

AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU  
ZESZYTY NAUKOWE - SERIA II

Prace doktorskie i habilitacyjne  
Zeszyt 92

KRZYSZTOF FONFARA

**MARKETINGOWA KONCEPCJA  
EKSPORTU BUDOWNICTWA**



POZNAŃ 1987

**okładka przednia verso czysta**

**Poniższy tekst spoza publikacji:**

**Tytuł ten objęty jest autorskim i wydawniczym zakazem przetwarzania oraz reprodukcji tekstu w jakiegokolwiek postaci. Obowiązuje cytowanie go po wykorzystaniu całości lub nawet fragmentu.**

21-3  
W-5  
MS93

**AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU**  
**ZESZYTY NAUKOWE - SERIA II**

**Prace doktorskie i habilitacyjne**  
**Zeszyt 92**

**KRZYSZTOF FONFARA**

**MARKETINGOWA KONCEPCJA**  
**EKSPORTU BUDOWNICTWA**



**POZNAŃ 1987**

1157

**KOMITET REDAKCYJNY**

*Edmund Ignasiak, Edmund Kurtys, Jerzy Skolik, Antoni Sobczak (sekretarz),  
Halina Szulce (zastępca przewodniczącego), Janusz Wierzbicki (przewodniczący),  
Florian Wiśniewski*

**RECENZENCI**

*Jerzy Diel, Stanisław Warchalewski*

**Opracowanie edytorskie i techniczne**

*Genowefa Koźma*

184849 .



Wydano za zgodą Rektora  
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu  
pismem z dnia 19.08.87 znak: I/WU/117/87

**WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU**  
Adres Wydawnictwa: ul. Marchlewskiego 146/150, 60-967 Poznań  
tel. 699-261 w. 1186

---

Wydanie I. Nakład 200+30 egz. Arkuszy wyd. 11,5. Ark. druk. 9,75. Papier drukowy  
kl. III 71 g. Oddano do druku w sierpniu 1987 r. Druk ukończono w październiku 1987 r.  
Zamówienie nr 797-87 B-4/412 Cena 115 zł

---

Wydano w Spółdzielczym Ośrodku Informatyki  
70-206 Szczecin, ul. Dworcowa 2.

1984. 479/

## SPIS TREŚCI

1. Wstęp . . . . .	5
1.1. Wprowadzenie . . . . .	5
1.2. Przegląd literatury . . . . .	11
1.3. Charakterystyka badań empirycznych . . . . .	21
2. Zachowanie się nabywcy na międzynarodowym rynku budowlanym . .	28
2.1. Charakterystyka kompleksowych przedsięwzięć budowlanych i ich miejsce w marketingowych klasyfikacjach produktów . .	28
2.2. Podmiotowe aspekty procesu zakupu kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego . . . . .	32
2.3. Analiza początkowych faz zakupu kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego . . . . .	41
2.4. Analiza faz doboru eksporterów kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego . . . . .	46
2.5. Zachowanie się generalnego wykonawcy - nabywcy w kontaktach z podwykonawcami . . . . .	49
3. Badanie relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą w marketingowym ujęciu międzynarodowej wymiany w zakresie budownictwa . . . . .	55
3.1. Zróżnicowany charakter relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą w wymianie międzynarodowej - próba klasyfikacji . .	56
3.2. Warianty relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych . . . . .	65
4. Powiązania pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych . . . . .	74
4.1. Analiza powiązań techniczno-technologicznych . . . . .	76
4.2. Analiza powiązań finansowych . . . . .	85
4.3. Analiza powiązań organizacyjnych . . . . .	95
4.4. Warianty relacji oraz powiązań eksportera i nabywcy a praktyka eksportu budownictwa . . . . .	111
5. Wpływ specyfiki gospodarki centralnie planowanej na mechanizm funkcjonowania eksportu budownictwa . . . . .	120
5.1. Struktura relacji i powiązań eksportera z gospodarki centralnie planowanej . . . . .	120
5.2. Analiza powiązań polskiego eksportera budownictwa . . . . .	130

<b>6. Zakończenie . . . . .</b>	<b>139</b>
<b>Bibliografia . . . . .</b>	<b>143</b>
<b>Wykaz tabel . . . . .</b>	<b>153</b>
<b>Wykaz rysunków . . . . .</b>	<b>154</b>

# 1. WSTĘP

## 1.1. Wprowadzenie

Wzrastająca konkurencja na rynku światowym oraz postęp techniczno-technologiczny, a także zmniejszające się możliwości zbytu wielu dóbr i usług na rynku wewnętrznym szczególnie krajów wysoko rozwiniętych skłaniają przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych form zaspokojenia preferencji nabywcy i uzyskania przewagi nad konkurencją.

Cechą charakterystyczną ostatnich 20 lat jest występowanie luki technologicznej pomiędzy krajami rozwiniętymi a krajami rozwijającymi się. Te ostatnie, również bardzo silnie zdywersyfikowane pod względem rozwoju oraz możliwości importowych i eksportowych, starają się nie dopuścić w miarę możliwości do jej dalszego pogłębiania.

Obserwuje się ponadto stale wzrastającą rolę w wymianie międzynarodowej krajów rozwiniętych przedsiębiorstw wielonarodowych o ogromnej sile przetargowej, będącej wynikiem posiadanych przez nie zasobów kapitałowych i ludzkich. Przedsiębiorstwa te rozszerzyły konwencjonalny eksport towarów i usług na eksport kapitałowy, który nie zawsze jednak jest akceptowany przez kraje importujące, zarówno rozwijające się, jak i rozwinięte, gdyż powoduje on ograniczenie autonomii i może prowadzić do penetracji rynku krajowego przez kapitał zagraniczny, ze szkodą dla przedsiębiorstw lokalnych. Stąd też często alternatywą eksportu kapitałowego, a także formą eksportu (transferu) technologii staje się eksport budownictwa. Przez eksport budownictwa rozumie się w pracy sprzedaż za zagranicę środków płatniczo kompleksowych przedsięwzięć budowlanych. Przedsięwzięcia te stanowią określony zestaw składników, który w drodze projektowania i prac budowlano-montażowych prowadzonych z reguły na rynku zagranicznym tworzy całość mogącą realizować określony zestaw funkcji, zaspokajających w sposób kompleksowy potrzebę inwestora zagranicznego. Podstawowymi składnikami oprogramu kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego jest dokumentacja projektowa oraz rozwiązania technologiczne związane zarówno z procesami jego tworzenia, jak i z jego działaniem po wybudowaniu. Hardware obejmować może wyposażenie danego przedsięwzięcia oraz materiały niezbędne dla jego powstania.

Podkreśla się, iż eksport budownictwa jest korzystną formą wymiany międzynarodowej zarówno dla nabywców, jak i dla eksporterów. Eksporterzy dzięki takiej formie ekspansji: unikają groźby ewentualnej nacjonalizacji, zmniejszają ryzyko wejścia na dany rynek oraz zwiększają swoje szan-

se uzyskania przewagi nad konkurencją sprzedając kompleksowe przedsięwzięcia budowlane, a nie tylko ich składniki. Z kolei korzyści dla nabywcy płyną z faktu, iż z reguły za całość kompleksowego przedsięwzięcia odpowiedzialny jest eksporter i w związku z tym relatywnie łatwo można ustalić skalę i zakres ewentualnych roszczeń nabywcy. Ponadto nabywca staje się właścicielem danego obiektu i może wpływać na zakres, strukturę oraz sposób realizacji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. Z reguły jednak nabywca z kraju rozwijającego się napotyka co najmniej trzy rodzaje trudności (ograniczeń) związanych z importem budownictwa, a wynikających z:

- a) braku zasobów finansowych, ludzkich oraz dostatecznej wiedzy w zakresie technologii i techniki związanej z danym przedsięwzięciem budowlanym,
- b) często ograniczonych możliwości osony eksportu,
- c) uzależnienia się od małej liczby eksporterów lub zagranicznych konsultantów.

Główne kierunki eksportu budownictwa biegają z krajów rozwiniętych do krajów rozwijających się. Gros podaży (ok. 80%) na międzynarodowym rynku budowlanym oferują przedsiębiorstwa z 5 krajów wysoko rozwiniętych, a mianowicie z USA, Wielkiej Brytanii, RFN, Francji i Włoch<sup>1)</sup>. Nabywcy kompleksowych przedsięwzięć budowlanych, jeśli chodzi o kraje rozwijające się, pochodzą przede wszystkim z Bliskiego Wschodu (ok. 50% zamówień), a także z Afryki, Azji południowo-wschodniej oraz z Ameryki Łacińskiej. Eksport budownictwa rozwijany jest również w ramach ugrupowań integracyjnych w Europie, tj. EWG i RWPG. Ponadto obserwuje się wzrastającą aktywność eksportu budownictwa krajów socjalistycznych do krajów rozwijających się. Ich udział w światowym eksporcie budownictwa jest jednak stosunkowo niski (ok. 7%)<sup>2)</sup>. Również przedsiębiorstwa z krajów rozwijających się i nowo uprzemysłowionych zaczęły angażować się w eksport kompleksowych przedsięwzięć budowlanych. Niektóre z nich, głównie z Turcji, Pakistanu i Korei Południowej odniosły już spore sukcesy na międzynarodowym rynku budowlanym<sup>3)</sup>.

Eksport budownictwa rozwija się szybko i na budownictwo przypada poważna część międzynarodowej wymiany handlowej. W 1978 roku wielkość eks-

<sup>1)</sup> Obliczono na podstawie danych uzyskanych w 1986 roku z redakcji brytyjskiego czasopisma International Construction.

<sup>2)</sup> Dane szacunkowe na podstawie informacji uzyskanych w 1986 roku z International Construction.

<sup>3)</sup> Przykładowo w 1983 roku przedsiębiorstwa z Turcji zrealizowały kontrakty w eksporcie budownictwa na sumę ok. 13,5 mld dolarów. Por. MEED nr 46/1983, s. 22; w 1982 roku eksporterzy budownictwa z Korei Południowej osiągnęli wpływy wynoszące blisko 7,5 mld dolarów, zaś w 1983 roku firma Dong Ah Construction Industrial Company zdobyła w Libii kontrakt na rekordową sumę 3,3 mld dolarów. Por. Handelsblatt, nr 52/1983, s.8.



portu budownictwa określano na ok. 75 mld dolarów, co stanowiło ok. 7% eksportu światowego. Natomiast w 1982 roku łączna wartość zamówień, zrealizowanych przez 250 największych eksporterów, na kompleksowe przedsięwzięcia budowlane wyniosła ok. 145,5 mld dolarów, co stanowi ponad 8% eksportu światowego<sup>4)</sup>. Również polski eksport budownictwa stanowi ważny składnik naszej wymiany handlowej z zagranicą. W latach 1980-1984 udział eksportu budownictwa w eksporcie Polski wynosił w granicach 4,5 do 6%, osiągając w 1984 roku wartość 67 557 mln złotych<sup>5)</sup>.

Rozwój eksportu budownictwa i jego znaczenie zarówno jako istotnego nośnika nowoczesnej technologii, jak i dostępnego i trwałego składnika obrotów międzynarodowych, a także reprezentanta rzadko badanych niestandardowych dóbr inwestycyjnych skłania do pogłębionej i wszechstronnej analizy tej formy wymiany międzynarodowej. Rozwój badań z tego zakresu jest ważny zarówno z uwagi na ciągle istniejące poważne luki w literaturze (względy poznawcze), jak i ze względu na stale wzrastające zainteresowanie praktyki gospodarczej, także polskiej, opracowaniami, które umożliwią lepsze poznanie i zrozumienie mechanizmu funkcjonowania eksportu budownictwa (względy aplikacyjne)<sup>6)</sup>. Rysująca się na tym tle konieczność przeprowadzenia kompleksowych badań tej formy wymiany międzynarodowej stała się podstawową przesłanką podjęcia problemu badawczego niniejszej pracy.

Zaprezentowane w pracy rozważania mają charakter uniwersalny i odnoszą się do wymiany w zakresie budownictwa prowadzonej na rynku światowym. Uwzględniają one również implikacje związane ze stopniem rozwoju kraju pochodzenia eksportera i nabywcy. Wyeksponowana została ponadto specyficzna pozycja eksportera z kraju o gospodarce centralnie planowanej.

4) Obliczono na podstawie danych uzyskanych z International Construction oraz Statistical Yearbook 1982, United Nations, New York 1985, s. 51. Zaprezentowane wartości mają charakter szacunkowy, ponieważ w opracowaniach statystycznych brak ogólnie przyjętej i stosowanej definicji eksportu budownictwa. W niektórych krajach obejmuje on tylko wartość robót budowlano-montażowych bez wartości materiałów, instalacji, licencji i usług projektowych sprzedawanych przez eksporterów budownictwa, w innych zaś do wartości eksportu budownictwa zalicza się wartość zleceń budowlanych realizowanych na terenie kraju przez przedsiębiorstwa miejscowe, jeśli uzyskano je w wyniku przetargu z udziałem przedsiębiorstw zagranicznych.

5) Rocznik Statystyczny Handlu Zagranicznego, GUS, Warszawa 1985. Dane dotyczące eksportu budownictwa są zaniżone. Nie zalicza się bowiem do wartości eksportu budownictwa eksportu kompleksowych obiektów przemysłowych. Szacuje się, iż w 1986 roku eksport budownictwa wraz z eksportem kompletnych obiektów przemysłowych stanowił około 10% polskiego eksportu, zaś ponad 100 tysięcy specjalistów pracowało na budowach zagranicznych.

6) Analiza literatury z tego zakresu zostanie przeprowadzona w kolejnym podrozdziale.

Wymianę międzynarodową w zakresie budownictwa można analizować z różnych punktów widzenia, eksponując przykładowo aspekty prawne, technologiczne, finansowe czy organizacyjne. Zakres ujęć tego typu omówiono w kolejnym podrozdziale. Dotychczas jednak w literaturze nie uwzględniono podejścia marketingowego dla badania eksportu budownictwa, pomimo iż w centrum zainteresowania marketingu znajduje się właśnie wymiana jednej wartości na drugą zachodząca pomiędzy sprzedającym a nabywcą<sup>7)</sup>. Podstawę jej analizy stanowi z kolei badanie kontaktów i zależności występujących pomiędzy nimi, które stwarza przesłanki całościowego ujęcia zagadnień związanych z powstaniem i sprzedażą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych. Również w literaturze marketingowej nie zajmowano się szerszej specyficzną formą wymiany międzynarodowej jaką jest eksport budownictwa<sup>8)</sup>. Stąd też zaprezentowanie marketingowej koncepcji eksportu budownictwa przyjęto za główny cel pracy. Koncepcja ta rozumiana jako ujęcie wymiany międzynarodowej w zakresie budownictwa w konwencji marketingowej obejmuje zarówno wykorzystanie podejścia marketingowego dla opisu i wyjaśniania mechanizmu funkcjonowania eksportu budownictwa, jak i jednocześnie wskazanie na tym tle jego odrębności od innych form wymiany międzynarodowej opartych na zasadach marketingu.

W badaniach z zakresu marketingu analiza kontaktów pomiędzy sprzedającym a nabywcą, jak wspomniano wyżej, odgrywa istotną rolę. Podejście marketingowe eksponuje konieczność uwzględniania przez sprzedających preferencji nabywców i opierania swych działań głównie na przesłankach rynkowych. Podstawowym weryfikatorem poczynań sprzedawcy jest zatem rynek, przy czym w ramach omawianego podejścia zakłada się nie tylko konieczność dostosowywania się do preferencji nabywcy, ale także ich kształtowanie. Zarysowane w sposób syntetyczny założenia podejścia marketingowego realizowane są w dwóch odmiennych sytuacjach dotyczących możliwości kontaktowania się przedsiębiorstwa z rynkiem, a więc w szczególności przedsiębiorstwa z nabywcami i vice versa.

W pierwszej sytuacji, gdy rozpatruje się rynek anonimowy, przedsiębiorstwo kontaktuje się z nim jako z pewnym zbiorem podmiotów. Zbiór ten często w ramach segmentacji rynku dzielny jest na mniejsze, możliwe jednorodne grupy ostatecznych nabywców. W obu jednak tych przypadkach przedsiębiorstwo może brać pod uwagę jedynie uśrednione preferencje danej grupy nabywców. Niemożliwe jest bowiem dostarczenie produktu z uwzględnieniem każdego indywidualnego kupującego, gdyż koszty takiego produktu i wynikające z nich ceny przekroczyłyby skłonności lub możli-

---

7) Por. Ph. Kotler: Marketing Management, Analysis, Planning and Control. 3rd ed. Prentice-Hall International, Inc, London 1976, s.6.

8) Por. przegląd literatury przedstawiony w rozdz. 1.2.

wości zapłaty za towar<sup>9)</sup>. Stąd też efektem omawianego stanu rzeczy było powstanie pojęcia przeciętnego nabywoy.

W drugiej sytuacji, gdy uwzględnia się rynek nieanonimowy, przedsiębiorstwo ma możliwość kontaktowania się z ostatecznymi nabywcami. W swych działaniach musi ono i, co jest istotne w odróżnieniu od rynku anonimowego, może uwzględniać ich indywidualne preferencje. Indywidualizacja kontaktów stanowi ważną i charakterystyczną cechę rynku nieanonimowego.

Eksport budownictwa realizowany jest głównie w ramach kontaktów charakterystycznych dla rynku nieanonimowego. W pracy badanie kontaktów pomiędzy eksporterem a nabywoą prowadzone jest na dwóch poziomach abstrakcji. Na wyższym poziomie uogólnienia obejmuje ono badanie relacji, natomiast na niższym badanie powiązań pomiędzy eksporterem a nabywoą<sup>10)</sup>. W badaniach relacji chodzi o stwierdzenie m.in. zrównoważonego lub zdominowanego charakteru kontaktów, ich stabilności oraz bezpośredniości. Z kolei badanie powiązań obejmuje analizę powiązań techniczno-technologicznych, finansowych i organizacyjnych pomiędzy eksporterem a nabywoą. Każdy z tych rodzajów powiązań spełnia odmienne funkcje, a mianowicie powiązania techniczno-technologiczne - funkcję przygotowania i realizacji produktu, powiązania finansowe - funkcję organizowania przepływu pieniądza, powiązania organizacyjne - funkcję kształtowania struktur organizacyjnych pomiędzy szeregiem kontrahentów.

Obok badania kontaktów pomiędzy eksporterem a nabywoą w pracy uwzględniono również ich kontakty z innymi ważnymi uczestnikami wymiany międzynarodowej w zakresie budownictwa. Dokonano również w niezbędnym zakresie analizy podmiotów, których relacje i powiązania stanowią przedmiot niniejszych rozważań.

Prezentowane rozważania charakteryzuje złożoność metodologiczna wynikająca z faktu, iż w trakcie przygotowywania pracy dla analizy badanych zjawisk wykorzystywano zarówno wyniki badań empirycznych, jak i własne przemyślenia autora oraz studia literaturowe. Z reguły badania empiryczne były nie tyle początkiem dokonywania uogólnień, ile inspiracją w dedukcyjnych rozważaniach wspartych analizą literatury. Nierzadko jednak tak powstałe propozycje i rozwiązania były weryfikowane w drodze konsultacji i dyskusji z uczestnikami eksportu budownictwa. Podejście indukcyjne i dedukcyjne przeplatało się zatem wzajemnie. Intencją autora było, aby prezentowane rozważania, obok walorów poznawczych wynikających z celów wyznaczonych w pracy, mogły również z uwagi na swe prakty-

<sup>9)</sup> Podkreśla się z reguły, iż rynek anonimowy związany jest głównie z wymianą dokonywaną na rynku towarów konsumpcyjnych. Por. B.M. E n i s: Marketing Principles. Santa Monica, Calif. Good Year Publishing Co, 1977, s. 140.

<sup>10)</sup> Pojęcia „relacje” oraz „powiązania” - semantycznie zbliżone - w pracy interpretowane są odmiennie, w kontekście zaprezentowanych wyjaśnień.

czne implikacje zainteresować bezpośrednich uczestników eksportu budownictwa. Jednocześnie autor jest w pełni świadomy, iż aspekt poznawczy rozprawy jest ograniczony ze względu na niemożność dokonania porównań wyników przeprowadzonych badań i analiz. Podjęta w pracy problematyka kompleksowego badania mechanizmu funkcjonowania eksportu budownictwa jak do tej pory jest unikalna w Polsce, a wyniki badań przeprowadzonych za granicą są porównywalne jedynie w wybranych aspektach (całościowe badania w tym zakresie nie były do tej pory prowadzone). Ograniczenie to uniemożliwia dokonanie uogólnień na wysokim poziomie abstrakcji (teoretycznych). Podstawowym zamierzeniem badawczym autora było, by pionierska ze względu na podjęty temat praca stała się przyczynkiem do rozwoju teorii marketingu przemysłowego.

Praca składa się z 6 rozdziałów:

Pierwszy rozdział wstępny obejmuje wprowadzenie oraz przegląd literatury i charakterystykę badań empirycznych wraz z zestawieniami analizowanych kompleksowych przedsięwzięć budowlanych oraz badanych uczestników eksportu budownictwa.

Rozdział drugi inspirowany w dużym stopniu przez badania empiryczne ukazuje podstawowe odrębności produktu budowlanego, a także nabywcy kompleksowych przedsięwzięć budowlanych, eksponując jego często bardzo aktywną postawę w kontaktach z eksporterem (paradygmat aktywności nabywcy).

W rozdziale trzecim, uwzględniając wnioski z przeprowadzonej analizy zachowania się nabywcy na międzynarodowym rynku budowlanym oraz wyniki innych badań, wyodrębniono za pomocą określonych kryteriów trzy orientacje marketingowe. Są one jednocześnie podstawą do wyszczególnienia trzech wariantów relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych.

Rozdział czwarty zawiera prezentację szczegółowych powiązań techniczno-technologicznych, finansowych i organizacyjnych odpowiadających poszczególnym wariantom relacji. Rozdział ten obejmuje również próbę praktycznej weryfikacji, w świetle przeprowadzonych badań empirycznych, uogólnionych wariantów relacji i powiązań pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych.

W rozdziale piątym zaprezentowano wpływ specyfiki gospodarki centralnie planowanej na strukturę relacji i powiązań eksporterów z krajów socjalistycznych oraz jej oddziaływanie na strukturę powiązań polskiego eksportera budownictwa.

Rozdział szósty zawiera podsumowanie przeprowadzonych rozważań, ocenę stopnia realizacji założonych celów badawczych oraz wskazuje kierunki ewentualnych dalszych prac z zakresu objętego rozprawą.

## 1.2. Przegląd literatury

W literaturze dotyczącej wymiany międzynarodowej większość uwagi poświęcono towarom indywidualnym z reguły o charakterze standardowym. Państwa dotyczące eksportu towarów niestandardowych, w tym interesujących z uwagi na przedmiot pracy inwestycyjnych towarów niestandardowych były relatywnie rzadko obiektem szerszych analiz. W ostatnich 10 latach zainteresowanie tą grupą towarów zwiększa się. Dotyczy to również problematyki eksportu budownictwa.

Analizowana literatura polska obejmuje kilka pozycji zwartych z zakresu eksportu budownictwa. Koncentrują się one na opisie i analizie polskiego eksportu budownictwa przez pryzmat obowiązujących w kraju przepisów<sup>11)</sup>. Obok tego przedmiotem ogólnych analiz stał się także międzynarodowy rynek budowlany<sup>12)</sup>. Należy podkreślić, iż w polskich opracowaniach, z uwagi na istniejące uwarunkowania prawno-organizacyjne, eksport budownictwa nie obejmuje eksportu kompletnych obiektów przemysłowych, chociaż z punktu widzenia merytorycznego powinny być one rozpatrywane w ramach tej samej formy wymiany międzynarodowej. Efektem wydzielenia problematyki kompletnych obiektów przemysłowych jest z reguły jej odrębne potraktowanie w piśmiennictwie polskim<sup>13)</sup>. W prezentowanej pracy natomiast, podobnie jak w literaturze zagranicznej, eksport budownictwa zawiera m.in. eksport kompletnych obiektów przemysłowych.

Wyrazem zainteresowania tematyką eksportu budownictwa w Polsce był szereg ogólnokrajowych konferencji poświęconych temu zagadnieniu. Prezentowane referaty koncentrowały się na wybranych, z reguły wycinkowych, problemach cyklu transakcyjnego, uwarunkowaniach prawnych i ekonomicznych polskiego eksportu budownictwa oraz strukturach organizacyjnych<sup>14)</sup>.

11) Por. J. S ł o n i ń s k i: Prawne problemy eksportu budownictwa. Politechnika Poznańska, Poznań 1977; A. K u m o r: Organizacja eksportu budownictwa, PWN, Warszawa - Poznań 1981; H. W a s a ń s k i: Organizacyjne i ekonomiczne problemy eksportu budownictwa. Instytut Organizacji, Zarządzania i Ekonomiki Przemysłu Budowlanego, ORGBUD, Warszawa 1981.

12) M. L u b i ń s k i: Analiza rynków budowlanych. SGPiS, Warszawa 1979; H. W a s a ń s k i: Organizacyjne ... op. cit.; H. W o j c i e c h o w s k i: Światowy rynek budownictwa, w: Problemy aktywizacji eksportu budownictwa. TNOiK, Poznań 1985.

13) Por. Zagadnienia prawne eksportu kompletnych obiektów przemysłowych. Red. M. Pazdan i A. Tynel, Uniwersytet Śląski, Katowice 1980; M. S o ń n i a k, F. Z a c h a r i a s i e w i c z: Import kompletnych obiektów przemysłowych. Problemy prawne, PIHZ, Warszawa 1977.

14) Zob. następujące opracowania: Przygotowanie i Realizacja Budownictwa Eksportowego. I Seminarium Eksportu Budownictwa, Politechnika Poznańska - CHZB Budimex, Poznań - Warszawa - Koźobrzeg 1978; Organizacja Transakcji Eksportowych. II Seminarium Eksportu Budownictwa, Politechnika Poznańska - CHZB Budimex, Poznań - Warszawa - Kikół 1978; Organizacja Budowy Eksportowej. III Seminarium Eksportu Budownictwa. Red.

Przedmiotem studiów literaturowych stały się również dostępne w kraju artykuły. Ekspozycja one konieczność całościowych i strukturalnych przekształceń polskiego eksportu budownictwa, jak też proponują rozwiązania, które mają zwiększyć jego sprawność i efektywność w drodze rozwiązań odcinkowych<sup>15)</sup>.

Analizowana literatura zagraniczna, eksponując prawne zagadnienia eksportu budownictwa, obejmuje również, jako jego integralną część, problematykę eksportu kompletnych obiektów przemysłowych<sup>16)</sup>. Inne dostępne pozycje zawierają analizę konkretnych kontraktów eksportowych, z reguły z punktu widzenia wyłącznie sprzedającego, którym jest duże wielonarodowe przedsiębiorstwo z kraju wysoko rozwiniętego<sup>17)</sup>. Ponadto prezentuje się wybrane finansowe lub organizacyjne rozwiązania dotyczące eksportu budownictwa<sup>18)</sup>. Interesująca, z punktu widzenia poznawczego, jest próba

---

S. Warchalewski. Politechnika Poznańska - CHZB Budimex, Poznań - Warszawa - Ślesin 1979; Eksport budownictwa w warunkach reformy gospodarczej. Red. S. Warchalewski, CHZ - Budimex - Politechnika Poznańska - SGPiS, Warszawa 1984; Problemy aktywizacji, eksportu budownictwa. TNOiK - Instytut Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu - Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 1985.

15) Por. m.in. J. S k o n i Ń s k i, S. W a r c h a l e w s k i: Organizatorskie aspekty systemu umownego inwestycji budowlanych w kraju i za granicą, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, 9/1980; K. F o n f a r a; Jak eksportować budownictwo. Życie Gospodarcze 35/1981; K. F o n f a r a: Wybrane problemy aktywizacji eksportu usług budowlanych, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, 11/1981; J. C h a r - ł a m p o w i o z: Główne kierunki i perspektywy intensyfikacji eksportu budownictwa. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, 13/1983.

16) Zob. W. R. A b b e t: Engineering Contracts and Specifications. New York 1963; C. S c h m i t t h o f: The Law of International Trade and Investment. Mediolan 1967; I. W a l l a c e: The International Civil Engineering Contract. Sweet and Maxwell, London 1974; Conditions of Contract (International) for Works of Civil Engineering Construction. 3rd edn. Federation Internationale des Ingenieurs - Conseil, The Hague 1977; M. H a r g a n, F. R. R o u l s t a n: The Elements of Engineering Contracts. (W.S. Atkins and Partners, eds). 2nd edn. Epsom 1982.

17) Zob. R. B. N e o: Motives and methods for operating abroad, Building, 25 October 1974; H. G. N i c h o l s o n: Construction and the Common Market. Construction Industry Research and Information Association, London 1974; I. M. L i t t l e, J. A. M i r e l e e s: Project Appraisal and Planning for Developing Countries. Heinemann, London 1974; P. N. G h a u r i: Negotiating International Package Deals. Acta Universitatis Upsaliensis Studia 17, Uppsala 1983; D. D. S h a r m a: Swedish Firms and Management Contracts. Acta Universitatis Upsaliensis Studia 16, Uppsala 1983.

18) Zob. J. K e n d r e w: The selection and control of sub-contractors. The management of consortia for major contracts. British Institute of Management, 10-11 November 1970; N. H a m m a n: Contracting Firms and Pretendering Phase of International Construction Projects. UMIST, Manchester 1971; G. A. E m o n d s: Role of the construction industry in overseas development. Civil Engineering and Public Works Review, 1972; R. B. N e o: International Construction Contracting. Gower Press, London 1976; D. E. G r e e g, T. O. M a r r: Murchison Project preliminary

segmentacji międzynarodowego rynku budowlanego i ukazanie głównych kierunków przemierzania się produktu w skali międzynarodowej<sup>19)</sup>.

Przeprowadzona analiza literatury polskiej i zagranicznej doprowadziła do wniosku, iż badania z zakresu eksportu budownictwa, chociaż stale rozwijane, nie prezentują tej problematyki w sposób kompleksowy. W szczególności, chociaż bardzo wartościowe z punktu widzenia poznawczego i aplikacyjnego, badania te mają charakter z reguły wycinkowy. Nie ujmują one pełnego zakresu przedmiotowego eksportu budownictwa, ograniczają się do spojrzenia na problematykę międzynarodowego obrotu budowlanego przez pryzmat danego kraju i, co istotne, eksponują prawie wyłącznie pozycję eksportera, pomijają natomiast niemal zupełnie nabywcę. Podejście marketingowe, koncentrując się na wymianie jednej wartości na drugą, ze swej istoty eksponuje zasadnicze znaczenie nabywcy jako strony tej wymiany. Marketingowe ujęcie eksportu budownictwa stwarza zatem możliwości całościowej i pogłębionej analizy rozpatrywanej formy wymiany międzynarodowej. Jednoczesna analiza eksportera i nabywcy, a także kontaktów między nimi staje się tym bardziej istotna, jeśli się zauważy, iż w ramach międzynarodowej wymiany w zakresie budownictwa, a szerzej w wymianie niestandardowych towarów inwestycyjnych, zarówno eksporter, jak i nabywca może być zaangażowany w działania mające na celu wyszukanie odpowiedniego kontrahenta, określenie wymogów jakie powinien spełnić przedmiot obrotu oraz stymulowanie i kontrolę innych czynności w ramach procesu jego projektowania i realizacji.

Dążenie do przedstawienia marketingowej koncepcji eksportu budownictwa wymagało również wszechstronnych i odpowiednio do celu, zakresu i przedmiotu pracy ukierunkowanych studiów literatury marketingowej.

W trakcie analizy literatury marketingowej w pierwszym rzędzie chodziło o ustalenie, jaki jest zakres badania kontaktów pomiędzy sprzedającym a nabywcą i w jakim stopniu można wykorzystać prezentowane tam uogólnione propozycje do marketingowego ujęcia eksportu budownictwa.

Badania kontaktów pomiędzy sprzedającym a nabywcą, jak wspomniano wcześniej, zajmują w literaturze marketingowej eksponowane miejsce. Koncentrują się one jednak często na kontaktach pomiędzy sprzedającym a pewnym ogólnym rynkiem (rynkem anonimowym), gdzie przedmiotem obrotu są explicite lub implicite towary konsumpcyjne, zaś kontakty z ostatecz-

---

planning organization. European Offshore Petroleum Conference and Exhibition, London, October 1978; Handbook of Construction Management and Organization (I.P.Frein, ed). Van Nostrand Reinhold Company, New York 1980; P. T h o m s o n: Organization and Economics of Construction, Mc Graw-Hill Book Company, London 1981; P.N. G h a u r i: Negotiating ..., op. cit.

<sup>19)</sup>Zob. J. B u n t o n: World Markets for Construction. Northwood Books, 1979; The Concept of Building Research as a Marketable Product, (G.Waller, ed). Institute of Marketing, Maidenhead 1977.

nyimi nabywcami nie mają i często nie mogą mieć charakteru bezpośredniego i zindywidualizowanego<sup>20</sup>). Dotyczy to zarówno kontaktów pomiędzy producentem a ostatecznymi nabywcami, jak i tych ostatnich z pośrednikami handlowymi. Literatura marketingowa z tego zakresu jest bardzo bogata<sup>21</sup>). Związana jest ona z nurtem marketingu nazywanym z uwagi na wyżej wspomniany charakter kontaktów marketingiem konsumpcyjnym, który często podkreśla uniwersalność swoich rozważań niezależnie od m.in. przedmiotu obrotu oraz skali działań przedsiębiorstwa lub też omawia problematykę specyfiki marketingu związanego z obrotem towarami przemysłowymi i z działaniami w skali międzynarodowej w wielkim skrócie, na marginesie zasadniczego wątku rozważań. Chociaż omawiany nurt literatury marketingowej nie był przedmiotem bezpośredniego zainteresowania, to jednak z uwagi na często deklarowany tam uniwersalny charakter rozważań stanowił również przedmiot wnikliwych studiów<sup>22</sup>).

20) Wynika to m.in. z ograniczonych możliwości kontaktowania się sprzedającego z każdym indywidualnym nabywcą jego towarów, co jest charakterystyczne przede wszystkim dla rynku towarów konsumpcyjnych, którego istotną cechą jest masowość, zarówno uczestników rynku, jak i zawieranych transakcji kupna - sprzedaży. Masowość uczestników rynku po stronie popytu utrudnia producentowi w sposób istotny poznanie ostatecznych odbiorców i ich szczegółowego zamówienia. Zob. A.H. Krzyżaniak: *Dynamiczny marketing dla przedsiębiorstw eksportujących*, PWE, Warszawa 1970, s. 21.

Indywidualizacja postępowania w przypadku omawianego rynku przejawiająca się w zróżnicowanym działaniu marketingowym odnosić się może, z uwagi na wskazane wyżej przyczyny obiektywne, jedynie do wyodrębnionych według określonych kryteriów segmentów rynku, przy jednoczesnej unifikacji działań w ich obrębie. Por. m.in. P. Kotler: *Marketing Management ...*, op. cit., s. 152-153.

21) Uważa się niekiedy, że badania z zakresu tzw. marketingu konsumpcyjnego zdominowały zbyt silnie inne, równie ważne współcześnie kierunki analiz marketingowych. Zob. m.in. J. Arnold: *On making marketing science more scientific: role of orientations, paradigms, metaphors and puzzle solving*, *Journal of Marketing* 49/1985; Y. Wind, T. Robertson: *Marketing strategy. New directions for theory and research*, *Journal of Marketing* 47/1983; *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach.* (H. Hakansson, ed). J. Wiley and Sons, Chichester, 1982 s. 2-4.

22) Podstawowymi opracowaniami z omawianego zakresu są: P. Kotler: *Marketing Management ...*, op. cit.; R. Buzzell, R. Nourse, J. Matthews, T. Levitt: *Marketing, a Contemporary Analysis*, Mc Graw-Hill, New York 1972; H.A. Lipscomb, J. Darling: *Marketing Fundamentals*. J. Wiley and Sons Inc, New York 1974; B. Marcus: *Marketing. Modern Marketing*. Random House, New York 1975; J. Reskett: *Marketing*, Macmillan Publishing Co Inc. 1976; T. Staude, D. Taylor, D. Bowersox: *A Managerial Introduction to Marketing*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1976; W. French, W. Sekely, R. Gates: *Views of Marketing*. Harper and Row Publishers, New York 1979; W.J. Stanton: *Fundamentals of Marketing*. Mc Graw-Hill, New York 1981; G. Hoolley, Ch. West, J. Lynch: *Marketing Management Today*. Cookham, Institute of Marketing, 1983; M. Baker: *Marketing Strategy and Management*, Macmillan Publishers Ltd, London 1985.



W omawianej grupie opracowań, obok wspomnianego wyżej typu kontaktów, przedmiotem analizy, w ramach problematyki kanałów dystrybucji, są różne aspekty kontaktów pomiędzy ogniwami kanału rynku. W tym przypadku mają one często charakter bezpośredni, bliski i zindywidualizowany. Rozpatrywane w tym nurcie zagadnienia konfliktów, dominacji czy współdziałania okazały się bardzo przydatne w trakcie przygotowywania niniejszej pracy<sup>23)</sup>.

W literaturze marketingowej obok marketingu konsumpcyjnego wyróżnia się marketing przemysłowy (industrialny), gdzie przedmiotem zainteresowania są kontakty pomiędzy przedsiębiorstwami, zajmującymi się obrotem towarami przemysłowymi<sup>24)</sup>.

W opracowaniach z zakresu marketingu przemysłowego dostrzec można dwie tendencje. Pierwsza polega na przenoszeniu zasad i rozwiązań z marketingu konsumpcyjnego, zgodnie ze wspomnianą wyżej ideą uniwersalności marketingu<sup>25)</sup>. W ramach drugiej poszukuje się specyficznych rozwiązań uwzględniających odrębności marketingu zarówno ze względu na aspekt pod-

23) Zagadnienia te zostały omówione szczegółowiej (w porównaniu z wyżej wymienionymi opracowaniami) w ramach m.in. takich pozycji jak: Vertical Marketing Systems. (L. Bucklin, ed). Scott, Foresman and Co, Glenview IU 1970; L.J. Rosenberg, L. Stern: Toward the analysis of conflict in distribution channels: a descriptive model. Journal of Marketing 34/1970; S. Hunt, J. Newin: Power in a channel of distribution: sources and consequences. Journal of Marketing Research 11/1974; D. Lambert: The Distribution Channels Decision. National Association of Accountants, New York 1978; T. Reve, L. Stern: Interorganizational relations in marketing channels. Academy of Management Review 4/1979 s. 405-416; D. Bowersox, M. Cooper, D. Lambert, D. Taylor: Management in Marketing Channels. Mc Graw-Hill Book Company, New York 1980; L. Stern, A. El-Ansary: Marketing Channels. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 1982.

24) Przez towary przemysłowe rozumie się środki do produkcji. Należy jednak podkreślić, iż główny akcent w ramach marketingu przemysłowego kładzie się na aspekt podmiotowy kontaktów. Wyrazem tego jest stosowanie na określenie omawianego nurtu badawczego terminu: marketing pomiędzy organizacjami (organizational marketing). Ostatnio coraz częściej, szczególnie w USA, przyjmuje się nazwę: business marketing. Por. m.in. G.L. Lillien: Business marketing: present and future. Proceedings of the XVth Annual Conference of the European Marketing Academy. Helsinki 1986, s. 5-26; D.T. Wilson: Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: a preliminary Conceptualization. 2nd Open International Seminar, IMP Research Group, Uppsala 1985.

25) Podstawowymi opracowaniami są: R.W. Hill: Marketing Technological Products to Industry, Oxford, United Kingdom 1972; A. Wilson: The Marketing of Professional Services. International Publications Service, New York 1972; A. Wilson: The Assessment of Industrial Markets. International Publications Service, New York 1973; R.H. Hill, R.S. Alexander, J.S. Cross: Industrial Marketing (4th ed). Homewood, Irwin, Illinois 1975; E.R. Corey: Industrial Marketing: Cases and Concepts. (2nd ed). Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1976; F.E. Webster, Industrial Marketing Strategy, John Wiley and Sons, New York 1979.

miotowy kontaktów pomiędzy sprzedającym a nabywcą, jak i przedmiot obrotów. Z uwagi na przyjęte we wstępie pracy założenie, ekscentrując odrębność i specyfikę eksportu budownictwa opartego na zasadach marketingu, szeregową uwagę poświęcono drugiej tendencji badań w zakresie marketingu przemysłowego.

Interesujący dla rozważań zaprezentowanych w pracy nurt rozwinął się istotnie w ciągu ostatnich 10 lat, czego efektem jest szereg bardzo ciekawych badań empirycznych i uogólnionych koncepcji. W trakcie jego analizy zwrócono szczególną uwagę na eksponowane tam specyficzne cechy marketingu przemysłowego, wynikające z szeregu odrębności występujących na rynkach przemysłowych w porównaniu z rynkami konsumpcyjnymi. Zagadnienie te ze względu na swoje znaczenie, znajdują się również w centrum uwagi interesującego nas nurtu prac badawczych i stanowiły istotną przesłankę prac koncepcyjnych niniejszej rozprawy. Wśród analizowanych problemów znalazły się:

- bezpośredniość kontaktów o charakterze interakcyjnym pomiędzy sprzedającym a nabywcą na wielu rynkach przemysłowych<sup>26)</sup>,
- kanały dystrybucji i pozycje przedsiębiorstwa w sieci powiązań z kontrahentami na rynkach przemysłowych<sup>27)</sup>,

<sup>26)</sup> Podstawowymi opracowaniami z tego zakresu są: H. H a k s n s s o n , C. Ö s t b e r g : Industrial marketing: an organization problem? Industrial Marketing Management 4/1975; D.T. W i l l s o n : Dyadic interactions: some conceptualizations. Organizational Buying Behavior. T.5. (Bonoma and G.Zeltman, eds). Chicago 1978; L.G. M s t t s s o n : Impact of Stability in Supplier - Buyer Relations on Innovative Behaviour of Industrial Markets w: Future Directions for Marketing G.Fisk, J.Arnd, K.Grönhaug (eds). Marketing Science Institute, Chicago 1978, s. 207-217; S.T. P s r k i n s o n : User - Supplier Interaction in New Product Development. University of Strathclyde, Glasgow 1980; H.G. G e m u n d e n : Managing Inter-Organizational Conflict: Efficient Interaction Strategies for Buyer and Seller Organization. 10th Annual Workshop on Marketing Research, Copenhagen 1981; H. H e k s n s s o n : Marketing strategies in industrial markets. European Journal of Marketing 5/6 1980; M.T. C u n n i n g h a m : Industrial Marketing and Purchasing of Industrial Goods: Features of the European Research Project. European Journal of Marketing 5/6 1980; International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach. (H.Hskanason, ed). Wiley, Chichester 1982; J.B. V o l l s r i n g : Interaction Strategies for Marketing and Development of Industrial Systems. Proceedings of the International Research Seminar on Industrial Marketing. Stockholm School of Economics 1984; D. F o r d , H. H a k s n s s o n , J. J o h a n s o n : How do companies interact? Industrial Marketing and Purchasing 1/1986; P. T u r n b u l l and J. V s i l l a : Strategic Planning in Industrial Marketing - An Interaction Approach. Proceedings of the XVth Annual Conference of the European Marketing Academy, Helsinki 1986 s. 697-715.

<sup>27)</sup> Ważne opracowanie z tego zakresu to: K.-O. H a m m s r k v i s t : Markets as Networks. Marketing Educational Group Conference Proceedings, Cranfield 1983; L.-G. M s t t s s o n : An Application of the Network Approach to Marketing. Defending and Changing Market Positions. Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigm for Widening Marketing

- aktywność i wpływ nabywcy na proces tworzenia pomysłów towarów przemysłowych<sup>28)</sup>,
- kompleksowość wielu towarów przemysłowych i jej wpływ na proces zakupu oraz strategię działania sprzedawcy<sup>29)</sup>.

Podkreślana w studiowanych opracowaniach uprzywilejowana pozycja nabywcy na rynkach przemysłowych w porównaniu z nabywcami na rynkach konsumpcyjnych, przejawiająca się możliwością bezpośredniego oddziaływania na szereg bardzo istotnych aspektów kontaktów ze sprzedającym (m.in. na proces tworzenia pomysłów towarów przemysłowych), skłoniła do głębszego zainteresowania się problematyką zachowania się nabywcy. Podobnie jak w ogólnych badaniach z zakresu marketingu i w ramach tej problematyki obserwuje się tendencje do szukania uniwersalnych propozycji modelowych opisujących zachowanie się nabywcy, bez względu na to, czy jest nim indywidualny konsument czy przedsiębiorstwo<sup>30)</sup>. W innych ujęciach podkreślono specyficzne cechy zachowania się nabywcy na rynkach konsumpcyjnych i przemysłowych. Literatura z tego zakresu jest bardzo bogata. Jeżeli chodzi o interesujące dla prezentowanych rozważań modele zachowania się nabywcy na rynkach przemysłowych, to szczegółową dyskusję na temat

Theory. (N.Dholakia and J.Arnd, eds). J.A.I.Press, Greenwich CT 1984; G. E s s t o n, L. A r a u j o: The Network Approach: An Articulation. 2nd Open International I.M.P. Research Seminar on International Marketing, Uppsala 1985; L.-G. M a t t s s o n: Development of Firms in Networks - Positions and Investments. 2nd Open International I.M.P. Research Seminar on International Marketing, Uppsala 1985; J. J o h e n s o n, L.-G. M a t t s s o n: Marketing investments and market investments in industrial networks. International Journal of Research in Marketing 2/1985 s. 185-195; L.-E. G a d d e, L.-G. M a t t s s o n: Stability and Change in Networks Relationships. Proceedings of the XVth Annual Conference of the European Marketing Academy, Helsinki 1986, ss. 731-743.

28) Zob. E. von H i p p e l: A customer - active paradigm for industrial product idea generation. w: Industrial Innovation. Technology, Policy, Diffusion. (M.J.Baker, ed). The Macmillan Press Ltd, London 1979 s. 82-110; E. von H i p p e l: Successful industrial products from customer ideas. Journal of Marketing 1/1978 s. 39-49; J. S h i n g l e t o n: The Customer as a source of new product ideas. Industrial Marketing Digest 1/1981 s. 107-113; S.T. P a r k i n s o n: Role of the User in Successful New Product Development. R and D Management, July 1982.

29) Zob. L.-G. M a t t s s o n: System selling as a strategy on industrial markets. Industrial Marketing Management 3/1973 s. 107-120; W.J. H a n n a f o r d: Systems selling: problems and benefits for buyers and sellers. Industrial Marketing Management 5/1979 s.139-145; A. P a g e, M. S i e m p l e n s k i: Product systems marketing. Industrial Marketing Management 12/1983 s. 89-99.

30) Por. m.in. J.N. S h e t h: Is Industrial Marketing Really Different from Consumer Marketing? Working Paper 408, University of Illinois, Champaign - Urbana 1977; J.A. H o w a r d: Consumer Behaviour: Application of Theory. Mac Graw-Hill, New York 1977; H. H e n r y: Goods or services, consumer or industrial. The rule is no exception, Admap, October 1979, ss. 520-526.

ich struktury i klasyfikacji zawiera kilka przeglądowych opracowań znanych specjalistów z zakresu marketingu przemysłowego<sup>31)</sup>. Na tle ich lektury rodzi się jednak pytanie, na ile możliwe jest stworzenie uogólnionej wersji zachowania się nabywcy na rynkach przemysłowych. Jest to przedsięwzięcie bardzo trudne z uwagi na indywidualizm występujący w ich zachowaniu, pomimo obiektywizacji samego procesu zakupu<sup>32)</sup>. Stąd też oprócz prób tworzenia bardzo ogólnych rozważań należy podjąć prace zmierzające do opracowania koncepcji zachowania się nabywcy w ramach najbardziej charakterystycznych dla rynków przemysłowych sfer obrotów, co i tak jest przedsięwzięciem dosyć skomplikowanym i z reguły ma charakter uogólniony, a więc z natury rzeczy uproszczony<sup>33)</sup>.

Obok analizy procesu zakupu i zbiorowego charakteru podejmowania decyzji oraz ogólnej prezentacji tzw. centrum zakupu, zwrócono szczególną uwagę na kontakty pomiędzy nabywcą i sprzedającym na tle zachowania się tego pierwszego oraz na rzadko eksponowany w ogólnych modelach problem układu sił i kontaktów pomiędzy różnymi podmiotami nabywcy<sup>34)</sup>.

Ważnym przedmiotem studiów literaturowych były również opracowania z zakresu marketingu międzynarodowego. Zagadnienia implikacji marketingowych w działaniach przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych można spotkać albo w ogólnych, wcześniej już wymienionych, publikacjach z zakresu marketingu, gdzie stanowią one specyficzne, ale często marginalnie omawiane problemy<sup>35)</sup>, albo też w opracowaniach całkowicie poświęconych mar-

31) Zob. Consumer and Industrial Buying Behaviour. (A.G.Woodside, J.N.Sheth, P.D.Bennet, eds). North-Holland, New York 1977; Organizational Buying Behavior. (T.Bonoma and G.Zaltman, eds). American Marketing Association, Chicago 1978; Y. W i n d, R.J. T h o m a s : Conceptual and methodological issues in Organizational Buying Behavior. European Journal of Marketing 5/6 1980; Marketing: Theory and Practice. (M.J.Baker, ed). Macmillan Press. 2nd ed, London 1983 s. 82-114.

32) Zob. J. D i e t l : Marketing. Wyd. 3. PWE, Warszawa 1985 s. 118-120 oraz K. M ũ l l e r : Industrial Buying Behaviour of Production Materials: A Conceptual Model and Analysis. The Helsinki School of Economics Publications, Series B-54, Helsinki 1981, s. 7-10.

33) Por. K. M ũ l l e r : Industrial Buying Behaviour ..., op.cit.; K. F o n f e r s : Zachowanie się nabywcy na międzynarodowym rynku budowlanym. W: Problemy międzynarodowej wymiany gospodarczej, Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Zeszyt 148, Poznań 1985.

34) Na występujące luki tego rodzaju w badaniach zachowania się nabywcy zwraca się uwagę m.in. w publikacji: Marketing: Theory and Practice. (M.J.Baker, ed), op. cit. s. 109-114.

35) Por. m.in. Ph. K o t l e r : Marketing Management ..., op. cit. s. 467-481; H.A. L i p s o n, J.R. D a r l i n g : Marketing Fundamentals ..., op. cit. s. 308-327; T. S t a n d t, D. T a y l o r, D. B o w e r s o x : A Managerial Introduction ..., op. cit. s. 175-195; W.J. S t a n t o n : Fundamentals ..., op. cit. s. 471-493.

ketingowi międzynarodowemu<sup>36)</sup>. Te ostatnie mają z reguły charakter uniwersalny i zagadnienia odrębności eksportu dóbr inwestycyjnych opartych na zasadach marketingu nie są tam przedmiotem szerszych rozważań. Należy podkreślić, iż problematyka marketingu przemysłowego w ujęciu międzynarodowym była poruszana do tej pory rzadko i raczej marginesowo<sup>37)</sup>. W ostatnich jednak latach obserwuje się w tym zakresie wzrost zainteresowania, czego efektem jest ukazanie się publikacji, które ujmują intereaujące nas zagadnienie bardziej kompleksowo i wszechstronnie<sup>38)</sup>.

Przedmiotem studiów literaturowych była również polska literatura marketingowa. Prezentowane w niej rozważania mają z reguły o charakterze ogólnym, a zagadnienia związane z marketingiem przemysłowym stanowią bardzo niewielki margines. Opracowania polskie koncentrują się przede wszystkim na problematyce marketingu konsumpcyjnego<sup>39)</sup>. Niemniej okazały się one

<sup>36)</sup> Podstawowymi opracowaniami z tego zakresu są: P.R. C a t e o r a, J.M. H e s s : *International Marketing*. Homewood, Illinois 1971; J.M. L i v i n g s t o n e : *International Marketing Management*, Macmillan 1976; W.J. K e e g a n : *Multinational Marketing Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1974; S. M a j a r o : *International Marketing. A Strategic Approach to World Markets*. G.Allen and Unwin, London 1977; H. T h o r e l l i, H. B e c k e r : *International Marketing Strategy*. Pergamon Press, New York 1980; R. K a h l e r, R. K r a m e r : *International Marketing*. (4th ed). Cincinnati, South Western Publishing Co, 1977; G.M. H a m p t o n : *Marketing Aspects of International Business*. Boston 1984.

<sup>37)</sup> Z pozycji zwartych z uwagi na zakres i wszechstronność badań za wyjątkowo interesująca można uznać: *Recent Research on the Internationalization of Business*. (L.G.Mattsson and F.Wiedersheim - Paul, eds). Acta Universitatis Upsalensis, 13, 1979; *European Insights in Industrial Marketing*. (M.Mac Donald, ed). Bradford 1979.

<sup>38)</sup> Ważnymi pozycjami z tego zakresu są: M.T. C u n n i n g h a m, P.W. T u r n b u l l : *International Marketing and Purchasing*. Macmillan, London 1984; *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. (H.Hakanson, ed), op. cit.; *Strategics for International Industrial Marketing*. (P.W.Turnbull, J.P.Valla, eds). Croom Helm, London 1986; *Research in International Marketing*. (P.W.Turnbull, S.J.Paliwoda, eds). Croom Helm, London 1986; *International Marketing Management*. (E.Kaynak, ed). New York, Praeger 1984; *Between Market and Hierarchy*. (I.Hagg, F.Wiedersheim - Paul, ed). University of Uppsala, 1984; S.H u l t s s o n : *What can theories of industrial change contribute to the understanding of international markets as networks?* 2nd Open International I.M.P. Research Seminar on International Marketing, Uppsala 1985; M. F o r s g r e n : *The Foreign Acquisition Strategy - Internationalization or Coping with Strategic Interdependencies in Networks?* University of Uppsala, Working Paper, 2, 1985.

<sup>39)</sup> Por. I. R u t k o w s k i, W. W r z o s e k : *Marketingowa strategia sprzedaży*, PWE, Warszawa 1979; R. G ł o w a c k i : *Przedsiębiorstwo na rynku*. PWE, Warszawa 1982; *Socio-Economic Effectiveness of Distribution System*. (J.Dietl, A.Banasik, eds). Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica 17, Łódź 1982; J. D i e t l : *Marketing*, op. cit.; R. G ł o w a c k i, Z. K o s u t, T. K r a m e r : *Marketing*, PWN, Warszawa 1984; I. R u t k o w s k i, W. W r z o s e k : *Strategia marketingowa*, PWE, Warszawa 1983.

interesującą i niezbędną częścią studiów literaturowych, a wątki związane z problematyką kanałów dystrybucji wykorzystano w trakcie przemyśleń na temat sposobu badania kontaktów pomiędzy eksporterem a nabywcą na międzynarodowym rynku budowlanym.

Również pozycje z zakresu marketingu międzynarodowego w literaturze polskiej mają charakter ogólny i odrębności związane z międzynarodowymi rynkami przemysłowymi nie są tam eksponowane, bądź też marketing związany z eksportem dóbr inwestycyjnych, w szczególności maszyn i urządzeń, jest jednym z wielu nierzadko skrótowo omawianych zagadnień<sup>40)</sup>.

Badania z zakresu marketingu przemysłowego w Polsce prowadzone były bardzo sporadycznie, a literatura dotycząca tego zagadnienia obejmuje jedynie kilka pozycji<sup>41)</sup>.

Analiza dostępnej zagranicznej i polskiej literatury marketingowej potwierdziła przypuszczenia, iż do tej pory nie zajmowano się w sposób szerszy mniej podatnymi na standaryzację dobrami inwestycyjnymi, tym bardziej zaś kompleksowymi przedsięwzięciami budowlanymi. Niemniej we wskazanym wyżej zakresie poszczególne nurty literatury marketingowej pozwoliły na odpowiednie ukierunkowanie rozważań i często stanowiły, o czym wspomniano wcześniej, cenną inspirację w realizacji prac koncepcyjnych w zakresie badania eksportu budownictwa w ujęciu marketingowym.

Brak literatury marketingowej uwzględniającej specyfikę międzynarodowego obrotu budowlanego, a także z reguły wyrywkowy i niepełny charakter analiz dotyczących mechanizmu funkcjonowania eksportu budownictwa skłoniły autora do przeprowadzenia badań empirycznych, których wyniki posłużyły jako uzupełnienie własnych przemyśleń oraz studiów literaturowych prowadzonych w trakcie przygotowywania niniejszej pracy.

