne, kwalifikacje kadr, globalizacja, czynniki społeczno-kulturowe oraz kwestie środowiskowe.

Odnosząc się do wyzwań związanych z otoczeniem rynkowym, można wymienić cztery wyzwania, które, zdaniem menedżerów marketingu, mają charakter trwały i zmieniają zasady działania marketingowego; są to: gwałtowny wzrost ilości danych, rozwój mediów społecznościowych, większy wybór kanałów interakcji i narzędzi, zmiany demografii klientów. W podążaniu za tymi wyzwaniami badani dyrektorzy marketingu wskazali obszary doskonalenia w swoich firmach, które odpowiednio zarządzane pozwolą w przyszłości sprostać wymogom otoczenia i zaliczyli do tych kluczowych obszarów:

1. Zrozumienie świadomych, kompetentnych klientów i dostarczanie dla nich rozwiązań – pod wpływem rewolucji cyfrowej zmieniła się równowaga sił między klientem a przedsiębiorstwem. Świadomi i kompetentni klienci oczekują wartościowych rozwiązań, odpowiadających ich zindywidualizowanym potrzebom. Poznanie i celne zidentyfikowanie zachowań poszczególnych klientów oznacza inwestowanie w nowe technologie informacyjno-komunikacyjne i zaawansowane narzędzia analityczne.
2. Budowanie trwałych relacji z klientami – w praktyce oznacza to silne zaangażowanie w relację z klientem na wszystkich jej etapach, budowanie społeczności skupiających zainteresowanych klientów (online oraz tradycyjnie), współpraca z zarządem (decydentami) w celu opracowania spójnego wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa.
3. Obiektywny pomiar wartości, jakie działania marketingowe wnoszą do przedsiębiorstwa – czyli konieczne są działania służące podniesieniu reputacji i wiarygodności marketingu w organizacji. Oznacza to w praktyce silny nacisk na menedżerów marketingu, by analizowali wyniki finansowe inicjatyw marketingowych i prezentowali te wyniki na poziomie całej organizacji. Pion marketingu będzie zmuszony do podniesienia wiedzy i umiejętności w zakresie kompetencji analitycznych, finansowych i cyfrowych pracowników oraz zatrudnianie specjalistów z zewnątrz. Jest to również wyzwanie dla samych dyrektorów marketingu, którzy również będą musieli rozwijać swoją wiedzę i umiejętności zgodnie z nowymi wyzwaniami.

Wyniki badań przytoczone we wspomnianym raporcie ukazały, że dyrektorzy marketingu na świecie nie są obecnie przygotowani na większość wyzwań zewnętrznych – ponad 50% badanych menedżerów uważa, że są przygotowani tylko na dwa spośród 13 czynników, czyli na konieczność zapewnienia zgodności z przepisami i zapewnienie przejrzystości działania. W tabeli 3 zaprezentowano ciekawe zestawienie wyników badań, które ukazuje różnice w opiniach światowych i polskich menedżerów (dyrektorów) marketingu objętych badaniem.

Tabela 3

Opinie polskich dyrektorów marketingu odnośnie do obszarów, w których odczuwają brak dostatecznego przygotowania na nowe wyzwania (w % odpowiedzi)

Lp.	Najważniejsze czynniki rynkowe dla działalności przedsiębiorstw w przyszłości	Odsetek polskich dyrektorów marketingu nieprzygotowanych w tym obszarze	Odsetek światowych dyrektorów marketingu nieprzygotowanych w tym obszarze
1	Lawinowy przyrost ilości danych	77	71
2	Spadek lojalności wobec marki	72	57
3	Globalny outsourcing	70	54
4	Regulacja rynku	63	50
5	Rozwój kanałów i wybór narzędzi	62	65
6	Ograniczenia finansowe	62	59
7	Zmiany struktury demograficznej klientów	54	63
8	Nowe rynki	54	56
9	Media społecznościowe	46	68
10	Współpraca z klientami i ich wpływ na organizację	46	56
11	Odpowiedzialność za zwrot z inwestycji	45	56
12	Przejrzystość firmy	45	47
13	Polityka prywatności	38	55

Źródło: opracowanie na podstawie *IBM CMO Study 2011. Insights from the Global Chief Marketing Officer Study*, IBM UK Ltd., Dublin 2011, s. 15.

