

Dariusz OCZACHOWSKI¹

PERSPEKTYWA WYKORZYSTANIA MARKETINGU PRZEZ POLSKIE PRZEDSIĘBIORSTWA W KONTEKŚCIE TRANSFORMUJĄCEJ SIĘ GOSPODARKI ŚWIATOWEJ

Przekształcenia dokonujące się w gospodarce światowej nie pozostają bez wpływu na Polskę i jej przedsiębiorstwa, tym bardziej, że są to w zdecydowanej większości organizacje niewielkie, o ograniczonym potencjale, i przez to napotykające trudności w konfrontacji z silniejszymi przedsiębiorstwami zagranicznymi. Autor zwraca uwagę na ten fakt i próbuje wyznaczyć podstawowe wymogi, jakie powinien spełniać marketing w takich przedsiębiorstwach, aby mogły one co najmniej utrzymać swoją pozycję na rynku. Do tych wymogów należy zaliczyć poprawę selekcji kierunków oddziaływania przedsiębiorstwa, lepszą alokację środków przeznaczonych na marketing oraz wzmocnienie skłonności do większego wydatkowania na marketing.

Słowa kluczowe: przekształcenie, gospodarka, przedsiębiorstwo, marketing.

1. TENDENCJE TRANSFORMACYJNE W GOSPODARCE ŚWIATOWEJ

Chcąc odnieść się do perspektywy wykorzystania marketingu przez polskie przedsiębiorstwa w sytuacji zmieniającej się gospodarki światowej, należy rozpocząć od tendencji transformacyjnych w gospodarce światowej i potraktować je jako kontekst funkcjonowania polskich przedsiębiorstw w ustalonych wcześniej granicach czasowych. Przyjęte przez autora granice odpowiadają mniej więcej najbliższej dekadzie, obejmując okres do około roku 2020. Wykraczanie poza ten horyzont sprawiałoby wrażenie *economical fiction*, a może nawet snucia baśni, bo czymże innym jest w takich okolicznościach „układanie scenariuszy”.

Tendencje transformacyjne w gospodarce światowej w ostatnich kilkunastu latach zwykło się wyrażać wytartym do cna terminem „globalizacja”. Słowo to bardzo często zastępowane jest czasownikiem „globalizować się”, który odnosi się rzekomo do całości współczesnego świata i jest synonimem czasownika „transformować”, a więc „przekształcać”. W polskiej literaturze naukowej występuje ono wciąż bardzo często, podczas gdy w krajach bardziej zaawansowanych w naukach społecznych i mających w nich rzeczywiste osiągnięcia daje się zauważyć dostrzegalna co najmniej od połowy obecnego dziesięciolecia utrata jego „magicznej mocy”, co przejawia się choćby w malejącej ilości prac naukowych ze słowem „globalizacja” w tytule. Poczyniona powyżej uwaga przypomina, gdzie tak naprawdę znajdujemy się obecnie w Polsce z naszymi refleksjami naukowymi.

Nawet jednak w krajach o zaawansowanej nauce to, co można by nazwać paradygmatem globalizacyjnym, ma wciąż silną pozycję. Globalizację jej „odkrywcę” rozumieją jako proces konieczny i wszechogarniający. Konieczny w tym sensie, że musi się doko-

¹ Dr Dariusz Oczachowski, Zakład Zarządzania, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska.

nywać, a wszechogarniający dlatego, że dotyczy wszystkich ludzi. Oczywiście rozróżnia się odmienne stopnie podatności poszczególnych kultur (narodów) na globalizację, ale traktuje się to jako stan „chwili”, przyjmując, że wszyscy „zglobalizują się” w tym samym stopniu, choć nie w tym samym czasie. Powyższa ocena jest celowo nieco przerysowana, ale zdaniem autora nie odbiega zaledwie od faktycznego stanu poglądów znaczącej, jeśli nie wręcz dominującej części środowiska naukowego w krajach Zachodu i niektórych innych, w tym w Polsce na ten temat.