<sup>40)</sup> Zob. K. Białecki: Elementy marketingu eksportowego. PWE, Warszawa 1968; A.H. Krzymiński: Dynamiczny marketing dla przedsiębiorstw eksportujących. PWE, Warszawa 1970; Marketing w handlu zagranicznym. Red. Z. Fołtyński. Skrypty uczelniane, Zesz. 215. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1977; K. Białecki, J. Borowski, A.H. Krzymiński: Marketing w handlu zagranicznym. PWN, Warszawa 1986; Marketing eksportowy. SGPiS, Warszawa 1982.

<sup>41)</sup> Do nielicznych publikacji z zakresu marketingu przemysłowego należą: M. Rydel: Stymulatory decyzji o zakupach artykułów przemysłowych. Handel Zagraniczny 10/75 s. 32-34; J. Borowski: Badania marketingowe rynku dóbr inwestycyjnych. Handel Zagraniczny 11/80 s. 38-41; K. Fonfara: Zachowanie się nabywcy ..., op. cit.; K. Fonfara: Koncepcja funkcjonowania eksportu kompleksowych przedsięwzięć budowlanych. Ruch Prawniczy, Socjologiczny i Ekonomiczny, PWN, Poznań - Warszawa, 1/1986 s. 117-128.

### 1.3. Charakterystyka badań empirycznych

Celem badań empirycznych było wypełnienie luki wynikającej z niedostatku treści literaturowych w zakresie marketingowego ujęcia eksportu budownictwa, a także dążenie do możliwie pełnego badania praktyki eksportu budownictwa oraz zwiększenie stopnia wiarygodności i możliwości weryfikacji zaproponowanych rozwiązań teoretycznych<sup>42)</sup>.

W pierwszej fazie badań w ramach półrocznego stanu na przełomie 1980 i 1981 roku w polskich przedsiębiorstwach eksportujących budownictwo skoncentrowano się na:

- analizie dwudziestu jeden negocjowanych, negocjowanych i zrealizowanych kompleksowych przedsięwzięciach budowlanych lub ich składnikach (zob. zestawienie A),
- analizie siedemnastu podmiotów związanych z procesami przygotowania i realizacji eksportu budownictwa (zob. zestawienie B).

Zakres badań był szeroki, a ich celem było zidentyfikowanie w sposób możliwie wyczerpujący organizacji eksportu budownictwa w ujęciu czynnościowym i podmiotowym, a także specyfiki eksportowanego produktu. Objęły one swym zasięgiem wszystkie rodzaje kompleksowych przedsięwzięć budowlanych, ośrodków podmiotów uczestniczących w eksporcie budownictwa (przedsiębiorstwa budowlane, zjednoczenia, przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, Ministerstwo Budownictwa oraz Komisję Planowania) oraz eksport do trzech podstawowych pod względem poziomu rozwoju i sposobu działania gospodarek krajów socjalistycznych, kapitalistycznych i rozwijających się.

Badania przeprowadzono w drodze:

- wywiadu nieskategoryzowanego (swobodnego),
- analizy dokumentów, ofert, odpowiedzi na oferty, przepisów prawnych dotyczących eksportu budownictwa, specyfikacji technicznych, kontraktów i korespondencji eksportera z nabywcą oraz korespondencji eksportera z podwykonawcami, generalnymi wykonawcami, konsultantami, agentami, oddziałami i budowlami zagranicznymi,
- analizy wewnętrznych opracowań różnych komórek przedsiębiorstw (komórek techniczno-inżynierskich, komórek ekonomicznych oraz komórek akwizycyjnych i promocyjnych),
- obserwacji (bierne uczestniczenie w rozmowach eksportera z klientami zagranicznymi oraz polskich generalnych wykonawców z krajowymi podwykonawcami).

W pierwszej fazie badań przeprowadzono również wywiady nieskategoryzowane z polskimi inwestorami - importerami budownictwa, a także analizowano działalność inwestorów i eksporterów zagranicznych na podstawie

<sup>42)</sup> Badania empiryczne objęły własne badania autora oraz analizę materiałów osobiście przetworzonych, uzyskanych z zagranicznych ośrodków badawczych.

dokumentacji kontraktowej, rozmów z polskimi eksporterami (osobami, które pełniły funkcje głównych negocjatorów oraz kierowników budów zagranicznych) oraz w drodze bezpośrednich wywiadów skategoryzowanych (zob. zestawienie C oraz D). W ostatnim przypadku pytania skoncentrowały się na:

- roli eksportera w procesie zakupu (w tym w fazie generowania potrzeby i określania sposobu jej materializacji),

- problemie dominacji w kontaktach eksportera i inwestora (z uwzględnieniem rodzaju kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego oraz kraju pochodzenia eksportera i nabywcy),

- operacyjnych działaniach marketingowych.

W drugiej fazie badań empirycznych, które prowadzono w sposób ciągły w latach 1982 - 1986 w formie wywiadów skategoryzowanych, położono nacisk na analizę różnych aspektów kontaktów pomiędzy eksporterami a nabywcami, pomiędzy eksporterami i nabywcami a budowlanymi zagranicznymi oraz pomiędzy eksporterami i nabywcami a innymi podmiotami, takimi jak organy rządowe, biura konsultacyjne, banki. W badaniach uwzględniono zarówno inwestorów prywatnych, jak i państwowych (zob. zestawienie E).

Pytania w trakcie wywiadów dotyczyły głównie:

- analizy i oceny aktywności podmiotów w różnych fazach nawiązywania kontaktów oraz realizacji inwestycji,

- procesu decyzyjnego w eksporcie budownictwa,

- roli stosunków nieformalnych w nawiązywaniu kontaktów eksportowych.

Wywiady przeprowadzono w trakcie Międzynarodowych Targów Poznańskich, podczas wizyt zagranicznych klientów w Polsce w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego oraz podczas wyjazdów zagranicznych autora.

W omawianej fazie badań kontynuowano również badania dotycząca specyficznych cech produktu budowlanego jako przedmiotu obrotu międzynarodowego oraz działania polskiego eksportera budownictwa (analizowano m.in. system motywacji, zasilanie finansowe eksporterów budownictwa, kontakty z rynkiem zagranicznym, kontakty polskich generalnych wykonawców z podwykonawcami) - zob. zestawienie F.

Wyniki badań empirycznych były modyfikowane i uzupełniane w trakcie analizy konkretnych przypadków działań eksportowych (case study) przygotowywanych w latach 1979 - 1986 przez słuchaczy Podyplomowego Studium Eksportu Budownictwa przy Politechnice Poznańskiej. Bardzo cenne okazały się również opisy budowlanych przedsięwzięć eksportowych, jak i działań eksporterów uzyskanych z Department of Business Administration z Uniwersytetu w Uppsali (Szwecja) oraz z Institute of Marketing z Maidenhead (Wielka Brytania) - zob. zestawienie G.

Informacje zebrane bezpośrednio przez autora, jak i informacje pierwotne uzyskane z zewnątrz pozwoliły na dokonanie uogólnień weryfikowanych w drodze konsultacji z przedstawicielami badanych przedsiębiorstw i instytucji.



Badania empiryczne wykorzystano w pracy jako jeden z elementów opracowania i weryfikacji uogólnionych propozycji<sup>43)</sup>. Nie stanowiły one bowiem jedynej inspiracji w trakcie przygotowywania niniejszej pracy. Własne przemyślenia autora uwzględniające m.in. kierunki zmian techniczno-technologicznych, preferencji nabywców, przekształceń na rynku światowym i rynkach krajowych eksporterów i nabywców, a także analiza podobnych pod względem złożoności do kompleksowych przedsięwzięć budowlanych tzw. produktów systemów, jak statki czy systemy komputerowe, stanowiły nie mniej ważny element przeprowadzonych prac badawczych. Opinie i oceny uzyskane w efekcie przeprowadzonych badań empirycznych zostały wykorzystane w zróżnicowanym stopniu do opracowania kolejnych rozdziałów pracy. Przede wszystkim wykorzystano je w rozdziałach 2 i 5, a także posłużyły za podstawę weryfikacji rozważań zaprezentowanych w rozdziale 4.

Poniżej zaprezentowane zostaną zestawienia badanych kompleksowych przedsięwzięć budowlanych oraz podmiotów - uczestników eksportu budowlanictwa.

#### A. Zestawienie badanych kompleksowych przedsięwzięć budowlanych (I faza badań)

1. Budowa cukrowni w Kabie (Węgry)
2. Budowa urządzeń irygacyjnych „Ishaqui 10” (Iran)
3. Budowa kompleksu hangarów, pasa startowego i dróg dojazdowych dla samolotów prywatnych w Lagos (Nigeria)
4. Budowa ropociągu połockiego (ZSRR)
5. Budowa zakładów petrochemicznych w Schwedt (NRD)
6. Budowa kompleksu ferm kurzych (Algieria)
7. Budowa Kombinat Mięsnego Praga - Północ (CSRS)
8. Budowa elektrowni w Jämschwalde (NRD)
9. Budowa obiektów szklarniowych (Kuwejt)
10. Budowa obiektów dla rolnictwa i hodowli (Libia)
11. Budowa cementowni w Badoosh (Irak)
12. Budowa systemu dystrybucji wody do picia i dla przemysłu (Egipt)
13. Budowa farm w Febel Aulia (Sudan)
14. Budowa odlewni żeliwa w Kładnie (CSRS)
15. Budowa zakładów wapienniczych i betonu komórkowego w Kerbali (Irak)
16. Budowa elewatorów zbożowych (Kuba)
17. Budowa hotelu i restauracji w Albanie (Bułgaria)

<sup>43)</sup> Analiza wyników przeprowadzonych badań empirycznych miała przede wszystkim charakter jakościowy, dlatego też nie zostały one poddane typowo statystycznej obróbce. Uwzględniony aspekt interpretacji uzyskanych wyników został uznany za dużo bardziej wartościowy z punktu widzenia realizacji celu badawczego rozprawy.

18. Budowa huty szkła w Szawie (CSRS)
19. Budowa zakładów chemicznych „Buna - Werke” w Schkopau (NRD)
20. Budowa kompleksu drobiarskiego (Emirat - Abużabi)
21. Budowa elektrowni w Benghazi (Libia)

**B. Zestawienie badanych polskich uczestników eksportu budownictwa (I faza badań)**

1. Biuro Generalnego Wykonawcy Eksportu, Zjednoczenie Budownictwa Przemysłowego w Bydgoszczy (aktualnie: Pomorskie Przedsiębiorstwo Eksportu Budownictwa w Bydgoszczy „Interbud”, Pomorskie Zrzeszenie Przedsiębiorstw Budownictwa Przemysłowego).
2. Centrala Handlu Zagranicznego Budownictwa „Budimex”.
3. Biuro Generalnego Wykonawcy Eksportu przy Zjednoczeniu Budownictwa Przemysłowego „Południe” w Krakowie.
4. Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego nr 1 w Poznaniu.
5. Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego nr 2 w Poznaniu.
6. Poznańskie Przedsiębiorstwo Instalacji Przemysłowych.
7. Przedsiębiorstwo Produkcji i Montażu Urządzeń Elektrycznych Budownictwa „Elektromontaż” w Poznaniu.
8. Biuro Eksportu przy Zjednoczeniu Budownictwa Wodnego i Melioracji w Poznaniu.
9. Poznańskie Przedsiębiorstwo Robót Inżynierskich Budownictwa Przemysłowego „Hydrobudowa” w Poznaniu.
10. Biuro Eksportu Zjednoczenia Budownictwa Przemysłowego „Zachód” we Wrocławiu.
11. Pomorskie Zakłady Budowy Maszyn Zremb-Maorum.
12. Przedsiębiorstwo Projektowania i Dostaw Kompletnych Obiektów Przemysłowych „Chemadex”.
13. Poznański Kombinat Budowlany.
14. Poznańskie Zjednoczenie Budowlane.
15. Departament Eksportu Budownictwa Ministerstwa Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych.
16. Krakowskie Biuro Projektowo-Badawcze Budownictwa Przemysłowego.
17. Zespół Współpracy Gospodarczej z Zagranicą Komisji Planowania.

**C. Zestawienie polskich i zagranicznych inwestorów - importerów budownictwa (I faza badań)**

1. Centrala Handlu Zagranicznego Budownictwa „Budimex”
2. Wytwórnia Sody Ciężkiej w Mątwaach k. Inowrocławia
3. Zakłady Włókien Chemicznych Chemitex - Elana w Toruniu
4. Kombinat Piwowarsko-Słodowniowy w Poznaniu
5. Polimex - Cekop
6. Orbis
7. Ministerstwo Budownictwa i Przemysłu Materiałów Budowlanych

8. Przedsiębiorstwo Handlu Zagranicznego „Limex” (NRD)
9. G.N.A.B. (Algieria)
10. S.A.Technoexport (CSRS)
11. Federal Ministry of Civil Aviation (Nigeria)
12. „Scjuzwnieszstrojimport”
13. Horr Rajab Project (Irak)
14. Ministry of Industry and Minerals (Irak)
15. State Organization of Soil and Land Reclamation (Irak)
16. Sudański Bank Rozwoju
17. Komisja Planowania rządu Emiratu Abusabi
18. Technimport (Bułgaria)

D. Zestawienie zagranicznych eksporterów budownictwa (I faza badań)

1. AEG Siemens (RFN)
2. Lohmann (RFN)
3. S.A.Technoexport (CSRS)
4. Big Dutchman (international) A.G. (Holandia)
5. Protinas (RFN)
6. H.Kathmann (RFN)
7. Alfa Engineering (Holandia)
8. Voest - Alpine A.G. (Austria)
9. Fives Cail Babcock (Francja)
10. B.Pelster (RFN)
11. Beloit Corporation (USA)
12. Technoexport (Bułgaria)
13. D.Babcockund Wilcox (RFN)
14. AEG Kawe (RFN)
15. Sidem (Francja)

E. Zestawienie zagranicznych eksporterów budownictwa i inwestorów (II faza badań)

1. Alfa - Laval (Szwecja)
2. Amalgamated Power Engineering (Wielka Brytania)
3. Babcock A.G. (RFN)
4. Bosch GmbH (RFN)
5. Chemie - und Anlagenbau + COKG (Austria)
6. Coral Engineering S.r.l. (Włochy)
7. Du Pont de Nemours and Co (USA)
8. Enmex Ltd (Wielka Brytania)
9. Europejski Bank Inwestycyjny
10. Ferrenti Engineering Ltd (Wielka Brytania)
11. General Electric Plastics, B.V. (USA)
12. Hi - Tek Ltd (Wielka Brytania)

13. Hutchinscn (Francja)
14. Imatran Voima OY (Finlandia)
15. Imperial Chemical Industries Ltd (Wielka Brytania)
16. Krupp (RFN)
17. Libyan Cement Comp. (Libia)
18. Lchmann + Stolkerfoht GmbH (RFN)
19. Machinoexport (Bułgaria)
20. Metex Corp. (Finlandia)
21. Pharmacia (Szwecja)
22. Philips (Holandia)
23. Siemens AG (RFN)
24. The Sudan Textile Co (Sudan)
25. Sulzer Gebrüder AG (Szwajcaria)
26. Technoexport (Wielka Brytania)
27. Technoexport A.G. (CSRS)
28. Technoimport (Bułgaria)
29. Turkish Management Association (Turcja)

**F. Zestawienie polskich eksporterów budownictwa (II faza badań)**

1. Bydgoskie Przedsiębiorstwo Budowy Pieców Przemysłowych
2. Dromex
3. Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego „Kujawy” we Włockawku
4. Elektromontaż w Bydgoszczy
5. Poznańskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego nr 2
6. Toruńskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego
7. Kombinat Metalplast w Obornikach Wlkp.
8. Włockawskie Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjnych Budownictwa Przemysłowego „Hydrobudowa” we Włockawku
9. Poznańskie Przedsiębiorstwo Instalacji Przemysłowych „Instal”
10. Poznańskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego nr 1
11. „Budimex” Sp. z o.o.
12. Bydgoskie Przedsiębiorstwo Budownictwa Przemysłowego „Pomorze”
13. Pomorskie Przedsiębiorstwo Eksportu Budownictwa „Interbud”
14. Bydgoskie Przedsiębiorstwo Instalacji Przemysłowych „Binstal”
15. Wielkopolskie Zrzeszenie Przedsiębiorstw Budownictwa Rolniczego
16. Przedsiębiorstwo Budowy Elektrowni i Przemysłu „Energoblok” w Koninie
17. Łódzki Kombinat Budowlany „Śródmieście”
18. Przedsiębiorstwo Budownictwa Rolniczego we Wrocławiu
19. Biuro Eksportu „Budrex” w Poznaniu
20. Poznański Kombinat Budowlany
21. Ministerstwo Budownictwa

G. Zestawienie kompleksowych przedsięwzięć budowlanych i eksporterów budownictwa (dane uzyskane z zagranicznych ośrodków badawczych)

1. The Swedish Chemical Company<sup>X</sup>  
(eksport kompleksowego przedsięwzięcia budownictwa przemysłowego do kraju rozwijającego się Bliskiego Wschodu)
2. The Swedish Dairy Company<sup>X</sup>  
(eksport kompleksowego przedsięwzięcia budownictwa rolniczego do kraju rozwijającego się Bliskiego Wschodu)
3. Scandinavian Paper Company<sup>X</sup>  
(eksport kompleksowego przedsięwzięcia budownictwa przemysłowego do kraju rozwijającego się strefy tropikalnej)
4. Budowa wytwórni celulozy w Indiach dla Hindustan Paper Corporation przez Defibrator AB (Szwecja)
5. Budowa elektrowni w Nigerii dla River State Government przez Power (Szwecja)
6. Budowa wytwórni papieru w Szwecji dla państwowego inwestora Statens Skogsindustrier przez Ramna Paula (Finlandia)
7. Utility Board - zespół konsultantów w Nigerii
8. Building Management and Marketing Consultancy Ltd (Wielka Brytania)
9. Design Division, Building Research Station (Wielka Brytania)
10. J.Walter Thomson Co. Ltd (Wielka Brytania)
11. The British Aluminium Co. Ltd (Wielka Brytania)
12. Slough Trading Estates Ltd (Wielka Brytania)
13. John Laing Construction Ltd (Wielka Brytania)

---

<sup>X</sup>Nazwy przedsiębiorstw fikcyjne - prawdziwe nazwy zastrzeżone z uwagi na tajemnicę handlową.

## 2. ZACHOWANIE SIĘ NABYWCY NA MIĘDZYNARODOWYM RYNKU BUDOWLANYM

Punkt wyjścia rozważań nad marketingową koncepcją eksportu budownictwa stanowi identyfikacja zachowania się nabywcy na międzynarodowym rynku budowlanym oraz wskazanie ogólnych implikacji owego zachowania się dla relacji i powiązań z eksportem.

Ekspozycja w literaturze marketingowej uprzywilejowana pozycja nabywcy na rynkach przemysłowych, polegająca między innymi na możliwości bezpośredniego oddziaływania na szereg bardzo istotnych aspektów kontaktów ze sprzedającym, do tej pory nie znalazła swego odzwierciedlenia w przypadku studiów dotyczących międzynarodowej wymiany w zakresie budownictwa<sup>1)</sup>. Przyjęty w pracy cel i zakres badań zmierzający do całościowego ujęcia problematyki eksportu budownictwa z wykorzystaniem podejścia marketingowego spowodował, iż nabywca oraz jego kontakty z eksportem stają się centralnym punktem prowadzonych analiz.

Rozważania zawarte w niniejszym rozdziale opierają się na stwierdzeniu, iż specyfika produktu i rynku budowlanego powoduje, że struktura uczestników biorących udział w procesie zakupu (ujęcie podmiotowe) oraz sam proces zakupu (ujęcie przedmiotowe) wymagają odrębnego potraktowania.

### 2.1. Charakterystyka kompleksowych przedsięwzięć budowlanych i ich miejsce w marketingowych klasyfikacjach produktów

Produkt będący przedmiotem wymiany na międzynarodowym rynku budowlanym może przybierać różną postać, zarówno co do zakresu, jak i struktury wewnętrznej.

Możliwy zakres eksportowego przedsięwzięcia budowlanego obejmuje pięć następujących przypadków:

- a) kompleksowe przedsięwzięcie budowlane,
- b) część kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego, stanowiącego jednak wyraźną całość (np. most będący częścią autostrady),

<sup>1)</sup>Por. przegląd literatury w rozdziale 1.2.

- c) przedsiębiorstwa specjalistyczne (np. prace elektryczne, konserwacje itp.), które często przybierają formę sprzedaży siły roboczej,  
 d) usługi projektowe,  
 e) doradztwo.

Wydrebniając dalej trzy podmioty międzynarodowego obrotu budowlanego, tj. importera, generalnego wykonawcę oraz podwykonawców zauważyć można, iż analizę zachowania się nabywcy można prowadzić w dwóch przekrojach:

- a) nabywca (importer) - generalny(1) wykonawca(y),  
 b) nabywca (generalny wykonawca) - podwykonawcy.

Pierwszy przekrój z reguły dotyczy kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego, ponieważ importer kupuje zwykle całe systemy technicznie i technologicznie złożone zaspakajające w sposób wyczerpujący zgłoszoną przez niego potrzebę. Natomiast drugi przekrój łączy się z pozostałymi przypadkami zakresu produktu budowlanego.

Zachowanie się nabywcy zdeterminowane być może również strukturą wewnętrzną produktu budowlanego. Obejmuje ona pięć jego rodzajów, a mianowicie:

- kompleksowe przedsięwzięcia przemysłowe,
- kompleksowe przedsięwzięcia inżynierskie,
- kompleksowe przedsięwzięcia rolnicze,
- kompleksowe przedsięwzięcia budownictwa mieszkaniowego,
- kompleksowe przedsięwzięcia budownictwa ogólnego.

Obok konieczności dwuprzekrojowej analizy zachowania się nabywcy istotne jest również odniesienie wniosków wynikających z tej analizy do cech specyficznych wyróżniających produkt budowlany od innych produktów będących przedmiotem obrotu międzynarodowego. Cechy te prezentuje poniższe zestawienie.

#### Wybrane cechy eksportowanego produktu budowlanego

- |   |   |
|---|---|
| a) miejsce wytwarzania                        | - rynek zagraniczny   |
| b) moment rozpoczęcia wytworzenia             | - zawarte w kontrakcie  |
| c) długość cyklu produkcyjnego                | - znaczna   |
| d) indywidualizacja produktu                  | - wysoka  |
| e) trwałość produktu<br>(długość życia)       | - duża  |
| f) ilość zakupowanego produktu                | - bardzo mała, jednostkowa  |
| g) częstotliwość zakupów                      | - bardzo mała   |
| h) charakter procesu wytwarzania              | - zbiorowe wytwarzanie produktu -<br>duża ilość kooperantów (wykonawców<br>i dostawców) |
| i) stopień technicznej złożoności<br>produktu | - bardzo wysoki   |

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| j) stopień ryzyka w trakcie powstawania produktu | - bardzo wysoki          |
| k) ocena jednostkowa                             | - bardzo wysoka          |
| l) mobilność produktu                            | - z reguły nie wyetępuje |

Z zestawienia wybranych cech produktu budowlanego widać, że pomimo częstego odnoszenia ich do całego budownictwa de facto w pełni charakteryzują one głównie kompleksowe przedsięwzięcia budowlane, a tylko niektóre dotyczą pozostałych czterech możliwych zakresów eksportowego przedsięwzięcia budowlanego.

Przedstawiona specyfika produktu budowlanego, szczególnie w wersji kompleksowej, prowadzi do pytania: jakie jest miejsce kompleksowych przedsięwzięć budowlanych w marketingowych klasyfikacjach towarowych oraz jaki rodzaj zakupu z punktu widzenia marketingu dokonuje się na międzynarodowym rynku budowlanym?

W literaturze marketingowej najczęściej dzieli się towary na konsumpcyjne, wyodrębniając towary trwałe i nietrwałe, oraz towary przemysłowe do produkcji<sup>2)</sup>. W ramach takiego podziału kompleksowe przedsięwzięcia budowlane należy umiejscowić w bardzo szerokiej i różnorodnej grupie towarów przemysłowych. Obejmuje ona bowiem między innymi materiały i surowce oraz półfabrykaty, a także maszyny i urządzenia i inne instalacje przemysłowe. Niekiedy słusznie podkreśla się, iż spotykane najczęściej marketingowe klasyfikacje towarów były dokonywane z punktu widzenia sprzedającego a nie nabywcy<sup>3)</sup>. Propozycje uwzględnienia potrzeb nabywcy w klasyfikacjach produktów doprowadziły do ich podziału na usługi produkcyjne (poprzedzające proces wytwarzania lub wspomagające produkcję), środki pracy, składniki produktów oraz składniki umożliwiające przekształcenie produktu. Klasyfikacja ta zawiera powody, dla jakich dokonuje się zakupu produktu, sposoby jego wykorzystania oraz warunki, w jakich się go nabywa.

Wspomniane wyżej marketingowe klasyfikacje towarów nie uwzględniały w dostatecznym stopniu istotnych i charakterystycznych dla kompleksowych przedsięwzięć budowlanych cech produktu. Eksponowały one co prawda zarówno techniczne, jak i ekonomiczne charakterystyki produktu, jednakże w ramach tych pierwszych dotyczyły indywidualnych produktów, gdzie wy-

<sup>2)</sup> Szerzej zob. m.in. E. C u n d i f f, R. S t i l l, N. G o v o n i : Fundamentals of Modern Marketing, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1973 s. 129-131 oraz M. J. B a k e r : Marketing Strategy and Management. Macmillan Publishers Ltd, London 1985 s. 235.

<sup>3)</sup> Por. R. W. H i l l : Organizational Buying Behaviour. W: Materiały do ćwiczeń z marketingu w handlu zagranicznym. Red. M. Rydel. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1979 s. 131-132.



Mabeel  
37 Hasan  
18.04.88

kazywano takie cechy jak: rozmiar, kształt, wagę, łatwość stosowania, niezawodność itp.<sup>4)</sup>.

Niezbędne zatem stało się poszukiwanie takich kryteriów klasyfikacji towarów, które pozwoliłyby na umiejscowienie kompleksowych przedsięwzięć budowlanych przy uwzględnieniu z jednej strony istoty zgłaszanej przez nabywcę potrzeby, a z drugiej kompleksowość i złożoność produktu budowlanego.

Ze specyfiki kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego wynika, iż jest ono mało podatne na standaryzację<sup>5)</sup> oraz że jego zakup z reguły ma charakter zakupu nowości<sup>6)</sup>. Stosując klasyfikację towarów według stopnia standaryzacji można wyróżnić trzy grupy produktów:

1. Produkty wytwarzane na indywidualne zamówienie - stanowią one unikalny projekt dla danego nabywcy.
2. Produkty modułowe - stanowią unikalną kombinację standardowych składników.
3. Produkty standardowe - stanowią kombinację składników, które były w przeszłości proponowane<sup>7)</sup>.

Kompleksowe przedsięwzięcia budowlane mieszczą się głównie w pierwszej grupie produktów, zaś niektóre z wyróżnionych ich rodzajów - można sklasyfikować w grupie drugiej. Mała podatność na standaryzację wynika zarówno z cech produktów - z ograniczonych możliwości techniczno-technologicznych w tym zakresie, jak i z charakteru potrzeby zgłaszanej przez nabywcę. Potrzeba ta z reguły wyraża się w dążeniu nabywcy do znalezienia partnera, który rozwiąże jego konkretny indywidualny problem, bardziej niż do zakupu danego dobra materialnego czy usługi. Tendencja ta z jednej strony powoduje, iż eksporter zmuszony jest do dużej indywidualizacji oferty, a z drugiej rozwiązanie całości problemu nabywcy wymaga scalenia szeregu produktów i usług w jedną całość.

Klasyfikacje towarowe uwzględniające jedynie produkty indywidualne, jak wyżej wspomniano, były sporządzane z reguły z punktu widzenia sprzedającego i procesu produkcji towarów oraz przeświadczenia, że nabywca

4) Zob. J.R. Evans, B. Berman: Marketing. New York, Macmillan, 1982 s. 235.

5) Przez standaryzację produktu rozumie się w pracy możliwość ujednoczenia danego produktu sprzedawanego różnym nabywcom, jako rezultat ustalenia przeciętnych (wzorcowych) preferencji nabywców. Proces standaryzacji związany jest zarówno z charakterem preferencji nabywcy, jak i możliwościami techniczno-technologicznymi.

6) Obok zakupu nowości w literaturze marketingowej wyróżnia się zakupy powtarzające się mające na celu modyfikację oraz zakupy standardowe. Zob. W.J. Stanton: Fundamentals of Marketing ..., op.cit. s. 40.

7) Por. H.G. Johnson, A. Floodhammer: Industrial Customer Segmentation. Industrial Marketing Management, July 1980 s. 201-205.

kupuje pewne dobra materialne i usługi (tzw. formal product) i one powinny być przedmiotem oferty rynkowej. Z kolei złożoność potrzeby nabywcy sprawia, iż może być ona zaspakajana nie przez jeden indywidualny produkt, a przez odpowiedni zestaw produktów materialnych i usług tworzących tzw. produkt - system<sup>8)</sup>. Stąd też wprowadzając podział produktów na indywidualne i produkty - systemy interesujące nas kompleksowe przedsięwzięcia budowlane zaliczyć należy do tych drugich.

Dodać warto, iż w przypadku produktów - systemów sprzedający uwzględnia w swojej ofercie również całość prawdopodobnych życzeń nabywcy związanych z użytkowaniem danego produktu (eksporter musi wziąć pod uwagę zarówno proces tworzenia, jak i użytkowania produktu<sup>9)</sup>).

Klasyfikacja towarów uwzględniająca produkty - systemy dostrzega fakt znany przecieź z literatury marketingowej, iż nabywca kupuje nie tyle dobra materialne czy usługi, a korzyści i efekty jakie spodziewa się osiągnąć z ich zakupu (tzw. core product)<sup>10)</sup>. Np. inwestor zagraniczny nie kupuje danej autostrady, a możliwość szybkiego i bezpiecznego przemieszczania się pojazdów mechanicznych, nie kupuje on też konkretnego obiektu produkcyjnego, lecz jego potencjalną zdolność wytwórczą. Jeżeli eksporter chce uwzględnić całokształt oczekiwanych przez nabywcę korzyści z dokonywanego zakupu, które mają rozwiązać całościowo określony problem nabywcy, to wtedy niezbędna staje się właśnie sprzedaż produktów - systemów.

## 2.2. Podmiotowe aspekty procesu zakupu kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego

zięcia

Kompleksowy charakter przedsięwzięcia budowlanego powoduje, iż:

1. Proces zakupu jest złożony i składa się z szeregu faz, których realizacja wymaga nieraz dłuższego czasu.
2. W procesie zakupu bierze udział szereg ogniw reprezentujących importera.

<sup>8)</sup>Zob. Ph. K o t l e r : Marketing Management ..., op. cit. s. 183-184.

<sup>9)</sup>Szerzej na temat znaczenia usług związanych ze sprzedażą produktów zob. m.in. M. C h r i s t o p h e r, P. S c h o r y, T. S k j o t t - L a r s e n : Customer Service and Distribution Strategy. London, Associated Business Press, 1979; W.H. B l e n e l, H.E. B e n d e r : Product Service Planning. New York, AMACOM, 1986.

W literaturze polskiej wyczerpującą klasyfikację usług w handlu zagranicznym i ich znaczenia w eksporcie zawiera publikacja: Z. D m o w s k i : Usługi w obrotach zagranicznych. PWE, Warszawa 1977.

<sup>10)</sup>Zob. L. A b b o t t : Quality and Competition. New York, Columbia University Press 1955, s. 9.

فازات الشراء  
 Podstawowe fazy zakupu kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego to:

1. Identyfikacja potrzeby nabywcy i ogólnego sposobu jej realizacji.
2. Określenie ogólnych charakterystyk pożądanego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego.
3. Opis - w sposób możliwie szczegółowy - kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (opis charakterystyk technicznych i technologicznych).
4. Rozeznanie potencjalnych eksporterów.
5. Zebranie propozycji.
6. Ocena propozycji i selekcja eksporterów.
7. Ocena efektów zakupu dla importera oraz zakupu kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego.

Wyróżnione w efekcie przeprowadzonych badań fazy zakupu kompleksowych przedsięwzięć budowlanych są podobne do prezentowanych wcześniej w ramach analiz rynków przemysłowych<sup>11)</sup>. Podkreśla się w nich, że nie występują one zawsze w pełnym zakresie, co uzależnione jest od wspomnianego uprzednio charakteru zakupu. Wszystkie wyróżnione fazy występują w sytuacji zakupu produktu nowego dla danego nabywcy. Gdy zakup dotyczy produktu znanego, ale jedynie zmodyfikowanego, wtedy proces zakupu obejmuje fazy 4 - 7. W przypadku nabywania znanych uprzednio produktów wyróżnia się jedynie fazę 1 i fazę rutynowej selekcji. W eksporcie budownictwa, jak podkreślono wyżej, mamy z reguły do czynienia z zakupem nowości. Stąd też przyjęcie kryterium charakteru zakupu jako determinanty procesu zakupu oznacza rozpatrywanie wszystkich jego faz. Warto w tym miejscu podkreślić, iż specyfiką analizowanej formy wymiany międzynarodowej jest to, iż czas realizacji faz zakupu w przypadku produktu budowlanego w porównaniu z innymi towarami przemysłowymi jest znacznie dłuższy. Przykładowo dla maszyn i urządzeń może on wynosić kilka miesięcy (fazy 4 - 6), a w przypadku kompleksowych przedsięwzięć budowlanych, co wykazały przeprowadzone badania, rok i dłużej.

Celem analizy zachowania się nabywcy na rynku jest z reguły zwiększenie skuteczności działań marketingowych eksportera. Jest to zatem cel bezpośrednio związany z implikacjami praktycznymi owego zachowania się. Stąd też punktem wyjścia analizy w pierwszym rzędzie jest zidentyfikowanie, kto powinien być obiektem zainteresowania danego eksportera. W niniejszej pracy cel analizy i modelowania zachowania się nabywcy rozumiany jest szerzej. Niemniej i w tym przypadku uzasadniona jest taka właśnie sekwencja prezentacji.

<sup>11)</sup> Por. m.in. F. E. Webster: Modelling the Industrial Buying Process. Journal of Marketing Research, November 1965 s. 370-376; P. Robinson, Ch. Faris, I. Wind: Industrial Buying and Creative Marketing. Allyn and Bacon, Boston 1967 s.14; G. Brand: The Industrial Buying Decision. Implications for the Sales Approach in Industrial Marketing. Cassell, Associated Business Programmers, London 1972; Marketing: Theory and Practice. (M. J. Baker, ed), op. cit. s. 113.

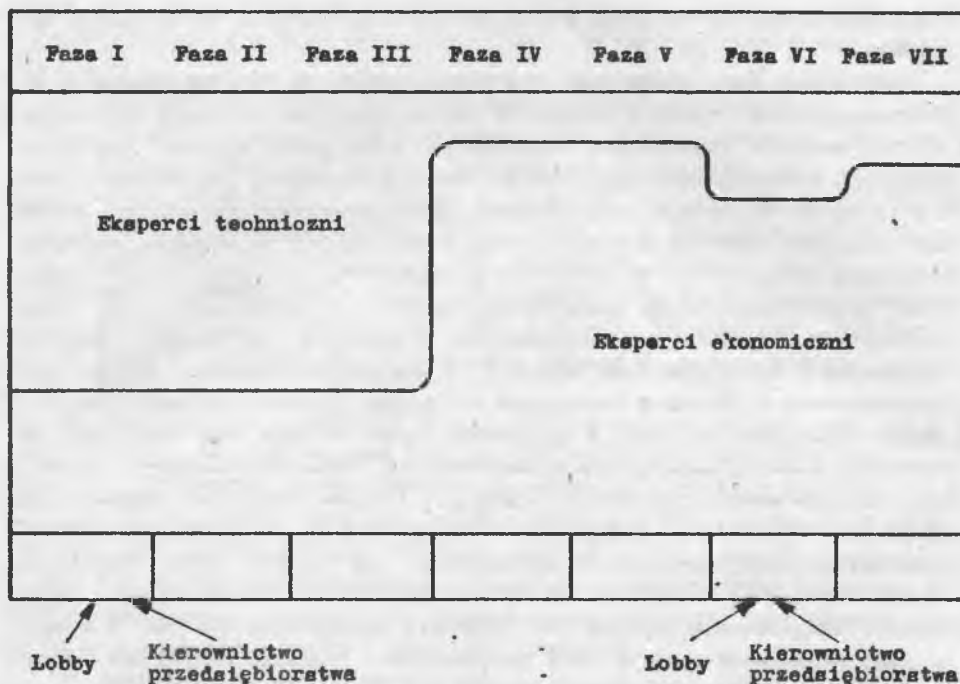
Waga poszczególnych podmiotów występujących po stronie nabywcy może zmieniać się w zależności od wyżej wymienionych faz zakupu kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego, a ich kompozycja zależy od rodzajów przedsięwzięcia (kompleksowe przedsięwzięcia przemysłowe, rolnicze, inżynierskie, budownictwa mieszkaniowego i ogólnego).

Jedną z cech charakterystycznych międzynarodowego obrotu kompleksowymi przedsięwzięciami jest duża rola importerów z sektora publicznego, którzy, podobnie jak importerzy prywatni, angażują się w zakup wszystkich rodzajów tych przedsięwzięć.

Po stronie importera mogą wystąpić takie podmioty, jak: handlowiec, inżynier, architekt, użytkownik. Reprezentują oni bądź określone pionierzy przedsiębiorstwa (instytucje) importera, bądź są oni angażowani przez importera w związku z planowanym zakupem. Zewnętrzni eksperci ekonomiczno-techniczni to często profesjonalne biura konsultacyjne odgrywające istotną rolę w eksporcie budownictwa. Działają one zarówno w krajach kapitalistycznych rozwiniętych, jak i w rozwijających się. Prowadzą one działalność konsultacyjną w skali światowej (np. badana firma Building Management and Marketing Consultancy Ltd z Wielkiej Brytanii) lub też ograniczają się do świadczenia usług związanych z procesami inwestycyjnymi realizowanymi na danym rynku (np. Utility Board z Nigerii). W tym drugim przypadku są to z reguły miejscowe biura konsultacyjne. Inwazja z krajów rozwijających się zatrudniają jednak nierzadko zagraniczne biura konsultacyjne z krajów kapitalistycznych rozwiniętych. W toku prowadzonych badań nie stwierdzono natomiast przypadków angażowania takich biur przez inwestorów z krajów socjalistycznych. W tej grupie krajów nie rozwinęła się jak dotychczas forma działań konsultacyjnych w formie profesjonalnych biur. Niekiedy stosuje się tam formę ekspertyzy czy opinii przygotowywanej przez jednostki naukowo-badawcze w związku z importem kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (dotyczą one głównie aspektów technicznych inwestycji, ostatnio również zagadnień ekologicznych)<sup>12</sup>.

Rola wyszczególnionych wyżej podmiotów może się zmieniać w zależności od fazy procesu zakupu, co obrazuje rys. 1. W szczególności handlowiec (i reprezentowany przez niego pionier zakupów) w ograniczonym stopniu bierze udział w fazach związanych z inicjowaniem zakupu oraz określeniem przedmiotu importu (fazy 1 - 3), natomiast odgrywa ważną rolę w wyszukiwaniu źródeł zakupu oraz uczestniczy w fazie podejmowania decyzji wyboru eksportera (fazy 4 - 7). Z kolei pozostałe podmioty odgrywają podstawową rolę w fazach 1 - 3 (por. rys. 1).

<sup>12</sup>W literaturze marketingowej podkreśla się wagę stosunków eksportera z biurami konsultacyjnymi, a także z bankami i instytucjami rządowymi w przypadku analizy sprzedaży produktów - systemów, co różni ją od studiów poświęconych sprzedaży produktów indywidualnych. Zob. L.-G. Mattson: Cooperation between Firms in International System Selling. Recent Research on the Internationalization of Business, Proceedings from the Annual Meeting of the European International Business Association, Uppsala 1979 s. 163.



Rys.1. Rola ekspertów technicznych i ekonomicznych nabywcy na tle faz zakupu kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego

Wyodrębnione podmioty, tworzące często zespoły ekspertów o bardzo dużej wiedzy technicznej, z reguły nie podejmują decyzji importu, a stanowią grupę doradczą o rozbieżnych nieraz interesach (kierują się często odmiennymi motywami). Decyzje zakupu podejmują zatem zwykle nie eksperci, a decydenci zlokalizowani na najwyższych szczeblach w hierarchii przedsiębiorstw czy instytucji. Ci ostatni często są obiektem oddziaływania różnych grup nacisku formalnie nie związanych z danym importerem. Przyczyna tego stanu rzeczy wynika z poważnych następstw ekonomicznych, społecznych i politycznych decyzji zakupu (np. import elektrowni atomowej), bardzo dużego zasięgu i zakresu przedsięwzięć (np. budowa kompleksowych przedsięwzięć komunikacyjnych - jak np. metro), ich zindywidualizowanego, niestandardowego charakteru, a także konieczności utrzymywania długoletnich nieraz kontaktów importera z eksporterem związanej z cyklem realizacji danego przedsięwzięcia.

Dyfuzja procesu zakupu powoduje niezwykle trudności dla eksportera. Nawet gdy zidentyfikuje on osoby, które wpływają w dużym stopniu na ów proces, nie zawsze może znaleźć do nich dostęp, z uwagi na ich uprzednio wspomnianą bardzo wysoką pozycję w firmie czy instytucji. Liczba osób, która musi być przekonana o zasadności importu danego kompleksowego

przed sięwzięcia budowlanego dodatkowo utrudnia zadania marketingowe eksporters.

Podkreślana waga zbiorowego charakteru zakupu ma istotne znaczenie dla poznania procesu zakupu w eksporcie budownictwa. Stwierdzenie to dotyczy zarówno nabywców państwowych dominujących w przypadku krajów kapitalistycznych rozwijających się i krajów socjalistycznych, jak i prywatnych. W zależności od rodzaju kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego liczba osób mających wpływ na decyzje zakupu w odniesieniu do krajów socjalistycznych ocenić można na podstawie przeprowadzonych badań na 5-7 uczestników (nie uwzględniając wewnętrznej struktury i liczebności tzw. ośrodków zbiorowych, a jedynie ich kierownictwo; przykładowo nie Zespół Komitetu Planowania z dyrektora tego Zespołu). W tym samym układzie liczba osób uczestniczące w procesie decyzyjnym w krajach kapitalistycznych rozwijających się wynosi 10 - 12, w zależności m.in. od tego, czy inwestor ma charakter lokalny czy ogólnokrajowy oraz czy zaangażowało biuro konsultacyjne. Indycywni inwestorzy prywatni z krajów kapitalistycznych rozwinętych w większości przypadków (w zależności od struktury i wielkości przedsiębiorstwa - inwestora) stwierdzali, że liczba osób biorących udział w procesie decyzyjnym przekracza często 10. Zakres analiz dotyczących tzw. centrum zakupów jest szeroki. Koncentruje się on z reguły na jego strukturze oraz na roli uczestników w procesie decyzyjnym związanym z danym zakupem. Często wskazuje się tam, co jest ważne dla procesu zakupu w eksporcie budownictwa, iż z reguły centrum zakupów to nie wydzielone w ramach struktur organizacyjnych nabywcy komórka, a pewna nieformalna formacja mogąca zmieniać swoją strukturę w zależności m.in. od technicznej złożoności produktu, wartości nabywanego produktu, istotności zakupów czy stopnia nowości produktu<sup>13)</sup>.

W rzeczywistości stwierdzenie faktycznego wpływu określonych osób na ostateczną decyzję zakupu jest bardzo utrudnione. Tym bardziej, jeśli weźmie się pod uwagę różne nieformalne grupy nacisku związane z czynnikami polityczno-gospodarczymi szczebla lokalnego bądź ogólnokrajowego. Ponadto, na co wskazuje się ostatnio w literaturze marketingowej<sup>14)</sup> i co stwierdzono w toku prowadzonych badań międzynarodowej wymiany w zakresie budownictwa, poznanie sposobu działania centrum zakupów bez jego bezpo-

<sup>13)</sup> Zob. m.in. Y. W i n d : Organizational Buying Centre: A Research Agenda. W: Organizational Buying Behaviour. (G. Zeltman and T.V. Bonoma, eds.), AMA, 1978 s. 67-76; J.M. C h o f f r e y, G. L i l i e n : Models for the Multiperson Choice Process with Application to the Adoption of Industrial Products. Sloan School of Management, Working Paper, June 1976 s. 861-876; G. L i l i e n, M. W o n g : An Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Centre in Metalworking Industry. Journal of Marketing Research, Vol. 21, 1984 s. 1-11.

<sup>14)</sup> Zob. Marketing: Theory and Practice. (M.J. Baker, ed.), op. cit. s. 105.

średniego odniesienie do eksporters jest bardzo utrudnione. Stąd w toku prezentowanych rozważań nieodzowne stało się wyeliminowanie tego mankamentu.

W wyróżnionych pięciu rodzajach kompleksowych przedsięwzięć cztery grupy ekspertów mogą odgrywać odmienną rolę. W kompleksowych przedsięwzięciach przemysłowych istotne znaczenie ma użytkownik oraz inżynier (mechanik i budowlany)<sup>15)</sup>. Wyniki to z istoty tego rodzaju przedsięwzięć, gdzie obok jakości wyposażenie bardzo ważną rolę odgrywa terminowość jego dostaw, właściwe zmontowanie oraz odpowiedni zakres i jakość usług związanych z eksploatacją danej kompleksowej inwestycji. Należy podkreślić, iż w tych przedsięwzięciach obok skłódnika budowlanego podstawową rolę odgrywają technologia wytwarzania (know-how) oraz związana z nią wyposażenie.

W kompleksowych przedsięwzięciach inżynierskich spośród grup ekspertów z reguły na czoło wysuwa się inżynier budowlany odpowiedzialny za realizację importu owych przedsięwzięć. Również inżynier-mechanik w niektórych przedsięwzięciach tego rodzaju może odgrywać istotną rolę, szczególnie, gdy przedsięwzięcie obejmuje również dostawy sprzętu mechanicznego (np. import przedsięwzięcia związanego z budową metra obejmuje nie tylko wybudowanie odpowiedniej trakcji z przystankami i niezbędnymi urządzeniami, ale także dostawy pociągów i wagonów).

W kompleksowych przedsięwzięciach rolniczych obok inżyniera ważną rolę przypada użytkownikowi, szczególnie, gdy dotyczą one przedsięwzięć hodowlanych (np. import kompleksu ferm kurzych wraz z pełnym wyposażeniem obejmującym odpowiednie gatunki drobiu itp.).

Specyfika dwóch kolejnych rodzajów kompleksowych przedsięwzięć, a mianowicie budownictwa mieszkaniowego i ogólnego wyznacze podstawową rolę architektowi. Ponadto, gdy chodzi o wyposażenie podmiotem dominującym staje się w tym przypadku użytkownik (np. import przedsięwzięcia polegającego na wybudowaniu szpitala, szkoły, domów mieszkalnych wraz z pełnym wyposażeniem).

We wszystkich zakupach omawianych przedsięwzięć znacząca, ale nie dominująca rolę odgrywa handlowiec, obserwowane zainteresowanie którego są

<sup>15)</sup> Pojęcie inżyniera mechanik i inżyniera budowlany w prezentowanych rozważaniach oznacza odpowiednio wyspecjalizowane, nie zawsze formalnie wydzielone pionki inżyniera mechanika i inżyniera budowlanego. Poza tym podział ten nie musi w rzeczywistości określać specjalności inżyniera związanej z jego tytułem zawodowym. W trakcie badań przedsiębiorstw z krajów kapitalistycznych rozwiniętych i rozwijających się nie spotkało się raczej ze specjalnością i podziałem inżynierów na budowlanych, mechaników czy np. rolnych. W krajach socjalistycznych z kolei taka specjalizacja ma charakter sformalizowany podbudowany odnośnym tytułem. Warto dodać, iż wyróżniony w ramach nabywcy architekt utożsamia projektowanie budynków, zaś inżynier budowlany projektowanie innych obiektów i robót.

T a b e l a 1

Rola podmiotów występujących po stronie nabywcy na tle wyróżnionych rodzajów kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego

Rodzaj przedsięwzięcia	Kompleksowe przedsięwzięcie przemysłowe		Kompleksowe przedsięwzięcie inżynierskie		Kompleksowe przedsięwzięcie rolnicze		Kompleksowe przedsięwzięcie budownictwa mieszkaniowego		Kompleksowe przedsięwzięcie budownictwa ogólnego	
	architekt		inż. budowlany		architekt		architekt		architekt	
P O D M I O T Y	inż. mechanik inż. budowlany		inż. budowlany		inż. budowlany		inż. budowlany		inż. budowlany	
	użytkownik		inż. mechanik		użytkownik		użytkownik		inż. budowlany	
	użytkownik		użytkownik		handlowiec		handlowiec		użytkownik	
	handlowiec		handlowiec		handlowiec		handlowiec		handlowiec	



zagednienia związane z ustaleniem najkorzystniejszych warunków realizacji przedsięwzięć, w tym cen zakupu (por. tab. 1)<sup>16)</sup>.

Znajomość podmiotów występujących po stronie nabywcy i ich rola w poszczególnych fazach procesu zakupu na tle wyróżnionych rodzajów kompleksowych przedsięwzięć budowlanych stanowi podstawę dalszej pogłębionej analizy faz procesu zakupu importers (inwestora). Pierwsze z nich wiąże się głównie z zagednieniem motywów dokonywania zakupu oraz sposobem generowania potrzeby. Nabywca inwestując w dane kompleksowe przedsięwzięcie budowlane spodziewa się uzyskać tą drogą możliwość świadczenia określonych usług lub wytworzenia dóbr. Import przedsięwzięcia następuje zatem w celu zaspokojenia spodziewanego popytu na dane usługi czy dobra. Motywy zakupu mają więc przeważnie charakter racjonalny. Niejednokrotnie jednak, co potwierdzają badania, motywy zakupu kompleksowych przedsięwzięć budowlanych mogą również być związane z celami osobistymi (np. awans w firmie czy instytucji, wzbogacenie się), co może nawet pozostawać w sprzeczności z celami firmy czy instytucji. Obok zatem twierdzenia o obiektywności przesłanek zakupu omawianego produktu eksporter w swoim działaniu powinien również uwzględnić subiektywne przejawy zachowania się importers. Kupujący może kierować się bowiem dwoma przesłankami: polepszenia swojej pozycji w firmie bądź w instytucji i/lub popierania pozycji swojej organizacji w zakresie zysku, konkurencji, akceptacji przez społeczeństwo. Dotyczy to nabywców zarówno z krajów kapitalistycznych rozwiniętych, jak i rozwijających się, a także inwestorów z krajów socjalistycznych.

Importer (inwestor) ma z reguły na uwadze przepływ środków pieniężnych przeznaczonych na daną inwestycję oraz ich zwrot. Rozważając ogólny sposób realizacji danego przedsięwzięcia inwestor analizuje ruch pieniędzy we wszystkich fazach jego powstawania i eksploatacji. Może on obejmować okres wielu lat, co czyni ze wspomnianej analizy szczególnie ważny czynnik wpływający pozytywnie lub negatywnie na możliwość zakupu danego przedsięwzięcia.

Motywoacja zakupu kompleksowych przedsięwzięć budowlanych, będące wynikiem identyfikacji istniejącego zapotrzebowania, związane są z reguły ze spodziewanymi korzyściami finansowymi uzyskanymi w efekcie ich reali-

<sup>16)</sup> Rysunek ma charakter poglądowy, a wagi przypisane roli poszczególnych podmiotów w realizacji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego są orientacyjne i ukazują pewne tendencje proporcji zaobserwowane podczas badań. W konkretnych przypadkach mogą one kształtować się nieco odmiennie, szczególnie, jeśli weźmie się pod uwagę różnorodność przedsięwzięć tworzących wyróżnione wcześniej ich rodzaje. W omawianym kontekście dotyczy to głównie kompleksowych przedsięwzięć budownictwa rolniczego. Przykładowo, jeśli rozpatrujemy budynki gospodarcze, np. kompleks farm drobiu, wtedy rola architekta jest widoczna. Niemniej gdy weźmiemy pod uwagę kompleksowe przedsięwzięcia melioracyjne, architekt nie występuje w ogóle.

Rola spodziewanych korzyści finansowych					
Rodzaj przedsięwzięcia	Kompleksowe przedsięwzięcie przemysłowe	Kompleksowe przedsięwzięcie inżynierskie	Kompleksowe przedsięwzięcie rolnicze	Kompleksowe przedsięwzięcie budownictwa mieszkaniowego	Kompleksowe przedsięwzięcie budownictwa ogólnego

Rys.2. Korzyści finansowe jako motywy zakupu inwestorów państwowych i prywatnych na tle wyróżnionych rodzajów kompleksowych przedsięwzięć budowlanych

————— - inwestor prywatny, - - - - - - inwestor państwowy

zacji. Zagadnienie to będzie jednak odgrywało odmienną rolę w zależności od rodzaju kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego oraz podmiotu realizującego (inwestor państwowy czy prywatny), co prezentuje rys. 2.

Rysunek ten ma charakter poglądowy. Pokazuje on zaobserwowane podczas badań różnice w motywach zakupu kompleksowych przedsięwzięć budowlanych przez inwestorów prywatnych i państwowych. Przypisując wagi korzyściom finansowym (b. duża, duża, średnia, mała, b. mała) zbadano ich rolę w przypadku kolejnych rodzajów kompleksowych przedsięwzięć budowlanych i na tym tle ukazano rysujące się w tym zakresie tendencje. Inwestorzy prywatni zdecydowanie podkreślają korzyści finansowe jako motywy zakupu kompleksowych przedsięwzięć budowlanych, z wyjątkiem niektórych tzw. inwestycji społecznych np. kompleks obiektów fundacji. Natomiast inwestorzy państwowi określają rolę korzyści finansowych jako dużą lub nawet bardzo dużą przede wszystkim w przypadku kompleksowych przedsięwzięć budownictwa przemysłowego, zaś w przypadku takich kompleksowych przedsięwzięć budownictwa ogólnego, jak szpitale czy obiekty oświatowe - jako bardzo małą (szczególnie inwestorzy z krajów socjalistycznych i rozwijających się). Z kolei rolę korzyści finansowych dla inwestorów państwowych (z krajów kapitalistycznych rozwiniętych i rozwijających się, także socjalistycznych) również znaczenie, gdy przedmiotem analizy w ramach kompleksowych przedsięwzięć budownictwa ogólnego stają się hotele lub ich

osze zespoły. Pomimo więc znacznej szczegółowości badań (rozpatrywanie poszczególnych rodzajów kompleksowych przedsięwzięć budowlanych) uogólnienia dotyczą, o czym wspomniano już wcześniej, niekiedy dość zróżnicowanych agregatów. Stąd też dla celów aplikacyjnych niezbędna byłaby wszechstronna analiza każdego z interesujących nas przypadków.

### 2.3. <sup>محل</sup> <sup>المقر السابق</sup> Analiza początkowych faz zakupu kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego

Przedmiotem szczególnego zainteresowania przeprowadzonych badań stała się faza generowania potrzeby i określenia sposobu jej materializacji. W tym zakresie celem badań było stwierdzenie, jaki jest faktyczny udział nabywcy, a jaki eksportera w tej fazie zakupów oraz wykrycie na tej podstawie ogólnych implikacji dla kontaktów pomiędzy eksporterem a nabywcą.

Analiza określonego wyższ kontekstu objęła m.in. dokonaną przez inwestorów ocenę generowania potrzeby jako procesu kształtowanego:

a) autonomicznie - poprzez uświadomienie sobie konieczności realizacji danej inwestycji przez inwestora bądź inwestora i użytkownika,

b) poprzez czynniki zewnętrzne:

- krajowa,

- zagraniczne (eksporterów, instytucje rządowe, instytucje międzynarodowe).

Przeprowadzone badania pokazały, iż faza generowania potrzeby jest z reguły domeną nabywcy i ma charakter procesu autonomizacji przez niego realizowanego. Rola eksportera w kreowaniu nowego popytu, tworzeniu nowych potrzeb nierzadko obserwowana w przypadku innych towarów, również przemysłowych, na międzynarodowym rynku budowlanym jest znacznie ograniczona. Niemniej jednak uświadomiona wcześniej konieczność realizacji danej inwestycji może być wywołana ponownie w efekcie promocyjnego oddziaływania eksporterów. Ich ograniczony wpływ na fazę generowania potrzeby potwierdziły również badania samych eksporterów. Zaobserwowano jednocześnie, iż o ile przedsiębiorstwa z krajów socjalistycznych i rozwijających się przyjmują ten stan rzeczy jako dany, o tyle przedsiębiorstwa z krajów kapitalistycznych rozwiniętych, szczególnie te większe, usiłują za pomocą różnych środków (w tym promocji) uczestniczyć w procesie tworzenia potrzeby.