Z przedstawionego zestawienia wynika, że w niektórych obszarach polscy menedżerowie są większymi optymistami niż pozostali dyrektorzy marketingu w świecie. Mniej niż połowa polskich menedżerów marketingu ma obawy związane z zakresem wpływu mediów społecznościowych i współpracy z klientami na wyniki ich pracy, zaś tylko 46% ma obawy co do niewłaściwego przygotowania na nowe wyzwania, a 45% obawia się o wyniki finansowe (zwrot z inwestycji marketingowych). Natomiast w przypadku pierwszych trzech wy-

mienionych w tabeli 3 czynników obawy polskich menedżerów są większe w porównaniu ze „światem” – dotyczy to problemu lawinowego przyrostu danych (77% polskich menedżerów, a 71% ogółu dyrektorów marketingu), spadku lojalności wobec marki (72%, a 57%) oraz globalnego outsourcingu (70%, a 54%). Dużym wyzwaniem – w świetle badań – dla polskich dyrektorów marketingu są także regulacje rynkowe, ograniczenia finansowe oraz rozwój kanałów i wybór narzędzi dotarcia do klienta. Zwrot z inwestycji w marketing stanie się podstawowym miernikiem efektywności działań marketingowych do 2015 r., ale ponad połowa opinii światowych menedżerów oraz 46% polskich menedżerów dowodzi, że nie są oni dostatecznie przygotowani, aby dostarczyć wiarygodnych finansowych argumentów za inwestycjami w marketing. W tych odpowiedziach można upatrywać dużego zagrożenia dla roli marketingu w organizacji i jego przyszłości, również w odniesieniu do działań na rynkach zagranicznych.

Zakończenie

Otoczenie przedsiębiorstw usługowych w perspektywie do 2015 r. zmieni się znacząco. Podobnie jak w innych sektorach działalności, dwa czynniki zderminują ich funkcjonowanie, tj. czynnik rynkowy i czynnik technologiczny. Zarówno przedstawione w opracowaniu badania polskich ekspertów, którzy ocenili przyszły wpływ różnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych na firmy usługowe w kontekście ich ekspansji zagranicznej, jak i światowe badania dyrektorów marketingu, mające bardziej uniwersalny wymiar, zdają się potwierdzać nieuchronność i kierunek zmian.

W przypadku badania eksperckiego okazało się, że eksperci przypisują szczególną rolę wiedzy i umiejętności oraz kwalifikacji dyrektorów, menedżerów odpowiedzialnych za strategię działania firm usługowych na rynkach międzynarodowych, w tym strategię marketingu. Z kolei światowe badania dyrektorów ds. marketingu zidentyfikowały swoiste luki w wiedzy i umiejętnościach kadry, które mogą stanowić ważną przeszkodę w niedalekiej przyszłości dla rozwoju marketingu firmy i jego postrzegania w całej organizacji. Wydaje się, że obszary, w których dyrektorzy marketingu dostrzegają brak właściwego przygotowania to równocześnie ważne wskazania dla menedżerów marketingu polskich firm usługowych, w jakim kierunku powinny podążać inwestycje – zarówno w „miękkie” zasoby (pracownicy, klienci i ich relacje z firmą), jak i „twarde” zasoby (nowoczesna infrastruktura technologiczna oraz jej sprawne wykorzystanie). Ponadto ważną determinantą pozostaje wynik finansowy, czyli

odpowiedzialność za inwestycje marketingowe, co w warunkach rynku zagranicznego jest trudniejsze, ale niezbędne dla skuteczności ekspansji międzynarodowej usług.

TERMS OF OPERATIONS OF SERVICE ENTERPRISES AT FOREIGN MARKETS – RESEARCH RESULTS

Summary

The specific of the service activity causes that the traditional conceptions of internationalization have the limited use in case of service enterprises. The characteristics of service products, the influence of the technology and behavior of the buyers of services have significant influence on the possibilities and the present ways of the internationalization of service enterprises. This paper appeals to the behavioral part of research on processes of the internationalization of service enterprises. It presents the results of research, which are focused on the meaning of various external and internal factors affect on international strategies of service firms in the period to 2015.

Translated by Mirosława Pluta-Olearnik