Termin „globalizacja” został wymyślony i wylansowany w cywilizacji zachodniej – jest więc jej produktem, sprzedawanym także innym obszarom świata. To w środowiskach naukowych Zachodu bowiem stworzono teorie, które stały się inspiracją dla działań dziś powszechnie przypisywanych globalizacji². To, czy termin ten, a ściślej jego konotacja, jest rzeczywiście nowy, dzieli zwolenników współczesnej globalizacji na tych, którzy tak właśnie uważają, oraz tych, którzy są zdania, że proces nazywany dzisiaj globalizacją zaczął się w gospodarce światowej znacznie wcześniej niż zaledwie dwa, trzy dziesięciolecia temu. Początków doszukują się w dziewiętnastym stuleciu, a nawet w siedemnastym, łącząc ową „protoglobalizację” z powstaniem i działalnością wielkich kompanii handlowych (angielskiej i holenderskich). Uważają jednak, że współczesna globalizacja ma swoje wyróżniki, co pozwala uznać ją za znaczącą „modyfikację” tamtej zamierchłej. Tego rodzaju rozumienie globalizacji zdaje się współcześnie dominować. Występuje jeszcze trzeci pogląd, głoszący, że tak naprawdę to, co dziś nazywamy globalizacją, to nic innego niż zwyczajny imperializm znany z przeszłości, a dziś realizowany przy zastosowaniu zmodyfikowanej palety środków. Modyfikacja nie jest rezultatem zmiany postaw ludzi na bardziej szlachetne niż w przeszłości, lecz odmienności warunków ekonomicznych. Gdyby autor niniejszego artykułu miał wybrać interpretację globalizacji, która z trzech wymienionych wydaje mu się najwłaściwsza, wybrałby tę trzecią, z nieznacznym „przesunięciem” ku drugiej. Ponieważ „globalizacja” jest wytworem kultury intelektualnej Zachodu i to on realizuje ją w praktyce najpełniej, nic dziwnego, że korzysta na niej najwięcej. Gwoli prawdy należy przyznać, że sytuacja zmienia się w ostatnich latach z racji szybko rosnącej potęgi gospodarczej przede wszystkim Chin, ale także Indii, Rosji i Brazylii, a więc krajów, których Zachód nie jest już obecnie w stanie sobie podporządkować ani politycznie ani gospodarczo, pomimo czynionych w tym kierunku wysiłków. Wymienione kraje, z racji ich potencjału nie tylko gospodarczego, ale i demograficznego oraz militarnego – często niedocenianego przez analityków o ograniczonej wiedzy – są w stanie korzystać z globalizacji w obecnym jej kształcie, a nawet w przyszłości narzucić jej własny model, który zastąpi ten zachodni. W innej niestety sytuacji znajdują się kraje nie należące do rozwiniętej cywilizacji zachodniej, jak choćby Polska. Dominacja narzuconej przez Zachód formy umiędzynarodowienia gospodarki światowej nie jest stanem niezmiennym. Można by nawet przekornie powiedzieć, że musi się ona zmienić, abyśmy mieli do czynienia z prawdziwą policentryczną globalizacją, a nie jej obłudnym pozorem. Kluczowe okaże się tu najbliższe dziesięciolecie. O ile dotychczasowe tendencje w gospodarce i polityce światowej nie zmienią się w tym czasie, to w kolejnym dziesięcioleciu, po roku 2020, przyjdzie nam żyć już w innym świecie. To

² Przykładem takiego teoretycznego uzasadnienia potrzeby globalizacji jest choćby teoria produkcji międzynarodowej autorstwa brytyjskiego ekonomisty Johna H. Dunninga z początku lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia. A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 60–80.

właśnie z tego powodu autor uznał dziesięcioletnią perspektywę czasową za maksymalną dla podjętych tu rozważań na temat polskiej gospodarki i marketingu w niej w kontekście przeobrażającej się gospodarki światowej.

Wszelkie przekształcenia dokonujące się w gospodarce od co najmniej trzech dziesięcioleci najczęściej rozpatrywane są w kategoriach paradygmatu, a może lepiej – modelu okcydentalnego, który usiłuje się traktować jako uniwersalny i pozbawiony alternatywy. Taki model współczesnych globalnych procesów społecznych (bo przecież nie tylko ekonomicznych) lansują ośrodki, które od początku czerpały z globalizacji największe korzyści. Są to środowiska powiązane w różny sposób z korporacjami transnarodowymi, głównie pochodzącymi z USA. To właśnie korporacje transnarodowe poprzez podporządkowanych sobie polityków, ludzi mediów i, niestety, naukowców stworzyły wygodny dla siebie, rzekomo uniwersalny mechanizm umożliwiający wzrost dobrobytu na całym świecie. W Polsce zdecydowanie dominuje, zdaniem autora, takie właśnie – korporacyjne – interpretowanie słowa „globalizacja”, tak w środowiskach naukowych, jak i w mediach i kręgach politycznych. Ponieważ z tym, co zwykło się potocznie nazywać „globalizacją”, we współczesnym wydaniu mamy do czynienia od co najmniej trzech dekad, zebrało się już dość doświadczeń pozwalających na odniesienie się do niej jako czynnika stymulującego rozwój wszystkich obszarów naszego globu. Okazuje się, że rozwój, mierzony wzrostem zamożności zwłaszcza uboższych klas społecznych, nie jest równomierny, co każe powątpiewać w postęp w tym względzie (rozwój i postęp to nie to samo, tylko temu drugiemu można przypisać wartości aksjologiczne). Korzyści z globalizacji odnoszą przede wszystkim warstwy zamożniejsze, tak w krajach bogatych, jak i ubogich. Dla beneficjentów globalizacji nie jest to wcale argument przeciw niej, gdyż tak naprawdę o to im chodziło i ukrywali to przed większością społeczeństw tak Zachodu, jak i ubogiego Południa. Z globalizacji w zachodniej formule, wbrew intencjom jej inspiratorów, skorzystały kraje, które nie zastosowały się do wielu spośród zaleceń sformułowanych w amerykańskich środowiskach polityczno-ekonomiczno-akademickich, ale wykorzystały twórczo własną odrębność etniczną oraz rozwiązania ustrojowe. Takim krajem są przede wszystkim Chiny, które – zwykle kojarzone są przez nieorientowanych z często tandetnymi produktami trafiającymi także do Polski – stały się w ostatnim dziesięcioleciu prawdziwą potęgą naukowo-technologiczną³. Swoistą „antytezą” Chin i przykładem kraju, który w ostatnich trzech dziesięcioleciach „dopuścił się” prawdziwego naukowego regresu, jest niestety Polska. Kwestia ta rozwinięta zostanie nieco później. Wraz ze wzrostem gospodarczego potencjału Chin, Indii, Brazylii, a także – pomimo przejściowych trudności – Rosji, zachodni wzorzec globalizacyjny, który tak naprawdę jest swoistą odmianą neokolonializmu i neoimperializmu – choć niewątpliwie w zdecydowanie łagodniejszej postaci – traci na atrakcyjności i coraz częściej poddawany jest krytyce także na Zachodzie. Płyne ona przede wszystkim z części tamtejszych środowisk naukowych (tych spoza głównego nurtu). Krytyczne poglądy na temat zachodniego wzorca rozwojowego narzuconego światu wyrażają też coraz częściej politycy i przedsiębiorcy, nawet ci, którzy dotąd bardzo dużo skorzystali na tej formie globalizacji. Niestety w Polsce ten krytyczny głos zdaje się brzmieć zdecydowanie słabiej, takie przynajmniej wrażenie odnosi autor. Zauroczenie zachodnią cywilizacją i jej wytworami wciąż jest u nas zdecydowanie przesadne, także (a może przede wszystkim?) w środowiskach opiniotwórczych kształtujących poglądy

