

KRZYSZTOF FONFARA

KONCEPCJA FUNKCJONOWANIA EKSPORTU KOMPLEKSOWYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ BUDOWLANYCH

Pojawienie się w obrocie międzynarodowym nowych jakościowo produktów — tzw. kompleksowych przedsięwzięć budowlanych — stwarza specyficzne warunki działania eksporterom oraz nabywcom. Obecność kompleksowych przedsięwzięć w międzynarodowej wymianie handlowej jest z jednej strony świadectwem nowych trendów technologicznych, z drugiej dążeniem do zaspokajania potrzeb nabywcy w sposób kompletny, dążeniem do rozwiązywania jego problemów bardziej niż sprzedaży samych produktów. Wymaga to oferowania nie pojedynczych produktów, a ich zestawu oraz usług, które stworzą pewną całość. W niniejszym artykule kompleksowe przedsięwzięcia budowlane stanowią zestaw komponentów, 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 komponentami softwaru kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego są: 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.

W opracowaniach zakresu marketingu i obrotu międzynarodowego koncentrowano się głównie na analizie, projektowaniu i modelowaniu funkcjonowania eksportu towarów indywidualnych, przy czym eksponowana była aktywna rola sprzedającego i implicite bierna nabywcy, który reagował na oddziaływanie tego pierwszego decyzjami zakupu albo powstrzymywania się od jego dokonania. W tym przypadku działania marketingowe koncentrowały się na rozwoju strategii produktu, cen, dystrybucji oraz promocji, które umożliwiłyby optymalną dla przedsiębiorstwa sprzedającego reakcję rynku¹. Stosunki pomiędzy stronami aktu kupna-sprzedaży sprowadzone zostały bardziej do relacji pomiędzy

¹ Kombinacja tych strategii nazywana jest w literaturze strategią marketingu mix. koncepcja marketingu mix została wprowadzona do literatury przez N. H. Bordena, zaś rozwinięta i spopularyzowana przez Ph. Kotlera. Zob. N. H. Borden, *The*

sprzedającym a pewnym ogólnym rynkiem (tzw. rynkiem anonimowym), niż do relacji z indywidualnymi nabywcami. Odmienne od dotychczasowo analizowanych warunki działania eksportera i nabywcy kompleksowych przedsięwzięć budowlanych wymagają innego spojrzenia na funkcjonowanie obrotu tymi przedsięwzięciami oraz stanowią przesłankę przewartościowania koncepcji marketingowej.

W dalszej części artykułu funkcjonowanie eksportu kompleksowych przedsięwzięć budowlanych interpretuje się jako relacje występujące pomiędzy eksporterem a nabywcą, na które wpływ mogą mieć różne czynniki (np. specyfika nabywcy, produktu czy gospodarki kraju eksportera), określające możliwości kształtowania nowych potrzeb nabywcy przez eksportera i/lub dostosowywanie się eksportera do preferencji nabywcy. Z uwagi bowiem na charakter nabywcy, jego kompetencje, możliwości techniczno-technologiczne, organizacyjne i finansowe oraz specyfikę przedmiotu obrotu, zakłada się, 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. Relacje te bowiem mogą przybrać charakter:

1) oddziaływania nabywcy na eksportera (aktywny nabywca, bierny eksporter) — wariant pierwszy,

2) wzajemnego oddziaływania (interakcji) pomiędzy eksporterem a nabywcą (aktywny może być zarówno nabywca, jak i eksporter) — wariant drugi,

3) oddziaływania eksportera na nabywcę (aktywny eksporter, bierny nabywca) — wariant trzeci.

W literaturze marketingowej, jak wyżej wspomniano, koncentrowano się głównie na uwzględnianiu funkcjonowania sprzedaży różnym nabywcom towarów indywidualnych, jednakże przede wszystkim w aspekcie rynku anonimowego, gdzie kupujący rozpatrywany był jako element większej zbiorowości. W tym przypadku przyjmowano założenie o podobieństwach występujących pomiędzy nabywcami, co znajdowało swoje odzwierciedlenie w stosowaniu tzw. przeciętnego nabywcy. Ponadto eksponowano aktywną rolę sprzedającego i implicite bierną kupującego, co odpowiada trzeciemu wariantowi relacji pomiędzy eksporterem a nabywcą². Takie podejście przyjmowane z reguły słusznie dla towarów kon-

Concept of the Marketing Mix, Journal of Advertising Research, June 1964; Ph. Kotler, *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*, Prentice — Hall International, New York 1967.