9 W trakcie analizy wyników przeprowadzonych badań stwierdzono, iż nie bez znaczenia dla omawianej fazy jest także wpływ czynników zewnętrznych, w szczególności biur konsultacyjnych, władz lokalnych, a także instytucji międzynarodowych i rządowych. W tym ostatnim przypadku instytucje rządowe (finansowe i polityczne) eksportera wywierają nacisk na realizację danego przedsięwzięcia (np. gdy inwestorem jest instytucja rządowa kraju będącego dłużnikiem kraju eksportera lub gdy ów import mógłby oży-

wić wymianę handlową pomiędzy tymi krajami, a eksporter jest w dodatku przedsiębiorstwem państwowym) lub proponują dogodne warunki finansowe, a w szczególności udzielenie kredytu na realizację danego przedsięwzięcia.

Generalnie rzecz ujmując można jednak stwierdzić, że w zakresie generowania potrzeby w przypadku kompleksowych przedsięwzięć budowlanych rola eksportera jest często bierna, natomiast nabywcy - aktywna. Taka pozycja wywiera istotny wpływ na dwie kolejne fazy procesu zakupu, które obejmują określenie parametrów technicznych lub techniczno-ekonomicznych przyszłej inwestycji<sup>17)</sup>.

Badając inwestorów zarówno z krajów kapitalistycznych rozwiniętych, jak i rozwijających się, a także z krajów socjalistycznych stwierdzono, iż również druga faza procesu zakupu obejmująca określenia ogólnych charakterystyk kompleksowego przedsięwzięcia, a także faza trzecia przesądzająca jego szczegółowe charakterystyki techniczne może być realizowana przez samego inwestora<sup>18)</sup>. W przypadku krajów kapitalistycznych rozwijających się, a także rozwiniętych może on być wspierany w toku prac projektowych przez wyspecjalizowane biura konsultacyjne.

W eksporcie budownictwa trzy pierwsze fazy procesu zakupu mogą być zatem realizowane bez większego udziału eksportera. W tej sytuacji (sytuacja I) rola eksportera w kontaktach z nabywcą jest bierna, ponieważ de facto jest on realizatorem bardzo szczegółowo określonej przez inwestora potrzeby. Sposób generowania potrzeby oraz z reguły wysokie kompetencje techniczne inwestora sprawiają, iż może on samodzielnie realizować drugą i trzecią fazę zakupów.

W trakcie badań zaobserwowano jednak, iż w eksporcie budownictwa, oprócz wyżej opisanej sytuacji występuje również inna możliwość realizacji początkowych faz procesu zakupu (sytuacja II). W szczególności eksporter współpracuje z inwestorem realizując czynności przewidziane dla trzeciej fazy zakupu. Wtedy to kontakty pomiędzy eksporterem a nabywcą mają charakter bardziej zrównoważony i obok aktywności nabywcy dostrzega się wyraźnie również aktywność eksporterską.

Obok sytuacji wspomnianych wyżej największe przedsiębiorstwa z krajów kapitalistycznych rozwiniętych uwiadcniają dążenie do bardzo aktywnego włączenia się w drugą i trzecią fazę zakupu, szczególnie gdy inwestor pochodzi z kraju rozwijającego się (sytuacja III). Na tym tle rodzi się pytanie, na które trudno jednoznacznie odpowiedzieć, a mianowicie: w jakim stopniu na rolę eksporterską i nabywcy w początkowych fazach zakupu

<sup>17)</sup> Chodzi tu zatem o elementy potrzeby obejmujące własności produktu, które musi on zawierać lub dostarczać. Por. R. Rothwell, P. Gardner, K. Schott: Design and Economy, The Design Council, London 1983.

<sup>18)</sup> Zdecydowana większość badanych inwestorów stwierdziła, iż jest w stanie opracować ogólne, a nawet szczegółowe charakterystyki pożądanego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego.

wpływa specyfika analizowanej formy wymiany międzynarodowej, a w jakim jest ona rezultatem różnic potencjałów ekonomiczno-technicznych wyetępujących pomiędzy kontrahentami? Nie ulega jednak wątpliwości, iż indywidualizacja potrzeb nabywcy kompleksowych przedsięwzięć budowlanych, a także ograniczone możliwości standaryzacji produktu powodują, iż co najmniej współuczestnictwo nabywcy w drugiej i trzeciej fazie zakupu staje się niezbędne. Obniża to bowiem ryzyko eksportera w zakresie zaakceptowania danego produktu przez nabywcę<sup>19)</sup>.

Nieliczne jak dotychczas, ale bardzo interesujące badanie wpływu eksportera na początkowe fazy powstawania produktów przemysłowych dowodzą, iż często nabywca wychodzi z propozycją idei produktu<sup>20)</sup>. Jednocześnie podkreśla się, iż paradygmat aktywności sprzedającego w tych fazach można odnieść głównie do towarów konsumpcyjnych<sup>21)</sup>. W przypadku towarów przemysłowych okazuje się, że znacząca część pomysłów produktów rodzi się u nabywcy i jest przekazywana do przedsiębiorstw i laboratoriów sprzedającego<sup>22)</sup>. Można zatem mówić w tym przypadku o paradygmacie aktywności nabywcy w fazach tworzenia produktu. Zaobserwowana ścisła korelacja pomiędzy nowością danego produktu przemysłowego a aktywnością nabywcy w fazach tworzenia jego pomysłu staje się również aktualna dla eksportu budownictwa, gdzie produkt ma z reguły charakter nowości. W tym kontekście powstaje jednak pytanie, na które w cytowanych badaniach nie zawsze można znaleźć odpowiedź: kto był inicjatorem wspomnianej wyżej transmisji informacji do eksportera: nabywca czy sam sprzedający. Nie bez znaczenia bowiem dla dalszej interpretacji aktywności nabywcy w drugiej i trzeciej fazie zakupu i jej implikacji dla kolejnych faz zakupu kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego jest stwierdzenie czy transmisja danych od nabywcy jest „wymuszona” przez sprzedającego i traktowana jako niezbędne źródło informacji, czy też pozycja nabywcy predestynuje go do narzucenia własnej idei produktów przyszłemu (przyszłym) jej realizatorom. Jak stwierdzono wcześniej, w świetle przeprowadzonych badań nabywca

19) Istotę wpływu charakteru potrzeby na ryzyko sprzedającego podkreśla się m.in. w: Morris T s u b e l : On User Needs Determination: Aspects of the Theory of Technological Innovation. W: Industrial Innovation, Technology, Policy, Diffusion. (M.Baker, ed). The Macmillan Press Ltd, London 1979 s. 266-283.

20) Zob. m.in. E. von H i p p e l : A customer - active paradigm for industrial product idea generation ..., op. cit. s. 82-110; Marketplace. The ISBM Review, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, Spring 1985, Fall 1985, Spring 1986.

21) Por. m.in. J. A r n o d : On making marketing science more scientific: role of orientations, paradigms, metaphors and puzzle solving. Journal of Marketing 49/1985.

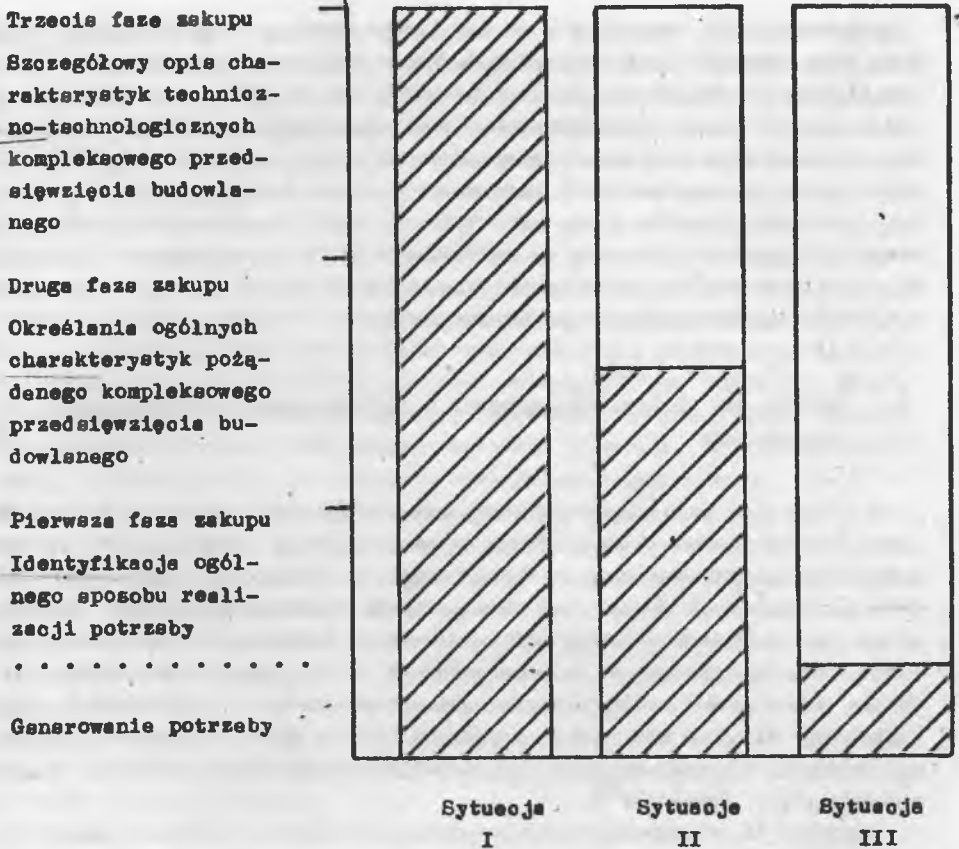
22) Zob. E. von H i p p e l : A customer - active paradigm ..., op. cit. s. 85 i dalsza.

z uwagi na swoją kompetencję techniczno-technologiczną, może realizować trzy lub co najmniej dwie pierwsze fazy zakupu bez kontaktowania się z potencjalnym eksporterem. Nierzadko dopiero w trzeciej fazie zakupu zaczyna on analizować możliwości wykorzystania przyszłych realizatorów kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. W tym przypadku eksporterzy dopiero w tej fazie dowiadują się o zamiarach inwestora zagranicznego.

Maksymalny i minimalny zakres informacji przekazywanych przez nabywcę potencjalnym eksporterom w pierwszych trzech fazach zakupu kompleksowych przedsięwzięć budowlanych jest zróżnicowany (por. rys. 3). Wiąże się on ze wspomnianymi wcześniej trzema sytuacjami określonymi przez udział nabywcy oraz eksportera w realizacji omawianych faz zakupu. Sytuacje aktywności nabywcy (I, II) mają miejsce wtedy, gdy uświadamia on sobie w pełni potrzebną potrzebę. Natomiast sytuacje aktywności eksportera (III) występują wtedy, gdy wywołanie potrzeby odbywa się pod dominującym lub znacznym jego wpływem. Trudno w sposób precyzyjny i jednoznaczny ustalić proporcje występowania sytuacji aktywności nabywcy i eksportera na międzynarodowym rynku budowlanym. W świetle przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż charakterystyczna i dominująca w eksporcie budownictwa jest sytuacja aktywności nabywcy. Niemniej jednak w dalszych rozważaniach uwzględniono wszystkie możliwe sytuacje, co wynika z dążenia do ukazania raczej zróżnicowanych rozwiązań niż ich unifikacji, tym bardziej, iż dany podmiot (nabywca, eksporter) w kontaktach z kontrahentami w ramach różnych kontraktów potencjalnie może działać we wszystkich wyżej wymienionych sytuacjach. Badania międzynarodowej wymiany w zakresie budownictwa, wsparte wcześniej eksponowanymi analizami sprzedaży towarów przemysłowych, pozwalają na dokonanie próby uogólnienia występowania sytuacji aktywności nabywcy i eksportera.

Pierwsza sytuacja (I) zakładająca aktywność nabywcy i bierność eksportera występuje najczęściej w przypadku wymiany niestandardowych towarów oraz bardzo dużych kompetencji nabywcy (jego personelu technicznego). Ponadto jest ona charakterystyczna, gdy przy dużej indywidualizacji produktu eksporterowi nie opłaca się proponować towaru o dokładnie określonych parametrach oraz gdy identyfikacja potrzeby nabywcy jest utrudniona.

Dla sytuacji II charakterystyczna jest aktywność zarówno nabywcy, jak i sprzedającego. Może ona występować w przypadkach, gdy nabywca dąży do stworzenia sobie lepszych warunków selekcji eksporterów i umożliwienia im zaproponowania konkretnych szczegółowych rozwiązań poprzez włączenie potencjalnych eksporterów do realizacji trzeciej fazy zakupu. Ponadto nierzadko skrócenie okresu selekcji realizatorów kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego i tym samym zmniejszenie jej kosztów, a także chęć przyspieszenia przez nabywcę rozpoczęcia realizacji danego przedsięwzięcia może być osiągnięte przez kontaktowanie się z eksporterami w trzeciej, a niekiedy nawet drugiej fazie zakupu. Sytuację II obserwuje się



Rys.3. Zakres informacji transmitowanych przez nabywcę do eksportera w pierwszych trzech fazach zakupu

również wtedy, gdy eksporterzy z własnej inicjatywy starają się włączyć jak najwcześniej do procesu zakupu, zwiększając swoje szanse uzyskanie akceptacji przez nabywcę nawet już w fazie drugiej.

Ostatnia sytuacja (III) przejawia się w aktywności eksportera i bierności nabywcy. Występuje ona w przypadku dużej przewagi eksportera nad nabywcą w zakresie potencjału techniczno-ekonomicznego. Ponadto jest ona charakterystyczna dla wymiany produktów podatnych na standaryzację, gdy istnieje możliwość zaoferowania towarów większej liczbie nabywców oraz kiedy koszty badania bardzo indywidualnych preferencji potencjalnych nabywców nie są zbyt wysokie.

Kolejne fazy procesu zakupu kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego związane z selekcją i wyborem eksporterów kształtują się odmiennie w zależności od wyszczególnionych wcześniej trzech sytuacji.

W sytuacji III związanej z paradygmatem aktywności sprzedającego z reguły krąg potencjalnych realizatorów kompleksowego przedsięwzięcia jest ograniczony, a eksporter (przedsiębiorstwo lub kraj) jest przesądzony już na etapie generowania potrzeby. Wtedy to z reguły jest on zaangażowany w określenie ogólnych i szczegółowych charakterystyk danego przedsięwzięcia, co oznacza, iż w tej wersji procesu zakupu występuje jedynie faza pierwsza i siódma (sob. str. 33). W tym przypadku rola i zadania zespołu ekspertów importera są realizowane w fazie pierwszej. Później mają one z zasady charakter kontrolny, gdyż następuje już faza realizacji danego przedsięwzięcia przez eksportera.

#### 2.4. Analiza faz doboru eksporterów kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego

W sytuacjach związanych z paradygmatem aktywności nabywcy z reguły szersze grono potencjalnych eksporterów ubiega się o realizację danego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. W warunkach, gdy pierwsze dwie lub trzy fazy zakupu realizowane są bez udziału eksportera podstawowym jego zadaniem z punktu widzenia istoty koncepcji marketingowej jest zatem dostosowanie się do potrzeb nabywcy, a nie ich kształtowanie. Importer przedstawia swoją potrzebę szeregu eksporterom i podjęcie decyzji, kto ma być głównym realizatorem przedsięwzięcia jest rezultatem przetargu, z reguły ograniczonego do potencjalnych eksporterów imiennie zaproszonych przez importera<sup>23)</sup>.

Importer zaprasza do przetargu przedsiębiorstwa, które poprzednio sprawdziły się w realizacji przedsięwzięć na rzecz jego lub innych importerów oraz te, o których istnieniu dowiedział się poprzez działania promocyjne (głównie reklama prasowa, ogłoszenia w katalogach branżowych czy public relations). W eksporcie budownictwa podstawową rolę odgrywa bowiem opinia i ocena uprzednio zrealizowanych przez eksporterów przedsięwzięć. Inwestor - importer, który prowadzi ożywioną działalność inwestycyjną może posiadać listę eksporterów budownictwa, z których usług korzystał wcześniej i był z nich zadowolony. Ponadto dodatkowym kryterium wyboru potencjalnych eksporterów jest ich doświadczenie (w tym kwalifikacje personelu), znajomość lokalnych warunków realizacji danego przedsięwzięcia, posiadanie odpowiednich zasobów techniczno-tech-

<sup>23)</sup> Nabywcy z krajów socjalistycznych bardzo rzadko jak na razie wykorzystują przetarg dla selekcji potencjalnych eksporterów. Chociaż obserwuje się zainteresowanie tą formą nawiązywania kontaktów ze sprzedającym, to jednak nadal dominuje system negocjacji z uprzednio ustalonym w drodze ofertowania zestawem potencjalnych realizatorów kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego.



nologicznych, unikalnej metody wykonawstwa, a także ich sytuacja finansowa<sup>24</sup>). Oczwistym zadaniem marketingowym eksporterów zainteresowanych w realizacji danego przedsięwzięcia jest zatem znalezienie się na liście potencjalnych kontrahentów danego importera. Oddziaływanie promocyjne eksportera - co stanowi jego specyfikę - prowadzone jest z jednej strony w warunkach skonkretyzowanej przez importera potrzeby, z drugiej - braku jej materializacji<sup>25</sup>). Promocja zawiera w tym przypadku jedynie wizję realizacji danej potrzeby i eksponuje zdaniem eksportera korzystne warunki jej realizacji (atuty eksportera w stosunku do konkurentów).

Bardzo istotne znaczenie dla fazy selekcji ma prowadzona przez eksportera działalność typu public relations. Wszystkie badane przedsiębiorstwa podkreślały wagę tej formy promocji polegającej na tworzeniu przychylniej atmosfery wokół danego przedsiębiorstwa. Poprzez bezpośrednie kontakty z przedstawicielami środków masowego przekazu, czynnikami politycznymi i gospodarczymi, a także różnymi grupami społecznymi kraju - inwestora eksporterzy starają się wywołać zrozumienie i akceptację dla swych działań, podając do publicznej wiadomości swoje osiągnięcia<sup>26</sup>). W szerszym zakresie przedsiębiorstw istnieją specjalne komórki zajmujące się organizacją i koordynacją działalności public relations<sup>27</sup>). Z przeprowadzonych badań wynika jednak, iż nie wszystkie przedsiębiorstwa prowadzą tę działalność w sposób ciągły. Niektóre przedsiębiorstwa, szczególnie z krajów socjalistycznych intuicyjnie uświadamiają sobie konieczność tego typu działań. Nie jest ona często prowadzona przez nie w sposób systematyczny, a ponadto obserwuje się też brak koordynacji z innymi wspomnianymi wyżej formami promocji.

Selekcja eksporterów odbywa się często w dwóch etapach:

- przetarg,
- negocjacje z kilkoma potencjalnymi eksporterami<sup>28</sup>).

<sup>24</sup>) Wpływ sytuacji finansowej eksportera budownictwa na jego wybór przez inwestora zagranicznego szeroko analizuje R.B. Ne o : International Construction, op. cit.

<sup>25</sup>) Importer dokonuje zakupu przedsięwzięcia (produktu), który fizycznie jeszcze nie istnieje.

<sup>26</sup>) Nieco szerzej na temat konkretnych działań public relations w eksporcie budownictwa zob.: K. F o n f a r a : Z problemów marketingu eksportu budownictwa. Handel Zagraniczny 9-10/1986.

<sup>27</sup>) Prezentację działań public relations przykładowego przedsiębiorstwa z branży budowlanej zawiera: Handbook of Construction Management and Organization. (I.P. Frasin, ed), op. cit. s. 616-625.

<sup>28</sup>) Najczęściej nabywca dąży do zachowania możliwości wyboru przy jednoczesnej tendencji do ograniczenia liczby potencjalnych eksporterów. Stąd też w trakcie badań zaobserwowano, iż negocjacje prowadzone są z reguły z dwoma, a maksimum czterema kontrahentami zagranicznymi.

W związku z tym oddziaływania eksportera, w tym promocja, przebiegają zarówno w fazie poprzedzającej selekcję, jak i w trakcie samej selekcji, która nieraz z uwagi na kompleksowy charakter przedsięwzięć czy też liczbę konkurentów może trwać dłuższy okres. Jeżeli w danym przedsięwzięciu podstawową rolę odgrywa proces technologiczny i element ten stanowi istotny czynnik selekcji, importer może zaproponować przedsiębiorstwom biorącym udział w przetargu opracowanie alternatywnych projektów (wtedy z reguły importer ponosi koszty tych opracowań). Ważnym elementem, który inwestor bierze pod uwagę w fazie doboru realizatora przedsięwzięcia jest czas. Stąd też, pomimo, iż forma przetargu jest bardzo korzystna dla importera dając mu możliwość wszechstronnego przeglądu i analizy propozycji realizacji inwestycji, niejednokrotnie, gdy importer zna bardzo dobrze eksportera, decyduje się w fazie doboru wykonawcy prowadzić negocjacje bezpośrednio z jedną czy dwoma firmami. Daje mu to wielkie oszczędności czasu<sup>29)</sup>.

W trakcie selekcji istotna jest bardzo wyraźna ekspozycja przez eksporterów tych czynników, które przypuszczalnie mają podstawowe znaczenie dla importera. Niejednokrotnie przy pozostałych czynnikach w przybliżeniu podobnych przetarg wygrywa ten z potencjalnych eksporterów, który zaproponuje najkorzystniejszą cenę. Cena bowiem stanowi wymierne i jednoznaczne kryterium, którym posługuje się importer w trakcie selekcji. Jak wyżej zaznaczono procedura doboru eksportera prowadzona jest przez ekspertów przedsiębiorstwa czy instytucji importera lub zaangażowanych specjalnie w związku z danym zakupem przez importera. Jeżeli, co również wyżej podkreślono, istotna rola z grona ekspertów przypada w tej fazie handlowcowi, wtedy czynnik cenowy, warunki finansowania inwestycji itp. posiadają bardzo ważne znaczenie.

Z uwagi na to, iż inwestor (importer) dokonuje zakupów kompleksowych przedsięwzięć budowlanych z bardzo małą częstotliwością, czy wręcz jednorazowo, eksporter w praktyce ma wiele kłopotów, ażeby rozstrząsać na podstawie badań empirycznych jego zachowanie podczas przetargów. Stąd też opiera się on na pewnych ogólnych zasadach, którymi kieruje się importer i eksperci z jego przedsiębiorstwa czy instytucji dokonujący zakupu danego rodzaju przedsięwzięcia<sup>30)</sup>. Natomiast, jeżeli importer wykorzystuje

<sup>29)</sup> Negocjacje w przypadku eksportu kompleksowych przedsięwzięć budowlanych niezależnie od jego rodzaju trwają powyżej 12 miesięcy. Niektóre z nich z uwagi na skalę prac oraz wysoki stopień złożoności dzieła inżynierskiego trwały nawet do trzech lat (np. negocjacje w sprawie budowy przez amerykańskie przedsiębiorstwo Bechtel kompleksu przemysłowego w Arabii Saudyjskiej). Warto wspomnieć, iż okres negocjacji w przypadku innych dóbr inwestycyjnych wynosi maksymalnie kilka miesięcy, w przypadku standardowych urządzeń często znacznie mniej. Zob.: E. S u c h o w i a k : Eksport w przemyśle maszynowym. PWE, Warszawa 1974 s.91-100.

<sup>30)</sup> Często podkreślano podczas badań, iż okres pomiędzy przetargiem a negocjacjami jest zbyt krótki, aby można było przeprowadzić dokładną analizę inwestora, szczególnie, gdy jest to nowy kontrahent.

w fazie selekcji ekspertów spoza przedsiębiorstwa czy instytucji, którzy jako konsultanci zajmują się profesjonalnie i w sposób ciągły omawianymi działaniami, wtedy istotnie jest możliwość zidentyfikowania ich pewnych stereotypowych zachowań, w tym preferencji, sposobu przeprowadzania selekcji itp.

W omawianej tu fazie (fazach) doboru przez importera realizatorów kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego eksporter powinien rozemnieć, jakie będzie prawdopodobne zachowanie się importera w trakcie realizacji danego przedsięwzięcia. Wiąże się to bowiem bezpośrednio ze stosunkami eksportera z importerem, które mogą wywrzeć istotny wpływ na ostatnią fazę zakupów, tj. ocenę zakupu.

Należy zatem wziąć pod uwagę i przeanalizować:

1. Stopień bezpośredniego angażowania się importera i/lub jego ekspertów w realizację danego przedsięwzięcia.

2. Znaczenie dla importera dokładnego przestrzegania terminów realizacji poszczególnych składników przedsięwzięcia.

3. Sposób i dokładność sprawowania kontroli oraz szybkość sporządzania pomiarów podczas odbioru kolejnych etapów realizacji danego przedsięwzięcia.

4. Szybkość podejmowania decyzji przez importera w warunkach, gdy jest on podmiotem zbiorowym; jest to istotne z jednej strony, gdy importer i/lub jego eksperci angażują się w realizację danego przedsięwzięcia, z drugiej wpływa na proces finansowania inwestycji (sporządzenie rachunków itp.).

Rezultaty tej analizy przesądzają niejednokrotnie decyzję angażowania się eksportera w realizację danego przedsięwzięcia. Determinują one bowiem przewidziane wywiązanie się ze zobowiązań wobec importera. Stawiają zatem potencjalnie znaczne ryzyko dla eksportera, szczególnie, gdy nie weźmie on ich pod uwagę w fazach poprzedzających realizację - gdy powstaje dopiero koncepcja sposobu tej realizacji - i mogą wpłynąć na wytworzenie się negatywnych opinii odnośnie jego działalności w fazie oceny dokonanego zakupu kompletnego przedsięwzięcia przez importera. Pozytywna ocena importera daje eksporterowi szansę dalszej współpracy ze zleceniodawcą, a także przyczynia się do stworzenia lub ugruntowania dobrego wyobrażenia o firmie, co - jak podkreślono wyżej - stanowi dla importerów kompleksowych przedsięwzięć bardzo istotny argument w fazach doboru i selekcji eksporterów.

## 2.5. Zachowanie się generalnego wykonawcy-nabywcy w kontraktach z podwykonawcami

W eksporcie budownictwa obok badania zachowania się nabywcy - inwestora zagranicznego i jego kontaktów z generalnym wykonawcą należy uwzględ-

nió drugi wspomniany na początku tego rozdziału przekrój podmiotowy obejmujący kontakty pomiędzy generalnym wykonawcą - nabywcą a podwykonawcami - eksporterami<sup>31)</sup>.

Zgodnie z ideą sprzedaży produktów - systemów generalny wykonawca jest tym podmiotem, który realizuje i/lub kompletuje dla inwestora poszczególne składniki tworzące dane kompleksowe przedsięwzięcie budowlane<sup>32)</sup>. Przy czym istotne jest, że inwestor często bywa współtwórcą (jak wspomniano wyżej - w różnym zakresie) projektu przedsięwzięcia, co określa jego aktywną rolę w całym procesie zakupu. Z kolei podwykonawcy są realizatorami wybranych składników kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego lub ich części i sprzedają je danemu generalnemu wykonawcy.

Zachowanie się nabywcy - generalnego wykonawcy jest w zasadniczy sposób zdeterminowane rolą, jaką odgrywał on w zaprezentowanych wcześniej fazach zakupu. W szczególności, jeżeli była ona aktywna w fazach generowania potrzeb inwestora, wówczas z reguły zachowanie się generalnego wykonawcy będzie wynikało w dużej części z jego własnej inicjatywy oraz wizji realizacji i zaspokojenia potrzeb inwestora. Natomiast jeżeli owa rola w fazach generowania potrzeb była bierna, wtedy generalny wykonawca staje się z reguły biernym realizatorem szczegółowo przedstawionej przez inwestora potrzeby.

Zachowanie się generalnego wykonawcy uzależnione jest również od rodzaju realizowanego kompleksowego przedsięwzięcia i specjalnych (niestandardowych) żądań inwestora. Jego kompetencja w odniesieniu do poszczególnych składników przedsięwzięcia będzie bowiem różna i w fazie doboru podwykonawców może on korzystać z sugestii:

- własnego personelu,
- niezależnych doradców spoza przedsiębiorstwa (konsultantów),
- potencjalnych podwykonawców.

Zobserwowano podczas badań, że im bardziej żądania inwestora mają charakter niekonwencjonalny w stosunku do jednego ze składników komplek-

31) Podwykonawca nie zawsze jednak musi być eksporterem. Jeśli jest to przedsiębiorstwo lokalne z kraju realizacji danej inwestycji, wówczas mamy do czynienia raczej ze sprzedażą niż z eksportem, chyba, że bierzemy pod uwagę praktykowaną przez niektóre kraje socjalistyczne możliwość tzw. eksportu wewnętrznego. Wtedy to również krajowi realizatorzy danego kompleksowego przedsięwzięcia otrzymują zapłatę w zagranicznych środkach płatniczych.

32) Należy zauważyć, iż obserwowana tendencja do realizowania eksportu budownictwa w formie sprzedaży produktów - systemów nie zawsze występuje w pełnym zakresie. Niekiedy bowiem, jak wykazały badania, generalny wykonawca realizuje część kompleksowego przedsięwzięcia, inwestor natomiast, szczególnie gdy jednocześnie jest użytkownikiem, dokonuje zakupu brakującego składnika (np. wyposażenie kompleksowych przedsięwzięć budownictwa mieszkaniowego czy ogólnego). Ponadto zdarzyć się może, iż inwestor angażuje kilku generalnych wykonawców o ściśle określonych kompetencjach związanych z realizowaniem przedsięwzięcia.



owego przedsięwzięcia, tzn. nie były stosowane przez generalnego wykonawcę w danej konfiguracji składników, tym większe jest prawdopodobieństwo, iż generalny wykonawca będzie dążył w fazie poprzedzającej selekcję i w jej trakcie do uzyskania informacji od osób sposu przedsiębiorstwa, również od potencjalnych podwykonawców<sup>33)</sup>. W tym przypadku dobór podwykonawców następuje z reguły w drodze przetargu. Podwykonawcy obok analizowania zachowania się samego generalnego wykonawcy i jego własnych ekspertów powinni zidentyfikować grupę ekspertów, którą zaangażował on jako konsultantów czy doradców, w związku z realizacją określonego składnika kompleksowego przedsięwzięcia. Jest to bardzo istotne zadanie potencjalnych podwykonawców, gdyż wpływ ekspertów z zewnątrz może być decydujący zarówno jeśli chodzi o sposób doboru podwykonawców, jak i o ich konkretny wybór.

Jeżeli preferencje inwestora mają charakter standardowy i dany zestaw składników kompleksowego przedsięwzięcia był już realizowany, wtedy generalny wykonawca krzysła zwykle ze swoich ekspertów, a selekcja odbywa się albo w drodze przetargu, albo - gdy potencjalni podwykonawcy są dobrze znani i sprawdzeni - poprzez bezpośrednie negocjacje. W tym przypadku oddziaływanie związane z danym składnikiem potencjalni podwykonawcy skierować powinni głównie na odpowiednie grupy ekspertów generalnego wykonawcy.

Bierne lub aktywne zachowanie się generalnego wykonawcy w stosunku do inwestorów w poszczególnych fazach zakupu wpływa istotnie na działanie badawcze podwykonawców. Jeżeli realizacja kompleksowego przedsięwzięcia ma przebiegać w warunkach, gdy inwestor przesądził o wszystkich podstawowych elementach i generalny wykonawca dąży do ich biernej realizacji, wówczas podwykonawca - ażeby mieć szansę być zaangażowanym - powinien dążyć do zbadania i zaznajomienia się z danym przedsięwzięciem jako zestawem wymogów i preferencji określonych przez inwestora. Stąd też w tym przypadku przedmiotem badań staje się głównie inwestor zagraniczny<sup>34)</sup>.

<sup>33)</sup> Niekonwencjonalność żądań inwestora ma często charakter subiektywny i taka ich ocena przez eksportera wynikać może nie tylko ze specjalnych wymagań inwestora, ale także może być spowodowana małym jeszcze doświadczeniem eksportera w realizacji danego rodzaju kompleksowych przedsięwzięć budowlanych lub decyzją rozszerzenia działań poza uprzednio przyjęty zakres aktywności. Przykładowo niektóre przedsiębiorstwa specjalizujące się w eksporcie kompleksowych przedsięwzięć budownictwa przemysłowego zaczęły realizować kompleksowe przedsięwzięcia budownictwa ogólnego (hotele, obiekty przedstawicielstw dyplomatycznych), co wymagać często wykorzystania opinii zewnętrznych konsultantów.

<sup>34)</sup> Nie zawsze jednak podwykonawcy mają możliwość bezpośredniego dotarcia do inwestora zagranicznego. Przykładowo w przypadku podwykonawców z krajów socjalistycznych wynika to z ograniczonej przez system zarządzania gospodarki krajowej możliwości bezpośredniego kontaktowania się z rynkiem zagranicznym. Na drodze do inwestora stoi często obligatoryjny pośrednik krajowy (przedsiębiorstwo handlu zagranicznego). Utrudniony dostęp do inwestora zagranicznego może być również spowodowany krótkim okresem wyznaczonym podwykonawcy przez generalnego wykonawcę dla

Z kolei, gdy wpływ generalnego wykonawcy na realizowane przedsięwzięcie jest aktywny, badania prowadzone przez potencjalnych podwykonawców powinny obejmować przede wszystkim generalnego wykonawcę.

Analizując zachowanie się generalnego wykonawcy należy podkreślić, iż z istoty jego funkcji wynika zadanie właściwego wyboru podwykonawców. Jednakże biorąc pod uwagę aktywną i bierną jego rolę w fazach zakupu w drugim przypadku wybór ów może odbywać się pod dużym wpływem inwestora, łącznie z bezpośrednimi sugestiami dotyczącymi przyszłych podwykonawców. W pierwszym przypadku natomiast generalny wykonawca z reguły bezpośrednio angażuje podwykonawców realizujących całe składniki kompleksowego przedsięwzięcia lub ich części. Dobierając realizatorów danego przedsięwzięcia dąży on zazwyczaj do ograniczenia ich liczby, wyodrębniając składniki lub ich pewne jednorodne części, za wykonanie których odpowiedzialni mają być poszczególni podwykonawcy<sup>35)</sup>. Wyżej wyróżniony zespół ekspertów generalnego wykonawcy dokonuje selekcji zwykle na podstawie ogólnych kryteriów, odnoszących się do wszystkich potencjalnych podwykonawców, w szczególności analizując jakość dostarczanych (realizowanych) przez nich składników lub ich części, zarówno dla danego generalnego wykonawcy, jak i dla innych zleceńodawców, czas realizacji oraz cenę. Ponadto generalny wykonawca może wziąć pod uwagę kraj pochodzenia danej firmy preferując bądź firmy ze swojego kraju, bądź firmy zagraniczne, co do których ma przekonanie, iż będą prawidłowo współpracowały w trakcie realizacji przedsięwzięcia, w tym na samej budowie<sup>36)</sup>. Generalny wykonawca uwzględniając szczegółowe kryteria selekcji bierze pod uwagę m.in. specyfikę realizacji poszczególnych składników lub ich części. Niektóre z nich mogą być bowiem dostarczane na budowę w postaci w pełni zakończonej, wymagającej ewentualnie adaptacji lub prostszego montażu, inne natomiast muszą być całkowicie lub w dużej części realizowane na miejscu, na danej budowie. Różne może być zatem ryzyko realizacji poszczególnych składni-

---

opracowania oferty realizacji danego składnika kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego lub jego części. Może on także wynikać z chęci umocnienia przez generalnego wykonawcę dominującej pozycji w kontaktach z podwykonawcami. Na te zjawiska zwracają uwagę podczas badań szczególnie przedsiębiorstwa z krajów socjalistycznych i rozwijających się.

35) Pomimo dążenia do ograniczenia liczby podwykonawców w przypadku niektórych rodzajów kompleksowych przedsięwzięć budowlanych może ona wynieść nawet kilkadziesiąt przedsiębiorstw. Ponadto po stronie eksportera niekiedy może wystąpić jeszcze jedno ogniwo, a mianowicie podwykonawcy podwykonawców.

36) W trakcie badań zwrócono uwagę, iż często generalny wykonawca jest zobowiązany przez inwestora zagranicznego do uwzględnienia wśród podwykonawców również przedsiębiorstw z kraju realizacji kompleksowego przedsięwzięcia. Ma to miejsce w przypadku, gdy inwestorem jest ważna instytucja państwowa, np. ministerstwo. Podobne spostrzeżenia można znaleźć w innych analizach sprzedaży produktów - systemów. Por. L.-G. M a t t - s s o n : System selling as a strategy ..., op. cit. s. 118.

ków przedsięwzięcia. Te realizowane bezpośrednio na budowie charakteryzują się z reguły większym ryzykiem co do przyjętego czasu realizacji i związanych z tym kosztów. W fazie doboru podwykonawców generalny wykonawca stara się dokładnie rozdzielić, ryzyko, a więc i odpowiedzialność, pomiędzy poszczególnych wykonawców. Przyjęcie większego ryzyka przez określonego podwykonawcę może zdecydować o jego wyborze. Ponadto generalny wykonawca bierze pod uwagę znajdujące się w dyspozycji siły i środki potencjalnych podwykonawców, np. kwalifikacje siły roboczej, stopień jej związania z podwykonawcą (tzn. czy jest ona zatrudniona na stałe, czy też angażowana ad hoc w związku z kolejnym przedsięwzięciem), stan jego środków finansowych, posiadany sprzęt budowlany, transportowy, urządzenia do prac montażowych itp.<sup>37)</sup>.

Oprócz tego generalny wykonawca zwykle przyznaje podwykonawcy tym większą samodzielność działania, im bardziej specjalistyczny charakter ma realizowany skłednik przedsięwzięcia czy jego część oraz zwraca szczególną uwagę (o czym wspomniano wyżej) na umiejętność współpracy i synchronizacji prac przez realizatorów wszystkich skłedników, co ma kapitalne znaczenie w fazie oceny poszczególnych podwykonawców<sup>38)</sup>. Pełnywna ocena stanowi z reguły gwarancję dalszej współpracy pomiędzy generalnym wykonawcą a podwykonawcami. Związanie się danego podwykonawcy z generalnym wykonawcą stwarza perspektywę dalszego angażowania się we wspólną realizację innych przedsięwzięć. Trzeźwość takich kontaktów jest korzystna nie tylko dla podwykonawcy, ale - co należy podkreślić - również dla generalnego wykonawcy. Podczas badań zwrócono uwagę na fakt, iż przedsiębiorstwa, które działają przez dłuższy okres w roli generalnego wykonawcy w eksporcie budownictwa stają się stworzyć względnie stałą strukturę podwykonawców. Zmniejsza to bowiem znacznie czas i koszty ich doboru, a ponadto zmniejsza ryzyko niepowodzenia realizacji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż wszelkie badanie zachowania się nabywcy charakteryzuje relatywnie duży stopień subiektywizmu prezentacji, wynikający m.in. z konieczności posłużenia się metodą wywiadów nieskategoryzowanych, w celu zdobycia niezbędnych informacji<sup>39)</sup>.

<sup>37)</sup> Wymienione kryteria selekcji podwykonawców badani generalni wykonawcy wskazywali najczęściej.

<sup>38)</sup> Jeżeli podwykonawca dostarcza jedynie siły roboczej, musi się liczyć z dużym stopniem nadzoru ze strony generalnego wykonawcy, skierowanym na kontrolę intensywności i jakości robót wykonywanych na budowie.

<sup>39)</sup> Por. m.in. Marketing: Theory and Practice. (J. Baker, ed.), op.cit. s. 93 i dalsze. W zsumowanym tam przeglądzie badań zachowanie się nabywcy na rynkach przemysłowych podkreśla się, iż najczęściej obejmowano wywiady, w ramach jednej analizy, od kilku do kilkudziesięciu przedsiębiorstw.

Przedstawione zachowanie się nabywcy na międzynarodowym rynku budowlanym zawiera niewątpliwie również elementy zbiektywizmu. Jest to jednak w sąsiedzie nie do uniknięcia, jeśli weźmie się pod uwagę różnorodność sytuacji na analizowanym rynku i związaną z tym różnorodność reakcji nabywcy.

W trakcie procedury uogólnienia starano się stworzyć uniwersalną wersję zachowania się nabywcy uwzględniając:

1. Przedmiot obrotu na międzynarodowym rynku budowlanym, którym są kompleksowe przedsięwzięcie budowlane o małej z reguły podatności na standeryzację, sklasyfikowane w ramach tzw. produktów - systemów.
2. Dwuczłonowość relacji importer - eksporter, gdzie generalny wykonawca występuje nie tylko w roli eksportera, ale także nabywcy w stosunku do podwykonawców.
3. Podmiotową złożoność procesu zakupu przejawiającej się w:
  - udziale szeregu podmiotów w procesie decyzyjnym inwestora w poszczególnych fazach procesu zakupu,
  - zróżnicowanej roli tych podmiotów w zależności od ich kompetencji, rodzaju kompleksowego przedsięwzięcia oraz kompetencji i pozycji eksportera.
4. Wielofazowość procesu zakupu oraz:
  - zróżnicowany udział podmiotów w poszczególnych fazach,
  - bierną lub aktywną rolę eksportera w fazie generowania potrzeb, determinującą zakres procesu zakupu realizowanego bezpośrednio przez inwestora - nabywcę (możliwość zmniejszenia ilości faz) oraz sposób jego realizacji (np. fazy doboru eksporterów).
5. Wpływ biernej lub aktywnej roli eksportera (generalnego wykonawcy) w fazie generowania potrzeb na relacje generalnego wykonawcy jako importera z podwykonawcami (eksporterami).

Obok dążenia do zaprezentowania uniwersalnej wersji zachowania się nabywcy na międzynarodowym rynku budowlanym w toku rozważań starano się również wskazać na podstawowe odrębności wynikające z kontaktowania się podmiotów pochodzących z krajów o różnym poziomie rozwoju i odmiennie działających gospodarkach. Mając świadomość często umownego charakteru podziału na kraje kapitalistyczne rozwinięte, rozwijające się oraz socjalistyczne i nierzadko ich dużej wewnętrznej różnorodności przyjęto, iż takie ujęcie pozwoli na pogłębienie analizy, zwiększając jej poznawczą i aplikacyjną wartość.

Zaobserwowany w trakcie badań paradygmat aktywności nabywcy i wynikająca z tego faktu specyfika relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych skłoniły do pogłębienia badań ich natury na tle podejścia reprezentowanego do tej pory w marketingu, co stanowi przedmiot kolejnego rozdziału.



## BADANIE RELACJI POMIĘDZY EKSPORTEREM A NABYWCĄ W MARKETINGOWYM UJĘCIU MIĘDZYNARODOWEJ WYMIANY W ZAKRESIE BUDOWNICTWA

Marketingowe ujęcie eksportu budownictwa obejmuje wykorzystanie podejścia marketingowego do opisu i wyjaśnienia mechanizmu funkcjonowania tej formy wymiany międzynarodowej oraz prezentację jej odrębności. Te dwa aspekty w niniejszej pracy przenikają się wzajemnie i są ujmowane łącznie. Wynika to z faktu, iż wykorzystując podejście marketingowe, skoncentrowano się na badaniu kontaktów, a konkretniej relacji i powiązań, pomiędzy uczestnikami eksportu budownictwa<sup>1)</sup>. Zasadniczą odrębność tego eksportu od innych form wymiany międzynarodowej opartych na marketingu wynika właśnie ze specyfiki relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą, o czym była mowa w poprzednim rozdziale.

Poznanie mechanizmu wymiany wymaga w pierwszym rzędzie określenia zależności występujących pomiędzy partnerami wymiany<sup>2)</sup>. Na międzynarodowym rynku budowlanym, jak wspomniano wcześniej, podstawową rolę odgrywają kontakty pomiędzy eksporterem (generalnym wykonawcą) a ostatecznym nabywcą (inwestorem zagranicznym). Kontakty pomiędzy innymi realizatorami tej formy wymiany, w szczególności między generalnymi wykonawcami a podwykonawcami, określono jako wtórne, wynikające z kontaktów podstawowych. Jednocześnie dużą rolę przypisano kontaktom pomiędzy eksporterem i nabywcą a biurami konsultacyjnymi, instytutami rządowymi i finansowymi oraz różnymi grupami nacisku. Podstawowym celem dalszej części rozważań będzie określenie charakteru kontaktów pomiędzy eksporterem a ostatecznym nabywcą. Jego sdominowany lub zrównoważony aspekt, zgodnie z założeniem przyjętym we wstępie pracy, będzie rozpatrywany za pomocą badania relacji pomiędzy podmiotami wymiany na międzynarodowym rynku budowlanym.

<sup>1)</sup> Najnowsze badania z zakresu marketingu przemysłowego koncentrują się często na różnych aspektach relacji pomiędzy sprzedającym a ostatecznym nabywcą i analizie sieci powiązań pomiędzy partnerami wymiany. Dotyczy to zarówno prac indywidualnych, jak i zespołowych. Te ostatnie, niezwykle wartościowe, prowadzone są bardzo intensywnie przez Międzynarodową Grupę Badawczą Marketingu Przemysłowego przy uniwersytetach w Uppsali, Manchesterze i Monachium oraz Wyższej Szkole Handlowej w Lyonie, a także Instytut Badań Marketingu Przemysłowego przy Uniwersytecie w Pensylwanii. Por. przegląd literatury zaprezentowany w rozdziale 1.2.

<sup>2)</sup> Zob. J. D i e t l : Marketing ..., op. cit. s. 336.

### 3.1. Zróżnicowany charakter relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą w wymianie międzynarodowej – próba klasyfikacji

Różne mogą być przyczyny zdominowanego charakteru kontaktów między sprzedającym a ostatecznym nabywcą. Wymienia się tu m.in. brak równowagi rynkowej zapewniający przewagę jednej ze stron (rynek sprzedawcy lub nabywcy), pozycję monopolistyczną lub oligopolistyczną jednego z partnerów wymiany, większą siłę przetargową, wynikającą z dysponowania większymi zasobami gospoderczymi i z silniejszej pozycji na danym rynku, a także przypisywanie mniejszego znaczenia do danej transakcji, posiadanie lepszych informacji niezbędnych dla podejmowania decyzji, czy większą umiejętność prowadzenia negocjacji<sup>3)</sup>.

Na zbadanie zdominowanego lub zrównoważonego charakteru kontaktów pomiędzy sprzedającym a ostatecznym nabywcą można spojrzeć również przez pryzmat nieco innego zestawu determinant. Przy założeniu, że wymiana międzynarodowa z reguły odbywa się na rynku nabywcy, powstaje pytanie: jaki wpływ na omawiany aspekt kontaktów ma fakt, iż przebiegać ona może na wyróżnionych we wstępie rynkach anonimowym i nieanonimowym? Ich wyszczególnienie wynika ze specyficznych cech ostatecznych nabywców przez specyfiki sprzedawanych tam towarów. W szczególności warto podkreślić jest wpływ, jaki może mieć ostateczny nabywca na proces generowania potrzeby i określanie sposobu jej materializacji w przypadku rynku anonimowego i nieanonimowego. Te dwie fazy odgrywają bowiem istotną rolę w całym procesie zakupu i często determinują stopień zadowolenia nabywcy ze sposobu zaspokajania jego potrzeby, co ma podstawowe znaczenie dla marketingowego podejścia w badaniu mechanizmu wymiany.

Charakter kontaktów pomiędzy stronami wymiany, wynikający z ich działania na rynku anonimowym i nieanonimowym, ulega może nawet znaczącym modyfikacjom, jeśli weźmie się pod uwagę siłę przetargową partnerów. W pracy podkreśla się, iż wynika ona często z poziomu rozwoju kreju ich pochodzenia, a także ze sposobu dzielenia ich gospodarek. Ostatni aspekt, jak sygnalizowano wcześniej, zostanie szerszej omówiony w ostatnim rozdziale pracy.

Biorąc pod uwagę powyższe spostrzeżenie należałoby zastanowić się, jak mogą kształtować się relacje pomiędzy eksporterem a nabywcą na rynku międzynarodowym. Niewątpliwą cechą wymiany międzynarodowej jest jej zróżnicowanie, wynikające z istotnych odrębności pomiędzy towarami lub ich grupami oferowanymi na rynku światowym, między grupami eksporterów i nabywców na nich działających, a także pomiędzy samymi rynkami. W związku z tym rodzi się przeświadczenie o występowaniu w wymianie międzynarodowej różnych relacji pomiędzy eksporterem a ostatecznym nabywcą.

<sup>3)</sup>J. Dietl: Marketing ..., op. cit. s. 337.

Przyjęcie założenie o występowaniu odmiennych wariantów relacji między stronami wymiary międzynarodowej oznacza konieczność zróżnicowania podejścia marketingowego i możliwość wyodrębnienia w jego ramach kilku orientacji. To stwierdzenie stało się punktem wyjścia dla zaproponowania klasyfikacji relacji pomiędzy eksporterem a ostatecznym nabywcą w podejściu marketingowym poprzez wyeksponowanie trzech możliwych występujących w rzeczywistości orientacji marketingowych.

Klasyfikacja orientacji została oparte na trzech kryteriach:

- a) roli eksportera i nabywcy w procesie generowania potrzeby i określenia sposobu jej materializacji,
- b) inicjatywy w zakresie komunikowania się eksportera i nabywcy,
- c) momentu rozpoczęcia procesu wytwarzania produktu.

Wyróżnione orientacje zostały nazwane odpowiednio (por. tab. 2):

- zdominowana przez sprzedającego,
- kooperacyjna,
- zdominowana przez nabywcę.

Pierwszą orientację charakteryzuje aktywna rola eksportera i pasywna rola ostatecznego nabywcy<sup>4)</sup>. Stąd też została ona określona jako orientacja zdominowana przez sprzedającego. Taka sytuacja, na co zwraca się uwagę w literaturze marketingowej, może być rozpatrywana w kontekście eksportu dóbr konsumpcyjnych, szczególnie standardowych, gdzie występują relacje pomiędzy sprzedającym a pewnym ogólnym rynkiem, wspomnianym rynkiem anonimowym, a nie indywidualnymi nabywcami<sup>5)</sup>. W tym przypadku eksporter, dążąc do zwiększenia stopnia indywidualizacji swoich działań, dzieli rynek na pewne względnie jednorodne z uwagi na przyjęte kryteria segmentacji grupy. Zawsze będą to jednak relatywnie duże lub bardzo duże grupy nabywców. Tak więc masowość ostatecznych nabywców oraz wysoki stopień standeryzacji oferowanych produktów stwarza sytuację umożliwiającą zdominowanie przez eksportera całokształtu czynności związanych z powstaniem produktu oraz jego sprzedażą. W sposób syntetyczny sytuację można odtworzyć wykorzystując model marketingu mix, w ramach którego wyodrębnione elementy, tj.

<sup>4)</sup> Pod pojęciem eksportera rozumie się tu przede wszystkim ogniwo wytwarzające dany produkt. Omawiana weryja relacji odnosi się jednak również do kontaktów ostatecznego nabywcy z eksporterem (sprzedającym), którym mogą być ogniwa pośredniczące (hurtu, detalu), niezależne od danego producenta. Realizować mogą one szereg bardzo istotnych działań związanych z przemieszczeniem towarów do ostatecznego nabywcy, m.in. mogą prowadzić politykę cen, reklamę i znakowanie towarów.

<sup>5)</sup> Por. m.in. U. Hansen. B. Stauss: Marketing als marktorientierte Unternehmenspolitik oder als deren integrierter Bestandteil? Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis 2/1983 s. 77-86; International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. (H. Hakansson, op. cit. s. 4-6.

Nabul

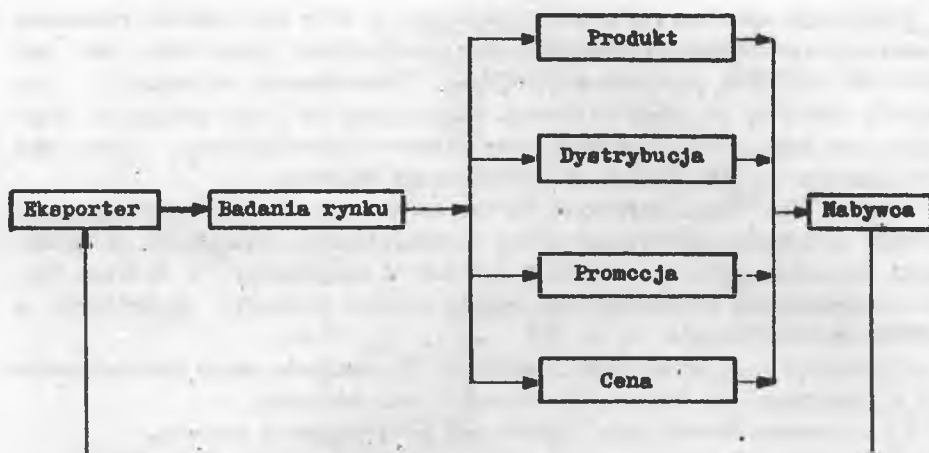
## Klasyfikacja orientacji marketingowych

Charakterystyki Orientacja	Aktywna rola w procesie generowanie potrzeby oraz inicjatywa w procesie komunikowania się	Moment rozpoczęcia procesu wytwarzania produktu
zdominowana przez sprzedającego	eksporter	po dokonaniu badań zagranicznych rynków zbytu przez eksportera
kooperacja	eksporter i nabywca	po dokonaniu badań zagranicznych rynków zbytu i bezpośredniej wymianie informacji eksportera z potencjalnym nabywcą
zdominowana przez nabywcę	nabywca	po uzyskaniu przez eksportera zamówienia od nabywcy, często dopiero po zawarciu kontraktu

produkt, promocja, dystrybucja i ceny, a także badania rynku, są z reguły realizowane w warunkach aktywnej roli eksportera i implicite biernej roli ostatecznego nabywcy<sup>6)</sup>. W tych warunkach ostateczny nabywca może reagować na działania eksportera jedynie decyzjami zakupu lub powstrzymaniem się od jego dokonania (por. rys. 4). Ta występująca w praktyce węższa relacja pomiędzy eksporterem a nabywcą rodzi liczne kontrowersje. Stanowi ona bowiem istotne odejście od zasad koncepcji marketingowej eksponującej uprzywilejowaną pozycję nabywcy, który powinien być punktem wyjścia i weryfikatorem wszelkich działań rynkowych sprzedającego<sup>7)</sup>. Ok-

6) Model marketingu mix został wprowadzony do literatury przez N.H. Borden. Zob. N.H. Borden: The Concept of the Marketing Mix. Journal of Advertising Research, June 1964. Zgodnie z tym modelem przedsiębiorstwo sprzedające swoje towary na danym rynku powinno dążyć do ustalenia takiej kombinacji elementów tego modelu, tj. produktu, promocji, dystrybucji i cen, która gwarantowałaby mu osiągnięcie zamierzonych korzyści ekonomicznych przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb nabywców.

7) Szerzej na temat odchodzenia sprzedających szczególnie towary konsumpcyjne od zasad marketingu por. m.in. W. French, W. Sekely, R. Gates: Views of Marketing ..., op. cit. s. 300-307; Marketing: Theory and Practice. (M. Baker, ed), op. cit. s. 376-378; M. Prymorski: Zarządzanie marketingowe. Skrypty Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu Wrocław 1982 s. 107 i dalsze.



Rys.4. Marketingowa orientacja zdominowana przez sprzedającego

zuje się jednak, iż w przypadku relacji pomiędzy określoną liczbą eksporterów często będących oligopolistami a dużą liczbą anonimowych i satymizowanych ostatecznych nabywców sprzedający traktują nabywców jako jedno ze źródeł informacji, a w ich działaniach obserwuje się dążenie raczej nie do dostosowywania się do potrzeb nabywców, ale do ich kształtowania (szczególnie przy pomocy promocji)<sup>8)</sup>. Wywołuje to dążenie nabywców do zwiększenia siły przetargowej w drodze tworzenia organizacji konsumentskich, mających przeciwstawić się hegemonii sprzedających i zwiększyć wpływ nabywców na fazę generowania potrzeby i określanie sposobów jej materializacji. Jednakże konsumeryzm nie zdziałł w sposób widoczny zmienić układu sił w ramach relacji pomiędzy sprzedającymi a ostatecznymi nabywcami<sup>9)</sup>.

Przedstawiony wyżej obraz relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą w ramach omawianej orientacji jest charakterystyczny przede wszystkim dla towarów konsumpcyjnych, szczególnie standardowych. W przypadku towarów niekonsumpcyjnych ta wersja relacji możliwa jest w odniesieniu do niektórych standardowych maszyn i urządzeń. Bierność ostatecznego nabywcy nie dotyczy oczywiście wszystkich aspektów kontaktów z eksporterem tych towarów. W szczególności nabywca wykazuje dużą aktywność zarówno w trakcie ewentualnej selekcji eksporterów, jak i podczas ustalania ceny.