³ *Quand la Chine high-tech s'éveille?*, „Enjeux” V 2004, s. 56–74.

Polaków, co przejawia się właśnie w „stępionej” krytyce globalizacji. Dostrzega się jej wady i niebezpieczeństwa, ale zarazem je minimalizuje, podkreślając ponad miarę rzekome korzyści, jaki może z niej odnieść kraj taki jak Polska, i czyni się to wbrew faktom. Można by powiedzieć, że w tej sprawie polskie środowiska opiniotwórcze uległy przynajmniej jednemu ze złudzeń, jakie prawie czterysta lat temu przedstawił Francis Bacon pod nazwą idoli⁴.

Model okcydentalny osiągnął już swoją szczytową pozycję jako konstrukt teoretyczny i wzorzec praktycznego działania. Sukcesy wspomnianych gospodarek niezachodnich wzmacniają siłę jego przeciwników, a zarazem zwolenników innych rozwiązań. Nie sposób dłużej utrzymywać system transformujący gospodarkę światową w taki sposób, że z globalnego wzrostu ekonomicznego korzysta mniejszość krajów, tym bardziej, że za zmianami opowiadają się potężniejące siły gospodarcze i polityczne wspierane przez wielkie kraje (Chiny, Indie, Brazylia, Rosja) będące w stanie opozycji, o różnej intensywności, do Zachodu oraz ich coraz liczniejsi sojusznicy, zwłaszcza w Afryce i Ameryce Łacińskiej. Taka sytuacja czyni nieuniknionymi zmiany, które nie pozostaną obojętne także dla przyszłości Polski. Odniesienie się do nich będzie miało decydujący wpływ na polską gospodarkę już za kilka, najdalej około dziesięciu lat. Dlatego tak ważny jest właściwy wybór, który nie dokona się bez odrzucenia pewnych złudzeń wciąż żywionych przez polskich decydentów.

2. SYTUACJA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW DZIŚ I W PRZYSZŁOŚCI

Polska gospodarka, a więc i poszczególne przedsiębiorstwa, poddawana jest od dwóch dekad prokapitalistycznym przekształceniom. W ciągu tego okresu dokonało się w niej kilka istotnych zmian:

- zlikwidowano część dawnych przedsiębiorstw państwowych (a także spółdzielczych),
- sprzedano większość niezlikwidowanych przedsiębiorstw, przede wszystkim obcemu kapitałowi,
- zezwolono na powstawanie w Polsce obcych przedsiębiorstw tworzonych od podstaw (istniały one i wcześniej, ale były nieliczne i niewielkie).

W rezultacie dzisiejsza polska gospodarka różni się zasadniczo od tej sprzed dwudziestu lat. W przeciwieństwie bowiem do tamtego czasu mamy w Polsce właściwie do czynienia z dwiema gospodarkami: „polską w Polsce” i „niepolską w Polsce”, przy, wobec wciąż występującym braku znaczącego rodzimego kapitału, szybszym wzroście tej drugiej. Obce przedsiębiorstwa występują we wszystkich krajach Unii Europejskiej i poza nią, tyle że w przypadku krajów rozwiniętych istnieje jeszcze trzeci rodzaj przedsiębiorstw – działających w innych krajach, ale należących do własnego kapitału, których Polska właściwie prawie nie ma. Sprawia to, że porównywanie Polski z takimi krajami, jak Niemcy czy niewielka przecież Szwecja, już z tego choćby powodu jest pozbawione sensu, zwłaszcza gdy za jedyny czy choćby główny wskaźnik przyjmuje się wielkość PKB, a nie PNB uwzględniający wpływy i wypływy kapitału (zysków, płac) z tytułu

⁴ Francis Bacon wprowadził koncepcję idoli (złudzeń), jakim ulegają ludzie w procesie poznania i które zagrażają drogę postępowi wiedzy. Owe idole to: idole plemienne (mające źródło w całym rodzie ludzkim); idole jaskini (właściwe konkretnemu człowiekowi); idole rynku (będące skutkiem wzajemnego obcowania ludzi); idole teatru (które trafiły do umysłów ludzkich z rozmaitych doktryn filozoficznych). S. Hellsztynski, *Specimens of English Poetry and Prose*, cz. 1: *Wiek VII–XVI*, PWN, Warszawa 1976, s. 291–292.