² Zob. R. M. Hill, R. S. Alexander, J. S. Cross, *Industrial Marketing*, Homewood, Illinois 1975 oraz Ph. Kotler, *Marketing Management*.

sumpcyjnych rozszerzano de facto również na towary inwestycyjne i masowe. Te trzy grupy towarowe i odpowiadające im trzy grupy nabywców bowiem były przedmiotem oddzielnych analiz i charakterystyk. Związana z wariantem trzecim koncepcja marketingu mix zakładała, iż zmienne w ramach poszczególnych komponentów marketingu mix powinny być zróżnicowane w zależności od wymienionych wyżej grup towarowych, w ramach grup towarowych, a w skrajnym przypadku każdy indywidualny towar powinien mieć swoją specyficzną wersję marketingu mix. Rynek jednak, z założenia rozpatrywany był jako pewien zbiór anonimowych nabywców, a relacje pomiędzy różnymi nabywcami i sprzedawcami, a więc i funkcjonowanie sprzedaży, odbywało się jednakowo, w sposób zunifikowany zgodnie z wariantem trzecim. Różnice dotyczyły tylko formalnych zmian przejawiających się w różnych możliwych wersjach marketingu mix.

Wydaje się, iż analiza specyfiki funkcjonowania sprzedaży i odpowiadające jej zróżnicowane podejście do działań marketingowych prowadzonych w odmiennych warunkach nie może ograniczyć się jedynie do wariantu trzeciego i nie powinna dotyczyć wyłącznie marketingowych klasyfikacji i podziałów, które eksponują niezbędną dywersyfikację działań marketingowych w odniesieniu do różnych grup towarowych. W tym celu niezbędne jest spojrzenie na funkcjonowanie sprzedaży zarówno na poziomie realizacyjnym, jak i koncepcyjnym. Na najwyższym poziomie uogólnienia (koncepcyjnym) przyjmowano, zgodnie z wariantem trzecim, iż eksponowanie trzech elementów, tj. identyfikacji potrzeb nabywców, dostosowywania się eksporterów do wymagań nabywców oraz kształtowania popytu poprzez oddziaływanie na nabywców ma uniwersalny charakter i powinno być punktem wyjścia wszelkich działań marketingowych. Tu rodzi się jednak wątpliwość i pytanie, czy wymienione wyżej trzy elementy koncepcji marketingowej mogą być i są realizowane w jednakowym stopniu niezależnie od warunków realizacji.

Urzeczywistnienie istoty marketingu odbywa się na tzw. poziomie realizacyjnym, w przypadku omawianego wariantu poprzez strategię marketingową danego przedsiębiorstwa obejmującą komponenty marketingu mix. Na tym poziomie eksponowano:

a) daleko posunięte różnicowanie w zakresie komponentów strategii marketingowej w przypadku poszczególnych towarów,

b) różnicowanie wybranych komponentów w odniesieniu do określonych klas towarów
bądź

a) unifikację komponentów w ramach oferty towarowej danego przedsiębiorstwa obejmującego różne klasy towarów, ale tej samej branży,

b) unifikację komponentów niezależnie od towaru.

W wyżej wspomnianych klasyfikacjach towarowych, dokonanych w zasadzie z punktu widzenia sprzedającego, a nie kupującego, nie

uwzględniono istotnego dla nabywcy i charakteru jego potrzeb podziału towarów na towary indywidualne oraz kompleksowe przedsięwzięcia.