<sup>8)</sup>Zob. m.in. J. A r n d : On making marketing science more scientific, op. cit.; Marketing: Theory and Practice. (M. Baker, ed), op.cit. s. 118-122.

<sup>9)</sup>Por. m.in. W.J. S t a n t c n : Fundamentals of Marketing, op.cit. s. 530-544; K. B i a ż e c k i, J. B e r c w a k i. A.N. K r z y - m i ń s k i ; Marketing w handlu zagranicznym, op. cit. s. 53.

Orientacja zdominowana przez sprzedającego może być również rozważana w przypadku zdecydowanie większej siły przetargowej eksportera nad importerem. Jednakże powszechna akceptacja prezentowanej orientacji dla relacji pomiędzy przedsiębiorstwami oznaczałaby de facto przyjęcie dogmatycznego założenia o dominacji techniczno-technologicznej, finansowej i organizacyjnej eksportera nad statycznym nabywcą.

Prowadzone w ciągu ostatnich 10 lat intensywne badania rynków przemysłowych podważyły adekwatność wyżej zaprezentowanej orientacji w przypadku kontaktów przedsiębiorstw z rynkiem nieanonimowym<sup>10)</sup>. Efektem tego było wypracowanie interakcyjnego modelu relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą eksponującego:

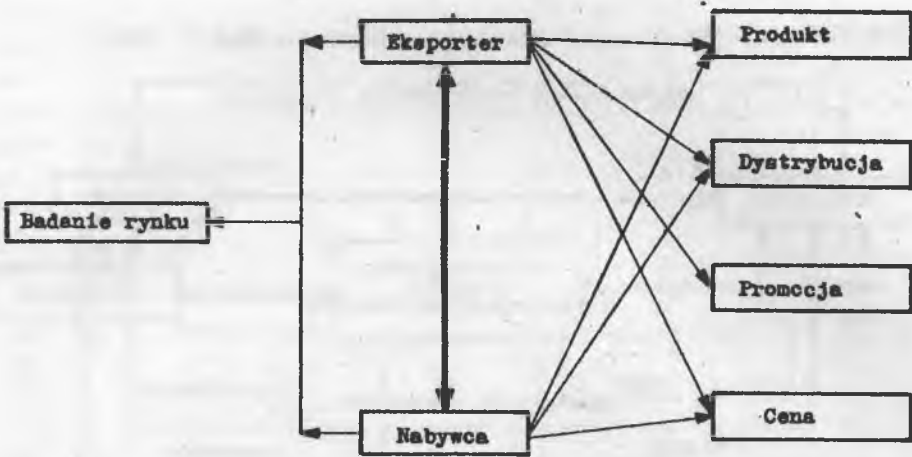
- a) aktywną rolę eksportera i nabywcy, co znajduje swoje odzwierciedlenie w interakcyjnym charakterze relacji pomiędzy nimi,
- b) długoterminowość relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą,
- c) wzajemne przystosowywanie się eksportera i nabywcy w zakresie zasobów techniczno-technologicznych, finansowych i kadrowych,
- d) różnice w istocie relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą w zależności od specyfiki produktu, technologii i rynku.

Model interakcji może być punktem wyjścia do zaproponowania marketingowej orientacji kooperacyjnej (por. rys. 5). Charakteryzuje się ona tym, iż wpływ nabywcy na realizację elementów marketingu mix „zastrzeżonych” w orientacji zdominowanej przez sprzedającego dla eksportera (por. rys. 4) jest znaczący. Szczególnie odnosi się to do procesu generowania potrzeby i tworzenia zarysu jej realizacji w ramach powiązań dotyczących produktu. Nabywca kształtuje również w sposób istotny długoterminowe powiązania finansowe i organizacyjne z eksporterem. Orientacja ta jest zatem bliższa istocie podejścia marketingowego, podkreślającego priorytet preferencji nabywcy. Z uwagi bowiem na bezpośrednie kontakty pomiędzy eksporterem a nabywcą oraz pozycję nabywcy w relacjach z eksporterem może on bezpośrednio określić swoje preferencje (co okazało się niemożliwe w marketingowej orientacji zdominowanej przez sprzedającego).

Model interakcji powstał jako rezultat badań relacji pomiędzy przedsiębiorstwami z krajów wysoko rozwiniętych o zbliżonym poziomie rozwoju<sup>11)</sup>. Związana z tym modelem marketingową orientację kooperacyjną można odnieść głównie do relacji pomiędzy względnie równymi partnerami. W przypadku bowiem, gdy eksporter pochodzi z kraju znacznie bardziej rozwiniętego niż nabywca, z reguły jego przewaga techniczno-technologiczna, finansowa i organizacyjna sprząda relacje z nabywcą do pokazanych w

10) Zob. H. Hakansson, G. Östberg: Industrial marketing ..., op. cit.

11) Zob. D. Ford: The Development of Buyer - Seller Relationships in Industrial Markets ... W: International Marketing. (H. Hakansson, ed), op. cit.



Rys.5. Marketingowa orientacja kooperacyjna

orientacji zdominowanej przez sprzedającego. Na rynkach przemysłowych problem braku równowagi pomiędzy eksporterem a nabywcą jest szczególnie jasny, gdy nabywca z kraju rozwijającego się ma jako partnera - eksportera firmę wielonarodową. Wtedy z reguły relacje pomiędzy nimi charakterystyczne są dla orientacji zdominowanej przez sprzedającego.

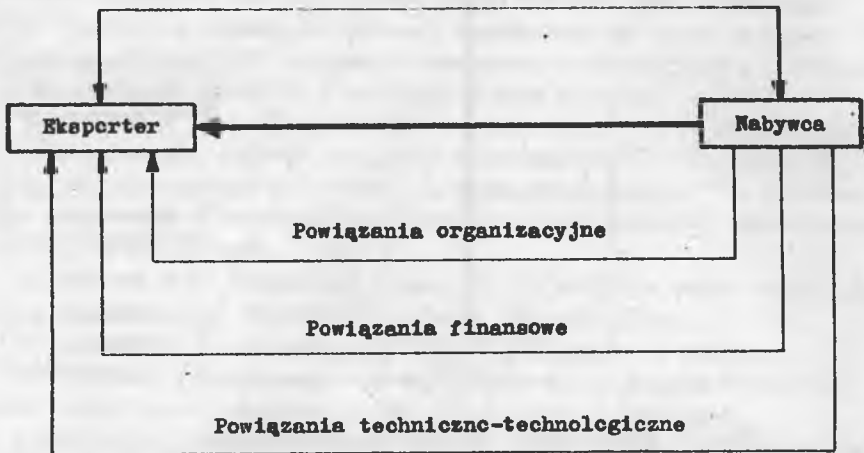
Szczególnie widoczny jest brak równowagi w relacjach między przedsiębiorstwami działającymi na rynkach towarów przemysłowych niestandardowych (por. rozdział 2) oraz w przypadku relacji pomiędzy przedsiębiorstwami o różnym potencjale i możliwościach techniczno-technologicznych, organizacyjnych i finansowych. Zaobserwowane w tym zakresie prawidłowości stały się podstawą do wyróżnienia marketingowej orientacji zdominowanej przez nabywcę. Orientacja ta charakteryzuje się bardzo aktywną rolą nabywcy i z założenia pasywną eksportera. Badania dowodzą, iż sytuacje, w których eksporter jest pasywny występują często w praktyce. Nie wyjaśniono jednak do tej pory w stopniu wystarczającym istoty pasywności i związanych z tym implikacji dla eksportera, w tym przede wszystkim implikacji marketingowych.

Na rynku światowym występuje kilka typowych sytuacji charakterystycznych dla orientacji zdominowanej przez nabywcę. Można je wyróżnić stosując kryterium:

- produktu,
- potencjału eksportera i nabywcy,
- sposobu działania rynku wewnętrznego kraju eksportera.

Biorąc pod uwagę wyróżnione wyżej kryteria stwierdzić można, iż orientacja zdominowana przez nabywcę występuje w trzech typowych przypadkach, a mianowicie:

## Powiązania informacyjne (komunikacja)



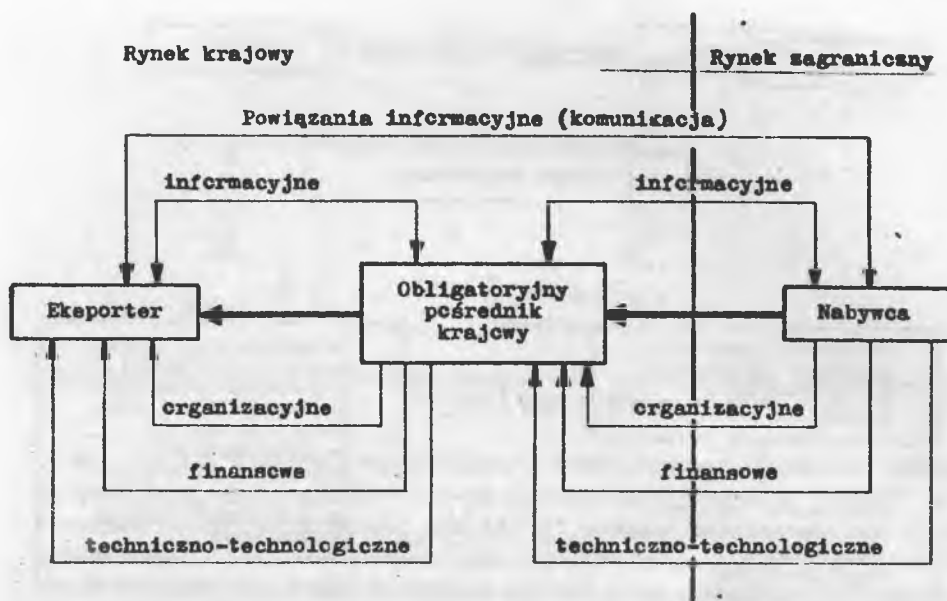
Rys.6. Marketingowa orientacja zdominowana przez nabywcę (przykład 1 i 2)

- 1) na rynku przemysłowym towarów niestandardowych, gdzie z reguły ekspert dokonywany jest na indywidualne zamówienie nabywcy (por. rys.6),
  - 2) w relacjach pomiędzy:
    - eksporterem z kraju rozwijającego się a nabywcą z kraju rozwiniętego,
    - ekonomicznie słabszym eksporterem a silniejszym nabywcą (por. rys.6),
  - 3) w przypadku przedsiębiorstwa z kraju o gospodarce centralnie kierowanej, gdy:
    - na rynku wewnętrznym występuje rynek sprzedawcy,
    - brak motywacji do eksportu,
    - eksport jest stymulowany bezpośrednio lub pośrednio przez organy centralne danego kraju, *عزوة*
    - eksport jest realizowany poprzez obowiązkowych pośredników krajowych wyznaczonych przez organy centralne.
- W tej sytuacji przedsiębiorstwo - eksporter jest zdominowane zarówno przez pośrednika - nabywcę krajowego, jak i nabywcę zagranicznego (por. rys. 7)<sup>12)</sup>.

Pasywność eksportera może być różnie interpretowana, różny może być też jej zakres. Biorąc pod uwagę rezultaty przeprowadzonych badań pasywność oznacza najczęściej:

<sup>12)</sup>Sytuacja ta jest typowa nie tylko dla towarów przemysłowych, ale także konsumpcyjnych.





Rys.7. Marketingowa orientacja zdominowana przez nabywcę (przypadek 3)

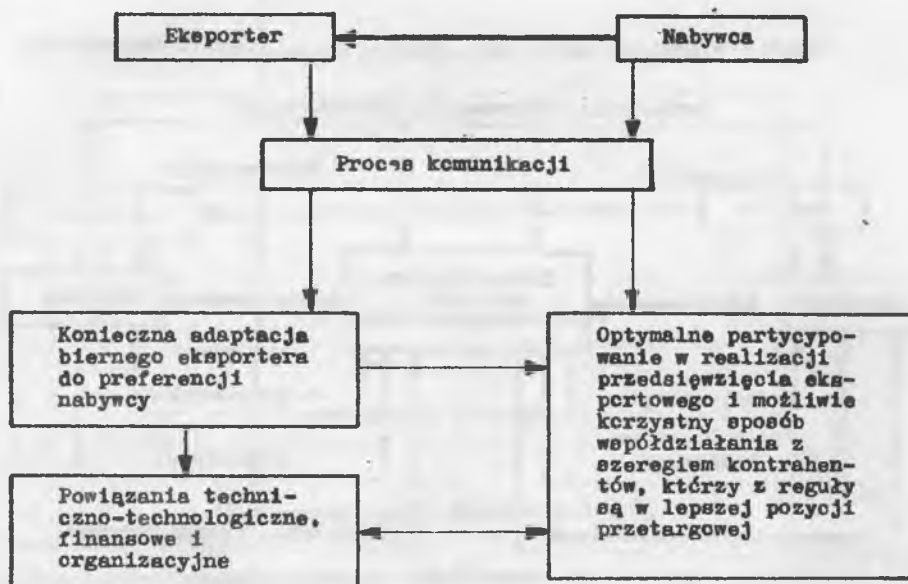
a) brak większego wpływu eksportera na proces kształtowania potrzeby i koncepcję jej zaspokojenia (powiązania techniczno-technologicznego pomiędzy eksporterem a nabywcą),

b) zależność finansową i konieczność dostosowywania się w zakresie cen do podmiotu dominującego, tj. nabywcy (powiązania finansowe eksportera z nabywcą),

c) brak autonomii eksportera w zakresie kształtowania i wyboru kanałów dystrybucji (powiązania organizacyjne pomiędzy eksporterem a nabywcą).

Cechą charakterystyczną w marketingowej orientacji zdominowanej przez nabywcę jest proces ciągłego przystosowywania się eksportera poprzez powiązania techniczno-technologiczne, organizacyjne i finansowe do preferencji nabywcy<sup>13)</sup>. Adaptacja ta wymaga również wzajemnego komunikowania się eksportera i nabywcy, przy czym informacje mogą mieć charakter nakazowy dla podmiotu pasywnego, tj. eksportera. Proces komunikacji może przebiegać bezpośrednio, gdy eksporter kontaktuje się bezpośrednio z nabywcą lub pośrednio, gdy eksporter kontaktuje się z nabywcą za pomocą obligatoryjnego pośrednika (np. wyżej wspomniany trzeci typowy przypa-

<sup>13)</sup> Proces ten przebiegać będzie jednak z różnym nasileniem w zależności m.in. od motywacji do prowadzenia eksportu i możliwości bezpośredniego kontaktowania się eksportera - producenta z ostatecznym nabywcą. Stąd też w przypadku eksporterów z krajów socjalistycznych proces ciągłego przystosowywania się do preferencji nabywców może ulegać znacznemu zakłóceniu w sytuacjach, gdy eksport jest wymuszony administracyjnie przy niedostatecznych motywach do jego rozwoju.

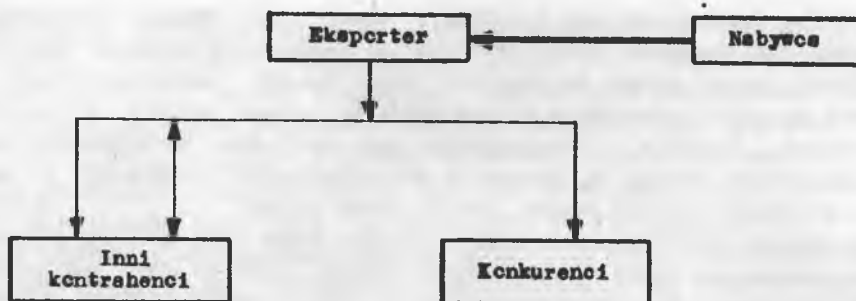


Rys.8. Struktura marketingowej orientacji zdominowanej przez nabywcę

dek). W tej ostatniej sytuacji proces komunikowania się może ulec zakłóceniu, w wyniku którego eksporter nie będzie w stanie optymalnie przystosować się do preferencji nabywcy, co może stać się przyczyną niepowodzenia eksportera.

Podstawowym zadaniem eksportera w ramach smawianej orientacji jest określenie optymalnego zakresu swojego partycypowania z punktu widzenia aspektów techniczno-technologicznych, organizacyjnych i finansowych w realizacji przedsięwzięcia eksportowego i możliwie korzystnego współdziałania często z szeregiem kontrahentów, którzy z reguły są w dużej lepszej pozycji przetargowej (por. rys. 8). „Optymalne partycypowanie” oraz „korzystny sposób współdziałania” można analizować zarówno z punktu widzenia relacji eksportera z danym nabywcą, jak i na tle całokształtu relacji (systemu relacji i powiązań) eksportera z kontrahentami i konkurentami. Cele związane z ujęciem dwustronnym oraz systemowym mogą różnić się znacznie, chociaż oczywiście są one ze sobą wzajemnie powiązane<sup>14)</sup>. Rozszerzenie analizy umożliwia późniejsze wyjaśnienie roli i pozycji eksportera w całokształcie jego powiązań z rynkiem zagranicznym i krajowym. W ujęciu dwustronnym eksporter może być pasywny, jednak w relacjach ze swoimi dostawcami oraz konkurencją może być aktywny (por. rys.9).

14) Na konieczność całościowego ujęcia wszystkich relacji danego przedsiębiorstwa zwracają uwagę L.E. G a d d e oraz L.-G. M a t t s s e n: Stability and Change ..., op. cit.



Rys.9. Marketingowa orientacja sdominowana przez nabywcę (całkowita relacja eksportera)

Dla analizy i projektowania działań marketingowych eksporters istotne jest, czy jego powiązanie z kontrahentami mają charakter trwały, czy incydentalny. W tym przypadku również nie można ograniczyć się do ujęcia dwustronnego. Może bowiem okazać się, iż warunkiem korzystnych powiązań incydentalnych eksporters z nabywcą są jego nieraz długoterminowe powiązania z poddostawcami i podwykonawcami. Jest to szczególnie charakterystyczne dla relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą towarów niestandardowych<sup>15)</sup>.

Zaproponowana klasyfikacja orientacji marketingowych uwzględni zarówno specyfikę produktów, jak i nabywców i eksporterów oraz warunków, w jakich oni działają. W trakcie badania zachowanie się nabywcy zachębowane, na tle udziału eksporters i nabywcy w początkowych fazach zakupu kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego, iż dla międzynarodowej wymiany z zakresu budownictwa charakterystyczne są sytuacje związane z paradygmatem aktywności nabywcy (sytuacje I i II)<sup>16)</sup>. Odpowiadają im więc orientacje: sdominowana przez nabywcę oraz kooperacyjna. Jednakże, jak podkreślono wcześniej, także związana z paradygmatem aktywności eksporters sytuacja III w określonych warunkach występuje na międzynarodowym rynku budowlanym. Stąd też odpowiadająca jej orientacja sdominowana przez sprzedającego również jest brana pod uwagę w dalszych rozważaniach.

### 3.2. Warianty relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych

Pojawienie się w obrocie międzynarodowym nowych jakościowo produktów w postaci kompleksowych przedsięwzięć budowlanych stworzyło eksporterom

<sup>15)</sup> Zob. rozdział 2.

<sup>16)</sup> Tamże.

i nabywcom, jak wspomniano wcześniej, specyficzne warunki działania. Obecność kompleksowych przedsięwzięć w międzynarodowej wymianie handlowej jest z jednej strony świadectwem nowych trendów technologicznych, a drugiej dążeniem eksporterów do zaspokajania potrzeb nabywcy w sposób kompleksowy, bardziej do rozwiązywania jego problemów niż sprzedaży samych produktów. Wymaga to oferowania nie pojedynczych produktów, a zestawu produktów i usług, które stwórzają pewną całość.

Na relacje pomiędzy eksporterem a nabywcą wpływ mogą mieć różne czynniki, przykładowo takie jak specyfika nabywcy, produktu czy gospodarki kraju eksportera. Określają one możliwości kształtowania nowych potrzeb nabywcy przez eksportera i/lub dostosowywania się eksportera do preferencji nabywcy. Z uwagi na charakter nabywcy (jego kompetencje, możliwości techniczno-technologiczne, organizacyjne i finansowe) oraz specyfikę przedmiotu obrotu stwierdzono bowiem, iż eksporter może, a często musi, w sposób bierny przystosowywać się do konkretnie sprecyzowanej przez nabywcę potrzeby. Nabywca może przejawiać zatem daleko idącą aktywność, jeśli chodzi o generowanie potrzeby, jej dokładne opisanie oraz przesądzenie sposobu materializacji. Aktywna lub bierna rola jednej ze stron znajduje swój wyraz w uogólnionej wariantowej prezentacji relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą. Wyróżnione warianty relacji związane są ściśle z wyszczególnionymi w poprzednim rozdziale orientacjami marketingowymi. Relacje te mogą bowiem przybrać charakter:

1. Oddziaływanie nabywcy na eksportera (aktywny nabywca, bierny eksporter) - wariant I zdominowany przez nabywcę.
2. Wzajemnego oddziaływania (interakcji) pomiędzy eksporterem a nabywcą (aktywny może być zarówno nabywca, jak i eksporter) - wariant II kooperacyjny.
3. Oddziaływanie eksportera na nabywcę (aktywny eksporter, bierny nabywca) - wariant III zdominowany przez eksportera.

Relacje pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych z istoty międzynarodowej wymiany w zakresie budownictwa kształtują się na rynku nieanonimowym. Podstawowy problem stojący przed przedsiębiorstwami działającymi na tym rynku to poprawne zidentyfikowanie sposobu współpracy z kontrahentami w celu wykorzystania połączonych zasobów w sposób efektywny<sup>17)</sup>. Zasoby determinują bowiem możliwości każdej ze stron (eksportera i nabywcy) określenia koncepcji przyszłego kompleksowego przedsięwzięcia (softwaru), jego materializacji (posiadane zasoby kadrowe, sprzętowe, materiałowe, finansowe) i odpowiedniego zorganizowania, przygotowanie i realizacji przedsięwzięcia. Każda ze stron może partycypować swoimi zasobami w różny sposób, zmieniający się w zależności od konkretnej, jednostkowej sytuacji. Niezbędne staje się zatem

<sup>17)</sup> Per. H. H a k e n s s o n, C. Ö s t b e r g : Industrial Marketing ..., op. cit.

projektowanie możliwych podziałów zasobów w zależności od wariantu relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą w warunkach, gdy z reguły istnieje konieczność adaptacji zasobów eksportera i zakresu jego partycypacji w danym przedsięwzięciu do preferencji nabywcy. Charakter rynku powoduje, iż eksporter powinien rozważyć w sposób indywidualny możliwości nabywcy i swoich potencjalnych podwykonawców. Nie oznacza to jednak (co wynika z wyżej wspomnianych wariantów), iż zawsze może on dowolnie, zgodnie z jego swoimi preferencjami wyszukać nabywców i podwykonawców, odpowiadających w sposób optymalny jego zasobom<sup>18)</sup>. W szczególności, gdy nabywca - zgodnie z wariantem pierwszym - jest aktywną stroną relacji z eksporterem i to on proponuje sposób i zakres udziału zasobów kontrahentów z punktu widzenia własnych kryteriów efektywności, staje się to nierealne<sup>19)</sup>.

Istota omawianego rynku powoduje, iż nabywca i eksporter z zasady nie uzyskują wyczerpującej wiedzy o sobie, co wynika z ich jednostkowych, często odosobnionych kontaktów<sup>20)</sup>. Stąd też relacje pomiędzy nimi powinny charakteryzować się dążeniem do rozwoju powiązań nieformalnych i wzajemnego zaufania<sup>21)</sup>. Strony mogą bowiem nawet dużo wiedzieć o sobie, jednak nie mogą przewidzieć, które ze zmiennych decyzyjnych ich partner weźmie pod uwagę. Zmienne decyzyjne różnią się zarówno w odniesieniu do różnych nabywców i sprzedających, jak i w czasie. Stąd też w przypadku tym mamy do czynienia z dynamicznymi zmianami, które można rozpatrywać zarówno w ramach danego nabywcy czy eksportera, jak i na tle relacji pomiędzy nimi. Te zmiany są bardzo trudne do przewidzenia. W skrajnym przypadku każdą relację pomiędzy eksporterem a nabywcą należałoby analizować oddzielnie, gdyż każda z nich będzie różniła się znacząco od innej. Kilkuletnia nieraz realizacja danego przedsięwzięcia sprawia z kolei, iż pomimo jednostkowych kontaktów eksportera z nabywcą możliwa staje się wymiana za-

18) Kryterium optymalności stanowią cele i korzyści, jakie spodziewa się uzyskać eksporter z partycypacji w danym kompleksowym przedsięwzięciu. W szczególności kryterium tym może być nadzieja poprawy pozycji na rynku, maksymalizacja wpływów czy optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów kapitałowych i kadrowych.

19) Efektywność działań może być analizowana zarówno z punktu widzenia eksportera, jak i nabywcy. Jednakże należy podkreślić, iż każda ze stron powinna zdawać sobie sprawę z pozycji, jaką może zająć w danym układzie relacji. Nie uwzględnienie tego faktu może prowadzić do poważnych konfliktów, szczególnie, gdy obok wspólnych występują również przeciwstawne cele stron.

20) Niekiedy działalność inwestycyjna danego inwestora może być prowadzona jednak przez bardzo długi okres, co może wiązać się z szerszym programem inwestycyjnym, jak i długim okresem jego realizacji. Stąd czasami wzajemna znajomość inwestora i eksportera może być znakomita.

21) Por. H. Haskenssen, J. Johanson: Heterogeneity in Industrial Markets and Its Implication for Marketing, Between Market and Hierarchy. (I. Hagg and P. Wiedersheim Paul, ed). Uppsala Universitet, 1984 s. 7-14.

równie informacji, jak i wiedzy technicznej. Współpraca zaś szeregu ogniw dysponujących wspólnie znacznymi zasobami dodatkowo przyczynia się do rozwoju nowych rozwiązań w trakcie realizacji kompleksowego przedsięwzięcia. Są to korzyści, które obie strony powinny czerpać z relacji pomiędzy sobą (obok korzyści typowe finansowych).

Specyficzne cechy rynku nieanonimowego, na którym odbywa się sprzedaż kompleksowych przedsiębiorstw budowlanych sprawiają, iż eksporter w swoich działaniach powinien nie tylko (i nie tylko) skoncentrować się na rozwoju odpowiednich weraży marketingu mix, lecz powinien dążyć do tego, ażeby jego możliwości adaptacji do preferencji nabywcy, szczególnie w dwóch pierwszych wariantach, były możliwie duże, by procesowi adaptacji podporządkowane było konstruowanie kanałów informacyjnych i rozwój powiązań opierających się na wzajemnym zaufaniu (w tym powiązań nieformalnych - por. tab. 3).

T a b e l a 3

Zasady marketingowych działań eksportera na rynku anonimowym i rynku kompleksowych przedsięwzięć budowlanych

Warianty	I	II	III
Rynek anonimowy			X
Rynek kompleksowych przedsięwzięć budowlanych	X	X	X <sup>2</sup>
Istota podejścia eksportera do relacji z nabywcą	rozwój formalnych i nieformalnych powiązań techniczno-technologicznych, finansowych i organizacyjnych w warunkach koniecznej adaptacji do preferencji nabywcy		rozwój strategii marketingowej w celu kształtowania preferencji nabywców i aktywnego dostosowywania się do ich potrzeb
Koncepcje działania eksportera	koncepcja optymalnego partycypowania w realizacji kompleksowego przedsięwzięcia jako efektu identyfikacji możliwie korzystnego sposobu współdziałania z szeregiem kontrahentów		koncepcja marketingu mix

<sup>2</sup>Zasady działania eksportera kompleksowych przedsięwzięć budowlanych zgodne z wariantem trzecim realizowane są w ograniczonym stopniu, proporcjonalnie do możliwości standaryzacji kompleksowych przedsięwzięć budowlanych.

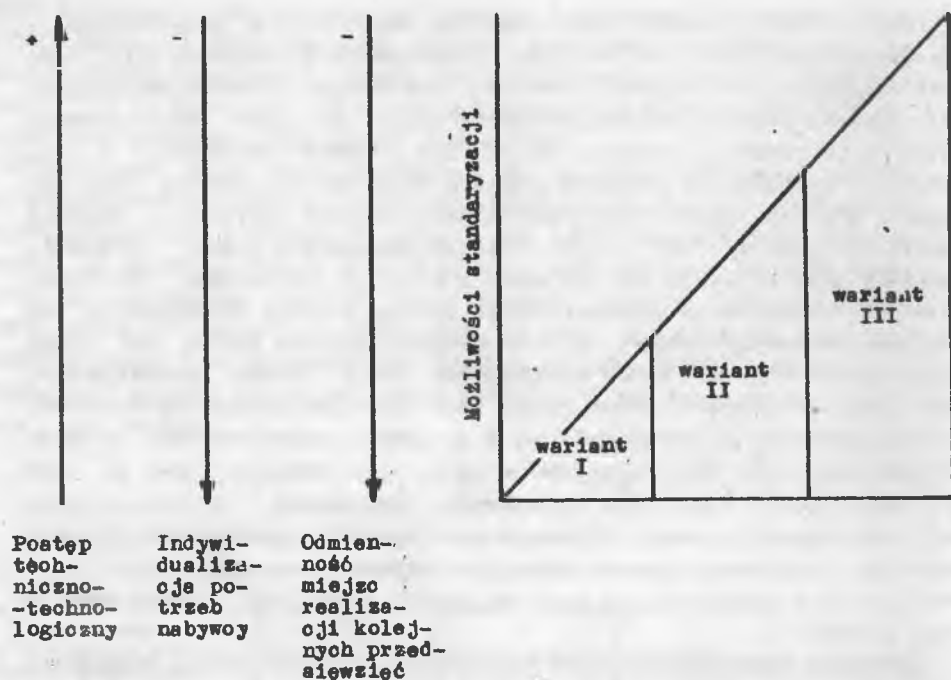
Relacje pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych kształtują się na rynku nieanonimowym w warunkach ograniczonych możliwości standaryzacji produktu budowlanego. Procesem standaryzacji objętych jest szereg towarów sprzedawanych na rynku nieanonimowym (dotyczy to zarówno niektórych maszyn, jak i towarów masowych). W tym przypadku bezpośrednie kontakty pomiędzy eksporterem a nabywcą mogą być ograniczone, szczególnie, gdy częstotliwość zakupów jest duża. Nabywca często nie jest świadomy w pełni, kto jest sprzedawcą danego produktu, ponieważ produkt kupuje się „na rynku”, a nie od konkretnego przedsiębiorstwa. Eksporter sprzedający towary o dużym stopniu standaryzacji zna z reguły zmienne decyzyjne, jakie potencjalny nabywca bierze pod uwagę przy wyborze dostawcy. Każdy kupujący zna także ofertę sprzedającego, gdyż jest ona określona przez rynek. Stąd też relacje pomiędzy eksporterami a nabywcami są bardzo podobne. W przypadku zaawansowanego procesu standaryzacji produktów zbywanych na rynku nieanonimowym, rynek ów może przejąć niektóre cechy rynku anonimowego. Kompleksowe przedsięwzięcia budowlane na ogół są mało podatne na standaryzację, chociaż niektóre z nich (np. kompleksowe przedsięwzięcia budownictwa mieszkaniowego) prezentują już w odniesieniu do znacznej części składników zaawansowania tego procesu.

Możliwość standaryzacji i/lub konieczność indywidualizacji kompleksowych przedsięwzięć wpływa istotnie na relacje pomiędzy eksporterem a nabywcą. Podkreślić należy, iż możliwość standaryzacji kompleksowych przedsięwzięć można rozważać zarówno w kontakcie całego kompleksowego przedsięwzięcia, jak i jego poszczególnych składników. Z reguły owe możliwości są ograniczone przez bardzo zindywidualizowane preferencje nabywcy, odmienność miejsc realizacji kolejnych przedsięwzięć, jak i stopień zaawansowanie postępu techniczno-technologicznego (por. rys. 10).

Konieczność indywidualizacji kompleksowych przedsięwzięć jako efekt procesu przystosowywania się do wymogów nabywcy, może polegać na istotnych zmianach całego przedsięwzięcia lub na zmianach jego poszczególnych składników. Nawiązując do wyżej zaprezentowanych trzech wariantów relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą procesa przystosowania może przebiegać odpowiednio:

- 1) gdy nabywca precyzuje szczególnie swoje preferencje (wariant I),
- 2) gdy nabywca określa ogólnie swoje preferencje związane z przyszłym zakupem (wariant II),
- 3) gdy eksporter przedstawia nabywcy ogólny projekt i założenia kompleksowego przedsięwzięcia, a później w ramach szczegółowego projektowania dostosowuje się do indywidualnych preferencji nabywcy (wariant III).

W dwóch pierwszych wariantach rola eksportera polega z reguły - w większym (wariant I) lub w mniejszym stopniu (wariant II) - na biernym przystosowywaniu się do potrzeb nabywcy. Trzeci wariant natomiast ze swej istoty zakłada aktywne przystosowywanie się do potrzeb nabywcy na tle



Rys.10. Wpływ możliwości standaryzacji kompleksowych przedsięwzięć budowlanych na relacje eksportera z nabywcą

uprzednio zaproponowanej przez eksportera wersji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego.

Wzrost możliwości standaryzacji poszczególnych składników kompleksowego przedsięwzięcia powoduje, że prężenie przez eksportera aktywnej roli staje się bardziej realne<sup>22)</sup>. Zmienna konfiguracja standaryzowanych składników oznacza nową propozycję eksportera i możliwość różnorodnego zaspokojenia indywidualizowanych preferencji nabywcy. Brak możliwości standaryzacji poszczególnych składników oznacza natomiast mniejszą siłę przetargową eksportera (nie może on bowiem nabywcy zbyt wiele zaoferować) i związany jest z dwoma pierwszymi wariantami, gdzie nabywca mniej lub bardziej sztywno określa kształt kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego oraz sposoby jego realizacji i przekazuje eksporterowi polecenie wykonania zlecenia.

W prezentowanych trzech wariantach eksporter lub nabywca alternatywnie mogą realizować składniki obejmujące software danego kompleksowego

<sup>22)</sup> Należy zauważyć, że eksporter chcąc pełnić aktywną rolę powinien wytworzyć wszystkie, bądź co najmniej podstawowe, składniki w ramach danego przedsięwzięcia. W przeciwnym razie jego rola jest sztywno określona i będzie bardzo mocno przez nabywcę, a kompletacja przez eksportera różnych składników odbywać się może pod bezpośrednią nadzorem nabywcy.



przedsięwzięcia, natomiast składniki związane z hardwarem z złożenia wykonują eksporter, łącząc ze sobą wszystkie składniki danego przedsięwzięcia<sup>23)</sup>.

Łączenie poszczególnych składników w całość jest procesem złożonym, tym bardziej, iż struktura składników z uwagi na ich indywidualizację zmienia się w każdym kolejnym przedsięwzięciu. W związku z tym warto zauważyć, iż istniejące w literaturze pojęcie tzw. marketingu symbiotycznego z reguły odnosi się do potrzeby łączenia (symbiozy) różnych podmiotów (np. filii, oddziałów eksportera i jego kontrahentów) w ramach jednej struktury organizacyjnej<sup>24)</sup>. W zakresie kompleksowych przedsięwzięć budowlanych obok symbiozy podmiotowej można i należy analizować również, w ramach produktu, dodatkowo symbiozę przedmiotową - symbiozę poszczególnych składników przedsięwzięcia.

W wariancie zdominowanym przez eksportera (wariant III) założyć można symbiozę podmiotową i przedmiotową eksportera, gdyż potencjalnie jedno przedsiębiorstwo (organizacja) może dostarczyć nabywcy wszystkie składniki kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. Możliwość takiej symbiozy wymaga przekształcenia produktu mix danego przedsiębiorstwa w taki sposób, by mogło ono zaoferować bardzo szeroką gamę składników tworzących dane kompleksowe przedsięwzięcie<sup>25)</sup>. W tym celu eksporter powinien dokonać analizy dotychczas oddzielnie eksportowanych składników i zbadać, w jakim stopniu można je wykorzystać przy tworzeniu danego kompleksowego przedsięwzięcia oraz określić jakie składniki lub ich elementy należy dołączyć do już istniejących, by razem stanowiły one sprawnie działającą całość. Jeżeli jest to możliwe, eksporter powinien dążyć do zapewnienia możliwie dużego zakresu modularności przedsięwzięcia, co daje potencjalnie szeroką skalę adaptacji składników i całego przedsięwzięcia do wynogów przyezłych nabywców. Owo przekształcanie może być poprzedzone przykładowo łączeniem różnych niezależnie dotąd działających przedsiębiorstw w jeden organizm, będący w stanie sprostać zarówno problemom techniczno-technologicznym, jak i finansowym oraz organizacyjnym. Analiza procesu przekształcania eksportu poszczególnych składników w sprzedaż kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego powinna brać pod uwagę możliwość oddzielnej sprzedaży tych składników, które uzupełniają

<sup>23)</sup> Można wyobrazić sobie również sytuację, gdy inwestor realizuje wszystkie składniki i łączy je ze sobą w kompleksowe przedsięwzięcie. W tym przypadku jednak nie ma oczywiście sprzedaży czy eksportu, gdyż przedsięwzięcie jest wykonywane własnymi siłami inwestora.

<sup>24)</sup> Por. L. A d l e r : Symbiotic marketing. Harvard Business Review, November - December 1966 s. 59-71.

<sup>25)</sup> Produkt mix danego przedsiębiorstwa obejmuje całość ofertowanych przez nie towarów i usług.

już istniejące, tworząc pewną funkcjonalną całość. Składniki, które są przygotowywane jako części danego kompleksowego przedsięwzięcia przez jednego eksportera powinny być z założenia bardziej komplementarne niż składniki dostarczane przez różnych eksporterów. Przy założonej w wariantcie trzecim stosunkowo dużej możliwości standaryzacji składników lub ich elementów oraz wspomnianej przewadze eksportera w zakresie ich komplementarności, istnieją ograniczone możliwości wprowadzania do danego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego obcych składników, związanych zarówno z jego hardwarem, jak i softwarem. Prowadzi to do zależności techniczno-technologicznej nabywcy od eksportera i wytwarza u nabywcy poczucie lojalności, co zapewnia eksporterowi potencjalne dochody w przyszłości. Z drugiej jednak strony przy dużej standaryzacji składników możliwe jest stworzenie nabywcy dogodnych warunków finansowych, np. leasing czy sprzedaż retalna.

W wariantcie kooperacyjnym (wariant II) przyjmuje się symbiozę przedmiotową i podmiotową eksportera i nabywcy. W tym przypadku proces przystosowawczy przebiega w sytuacji, gdy eksporter dostarcza niektóre składniki (z reguły są to składniki o zasadniczym znaczeniu dla hardware'u danego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego), natomiast pozostała kompletuje, starając się dostosować ich zastaw do projektu przyszłego przedsięwzięcia, na który to duży wpływ ma nabywca, zaś możliwość standaryzacji składników jest ograniczona. Symbioza przedmiotowa polega tu zatem z reguły na adaptacji składników hardware'u oferowanych przez eksportera do składników software'u przygotowanych przez nabywcę. Adaptacja ta ma charakter permanentny, tzn. eksporter w każdym kolejnym przedsięwzięciu dostosowuje dostarczone przez siebie i podwykonawców składniki w taki sposób, by kompleksowa przedsięwzięcia budowlane spełniło założone przez nabywcę (aktywna rola) oraz samego eksportera (aktywna rola) charakterystyki techniczno-technologiczne oraz organizacyjno-finansowe. Tak rozumiana adaptacja przebiegająca za każdym razem w odmiennych warunkach wymaga również symbiozy podmiotowej eksportera i nabywcy.

W wariantcie zdominowanym przez nabywcę (wariant I) symbioza przedmiotowa, rzadziej podmiotowa nabywcy z eksporterem tworzy się dopiero w fazie realizacji kompleksowych przedsięwzięć budowlanych. W tym bowiem przypadku, zgodnie z przyjętymi założeniami, nabywca (może nim być przyszły użytkownik) sam określa założenia oraz strukturę kompleksowego przedsięwzięcia opracowując składniki software'u oraz dostarczając niektóre składniki hardware'u lub ich elementy. Pozostałe nabywca kupuje od eksportera, dążąc do zapewnienia ich zgodności ze swoimi. W sytuacji aktywnej roli nabywcy może on zatem osiągnąć korzyści związane z precyzyjnym dostosowaniem składników planowanego przedsięwzięcia do swoich indywidualizowanych preferencji zawartych w szczegółowym projekcie przedsięwzięcia (software). Jednakże, z uwagi na możliwą dopiero w fazie realizacji przedsięwzięcia symbiozę techniczno-technologiczną i organizacyjną

nabywcy z eksporterem, mogą niekiedy wystąpić trudności w osiągnięciu zaprojektowanego optimum dla całego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. Aby ograniczyć to niebezpieczeństwo, aktywna rola nabywcy w tym wariancie powinna przejawiać się zarówno jako kompetencja techniczno-technologiczna, jak i w zakresie doboru składników, często z różnych źródeł, mimo że firmowanych przez jednego eksportera.

Zaprezentowane w niniejszym rozdziale warianty relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych kształtujących się na rynku nieanonimowym w warunkach ograniczonej możliwości standaryzacji produktu - systemy koncentrowały się na wybranych aspektach tych relacji, eksponując ich zróżnicowany charakter. Konkretyzacja ogólnej do tej pory analizy kontaktów eksportera i nabywcy poprzez badanie odpowiednio wynikających z przedstawionych wariantów relacji układów powiązań techniczno-technologicznych, finansowych i organizacyjnych stanowi przedmiot rozważań kolejnego rozdziału.

## 4. POWIĄZANIA POMIĘDZY EKSPORTEREM A NABYWCĄ KOMPLEKSOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ BUDOWLANYCH

Ukazane do tej pory ogólne odrębności eksportu budownictwa od innych form wymiany międzynarodowej opartych na zasadach marketingu można skontretyzować za pomocą analizy szczegółowych powiązań pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych. Zgodnie z przyjętym we wprowadzeniu założeniem marketingowa koncepcja eksportu budownictwa obejmuje bowiem, obok badania relacji opisujących całokształt kontaktów pomiędzy eksporterem a nabywcą, również analizę powiązań dotyczących niższych poziomów uogólnienia. Celem niniejszego rozdziału jest zatem zaproponowanie odpowiednich wersji powiązań zgodnych z charakterem relacji w każdym z przedstawionych wariantów.

Analizowane powiązania dotyczą kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami rozpatrywanymi jako tzw. „czarne skrzynki”. W tym ujęciu ograniczają się one do kontaktów kontraktowych, obejmujących sformalizowane powiązania techniczno-technologiczne, finansowe i organizacyjne<sup>1)</sup>. Z uwagi jednak na wagę kontaktów pomiędzy osobami reprezentującymi partnerów wymiany dalsze rozważania uwzględniają również w niezbędnym zakresie nieformalny aspekt tych powiązań, wynikający z socjologiczno-psychologicznej sfery kontaktów pomiędzy konkretnymi osobami z przedsiębiorstw kontrahentów. W trakcie badań zaobserwowano, iż ich rola w eksporcie budownictwa jest znacząca, chociaż nie można jej oczywiście przeceniać<sup>2)</sup>. Z drugiej strony zagadnienie to stanowi problem szerszy, dotyczący w ogóle wymiany międzynarodowej. Badania jej uczestników bardzo często nie mogą bowiem dać jednoznacznej odpowiedzi na pytania: dlaczego dany eksporter sprzedaje danemu nabywcy lub dlaczego nabywca kupuje właśnie od danego eksportera, szczególnie, gdy bierze się pod uwagę jedynie formalne powiązania techniczno-technologiczne, finansowe i organizacyjne podmiotów wymiany.

Ogólnie rzecz ujmując powiązania między eksporterem a nabywcą można podzielić na materialne oraz informacyjne. Powiązania materialne umożliwiają przepływ i łączenie potencjału techniczno-technologicznego, finansowego i organizacyjnego kontrahentów. Dotyczą one zatem produktu, środków pieniężnych oraz struktur organizacyjnych. Każdy z wymienionych ro-

1) O ile jednak cykl transakcyjny analizowany jest z reguły z punktu widzenia sprzedającego (eksportera), o tyle w prezentowanych powiązaniach, co wynika z przyjętych założeń, uwzględnia się obie strony międzynarodowej wymiany w zakresie budownictwa.

2) Por. rozdział 2.

dzajów powiązań materialnych spełnia odmianną funkcję, a mianowicie: powiązania techniczno-technologiczne - funkcję przygotowania koncepcji i realizacji produktu, powiązania finansowe - funkcję organizowania przepływu pieniądza, powiązania organizacyjne - funkcję kształtowania struktur organizacyjnych pomiędzy szeregiem kontrahentów.

Drugi wyróżniony typ powiązań - powiązania informacyjne - są niezbędne dla komunikowania się kontrahentów, które może mieć charakter sformalizowany bądź nieformalny. To rozróżnienie, jak wyżej podkreślono, jest bardzo istotne dla badania funkcjonowania eksportu budownictwa. W pierwszym przypadku obejmuje ono typowe przebiegi informacyjne uchwycone np. w postaci obiegu niektórych dokumentów i sprawozdań służących tylko w sposób sformalizowany wzajemnemu informowaniu się.<sup>3)</sup> Drugi przypadek obejmuje te wszystkie kontakty informacyjne istotne dla stosunków pomiędzy kontrahentami, które wykraczają poza układ sformalizowanego komunikowania się.

Istotnym warunkiem sprawności analizowanych powiązań materialnych jest zapewnienie łączności pomiędzy różnymi uczestnikami eksportu budownictwa, którą określa się jako możliwość oddziaływania (jednokierunkowego lub wzajemnego), a zwłaszcza szczególności - przekazywania informacji<sup>4)</sup>. Przepływ informacji towarzyszy zatem powiązaniom materialnym. Stąd też powiązania materialne i informacyjne trudno jest rozdzielić i analizować w sposób odizolowany. Dlatego w dalszych rozważaniach będą one rozpatrywane łącznie.

Od sprawności poszczególnych powiązań pomiędzy partnerami wymiany zależy w dużej mierze sprawność mechanizmu funkcjonowania eksportu budownictwa. Sama łączność nie oznacza jednak automatycznie, iż następuje proces „współprzyczynienia się do wspólnego powodzenia”. Niezbędnym warunkiem, by proces ten zaistniał, jest występowanie przewagi współdziałania pozytywnego nad negatywnym<sup>5)</sup>. W trakcie analizy i projektowania powiązań pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w eksport budownictwa można nawiązać do układów symbiotycznych zaprezentowanych w podrozdziale 3.2., w których zastaw podmiotów i ich rola zmieniają się. Z założenia jednak są to zawsze układy charakteryzujące się cechami współdziałania pozytywnego. Zakłócenia i elementy współdziałania negatywnego mogą mieć miejsce wtedy, gdy proponowane układy symbiotyczne zostają naruszone np. poprzez oheć odgrywania przez jednego z podmiotów roli nieadekwatnej do przypisanej mu w danym wariancie, np. dążenie eksportera do uczestniczenia w kreowaniu potrzeby w wariancie zdominowanym przez nabywcę lub

3) Por. J. Zieleniewski; Organizacja zespołów ludzkich: wstęp do teorii organizacji i kierowania. PWN, Warszawa 1978 s.128.

4) Por. J. Zieleniewski; Organizacja..., op.cit. s.115.

5) Zob. T. Kotarbiński; Traktat o dobrej robocie, Zakłady Narodowe im. Ossolińskich, Wrocław - Warszawa 1965 s.97 i dalsze.

chęć bezpośredniego oddziaływania przez nabywcę na układ kooperacyjny generalnego wykonawcy w wariancie zdominowanym przez eksportera.

Należy jeszcze zauważyć, iż z uwagi na swoją specyfikę eksport kompleksowych przedsięwzięć budowlanych wymaga wyjątkowo sprawnego komunikowania się różnych podmiotów w nim uczestniczących oraz ich nasilonego współdziałania. Powtarzające się współdziałanie powoduje wykształcenie się dróg, po których odbywa się łączność, czyli kanałów informacyjnych. W eksporcie budownictwa kanały łączące eksportera i nabywcę mają często charakter przejściowy i istnieją tylko w okresie realizacji danego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego, który może trwać jednak kilka lat. Znacznie trwalszy charakter w tej formie wymiany posiadają kanały informacyjne pomiędzy generalnym wykonawcą a podwykonawcami<sup>6)</sup>.

#### 4.1. Analiza powiązań techniczno-technologicznych

Zgodnie z poczynionymi uprzednio założeniami funkcją powiązań techniczno-technologicznych jest przygotowanie koncepcji i realizacja kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. Powiązania te obejmują zarówno materialne, jak i informacyjne powiązania techniczno-technologiczne eksportera i nabywcy. W pierwszych fazach zakupu zidentyfikowanych w modelu zachowania się nabywcy, dotyczących generowania potrzeby i tworzenia koncepcji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego relatywnie większą rolę odgrywają powiązania informacyjne, podczas gdy w fazie realizacji dominują powiązania materialne.

Dwa pierwsze warianty relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą (zdominowany przez nabywcę i kooperacyjny) zakładają aktywną rolę tego ostatniego, przy czym - jak podkreślono w trakcie analizy zachowania się nabywcy na międzynarodowym rynku budowlanym - aktywność ta przejawia się szczególnie wyraźnie w pierwszych trzech fazach procesu zakupu, w których rodzi się zapotrzebowanie na dane kompleksowe przedsięwzięcie budowlane oraz przesądza się jego aspekty techniczno-technologiczne. Aktywność nabywcy wynika m.in. z jego wysokich kompetencji technicznych, na które składają się w różnym stopniu również kompetencje podmiotów reprezentujących go lub stojących po jego stronie, takich jak gremia ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych czy użytkownik.

Inicjatywa stworzenia kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego może być rezultatem identyfikacji istniejącego na rynku popytu na dobra czy usługi, które mają się zmaterializować lub być świadczone dzięki jego realizacji. Związane jest to z racjonalnymi przesłankami działania nabywcy - inwestora, których punktem wyjścia są sygnały docierające do niego z rynku, uruchamiające, jeżeli są pozytywnie oceniane przez decy-

6) Trwały charakter kontaktów pomiędzy tymi podmiotami zaobserwowano podczas badań. Zob. rozdział 2.5.

dentów, procesa przygotowania koncepcji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. W tym przypadku podstawową rolę odgrywają sformalizowane powiązania informacyjne nabywcy z rynkiem. Niejednokrotnie jednak, o czym również wspomniano w trakcie analizy zachowania się nabywcy, generowanie potrzeby może być związane z dążeniem inwestora do zwiększenia swojego prestiżu lub zmniejszenia luki technologicznej. W takiej sytuacji niezbędna staje się uwzględnienie również niesformalizowanych powiązań informacyjnych, których celem jest skłonienie decydentów do zainicjowania procesu tworzenia koncepcji przedsięwzięcia. Warto zatem w tym miejscu podkreślić, iż w omawianych tu dwóch pierwszych wariantach relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych zarówno informacyjne powiązania sformalizowane, jak i niesformalizowane, dotyczące generowania potrzeby kształtowane są, z założenia, bez udziału potencjalnych eksporterów.

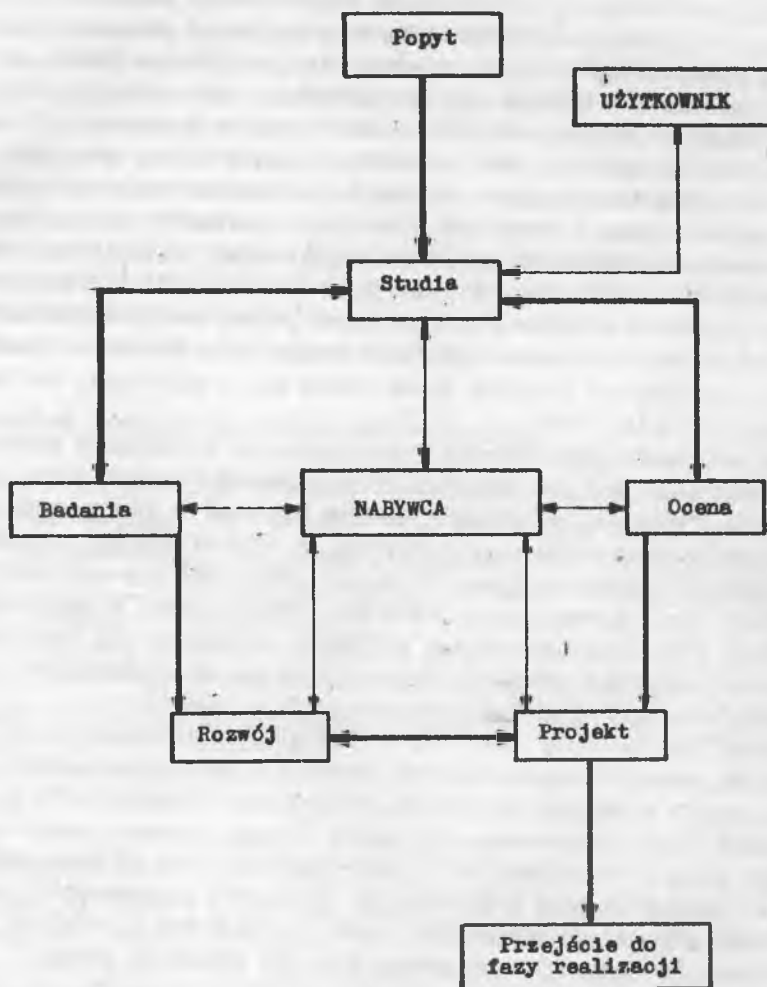
Rozwój koncepcji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego następuje w drodze realizacji szeregu stadiów, które wymagają odpowiedniego zasobu informacji docierających sformalizowanymi kanałami informacyjnymi.

W wariantcie zdominowanym przez nabywcę, w stadium studiów należy dokonać szacunku popytu na dobra lub usługi świadczone potencjalnie dzięki planowanemu kompleksowemu przedsięwzięciu budowlanemu, z uwzględnieniem informacji dotyczących realizacji podobnych przedsięwzięć, implikacji wprowadzenia nowych elementów w koncepcji danego przedsięwzięcia oraz warunków jego realizacji w miejscu budowy (por. rys.11).

Podstawą stadium oceny jest w tym przypadku przewidywanie co do zakresu działań, kosztów oraz czasu niezbędnych dla urzeczywistnienia przedsięwzięcia. Po wstępnych szacunkach możliwe jest przeprowadzenie ponownych badań w celu znalezienia propozycji lepiej zaspokajających przewidywany popyt. Stadia studiów i oceny prowadzić mogą do powtarzania prac, a ich efektem jest przyjęcie lub odrzucenie proponowanej koncepcji przedsięwzięcia. Większość czynności projektowych i dalszych badań poprzedzona jest decyzją kontynuacji prac nad koncepcją danego przedsięwzięcia.

Projektowanie jest de facto studium decyzyjnym, które określa prawie w całości koszty kompleksowego przedsięwzięcia. Stąd też, by zapewnić dokładność i rzetelność projektu, niezbędne jest również przeprowadzenie badań w miejscu przewidywanej realizacji danego przedsięwzięcia.

Kompetencje nabywcy w analizowanym wariantcie obejmują wszystkie składniki kompleksowego przedsięwzięcia. W przypadku gdy nabywca - inwestor tworzy dane przedsięwzięcia na rzecz znanego lub prawdopodobnego użytkownika, ważne stają się możliwe dokładne rozeznanie jego preferencji. Niezbędna jest zatem albo bezpośrednia wymiana informacji czy bezpośredni udział użytkownika w fazie kształtowania koncepcji przedsięwzięcia albo wspomniane badanie wymagań użytkowników (por. rys.11).