inwestycji w danym kraju i jego inwestycji w innych krajach. Zresztą nie chodzi tu wyłącznie o sam bilans, nie mniej ważne są wpływy gospodarcze i polityczne, jakie mogą towarzyszyć inwestycjom zagranicznym. Kolejną cechą decydującą o odrębności gospodarczej Polski, a przez to i o sytuacji jej przedsiębiorstw, jest struktura gospodarki, w tym zwłaszcza jej niski poziom innowacyjności i wydatków na badania i rozwój. Nigdy nie były one w Polsce bardzo wysokie, dziś jednak są wręcz skandalicznie niskie⁵. W rezultacie dokonanych przekształceń własnościowych i działań likwidacyjnych doszło do deindustrializacji Polski. Nie chodzi tu o spadek udziału przemysłu w tworzeniu PKB, przed dwudziestu laty wynoszącego ok. 50%, a obecnie poniżej 30%, gdyż nawet ta ostatnia wartość odpowiada „normie” wśród krajów zaawansowanych gospodarczo, o dominacji sektora usługowego (50% udział przemysłu w tworzeniu PKB ma dziś Chińska Republika Ludowa, ta jednak realizuje właściwie tylko sobie cele gospodarcze, polityczne i militarne), ale o niski poziom zaawansowania technicznego, a przez to i produktów rodzimego przemysłu. Za „pociechę” może posłużyć fakt, że zagraniczne przedsiębiorstwa działające w Polsce też nie przyczyniają się znacząco do podniesienia poziomu technologicznego kraju. Dominują tu bowiem przedsiębiorstwa usługowe (głównie finansowe) oraz handel wielkopowierzchniowy, a więc te rodzaje działalności, które nie tworzą nowej technologii. Nieco inną rolę pełnią przedsiębiorstwa produkcyjne (motoryzacyjne, AGD). Wytwarzają nowoczesne produkty, ale wykorzystana w nich technologia została niemal w całości „wniesiona” przez kraj macierzysty przedsiębiorstwa, nie jest więc polska, choć wytwarzane produkty mogą być zaopatrzone w napis „Made in Poland”. Pod tym względem Polska przypomina Meksyk w ramach NAFTA. Dla Meksyku dostarczycielem nowoczesnej technologii są USA, dla Polski – wyróżniające się technologicznie kraje Unii oraz niektóre pozaeuropejskie (Japonia, Korea, USA). Tak więc mamy do czynienia w Polsce z odrębnym w porównaniu z czołowymi krajami Unii typem gospodarki, co nie może pozostać bez wpływu na sytuację tych przedsiębiorstw, które można uznać za w pełni polskie, a tym samym na stan marketingu w nich.

Przedsiębiorstwa polskie to zdaniem autora wyłącznie takie, które są w pełni kontrolowane przez polski kapitał, który decyduje o całości strategii przedsiębiorstwa, w tym także o strategii marketingowej na wszystkich jej etapach i przy użyciu wszelkich możliwych instrumentów. Wyklucza to te przedsiębiorstwa, które w sensie prawnym mogą być uważane za polskie, ale takie nie są, gdy uwzględnić okoliczności podejmowania kluczowych decyzji. Rezultatem dokonanych do tej pory przeobrażeń w Polsce stała się sytuacja, w jakiej obecnie znalazły się te przedsiębiorstwa, które można uznać za polskie. Jest ona niekorzystna, bowiem w ogromnej większości są to organizacje niewielkie, dysponujące skromnym potencjałem w porównaniu z transnarodowymi korporacjami. Nie ma obecnie w Polsce wielu przedsiębiorstw, które można by uznać za duże bezwzględnie, a więc mające potencjał pozwalający na podjęcie walki z każdym konkurentem. Wobec otwarcia gospodarki polskiej na penetrację ze strony silnych przedsiębiorstw zagranicznych polskie przedsiębiorstwa znalazły się co najmniej w kłopotliwym położeniu.

Przyjęte założenie o konieczności dominowania rodzimego kapitału w przedsiębiorstwach, które można by uznać za polskie, wydaje się zapewne nazbyt rygorystyczne. Są

⁵ Szczytowy udział w polskim PKB wydatki na badania i rozwój (R&D) osiągnęły w połowie lat siedemdziesiątych zeszłego stulecia, kiedy to stanowiły około 1,5% PKB. Od tamtego czasu ich udział maleje. Obecnie wynosi on niecałe 0,6% PKB. *Innowacyjność przedsiębiorstw*, red. J. Bogdanienko, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 24–25.

przecież w Polsce firmy, które nie spełniają tego warunku, ale które z powodu charakteru działalności i zakresu możliwości podejmowania kluczowych dla nich decyzji przez polski personel można uznać za bardziej polskie niż obce. Poglądowi takiemu nie sposób zdecydowanie zaprzeczyć, tym niemniej należy mieć na względzie fakt, że najczęściej o wiele łatwiej jest obcemu przedsiębiorcy z zamożnego na ogół kraju wycofać swój kapitał z Polski i przenieść go do innego „taniego” kraju lub do nawet do swojego własnego, „drogiego”, niż właścicielowi polskiego kapitału podjąć decyzję o rezygnacji z działalności rdzennie polskiej firmy ulokowanej w Polsce i transferze kapitału w inne miejsce, zwłaszcza do kraju „drogiego” – z powodu wysokiego zwłaszcza dla takiego przedsiębiorstwa kosztu wejścia do bogatego kraju i utrzymania się w nim z rentownością równą przynajmniej tej osiąganą w Polsce). Jest to oczywiście sąd ogólny i możliwe są także inne sytuacje, tym niemniej wymóg polskiego kapitału i kontroli nad przedsiębiorstwem wydaje się w obecnych warunkach konieczny, by mogło się ono uważać za polskie.