Analiza kompleksowych przedsięwzięć i warunków w jakich odbywa się ich sprzedaż (głównie jest ona realizowana na rynku nieanonimowym) rodzi wątpliwość, czy relacje pomiędzy eksporterem a nabywcą mogą kształtować się wyłącznie zgodnie z wariantem trzecim. Analiza relacji sprzedający-nabywca na rynku nieanonimowym wskazuje, iż mogą one odpowiadać wariantowi drugiemu³, zaś specyfika kompleksowych przedsięwzięć budowlanych eksponuje dodatkowo możliwość wystąpienia wariantu pierwszego⁴. W artykule przyjmuje się, iż relacje pomiędzy eksporterem a nabywcą, a więc i funkcjonowanie eksportu może przebiegać w sposób zróżnicowany, zgodnie z trzema zaprezentowanymi wariantami, przy czym obrót kompleksowymi przedsięwzięciami budowlanymi odbywa się z reguły na zasadach wynikających z dwóch dotychczas nie uwzględnionych w ogóle lub w dostateczny sposób wariantów (por. tab. 1).

Tabela I

Istota marketingowego różnicowania i unifikacji
funkcjonowania eksportu

Poziom analizy	Rynek anonimowy	Rynek kompleksowych przedsięwzięć budowlanych
konceptyjny	unifikacja (wyłącznie wariant 1)	różnicowanie (warianty 1, 2, 3)
realizacyjny	różnicowanie bądź unifikacja	różnicowanie związane z odmiennymi warunkami realizacji kolejnych kompleksowych przedsięwzięć budowlanych

Podstawowy problem, stojący przed przedsiębiorstwami działającymi na rynku nieanonimowym, to poprawne zidentyfikowanie sposobu współpracy z kontrahentami w celu wykorzystania połączonych zasobów w sposób możliwie efektywny. Zasoby bowiem determinują możliwości każdej ze stron (eksportera i nabywcy) określenia koncepcji przyszłego kompleksowego przedsięwzięcia (softwaru), jego materializacji (posiadane zasoby kadrowe, sprzętowe, materiałowe, finansowe) i odpowiedniego zorganizowania, przygotowania i realizacji przedsięwzięcia. Każda ze stron może partycypować swoimi zasobami w różny sposób, zmieniający się w zależności od konkretnej, jednostkowej sytuacji. Niezbędne zatem

³ Por. *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*, ed. Hakan Hakansson, Uppsala 1982.

⁴ Potwierdziły to badania prowadzone przez autora w latach 1980 - 1985 obejmujące zarówno eksporterów, jak i nabywców kompleksowych przedsięwzięć budowlanych.

staje się 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 rozeznac 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 ze swoimi preferencjami, wyszukać nabywców i podwykonawców, odpowiadających w sposób optymalny jego zasobom⁵. W szczególności staje się to nierealne, gdy nabywca — zgodnie z wariantem pierwszym — jest aktywną stroną relacji z eksporterem i to on proponuje sposób i zakres partycypowania zasobów kontrahentów z punktu widzenia własnych kryteriów efektywności i optymalności⁶.

Konieczność rozporządzania wiedzą o kontrahentach wymaga rozwoju odpowiednich kanałów informacyjnych. Powinny one zapewnić informację o wewnętrznych zasobach i możliwościach partnerów oraz o sposobach, w jakich mogłyby się owe zasoby i możliwości łączyć ze sobą i to zarówno w danym okresie, jak i w przyszłości. Tworzenie kanałów informacji wymaga często ich lokalizacji na kilku szczeblach przedsiębiorstwa czy instytucji eksportera i nabywcy. Ich waga rośnie tym bardziej, że informacje na rynku nieanonimowym mają często charakter jednostkowy i można je uzyskać jedynie w drodze bezpośrednich badań. Nie oznacza to jednak, iż w przypadku tym nie należy wykorzystać ogólnych mechanizmów zachowywania się partnerów. Bez ich znajomości bowiem poprawne konstruowanie kanałów informacyjnych jest bowiem bardzo utrudnione i wymaga z reguły dodatkowych znacznych nakładów finansowych i dłuższego czasu.