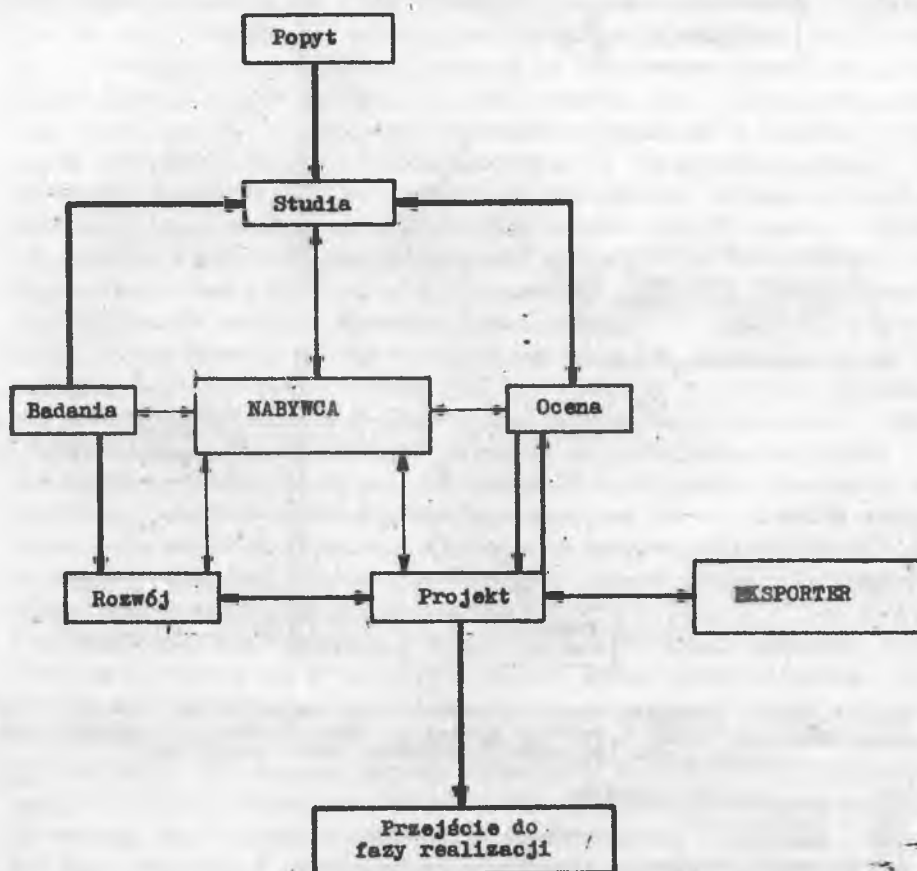


Rys.11. Model przepływu informacji związanych z rozwojem koncepcji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (wariant zdominowany przez nabywcę)

Założona w wariantcie zdominowanym przez nabywcę bierna rola eksportera oznacza, iż nie przewiduje się jego udziału w powiązaniach techniczno-technologicznych, których celem jest określenie koncepcji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego i sposobu jego materializacji. Natomiast wariant kooperacyjny dopuszcza wystąpienie interakcji pomiędzy nabywcą a eksporterem, związanych ze szczegółowymi rozwiązaniami poszczególnych składników przedsięwzięcia. W szczególności zakłada on, iż po wpłynięciu (w fazie doboru realizatorów) opinii i propozycji potencjal-

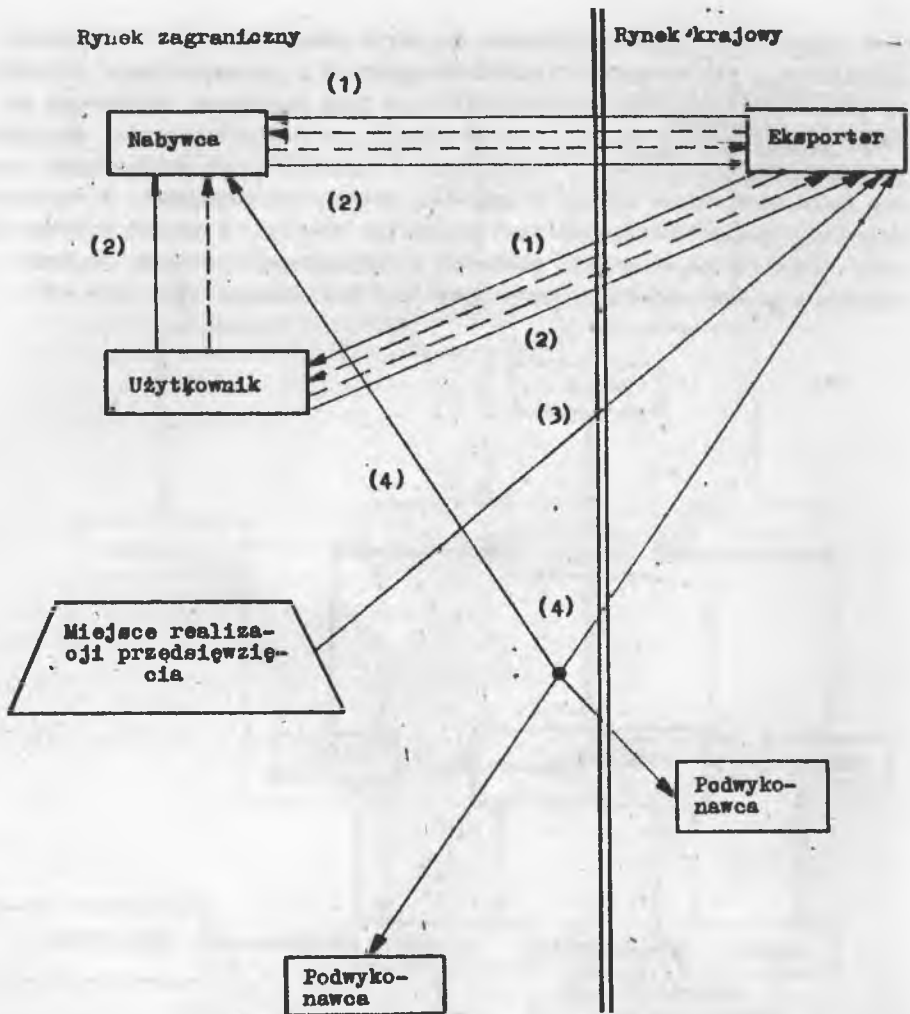


nnych eksporterów nabywca-inwestor dokonuje pewnych korekt dotyczących specyfikacji czy wstępnych szkiców związanych z poszczególnymi składnikami przedsięwzięcia. Informacje dotyczące tych zagadnień skierowane są do komórki projektowej nabywcy, gdzie powinny zostać porównane z, uprzednio sporządzonymi prognozami i szacunkami. W uzasadnionych przypadkach mogą one spowodować pewne zmiany w zakresie wybranych składników. W wariancie kooperacyjnym projektowanie jest zatem tym stadium, w ramach którego celowe staje się uruchomienie powiązań informacyjnych pomiędzy nabywcą i eksporterem kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (por. rys.12).



**Rys.12. Udział eksportera w systemie powiązań informacyjnych związanych ze stadiami powstawania koncepcji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (wariant kooperacyjny)**

W wariancie zdominowanym przez eksportera przewiduje się aktywną rolę sprzedającego już od fazy generowania potrzeby i określania koncepcji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego, co łączy za sobą jego odpo-



Rys.13. Model powiązań techniczno-technologicznych eksportera w fazach generowania potrzeby i rozwoju koncepcji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (wariant sdominowany przez eksportera)

- (1) - generowanie potrzeby,
- (2) - preferencje,
- (3) - badania,
- (4) - projektowanie

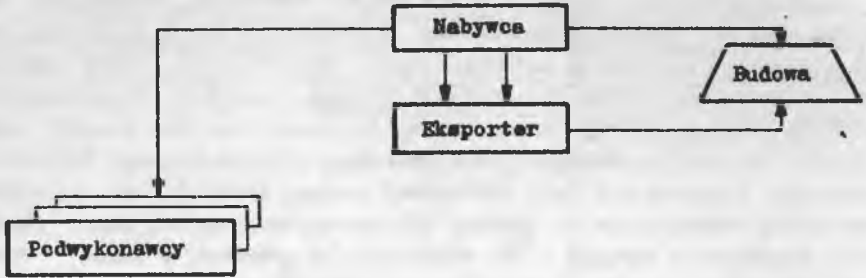
—————> - powiązania sformalizowane,  
 - - - - -> - powiązania niesformalizowane

wiedzialność za całość działań związanych z tworzeniem wyżej wspomnianej koncepcji, jak i później za jej materializację.

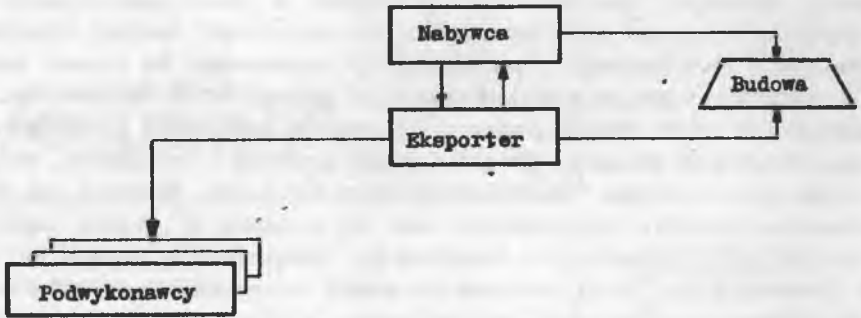
Odpowiedzialność i związane z tym ryzyko eksportera, obejmujące wszystkie fazy powstawania kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego, wymaga odpowiednich powiązań informacyjnych i materialnych, które umożliwią mu - w omawianym zakresie - sprostać wymogom techniczno-technologicznym nabywcy. Z uwagi na wspomniane wcześniej ograniczone możliwości standaryzacji większości składników kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego eksporter z reguły nie może zaoferować swojego produktu bez uprzedniego uzyskania bezpośrednio od nabywcy informacji dotyczących jego preferencji. Zapewnienie dopływu i ich transmisja do nabywcy, a także dostępność do innych informacji warunkujących realizację kolejnych faz powstawania koncepcji przedsięwzięcia wymaga od eksportera skonstruowania powiązań informacyjnych zarówno sformalizowanych, jak i niesformalizowanych (por. rys.13). W rezultacie powiązań materialnych z nabywcą oraz emisji informacji kanałami sformalizowanymi i niesformalizowanymi (1) eksporter generuje potrzebę i spodziewa się uzyskać wstępną akceptację realizacji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. Za pomocą kanałów (2) otrzymuje dane dotyczące preferencji nabywcy i/lub użytkownika. Dla opracowania opisu przedsięwzięcia i koncepcji realizacji poszczególnych jego składników eksporter prowadzi prace badawcze i projektowe, wykorzystując sformalizowane kanały informacyjne (3) i (4). Podobnie jak w poprzednim wariantcie projektowanie jest tym stadium, w którym ogniskują się powiązania materialne i informacyjne eksportera z nabywcą, a także z podwykonawcami, jeśli zamierza on zlecić im realizację niektórych składników przedsięwzięcia lub ich części. W fazie rozwoju koncepcji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego eksporter określa również zakres, źródła oraz przebieg informacji (łącznie ze sprzężeniami zwrotnymi - spodziewanymi reakcjami nabywcy i ewentualnych podwykonawców) niezbędnych na każdym etapie realizacji przedsięwzięcia.

We wszystkich analizowanych w pracy wariantach relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą jak i wariantach układów symbiotycznych zakłada się, iż eksporter musi uczestniczyć przynajmniej w fazie realizacji (budowy) kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. Określona w ramach poszczególnych wariantów odmienna pozycja eksportera sprawia jednak, iż powiązania techniczno-technologiczne w trakcie realizacji przedsięwzięcia, kształtują się w sposób zróżnicowany, zdeterminowany specyfiką wariantów (por. rys.14). W szczególności w zakresie powiązań informacyjnych zróżnicowanie dotyczy źródeł i kierunku przepływu informacji. O ile w pierwszym wariantcie powiązania te w fazie realizacji przedsięwzięcia znajdują się pod dużym wpływem nabywcy, o tyle w dwóch pozostałych kształtowane są ze znacznym udziałem eksportera (wariant II) lub wyłącznie przez eksportera (wariant III). Powiązania materialne kształtują się w sposób podobny zgodnie z przedmiotowymi wersjami układów symbiotycznych

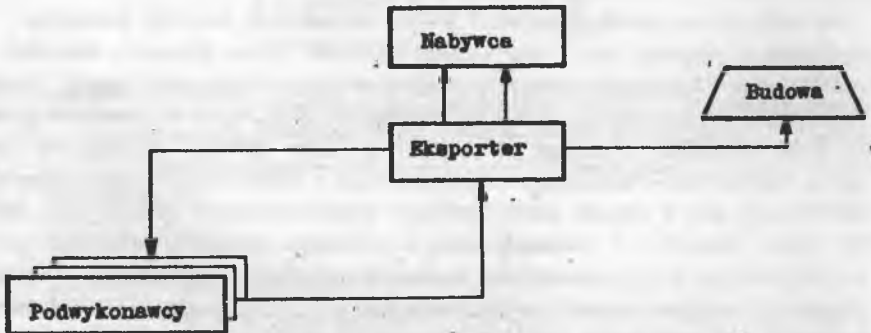
## W a r i a n t I



## W a r i a n t II



## W a r i a n t III



Rys.14. Powiązania techniczno-technologiczne w trakcie realizacji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego

zaprezentowanych w poprzednim rozdziale. Również i w tym przypadku w wariacie trzecim nie przewiduje się z reguły występowania powiązań materialnych pomiędzy eksporterem a nabywcą.

Dotychczasowa prezentacja powiązań techniczno-technologicznych wskazuje, iż inicjatywa w zakresie strategii produktu z reguły należy do nabywcy. Jest to niewątpliwie jedna z najbardziej charakterystycznych cech specyficznych eksportu kompleksowych przedsięwzięć budowlanych. Dla pogłębienia analizy warto również zastanowić się, w jakim stopniu wyróżnione w trakcie badania zachowania się nabywcy rodzaje kompleksowych przedsięwzięć budowlanych mogą ograniczyć lub wzmocnić aktywną rolę nabywcy w realizacji strategii produktu.

Kompleksowe przedsięwzięcia budownictwa mieszkaniowego mogą mieć charakter powtarzalny, a przy ich ocenie dużą rolę odgrywa oryginalność, jakość i wyposażenie. Proces projektowania jest zdominowany elementami bezpieczeństwa oraz estetyką. Z reguły składnik projektowania jest zintegrowany ze składnikiem wykonawstwa budowlanego, co czyni potencjalnie z eksportera (w szczególności z przedsiębiorstwa budowlanego) kompetentny podmiot w zakresie przejęcia na siebie strategii produktu. W omawianym przypadku eksporter może być odpowiedzialny za strategię produktu zarówno, gdy przedsięwzięcia są realizowane w celu ich sprzedaży, jak i dzierżawy. W tej sytuacji eksporter może nawet zrealizować fizycznie dane przedsięwzięcie, a dopiero później wyszukać klientów. Jest to wyjątkowa wersja eksportu budownictwa, gdy zakup kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego następuje po jego wytworzeniu.<sup>7)</sup>

Aktywna rola eksportera w omawianym tu zakresie może być wzmocniona poprzez rozwój budownictwa uprzemysłowionego. Dzięki wspomnianej powtarzalności budownictwa mieszkaniowego i możliwości jego standaryzacji, szereg składników przedsięwzięcia może być tworzony poza miejscem budowy, co wymaga dokładnego sprecyzowania przez eksportera rodzaju i ilości mieszkań, jakie zamierza eksportować, a następnie skoordynowania sprzedaży z produkcją prefabrykatów za pomocą aktywnej strategii marketingowej.

Popyt na kompleksowe przedsięwzięcia budownictwa ogólnego jest relatywnie dużo mniejszy niż na kompleksowe przedsięwzięcia budownictwa mieszkaniowego. Jest on często generowany przez samych nabywców lub ich ekspertów, względnie przez inne podmioty związane z importem bezpośrednio lub pośrednio, o czym była mowa w rozdziale drugim. Stąd też w kon-

<sup>7)</sup> Jak na razie taka wersja eksportu budownictwa jest jedynie możliwością. Wynika to m.in. z ograniczonej przenośności produktu budowlanego, a także z dużego ryzyka. Niemniej pierwsze próby sprzedaży zgodne z zaproponowaną ideą mają już miejsce. Dotyczą one głównie kompleksowych przedsięwzięć budownictwa mieszkaniowego i noszą nazwę speculative housing. Z analiz przeprowadzonych m.in. przez Institute of Marketing z Maidenhead (Wielka Brytania) wynika, iż z uwagi na ograniczenia techniczno-technologiczne i prawne mają one nadal charakter incydentalny.

tekście omawianego rodzaju przedsięwzięć występuje z reguły podmiotowe rozdzielanie składników projektowania i wykonawstwa budowlanego. Strategia produktu jest tu zatem konstruowana przez nabywcę, który bierze pod uwagę takie cechy kompleksowego przedsięwzięcia, jak: metody budowy, kształt oraz styl. Przygotowany przez ekspertów nabywcy projekt danego przedsięwzięcia stanowi podstawę zaproszenia potencjalnych wykonawców do jego zmaterializowania ściśle według preferencji nabywcy. W prezentowanym przypadku rola eksportera w realizacji strategii produktu jest bierna. Wyjątkiem od tej reguły jest eksport przedsięwzięć uprzednio nie zamówionych, gdzie eksporter stara się dopiero po zrealizowaniu danego przedsięwzięcia sprzedać je nabywcy. Strategia produktu dotycząca takiej formy eksportu występuje jednak znacznie rzadziej niż w przypadku eksportu kompleksowych przedsięwzięć budownictwa mieszkaniowego, gdzie potencjalnie łatwiej znaleźć jest nabywcę na uprzednio zrealizowane przedsięwzięcie.

Kompleksowe przedsięwzięcia budownictwa inżynierskiego charakteryzują się z reguły dużym indywidualizowaniem i niepowtarzalnością. Często wymagają spełnienia bardzo zróżnicowanych wymogów technicznych oraz wykorzystania niezwykle skomplikowanych zabiegów technologicznych z zakresu robót ziemnych i wodnych. Okres ich realizacji jest z zasady długi i wynosi średnio od 18 do 36 miesięcy, a nawet dłużej. Realizacja strategii produktu zawiera w tym przypadku wiele elementów ryzyka i niepewności. Stąd też nabywca skłonny jest z reguły wziąć na siebie odpowiedzialność za przygotowanie i realizację strategii produktu, tym bardziej że koszty wykonania omawianych przedsięwzięć są bardzo duże, a powstawanie przedsięwzięcia związane jest często z działaniem na dużą skalę, które dodatkowo może rozciągać się na znacznej powierzchni. Nabywca, w celu zmniejszenia ryzyka realizacji przedsięwzięcia i jego poszczególnych składników, musi zatrudnić ekspertów, którzy wykonują wszystkie prace projektowe, nadzorując później pracę eksportera i kierując realizacją całego przedsięwzięcia. Zatem i w tym przypadku, biorąc pod uwagę jedynie specyfikę kompleksowych przedsięwzięć budownictwa inżynierskiego, rola eksportera w strategii produktu jest bierna i ogranicza się do realizacji robót budowlanych. Nabywca opracowując strategię produktu, powinien zwracać szczególną uwagę na technologiczny sposób realizacji danego przedsięwzięcia. Wiązać się to może często z wymogiem posiadania przez potencjalnych eksporterów odpowiedniego sprzętu gwarantującego realizację koncepcji nabywcy i zapewniającego dodatkowo wysoką mechanizację robót. Precyzja robót, a także ich maksymalne skrócenie oraz zmniejszenie ryzyka stancją bowiem z zasady podstawową częścią składnika wykonawstwa budowlanego projektowanego w ramach strategii produktu nabywcy.

Inwestor -nabywca kompleksowych przedsięwzięć budownictwa przemysłowego, a także w dużym zakresie rolniczego, z reguły jest aktywny w przygotowaniu i realizacji strategii produktu. Zajmuje się on bezpośrednio

projektowaniem danego przedsięwzięcia zarówno w zakresie skłładnika technologicznego, jak i wyposażenia, a także skłładnika budowlanego. Jeżeli eksporterem jest przedsiębiorstwo budowlane, wówczas rola jego, z założenia bierna, sprowadza się do realizacji zleconego przez nabywcę skłładnika budowlanego. Może ona obejmować jeszcze szczegółowe projektowanie i opracowanie realizacji tego skłładnika. Z reguły generalnym wykonawcą-eksporterem są przedsiębiorstwa zajmujące się również instalacją wyposażenia. Przy czym sam sprzęt i wyposażenie dostarczane jest przez specjalistyczne przedsiębiorstwa (podwykonawców), które bezpośrednio kontaktując się z inwestorem (jak wykazały badania sytuacja taka jest specyficzna dla omawianego przypadku, ale jednocześnie bardzo pcządana) mogą wpływać na kształt strategii produktu. Jest to tym bardziej istotne, iż podwykonawcy udzielają bezpośrednio gwarancji w zakresie sprawności i wydajności dostarczanych przez siebie urządzeń. W warunkach, gdy podstawowym założeniem strategii produktu nabywcy jest osiągnięcie określonej mocy produkcyjnej przez dane kompleksowe przedsięwzięcie w określonym czasie, udział wyżej wspomnianych podwykonawców jest szczególnie istotny.

Biorąc pod uwagę specyfikę produktu w kontekście eksportu budownictwa z reguły należy rozpatrywać wariant I i II relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą i wynikające z nich wersje powiązań techniczno-technologicznych, co odpowiada marketingowej orientacji zdominowanej przez nabywcę oraz kooperacyjnej. W rzeczywistości jednak, o czym sygnalizowano wcześniej, brak równowagi finansowej partnerów sprawia, iż zaprezentowany wyżej obraz nie zawsze jest tak jednoznaczny. Problem ten będzie jeszcze rozpatrywany w dalszej części rozważań.

## 4.2. Analiza powiązań finansowych

Powiązania finansowe spełniają funkcję umożliwiającą adekwatny do wyróżnicznych wariantów relacji przepływ pieniądza pomiędzy eksporterem a nabywcą, zabezpieczając pod względem finansowym powstanie kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (sposób finansowania przedsięwzięcia) oraz wkład pracy jego realizatorów (sposób ustalenia ceny całego przedsięwzięcia lub jego skłładnika).

Powiązania dotyczące sposobu finansowania przedsięwzięcia mają z reguły charakter powiązań materialnych. Obejmują one takie aspekty przepływu pieniądza, jak: kierunki, źródła oraz czas przepływu (przed, w trakcie i/lub po realizacji przedsięwzięcia). Powiązanie te są zatem związane z podziałem odpowiedzialności za finansowanie przedsięwzięcia, a więc i podziałem ryzyka finansowego.

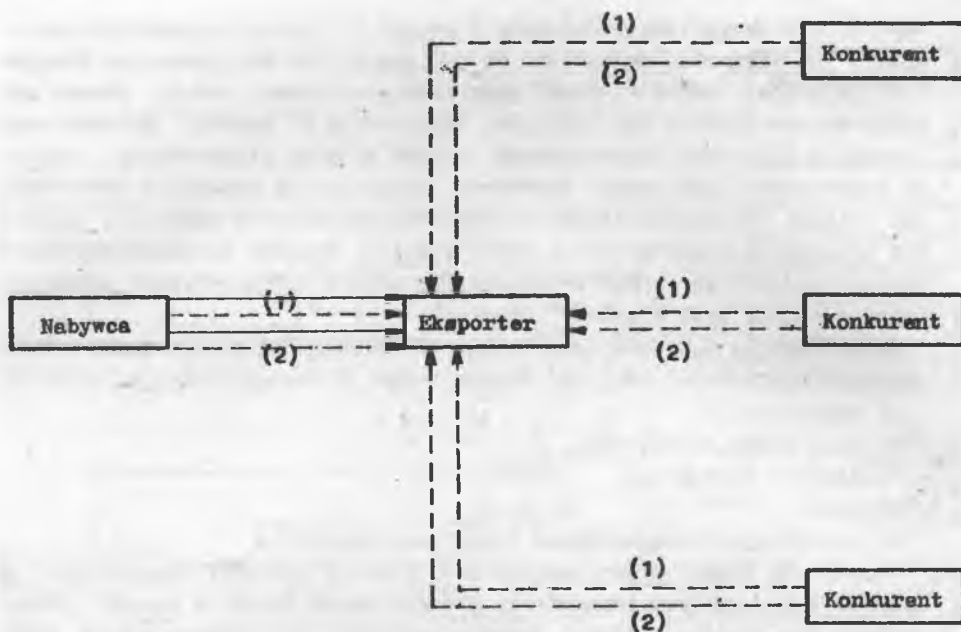
W wariantcie zdominowanym przez nabywcę strona aktywna i odpowiedzialna za realizację strategii produktu (nabywca) inwestuje środki pieniądza

ne z reguły przez dłuższy okres czasu (przez wszystkie fazy powstawania kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego), osiagając maksimum wydatków w momencie zakończenia prac (oddania danego przedsięwzięcia do użytku). Natomiast eksporter w wariancie tym wydatkuje środki pieniężne w relatywnie krótkim czasie (co najwyżej w niektórych okresach fazy budowy) pomiędzy zapłatą podwykonawcom i pokryciem kosztów a otrzymaniem zapłaty od nabywcy i to tylko w takich wyjątkowych dla tego wariantu sytuacjach, gdy przepływ pieniądza na poczet realizowanych aktualnie lub w przyszłości prac (zaliczek finansowych) jest niewystarczający dla eksportera lub gdy poprzez partycypację finansową chce on zwiększyć swoją pozycję przetargową. Główne ryzyko w tym wariancie ponosi nabywca, który w razie nieosiągnięcia spodziewanych korzyści (np. stopy zysku) lub gdy przedsięwzięcie nie powiedzie się może stracić wszystkie wydatkowane na to przedsięwzięcie środki finansowe. Zakres ryzyka eksportera jest nieporównywalnie mniejszy i z reguły, jeżeli jest to przedsiębiorstwo budowlane, ogranicza się to do tzw. ryzyka budowlanego.

W kolejnych dwóch wariantach zakres ryzyka finansowego eksportera zwiększa się, osiagając maksimum w wariancie III. W wariancie kooperacyjnym zakłada się podział i współuczestnictwo stron w finansowaniu kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. W wariancie tym eksporter finansuje fazę budowy przedsięwzięcia i partycypuje w finansowaniu fazy projektowania. Z kolei w wariancie zdominowanym przez eksportera zakłada się jego aktywną rolę zarówno w fazach początkowych powstawania przedsięwzięcia (stara się on nawet kreować potrzeby nabywcy lub stymulować materializację uprzednio uświadomionych przez nabywcę potrzeb), jak i w fazie prac projektowych i realizacji. W związku z tym musi on finansować to przedsięwzięcie (kredytować nabywcę) ponosząc ostateczność ryzyka finansowego.

Uwzględnienie wyżej wspomnianych prawidłowości nie zwalnia jednak eksportera od każdorazowego zbadania faktycznie pożądanego przez nabywcę oraz faktycznie proponowanego przez konkurencję sposobu finansowania kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. W praktyce bowiem, z uwagi na istotną rolę sposobu finansowania jako elementu konkurencyjności (obok wysokości ceny i jakości świadczonych usług i dostarczanych urządzeń), mogą w konkretnych przypadkach wystąpić odstępstwa od zaprezentowanych, w poszczególnych wariantach zasad. Stąd finansowe powiązania informacyjne powinny zapewnić uzyskanie danych dotyczących możliwości finansowych nabywcy i potencjalnych konkurentów oraz ich skłonności do ponoszenia ryzyka finansowego (por. rys. 15).





Rys.15. Finansowe powiązania informacyjne dotyczące sposobu finansowania kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego

- (1) - informacje dotyczące możliwości finansowych nabywcy i konkurentów,  
 (2) - informacje dotyczące skłonności nabywcy i konkurentów do ponoszenia ryzyka finansowego

—> - sformalizowane powiązania i kanały informacyjne, ---> - niesformalizowane powiązania i kanały informacyjne

Badanie możliwości finansowych oraz skłonności do ponoszenia ryzyka związane jest z dokonaniem przez kontrahentów i konkurentów identyfikacji prawdopodobnych źródeł środków na finansowanie kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. Finansowanie przedsięwzięcia przez nabywcę czy eksportera nie musi bowiem oznaczać, iż przeznaczone na to środki pochodzą z ich własnych zasobów, a jedynie, że są oni odpowiedzialni za ich zorganizowanie.<sup>8)</sup> Szczególnie w przypadku krajów kapitalistycznych rozwiniętych stosuje się tzw. kredyt dostawcy, gdzie stroną finansującą jest eksporter. Faktycznie jednak kredyt ten podlega refinansowaniu przez bank, a także ubezpieczeniu w instytucji państwowej. Z kolei tzw. kredyt bankowy dla inwestora jest kredytem udzielanym przez bank lub odpowiednią instytucję kredytową kraju eksportera bezpośrednio zagranicznemu inwestorowi. W eksporcie budownictwa wykorzystywany jest również

<sup>8)</sup> Por. R. B. Ne o: International Construction Contracting, op.cit., a także S. R a c z k o w s k i: Międzynarodowe stosunki finansowe. PWE, Warszawa 1972 s.99-120 oraz 367-399.

tw. kredyt eksportera, udzielany w ramach porozumień międzynarodowych. Kredyt ten otrzymuje eksporter, do którego należy ubezpieczenie kredytu i który ponosi ryzyko z tytułu jego nieubezpieczonej części. Jednak warunki finansowania w tym przypadku ustalone są w ramach porozumienia z bankiem inwestora zagranicznego. Ważnym źródłem finansowania eksportu budownictwa jest kredyt państwowy, udzielany na podstawie umów między rządami zainteresowanych krajów. Stosuje się go w obrotach pomiędzy krajami kapitalistycznymi rozwiniętymi, krajami socjalistycznymi i krajami kapitalistycznymi rozwijającymi się, a także w ramach ugrupowań integracyjnych tych krajów.<sup>9)</sup>

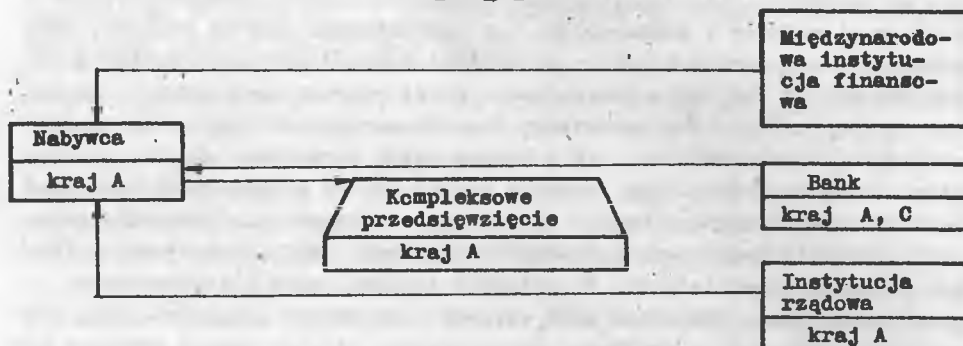
Uwzględniając powyższe uwagi można stwierdzić, iż źródła finansowania eksportu budownictwa mogą być bardzo różne, w szczególności są nimi:

- a) eksporter,
- b) rząd kraju eksportera,
- c) nabywca (inwestor),
- d) bank,
- e) instytucja międzynarodowa (Bank Rozwoju itp.).

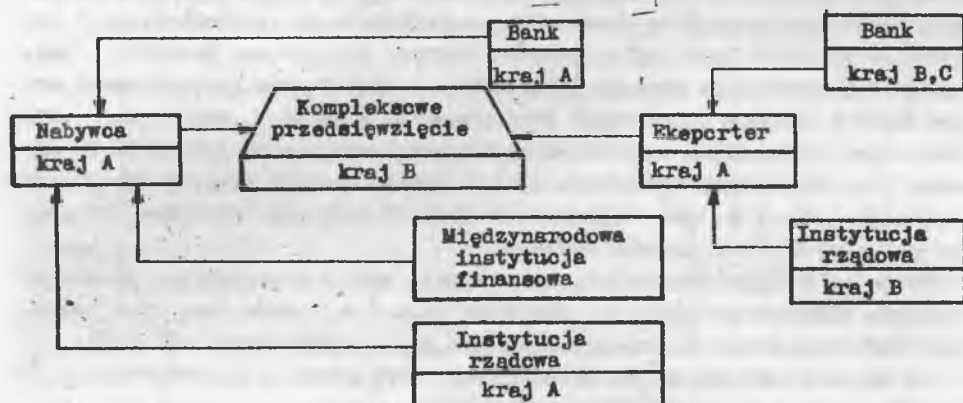
Biorąc pod uwagę wyróżnione warianty relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych trudno w sposób jednoznaczny określić najbardziej charakterystyczne dla każdego z nich źródła finansowania danego przedsięwzięcia. Sytuacje w omawianym zakresie mogą być bowiem bardzo zróżnicowane. Z reguły źródło finansowania stanowi szereg wyróżnionych wcześniej podmiotów, których kompozycja może zmieniać się istotnie w zależności od konkretnej sytuacji. Niemniej biorąc pod uwagę założoną dla każdego z wariantów odmienną skalę zaangażowania się eksportera i nabywcy w organizowanie środków na sfinansowanie danego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego można przyjąć, iż w wariantcie zdominowanym przez nabywcę źródłem finansowania przedsięwzięcia obok nabywcy może być bank, międzynarodowe instytucje finansowe oraz instytucje rządowe kraju nabywcy. W wariantcie kooperacyjnym obok wyróżnionych wyżej źródeł zorganizowanych przez nabywcę należy dołączyć również źródła zorganizowane przez eksportera, w szczególności bank (niekoniecznie z kraju eksportera) oraz instytucje rządowe kraju eksportera. Wariant zdominowany przez eksportera zakłada, iż eksporter jest odpowiedzialny za zorganizowanie środków na stworzenie danego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. Ich źródłem może być zarówno przedsiębiorstwo macierzyste eksportera, jak i jego oddział w kraju, nabywcy, a także instytucje rządowe eksportera oraz banki zagraniczne (por. rys.16).

<sup>9)</sup> Wśród źródeł finansowania eksportu budownictwa o zasięgu światowym należy wymienić przede wszystkim Bank Światowy. Z kolei najważniejsze źródła finansowania o zasięgu regionalnym to: Międzyamerykański Bank Rozwoju, Afrykański Bank Rozwoju, Azjatycki Bank Rozwoju, a także Międzynarodowa Spółka Finansowa dla Inwestycji i Rozwoju w Afryce. Ponadto źródłami finansowania eksportu budownictwa, ale w ramach ugrupowań integracyjnych są takie organizacje jak: Międzynarodowy Bank Inwestycyjny, Międzynarodowy Bank Współpracy Gospodarczej, Europejski Bank Inwestycyjny oraz Środkowoamerykański Bank Integracji Ekonomicznej.

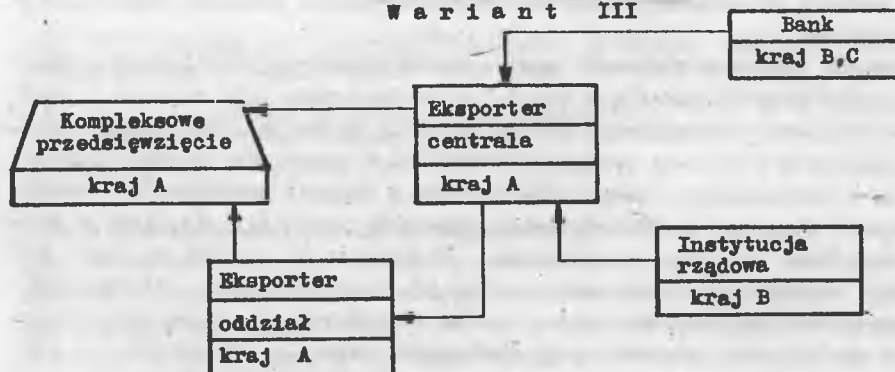
## Wariant I



## Wariant II



## Wariant III



Rys.16. Finansowe powiązania materialne dotyczące sposobu finansowania kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego

Ponieważ sposób finansowania stanowi istotny element konkurencyjności eksportera, w zakresie źródeł finansowania kompleksowego przedsięwzięcia musi on liczyć się z pewnymi odstępstwami od zaprezentowanych wyżej propozycji. Dlatego też za pomocą powiązań informacyjnych eksporter po-

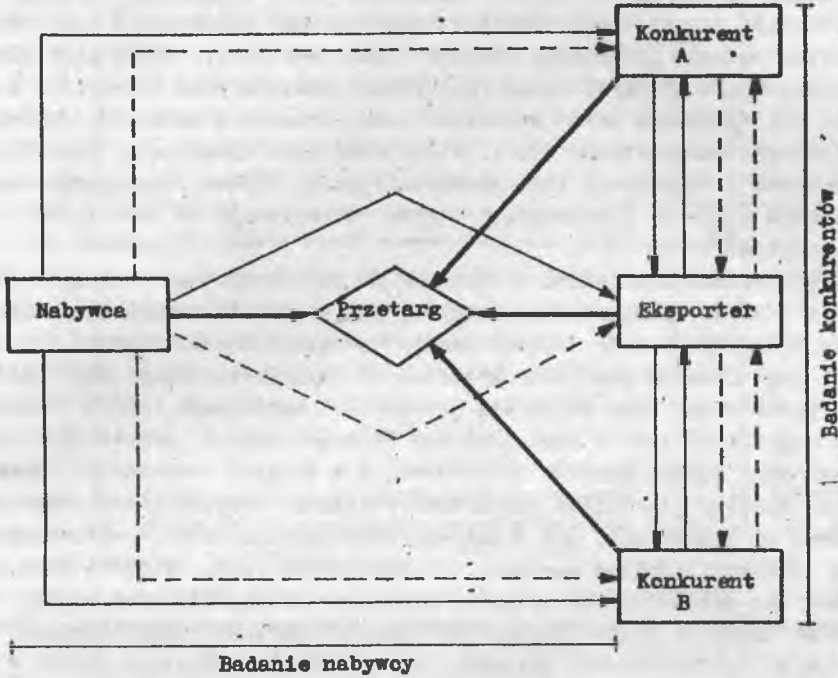
winien rozemnać potencjalne źródła finansowania przedsięwzięcia będące w dyspozycji nabywcy i konkurentów, by zaproponować nabywcy możliwie konkurencyjną ich wersję i tym samym spełnić warunek adaptacji do preferencji nabywcy. W wariantcie zdominowanym przez nabywcę zwiększenie konkurencyjności polega na uzupełnieniu środków zorganizowanych przez nabywcę poprzez kredyt bankowy, jak i kredyt rządu eksportera. Ma to szczególnie duże znaczenie, gdy okazuje się (m.in. za pomocą wyżej wymienionych powiązań informacyjnych, iż konkurenci dysponują znacznymi zasobami (własnymi i pożyczonymi) środków finansowych (np. eksporterzy z krajów najwyższej rozwiniętych). W wariantcie kooperacyjnym i zdominowanym przez eksportera, eksporter może rozważyć możliwości długookresowego kredytowania nabywcy, co związane jest z faktem, iż albo całość (wariant III) albo znacząca część (wariant II) kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego jest finansowana ze środków zorganizowanych przez eksportera. W wariantcie kooperacyjnym proponowanie nabywcy korzystnego kredytu może nawet doprowadzić do decyzji prowadzenia z eksporterem bezpośrednich negocjacji w miejsce konkurencji przetargowej. Z kolei w wariantcie zdominowanym przez eksportera zwiększenie konkurencyjności następuje w wyniku proponowania wydłużenia okresu spłaty kredytu (zapłata za przedsięwzięcie np. w ratach obejmujących okres 5 lat) lub dzierżawy czy leasingu kompleksowego przedsięwzięcia.

Powiązania finansowe dotyczące ustalenia ceny kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego lub jego składnika mają z założenia charakter powiązań informacyjnych. Kształtowane są one pod wpływem dwóch tendencji:

- a) dążenia nabywcy do określenia ceny kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego,
- b) dążenia do ustalenia ceny w drodze negocjacji pomiędzy nabywcą a eksporterem.

Pierwsza tendencja związana jest z dwoma pierwszymi wariantami relacji, gdzie nabywca określa sobie orientacyjną cenę, jaką skłonny jest zapłacić za dane kompleksowe przedsięwzięcie budowlane, zaś eksporterzy dostosowują się do tego wymogu uczestnicząc w przetargu. Zgodnie z założeniem w wariantcie pierwszym cena dotyczy z reguły hardware, w drugim natomiast - całego przedsięwzięcia. Jeżeli przyjmie się, iż każdy z eksporterów chce zwyciężyć w przetargu, tj. uzyskać od nabywcy zlecenie realizacji danego przedsięwzięcia, powstaje problem, jakimi informacjami powinien rozporządzać eksporter, by zwiększyć szanse odniesienia sukcesu. W zakresie tym w omawianych wariantach sytuacja eksportera jest niekorzystna. Nie posiada on bowiem z reguły dokładnych informacji o cenach oferowanych przez konkurentów. Powinien natomiast pozyskać możliwie dokładne informacje dotyczące przedmiotu i uczestników przetargu. Powiązania informacyjne powinny również umożliwić eksporterowi oszacowanie potencjału zidentyfikowanych lub przypuszczalnych konkurentów, w tym w szczególności cen zgłaszanych przez konkurentów w przeszłości, motywów

uczestnictwa w przetargu<sup>10)</sup>, kosztów działania konkurencji (np. tania czy droga siła robocza itp.) - por. rys.17.



Rys.17. Informacyjne powiązania finansowe dotyczące ustalania ceny kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (wariant I i II)

— — — — — - powiązania informacyjne sformalizowane, - - - - - - powiązania informacyjne nieformalne, —————> - informacje dotyczące wysokości ceny

Przy pomocy sformalizowanych i niesformalizowanych powiązań informacyjnych eksporter powinien również zebrać maksimum danych o preferencjach nabywcy i jego ekspertów, w szczególności zaś powinien dążyć do rozeznania ich przypuszczalnej wersji cenowej i kosztowej danego przedsięwzięcia (por. rys.17). Biorąc pod uwagę zdobyte informacje eksporter oszacowuje możliwie niską cenę, która zagwarantuje mu zarówno wygranie prze-

<sup>10)</sup> Motywy te mogą być związane przykładowo z chęcią zdominowania danego rynku zagranicznego, czy też z lepszym lub pełnym wykorzystaniem potencjału eksportowego. Zdarzyć się może, iż udział w przetargu wynika ze względów prestiżowych. Sytuacja ta ma miejsce wtedy, gdy eksporter nie chce zrazić nabywcy zapraszającego do przetargu, ale nie zależy mu, np. z braku aktualnych możliwości realizacji przedsięwzięcia, na jego wygraniu.

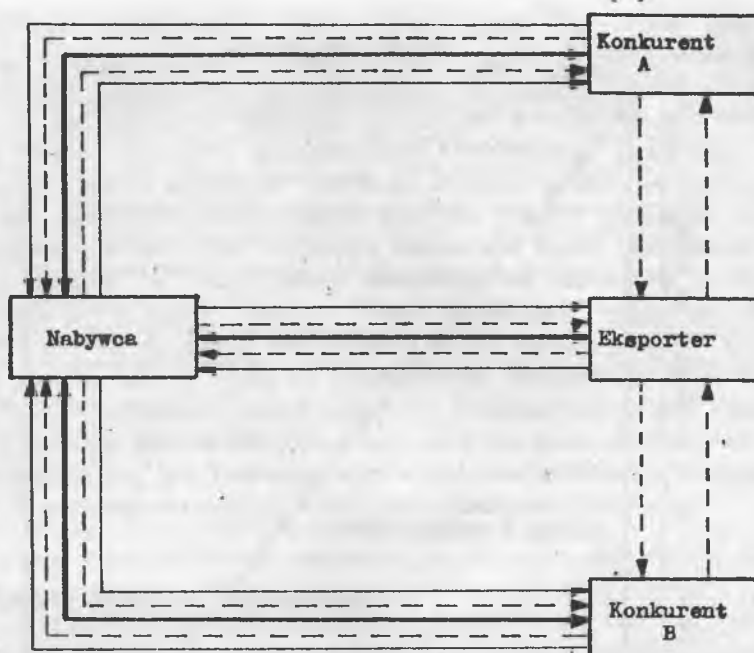
targu, jak i realizację zamierzonych korzyści<sup>11)</sup>. Należy jednak podkreślić, iż sama cena nie przesądza oczywiście o wygraniu przetargu. Przeważają wszystkie warunki, jak: odpowiednia jakość eksportowanego kompleksowego przedsięwzięcia, konkurencyjne warunki płatności, właściwy czas realizacji. Ważne jest również zapewnienie różnych usług (np. próbne uruchomienie inwestycji z kontrolą jej działania przez określony czas, szkolenie personelu, wyłączenie okresu gwarancyjnego itp.), które dodatkowo wpływają na jakość przedsięwzięcia i wzmacniają jego konkurencyjność. Dopiero odpowiedni zestaw elementów cenowych i pozacenowych może doprowadzić do zwycięstwa nad konkurencją<sup>12)</sup>.

Druga tendencja związana z dążeniem do ustalenia ceny w drodze negocjacji pomiędzy eksporterem a nabywcą odnosi się do trzeciego wariantu, gdzie inicjatywa co do założeń danego przedsięwzięcia, a więc i wysokości jego kosztów oraz ceny wychodzi od eksportera. Stąd też zaczerpnięta przez niego cena staje się przedmiotem negocjacji stron. Podstawą tych negocjacji jest z jednej strony zaproponowana i odpowiednio udokumentowana wersja kosztów eksportera, a z drugiej - wiedza i doświadczenie nabywcy i/lub jego ekspertów. Ustalenie kompromisowej ceny wymaga zarówno od eksportera, jak i nabywcy wykorzystania niesformalizowanych oraz sformalizowanych powiązań informacyjnych (por. rys.18). Cena ostateczna nie zawsze będzie ustalana dokładnie w momencie zawierania kontraktu. Każda ze stron prezentując częste odmienne punkty widzenia dąży bowiem do zabezpieczenia własnych interesów, ograniczając ryzyko. W szczególności eksporter dąży do zmniejszenia ryzyka niedoszacowania kosztów, zaś nabywca do ograniczenia ryzyka pokrycia nieuzasadnionych kosztów realizacji przedsięwzięcia lub jego składników. Dlatego też, projektując

11) Powstało wiele bardzo wyszukanych modeli matematycznych, z których większość próbuje wyliczyć spodziewane zyski przy różnych propozycjach cenowych na tle związku tych cen z prawdopodobieństwem wygrania przetargu. Por. W. J. M o r s e: Probabilistic Bidding Models. A. Synthesis. Business Horizons, 16 April 1975, s. 67-74.

Obliczanie spodziewanych zysków może wynikać z chęci eksportera alternatywnie albo maksymalizacji zysków w krótkim lub w dłuższym okresie, albo uzyskania minimalnej stopy zysku. Ponadto eksporter ustalając wysokość ceny na tle prawdopodobieństwa wygrania przetargu może uwzględniać nie bezpośrednio zyski, ale np. minimalizację ryzyka strat lub minimalizację zysków konkurentów. Zob. B. M a r c u s, Modern Marketing, Random House, New York 1975, s. 438-439.

12) Z uwagi na dużą wartość produktu, w eksporcie budownictwa elementem wzmacniającym konkurencyjność oferty eksportera może być zaproponowanie umów barterowych. Dotyczy to zwłaszcza wymiany krajów kapitalistycznych rozwiniętych z krajami kapitalistycznymi rozwijającymi się oraz z socjalistycznymi. Również w ramach wymiany pomiędzy krajami socjalistycznymi obserwuje się zainteresowanie inwestorów taką formą zapłaty.

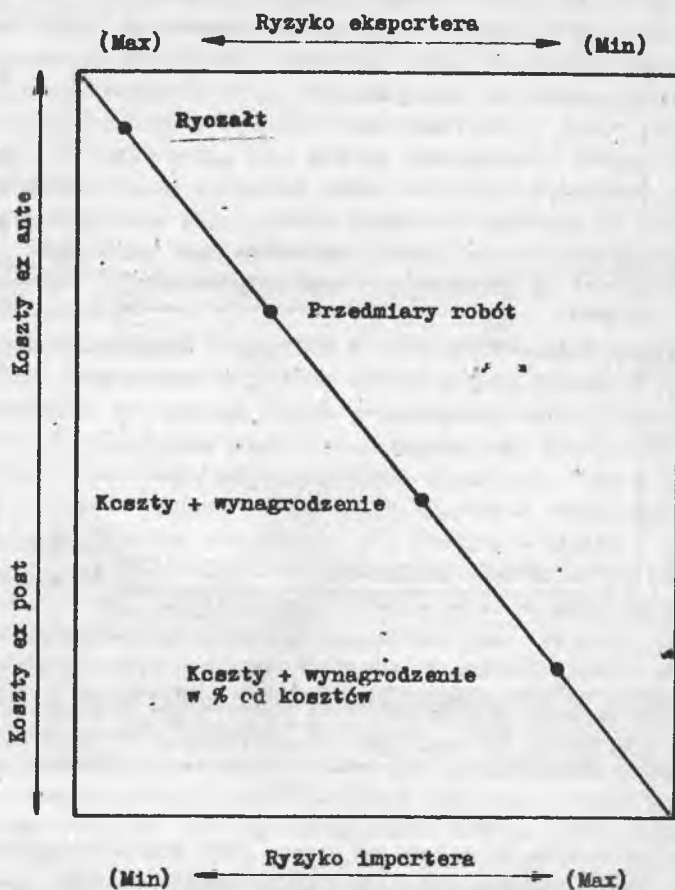


Rys.18. Informacyjne powiązania finansowe dotyczące ustalania ceny kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (wariant III)

→ - powiązania informacyjne sformalizowane, - - - - - powiązania informacyjne nieformalne, ——— - informacje dotyczące wysokości ceny

finansowe powiązania dotyczące ustalenia ceny przedsięwzięcia zarówno eksporter, jak i nabywca muszą uwzględnić sposób zapłaty, który opierać się może na odmiennej procedurze ustalania kosztów: albo *ex ante* - przed realizacją przedsięwzięcia, albo *ex post* - po jego ukończeniu (por. rys.19). Determinuje on w sposób oczywisty faktyczną wysokość ceny. Dla nabywcy najkorzystniejsze jest określenie sposobu zapłaty na podstawie formuł, które wymagają uprzedniego (*ex ante*), możliwie szczegółowego określenia kosztów realizacji danego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. Mogą to być ryczałty, które ściśle precyzują wszystkie elementy kosztów i zakładają tylko niewielkie możliwości zmian bądź przedmiary robót i ustalone stawki jednostkowe. Z kolei dla eksportera najkorzystniejsze są sposoby zapłaty bazujące na formułach zakładających pełen zwrot wydatków poniesionych na realizację danego przedsięwzięcia, obliczonych na podstawie kosztów *ex post*. W tym przypadku można zatem wykorzystać formułę „koszty + wynagrodzenie” lub „koszty + wynagrodzenie w % od poniesionych kosztów”.

W omawianych przypadkach ryzyko obu stron kształtuje się odmiennie.



Rys.19. Wersje kosztowe sposobu zapłaty za kompleksowe przedsięwzięcie budowlane

Ryzyko eksportera jest tym większe, im mniejsza jest skłonność nabywcy do zaakceptowania odchylen od uprzednio ustalonych kosztów i ceny. Ryzyko nabywcy natomiast jest tym większe, im bardziej jest on skłonny akceptować wszystkie uzasadnione, ale często trudne do sprecyzowania, faktycznie poniesione koszty eksportera, które stanowią podstawę ceny kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego.

Uwzględniając powyższe prawidłowości, finansowe powiązania informacyjne powinny zapewnić obu stronom możliwie dokładne oszacowanie kosztów danego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego, tym samym również wiarygodności kontrahentów. Znaczenie danych uzyskiwanych przy rozpatrywanych powiązań informacyjnych kształtuje się odmiennie w poszczególnych wariantach.



W wariantcie zdominowanym przez nabywcę, gdzie jego ryzyko jest największe, badania kosztów przedsięwzięcia i wiarygodności potencjalnych kontrahentów w kontekście sposobu zapłaty są domeną nabywcy. Zapłata eksporterowi za realizację wybranych składników przedsięwzięcia odbywa się według formuły „koszty + wynagrodzenie”. Posiadając odpowiedni zasób informacji nabywca zmniejsza bowiem do minimum ryzyko, określając eksporterowi nieprzekraczalne granice kosztów. Również eksporter musi sobie zapewnić w omawianym wariantcie odpowiedni zasób informacji dotyczących kosztów realizacji danego składnika czy składników przedsięwzięcia. Tylko w ten sposób zdoła on bowiem ograniczyć ryzyko przekroczenia w sposób istotny uprzednio określonych przez nabywcę kosztów i narażenia się na poważne straty. Wraz ze zwiększeniem finansowego zaangażowania się eksportera w wariantach kooperacyjnym i zdominowanym przez eksportera badanie kosztów przedsięwzięcia staje się dla niego szczególnie istotnym zagadnieniem, tym bardziej, gdy zapłata za realizację przedsięwzięcia odbywa się według formuły ryczałtu czy przedmiaru robót.

### 4.3. Analiza powiązań organizacyjnych

Powiązania organizacyjne posiadają z reguły charakter materialny i powinny zabezpieczyć takie struktury organizacyjne, które byłyby w stanie sprostać wymogom kolejnych wariantów relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych.

Powiązania organizacyjne należy analizować i projektować uwzględniając dwa ich aspekty:

- ① a) wpływ nabywcy na powiązania organizacyjne pomiędzy realizatorami kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego,
- ② b) bezpośrednie lub pośrednie (za pomocą ekspertów, konsultantów, sponsorów itp.) <sup>uczestnictwo</sup>partycypowanie nabywcy w strukturach organizacyjnych realizatorów kompleksowego przedsięwzięcia.

O ile powiązania organizacyjne pomiędzy nabywcą a eksporterem mają z założenia charakter przejściowy, to struktury organizacyjne realizatora danego przedsięwzięcia mogą być zarówno przejściowe, jak i trwałe.

Bezpośrednie powiązania organizacyjne pomiędzy eksporterem a nabywcą rozpatruje się na tle dwóch faz twórczenia kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego, tj. fazy projektowania oraz fazy budowy i dostaw. Jedynie w wariantcie kooperacyjnym faza projektowania może przebiegać w ramach wspólnych struktur organizacyjnych eksportera i nabywcy (np. wspólnego biura projektów). Z kolei faza budowy i dostaw jest zawsze w mniejszym (wariant zdominowany przez nabywcę) lub większym (wariant kooperacyjny i zdominowany przez eksportera) stopniu realizowana przez eksportera i w zasadzie jedynie w ograniczonym stopniu można uwzględnić w wariantcie I i II pośrednie powiązania organizacyjne eksportera i nabywcy. Bez wzglę-

du na udział i rolę nabywcy w przygotowaniu i realizacji kompleksowego przedsięwzięcia łączy on bowiem (zgodnie z ideą zakupu produktów-systemów) do kontaktowania się z możliwie ograniczoną liczbą kompetentnych podmiotów (potencjalnych eksporterów), które są w stanie zaspokoić jego potrzeby.<sup>13)</sup> Stąd też najbardziej adekwatnym rozwiązaniem organizacyjnym jest tworzenie przez eksporterów:

- a) konsorcjów (przejściowych struktur organizacyjnych),
- b) wielkich przedsiębiorstw zdywersyfikowanych (trwałych struktur organizacyjnych)<sup>14)</sup>.

Konsorcjum, jako forma powiązania eksportera z nabywcą, zakłada implicitnie, iż w tym przypadku jedno przedsiębiorstwo nie może lub nie chce samodzielnie materializować preferencji nabywcy. Odpowiada to de facto układom symbiotycznym zaprezentowanym w wariacie relacji zdominowanym przez nabywcę oraz kooperacyjnym. Natomiast koncepcja wielkich przedsiębiorstw zdywersyfikowanych najlepiej odpowiada układowi symbiotycznemu przedstawionemu w wariacie zdominowanym przez eksportera.