Wspomniano już wcześniej o trudnej sytuacji przedsiębiorstw, które spełniają postawiony warunek „polskości”, będącej skutkiem ich nie tylko bezwzględnie (w porównaniu ze wszystkimi możliwymi konkurentami, bez względu na to skąd się wywodzą), ale bardzo często także i względnie (w stosunku do obecnych konkurentów na obsługiwanym przez siebie rynku) słabego potencjału. Jest to przede wszystkim słabość kapitałowa, ale także nie mniej istotna – a w nieco dalszej perspektywie nawet ważniejsza – słabość w zakresie innowacyjności, silnie powiązana z tą pierwszą, ale także częściowo od niej niezależna. Polskie przedsiębiorstwa należą do mało innowacyjnych, co jest, rzecz jasna, pochodną ich relatywnie niewielkich wydatków na badania i rozwój. Gospodarka składająca się z małych, ewentualnie średnich przedsiębiorstw, nie może być gospodarką o światowym poziomie innowacyjności, chyba że jest to względnie mała gospodarka „współpracująca” z jakimś wielkim krajem. By nie być gołosłownym, wypada posłużyć się przykładem. Chodzi o dwa bliskie sobie geograficznie, choć niestety nie kulturowo (i gospodarczo) kraje – Polskę i Szwecję. Szwecja to kraj o ponad czterokrotnie mniejszej populacji (9,2 mln mieszkańców), o PKB mniejszym od polskiego (nawet tym wyliczonym bez uwzględnienia parytetu siły nabywczej). Zarazem jest to potentat w dziedzinie badań i produkcji zaawansowanych wyrobów przemysłowych, co nie może dziwić, jeśli wziąć pod uwagę, że Szwecja wydaje rocznie na R&D około 12 mld euro, a Polska nieco ponad 1,5 mld euro⁶. Nawet gdyby wielkość dla Polski skorygować o parytet siły nabywczej, to i tak okazałoby się, że wydatki Szwecji są pięć razy wyższe, co zapewnia jej pierwszą pozycję w świecie tak pod względem udziału wydatków na R&D w PKB (3,7%), jak i w wydatków na R&D na mieszkańca (1300 euro)⁷. To stąd biorą się nowoczesne technologie szwedzkich firm. Mała, a nawet średnia firma nie jest w stanie stworzyć tych najbardziej zaawansowanych. Już same wydatki na badania przekraczają często wielokrotność przychodów takich firm, a konieczne zespoły badawcze są liczniejsze niż 250 pracowników jako granica dla średniej firmy. Pozostając przy Szwecji warto przytoczyć jeszcze jeden znamieny fakt dotyczący wydatków na R&D. Z 3,7% PKB wydawanych na R&D w Szwecji zaledwie 0,8% to wydatki rządowe, reszta to wydatki przede wszystkim samych przedsiębiorstw⁸. W Polsce przy ogólnie mniejszych wydatkach na R&D

⁶ *Europe in Figures – Eurostat yearbook 2009*, s. 34.

⁷ *Ibidem*, loc. cit.

⁸ *Ibidem*, s. 30, 34.

wydatki przedsiębiorstw stanowią zaledwie nieco ponad 30%⁹. Konkluzja nie jest korzystna dla naszej gospodarki: żeby móc dużo wydawać na badania i rozwój i tworzyć innowacyjne produkty, trzeba mieć przedsiębiorstwa, które na to stać! Na pewno nie będą to małe czy nawet średnie firmy, chyba że niszowe, ale nawet te tak naprawdę muszą korzystać z obcych technologii, wymagających wielkich wydatków na R&D. W krajach takich jak Szwecja ogromną większość łącznych wydatków na R&D ponoszą duże i przede wszystkim wielkie firmy o zasięgu transnarodowym, i to one są nośnikami prawdziwego postępu w dziedzinie techniki.

Ten nieco przydługi przykład miał w intencji autora uświadomić pozycję polskich przedsiębiorstw wobec coraz agresywniejszej konkurencji opartej na wysokiej technologii w coraz większej liczbie dziedzin wytwarzania. To, że nie udało się dotąd stworzyć w Polsce prawdziwych transnarodowych korporacji i musimy zadowolić się najczęściej jedynie mało innowacyjnymi niewielkimi organizacjami, można właściwie uznać za klęskę. A przyszłość wcale nie zapowiada się lepiej. Innym udało się stworzyć takie wielkie, wysoce kreatywne firmy. Koreańska firma Samsung, jeszcze dwadzieścia lat temu pośledni producent sprzętu elektronicznego, dziś stała się największą na świecie firmą z tego zakresu, z przychodem około 115 mld USD. Inna koreańska firma, LG, także osiągnęła pozycję potentata w tej branży. Są też i inne, jak choćby Hyundai. I to wszystko w kraju, który jeszcze na początku lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku należał do najuboższych na świecie, o wiele uboższych niż ówczesna Polska; w kraju, któremu po zakończeniu wojny koreańskiej (1953) eksperci amerykańscy nie dawali szans na stanie się w dającej się przewidzieć przyszłości choćby tylko średnio zaawansowanym technologicznie, z powodu braku jakichkolwiek cennych zasobów, tak materialnych, jak ludzkich. Polska gospodarka zdaje się dziś „kochać małe” (i średnie), bo to podobno jej „sól”. Jest to prawda, pod warunkiem, że są też i ci duzi. Bez nich, bez rodzimych i innowacyjnych wielkich organizacji zdolnych do globalnej rywalizacji, perspektywy tych małych, a nawet średnich, nie rysują się pomyślnie.