Istota rynku nieanonimowego powoduje, iż nabywca i eksporter z zasady nie uzyskują wyczerpującej wiedzy o sobie, co wynika z ich jednostkowych, często odosobnionych kontaktów. Stąd też relacje pomiędzy nimi powinny charakteryzować się dążeniem do rozwoju powiązań nieformalnych i wzajemnego zaufania. 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 dyna-

⁵ Kryterium optymalizacji 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.

⁶ Optymalizacja i 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. Nieuwzględnienie tego faktu może prowadzić do poważnych konfliktów, szczególnie gdy obok wspólnych występują również przeciwstawne cele stron.

micznymi 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 zarówno 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 powinny czerpać obie strony w relacji pomiędzy sobą (obok korzyści typowo finansowych).

Wszystkie wymienione wyżej cechy rynku nieanonimowego, na którym odbywa się sprzedaż kompleksowych przedsięwzięć sprawiają, iż eksporter w swoich działaniach powinien nie tyle (i nie tylko) skoncentrować się na rozwoju odpowiednich wersji marketingu mix, lecz dążyć, 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. 2).

Tabela 2

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

Warianty	1	2	3
Rynek anonimowy			X
Rynek kompleksowych przedsięwzięć budowlanych	X	X	X*
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

* Zasady działania eksportera kompleksowych przedsięwzięć budowlanych zgodnie z wariantem trzecim realizowane są w ograniczonym stopniu, proporcjonalnie do możliwości standaryzacji kompleksowych przedsięwzięć budowlanych, o czym szerzej w dalszej części artykułu.

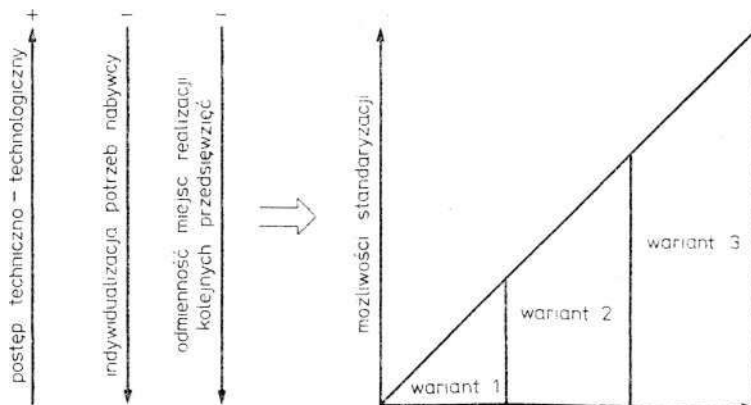
Na relacje pomiędzy eksporterem a nabywcą kompleksowych przedsięwzięć wpływać będzie, obok zaprezentowanej specyfiki rynku tych przedsięwzięć, również charakter samego produktu, w szczególności możliwości jego standaryzacji⁷. Procesem standaryzacji objętych jest szereg towarów sprzedawanych na rynku 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 komponentów⁷ zaawansowanie tego procesu.

Możliwość standaryzacji i/lub konieczność indywidualizacji kompleksowych przedsięwzięć wpływać może istotnie na relacje pomiędzy eksporterem a nabywcą. Podkreślić należy, iż możliwość standaryzacji kompleksowych przedsięwzięć można rozważać zarówno w kontekście całego kompleksowego przedsięwzięcia, jak i jego poszczególnych komponentów. Z reguły owe możliwości są ograniczane przez bardzo zindywidualizowane preferencje nabywcy, odmienność miejsc realizacji kolejnych przedsięwzięć, jak i stopień zaawansowania postępu techniczno-technologicznego (por. ryc. 1).

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

- 1) gdy nabywca precyzuje szczegółowo swoje preferencje (wariant 1),
- 2) gdy nabywca określa ogólnie swoje preferencje związane z przyszłym zakupem (wariant 2),

⁷ Przez standaryzację produktu rozumie się w artykule 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.



Ryc. 1. Wpływ możliwości standaryzacji kompleksowych przedsięwzięć budowlanych na relacje eksportera z nabywcą

3) gdy eksporter przedstawia nabywcy ogólny projekt i założenia kompleksowego przedsięwzięcia, a później w ramach szczegółowego projektowania dostosowuje się do indywidualnych preferencji nabywcy (wariant 3).