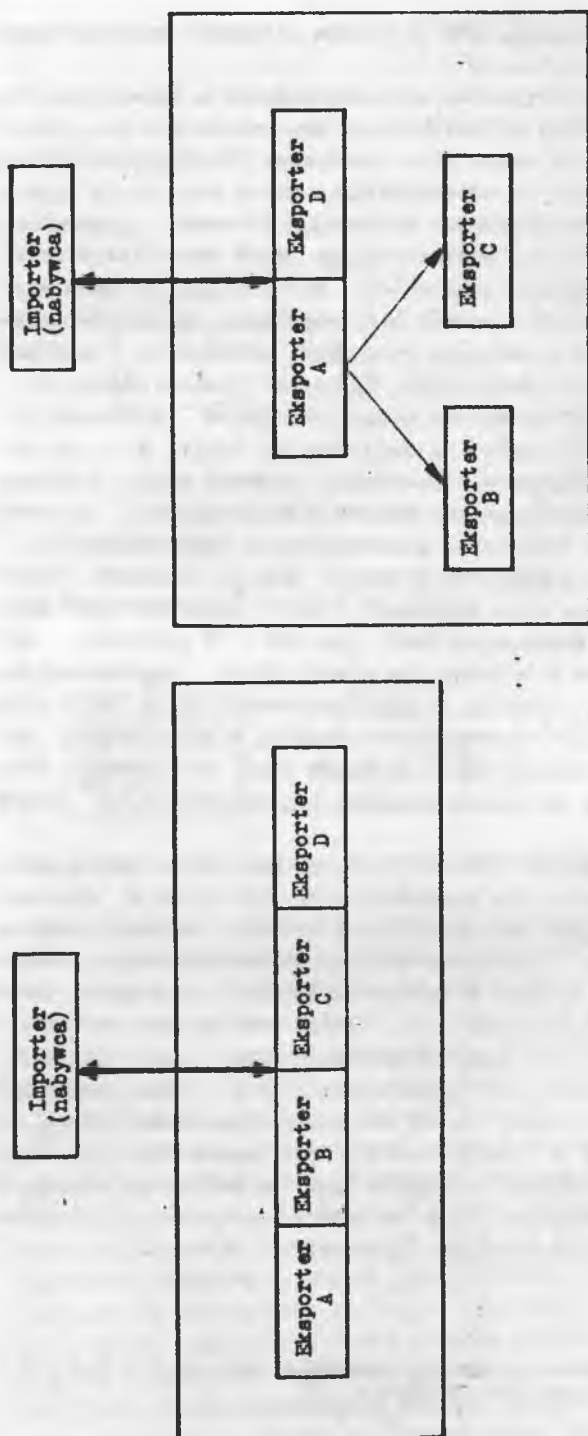
Powiązania organizacyjne w eksporcie budownictwa, choć wspomnianych wyżej powiązań pomiędzy eksporterem a nabywcą i struktur organizacyjnych podmiotów realizujących kompleksowe przedsięwzięcia, obejmują również specyficzne dla tej formy wymiany międzynarodowej miejsce wytworzenia przedsięwzięcia, tj. budowę zagraniczną. Stąd też w niniejszych rozważaniach niezbędne stało się uwzględnienie i tego problemu.

Celem tworzenia i projektowania struktury konsorcjum jako czasowego porozumienia pomiędzy potencjalnymi realizatorami różnych składników kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego jest organizacyjne zaspokojenie wymogów nabywcy (kontakt głównie z jednym kontrahentem), a także osiągnięcie integracji w zakresie możliwości fizycznej realizacji i finansowania danego przedsięwzięcia. Finansowanie przedsięwzięcia budowlanego przez konsorcjum (generalnego wykonawcę) wynika albo z wymogu nabywcy (który nie udziela zaliczek na poczet realizowanych robót, a dopiero po ich ukończeniu), albo ze strategii działania danej grupy przedsiębiorstw, które w ten sposób pragną przesądzić wybór realizatora przedsięwzięcia przez nabywcę. W skład konsorcjum mogą bowiem wchodzić także banki finansujące w całości lub części dane przedsięwzięcie.

W analizowanym przypadku nabywca kontaktuje się jedynie z konsorcjum - zbitowym podmiotem, a jednym z podstawowych zadań wybranego zarządu konsorcjum jest utrzymanie stałych kontaktów z nabywcą, w celu uw-

<sup>13)</sup> Por. rozdział 2.

<sup>14)</sup> Nazwa „wielkie przedsiębiorstwa zdywersyfikowane” ma wskazywać na szeroki i zróżnicowany zakres działania tego typu przedsiębiorstw, które rozporządzając dużym potencjałem eksportują kilka lub wszystkie rodzaje kompleksowych przedsięwzięć budowlanych, nie ograniczając się do wąskiej specjalizacji.



I. Konsorcjum - Generalny wykonawca.  
Realizacja składników na zasadzie  
równorzędnej

II. Konsorcjum - Generalny wykonawca.  
Realizacja składników przez niektórych  
uczestników na zasadzie podwykonawstwa

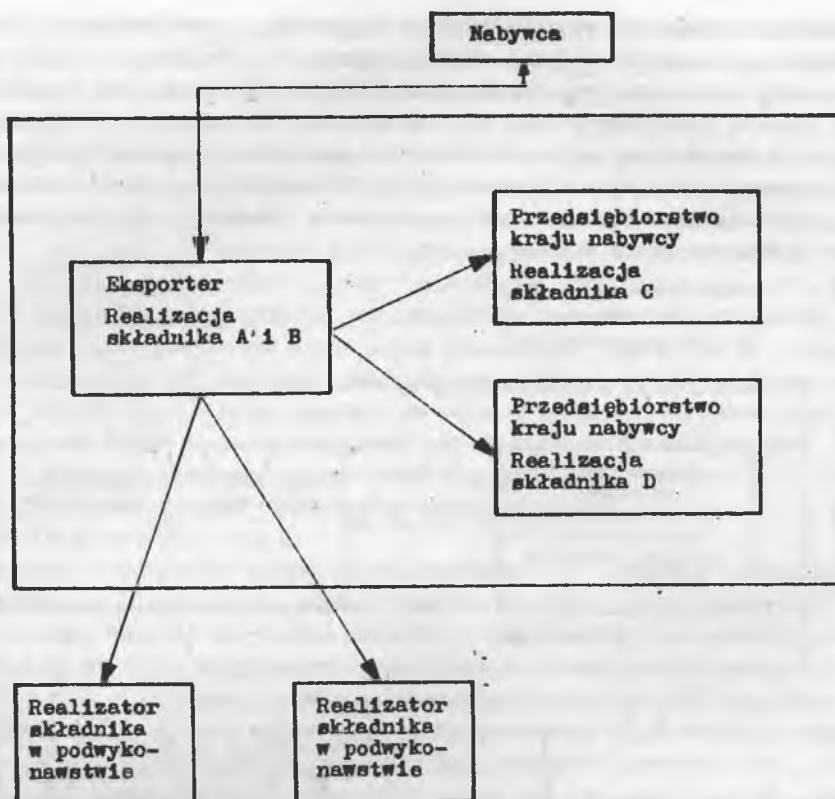
Rys.20. Dwie wersje powiązań organizacyjnych członków konsorcjum w eksporcie kompleksowych przedsięwzięć budowlanych

zgodnienia jego życzeń i wymogów, jak i obrona interesów poszczególnych członków konsorcjum.<sup>15)</sup>

Interakcje występują w tym przypadku pomiędzy nabywcą a konsorcjum. Ich efekty powinny być przeniesione do uczestników konsorcjum i - po przetworzeniu - w formie odpowiedzi wrócić do inwestora. Przedsiębiorstwa zarządzające wspólnie konsorcjum są odpowiedzialne przed nim, a nie przed nabywcą. W ten sposób nabywca angażując konsorcjum przesuwając kierowanie danym przedsięwzięciem do zarządu kontrolowanego przez przedsiębiorstwa. Zarząd konsorcjum wyznacza zespół kierowniczy, który w jego imieniu zajmuje się realizacją postanowień w ramach poszczególnych składników przedsięwzięcia. Podstawowe prace w zakresie realizacji składników powinny być wykonywane przez członków konsorcjum. Natomiast prace o mniejszym znaczeniu mogą być zlecane przez zarząd konsorcjum innym przedsiębiorstwom, które są odpowiedzialne tylko za swój wycinek robót, a nie za całość przedsięwzięcia jak członkowie konsorcjum. Podział zadań pomiędzy członków konsorcjum w ramach danego przedsięwzięcia powinien opierać się na odpowiedzialności za realizację poszczególnych jego składników. W tym przypadku jedno przedsiębiorstwo w ramach danego składnika pełni funkcje koordynatora - generalnego wykonawcy i może angażować jako podwykonawców innych członków konsorcjum (por. rys. 20). W omawianej sytuacji, gdy przedsiębiorstwa z załączenia nie mają filii zagranicznych, członkami konsorcjum zostają również przedsiębiorstwa lokalne kraju miejsca budowy, które zajmują się zatrudnieniem lokalnej siły roboczej, zabezpieczeniem transportu i odpowiednich warunków pracy na budowie, a także analizą i udostępnieniem przepisów prawnych obowiązujących na danym rynku.

W analizowanej sytuacji należy również rozważyć możliwości zaangażowania przedsiębiorstw lokalnych jako podwykonawców. Ich udział w strukturze konsorcjum może być często narzucony przez nabywcę, co jest szczególnie istotne, gdy nabywca reprezentuje kraj o niewymienialnej walucie i stara się ograniczyć wydatki w walucie wymienialnej. Nabywcy oraz instytucjom rządowym lub regionalnym może również zależeć na aktywizacji przedsiębiorstw lokalnych i stąd ich partycypowanie w realizacji kompleksowego przedsięwzięcia jest przesądzone z góry. Jeżeli eksporter zamierzający zaprojektować konsorcjum ma swobodę podejmowania decyzji o zaangażowaniu przedsiębiorstw z kraju nabywcy, efektów negatywnych, powinien rozważyć korzyści, jakie osiągnie uwzględniając te przedsiębiorstwa w strukturze konsorcjum, szczególnie, gdy zachowa bezpośrednią odpowiedzialność za realizację przedsięwzięcia (por. rys. 21).

<sup>15)</sup> Szerzej na temat aspektów prawnych konsorcjum zob. J. S z o n i ń - s k i: Prawne problemy..., op.cit. s.19-22.

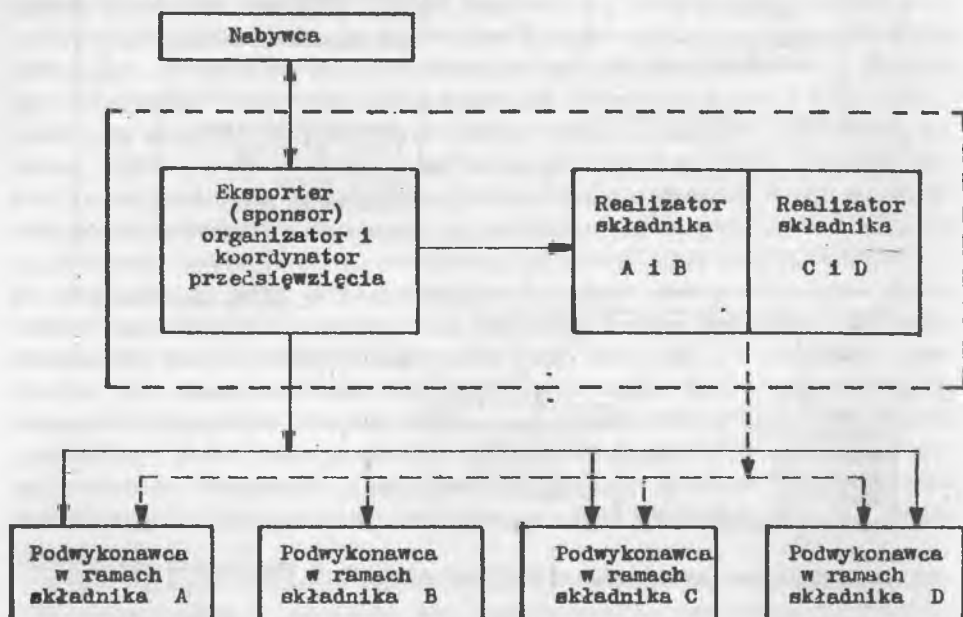


Rys.21. Miejsce przedsiębiorstw kraju nabywcy w strukturze konsorcjum

W procesie projektowania struktur konsorcjalnych uwzględnić należy - obok wyżej wspomnianych wymogów organizacyjnych nabywcy - również aspekty finansowe i techniczne, co wiąże się z zagadnieniem kształtowania preferowanych przez nabywcę i możliwych dla eksportera powiązań techniczno-technologicznych i finansowych. Eksporter powinien zatem obok przesłanek organizacyjnych uwzględnić takie czynniki, jak np. zmniejszenie ryzyka (technologicznego i kontraktowego), ograniczoność własnych zasobów i doświadczenia techniczno-technologicznego oraz zwiększenie konkurencyjności w stosunku do innych kontrahentów.

Podstawowe znaczenie w kształtowaniu struktury konsorcjum odgrywa ograniczoność środków finansowych i szukanie przez eksporterów dodatkowych partnerów (sponsorów) danego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (dotyczy to szczególnie wariantu II, w wariantcie I bowiem - jak wspomniano - środki finansowe w dużym stopniu powinny być zabezpieczone przez nabywcę). Odpowiednie zasoby finansowe eksporterów (własne lub pożyczkowe) i możliwość kredytowania nabywcy stanowią istotny element decyzyjny przy wyborze realizatora kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego.

Ograniczenia finansowe przedsiębiorstw fizycznie realizujących dane przedsięwzięcie lub działania nabywcy zgodne z I wariantem relacji mogą sprawić, iż inicjatorem konsorcjum i elementem w nim dominującym będzie sponsor przedsięwzięcia, tj. sam nabywca lub podmiot kredytujący nabywcę. W tym drugim przypadku zadaniem sponsora jest organizowanie i koordynowanie danego przedsięwzięcia bez bezpośredniego uczestniczenia w fizycznej jego realizacji oraz utrzymywanie w imieniu konsorcjum kontaktów z nabywcą (por. rys.22).



Rys.22. Powiązania organizacyjne pomiędzy eksporterem a nabywcą w ramach konsorcjum zdominowanego przez podmiot kredytujący nabywcę (bez własnych możliwości wykonawczych)

Przesłanką tworzenia konsorcjum i determinantą jego struktury są również problemy techniczno-technologiczne, a więc związane w dużym stopniu ze specyfiką samego produktu budowlanego. Biorąc pod uwagę rodzaje kompleksowych przedsięwzięć budowlanych można zauważyć, iż częściej stosować się będzie konsorcja przy realizacji bardziej kapitałochłonnych przedsięwzięć dotyczących budownictwa inżynierskiego i przemysłowego, rzadziej natomiast w przypadku np. budownictwa mieszkaniowego. Istotne znaczenie w omawianym tu zakresie ma również struktura składników kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. Wpływać ona może na proces projektowania i kształtowania konsorcjum tym mocniej, im bardziej zbliżona jest waga podstawowych składników danego przedsięwzięcia, przy jednocześnie dużych różnicach techniczno-technologicznych związanych z ich realizacją

(aż do unikalnej specjalizacji włącznie). Wtedy właśnie może pojawić się problem ograniczonej kompetencji jednego lub nawet grupy przedsiębiorstw w warunkach dużego zróżnicowania głównych składników danego przedsięwzięcia.

Wpływ na wzajemne powiązania uczestników konsorcjum oraz na udział nabywcy w kształtowaniu jego struktury może być również uzależniony od momentu, w którym następuje tworzenie konsorcjum. W szczególności ważne jest, czy jest ono tworzone przed przystąpieniem eksporterów do przetargu lub negocjacji z nabywcą, czy też w fazie poprzetargowej. W pierwszym przypadku wpływ nabywcy na wewnętrzną strukturę i powiązania w konsorcjum jest z założenia ograniczony (zasadniczo odpowiada to kooperacyjnemu wariantowi relacji). Stosunki pomiędzy uczestnikami konsorcjum mają często charakter partnerski. Z kolei w drugim przypadku, gdy konsorcjum tworzone jest pod wpływem lub za zgodą nabywcy (z reguły wariant relacji zdominowany przez nabywcę) może mieć ono charakter układu podwykonawstwa jednych uczestników konsorcjum przy dominującej roli innych (por. rys.20).

Wariant zdominowany przez eksportera zakłada symboliczną podmiotową i przedmiotową eksportera, która oznacza, iż jedno przedsiębiorstwo może dostarczyć nabywcy wszystkie składniki kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. Takie założenie eliminuje de facto możliwość wystąpienia bezpośrednich i pośrednich powiązań organizacyjnych pomiędzy eksporterem a nabywcą oraz wyklucza wpływ nabywcy na strukturę organizacyjną eksportera, której kształtowanie stanowi w tym przypadku autonomiczny (niezależny od nabywcy) proces decyzyjny. Stąd też w tej części rozważań obiektem zainteresowania staną się powiązania organizacyjne odnoszące się do eksportera - samodzielnego realizatora kompleksowych przedsięwzięć budowlanych.

Przedsiębiorstwo, które ma samodzielnie sprostać realizacji kompleksowych przedsięwzięć jest, co do potencjału i zakresu działania, podobne do przedsiębiorstw wielonarodowych. Pomiędzy tymi dwoma typami przedsiębiorstw wystąpią jednak zasadnicze różnice wynikające ze specyfiki obrotu kompleksowymi przedsięwzięciami budowlanymi. W szczególności, pomimo, iż łączy je wspólna oś, należy zauważyć, iż o ile przedsiębiorstwo wielonarodowe dąży do zapewnienia sobie wytwarzania na danym rynku zagranicznym przez możliwie najdłuższy okres, o tyle „produkoja” przedsiębiorstw eksportujących kompleksowe przedsięwzięcia budowlane przebiega na danym rynku zagranicznym w ściśle określonym czasie. Kończy się bowiem po zrealizowaniu danego przedsięwzięcia i musi być przeniesiona w inne miejsce. Tak więc, o ile same produkty budowlane, jak już wyżej podkreślono, mają charakter stacjonarny, o tyle miejsca ich wytwarzania mają charakter mobilny i muszą być obiektywnie zmieniane przez dane przedsiębiorstwo. Wspomniane różnice wpływają na sposób działania na rynkach zagranicznych omawianych dwóch typów przedsiębiorstw. Dla przed-

siębiorstwa wielonarodowego podstawowe znaczenie ma ochrona istniejących rynków, dla przedsiębiorstwa eksportującego kompleksowe przedsięwzięcia natomiast charakterystyczne jest rozprzestrzenianie produkcji i ograniczanie ryzyka działania poprzez rozlokowywanie geograficzne miejsc wytwarzania. Łączyć to można również z inną charakterystyczną cechą eksportu kompleksowych przedsięwzięć budowlanych, a mianowicie z faktem, iż dokonuje się tu sprzedaży produktu, który w momencie jego zakupu z reguły nie istnieje, a jego wytwarzanie nie wywołuje - jak ma to miejsce w przypadku produkcji przedsiębiorstw wielonarodowych - kontrakcji ze strony konkurencji, gdyż dany produkt jest już ściśle określony i sprzedany.

Przedsiębiorstwo, które stanowi podstawowe ogniwo po stronie sprzedającego w eksporcie kompleksowych przedsięwzięć budowlanych powinno zatem charakteryzować się dużym stopniem zdywersyfikowania i odpowiednio dużą szerokością profilu swojego działania (nie może być wąsko wyspecjalizowane), by sprostać realizacji podstawowych składników danego przedsięwzięcia. Zdywersyfikowanie oznacza również, iż z reguły powinno ono zajmować się eksportem kilku rodzajów kompleksowych przedsięwzięć. W ten sposób przedsiębiorstwo posiadające wysokie walory techniczno - ekonomiczne, kadry z nagromadzonym doświadczeniem oraz odpowiedni sprzęt nie tylko - jak wyżej wspomniano - nie uzależnia się od jednego rynku, ale także od eksportu jednego rodzaju kompleksowych przedsięwzięć budowlanych. W miarę możliwości doświadczenia i wnioski z realizacji poszczególnych składników danego rodzaju przedsięwzięcia lub całego przedsięwzięcia powinny być wykorzystane przy planowaniu składników innych rodzajów przedsięwzięć. W ten sposób staje się możliwa, pomimo zdywersyfikowania produktu mix danego przedsiębiorstwa, łączność i integracja pomiędzy jego poszczególnymi klasami, co ma kapitalne znaczenie dla strategii działania przedsiębiorstwa. W ten sposób tworzy się bowiem system łączności w ramach danego produktu mix. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy różne rodzaje przedsięwzięć są realizowane w zbliżonym czasie na tym samym rynku zagranicznym. Wtedy to powstaje problem koordynacji i współpracy ogniw zagranicznych danego przedsiębiorstwa na tym rynku, którymi mogą być zarówno jego filie (nazwane w pracy dla odróżnienia od filii firm wielonarodowych oddziałami terenowymi), jak i same budowy zagraniczne. Zakłada się dodatkowo, iż również budowy i oddziały terenowe mogą prowadzić działania na skalę międzynarodową, co jednak uzależnione jest od strategii ich przedsiębiorstwa macierzystego, które w tym przypadku powinno wziąć pod uwagę z jednej strony specyfikę eksportowanych kompleksowych przedsięwzięć, z drugiej zaś stopień atrakcyjności danego rynku, w tym m.in. możliwy okres działania przedsiębiorstwa na rynku oraz posiadane zasoby (m.in. kadrowe).<sup>16)</sup> Przedsiębiorstwa eks-

<sup>16)</sup> Ponieważ eksport kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego na dany rynek może mieć charakter jednostkowy, potrzeba tworzenia i utrzymywania na stałe filii jest z założenia mniejsza niż w przypadku eksportu innych produktów.

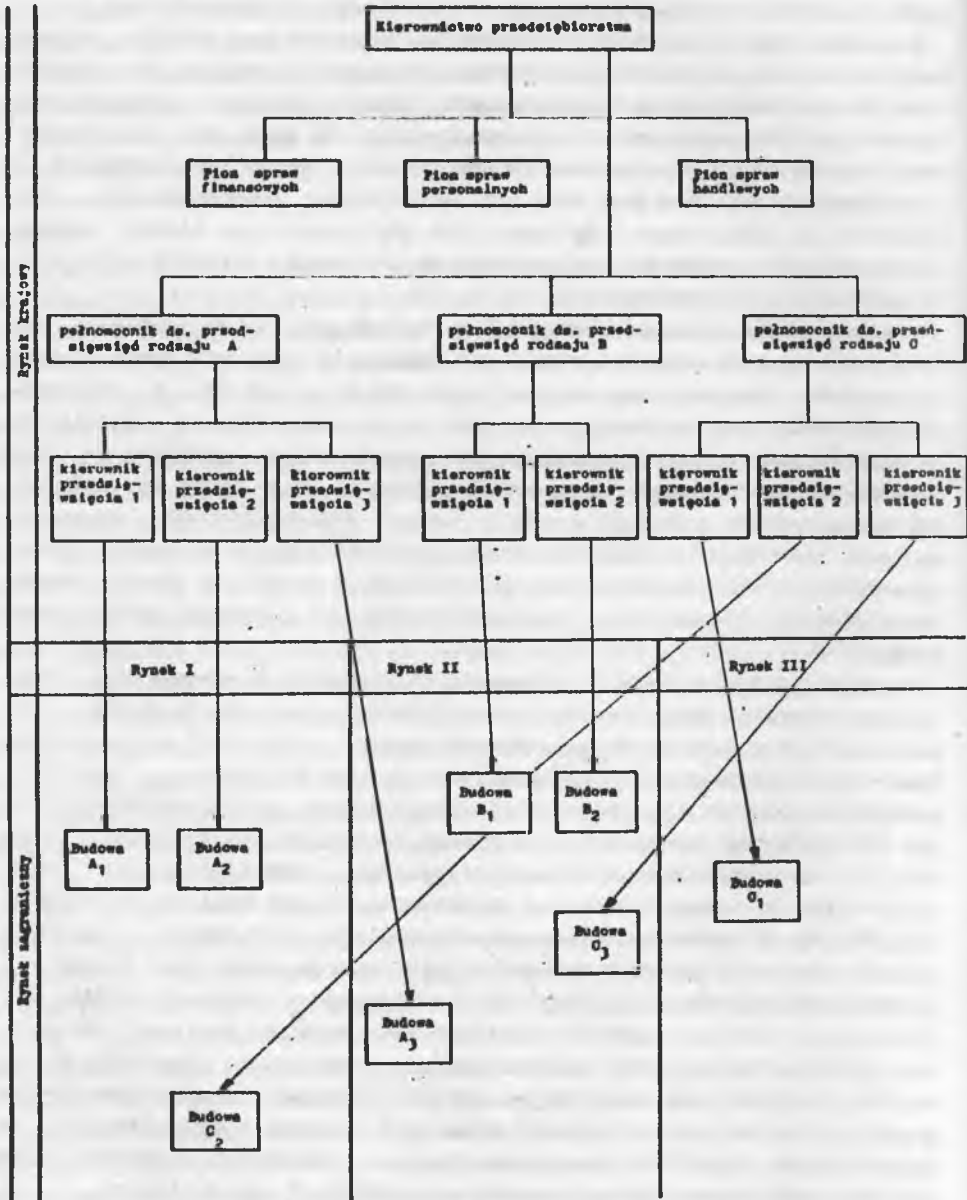


portujące kompleksowe przedsięwzięcia budowlane mogą projektować swoją strukturę organizacyjną - jako efekt zakresu ich ekspansji - w sposób zróżnicowany analizując pozytywne i negatywne aspekty dwóch możliwych typów struktur organizacyjnych, tj. wertykalnej albo dystryktowej.

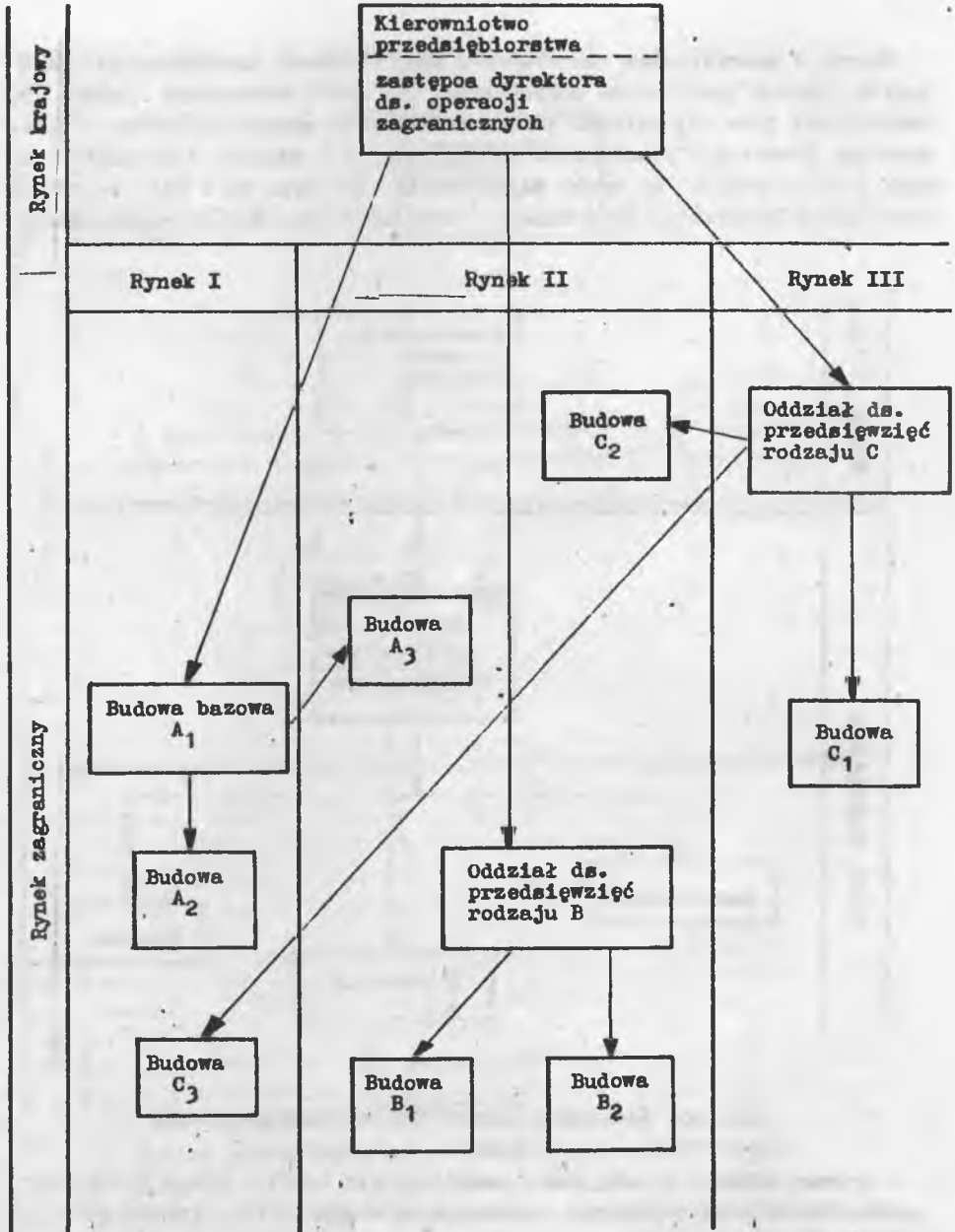
W ramach organizacji wertykalnej przedsiębiorstwo macierzyste działa bezpośrednio na rynkach zagranicznych wykorzystując jedynie do niektórych działań biura budów zagranicznych, jednak ściśle i bezpośrednio kontrolując ich poczynania. Tego typu organizacja może być wykorzystywana w przypadkach, gdy dywersyfikacja pomiędzy różnymi realizowanymi przedsięwzięciami nie jest duża (np. kompleksowe przedsięwzięcia budownictwa mieszkaniowego i ogólnego) lub gdy ograniczona liczba specjalistów w przedsiębiorstwie nie pozwala na przyznanie większej autonomii biur budów (por. rys.23).

W przypadku organizacji dystryktowej zakłada się, iż zagraniczne oddziały terenowe przedsiębiorstwa macierzystego i/lub biura budów zagranicznych posiadają znaczny stopień autonomii (por. rys.24). W szczególności prowadzą one akwizycję oraz uczestniczą w przetargach niezależnie od kierownictwa całego przedsiębiorstwa i sporządzają samodzielnie kosztorysy. Jednak, co należy podkreślić, autonomia biur budów czy oddziałów zagranicznych jest ograniczona z jednej strony strategią opracowaną przez kierownictwo przedsiębiorstwa macierzystego, a z drugiej przez nieodzowne kontrolowanie ich działań dokonywane zarówno w drodze bezpośrednich wizyt kierownictwa przedsiębiorstwa, jak i poprzez emisję sprawozdań.

Organizacja dystryktowa jest organizacją bardziej kosztowną niż wertykalna i wymaga zaangażowania większej liczby specjalistów, którzy zapewniają odpowiednie kierowanie biurami budów i oddziałami zagranicznymi. Tego typu organizacja jest pożądana, gdy przedsiębiorstwo realizuje przedsięwzięcia na dużym obszarze (szereg różnych rynków zagranicznych) lub gdy specyfika przedsięwzięcia wymaga działań na bardzo dużym terenie, np. niektóre kompleksowe przedsięwzięcia inżynieryjne, jak regulacja rzeki na odcinku 40 km czy kompleksowe przedsięwzięcia budownictwa rolniczego, np. melioracje. Organizacja dystryktowa powinna zapewnić lepsze rozeznanie warunków lokalnych przez ogniwa zagraniczne danego przedsiębiorstwa oraz zmniejszyć liczbę wyjazdów z przedsiębiorstwa macierzystego na rynki zagraniczne. Podstawowe problemy dotyczące stosowania tego typu organizacji są związane z wypracowaniem odpowiedniej łączności pomiędzy kierownictwem przedsiębiorstwa macierzystego (dyrektorem przedsiębiorstwa lub zastępcą dyrektora d/s operacji zagranicznych) a kierownictwem oddziałów zagranicznych oraz z dublowaniem niektórych działań w przedsiębiorstwie macierzystym i oddziałach zagranicznych.



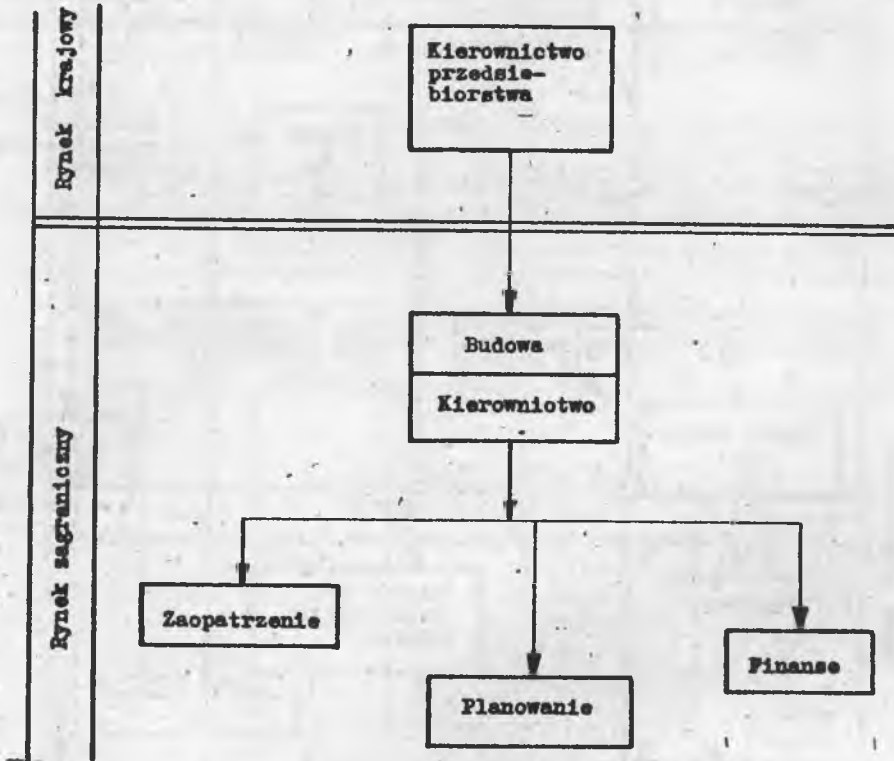
Rys.23. Ogólny schemat powiązań przedsiębiorstwa z biurami budów zagranicznych w warunkach organizacji wertykalnej



Rys.24. Ogólny schemat powiązań przedsiębiorstwa z biurami budów zagranicznych i oddziałami zagranicznymi w warunkach organizacji dystryktowej.

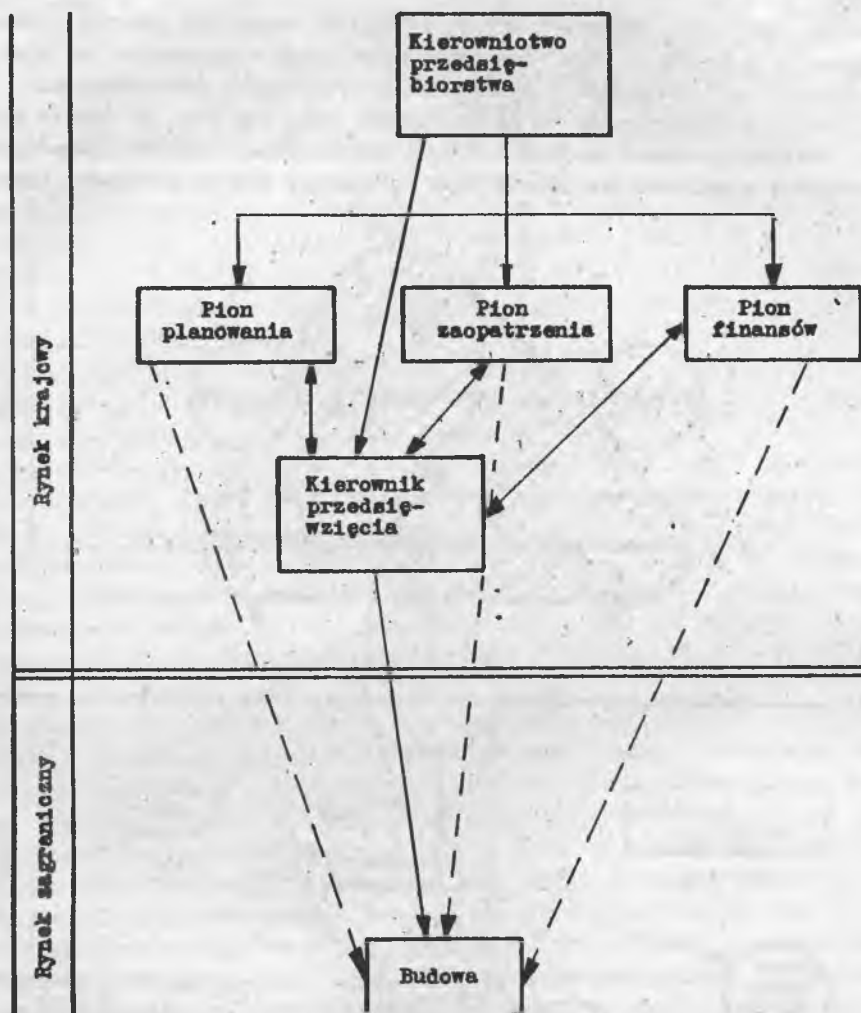
A,B,C - rodzaje przedsięwzięć, 1,2,3 - kolejne przedsięwzięcia danego rodzaju

Ważnym i specyficznym dla eksportu kompleksowych przedsięwzięć budowlanych ogniwem jest budowa zagraniczna. Jak wyżej wspomniano można ją rozpatrywać jako zagraniczne przedstawicielstwo przedsiębiorstwa macierzystego prowadzące samodzielne działania, jak i miejsce realizacji danego przedsięwzięcia na rynku zagranicznym (por. rys. 23 i 24). Generalizując można wyodrębnić dwie wersje funkcjonowania budowy zagranicznej.



Rys.25. Pośrednie kierowanie budową zagraniczną

Pierwsza zakłada daleko idącą samodzielność budowy, druga kierowanie szeregiem działań związanych z danym przedsięwzięciem bezpośrednio z przedsiębiorstwa macierzystego. Pierwsza wersja wymaga zatrudnienia na budowie szeregu specjalistów bezpośrednio podporządkowanych kierownikowi danej budowy (por. rys.25). W drugiej natomiast specjaliści salkalizowani są w przedsiębiorstwie macierzystym, a nadzór nad nimi sprawuje kierownik danego przedsięwzięcia (por. rys.26).

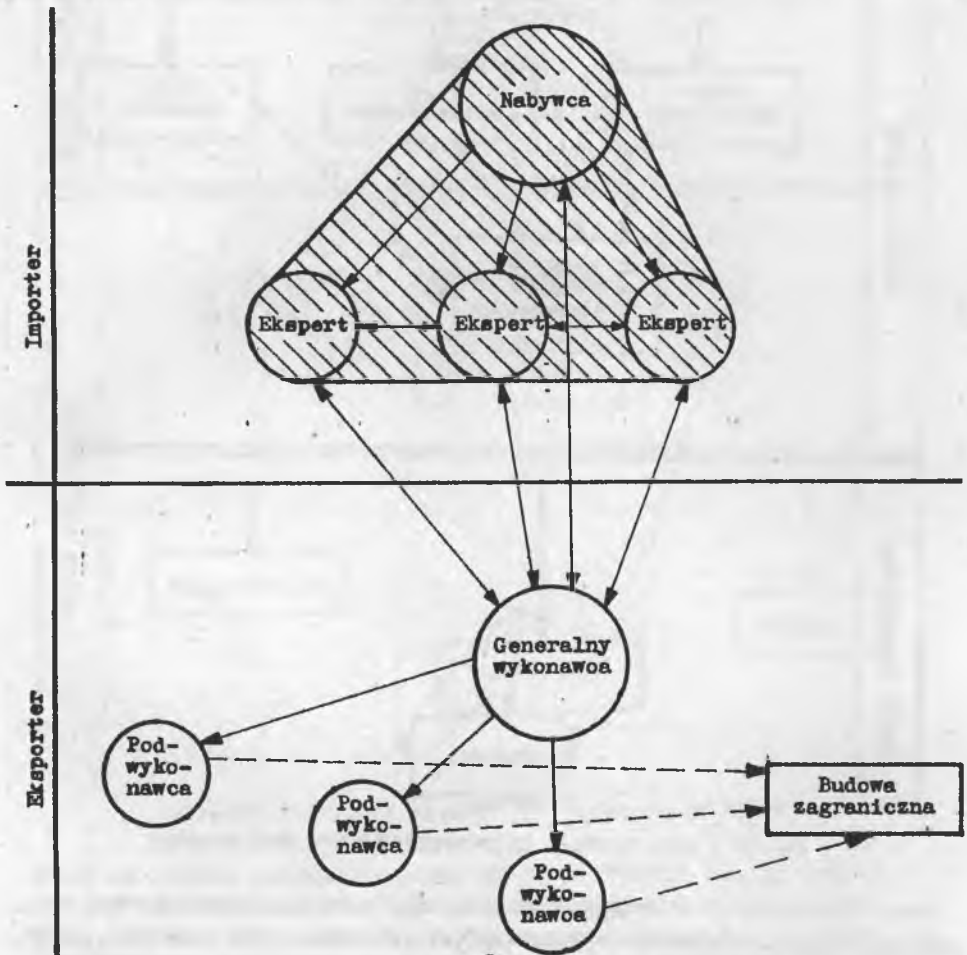


Rys.26. Bezpośrednie kierowanie budową zagraniczną

Warto zauważyć, iż w przypadku wspomnianej uprzednio dystryktowej organizacji przedsiębiorstwa eksportera budowy zagraniczne mogą być podporządkowane nie tylko kierownictwu przedsiębiorstwa, ale bezpośrednio oddziałom zagranicznym lub biurom budów bazowych. Natomiast w ramach struktury wertykalnej wszystkie budowy zagraniczne są bezpośrednio podporządkowane przedsiębiorstwu macierzystemu i z zasady należy je traktować wyłącznie jako miejsca wytwarzania produktu budowlanego. Podobnie do struktury wertykalnej podporządkowana jest budowa zagraniczna w przy-

padku konsorcjum, z tym, że jest powiązana organizacyjnie nie tyle z eksporterem, co z nabywcą.

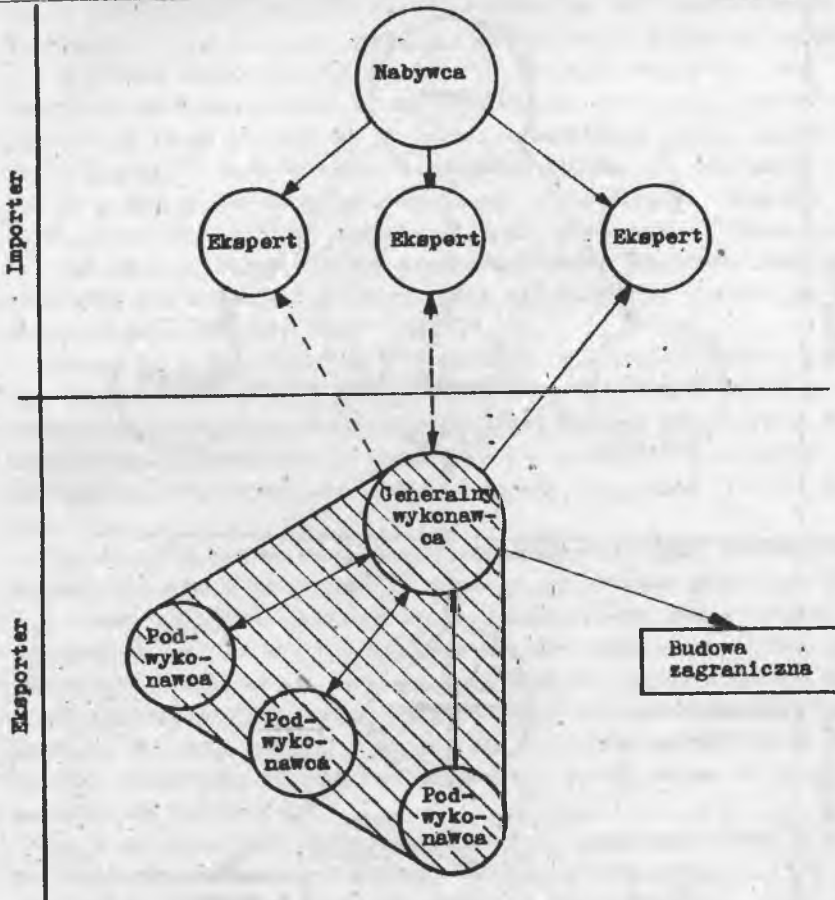
Przyjęte założenia odnoszące się do kolejnych wariantów relacji podkreślają, iż w każdym z nich eksporter uczestniczy w mniejszym lub większym stopniu bądź wyłącznie w fizycznej materializacji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego na placu budowy. Stąd też musi on zawsze posiadać powiązania organizacyjne z budową zagraniczną. Jednakże jego wpływ na strukturę organizacyjną budowy oraz realizację takich procesów funk-




Rys.27. Powiązania organizacyjne eksportera i nabywcy z budową zagraniczną na tle wybranych procesów funkcjonalnych (wariant I)


▨ - Realizator procesów funkcjonalnych w trakcie budowy kompleksowego przedsięwzięcia (finansowych, planowania oraz projektowania)

cyjonalnych związanych z powstającym na budowie kompleksowym przedsięwzięciem jak procesy finansowe, planowania i projektowania może być zróżnicowany w przypadku kolejnych wariantów relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą. W wariantcie I należy przyjąć, iż oddziaływanie nabywcy na strukturę organizacyjną budowy jest znaczące, zaś wyżej wspomniane procesy funkcjonalne mogą być de facto realizowane przez samego nabywcę albo przez jego ekspertów (por.rys.27). Z kolei w wariantcie II wpływ eks-

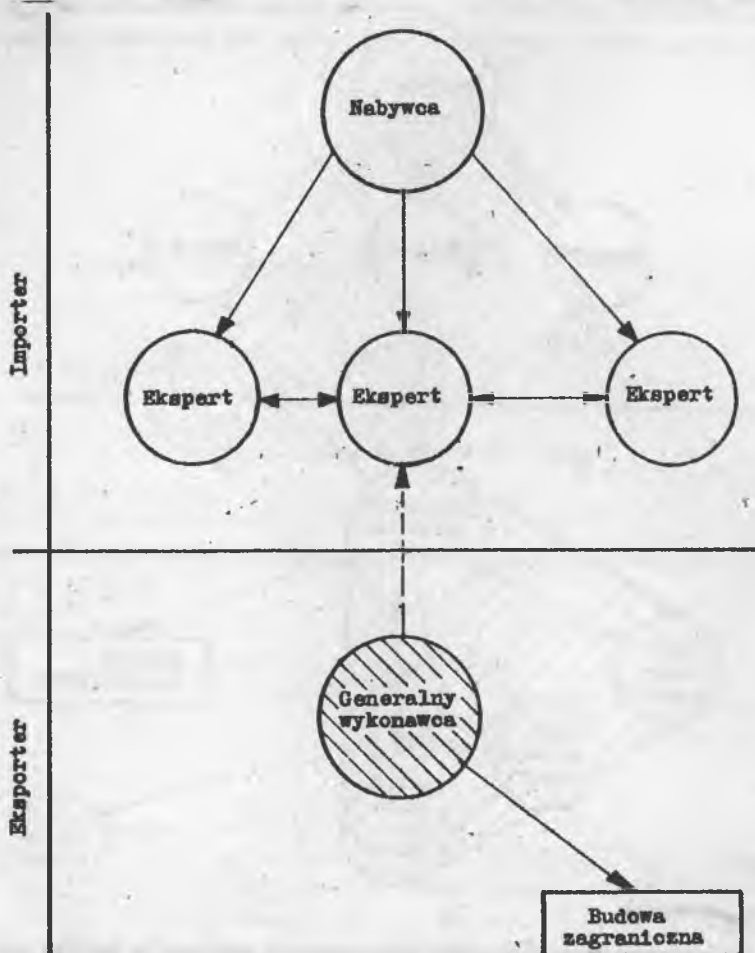


Rys.28. Powiązania organizacyjne eksportera i nabywcy z budową zagraniczną na tle wybranych procesów funkcjonalnych (wariant II)

 - Realizator procesów funkcjonalnych w trakcie budowy kompleksowego przedsięwzięcia (finansowych, planowania oraz projektowania)

 - Informacje dotyczące realizacji procesów funkcjonalnych  
- Pośredni udział w realizacji procesów funkcjonalnych

portera na strukturę organizacyjną budowy powinien być dominujący, a w wariantcie III - wyłączny. O ile w wariantcie kooperacyjnym można rozważyć ewentualność pośredniego lub bezpośredniego udziału nabywcy w realizacji niektórych z wyszczególnionych procesów funkcjonalnych, o tyle wariant zdominowany przez eksportera takiej możliwości nie przewiduje (por. rys. 28 i rys. 29).



Rys.29. Powiązania organizacyjne eksportera i nabywcy z budową zagraniczną na tle wybranych procesów funkcjonalnych (wariant III)



- Realizator procesów funkcjonalnych w trakcie budowy kompleksowego przedsięwzięcia (finansowych, planowania przez projektowanie)



- Informacje dotyczące realizacji procesów funkcjonalnych



#### 4.4. Warianty relacji oraz powiązań eksportera i nabywcy a praktyka eksportu budownictwa

Zaprezentowane warianty relacji i powiązań pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych skłaniają do postawienia pytania: dla jakich konkretnych sytuacji w praktyce są one charakterystyczne i dlaczego oraz w jakim stopniu rzeczywistość może je weryfikować i modyfikować? Umożliwienie odpowiedzi na tak sformułowane pytanie było m.in. celem drugiego etapu przeprowadzonych badań empirycznych<sup>17)</sup>.

W praktyce eksportu budownictwa mogą wystąpić wszystkie trzy warianty relacji i powiązań, chociaż, jak wspomniano wcześniej, charakterystyczne dla tej formy wymiany są warianty: zdominowany przez nabywcę oraz kooperacyjny. Z dotychczasowych rozważań wynika, iż realizacja danego wariantu wymaga określonych kompetencji technicznych, zasobów finansowych, a także możliwości organizacyjnych, jakie muszą prezentować strony analizowanej formy wymiany międzynarodowej. Dodatkowo realizacja danego wariantu relacji i powiązań może być związana z rodzajem kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego.

Podjętą próbę odpowiedzi na pytanie, dla jakich konkretnych sytuacji charakterystyczne są kolejne warianty relacji i powiązań pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych obok wspomnianych wyższej kompetencji technicznych, możliwości finansowych i organizacyjnych oraz specyfiki produktu należy uwzględnić również konkurencję.

Dla eksportu budownictwa charakterystyczne są: duża kompetencja, silna pozycja oraz aktywna postawa nabywcy, co stwarza niezbędne warunki dla praktycznej realizacji wariantu zdominowanego przez nabywcę oraz kooperacyjnego. Na tym tle powstaje kolejne pytanie: w jakich sytuacjach praktycznie realizowany jest, co do tendencji, wariant I, a w jakich wariant II. Odpowiedź na to pytanie nie może być jednoznaczna. Często w zakresie tym mogą bowiem, obok zestawu czynników obiektywnych, decydować również przesłanki subiektywne. Niemniej jednak można tu wyodrębnić kilka typowych tendencji<sup>18)</sup>.

1. Im mniejsza jest skłonność nabywcy do ponoszenia całości ryzyka finansowego związanego z realizacją danego przedsięwzięcia, tym bardziej dąży on do realizacji eksportu zgodnie z wariantem II.

2. Im bardziej kompetencje techniczne nabywcy określane są przez angażowane przez niego biuro konsultacyjne, a nie własny personel, tym częściej obserwuje się dążenie do realizacji wariantu II.

17) Por. rozdział 1.3.

18) Badani eksporterzy i nabywcy (inwestorzy zagraniczni) uznali je za najbardziej typowe przy wyborze pomiędzy wariantem zdominowanym przez nabywcę a kooperacyjnym.

3. Im większa jest skala przedsięwzięcia i jego wpływ na otoczenie (nie tylko lokalne, ale na cały kraj), tym większe jest zaangażowanie się inwestora (często w tym przypadku państwowego) i realizacja eksportu zgodnie z wariantem I,

4. Im bardziej ograniczone są możliwości finansowania przedsięwzięcia (kredytowania nabywcy) przez eksportera, tym częściej dąży on do realizacji wariantu I,

5. Im większa jest konkurencja, a jednocześnie i możliwość autonomii wyboru wariantu I albo II przez nabywcę, tym częściej wyetępuje konieczność działania eksportera zgodnie z wariantem II.<sup>19)</sup>

Praktyczna aplikacja wariantu zdominowanego przez eksportera w eksporcie budownictwa występuje najrzadziej. Może ona mieć miejsce, co do tendencji, w dwóch sytuacjach:

1. W przypadku eksportu kompleksowych przedsięwzięć budownictwa mieszkaniowego o relatywnie dużej, jak na omawiany produkt, możliwości standaryzacji,

2. W przypadku eksportu prowadzonego w ramach pomocy gospodarczej, gdy nabywca jest finansowany (kredytowany) przez eksportera lub przez instytucję finansową kraju eksportera. W tej sytuacji instytucje te mają często postać fundacji działających jako organizacje niezależne, nie nastawione na zysk, z reguły z przewagą kapitału państwowego. Ich celem jest popieranie eksportu budownictwa do krajów rozwijających się poprzez kredytowanie nabywcy, często razem z eksporterami z własnego kraju. Umożliwia to realizację kompleksowych przedsięwzięć budowlanych, ale jednocześnie inicjatywa, sporządzenie projektu przedsięwzięcia oraz jego realizacja są domeną eksporterów wspomaganych przez instytucje finansujące.<sup>20)</sup>

Uwzględniając możliwości techniczno-technologiczne, organizacyjne, a przede wszystkim finansowe przedsiębiorstw z krajów o różnym poziomie rozwoju stwierdzono w trakcie badań, iż eksporterzy z krajów kapitalistycznych rozwiniętych realizują wszystkie z zaprezentowanych wariantów relacji i powiązań. Dążą oni jednak głównie do działań zgodnych z wariantem kooperacyjnym (wariant II). We wspomnianych wyżej sytuacjach dla tej grupy krajów charakterystyczne może być również działanie zgodne z wariantem zdominowanym przez eksportera (wariant III). Z kolei eksporterzy z krajów socjalistycznych i rozwijających się (chodzi głównie o przedsiębiorstwa z Pakistanu i Turcji) z reguły prowadzą eksport zgodny co do tendencji z wariantem relacji i powiązań zdominowanym przez nabywcę

<sup>19)</sup> W trakcie badań stwierdzono, iż nawet inwestorzy posiadający odpowiednie zasoby finansowe wybierają eksporterów oferujących kompleksowe przedsięwzięcia budowlane na zasadach kredytowych ze względu m.in. na tendencje inflacyjne.

<sup>20)</sup> W Europie najbardziej aktywnymi organizacjami popierającymi finansowo eksport budownictwa do krajów rozwijających się są: DEG (RFN), IFU (Dania) oraz FINNFUND (Finlandia). Szerzej na ten temat zob. m.in. E.D.H a w k i n s: Finnfund. A two - way street to the third world. Finnish Business Report, No 5, May 1986, s.14.

(wariant I), stosują wariant kooperacyjny najczęściej w wymianie między sobą.

Z punktu widzenia korzyści finansowych dla eksportera najwyższ ocenia się warianty II i III. Wymagają one jednak jego bardzo dużego finansowe- go zaangażowania się. Dla przedsiębiorstw z krajów mniej rozwiniętych i mniej zasobnych w środki finansowe w warunkach dominacji eksporterów z krajów kapitalistycznych rozwiniętych sukcesem jest uzyskanie nomina- cji generalnego wykonawcy danego kompleksowego przedsięwzięcia budow- lanego. Często jednak osiągnięcie takiej pozycji jest bardzo trudne, ja-ko że eksporterzy ci nie zawsze są w stanie kredytować inwestora zagranicznego, co znacznie obniża ich pozycję przereagową, nierzadko eliminuje zupełnie z grona potencjalnych generalnych wykonawców, pozostawiając im jedynie szansę ubiegania się o realizację części składników kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego w ramach podwykonawstwa.

Podział obowiązków i praw eksportera i nabywcy kompleksowych przedsięwzięć budowlanych w kolejnych wariantach relacji i powiązań został jednoznacznie określony jako pochodna roli pełnionej przez nich w poszczególnym wariantcie. Z tego punktu widzenia wszelkie znaczące odstępstwa od przyjętego podziału zadań oznaczają zachwianie wewnętrznej logiki i spójności proponowanych rozwiązań i wystąpienie sytuacji konfliktowych.

Warianty relacji i powiązań mają charakter uogólniony i stąd w rzeczywistości pomiędzy zaproponowanymi a faktycznie realizowanymi rozwiązaniami mogą wystąpić odchylenia. Odstępstwa te nie wywołują poważnych i negatywnych sytuacji konfliktowych, gdy podmioty, chociaż nie literalnie, ale co do tendencji, będą przestrzegały zasad określonych w ramach poszczególnych wariantów. W tym przypadku ewentualne konflikty, jeśli nie przekroczą pewnego progu, mogą mieć nawet charakter pozytywny i przyczynić się do późniejszego przystosowania się stron w danych konkretnych warunkach, mogą być źródłem racjonalizacji ich działań, a nawet innowacji.<sup>21)</sup> Jeśli jednak odstępstwa od uogólnionych propozycji będą istotne, konflikty będą miały charakter negatywny, wpływający na obniżenie sprawności wymiany międzynarodowej w zakresie budownictwa.