Można by przedstawić jeszcze i inne przykłady charakteryzujące sytuację polskiej gospodarki, a więc i polskich przedsiębiorstw dziś i w niedalekiej przyszłości, brak jednak na to miejsca, a poza tym nie stanowi to sedna tematu. Celem tych przykładów było ujawnienie okoliczności, w jakich przychodzi działać większości polskich przedsiębiorstw, a więc i realizować w nich marketing.

3. PRZYSZŁOŚĆ MARKETINGU W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Zaprezentowana wcześniej ocena tendencji w gospodarce światowej i sytuacji polskich przedsiębiorstw ma posłużyć jako tło refleksji nad stanem marketingu w warunkach postępujących przeobrażeń gospodarki światowej, a w konsekwencji także tej lokalnej, polskiej.

Odnosząc się do stanu marketingu, traktowanego tu ogólnie, bez wchodzenia na jego poszczególne obszary (funkcje, instrumenty), można wyrazić bez nadmiernego uproszczenia taką oto myśl: „ubogi” marketing w „ubogich” przedsiębiorstwach. Nie może być inaczej, gdy wziąć pod uwagę dwa czynniki determinujące tę ocenę: bezwzględny i względny potencjał większości polskich przedsiębiorstw, mierzony wielkością ich przychodów oraz koszt skutecznego, a więc nie „niekompletnego” i niejednokrotnie ledwie

⁹ *Ibidem*, s. 34.

„pozorowanego” marketingu. Jeśli za polskie można uznać tylko te przedsiębiorstwa, które kontroluje polski kapitał, to są to niestety organizacje relatywnie niewielkie. Te, które można by uznać za duże i silne, są w zdecydowanej mniejszości. O ile względna siła „typowej” polskiej firmy w porównaniu z konkurentami na obsługiwanym przez siebie najczęściej lokalnym rynku może być uznana nawet za wysoką, o tyle jej siła bezwzględna, gdy porównać ją z wszystkimi możliwymi konkurentami będącymi w stanie wejść na obsługiwany przez nią rynek, jest prawie zawsze niewielka, zwłaszcza wobec firm „światowych”. Ograniczone środki to ograniczony marketing – ograniczony zwłaszcza gdy wziąć pod uwagę stale rosnące zapotrzebowanie na środki, które należałoby na niego wydać. Dzieje się tak z kilku przyczyn: z powodu wzrastającej liczby konkurentów, zmniejszającego się subiektywnie postrzeganego zróżnicowania pomiędzy przedsiębiorstwami i ich produktami, spadającej lojalności klientów, wzrostu kosztów kształtowania postaw przychylnych przedsiębiorstwu, a więc przejawiających się w zakupie jego produktów, najlepiej wielokrotnie. Skutkiem tego jest spadek efektywności wydatków ponoszonych na marketing. Decydujący o wydatkach marketingowych w naszych niewielkich polskich firmach znaleźli się w sytuacji rybaka, który od lat łowi ryby swoją małą łodzią, a z każdym rokiem, a nawet miesiącem, ryby, które usiłuje złapać, są coraz mniejsze, choć może ich nie ubywa. Kolejne zaciągi dają mu ich coraz mniej. Chcąc więc przywozić wciąż tyle samo ryb, musi w trakcie każdego kolejnego połowu coraz więcej razy zarzucać sieć i tym samym zdobywać się na każdorazowo coraz większy wysiłek. Jeśli nie zdecyduje się coraz więcej pracować, to będzie miał coraz mniej ryb. Tak też typowe polskie przedsiębiorstwo musi zdecydować, czy zechce utrzymać wydatki marketingowe na tym samym poziomie, zwykle i tak zbyt małym, ryzykując stały spadek ich efektywności aż do zera – bo jest to w marketingu możliwe i to nie tylko w odniesieniu do wydatków na reklamę – czy też zdecydować się zarówno na wzrost samych wydatków, jak ich lepsze ukierunkowanie, o ile będzie możliwe. Druga możliwość jest nie tylko lepszą, ale i jedyną sensowną, tyle że wcale nierzadko nierealistyczną.

Marketing rzadko stanowi priorytetową pozycję w wydatkach firm. Nawet taki marketing, jaki dominuje w polskich przedsiębiorstwach. Tak naprawdę prawie nigdy nie realizują one „wzorcowego”, podręcznikowego marketingu, który jest poza zasięgiem niewielkiej organizacji, nie tylko zresztą polskiej. Jest on przykładem typowo korporacyjnych koncepcji, przydatnych niemal wyłącznie dużym organizacjom i przykrojonych tak, aby można je było sprzedać także i innym. Marketing jako nauka, utożsamiany w ostatnich czterdziestu latach z Philipem Kotlerem oraz jego kontynuatorami i naśladowcami, to w rzeczywistości, gdyby potraktować go literalnie, marketing dla dużych i silnych, a nie dla małych i słabych. Ci ostatni mogą wybierać z niego niektóre „składniki”, ale nie będzie to już zintegrowana koncepcja marketingowa, jaką postuluje jej autor i jego liczni kontynuatorzy. Mniejszym organizacjom pozostaje więc jedynie jakaś forma tego, co można by nazwać marketingiem selektywnym, polegającym na wybieraniu i stosowaniu w ograniczonym zakresie pewnych instrumentów i rezygnowaniu zarazem z pozostałych albo zupełnie, albo tylko czasowo.