W dwóch pierwszych wariantach rola eksportera polega z reguły w większym (wariant 1) lub w mniejszym stopniu (wariant 2) na biernym przystosowywaniu się do potrzeb nabywcy. Trzeci wariant natomiast ze swej istoty zakłada aktywne przystosowywanie się do potrzeb nabywcy na tle uprzednio zaproponowanej przez eksportera wersji kompleksowego przedsięwzięcia.

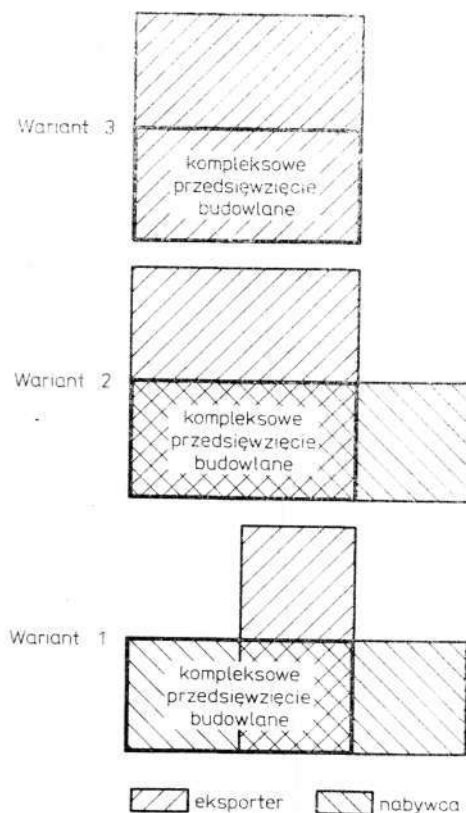
Wzrost możliwości standaryzacji poszczególnych komponentów kompleksowego przedsięwzięcia powoduje, że przejęcie przez eksportera aktywnej roli staje się bardziej realne⁸. Zmienna konfiguracja standaryzowanych komponentów oznacza nową propozycję eksportera i możliwość różnorodnego zaspokajania zindywidualizowanych preferencji nabywcy. Brak możliwości standaryzacji poszczególnych komponentów oznacza natomiast mniejszą siłę przetargową eksportera (nie może bowiem on nabywcy zbyt wiele zaoferować) i związany jest z dwoma pierwszymi wariantami, gdzie nabywca mniej lub bardziej szczegółowo określa kształt danego kompleksowego przedsięwzięcia oraz sposoby jego realizacji i przekazuje eksporterowi polecenie wykonania zlecenia.

W prezentowanych trzech wariantach eksporter lub nabywca alternatywnie mogą realizować komponenty obejmujące software danego kom-

⁸ Należy zauważyć, iż eksporter chcąc pełnić aktywną rolę powinien wytworzyć wszystkie bądź co najmniej podstawowe komponenty w ramach danego przedsięwzięcia. W przeciwnym razie jego rola zdeterminowana będzie bardzo mocno przez nabywcę, a kompletaacja przez eksportera różnych komponentów odbywać się może pod bezpośrednim nadzorem nabywcy.

pleksowego przedsięwzięcia, natomiast (z założenia komponenty związane z hardwarem wykonuje eksporter) łącząc ze sobą wszystkie komponenty danego przedsięwzięcia⁹.

Łączenie poszczególnych komponentów w całość jest procesem złożonym, tym bardziej, iż struktura komponentów z uwagi na ich indywidualizację zmienia się w każdym kolejnym przedsięwzięciu. W związku



Ryc. 2. Interpretacja marketingu symbiotycznego w kolejnych wariantach relacji eksportera z nabywcą

z tym warto zauważyć, że 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 organizacyjnej¹⁰. W zakresie kompleksowych przedsięwzięć budowlanych obok symbiozy podmiotowej można i należy

⁹ Można wyobrazić sobie również sytuację, gdy inwestor realizuje wszystkie komponenty 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.