Na wstępie niniejszego rozdziału podkreślono, iż współdziałanie stron w ramach poszczególnych wariantów relacji i powiązań eksportera i nabywcy kompleksowych przedsięwzięć budowlanych ma charakter współdziałania pozytywnego. Ma ono miejsce wtedy, gdy jego uczestnicy co najmniej sobie nie przeszkadzają, a przeciwnie, wspomagają się wzajemnie i ułatwiają sobie realizację celów, które je zjednoczyły. Tego typu działania powinny zapewnić wysoki stopień sprawności funkcjonowania eksportu budownictwa. Należy podkreślić, iż nie oznacza on zawsze kryterium równych (zrów-

<sup>21)</sup> Zob. J. D i e t l: Marketing..., op.cit. s.325.

noważonych) korzyści dla obu stron, co znajduje swoje odzwierciedlenie w prezentowanych orientacjach zdominowanych albo przez nabywcę, albo przez eksportera i będących ich odbiciem wariantów relacji i powiązań (wariant I i III).

Podstawowe znaczenie dla oceny stopnia sprawności eksportu budownictwa ma minimalizacja konfliktów pomiędzy eksporterem (generalnym wykonawcą) a inwestorem zagranicznym. Obok tego typu konfliktów pionowych mogą wystąpić również konflikty poziome pomiędzy eksporterem i inwestorem a biurami konsultacyjnymi, instytucjami kredytującymi itp. Ponadto istotne znaczenie mają ewentualne konflikty pomiędzy generalnymi wykonawcami a podwykonawcami i poddostawcami. Niektóre z nich pojawić się mogą już w fazie projektowania kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. Częściej jednak ujawniają się one w fazie jego realizacji. Pomimo długotrwałych negocjacji oraz szczegółowych zapisów kontraktowych, może dojść do sytuacji konfliktowych, szczególnie, gdy jeden z partnerów ma znacznie większą siłę przetargową, lub gdy zajmuje on pozycję uprzywilejowaną w warunkach rynku nabywcy. Siła przetargowa uczestnika wymiany oznacza jego zdolność do narzucania innemu jej uczestnikowi czynności, których by nie wykonał bez tego oddziaływania<sup>22)</sup>. Może też prowadzić do przejmowania pewnych czynności lub zwiększania wpływu na nie (np. na czynności projektowania przedsięwzięcia) przy jednoczesnej próbie cedowania na partnera całokształtu odpowiedzialności za ich realizację. W eksporcie budownictwa, jak wspomniano wcześniej, przewaga jednego uczestnika wymiany nad drugim ma charakter dwukierunkowy, zarówno od strony nabywcy jak i eksportera.

Charakterystycznymi przykładami wykorzystywania siły przetargowej przez partnerów eksportu budownictwa, prowadzącymi często do konfliktów są<sup>23)</sup>:

① nie wywiązywanie się nabywoy lub instytucji kredytującej z terminowego wypłacania zaliczek (wariant I, Nabywca (inwestor zagraniczny) → Eksporter),

② - uzależnienie dalszej współpracy (realizacja kolejnego kompleksowego przedsięwzięcia) od przejścia przez eksportera ryzyka w stopniu znacznie większym, niż to wynika ze skali korzyści ozerpanych w ramach aktualnie realizowanego kompleksowego przedsięwzięcia (wariant I i II, Nabywca (inwestor zagraniczny) → Eksporter, Generalny Wykonawca → Podwykonawcy),

③ - uzależnienie kredytowania danego kompleksowego przedsięwzięcia bu-

<sup>22)</sup> L. W. S t e r n, A. J. E l - A n s o r y: Marketing Channels..., op., cit s. 272.

<sup>23)</sup> Zestaw sytuacji konfliktowych wynikających z siły przetargowej jednego z partnerów eksportu budownictwa zidentyfikowany podczas badań obejmuje większą ilość przypadków. W tekście wymieniono najczęściej zgłaszane przez eksporterów i inwestorów i wywołujące najpoważniejsze konflikty.

dowlanego od ograniczenia roli nabywcy w fazach projektowania (wariant II. Eksporter —> Nabywca (inwestor zagraniczny),

- narzucanie nabywcy wersji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego uznanej subiektywnie przez eksportera jako najlepiej zaspokajającej potrzebę nabywcy (wariant III, Eksporter —> Nabywca (inwestor zagraniczny),

- narzucanie generalnym wykonawcom podwykonawców przez inwestora zagranicznego (wariant II, Nabywca (inwestor zagraniczny) —> Eksporter).

Przyczyn wystąpienia sytuacji konfliktowych może być cały szereg. Często, jak wskazują powyższe przykłady, jeden z partnerów dysponujący większą siłą przetargową może nie liczyć się z interesem partnera i dążyć do zwiększenia swoich korzyści w stopniu bardziej niż proporcjonalnym od poniesionych nakładów. W tym przypadku mamy do czynienia ze sprzecznością celów partnerów eksportu budownictwa, gdzie nie tylko nie obserwuje się wspomagania i ułatwiania, ale wzajemne przeszkadzanie. Stąd też bardzo istotne jest odpowiednie ustalenie celów działania uczestników eksportu budownictwa, i co ważne, nie dokonywania ich weryfikacji w trakcie realizacji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. Jeśli zatem partnerzy ustalili przykładowo, iż sposób zapłaty opierać się będzie na formułach zakładających pełen zwrot wydatków poniesionych przez eksportera obliczonych na podstawie kosztów *ex post* (por. rozdz. 4.2), celem nabywcy w przypadku tym nie może być minimalizacja kosztów, a często nie realne staje się dla niego również określenie celu w postaci minimalnego czasu realizacji przedsięwzięcia. Przyjęte ustalenia nie motywują bowiem eksportera do działań zgodnych ze wspomnianymi dwoma celami nabywcy. Celem nabywcy może być natomiast uzyskanie przedsięwzięcia o możliwie wysokiej jakości, co nie jest sprzeczne z dążeniem eksportera do maksymalizacji korzyści finansowych.

Inną przyczyną konfliktów może być nakładanie się pewnych czynności realizowanych przez partnerów. Sytuacje konfliktowe wynikają w tym przypadku z chęci ich zdominowania lub scedowania przez jednego z uczestników eksportu budownictwa. W pierwszym przypadku najczęściej chodzi o czynności związane z projektowaniem kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego, zaś w drugim o jego finansowanie. Ograniczeniem konfliktów związanych z projektowaniem przedsięwzięć może być zwiększenie bezpośrednich kontaktów pomiędzy realizatorami tych czynności ze strony inwestora zagranicznego i eksportera. W niektórych przypadkach może to przyjąć formę bardziej sformalizowaną w postaci wspólnego biura projektowego. Korzystne jest także przekazywanie sobie know-how i innych informacji, co przyczynia się do rozszerzenia wiedzy o partnerach wymiany. Konflikty związane z finansowaniem przedsięwzięcia można zmniejszyć poprzez wprowadzenie bardzo szczegółowych zapisów w kontrakcie oraz poprawę pozycji finansowej słabszego z partnerów. Może się bowiem zdarzyć, że również jest przyczyną konfliktów, iż zasoby finansowe znajdujące się w

dyspozycji eksportera nie pozwolą mu w pełni realizować funkcji generalnego wykonawcy.<sup>24)</sup>

Istotnym elementem ograniczającym konflikty pomiędzy partnerami wymiany na międzynarodowym rynku budowlanym może być stabilizowanie i trwałość ich kontaktów. O ile w przypadku inwestora zagranicznego i eksportera nie zawsze jest to możliwe z uwagi na często jednostkowy charakter ich kontaktów, o tyle w przypadku generalnych wykonawców i podwykonawców tendencja do stabilności kontaktów jest bardzo pożądana.

Przyczyną konfliktów może być również niedostateczna ocena sytuacji rynkowej i poszczególnych uczestników wymiany. W eksporcie budownictwa może być to efektem niepełnego zbadania przez eksportera warunków realizacji kompleksowego przedsięwzięcia na danym rynku zagranicznym oraz ograniczona wiedza o inwestorze zagranicznym, w tym o jego zachowaniu się w trakcie realizacji przedsięwzięcia. Konflikty tego typu wynikają najczęściej z niesprawnego działania powiązań informacyjnych.

Konflikty pomiędzy uczestnikami eksportu budownictwa wynikają również z konfliktów mających miejsce wewnątrz danych podmiotów.<sup>25)</sup> Po stronie nabywcy ich źródłem może być zbiorowe podejmowanie decyzji i odmienne spojrzenie przez różne grupy ekspertów na sposób realizacji danego kompleksowego przedsięwzięcia i kształt kontaktów z eksporterem. Po stronie eksportera mogą być one wywołane przez wieloszczeblowy proces podejmowania decyzji (jako efekt struktur organizacyjnych danego eksportera bądź sposobu funkcjonowania gospodarki kraju eksportera), gdy trudno w relatywnie krótkim czasie przesądzić ważne dla nabywcy zagadnienia. Ponadto realizatorzy mogą być rozproszeni, a koordynacja generalnego wykonawcy nie stanowi wystarczającej siły dla zintegrowania niezależnych organizacyjnie podmiotów. W tym przypadku czynnikiem ograniczającym konflikty jest zdecydowane wprowadzenie struktur organizacyjnych zaproponowanych w ramach analizy powiązań organizacyjnych, tj. integracji typu umownego - konsorcjalnej oraz typu korporacyjnego - przedsiębiorstw zdwywersyfikowanych.<sup>26)</sup> Analizowany rodzaj konfliktów może powstać również w sytuacji, gdy integracja realizatorów eksportu budownictwa ma charak-

24) Wspomniano już wcześniej, iż takie sytuacje dotyczą przede wszystkim eksporterów z krajów socjalistycznych i rozwijających się.

25) Szerzej na temat istoty wewnętrznych konfliktów i ich typologii zob. O. B r a n d e s : Supply Models. An Empirical Study of Adaptation and Innovation in the Firm. Gothenburg Studies in Business Administration, Göteborg 1971 s.40-42.

26) Warto zauważyć, iż zasady generalnego wykonawstwa w klasycznej postaci, łącznie nawet z tzw. „umowami pod klucz”, nie zawsze w pełni zabezpieczają realizację idei sprzedaży produktów - systemów. Podkreśla się bowiem, iż o ile w przypadku kompleksowych przedsięwzięć budownictwa przemysłowego przedmiotem zobowiązania jest również wyposażenie w maszyny i urządzenia, o tyle w odniesieniu do kompleksowych przedsięwzięć budownictwa mieszkaniowego i ogólnego na ogół nie przewiduje się pełnego wyposażenia wnętrza. Zob. J. S z o n i Ń s k i: Prawne problemy..., op. cit., s.5-19.

ter administracyjny.<sup>27)</sup> Wtedy kontrola współrealizatorów eksportu budownictwa oraz dominacja jednego z nich wynika nie tyle z siły ekonomicznej, co z administracyjnego podporządkowania (przykładem może być dominacja obligatoryjnego ogniwa handlowego w wymianie z zagranicą w kraju socjalistycznym o gospodarce silnie scentralizowanej.<sup>28)</sup>

W trakcie analizy powiązań materialnych i informacyjnych określono ich zróżnicowanie w zależności od wariantu relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych. W rzeczywistości jednak niektóre powiązania eksportera funkcjonują niezależnie od poszczególnych wariantów. Badania powiązań techniczno-technologicznych, finansowych i organizacyjnych pokazały, iż przepływ informacji towarzyszy często powiązaniom materialnym i trudno badać oba rodzaje powiązań oddzielnie. Istotne dla procesów informacyjnych zachodzących w eksporcie budownictwa jest to, iż inicjatywa wymiany informacji pomiędzy eksporterem a nabywcą danego kompleksowego przedsięwzięcia należy nie tyle do sprzedającego, ile do nabywcy. Impuls nabywcy (w wariacie zdominowanym przez nabywcę i kooperacyjnym) lub eksportera (w wariacie zdominowanym przez eksportera) uruchamia techniczno-technologiczne i finansowe powiązania informacyjne pomiędzy stronami analizowanej formy wymiany międzynarodowej. Badanie zachowania się nabywcy wskazało jednak m.in. na fakt, iż często inwestor zagraniczny komunikuje się z tymi potencjalnymi eksporterami, których zna z bezpośrednich kontaktów handlowych lub też dowiedział się o ich działalności za pomocą różnych sformalizowanych i niesformalizowanych kanałów informacyjnych. Stąd też eksporter budownictwa powinien przekazywać potencjalnym nabywcom informacje w sposób ciągły, niezależnie od realizacji danego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego, wykorzystując, stosownie do sytuacji, odpowiednie kanały przepływu informacji w ramach działań promocyjnych<sup>29)</sup>. Biorąc pod uwagę specyfikę eksportu budownictwa należałoby w pierwszym rzędzie wykorzystać takie kanały promocji, jak: akwizycję, reklamę prasową i public relations.<sup>30)</sup> Ponadto niezależnie od stopnia angażowania eksportera

27) Na temat integracji umownej, korporacyjnej oraz administracyjnej zob. Ph. K o t l e r : Marketing Management..., op.cit. s.282-284.

28) Zob. rozdział następnny.

29) Promocja to zestaw środków, za pomocą których eksporter przekazuje informacje o swojej działalności, konkretnych produktach lub usługach w celu wytworzenia wśród potencjalnych nabywców pozytywnego wyobrażenia o nich. Por. m.in. G. G ł o w a c k i : Przedsiębiorstwo na rynku..., op.cit. s.183, 1 dalsze.

30) Zob. rozdział 2. a także K. F o n f a r a : Z problemów marketingu..., op.cit.

przez nabywcę w przygotowanie projektu danego kompleksowego przedsięwzięcia potencjalny eksporter powinien dysponować kanałami informacyjnymi umożliwiającymi mu rozpoznanie warunków jego realizacji oraz uzyskanie informacji o konkurentach.

Informacje dotyczące warunków działania w miejscu lokalizacji przyszłej inwestycji obejmują ewym zakresem<sup>31)</sup>:

- możliwości zakupu materiałów i sprzętu na danym rynku (regionie); w tym przypadku należy uzyskać informacje na temat wielkości produkcji materiałów i sprzętu oraz odległości miejsc produkcji od placu budowy, poziomu cen materiałów i sprzętu oraz warunków i terminowości dostaw,
- normy techniczne obowiązujące na danym rynku,
- aspekty geologiczne i geodezyjne,
- możliwości zagospodarowania placu budowy i urządzenia zaplecza (m.in. doprowadzenie wody, energii, dróg),
- sytuację transportową (sieć kolejowa, drogowa, możliwości korzystania z drogi morskiej oraz warunki wyładunkowe, odległość międzynarodowego portu lotniczego od miejsca budowy itp.),
- przepisy prawne dotyczące działalności przedsiębiorstw obcych na danym rynku (czas pracy, ubezpieczenia, podatki, cła itp.),
- wymagania obligatoryjnej dzierżawy miejscowego sprzętu,
- warunki rekrutacji, zatrudnienia i wynagrodzenia miejscowej siły roboczej,

- miejscowe przepisy budowlane, elektryczne, ochrony środowiska itp.

Informacje o konkurentach, umożliwiające zidentyfikowanie zarówno ich słabych stron, jak i atutów, dotyczą z kolei:

- potencjału kadrowego i zasobów sprzętowych,
- polityki cen i oferowanych warunków płatności,
- działalności promocyjnej,
- dotychczasowych kontaktów z danym inwestorem zagranicznym,
- kontaktów kooperacyjnych z innymi eksporterami działającymi na danym rynku (układ sił).

Dostępność poszczególnych informacji zależy przede wszystkim od stopnia dotychczasowego zaangażowania eksportera na danym rynku i posiadania przez niego odpowiednio rozbudowanej sieci kanałów informacyjnych.

Praktyczne implikacje zaprezentowanych wariantów relacji i powiązań pomiędzy eksporterem i nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych wskazane w niniejszym podrozdziale nie stanowią wszystkich elementów mo-

<sup>31)</sup> Zob. M. L u b i Ń s k i : Analiza rynków..., op.cit. s.11; K.F o n f a r a : Działalność marketingowa w eksporcie budownictwa. Polska Izba Handlu Zagranicznego, Poznań 1983 s.4 i dalsze; S. W a r c h a l e w s k i : Metodyka rozpoznawania warunków realizacji kontraktów eksportowych budownictwa. w: Problemy aktywizacji eksportu budownictwa..., op.cit. s.53-58.



dyfikujących zaproponowane uogólnienia, jakich dostarcza złożona rzeczywistość praktyki wymiany na międzynarodowym rynku budowlanym. Należy one jednak, zdaniem autora, do najważniejszych i ich uwzględnienie stanowi niezbędny weryfikator uprzednio przedstawionych propozycji.

W detychczas zaprezentowanych wariantach relacji i powiązań pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych nie uwzględniono w dostateczny sposób specyfiki gospodarki kraju eksportera, koncentrując się głównie na specyfice nabywcy, produktu i rynku. Przeprowadzone badania polskiego eksportu budownictwa pozwalają związać stopień konkretyzacji zaprezentowanych rozważań poprzez ukazanie wpływu gospodarki centralnie planowanej, z której pochodzi eksporter, na jego pozycję w sieci powiązań z kontrahentami zagranicznymi. Wymaga to również uwzględnienia krajowych powiązań organizacyjnych, techniczno-technologicznych, finansowych, a także planistycznych, co znalazło swój wyraz w następnym rozdziale.

## 5. WPŁYW SPECYFIKI GOSPODARKI CENTRALNIE PLANOWANEJ NA MECHANIZM FUNKCJONOWANIA EKSPORTU BUDOWNICTWA

### 5.1. Struktura relacji i powiązań eksportera z gospodarki centralnie planowanej

Badanie relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą, a także analiza i projektowanie powiązań techniczno-technologicznych, organizacyjnych i finansowych poddane zostaną dalszej konkretyzacji poprzez uwzględnienie uwarunkowań stworzonych przez system społeczno-gospodarczy, z którego ów eksporter pochodzi.

Rozpatrując wpływ specyfiki krsju eksportera na jego relacje i powiązania z nabywcą należy wziąć pod uwagę zarówno potencjał techniczno-technologiczny, finansowy i organizacyjny, jak i sposób działania gospodarki analizowanego typu. W dalszej części rozważań przyjmuje się, iż eksporter pochodzi z kraju o gospodarce centralnie planowanej natomiast nabywca jest reprezentantem rynku światowego.<sup>1)</sup>

W gospodarce centralnie planowanej (socjalistycznej) występują z reguły dwie tendencje, które z uwagi na ich trwałość można określić jako ściśle z nią związane, a mianowicie:

① - dażenie do utrzymania centralizacji możliwie szerokiego zakresu decyzji gospodarczych.

② - dażenie do koncentracji potencjału produkcyjnego.

Tendencje te rodzą konieczność stosowania zunifikowanych rozwiązań zwiększających możliwość utrzymania przez Centrum bezpośredniego kierowania procesami gospodarczymi.

Inną ważną dla niniejszych rozważań cechą gospodarki centralnie planowanej jest występowanie na wielu jej rynkach cząstkowych sytuacji rynku sprzedającego, co w sposób obiektywny istotnie ogranicza motyw do rozwoju eksportu przez podmioty gospodarcze.

Omówione wyżej cechy sprawiają z kolei, iż rynki czy quasi rynki w gospodarce socjalistycznej charakteryzują się stabilnością, przejrzysto-

<sup>1)</sup> W trakcie przygotowywania niniejszego rozdziału oparto się zarówno na wynikach wcześniejszych badań autora, jak i na nowszych badaniach związanych z analizą polskiego eksportu budownictwa. Zob. K. F o n f a r a: Model powiązań planistycznych pomiędzy przedsiębiorstwami handlu zagranicznego a otoczeniem. Praca doktorska nie publikowana. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 1980 oraz por. rozdział 1.3. niniejszej pracy.

cią i dużym stopniem integracji. W tym ujęciu rynek krajowy należy traktować przede wszystkim jako pewną geograficzną przestrzeń wyodrębnioną przez granice kraju, rozumianą jako alternatywa rynków zagranicznych. Nie stanowi on w tym przypadku kategorii ekonomicznej, gdyż nie dzieła na nim mechanizm rynkowy. Dotyczy to szczególnie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, co jest przedmiotem prowadzonych rozważań. W tak określonych warunkach podstawowe znaczenie dla podmiotów gospodarczych mają relacje i powiązania z Centrum gospodarczym, a nie z innymi przedsiębiorstwami. Struktury przedsiębiorstw mają, z uwagi na stabilność rynków i sposób zarządzania gospodarką, charakter biurokratyzowany, a działania ich z reguły nastawione są na rynek krajowy.

Sytuacje na rynkach krajowych gospodarki centralnie planowanej odbiegają znacznie od stanu obserwowanego na rynku światowym, który charakteryzuje się:

- zmiennością, która jest efektem zmian polityki zagranicznej różnych krajów, nie dających przewidzieć się przesunąć w gospodarce światowej, zmian kursów walutowych, niespodziewanych zmian w popycie nabywcy i polityce konkurencji, a także stałego i szybkiego postępu technologicznego itp.,

- złożonością, która wywołuje konieczność sprzedaży produktów o bardzo wysokim zaawansowaniu technologicznym. Stanowi to efekt daleko większych wymogów rynku światowego i konkrowania przy pomocy bardziej złożonych produktów. Złożoność produktu wymaga z kolei kompetentnego kierownictwa o charakterze strategicznym na wielu szczeblach przedsiębiorstwa,

- zróżnicowaniem, które jest rezultatem szerokiego zakresu nabywców reprezentujących różne krsje i regiony.

Charakter rynków zagranicznych wymaga zatem zróżnicowanego działania eksportera, podczas gdy rynek krajowy oferuje rozwiązania zunifikowane i sztywne.

Ponadto również charakter produktu (z wyjątkiem towarów jednorodnych) ogranicza możliwość zunifikowanego bezpośredniego kierowania przez Centrum działaniem przedsiębiorstw eksportujących. Jedynie wysoki udział w wymianie z zagranicą towarów jednorodnych (surowców, materiałów) sprzyja umacnianiu się tendencji do bezpośredniego kierowania tą wymianą przez Centrum.<sup>2)</sup> Jeżeli eksport surowców i materiałów nie wystarcza na pokry-

<sup>2)</sup> Badania wykazały, iż potencjalna podatność różnych branż w zakresie koncentracji i centralizacji jest zróżnicowana. Próbę przyporządkowania różnym grupom towarów odmiennych wersji relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a Centrum zawierają: K. F o n f a r a: Warianty funkcjonowania przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Handel Zagraniczny 5/1981 s. 13-17 oraz K. F o n f a r a, J. S c h r o e d e r: Ekonomia przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. Skrypty Uożelniane, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1984 s. 22-31.

cie potrzeb importowych kraju w warunkach ograniczonego dostępu do kredytów i pogarszających się terms of trade, powstaje konieczność rozwoju eksportu coraz bardziej złożonego przedmiotowo. W tej sytuacji mogą zaistnieć poważne konflikty wynikające z istniejących powiązań organizacyjnych i finansowych, a także planistycznych eksportera z rynkiem krajowym (przede wszystkim z Centrum), które są nieadekwatne do wymaganych przez charakteryzujące się zmiennością, złożonością i zróżnicowaniem rynki zagraniczne.<sup>3)</sup>

Uwzględniając wyżej zaprezentowane uwagi można zatem stwierdzić, iż tendencje do centralizacji i koncentracji w gospodarce centralnie planowanej prowadzą do zdecydowanej dominacji Centrum w relacjach z przedsiębiorstwami. Należy równocześnie w tym miejscu dodać, iż wspomniana konieczność zróżnicowanego i elastycznego charakteru powiązań eksportera musi również uwzględniać zachodzące na rynku światowym procesy koncentracji, których charakterystycznym symptomem jest rozwój wielkich przedsiębiorstw wielonarodowych, oraz rosnący interwencjonizm państwowy.<sup>4)</sup> Na tym tle można postawić podstawowe pytanie: jaki układ relacji i powiązań z rynkiem krajowym i zagranicznym powinien charakteryzować eksportera, by mógł on prowadzić swoje działania w sposób skuteczny, przy jednoczesnym zachowaniu strategicznej koordynacji i naczelnej roli Centrum w procesach gospodarczych?

Relacje pomiędzy eksporterem (przedsiębiorstwem wytwórczym) a Centrum mogą mieć charakter:

<sup>3)</sup>Przez powiązania planistyczne rozumie się w pracy całokształt związków występujących w procesie planowania (tj. budowy, realizacji i kontroli wykonania planu) pomiędzy przedsiębiorstwem eksportującym a jego otoczeniem, które obejmuje kontrahentów krajowych i zagranicznych, a także Centrum jako synonim ośrodka władzy gospodarczej w gospodarce centralnie planowanej. Zob. K. F o n f a r a: Model powiązań planistycznych ..., op.cit. W niniejszym rozdziale powiązania planistyczne będą rozpatrywane głównie w kontekście relacji eksportera z Centrum. W takim ujęciu funkcją powiązań planistycznych będzie określenie planu przedsiębiorstwa zgodnie z preferencjami Centrum, które mogą być wyrażone bezpośrednio lub pośrednio.

<sup>4)</sup>Szacuje się, iż przedsiębiorstwa wielonarodowe osiągnęły ok. 60% udziału w obrotach handlu zagranicznego. Procesy koncentracji zachodzą również w branży budowlanej, gdzie na 250 największych przedsiębiorstw przypada ponad 80% międzynarodowej wymiany w zakresie budownictwa. Zob. Fortune nr 8/1980 oraz J. G r a y: International Construction. Financial Times, 5.03.1984.

a) zdominowany przez Centrum (model scentralizowany)



albo

b) partnerski (model oparty na samodzielności przedsiębiorstw)



W obu tych modelach charakter, rola i rodzaj powiązań eksportera z rynkiem krajowym i zagranicznym kształtują się odmiennie.

W modelu scentralizowanym powiązania planistyczne pomiędzy Centrum a eksporterem bezpośrednio determinują jego sposób działania, a więc i powiązania organizacyjne i finansowe z innymi podmiotami rynku krajowego oraz z rynkiem zagranicznym. W szczególności powiązania organizacyjne i finansowe, a także techniczno-technologiczne eksportera z rynkiem krajowym mają charakter zunifikowany i obligatoryjny. Dotyczy to zarówno powiązań z innymi przedsiębiorstwami wytwórczymi, jak i przedsiębiorstwami ułatwiającymi przepływ produktu (instytucjami ubezpieczeniowymi, spedycyjnymi, finansowymi itp.). Z kolei bezpośrednie powiązania przedsiębiorstw wytwórczych z rynkiem zagranicznym są bardzo ograniczone poprzez charakterystyczną dla tego modelu zasadę obligatoryjnego korzystania z pośrednictwa krajowych jednostek handlu zagranicznego, które są wyspecjalizowanymi ogniwami powołanymi do obsługi wymiany handlowej z zagranicą i tylko one z reguły posiadają koncesję na jej prowadzenie. Wszelkie oddziały, spółki, delegatury są tworzone przez wyspecjalizowane ogniwka handlu zagranicznego i hierarchicznie są z nimi związane. W tym przypadku przedsiębiorstwa wytwórcze są zatem odizolowane od rynków zagranicznych, tym bardziej, iż może tu wystąpić jeszcze dodatkowe ogniwo integrujące ich działalność, tzw. obligatoryjne zrzeszenie.

Powiązania finansowe, organizacyjne, a także planistyczne pomiędzy wyspecjalizowanymi ogniwami handlu zagranicznego (pośrednikami krajowymi) a przedsiębiorstwami wytwórczymi określone są przez monopolistyczną lub/i monopsonistyczną pozycję tych pierwszych. Przedsiębiorstwa wytwórcze sprzedają swoje produkty pośrednikowi monopsoniście (zgodnie z jego zamówieniem lub dyrektywą planistyczną) i w skrajnym przypadku na tym kończy się ich udział w wymianie z zagranicą lub muszą korzystać z jego pośrednictwa jako obligatoryjnego komisanta. Przedsiębiorstwo wytwórcze w modelu scentralizowanym nie ma zatem również żadnego istotnego wpływu na powiązania organizacyjne i finansowe z krajowymi kontrahentami. W warunkach, gdy działalność eksportowa jest wymuszana administracyjnie lub planistycznie przy braku jakichkolwiek znaczących motywacji ekonomicznych do rozwoju eksportu powiązania techniczno-technologiczne nie spełniają swoich funkcji, w szczególności obserwuje się małą dbałość o jakość produkcji i brak autonomii przedsiębiorstw w rozwoju kooperacji z innymi

przedsiębiorstwami krajowymi, a także z przedsiębiorstwami zegraniczonymi. Przedsiębiorstwo nie ma żadnego wpływu na określenie swojego w danych warunkach możliwie korzystnego udziału w realizacji danego przedsięwzięcia eksportowego. Podział powiązań przedsiębiorstwa eksportującego na powiązania z Centrum, kontrahentami krajowymi i kontrahentami zagranicznymi wskazuje, iż są one zdeterminowane przez powiązania planistyczne tych przedsiębiorstw z Centrum oraz z jednostkami wspomagającymi Centrum (przedsiębiorstwa handlu zagranicznego), a także iż wszystkie rodzaje powiązań mają z reguły charakter obligatoryjny i zunifikowany.

W modelu opartym na samodzielności przedsiębiorstw powiązania przedsiębiorstwa eksportującego kształtowane są przez obiektywne i subiektywne potrzeby związane z celami jego działania.

Podstawowe znaczenie dla relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a Centrum w modelu tym mają powiązania finansowe oraz planistyczne. Powiązania finansowe, obejmujące - jak wspomniano w poprzednich rozdziałach - organizację przepływu pieniądza pomiędzy nabywcą a eksporterem, w tym przypadku zdeterminowane są przez szereg instrumentów ekonomicznych Centrum, które ograniczają lub zwiększają faktycznie dopływające do eksportera środki pieniężne. Wśród instrumentów tych należy wymienić stawki podatkowe, stopę procentową, kurs walutowy itp. Z kolei powiązania planistyczne przedsiębiorstwa z Centrum nie służą już przepływowi dyrektyw planistycznych, lecz informacji o zamierzeniach strategicznych i taktycznych Centrum w danym okresie, które przedsiębiorstwa, z uwagi na własny interes, powinny wziąć pod uwagę przy wyznaczaniu kierunków swego działania. Odpowiedni układ i funkcjonowanie powiązań finansowych, a także planistycznych, powinny doprowadzić do zharmonizowania celu przedsiębiorstwa z celami Centrum i nie dopuścić do wystąpienia konfliktów oraz przekształcenia relacji i powiązań w układ adekwatny do modelu scentralizowanego.

Z wyżej zaprezentowanych uwag wynika, iż w analizowanym modelu powiązania przedsiębiorstwa z innymi podmiotami rynku krajowego oraz z rynkiem zagranicznym tworzone są zgodnie z celami przedsiębiorstwa. Stąd też może ono rozwijać powiązania z rynkiem zagranicznym w sposób autonomiczny podejmując działania eksportowe z punktu widzenia ich wpływu na swój wynik finansowy, który powinien determinować automatycznie fundusz płac, rozwoju itp. W modelu tym wszystkie przedsiębiorstwa posiadają zatem możliwość bezpośredniego kontaktowania się z rynkami zagranicznymi, co oznacza powszechność uprawnień (koncesji) do prowadzenia handlu zagranicznego.

Możliwość bezpośredniego kontaktowania się przedsiębiorstwa z rynkiem zagranicznym nie oznacza konieczności bezpośredniego czy indywidualnego działania na rynkach obcych, a tylko uprawnienie do podejmowania autonomicznych decyzji dotyczących form tego działania. W przypadku tym pojawia się zatem problem projektowania i wyboru krajowych powiązań organizacyjnych, a także techniczno-technologicznych i finansowych, co w

praktyce uzależnione jest m.in. od specyfiki branżowej danego przedsiębiorstwa, jego możliwości produkcyjnych, finansowych i kadrowych.

W omawianym modelu przedsiębiorstwa wytwórcze posiadają następujące możliwości kontaktowania się z rynkiem zagranicznym w kontekście krajowych powiązań organizacyjnych:

1. Samodzielnie i/lub poprzez własne przedstawicielstwa zagraniczne,
2. Poprzez dobrowolne zrzeszenie (spółkę) większej liczby przedsiębiorstw wytwórczych,
3. Poprzez wyspecjalizowane krajowe ogniwa handlowe, które mogą działać jako:
  - a) agent lub komisant (typowe ogniwa handlowe - pośredniczące),
  - b) udziałowiec w spółce z przedsiębiorstwami wytwórczymi,
  - c) hurtownik,
  - d) firma consultingowa w zakresie informacji rynkowych, finansowych itp.

Elastyczny i zróżnicowany charakter powiązań przedsiębiorstwa z kontrahentami krajowymi, a także charakter powiązań z Centrum pozwala na lepsze ich przystosowanie do specyfiki eksportowanego produktu, a więc i do specyfiki jego nabywcy. Biorąc pod uwagę przykładowe powiązania organizacyjne i wybrane cechy niektórych produktów, można dokonać próby porządkowania przedsiębiorstwom różnych branż odmiennych powiązań organizacyjnych (por. tab.4).

Różnicowanie krajowych powiązań organizacyjnych może przebiegać również w ramach danego przedsiębiorstwa. Realizacja przykładowych trzech kontraktów zagranicznych może odbywać się w kontekście powiązań organizacyjnych w następujący sposób:

**K o n t r a k t 1** - przedsiębiorstwo wytwórcze ——— rynek zagraniczny (wykorzystanie filii tego przedsiębiorstwa),

**K o n t r a k t 2** - przedsiębiorstwo wytwórcze udziałowcem spółki przedsiębiorstw ——— rynek zagraniczny (wykorzystanie filii spółki i/lub filii przedsiębiorstw udziałowców),

**K o n t r a k t 3** - przedsiębiorstwo wytwórcze —→ wyspecjalizowane krajowe ogniwo handlowe ——— rynek zagraniczny (wykorzystanie filii wyspecjalizowanego krajowego ogniwa handlowego i/lub filii przedsiębiorstwa wytwórczego).

W omawianym modelu przedsiębiorstwa wytwórcze mają możliwość bezpośredniego kontaktowania się z innymi (obok ogniw zbytu) ogniwami krajowymi, które ułatwiają przepływ towarów (usług) do ich nabywców. Staje się to szczególnie istotne i konieczne wtedy, gdy przedsiębiorstwa wytwórcze w swoich powiązaniach organizacyjnych nie wykorzystują wyspecjalizowanych krajowych ogniw zbytu. Sytuacja taka występuje w zaprezentowanych wyżej kontraktach 1 i 2.

Zagraniczne powiązania organizacyjne, stanowiąc przedłużenie powiązań krajowych, są z reguły odzwierciedleniem dążenia eksportera zarówno do

Powiązania organizacyjne w eksporcie przykładowych produktów według wybranych charakterystyk

Eksportowany produkt	Wybrane cechy produktu	Możliwe powiązania organizacyjne
Towary masowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strategiczny charakter</li> <li>- rozproszenie produkcji</li> </ul>	<p>przedsiębiorstwo wytwórcze → wyspecjalizowane ogniwo handlowe (komisant, agent) → rynek zagraniczny</p> <p>przedsiębiorstwo wytwórcze → wyspecjalizowane ogniwo handlowe (hurtownik) → rynek zagraniczny</p>
Maszyny i urządzenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konieczność bezpośredniego kontaktowania się producenta z nabywcami</li> </ul>	<p>przedsiębiorstwo wytwórcze → rynek zagraniczny lub zrzeczenie przedsiębiorstw wytwórczych → rynek zagraniczny</p>
Siła robocza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mały zakres działań eksportowych nie wymagający zaangażowania znacznych zasobów kapitałowych</li> </ul>	<p>przedsiębiorstwo wytwórcze → rynek zagraniczny</p>
Kompletne obiekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konieczność zaangażowania dużych zasobów kapitałowych i kadrowych</li> </ul>	<p>zrzeczenie przedsiębiorstw wytwórczych → rynek zagraniczny lub zrzeczenie przedsiębiorstw wytwórczych i wyspecjalizowanego ogniwa handlowego → rynek zagraniczny</p>
Towary konsumpcyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- duże rozdrobnienie produkcji, towarów konsumpcyjnych powszechnego użytku</li> <li>- małe serie towarów konsumpcyjnych luksusowych</li> </ul>	<p>przedsiębiorstwo wytwórcze → wyspecjalizowane ogniwo handlowe (agent, komisant - hurtownik) → rynek zagraniczny</p> <p>przedsiębiorstwo wytwórcze → rynek zagraniczny</p>



uwzględnienia preferencji nabywcy w tym zakresie, jak i specyfiki produktów oraz własnych wyżej wspomnianych możliwości produkcyjnych, finansowych i kadrowych. Obok możliwości bezpośredniego łączenia potencjału organizacyjnego, produkcyjnego i finansowego eksportera i nabywcy lub eksportera i innych współeksporterów w postaci powiązań opartych na joint venture czy konsorcjum możliwe, a nawet konieczne, staje się zatem wykorzystanie zagranicznych ogniw pośredniczących, takich jak agent, hurtownik czy detalista. Kształtowanie zagranicznych powiązań organizacyjnych przez eksportera, jak i próba przyporządkowania z góry określonym przedsiębiorstwom ich odpowiednich wersji nie zawsze jest możliwa. Ostateczny kształt tych powiązań może bowiem zależeć od czynników, na które przedsiębiorstwo nie ma większego wpływu. Niemniej jednak charakter kompletnych obiektów czy eksport maszyn i urządzeń określa możliwość wykorzystania zagranicznych powiązań organizacyjnych w formie konsorcjum czy joint venture, zaś w eksporcie towarów konsumpcyjnych preferowane jest angażowanie agenta czy hurtownika albo bezpośrednich powiązań organizacyjnych z nabywcą, co również można odnieść do towarów masowych i inwestycyjnych.

Zmiana charakteru powiązań przedsiębiorstwa z Centrum oraz przekształcenie ich roli, o czym wspomniano wyżej, oznacza przesunięcie znacznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa za sprawne funkcjonowanie jego powiązań z kontrahentami krajowymi i zagranicznymi i to niezależnie od tego, czy działa ono na rynku zagranicznym bezpośrednio, czy pośrednio. Sygnalizowany wyżej, fakultatywny, zróżnicowany i elastyczny charakter powiązań przedsiębiorstwa nie zawsze jednak może być realizowany w równym stopniu, o czym świadczą projektowanie powiązań organizacyjnych. Badając wzajemne oddziaływanie wyróżnionych rodzajów powiązań można ustalić ich hierarchię, a także prawdopodobny sposób i siłę oddziaływania.

Przykładowo elastyczne i zróżnicowane kształtowanie powiązań organizacyjnych określa zmienność powiązań techniczno-technologicznych, a w konsekwencji i finansowych, zarówno z kontrahentami krajowymi, jak i zagranicznymi. Należy jednak podkreślić, iż ostateczny kształt powiązań zależy od roli jaką przedsiębiorstwo może obiektywnie pełnić w relacjach z kontrahentami zagranicznymi, a więc od pozycji, jaką może ono przyjąć w sieci powiązań. O ile bowiem omawiany model charakteryzuje z założenia aktywna rola przedsiębiorstwa w sieci powiązań krajowych, o tyle rola ta w sieci powiązań zagranicznych zależeć może od szeregu tendencji ograniczających albo wzmacniających. Występowanie tych tendencji może być związane zarówno ze sposobem wprowadzania zasad opisanych w modelu opartym na samodzielności przedsiębiorstw, jak i z aktualną sytuacją gospodarczą.<sup>5)</sup> Biorąc pod uwagę proces wprowadzenia rozpatrywanego modelu re-

<sup>5)</sup> Można liczyć się z brakiem konsekwencji w wprowadzeniu zasad modelu drugiego, co wiązać należy z sygnalizowanym wcześniej występowaniem w gospodarce centralnie planowanej tendencji do centralizacji i koncentracji

lacji przedsiębiorstwa z Centrum, podczas analizy i projektowania powiązań przedsiębiorstwa z rynkiem zagranicznym należy uwzględnić tendencje do (alternatywnie a) lub b)):

- 1 a) utrzymywania ekstensywnego rozwoju gospodarki,
- 1 b) uaktywnienia elementów intensywnego rozwoju gospodarki,
- 2 a) utrzymywania się chronicznego zadłużenia z zagranicą,
- 2 b) występowania przejściowego zadłużenia z zagranicą lub jego brak,
- 3 a) utrzymywania się lub powrotu rozwiązań centralistycznych,
- 3 b) wprowadzenia zdecydowanie rozwiązań decentralistycznych.

Zaprezentowane tendencje rodzą odpowiednio konsekwencje trojakiego rodzaju, a mianowicie:

- 1 a) brak stymulowania przez gospodarkę innowacji techniczno-technologicznych,
- 1 b) stymulowanie przez gospodarkę innowacji techniczno-technologicznych,
- 2 a) bardzo ograniczony dostęp przedsiębiorstw do kredytów w walutach zagranicznych,
- 2 b) relatywnie łatwy dostęp przedsiębiorstw do kredytów w walutach zagranicznych,
- 3 a) sztywny i obligatoryjny krajowy system dystrybucji handlu zagranicznego,
- 3 b) elastyczny i fakultatywny krajowy system dystrybucji handlu zagranicznego.

Zakładając, iż wprowadzaniu modelu opartego na samodzielności przedsiębiorstw towarzyszy tendencja do utrzymywania rozwiązań centralistycznych (3 a) przy jednoczesnym utrzymywaniu się ekstensywnego rozwoju kraju (1a) oraz chronicznego zadłużenia gospodarki (2 a), należy przyjąć, iż ich konsekwencje w sposób oczywiście negatywny będą wpływały na kształtowanie powiązań techniczno-technologicznych i finansowych z kontrahentami zagranicznymi. Im silniejsze będzie oddziaływanie tych tendencji, tym pozycja przedsiębiorstwa w sieci powiązań z kontrahentami zagranicznymi będzie słabsza. W tym przypadku relacje z nabywcą przybiorą postać określoną w rozdziale trzecim jako zdominowaną przez nabywcę.

Modele relacji eksportera z Centrum w sposób uogólniony ukazują powiązania istniejące pomiędzy nimi. W rzeczywistości poszczególne kraje socjalistyczne dążą do realizacji, co do tendencji, albo modelu scentralizowanego, albo opartego na samodzielności przedsiębiorstw. Ten ostatni

c.d.5)

cji. Przykładowo przechodzeniu do modelu drugiego może towarzyszyć brak istotnych zmian funkcjonalnych i strukturalnych na niektórych poziomach gospodarki, w tym głównie na poziomie Centrum, na co zwraca się uwagę w kontekście polskiej reformy gospodarczej. Por. m.in. W. W i l c z y n - s k i: Polska reforma gospodarcza a teoria ekonomiczna socjalizmu. *Ekonomista* nr 4-5, 1985 s.590-591.

odpowiada w przybliżeniu rozwiązaniom wprowadzanym do tej pory jedynie na Węgrzech oraz założeniom polskiej reformy gospodarczej.<sup>6)</sup> Inne kraje deklarują odejście od modelu scentralizowanego, który okazał się nie-sprawny i nieodpowiedni do poziomu rozwoju sił wytwórczych osiągniętego przez większość krajów omawianego typu. Przejście do modelu opartego na samodzielności przedsiębiorstw, jak pokazuje praktyka węgierska, jest procesem długotrwałym oraz, jak wynika z polskiego przykładu, napotyka wiele obiektywnych i subiektywnych przeszkód. W tym kontekście podkreśla się, iż wprowadzanie nowego modelu powinno mieć charakter skokowy, polegający na zmianach typu jakościowego, gdzie w miejsce starego modelu scentralizowanego proponuje się nowy, bardziej sprawny model oparty na samodzielności przedsiębiorstw, a nie na zmianach ilościowych modyfikujących jedynie niektóre elementy modelu do tej pory funkcjonującego.<sup>7)</sup> Problem polega na tym, iż każda niekonskwencja i opóźnianie zmian zgodnych z nowym modelem powoduje zakłócenia w funkcjonowaniu całej gospodarki, ponieważ rozwiązania pokazane w dwóch modelach to alternatywy, a nie komplementarne propozycje. Na tym tle można wskazać, iż realizacja proeksportowej strategii naszej gospodarki napotyka na trudności nie tylko z uwagi na duże zadłużenie i utrzymywanie się jej ekstensywnego rozwoju, ale także z uwagi na występujące nadal rozwiązania charakterystyczne dla modelu scentralizowanego w warunkach wprowadzania elementów zgodnych z modelem opartym na samodzielności przedsiębiorstw. Jeśli chodzi o instytucjonalno-funkcjonalny aspekt tej sprzeczności, to istniejący resercowy podział gospodarki i brak zdecydowanej zmiany roli Centrum z bezpośredniego kierowania na sterowanie osłabia znacznie wprowadzenie modelu opartego na partnerskich relacjach pomiędzy Centrum a przedsiębiorstwami. Z kolei sterowanie przez Centrum wymianą handlową z zagranicą wymaga wprowadzenia racjonalnych parametrów, przede wszystkim kursu walutowego i cen transakcyjnych.<sup>8)</sup> Tymczasem nadal kurs walutowy ustalany jest ex post, a ceny transakcyjne nie dochodzą do wszystkich przedsiębiorstw eksportujących. Producentom uniemożliwia to z kolei racjonalne wyznaczanie kierunków produkcji i sprzedaży w podziale na kraj i zagranicę. Również szereg innych rozwiązań dotyczących systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstw eksportujących, takich np. jak ograniczoność dysponowania środkami dewizowymi uzyskanymi z eksportu, rozszerzanie się zakresu stępcwania rachunku wyrównawczego (tj. wzrost strumie-

6) Zeb. Polska reforma gospodarcza. Handel Zagraniczny, Oprac. U. Płewiec. PWE, Warszawa 1982.

7) Zeb. m.in. S. D u l s k i: Kierunki reformy systemu gospodarczego. W: Cele i zakres reformy gospodarczej. PWE, Warszawa 1981 s.176-177.

8) Por. m.in. D. R o s a t i: Proeksportowa strategia rozwoju. Handel Zagraniczny nr 9, 1985, s.3.

ni finansowych z nim związanych), brak dostatecznych zachęt dla rozwoju eksportu ogranicza istotnie dążenie do proeksportowego rozwoju naszej gospodarki, prowadząc nierzadko do konfliktów zarówno pomiędzy Centrum a przedsiębiorstwami, jak i pomiędzy krajowymi uczestnikami eksportu<sup>9)</sup>. Takie stan rzeczy osłabia znacznie pozycję polskiego eksportera w sieci powiązań z kontrahentami zagranicznymi i zwiększa zakres niewykorzystanych możliwości eksportowych naszej gospodarki.

## 5.2. Analiza powiązań polskiego eksportera budownictwa

Relacje pomiędzy eksporterem a rynkiem krajowym i rynkiem zagranicznym przedstawione wyżej, wyznaczają ramy kształtowania powiązań polskiego eksportera budownictwa. Równocześnie wspomniane tendencje w zakresie stanu danej gospodarki i ich konsekwencje będą odgrywały istotną rolę w wyznaczeniu jego pozycji w sieci powiązań z kontrahentami zagranicznymi.

Model scentralizowany relacji eksportera z Centrum odpowiada, biorąc pod uwagę możliwych krajowych uczestników eksportu budownictwa, następującemu schematowi:

- Centrum zarządza w sposób bezpośredni jednostkami uczestniczącymi w eksporcie, określając również w sposób zunifikowany powiązania organizacyjne, finansowe i techniczno-technologiczne pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w ten eksport,

- resort branżowy oddziałuje bezpośrednio i pośrednio na podległe mu jednostki zajmujące się wymianą handlową z zagranicą w zakresie budownictwa,

- wyspecjalizowane ogniwa handlowe działają jako monopolisci i pełnią funkcje zarówno handlowe, jak i administracyjno-kontrolne w zakresie eksportu w odniesieniu do jednostek (organizacji) budowlanych,

- działają obliwatoryjnie i trwałe zrzeczenia przedsiębiorstw budowlanych o charakterze zjednoczeń typu administracyjnego,

- przedsiębiorstwa budowlane są z reguły biernym uczestnikiem eksportu.

Model relacji eksportera z Centrum oparty na samdzielności przedsiębiorstw odpowiada z kolei następującemu schematowi:

- Centrum wyznacza ogólne warunki działania eksporterom budownictwa, oddziałując na nich w sposób pośredni, głównie za pomocą powiązań finansowych,

- brak resortowego (branżowego) podziału gospodarki narodowej,

- wyspecjalizowane ogniwa handlowe działają w sposób zróżnicowany,

<sup>9)</sup> Konieczność istotnych zmian w systemie finansowo-ekonomicznym analizuje m.in. A. Kamiński: „Twarde” i „miękkie” ograniczenia finansowe w handlu zagranicznym. Handel Zagraniczny nr 1, 1985 s.6-8.

- działającą dobrowolne zrzeczenia przedsiębiorstw budowlanych,  
 - przedsiębiorstwa budowlane są pełnoprawnym, aktywnym uczestnikiem eksportu budownictwa, decydującym o sposobie sprzedaży swoich produktów za granicę.

Przyjmując, iż wprowadzane od początku lat 80 zmiany w polskiej gospodarce odpowiadają co do tendencji modelowi opartemu na samodzielności przedsiębiorstw, a więc drugiemu wyżej zaprezentowanemu schematowi, należy dodatkowo wyeksponować specyfikę eksportowego produktu budowlanego i związane z nią implikacje w zakresie doboru rozwiązań najlepiej jej odpowiadających.

Podstawowe cechy specyficzne eksportowanego produktu budowlanego to:

- techniczno-technologiczny aspekt kontraktów eksportowych, wymagający bezpośrednich kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami budowlanymi a nabywcami,

- miejsce wytworzenia produktu budowlanego, którym jest z reguły rynek zagraniczny, wymaga posiadania wszechstronnej informacji o krajach i terenach, na których produkt ma powstać,

- wysoki stopień złożoności produktu budowlanego, który stanowić może często skomplikowane przedsięwzięcie organizacyjno-techniczne i finansowe wymaga zaangażowania znacznych sił i środków oraz dużej ilości kooperantów.

Specyfika produktu budowlanego najwyraźniej przejawia się - co podkreślono wyżej - w jego wersji kompleksowej, która obejmuje szereg składników stanowiących funkcjonalną całość. Należą do nich: projektowanie, wykonawstwo budowlane, kompletacja (maszyn i urządzeń, materiałów, półfabrykatów itp.). Ponadto produkt budowlany obejmować może szereg usług związanych z serwisem technicznym, doradztwem, uruchomieniem danego obiektu itp.

Produkt budowlany może być eksportowany w postaci usług budowlanych, na które składają się jako samodzielne składniki usługi związane z przygotowaniem dokumentacji techniczno-projektowej oraz usługi świadczone przez specjalistów. W tym ostatnim przypadku sprzedaż usług może mieć postać eksportu siły roboczej, eksportu usług dotyczących nadzoru wykonawstwa inwestycyjnego oraz eksportu analiz, studiów, założeń i raportów techniczno-ekonomicznych, sporządzanych głównie za granicą, a także wstępnej i bieżącej (po odbiorze) eksploatacji danego przedsięwzięcia.

Ponadto eksportowany produkt budowlany może obejmować również przedsięwzięcia inwestycyjne, które nie stanowią funkcjonalnej całości, a pewną jej część (np. prace fundamentowe, wykopy itp.).

Z istoty modelu opartego na samodzielności przedsiębiorstw wynika, iż odpowiadające mu rozwiązania w zakresie eksportu budownictwa powinny być różnicowane. Również zmienny zakres eksportowanego produktu budowlanego w praktyce powinien oznaczać różnicowanie rozwiązań określających rolę oraz zakres działania głównych uczestników eksportu i jest on związany

zarównie ze specyfiką produktu, jak i możliwościami techniczno-technologicznymi, finansowymi oraz organizacyjnymi eksportera pochodzącego z gospodarki o danym poziomie rozwoju.

Biorąc pod uwagę dwa kryteria, tj.:

a) lokalizację inicjatywy w zakresie eksportu oraz

b) lokalizację funkcji zbytu i produkcji

można wyodrębnić szereg przypadków szczególnych rozwiązań w zakresie eksportu budownictwa w ramach modelu opartego na samodzielności przedsiębiorstw.<sup>10)</sup>

### Przypadek 1

a. Lokalizacja funkcji zbytu i produkcji w przedsiębiorstwie budowlanym.

b. Lokalizacja inicjatywy w zakresie eksportu w przedsiębiorstwie budowlanym.

W pierwszym przypadku przedsiębiorstwo budowlane jest nastawione proeksportowo, co oznacza, iż eksport budownictwa odgrywa zasadniczą rolę w całości kształcie jego działalności.<sup>11)</sup> Przedsiębiorstwo posiada możliwości techniczne, finansowe i kadrowe do samodzielnego działania na międzynarodowym rynku budowlanym, głównie jednak w zakresie obejmującym częściowe wykonawstwo (np. eksport usług specjalistycznych, eksport siły roboczej), a w ograniczonym stopniu dotyczyć może mniejszych specjalistycznych przedsięwzięć kompleksowych (np. modernizacji).

Możliwość realizacji przez przedsiębiorstwo budowlane kształtu działań związanych nie tylko z wykonawstwem (funkcja produkcji), ale rów-

<sup>10)</sup> Lokalizacja inicjatywy w zakresie eksportu wskazuje podmiot, który w dominujący sposób wpływa na decyzje dotyczące przede wszystkim struktury przedmiotowej eksportu. Może on także decydować o jego strukturze kierunkowej (tzn. gdzie sprzedać) oraz czasowej (kiedy dokonać sprzedaży), a także o warunkach płatności (m.in. za ile sprzedać).

Kryterium lokalizacji inicjatywy odnosi się do konkretnego przedsięwzięcia eksportowego i zdeteminowane może być np. jego wielkością i zakresem. Z kolei kryterium lokalizacji funkcji zbytu wskazuje na potencjalne możliwości obsługi i realizacji eksportu przez dany podmiot.

<sup>11)</sup> Warto podkreślić, na co wskazywano bardzo często podczas badań, iż z uwagi na specyfikę eksportu budownictwa, w ramach którego bezpośredni realizatorzy danego przedsięwzięcia wyjeżdżają za granicę (miejsce budowy danego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego) i otrzymują zapłatę w całości lub w części w zagranicznych środkach płatniczych, istnieje bardzo silna motywacja załóg przedsiębiorstw budowlanych do rozwoju eksportu budownictwa i traktowaniu go jako istotnej sfery działalności przedsiębiorstwa.

niez ze sprzedażą za granicę (funkcja zbytu) sprawia, że w omawianym przypadku może on dokonywać autonomicznych wyborów co do ewentualnego nawiązywania stosunków umownych z kontrahentami krajowymi i zagranicznymi. Daje mu to dużą elastyczność działania i znaczną siłę przetargową w kontaktach z krajowymi ogniwami handlowymi (pośrednikami).

### Przypadek 2

a. Przedsiębiorstwo budowlane koncentruje się głównie na funkcji produkcji i zleca realizację funkcji zbytu krajowym ogniwem handlowym.

b. Lokalizacja inicjatywy w zakresie eksportu w przedsiębiorstwie budowlanym.

W niniejszym przypadku działalność eksportowa nie dominuje w całości kształcie aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa budowlanego. Przedsiębiorstwo, nie posiadając możliwości samodzielnego wejścia na rynek zagraniczny, korzysta z usług wyspecjalizowanych jednostek handlowych lub innych jednostek zdolnych do zrealizowania w jego imieniu i na jego rachunek funkcji zbytu (sprzedaży produktu za granicę).

W rozpatrywanym przypadku przedsiębiorstwo budowlane wyetępuje z reguły w roli zleceniodawcy, korzystającego z usług ogniw pośredniczących. Jednak i tu może ono zdecydować się (przy uwzględnieniu swoich dotychczasowych doświadczeń w zakresie budownictwa krajowego i zagranicznego, zakresu eksportowanych robót i ewentualnej specjalizacji) na opracowanie, a następnie realizację strategii tzw. bezpiecznego, samodzielnego wejścia na międzynarodowy rynek budowlany. Polega ona m.in. na tym, że w fazie początkowej przedsiębiorstwo podejmuje się wykonywania prostych, mało skomplikowanych robót (np. przedsiębiorstwa inżynierskie realizują roboty ziemne) z czasem przechodząc do bardziej skomplikowanych form eksportu, zarówno pod względem rzeczowym, jak i w sensie rozwiniętych form kooperacji.

### Przypadek 3

a. Lokalizacja funkcji zbytu na szczeblu zrzeszenia przedsiębiorstw.

b. Lokalizacja inicjatywy w zakresie eksportu na szczeblu zrzeszenia przedsiębiorstw.