Taki właśnie marketing „od zawsze” realizuje większość polskich przedsiębiorstw, wedle zasady, że to „środki uświęcają cel”. Jest to zasada rozsądna, lecz nie zawsze w marketingu. Może się bowiem zdarzyć, że cel możliwy do zrealizowania przez przedsiębiorstwo nie jest wart realizacji, podczas gdy ten, który jest wart wysiłku, przekracza możliwości przedsiębiorstwa w ocenie decydentów. Przykładem mogą być choćby wydatki na reklamę – w końcu najpowszechniej wykorzystywany instrument oddziaływania

na klienta poprzez promocję. Jeśli nie stać przedsiębiorstwa na wydanie środków zapewniających pożądany efekt rynkowy, to nie powinno ono wydawać żadnych pieniędzy. Stawianie sobie minimalistycznych, nie przynoszących jakichkolwiek korzyści celów to zwykłe marnotrawstwo. Wobec wspomnianych ograniczeń zasobowych i rynkowych typowe polskie przedsiębiorstwo zmuszone zostanie w przyszłości do zdecydowanie „mądrzejszego” wykorzystania środków, które będzie mogło przeznaczyć na marketing. Musi zarazem przełamać niechęć do zwiększania środków na ten cel tam, gdzie jest to jeszcze możliwe. Brak wyraźnie dostrzegalnych pozytywnych skutków wydatków na marketing nie może być tu argumentem.

Słowo „mądrzej” wobec ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa i utrudnień środowiskowych należy traktować jako synonim słowa „selektywnie”. Chodzi o to, aby wybierać takie działania marketingowe i realizować je w takim zakresie, żeby uzyskać jak najwyższą efektywność marketingu¹⁰. Sposób myślenia marketera-decydenta powinien przypominać ten, który charakteryzował konstruktorów amerykańskiego okrętu liniowego (pancernika) *Nevada* z początku dwudziestego stulecia. W owym czasie stalowe okręty liniowe istniały już od półwiecza, a konstruktorzy wciąż starali się je ulepszać. Poza uzbrojeniem i napędem najważniejszym elementem ich konstrukcji było opancerzenie. Ponieważ było ciężkie, konstruktorzy już wcześniej stosowali pewną selektywność w jego wykorzystaniu, stosując różną jego grubość do osłony różnych części okrętu, wedle zasady: „im ważniejszy element, tym grubszy pancerz”. Konstruktorzy *Nevady* poszli dalej i dokonali swoistej małej rewolucji, wprowadzając jeszcze wyższy poziom selektywności. Polegała ona w daleko idącym uproszczeniu na uznaniu, że na okręt składają się dwie grupy mechanizmów: istotne dla jego żywotności (przetrwania w bitwie), które należy chronić jak najgrubszym pancerzem, oraz pozostałe, których nie trzeba w ogóle ochraniać. Tak narodziła się zasada „wszystko albo nic”, stosowana w konstrukcji tej klasy okrętów aż do ich końca.

Ową zasadę należy wykorzystywać także w marketingu, nieco ją tylko modyfikując: „zdecydowana większość, zdecydowana mniejszość”. Należy ją rozumieć jako zachętę do przeznaczania zdecydowanej większości środków na działania nieliczne, lecz poprawnie wyselekcjonowane, ale jednocześnie pozostawiania niewielkiej części tychże środków na wybrane działania, które nie znalazły się na liście, gdyż zostały uznane za mniej obiecujące. Taki podział jest o tyle uzasadniony, że sam wybór działań najkorzystniejszych może okazać się zły z powodu zajścia nie dających się przewidzieć okoliczności, a wtedy to, co wcześniej nie wydawało się dobre, może okazać się właściwe.

Żeby zaproponowane tu rozdysponowanie środków przedsiębiorstwa przeznaczonych na marketing okazało się skuteczne, muszą zostać spełnione co najmniej dwa warunki. Po pierwsze, należy poprawnie rozpoznać własną sytuację, wyznaczyć najefektywniejsze sposoby oddziaływania na wybrane elementy otoczenia oraz wybrać odpowiednie instrumenty marketingowe. Jest to trudne nawet we względnie stabilnych okolicznościach, trzeba jednak tego dokonać. Niekiedy może być tu pomocna obserwacja konkurentów. Jednak zbyt naśladowcza postawa właściwie zawsze skazuje przedsiębiorstwo na wtórność, czasem dla niego korzystną, choć zwykle na krótko. Lepiej zdobyć się na ryzyko postawy aktywnej, lecz zarazem rozważnej, by nie doszło do zmarnowania zaangażowanych środków. Takie zachowanie częściej przynosi korzyści niż nadmierna ostrożność

¹⁰ Na temat efektywności marketingu i jego pomiaru, zob. *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005.

bądź przesadna brawura. Drugim warunkiem jest równy podział środków pomiędzy wybrane rodzaje oddziaływania. Nie chodzi tu wyłącznie o alokację zasobów pomiędzy instrumenty marketingowe, gdy wykorzystuje się ich więcej niż jeden, lecz o właściwe rozłożenie zasilania w czasie. Pojedyncze, choćby intensywne działania na niewiele się zwykle zda, nawet jeśli zaangażuje się w to znaczne środki. Rozsądniej jest rozdzielić posiadane zasoby tak, aby ich działanie rozciągnąć w czasie, co, jak zauważono już ponad pół wieku temu, jest szczególnie ważne w reklamie¹¹. Rozdzielenie nie może jednak prowadzić do rozdrobnienia skutkującego nieosiągnięciem zamierzonego celu.