Trzeci przypadek dotyczy zrzeszeń przedsiębiorstw, koncentrujących swoją działalność na eksporcie budownictwa (zrzeszenia branżowe ds. eksportu). Dysponują one znacznym potencjałem eksportowym i jako generalni wykonawcy mogą realizować duże kompleksowe przedsięwzięcia na rynku zagranicznym. Do omawianych zrzeszeń przystępują zarówno przedsiębiorstwa budowlane specjalizujące się w eksporcie, jak i przedsiębiorstwa, których

możliwości ekspertowe są relatywnie małe. Ich trzon tworzą jednak przedsiębiorstwa doświadczone w działalności na międzynarodowym rynku budowlanym. W skład zrzeszenia może wchodzić również wyspecjalizowana jednostka handlowa, która obsługuje wyłącznie to zrzeszenie. Zgrupowanie przedsiębiorstw może mieć relatywnie stałą konfigurację partnerów lub może być układem elastycznym, tylko o pewnej strukturze stałej. Zależy to m.in. od tego, w jaki sposób zostało ono utworzone i jakie postawiło sobie cele.

Przykładowo: czy powstało dla realizacji danego kontraktu (zrzeszenie ad hoc - czasowe), czy też przesłanką jego powstania było zapewnienie w sposób trwały (w dłuższym okresie) większej siły przetargowej na danym rynku regionalnym, krajowym lub jego segmencie (zrzeszenie rynkowe - geograficzne), czy też powołano je dla realizacji danego typu kontraktów (zrzeszenia wyspecjalizowane).

Obok korzyści jakie daje zrzeszone działanie przedsiębiorstw (zwiększenie siły przetargowej na rynku międzynarodowym, koncentracja sił, środków i doświadczenia) może ono również wywołać określone zjawiska ujemne. W szczególności istnieje niebezpieczeństwo tworzenia się struktur biurokratycznych, ograniczanie autonomii przedsiębiorstw (szczególnie tych słabszych) oraz monopolizacja, przejawiająca się m.in. w dyskryminowaniu i eliminowaniu przedsiębiorstw, które nie przystąpiły do zrzeszenia. W celu ograniczenia tych negatywnych zjawisk należy tak dobierać formę zrzeszenia (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, konsorcjum, joint venture itp.), by przy zachowaniu możliwie dużej autonomii przedsiębiorstw i ich udziału w decyzjach, zapewnić danemu ugrupowaniu elastyczność i skuteczność działania na rynkach zagranicznych. Ponadto można ograniczyć możliwość tworzenia zrzeszeń ogólnokrajowych (oprócz zrzeszeń przedsiębiorstw specjalistycznych, np. elektrycznych) na rzecz ugrupowań regionalnych.

#### Przypadek 4

a. Lokalizacja funkcji zbytu w wyspecjalizowanych jednostkach handlu zagranicznego i innych jednostkach usługowych.

b. Lokalizacja inicjatywy w wyspecjalizowanych jednostkach handlu zagranicznego i innych jednostkach usługowych.

W tym przypadku wyspecjalizowane jednostki handlu zagranicznego zdolne do obsługi i realizacji funkcji zbytu na rynkach zagranicznych prowadzą w kraju akwizycję, której celem jest zaangażowanie przedsiębiorstw budowlanych w działalność eksportową. Z uwagi na założoną inicjatywną rolę jednostek handlu zagranicznego powiązania pomiędzy nimi a przedsiębiorstwami budowlanymi mają z reguły postać sprzedaży na rachunek i w imieniu tych jednostek.

Omawiany przypadek odnosi się do sytuacji, kiedy przedsiębiorstwa bu-



dowlane nie chcą lub nie mogą (z uwagi na ograniczone własne zasoby) ponosić ryzyka działalności eksportowej. Wtedy to całość ryzyka przejmuje wyspecjalizowana jednostka handlu zagranicznego. Sytuację tę oznaczmy jako 4 a.

Ponadto przypadek ten dotyczy przedsięwzięć eksportowych, w których zasadniczą rolę odgrywają prace projektowe związane z technologią produkcji i/lub wykonawstwa. Wtedy to jednostki usługowe, np. biura projektów, stają się ogniwem wiodącym w ramach układu koooperacyjnego przedsiębiorstw budowlanych i przedsiębiorstw dostarczających maszyny i urządzenia dla danego kompleksowego przedsięwzięcia eksportowego. Również biura projektowe i podobne jednostki w rozpatrywanym przypadku, z uwagi na posiadane zasoby kadrowe, mogą specjalizować się w eksporcie samej dokumentacji technicznej czy consultingu technicznym (4 b).

#### Przypadek 5

- a. Lokalizacja funkcji zbytu i produkcji zgodnie z przypadkami 1 do 4.
- b. Lokalizacja inicjatywy w zakresie eksportu w Centrum.

Zgodnie z istotą modelu opartege na samodzielności przedsiębiorstw angażowanie się Centrum w eksport budownictwa nie może oznaczać bezpośredniego kierowania nim. W tym przypadku chodzi o sytuację, gdy Centrum, zainteresowane skierowaniem danego potencjału budownictwa eksportowego na określony rynek, oddziałuje pośrednio (przy pomocy instrumentów ekonomicznych) na jednostki gospodarcze. W szczególności Centrum może ogłosić przetarg (z reguły ograniczony) i stworzyć dogodne warunki finansowe realizacji popisanego przez nie przedsięwzięcia eksportowego.

Jak wynika z charakterystyki przedstawionych wyżej przypadków, każdy z nich prezentuje odmienny układ powiązań z rynkiem krajowym oraz zmieniającą się rolę przedsiębiorstwa w tym układzie, a także zróżnicowaną pozycję przedsiębiorstwa w sieci powiązań z kontrahentami zagranicznymi. Wyodrębniając te przypadki skoncentrowano się głównie na podkreśleniu zróżnicowanego i elastycznego charakteru powiązań przedsiębiorstwa z rynkiem krajowym. W praktyce przyjęcie przez przedsiębiorstwo wersji działania zgodnej z wyszczególnionymi przypadkami i odpowiadającymi im powiązaniem przedsiębiorstw z innymi krajowymi uczestnikami eksportu budownictwa uzależnione jest przykładowo od ich wewnętrznych możliwości (finansowych, kadrowych itp.), od zakresu danego przedsięwzięcia budowlanego oraz od jego znaczenia w polityce handlu zagranicznego Centrum. Ponadto dane przedsiębiorstwo może w różnych kontraktach realizować odmienne rozwiązania. Np. przedsiębiorstwo, które działa w jednym kontrakcie zgodnie z pierwszym przypadkiem, w innych może realizować trzeci lub piąty, a gdy działa zgodnie z przypadkiem drugim może jednocześnie kształtować swoje powiązania zgodnie z trzecim, czwartym lub piątym.

Pierwszy przypadek charakteryzuje się największym uniezależnieniem się przedsiębiorstwa od innych krajowych kontrahentów w zakresie kształtowania powiązań z kontrahentami zagranicznymi. Nie oznacza to jednak równie dużego wpływu na powiązania z zagranicznymi kontrahentami. Jeżeli przedsiębiorstwo nie zakłada wzmocnienia swojego potencjału poprzez wykorzystanie wsparcia innych krajowych kontrahentów (oznacza to brak powiązań organizacyjnych, techniczno-technologicznych oraz finansowych z nimi) i zamierza działać indywidualnie, decyduje się tym samym na rolę podwykonawcy lub podwykonawcy podwykonawcy w ramach danego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. W przypadku tym relacje i odpowiadające im powiązania będą zgodne z I wariantem relacji eksportera z nabywcą (zdominowany przez nabywcę), a tylko w bardzo ograniczonym stopniu w eksporcie wysoce specjalistycznych robót przybiorą postać relacji i powiązań opisanych w II wariantcie (kompleksowym).

Drugi przypadek zakłada rozwój powiązań organizacyjnych i finansowych z kontrahentami krajowymi (głównie z krajowymi ogniwami handlowymi), co jednak nie wzmacnia istotnie pozycji przedsiębiorstwa w jego powiązaniach z kontrahentami zagranicznymi, biorąc pod uwagę jego z założenia skromny potencjał wyjściowy. Stąd też przypadek ten odpowiada zdecydowanie wariantowi zdominowanemu przez nabywcę, zaś rola przedsiębiorstwa budowlanego to wyłącznie podwykonawstwo mało skomplikowanych robót.

Trzeci przypadek, zakładający scedowanie przez przedsiębiorstwo autonomii w zakresie decyzji eksperckich na rzecz zrzeszenia przedsiębiorstw charakteryzuje się szeroko rozwiniętą siecią powiązań techniczno-technologicznych, organizacyjnych i finansowych przedsiębiorstwa z innymi kontrahentami krajowymi. Biorąc pod uwagę potencjał zgrupowanych przedsiębiorstw mogą one, jako zrzeszenie, odgrywać rolę zaprezentowaną w dwóch pierwszych wariantach relacji pomiędzy eksporterem i nabywcą oraz odpowiadających im wariantach powiązań. W praktyce jest ona uzależniona od szeregu czynników, o których była mowa wcześniej, takich jak: specyfika produktu, siła przetargowa nabywcy i eksportera, charakter rynku nabywcy itp.

Czwarty przypadek rozpatruje dwie sytuacje. W pierwszej (4a), przedsiębiorstwo budowlane posiada powiązania organizacyjne i finansowe z krajowymi ogniwami handlu zagranicznego, przy założonej biernej roli przedsiębiorstwa i scedowaniu inicjatywy na ogniwo handlowe. Siła przetargowa takiego układu powiązań w eksporcie budownictwa nie może być duża, a jego pozycja w sieci powiązań z kontrahentami zagranicznymi jest odpowiednio niska. Stąd w tej sytuacji należy brać pod uwagę jedynie I wariant relacji eksportera z nabywcą i funkcję podwykonawcy.

Druga sytuacja (4b) zakłada szeroki rozwój powiązań techniczno-technologicznych, organizacyjnych i finansowych z kontrahentami krajowymi (przy czym dominującym ogniwem w zakresie krajowych powiązań jest jednostka usługowa o charakterze projektowym) lub też samodzielne indywidualne wy-

stępowanie jednostek projektowych w kontaktach z kontrahentami zagranicznymi. W pierwszej wersji możliwe jest przyjęcie II wariantu relacji i powiązań eksportera z nabywcą, w drugiej natomiast należy przyjąć I wariant i przycję podwykcnawcy danej jednostki projektowej.

Ostatni przypadek charakteryzuje się szeroko rczwiniętymi powiązaniem finansowymi pomiędzy krajowymi uczestnikami ekspertu budownictwa a Centrum. Wynikająca stąd relatywnie wysoka pozycja przetargowa krajowych kontrahentów w sieci powiązań z kontrahentami zagranicznymi może być dodatkowo wzmocniona kredytowaniem kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego przez Centrum. W tym przypadku relacje eksportera z nabywcą mogą mieć postać opisaną w wariantcie kooperacyjnym.

Specyfiką międzynarodowego rynku budowlanego jest m.in. duża koncentracja podaży i częste występowanie jako eksporterów kompleksowych przedsięwzięć budowlanych wielkich przedsiębiorstw o bardzo znacznym potencjale techniczno-technologicznym, organizacyjnym i finansowym. Stąd też projektując powiązania techniczno-technologiczne, organizacyjne i finansowe polskich eksporterów budownictwa należy preferować raczej układy odpowiadające przypadkom 3 i 4 b (wersja, gdzie biuro projektowe zdominowało innych krajowych kontrahentów), które mogą prezentować odpowiednio duży potencjał w kontaktach z kontrahentami zagranicznymi. Nie zawsze jednak jest to gwarancją uzyskania korzystnej pozycji w sieci powiązań z nabywcą. W tym miejscu należy bowiem uwzględnić zaprezentowane wyżej tendencje w gospodarce centralnie planowanej i związane z nimi konsekwencje. Konsekwencje te mogą nie tylko osłabić pozycję polskich przedsiębiorstw, ale i wyeliminować je z eksportu budownictwa (np. brak dostępu do kredytów w walutach zagranicznych)<sup>12</sup>). Z drugiej strony przedsiębiorstwa mogą również kształtować powiązania techniczno-technologiczne, organizacyjne i finansowe z kontrahentami zagranicznymi (generalnymi wykonawcami, podwykcnawcami) i w ten sposób starać się polepszyć swoją pozycję w sieci powiązań z nabywcą. Jednakże, na co wskazywała większość badanych polskich przedsiębiorstw budowlanych i przemysłowych zaangażowanych w eksport budownictwa, nadal istniejące ograniczone możliwości bezpośredniego kontaktowania się z rynkiem zagranicznym, a także często ujawniający się brak partnerskich kontaktów kooperacyjnych z innymi krajowymi uczestnikami eksportu budownictwa osłabia znacznie ich pozycję w kontaktach z przedsiębiorstwami zagranicznymi.

Przypadki 1, 2 i 4a i określały przycję polskich przedsiębiorstw jako zdominowaną nie tyle przez samego nabywcę, ile przez kontrahentów zagranicznych pełniących w stosunku do polskich przedsiębiorstw funkcję generalnych wykonawców.

<sup>12</sup> Wszystkie badane przedsiębiorstwa podkreślały, iż bardzo ograniczone możliwości dysponowania własnymi lub pożyczonymi zagranicznymi środkami płatniczymi eliminują często ich udział w eksporcie budownictwa.

Wcześniej podkreślano, iż pojęcie bierności eksportera stosowane w pracy nie może mieć charakteru absolutnego. Dotyczy to również polskich uczestników tej formy wymiany międzynarodowej. W szczególności powinni oni zatem dążyć do opracowania i realizacji strategii marketingowej uwzględniającej, w ramach projektowanych powiązań, ich zdolność do osiągnięcia dwóch celów <sup>13)</sup>:

1) możliwie korzystnego w danych warunkach powiązania zasobów z zasobami kontrahentów (nabywcy oraz współwykonawców),

2) identyfikacji warunków realizacji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego na rynku zagranicznym (zakres tej identyfikacji będzie różny w przypadku generalnego wykonawcy i podwykonawców).

Cel pierwszy należy odnieść do projektowania materialnych i informacyjnych powiązań techniczno-technologicznych, finansowych i organizacyjnych (por. rozdział 4), natomiast drugi z reguły jedynie do powiązań informacyjnych. Zarówno pierwszy, jak i drugi cel mogą stanowić również podstawę oceny działań przedsiębiorstwa w ramach analizy zmierzającej do porównania spodziewanych wyników w eksporcie budownictwa z faktycznie osiągniętymi. Chodzi tu m.in. o stwierdzenie, które powiązania działają sprawnie i przyczyniają się do realizacji założonych wyników, a które utrudniają lub uniemożliwiają ich osiągnięcie.

Jak wynika z prezentowanych wyżej przypadków pozycja polskich eksporterów budownictwa w sieci powiązań może być często zdominowana przez kontrahentów zagranicznych (nabywców i generalnych wykonawców). W tej sytuacji w trakcie projektowania powiązań szczególnego znaczenia nabiera konieczność uwzględnienia przez nich działań polegających na:

a) dążeniu do uzyskania zlecenia realizacji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (generalny wykonawca) lub jego składników (podwykonawcy), - akwizycja,

b) informowaniu o możliwościach i osiągnięciach ekspertowych (generalny wykonawca → inwestor zagraniczny, podwykonawcy → generalny wykonawca oraz podwykonawcy - → inwestor zagraniczny) - reklama,

c) podtrzymywaniu oraz umacnianiu pozycji na danym rynku (wśród inwestorów oraz współwykonawców z danego rynku zagranicznego, regionu lub branży) - public relations.

Pojęcie bierności eksportera budownictwa ma zatem charakter względny i wskazuje jedynie, iż specyficzna pozycja eksportera w relacjach z nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych powinna być uwzględniona w jego działaniach marketingowych, by można je było określić jako racjonalne.

<sup>13)</sup> Por. K. F o n f a r a: Z problemów marketingu..., op.cit.

## 6. ZAKOŃCZENIE

Pojawienie się na rynku światowym jakościowo nowych produktów, jakimi są kompleksowe przedsięwzięcia budowlane stworzyło konieczność uwzględnienia ich w badaniach prawidłowości rządzących wymianą międzynarodową. Eksport tych produktów charakteryzuje się bowiem szeregiem specyficznych cech zasadniczo różniących go od innych form tej wymiany.

Studia krajowej i zagranicznej literatury z tego zakresu wykazały, że prowadzone do tej pory badania mechanizmu funkcjonowania eksportu budownictwa, chociaż nierazko interesujące i inspirujące, są niewystarczające, często wyolbrzymione i jednostronne. Istniejące publikacje dotyczące eksportu budownictwa nie uwzględniają zupełnie podejścia marketingowego, koncentrującego się na wymianie jednej wartości na inną zachodzącej pomiędzy sprzedającym a nabywcą. Również w polskiej i zagranicznej literaturze marketingowej nie zajmowano się dotychczas takimi produktami jak kompleksowe przedsięwzięcia budowlane. Wykorzystanie podejścia marketingowego rokowało nadzieje na całościowe i wyczerpujące wyjaśnienie i opis mechanizmu funkcjonowania eksportu budownictwa, co stanowiło główną przesłankę podjęcia tematu niniejszej pracy, a zaprezentowanie marketingowej koncepcji eksportu budownictwa stało się jej podstawowym celem. Marketingowa koncepcja eksportu budownictwa rozumiana jako ujęcie wymiany międzynarodowej w konwencji marketingowej zawiera zarówno wykorzystanie podejścia marketingowego dla opisu i wyjaśnienia mechanizmu funkcjonowania eksportu budownictwa, jak i jednocześnie wskazanie na tym tle jego odrębności od innych form wymiany międzynarodowej opartych na zasadach marketingu. W toku realizacji tak określonego celu pracy szczególnie istotne i niezbędne okazało się kolejno:

1. Zidentyfikowanie i uogólnienie zachowania się nabywcy na międzynarodowym rynku budowlanym na tle specyfiki kompleksowych przedsięwzięć budowlanych oraz paradygmatu aktywności nabywcy;

2. Prowadzenie badania kontaktów pomiędzy eksporterem a nabywcą za pomocą analizy relacji i powiązań rozszerzających i konkretyzujących najnowsze badania z zakresu marketingu przemysłowego poprzez uwzględnienie małych podatnych na standaryzację produktów - systemów oraz szczególnej pozycji inwestora zagranicznego (nabywcy).

3. Ujawnienie bardzo dużego wpływu inwestora zagranicznego na proces generowania potrzeby i określanie sposobu jej materializacji oraz jego inicjatywy w zakresie komunikowania się z eksporterami. Zaobserwowany

zróżnicowany charakter kontaktów pomiędzy eksporterem a nabywcą stał się podstawą do spojrzenia na podejście marketingowe w sposób zróżnicowany poprzez wyodrębnienie w jego ramach trzech orientacji, z których zdominowana przez nabywcę i kooperacyjna okazały się charakterystyczne dla eksportu budownictwa i rynków przemysłowych, zaś zdominowana przez sprzedającego z reguły dla rynków towarów konsumpcyjnych, gdy rozpatruje się kontakty pomiędzy sprzedającym a ostatecznym nabywcą.

4. Wyodrębnienie na tle trzech orientacji marketingowych trzech wariantów relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych. Badanie zrównoważonego bądź zdominowanego charakteru tych relacji pozwoliło na strukturalizację szeregu istotnych zjawisk charakterystycznych dla analizowanej formy wymiany międzynarodowej z jednoczesnym podkreśleniem większego znaczenia w eksporcie budownictwa wariantów relacji: zdominowanego przez nabywcę i kooperacyjnego, a znacznie mniejszego - z uwagi na specyfikę produktu, nabywcy i rynku - wariantu relacji zdominowanego przez eksportera.

5. Projektowanie powiązań techniczno-technologicznych, finansowych i organizacyjnych pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych w aspekcie ich symbiozy przedmiotowej i/lub podmiotowej ujętej w kolejnych wariantach relacji, co pozwoliło na wielostronne i całościowe spojrzenie na eksport budownictwa i wyeksponowanie jego dalszych odrębności od innych form wymiany międzynarodowej.

6. Zweryfikowanie uprzednio stworzonego wewnętrznie spójnego układu relacji i powiązań pomiędzy eksporterem a nabywcą w trakcie ponownego przeprowadzenia badań empirycznych poprzez porównanie uogólnionych propozycji z rzeczywistością. Umożliwiło to określenie natury, przyczyn i stopnia możliwych odchyłań konkretnych sytuacji mających miejsce w praktyce eksportu budownictwa od zapropomowanych uogólnień.

7. Uwzględnienie w badaniach kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi na rynkach nieanonimowych specyfiki gospodarki kraju eksportera (na przykładzie gospodarki centralnie planowanej). Pozwoliło to na rozszerzenie i skonkretyzowanie prowadzonych rozważań, a jednocześnie wskazało na wagę badań relacji i powiązań eksportera zarówno z kontrahentami zagranicznymi, jak i krajowymi, a także z Centrum jako ośrodkiem władzy gospodarczej.

Intencją autora przy podejmowaniu tematu niniejszej pracy było przede wszystkim poszerzenie stanu wiedzy osiągniętego w badaniach z zakresu marketingu przemysłowego i wymiany międzynarodowej o problematykę związaną z eksportem budownictwa, stanowiącym nowy, specyficzny i znaczący składnik obrotów międzynarodowych. Wszechstronne i całościowe badanie wymiany międzynarodowej w zakresie budownictwa nie byłoby możliwe bez zebrania odpowiednich danych empirycznych. Stały się one jedną z istotnych inspiracji oraz weryfikatorem we wszystkich etapach przygotowywania niniejszej pracy. Częste kontakty z praktyką gospodarczą polską i zagra-

niczną, przeprowadzone wywiady i nieformalne rozmowy przekonały, iż uogólnione rozważania w niej zawarte mogą mieć również swoje bezpośrednie odniesienia praktyczne, a w szczególności:

1. Pokazanie relacji i powiązań pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć budowlanych w różnych sytuacjach w ujęciu wariantowym umożliwia ich wykorzystanie dla analizy i projektowania strategii przedsiębiorstwa eksportującego kompleksowe przedsięwzięcia budowlane lub jego składniki.

2. Wskazanie podstawowych założeń i elementów działań marketingowych w eksporcie budownictwa pozwala również na ich wykorzystanie na innych rynkach przemysłowych, szczególnie towarów mniej podatnych na standaryzację i bardziej indywidualizowanych.

3. Zaproponowanie szeregu rozwiązań w zakresie polskiego eksportu budownictwa wskazuje eksporterowi szereg implikacji praktycznych, w szczególności dla jego pozycji w sieci powiązań z kontrahentami zagranicznymi.

W toku prezentowanych rozważań starano się w sposób możliwie wyczerpujący wykorzystując podejście marketingowe zbadać mechanizm funkcjonowania eksportu budownictwa oraz wskazać zasadnicze odrębności tej formy wymiany międzynarodowej.

Pionierski charakter badań, a w konsekwencji niemożność porównania ich wyników, ograniczyły możliwość dokonania uogólnień na wysokim poziomie abstrakcji.

Niemniej jednak na podstawie zaprezentowanych rozważań, biorąc pod uwagę specyfikę rynku i produktu, udało się stwierdzić kilka istotnych dla eksportu budownictwa prawidłowości, które można rozszerzyć na inne mało podatne na standaryzację towary inwestycyjne. Wśród prawidłowości tych wymienić można:

- aktywną, często dominującą rolę nabywcy w kontaktach z eksporterem,
- konieczność rozwoju eksportu w formie sprzedaży produktów-systemów,
- często autonomiczny charakter procesu generowania potrzeby i tworzenia idei przyszłego produktu przez nabywcę,
- bardzo duży zakres inicjatywy nabywcy w procesie komunikowania się z eksporterem,
- bardzo dużą rolę kontaktów nieformalnych pomiędzy eksporterem a nabywcą.

Dokonane badania zwróciły również uwagę na konieczność faktycznego, a nie tylko pozornego eksponowania w marketingu przemysłowym pozycji nabywcy poprzez podkreślenie wagi jego działań rynkowych.

Przewartościowaniu powinno również ulec często tradycyjnie rozpatrywane zagadnienie wprowadzania nowych wyrobów na rynek i procesów innowacyjnych w sytuacji, gdy każdy sprzedawany produkt w ramach badanej w pracy formy wymiany międzynarodowej ma charakter nowości dla eksportera.

Również cykl życia mało podatnych na standaryzację dóbr inwestycyjnych skłania, w świetle przeprowadzonych badań produktów budowlanych, do odmiennego spojrzenia na klasyczne ujęcie cyklu żywotności produktów.

W pracy nie poruszono wszystkich możliwych implikacji związanych z badaniem mechanizmu funkcjonowania eksportu budownictwa oraz kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami na rynkach przemysłowych w kontekście marketingu. Skoncentrowano się w niej na zdaniem autora najistotniejszych zagadnieniach, których rozwiązanie stwarza przesłanki do dalszych prac z tego zakresu.

Jak wspomniano we wstępie pracy ma ona stanowić przyczynek do rozwoju teorii marketingu przemysłowego. Wypracowanie dalszych założeń i twierdzeń tej teorii wymaga prowadzenia systematycznych i szerokich badań empirycznych oraz doskonalenia narzędzi i metod badawczych, co z uwagi na zakres analiz odbywać się będzie głównie w ramach międzynarodowych grup badawczych.



## BIBLIOGRAFIA

- A b b e t W.R.:** Engineering Contracts and Specifications. New York 1963.
- A b b o t t L.:** Quality and Competition. New York, Columbia University Press, 1955.
- A d l e r L.:** Symbiotic marketing. Harvard Business Review, November - December 1966.
- A r n d t J.:** Toward a concept of domesticated markets. Journal of Marketing 43/1979.
- A r n d t J.:** On making marketing science more scientific: role of orientations, paradigms, metaphors and puzzle solving. Journal of Marketing 49/1985.
- B a k e r M.J.:** Marketing Strategy and Management. Macmillan Publishers Ltd, London 1985.
- Between Market and Hierarchy.** (I.Hegg, F.Widersheim-Paul, ed). University of Uppsala, 1984.
- B i a ł e c k i K.:** Elementy marketingu eksportowego, PWE, Warszawa 1968.
- B i a ł e c k i K., B o r o w s k i J., K r z y m i ń s k i A.H.:** Marketing w handlu zagranicznym, PWN, Warszawa 1986.
- B l e n e l W.H., B e n d e r H.E.:** Product Service Planning. New York, AMACOM, 1986.
- B o r d e n N.H.:** The concept of the marketing mix. Journal of Advertising Research, June 1964.
- B o r o w s k i J.:** Badania marketingowe rynku dóbr inwestycyjnych. Handel Zagraniczny 11/1980.
- B o w e r s o x D., C o o p e r M., L a m b e r t D., T a y l o r D.:** Management in Marketing Channels. Mc Graw-Hill Book Company, New York 1980.
- B r a n d G.:** The Industrial Buying Decision. Implications for the Sales Approach in Industrial Marketing. Cassell, Associated Business Programmers, London 1972.
- B r a n d e s O.:** Supply Models. An Empirical Study of Adaptation and Innovation in the Firm. Gothenburg Studies in Business Administration, Göteborg 1971.
- B u n t o n J.:** World Markets for Construction. Northwood Books, 1979.
- B u z s e l R., M o u r s e R., M a t t h e w s J., L e v i t t T.:** Marketing, a Contemporary Analysis. Mc Graw-Hill, New York 1972.

- C a t e o r a P.R., H e s s J.M.: International Marketing. Homewood, Illinois 1971.
- C h a r k a m p o w i c z J.: Głównie kierunki i perspektywy intensyfikacji eksportu budownictwa. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, 13/1983.
- C h o f f r a y J.-M., L i l i e n G.: Models for the Multiperson Choice Process with Application to the Adoption of Industrial Products. Sloan School of Management, Working Paper, June 1976.
- C h r i s t o p h e r M., S c h o r y P., S k j o t t - L a r s e n T.: Customer Service and Distribution Strategy. London Associated Business Press, 1979.
- Conditions of Contract (International) for Works of Civil Engineering Construction. 3rd ed. Fédération Internationale des Ingenieurs - Conseil, The Hague 1977.
- Consumer and Industrial Buying Behaviour. (A.G.Woodside, J.N.Sheth, P.D. Bennett, eds). North-Holland, New York 1977.
- C o r c y E.R.: Industrial Marketing: Cases and Concepts. (2nd ed). Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1976.
- C o x W.E.: Industrial Marketing Research. Prentice-Hall, New York 1979.
- C u n d i f f E., S t i l l R., G o v a n i: Fundamentals of Modern Marketing. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1973.
- C u n n i n g h a m M.T.: Industrial Marketing and Purchasing of Industrial Goods: Features of a European Research Project. European Journal of Marketing 5/6/1980.
- C u n n i n g h a m M.T., T u r n b u l l P.W.: International Marketing and Purchasing: A Survey Among Marketing and Purchasing Executives in Five European Countries. Mac Millan, London 1981.
- D i e t l J.: Marketing. PWE, Warszawa 1985.
- D m o w s k i Z.: Usługi w obrotach zagranicznych. PWE, Warszawa 1977.
- D u l s k i S.: Kierunki reformy systemu gospodarczego. W: Cele i zakres reformy gospodarczej. Red. U.Libura-Grzełowska. PWE, Warszawa 1981.
- E a s t o n G., A r a u j o L.: The Network Approach: An Articulation. 2nd Open International I.M.P. Research Seminar on International Marketing, Uppsala 1985.
- Eksport budownictwa w warunkach reformy gospodarczej. V Seminarium Eksportu Budownictwa. Red. S.Warchalewski, CHZ Budimex - Politechnika Poznańska - SGP1S, Warszawa 1984.
- E m o n d s G.A.: Role of the Construction Industry in Overseas Development. Civil Engineering and Public Works Review, 1972.
- E m i e B.M.: Marketing Principles. Santa Monica, Calif. Good Year Publishing Co, 1977.
- European Insights in Industrial Marketing. (M.Mac Donald, ed). Bradford 1979.

- Evans J.R., Berman B.: Marketing. New York, Macmillan, 1982.
- Fonfara K.: Model powiązań planistycznych pomiędzy przedsiębiorstwami handlu zagranicznego a otoczeniem. Praca doktorska nie publikowana. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 1980.
- Fonfara K.: Warianty funkcjonowania przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Handel Zagraniczny 5/1981.
- Fonfara K.: Jak eksportować budownictwo. Życie Gospodarcze 35/1981.
- Fonfara K.: Wybrane problemy aktywizacji eksportu usług budowlanych. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, 11/1981.
- Fonfara K.: Działalność marketingowa w eksporcie budownictwa. PIHZ Oddział w Poznaniu, Poznań 1983.
- Fonfara K., Schroeder J.: Ekonomika przedsiębiorstwa handlu zagranicznego. Skrypty Uczelniane, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1984.
- Fonfara K.: Zachowanie się nabywcy na międzynarodowym rynku budowlanym. W: Problemy międzynarodowej wymiany gospodarczej. Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Zesz. 148. Poznań 1985.
- Fonfara K.: Koncepcja funkcjonowania eksportu kompleksowych przedsięwzięć budowlanych. Ruch Prawniczy, Socjologiczny i Ekonomiczny, nr 1, Poznań 1986.
- Fonfara K.: Działania marketingowe w eksporcie osiągnięć technicznych. Handel Zagraniczny 6/1986.
- Fonfara K.: Z problemów marketingu eksportu budownictwa. Handel Zagraniczny 9-10/1986.
- Ford D., Hakansson H., Johanson J.: How do companies interact? Industrial Marketing and Purchasing 1/1986.
- Forsgren M.: The Foreign Acquisition Strategy - Internationalization or Coping with Strategic Interdependencies in Networks? University of Uppsala, Working Paper 2/1985.
- French W., Sekely W., Gatsis R.: Views of Marketing, Harper and Row Publishers, New York 1979.
- Gadde L.-E., Mattsson L.-G.: Stability and Change in Networks Relationships. Proceedings of the XVth Annual Conference of the European Marketing Academy, Helsinki 1986.
- Gemunden H.G.: Managing Inter-Organizational Conflict: Efficient Interaction Strategies for Buyer and Seller Organization. 10th Annual Workshop on Marketing Research, Copenhagen 1981.
- Ghauri P.N.: Negotiating International Package Deals. Acta Universitatis Upsaliensis Studia 17, Uppsala 1983.
- Głowacki R.: Przedsiębiorstwo na rynku, PWE, Warszawa 1982.
- Głowacki R., Kossut Z., Kramer T.: Marketing. PWN, Warszawa 1984.

- G r e e g D.E., M a r r T.O.: Murchison Project preliminary planning organization. European Offshore Petroleum Conference and Exhibition. London, October 1978.
- G u i l l e t de M o n t h o u x P.: Organizational marketing and industrial marketing conservation - some reasons why industrial marketing managers resist marketing theory. *Industrial Marketing Management* 4/1975.
- H a k a n s s o n H.: Marketing strategies in industrial markets. *European Journal of Marketing* 5/6/1980.
- H a k a n s s o n H., J o h a n s o n J.: Heterogeneity in Industrial Markets and Its Implications for Marketing. Between Market and Hierarchy (I.Hägg and F.Wiedersheim Paul, ed). Uppsala Universitet, 1984.
- H a k a n s s o n H., Ö s t b e r g C.: Industrial marketing: an organizational problem? *Industrial Marketing Management* 4/1975.
- H a m m a n P., M i t t a g H.: The Marketing of Industrial Technology through Licensing. 2nd Open International I.M.P. Research Seminar on International Marketing, Uppsala 1985.
- H a m m a r k v i s t K.-O.: Markets as Networks. Marketing Educational Group Conference Proceedings, Cranfield 1983.
- H a m p t o n G.M.: Marketing Aspects of International Business. Boston 1984.
- Handbook of Construction Management and Organization. (J.P.Frein, ed). Van Nostrand Reinhold Company, New York 1980.
- H a n n a f o r d W.J.: Systems selling: problems and benefits for buyers and sellers. *Industrial Marketing Management* 5/1976.
- H a n s e n U., S t a u s s R.: Marketing als marktorientierte Unternehmenspolitik oder als deren integrativer Bestandteil? *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis* 2/1983.
- H a r g a n M., R o u l s t a n F.R.: The Elements of Engineering Contracts. (W.S.Atkins and Partners, eds) 2nd edn. Epsom 1982.
- H a w k i n s E.D.: Finnfund. A two - way street to the third world. Finnish Business Report, No 5, May 1986.
- H e n r y H.: Goods or services, consumer or industrial. The rule is no exception. *Admap*, October 1979.
- H e s k e t t J.: Marketing. Macmillan Publishing Co Inc., 1976.
- H e s k e t t J.L., S t e r n L.W., B e i j e r F.J.: Bases and uses of power in interorganizational relations. W: Vertical Marketing Systems. (L.P.Bucklin, ed). Scott, Foresman and Company, London 1970.
- H i l l R.W.: Marketing Technological Products to Industry. Oxford, United Kingdom, 1972.
- H i l l R.W.: Organizational Buying Behaviour. Materiały do ćwiczeń z marketingu w handlu zagranicznym. Red. M.Rydel. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1979.

- Hill R.W., Alexander R.S., Cross J.S.: Industrial Marketing. (4th ed). Homewood, Irwin, Illinois 1975.
- Hippel von E.: Successful industrial products from customer ideas. Journal of Marketing 1/1978.
- Hippel von E.: A customer - active paradigma for industrial product idea generation. W: Industrial Innovation. Technology, Policy, Diffusion. (M.J.Baker, ed). The Macmillan Press Ltd, London 1979.
- Holley G., West Ch., Lynch J.: Marketing Management Today. Cookham, Institute of Marketing, Chicago 1983.
- Howard J.A.: Consumer Behaviour: Application of Theory. Mac Graw-Hill, New York 1977.
- Hulten S.: What can theories of industrial change contribute to the understanding of international markets as networks? 2nd Open International I.M.P. Research Seminar on International Marketing, Uppsala 1985.
- Hunt S.D., Mevin J.R.: Power in a channel of distribution sources and consequences. Journal of Marketing Research 11/1974.
- International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach. (H.Hakansson, ed). Wiley, Chichester 1982.
- International Marketing Management. (E.Kaynak, ed). New York, Praeger 1984.
- Jarvis L.P., Wilcox J.P.: True vendor loyalty or simply repeat purchase behaviour? Industrial Marketing Management 6/1977.
- Jensson H.: Industrial marketing strategies of transnational corporations in third world markets. W: International Marketing Management. New York 1984.
- Johanson J., Mattsson L.-G.: Marketing investments and market investments in industrial networks. International Journal of Research in Marketing 2/1985.
- Johnson H.G., Flodhammer A.: Industrial Customer Segmentation. Industrial Marketing Management, July 1980.
- Kahler R., Kramer R.: International Marketing. (4th ed). Cincinnati, South Western Publishing Co, 1977.
- Kamiński A.: „Twarde” i „miękkie” ograniczenia finansowe w handlu zagranicznym. Handel Zagraniczny 1/1985.
- Keegan W.J.: Multinational Marketing Management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1974.
- Kendrew J.: The selection and control of sub-contractors. The management of consortia for major contracts. British Institute of Management, 10-11 November 1970.
- Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie. Wyd. 3. Zakłady Narodowe im. Ossolińskich, Wrocław - Warszawa 1965.
- Kotler Ph.: Marketing Management. Analysis, planning and control. (3rd ed). Prentice-Hall International, Inc., London 1976.

- K r s z y m i ń s k i A.H.:** Dynamiczny marketing dla przedsiębiorstw eksportujących. PWE, Warszawa 1970.
- K u m o r A.:** Organizacja eksportu budownictwa. PWN, Warszawa - Poznań 1981.
- L a m b e r t D.:** The Distribution Channels Decision. National Association of Accountants, New York 1978.
- L i l i e n G.:** Business marketing: present and future. Proceedings of the XVth Annual Conference of the European Marketing Academy, Helsinki 1986.
- L i l i e n G., W o n g M.:** An Exploratory Investigation of the Structure of the Buying Centre in Metalworking Industry. Journal of Marketing Research 21/1984.
- L i p s o n H.A., D a r l i n g J.:** Marketing Fundamentals. J.Wiley and Sons Inc, New York 1974.
- L i t t l e I.M., M i r e l e e s J.A.:** Project Appraisal and Planning for Developing Countries. Heinemann, London 1974.
- L i v i n g s t o n e J.M.:** International Marketing Management. Macmillan 1976.
- L u b i ń s k i M.:** Analiza rynków budowlanych. SGPiS, Warszawa 1979.
- M a j a r o S.:** International Marketing. A Strategic Approach to World Markets. G.Allen and Unwin, London 1977.
- M a r c u s B.:** Modern Marketing. Random House, New York 1975.
- Marketing eksportowy.** SGPiS, Warszawa 1982.
- Marketing in the Construction Industry.** Evening Lectures 1970-1971. (J. Straton ed). Institute of Marketing Construction Industry Marketing Group, Marketing House Publishers Ltd, 1971.
- Marketing: Theory and Practice.** (M.J.Baker, ed). Macmillan Press, 2nd ed, London 1983.
- Marketing w handlu zagranicznym.** Red. Z.Foltyński. Skrypty Uczelniane, Zesz. 215. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1977.
- Marketplace.** The ISBM Review, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, Spring 1985, Fall 1985, Spring 1986.
- M a t t s s o n L.G.:** System selling as a strategy on industrial markets. Industrial Marketing Management 3/1973.
- M a t t s s o n L.G.:** Impact of Stability in Supplier - Buyer Relations on Innovative Behaviour of Industrial Markets. W: Future Directions for Marketing. (G.Fisk, J.Arnd, K.Grønhaug, eds). Marketing Science Institute, Chicago 1978.
- M a t t s s o n L.G.:** Cooperation between Firms in International System Selling. Recent Research on the Internationalization of Business. Proceedings from the Annual Meeting of the European International Business Association, Uppsala 1979.
- M a t t s s o n L.G.:** An Application of a Network Approach to Marketing. Defending and Changing Market Positions. W: Changing the Course

- of Marketing: Alternative Paradigm for Widening Marketing Theory. (N.Dholakia and J.Arnd, eds). J.A.I.Press, Greenwich C.T. 1984.
- Mattsson L.G.: Development of Firms in Networks - Positions and Investments. 2nd Open International I.M.P. Research Seminar on International Marketing, Uppsala 1985.
- McCarthy E.J.: Basic Marketing. (6th ed.). Homewood, Irwin, Inc., 1978.
- Miller K.: Industrial Buying Behaviour of Production Materials: A Conceptual Model and Analysis. The Helsinki School of Economics Publications, Series B-54, Helsinki 1981.
- McCrse W.J.: Probabilistic Bidding Models. A Synthesis. Business Horizons 16 April 1975.
- Neo R.B.: Motives and methods for operating abroad. Building, 25 October 1974.
- Neo R.B.: International Construction Contracting. Gower Press, London 1976.
- Nicholson H.G.: Construction and the Common Market. Construction Industry Research and Information Association, London 1974.
- Ogólne zasady eksportu budownictwa. PIHZ, Warszawa 1983.
- Organizational Buying Behavior. (T.Bonoma and G.Zaltman, eds). American Marketing Association, Chicago 1978.
- Organizacja budowy eksportowej. III Seminarium Eksportu Budownictwa. Red. S.Warchalewski. Politechnika Poznańska - CHZB Budimex, Poznań - Warszawa - Ślesin 1979.
- Organizacja Transakcji Eksportowych. II Seminarium Eksportu Budownictwa. Politechnika Poznańska - CHZB Budimex, Poznań - Warszawa - Kikół 1978.
- Page A.L., Siemplewski M.: Product system marketing. Industrial Marketing Management 12/1983.
- Parkinson S.T.: User - Supplier Interaction in New Product Development. University of Strathclyde, Glasgow 1980.
- Parkinson S.T.: The Role of the User in Successful New Product Development. R and D Management, July 1982.
- Polska reforma gospodarcza. Handel Zagraniczny. Oprac. U.Płowiec, PWE, Warszawa 1982.
- Problemy aktywizacji eksportu budownictwa. TNOiK - Instytut Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu - Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 1985.
- Proceedings of the Institute of Marketing Construction Industry Marketing Group Meetings. Second series, ed. J.Straton, 1975.
- Prymon M.: Zarządzanie marketingowe. Skrypty Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1982.
- Przygotowanie i Realizacja Budownictwa Eksportowego. I Seminarium Eksportu Budownictwa. Politechnika Poznańska - CHZB Budimex, Poznań-Warszawa - Kołobrzeg 1978.

- R a c s k o w s k i S.: Międzynarodowe Stosunki Finansowe. . PWE, Warszawa 1972.
- Research in International Marketing. (P.W.Turnbull, S.J.Paliwoda, eds). Croom Helm, London 1986.
- Recent Research on the Internationalisation of Business. (L.O.Mattsson and F.Wiedersheim - Paul, eds). Acta Universitatis Upsaliensis 13, 1979.
- R e v e T., S t e r n L.W.: Interorganisational relations in marketing channels. Academy of Management Review 4/1979.
- R o b i n s o n P., F a r i s Ch. W i n d I.: Industrial Buying and Creative Marketing. Allyn and Bacon, Boston 1967.
- R o s a t i D.: Proeksportowa strategia rozwoju. Handel Zagraniczny 9/1985.
- R o s e n b e r g L.J., S t e r n L.W.: Toward the analysis of conflict in distribution channels: a descriptive model. Journal of Marketing 34/1970.
- R o t h w e l l R., G a r d i n e r P., S c h o t t K.: Design and Economy. The Design Council, London 1983.
- R u t k o w s k i J., W r z o s e k W.: Marketingowa strategia sprzedaży. PWE, Warszawa 1985.
- R y d e l M.: Stymulatory decyzji o zakupach artykułów przemysłowych. Handel Zagraniczny 10/1975.
- S c h m i t t h o f C.: The Law of International Trade and Investment. Madiclan 1967.
- S h a r m a D.D.: Swedish Firms and Management Contract. Acta Universitatis Upsaliensis Studia 16, Uppsala 1983.
- S h a r m a D.D.: Management contract and international marketing in industrial goods. W: International Marketing Management. (E.Kaynam, ed). New York 1984.
- S h e t h J.M.: Model of Industrial Buyer Behaviour. Journal of Marketing 37/1973.
- S h e t h J.M.: Is Industrial Marketing Really Different from Consumer Marketing? Working Paper 408, University of Illinois, Champaign - Urbana 1977.
- S h i n g l e t o n J.: The customer as a source of new product ideas. Industrial Marketing Digest 1/1981.
- S z c n i ń s k i J.: Prawne problemy eksportu budownictwa. Politechnika Poznańska, Poznań 1977.
- S z c n i ń s k i J., W a r c h a l a w s k i S.: Organizatorskie aspekty systemu umownego inwestycji budowlanych w kraju i sa granicą. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, 9/1980.
- Socio-Economic Effectiveness of Distribution System. (J.Dietl, A.Banaszak, eds). Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 17, Łódź 1982.



- S o ś n i a k M., Z a c h a r i a s i e w i o s F.:** Import komplet-  
nych obiektów przemysłowych. Problemy prawne. PIHZ, Warszawa 1977.
- S t a n t o n W.J.:** Fundamentals of Marketing. Mc Graw-Hill, New York  
1981.
- S t a n d t T., T a y l o r D., B o w e r s o x D.:** A Managerial  
Introduction to Marketing. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jer-  
sey 1976.
- S t e r n L., A. B l - A n s a r y,** Marketing Channels. Prentice-Hall,  
Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 1982.
- Strategies for International Industrial Marketing.** (P.W.Turnbull, J.P.  
Valla, eds). Croom Helm, London 1986.
- S u c h o w i a k B.:** Eksport w przemyśle maszynowym. PWE, Warszawa 1974.
- T e u b a l M.:** On User Needs Determination: Aspects of the Theory of  
Technological Innovation. W: Industrial Innovation. Technology, Policy,  
Diffusion. (M.Baker, ed). The Macmillan Press Ltd, London 1979.
- T h o m p s o n P.:** Organization and Economics of Construction. Mc Graw-  
-Hill Book Company Limited, Maidenhead, Berkshire, England 1981.
- T h o r e l l i H., B e c k e r H.:** International Marketing Stra-  
tegy. Pergamon Press, New York 1980.
- T u r n b u l l P., V a l l a J.:** Strategic Planning in Industrial  
Marketing - An Interaction Approach. Proceedings of the XVth Annual  
Conference of the European Marketing Academy, Helsinki 1986.
- Vertical Marketing Systems.** (L.Bucklin, ed). Scott, Foresman and Co,  
Glenview IU 1970.
- V o l l e r i n g J.B.:** Interaction Strategies for Marketing and De-  
velopment of Industrial Systems. Proceedings of the International  
Research Seminar on Industrial Marketing, Stockholm School of Econo-  
mics 1984.
- W a l l a c e I.N.P.:** The International Civil Engineering Contract.  
Sweet and Maxwell, London 1974.
- W a l l e r G.:** The Concept of Building Research as a Marketable Pro-  
duct. Institute of Marketing, Maidenhead, Construction Industry Mar-  
keting Group, Marketing House Publishers Ltd, 1971.
- W a r c h a l e w s k i S.:** Metodyka rozpoznawania warunków realizacji  
kontraktów eksportowych budownictwa. W: Problemy aktywizacji eksportu  
budownictwa. TNOiK - Instytut Międzynarodowych Stosunków Gospodar-  
czych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Instytut Organizacji i Za-  
rządzenia Politechniki Poznańskiej, Poznań 1985.
- W a s ą ż n i k H.:** Organizacyjne i ekonomiczne problemy eksportu bu-  
downictwa. Instytut Organizacji, Zarządzania i Ekonomiki Przemysłu  
Budownictwa, ORGBUD, Warszawa 1981.
- W e b s t e r F.E.:** Modelling the Industrial Buying Process. Journal of  
Marketing Research, November 1965.
- W e b s t e r F.E., W i n d Y.:** Organizational Buying Behaviour.  
Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1972.

- W e b s t e r F.E.: Industrial Marketing Strategy. John Wiley and Sons, New York 1979.
- W i l c z y Ń s k i W.: Polska reforma gospodarcza a teoria ekonomiczna socjalizmu. *Ekonomista* 4-5/1985.
- W i l s o n A.: The Marketing of Professional Services. International Publication Service, New York 1972.
- W i l s o n A.: The Assessment of Industrial Markets. International Publications Service, New York 1973.
- W i l s o n D.T.: Dyadic Interactions: Some Conceptualizations. W: Organizational Buying Behavior. (T.V.Bonoma, G.Zaltman, eds). American Marketing Association, Chicago 1978.
- W i l s o n D.T.: Bonding and Commitment in Buyer - Seller Relationships: a Preliminary Conceptualization. 2nd Open International Seminar, IMP Research Group, Uppsala 1985.
- W i n d Y.: Industrial Source Loyalty. *Journal of Marketing Research* 8/1970.
- W i n d Y.: Organizational Buying Centre: A Research Agenda. W: Organizational Buying Behaviour. (G.Zaltman and A.V.Bonoma, eds). AMA, 1978.
- W i n d Y., R o b e r t s o n T.: Marketing Strategy. New directions for theory and research. *Journal of Marketing* 47/1983.
- W i n d Y., T h o m a s R.J.: Conceptual and methodological issues in Organizational Buying Behavior. *European Journal of Marketing* 5/6/1980.
- W o j c i e c h o w s k i H.: Światowy rynek budownictwa. W: Problemy aktywizacji eksportu budownictwa. TNOiK - Instytut Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu - Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 1985.
- Zagadnienia prawne eksportu kompletnych obiektów przemysłowych. Red. M. Pazdan i A.Tynel. Uniwersytet Śląski, Katowice 1980.
- Z i e l e n i e w s k i J.: Organizacja zespołów ludzkich: wstęp do teorii organizacji i kierowania. Wyd. 4. PWN, Warszawa 1978.

## WYKAZ TABEL

1. Rola podmiotów występujących po stronie nabywcy na tle wyróżnionych rodzajów kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego . . . . .	38
2. Klasyfikacja orientacji marketingowych . . . . .	58
3. Zasady marketingowych działań eksportera na rynku anonimowym i rynku kompleksowych przedsięwzięć budowlanych . . . . .	68
4. Powiązania organizacyjne w eksporcie przykładowych produktów według wybranych charakterystyk . . . . .	126

POSTĘPIWA

- 1. Wzrost i rozwój fizyczny
- 2. Wzrost i rozwój psychiczny
- 3. Wzrost i rozwój społeczny
- 4. Wzrost i rozwój intelektualny
- 5. Wzrost i rozwój emocjonalny
- 6. Wzrost i rozwój moralny
- 7. Wzrost i rozwój estetyczny
- 8. Wzrost i rozwój duchowy

## WYKAZ RYSUNKÓW

1. Rola ekspertów technicznych i ekonomicznych nabywcy na tle faz zakupu kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego . . . .	35
2. Korzyści finansowe jako motywy zakupu inwestorów państwowych i prywatnych na tle wyróżnionych rodzajów kompleksowych przedsięwzięć budowlanych . . . . .	40
3. Zakres informacji transmitowanych przez nabywcę do eksportera w pierwszych trzech fazach zakupu . . . . .	45
4. Marketingowa orientacja zdominowana przez sprzedającego . .	59
5. Marketingowa orientacja kooperacyjna . . . . .	61
6. Marketingowa orientacja zdominowana przez nabywcę (przypadek 1 i 2) . . . . .	62
7. Marketingowa orientacja zdominowana przez nabywcę (przypadek 3) . . . . .	63
8. Struktura marketingowej orientacji zdominowanej przez nabywcę . . . . .	64
9. Marketingowa orientacja zdominowana przez nabywcę (całokształt relacji eksportera) . . . . .	65
10. Wpływ możliwości standaryzacji kompleksowych przedsięwzięć budowlanych na relacje eksportera z nabywcą . . . . .	70
11. Model przepływu informacji związanych z rozwojem koncepcji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (wariant zdominowany przez nabywcę) . . . . .	78
12. Udział eksportera w systemie powiązań informacyjnych związanych ze stadiami powstawania koncepcji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (wariant kooperacyjny) . . . . .	79
13. Model powiązań techniczno-technologicznych eksportera w fazach generowania potrzeby i rozwoju koncepcji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (wariant zdominowany przez eksportera) . . . . .	80
14. Powiązania techniczno-technologiczne w trakcie realizacji kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego . . . . .	82

15. Finansowe powiązania informacyjne dotyczące sposobu finansowania kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego . . . . .	87
16. Finansowe powiązania materialne dotyczące sposobu finansowania kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego . . . . .	89
17. Informacyjne powiązania finansowe dotyczące ustalania ceny kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (wariant I i II) .	91
18. Informacyjne powiązania finansowe dotyczące ustalania ceny kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego (wariant III) . .	93
19. Wersje kosztowe sposobu zapłaty za kompleksowe przedsięwzięcie budowlane . . . . .	94
20. Dwie wersje powiązań organizacyjnych członków konsorcjum w eksporcie kompleksowych przedsięwzięć budowlanych . . . . .	97
21. Miejsce przedsiębiorstw kraju nabywcy w strukturze konsorcjum . . . . .	99
22. Powiązania organizacyjne pomiędzy eksporterem a nabywcą w ramach konsorcjum zdominowanego przez podmiot kredytujący nabywcę (bez własnych możliwości wykonawczych) . . . . .	100
23. Ogólny schemat powiązań przedsiębiorstwa z biurami budów zagranicznych w warunkach organizacji wertykalnej . . . . .	104
24. Ogólny schemat powiązań przedsiębiorstwa z biurami budów zagranicznych i oddziałami zagranicznymi w warunkach organizacji dystryktowej . . . . .	105
25. Pośrednie kierowanie budową zagraniczną . . . . .	106
26. Bezpośrednie kierowanie budową zagraniczną . . . . .	107
27. Powiązania organizacyjne eksportera i nabywcy z budową zagraniczną na tle wybranych procesów funkcjonalnych (wariant I)	108
28. Powiązania organizacyjne eksportera i nabywcy z budową zagraniczną na tle wybranych procesów funkcjonalnych (wariant II) . . . . .	109
29. Powiązania organizacyjne eksportera i nabywcy z budową zagraniczną na tle wybranych procesów funkcjonalnych (wariant III) . . . . .	110

Krzysztof Fonfara

MARKETING CONCEPT OF INTERNATIONAL CONSTRUCTION

S u m m a r y

The study is dealing with the international construction (construction exportation) - relatively new but still important form of the international business which till now was not a subject of the comprehensive scientific research. The goal of the study is the possible full understanding and the explanation of the mechanism of the international construction. It was assumed that the best scientific approach to achieve such a goal would be the marketing approach which also could enable to point out the specificity of the international construction compared with other forms of the international business.

Within the study both deductive and inductive methods were used and the inspiration was the literature as well as the empiric investigations. These last embrace 30 complex construction ventures and over 100 interviews with the exporters, investors and other institutions involved in the international construction (banks, consulting firms, ministries) from western, socialist and developing countries.

According to the new trends within the industrial marketing the research focuses on the investigation of the contacts between the buyer and the exporter. These contacts are explored by the investigation of the relationships and bonds. The main aim of the relationships study is to identify the dominated or balanced character of the contacts between the buyer and the exporter. Compare with the relationships- the bonds are analysed at the lower level of abstraction and they embrace technological, financial, organizational, planning information bonds as well as formal and informal bonds. They should embody all aspects of the product generation and the product sale.

The study consists of five chapters. The first chapter presents the review of the publications connected with the goal and the subject of the study exposing the main streams within the marketing and the possible inspirations for the research. It also contains the characteristic of the empiric investigations.

The second chapter being inspired in great part by the empiric investigations shows the specificity of the construction product and of the buyer of the complex construction venture exposing his very active at-

titude in his contacts with the exporter (buyer-active paradigm).

In the third chapter taking into consideration the conclusions pointed in the former part of the study and the results of other investigations three marketing orientations are proposed: orientation dominated by the buyer, cooperative orientation, orientation dominated by the exporter. These orientations become the impulse to project three variants of relationships between the exporter and the buyer of the complex construction ventures.

The fourth chapter embraces the detailed presentation of the technological, financial and organizational bonds which corresponds with the nature of the above mentioned variants of relationships between the exporter and the buyer. This chapter also contains the empiric verification of the presented variants of relationships and bonds between the exporter and the buyer of the complex construction ventures.

The fifth chapter presents the influence of the specificity of the centrally planned economy on the structure of the relationships and bonds of the exporters from socialist countries and its impact on the bonds structure of Polish exporters operating on the world construction market.





**okładka tylna recto czysta**

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu  
BIBLIOTEKA GŁÓWNA

184849



AE00163955