Do dwóch powyższych można, a chyba wręcz należy dodać jeszcze trzeci warunek. Trzeba w przedsiębiorstwach zdobywać się na odwagę asygnowania większych środków na marketing. Chodzi o to, by nie marnować pieniędzy. Zbyt małe środki sprawiają, że nawet spełnienie w sposób wzorowy dwóch pierwszych warunków nic nie da. W marketingu zawsze mamy do czynienia z jakimś (choć bardzo trudnym do wyznaczenia) progiem wrażliwości, przejawiającym się w istnieniu pewnego minimum koniecznych wydatków na realizację postawionego celu. Należy o tym pamiętać i nie oczekiwać cudu oszczędzając jednocześnie pieniędzy.

Zaproponowane tu zalecenia łatwo jest sformułować, a o wiele trudniej spełnić w warunkach dominujących w Polsce na ogół małych, a nawet mikroprzedsiębiorstw. Nie ma jednak innej możliwości, skoro tak pokierowano transformacją gospodarki Polski, że stała się ona (zarówno gospodarka, jak i niestety cała Polska!) łatwa do spenetrowania przez silniejszy zewnętrzny kapitał. Szczególnie niebezpieczne było i jest nadal jego agresywne przenikanie do tych obszarów gospodarki, w których wciąż jeszcze działa bardzo dużo polskich przedsiębiorstw. Handel i gastronomia wydają się być dobrymi tego przykładami. Przedsiębiorstwom działającym w tych branżach nie będzie łatwo, co wywrze także wyraźny wpływ na ich marketing. Wzrost ogólnego dobrobytu może tylko częściowo złagodzić negatywne skutki konkurowania z „obcymi”, tym bardziej, że im zamożniejsza będzie Polska, tym atrakcyjniejsza stanie się dla kolejnych zagranicznych przedsiębiorstw, które dziś jeszcze na szczęście dla polskich firm nie traktują jej jako atrakcyjnego, „wschodzącego” rynku.

Bardzo cenne w marketingu mniejszych przedsiębiorstw są wszechstronne kompetencje. Ponieważ zatrudnienie w nich jest niewielkie, a personel często wykonuje mało typowe dla marketingu zadania, tym większego znaczenia nabiera wiedza marketingowa tych, którzy ją w takich firmach mają. Wiedza ta nabiera szczególnego znaczenia w mikroprzedsiębiorstwach, które choćby z powodu wielkości uzyskiwanych przychodów nie są w stanie zatrudniać zewnętrznych marketerów (instytucje badawcze, konsultingowe). Od wiedzy marketingowej personelu takich firm zależy stan ich marketingu oraz perspektywy przetrwania i rozwoju.

Wszystko, co przedstawiono powyżej, odnosi się do stosunkowo niewielkich podmiotów gospodarczych. W Polsce mamy jednak do czynienia także i z tymi większymi, a nawet całkiem dużymi – jak choćby PKN Orlen czy KGHM – firmami, pozostającymi wciąż jeszcze w polskich rękach. Nie są to jednak przedsiębiorstwa typowe w naszych realiach gospodarczych. Dlatego też autor, wyrażając opinię o polskich przedsiębior-

¹¹ J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 143–144. Autor przedstawia tu badania dokonane przez A.H. Zielke w końcu lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku, wykazujące wyższość kilku słabych, lecz rozciągniętych w czasie oddziaływań reklamowych nad pojedynczym silnym. Rezultatem owego pozornie słabszego „bodźcowania” jest dłuższy okres zapamiętania przekazu reklamowego.

stwach i ich marketingu, brał pod uwagę te co najwyżej średnie, przede wszystkim jednak małe i mikro. One to bowiem dominują ilościowo i ich pozycja jest zwykle najtrudniejsza. Stają wobec coraz bardziej zróżnicowanych zagrożeń spowodowanych rozwojem konkurencji i wzrostem wymagań klientów, a jednocześnie nie są w stanie przeciwstawić się im skuteczniejszym marketingiem, bo brakuje na niego środków. Nie jest to sytuacja korzystna, jednak nie może wprawiać w przygnębienie. Kapitalizm to ustrój walki, trzeba więc walczyć, by przetrwać i rozwijać się. Choć możliwości są zwykle ograniczone, to jednak nie aż tak skromne, by można było uznać, że większość polskich przedsiębiorstw skazana jest albo na unicestwienie, albo na utratę polskiego charakteru. Nawet w trudnych warunkach możliwa jest coraz skuteczniejsza i efektywniejsza działalność, wspierana właśnie marketingiem, także efektywnym, ale przede wszystkim „mądrym”.

LITERATURA

- [1] Zorska, A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998
- [2] *Quand la Chine high-tech s'éveille?*, „Enjeux” V 2004
- [3] Helsztyński, S., *Specimens of English Poetry and Prose*, cz. 1: *Wiek VII–XVI*, PWN, Warszawa 1976
- [4] *Innowacyjność przedsiębiorstw*, red. J. Bogdanienko, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004
- [5] *Europe in Figures – Eurostat Yearbook 2009*
- [6] *Efektywność marketingu*, red. W. Wrzosek, PWE, Warszawa 2005
- [7] Lambin, J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001

PROSPECTS OF MARKETING APPLICATION BY POLISH ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATION OF WORLD ECONOMY

Transformation that the world economy undergoes also influences Polish economy and its enterprises: the more that these are mainly organizations of limited size and economic potential and therefore having with effective competing against strong foreign enterprises. The author of the paper draws attention to this fact and tries to formulate requirements that marketing in such organizations should fulfill to enable them at least to maintain their position on the market. These requirements include: improvement of selection of the directions of marketing activities, better allocation of resources dedicated to marketing, strengthening the willingness to intend more resources for marketing.

Key words: transformation, economy, enterprise, marketing.