¹⁰ Por. Lee Adler; *Symbiotic Marketing*, Harvard Business Review, November-December 1966, s. 59 - 71.

analizować również, w ramach produktu, dodatkowo symbiozę przedmiotową, symbiozę poszczególnych komponentów (por. ryc. 2).

W wariancie trzecim założyć można symbiozę podmiotową i przedmiotową eksportera, gdyż potencjalnie jedno przedsiębiorstwo (organizacja) może dostarczyć nabywcy wszystkie komponenty kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego. Możliwości takiej symbiozy wymagają przekształcenia produktu mix danego przedsiębiorstwa w taki sposób, by mogło ono zaoferować bardzo szeroką gamę komponentów składających się na dane kompleksowe przedsięwzięcie¹¹. W tym celu eksporter powinien dokonać analizy dotychczas oddzielnie eksportowanych komponentów i zbadać w jakim stopniu można je wykorzystać przy tworzeniu danego kompleksowego przedsięwzięcia oraz określić jakie komponenty lub ich składniki należałoby 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 dawałoby potencjalnie szeroką skalę adaptacji komponentów i całego przedsięwzięcia do wymogów przyszłych nabywców. Owo przekształcenie 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 komponentów w sprzedaż kompleksowego przedsięwzięcia powinna brać pod uwagę możliwości oddzielnej sprzedaży komponentów, które miałyby uzupełnić już istniejące, tworzące pewną funkcjonalną całość. Komponenty, które są przygotowywane jako części danego kompleksowego przedsięwzięcia przez jednego eksportera powinny być z założenia bardziej komplementarne niż komponenty dostarczane przez różnych eksporterów. Przy założonej w wariancie trzecim stosunkowo dużej możliwości standaryzacji komponentów lub ich składników oraz wspomnianej przewadze eksportera w zakresie ich komplementarności, istnieją ograniczone możliwości wprowadzania do danego kompleksowego przedsięwzięcia obcych komponentów, związanych zarówno z jego hardwarem, jak i softwarem. Prowadzi to do zależności techniczno-technologicznej nabywcy od danego eksportera i wytwarza lojalność nabywcy, co zapewnia eksporterowi potencjalne dochody w przyszłości. Z drugiej jednak strony przy dużej standaryzacji komponentów możliwe jest stworzenie nabywcy dogodnych warunków finansowych np. leasing czy sprzedaż ratalna.

W wariancie drugim przyjmuje się symbiozę przedmiotową i podmiotową eksportera i nabywcy. W tym przypadku proces przystosowawczy przebiega w sytuacji, gdy eksporter dostarcza niektóre komponenty

¹¹ Produkt mix danego przedsiębiorstwa obejmuje całokształt oferowanych przez nie towarów i usług.

(z reguły są to komponenty o zasadniczym znaczeniu dla hardware danego kompleksowego przedsięwzięcia budowlanego), natomiast pozostałe kompletuje, starając się dostosować zestaw komponentów do projektu przyszłego przedsięwzięcia, na który to duży wpływ ma nabywca, zaś możliwość standaryzacji komponentów jest ograniczona. Symbioza przedmiotowa polega tu zatem z reguły na adaptacji komponentów hardware oferowanych przez eksportera do komponentów software przygotowanych przez nabywcę. Adaptacja ta ma charakter permanentny, tzn. eksporter w każdym kolejnym przedsięwzięciu dostosowuje komponenty dostarczone przez siebie i podwykonawców w taki sposób, by kompleksowe przedsięwzięcie 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 wariacie pierwszym 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 komponenty software oraz dostarczając niektóre komponenty hardware lub ich składniki. Pozostałe brakujące komponenty nabywca kupuje od eksportera, dążąc do ich optymalnej zgodności ze swoimi. W sytuacji aktywnej roli nabywcy może on zatem osiągnąć korzyści związane z precyzyjnym dostosowaniem komponentów planowanego przedsięwzięcia do swoich zindywidualizowanych 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 osiągnięciach zaprojektowanego optimum dla całego kompleksowego przedsięwzięcia. Ażeby ograniczyć to niebezpieczeństwo, aktywna rola nabywcy w tym wariacie powinna przejawiać się zarówno jako kompetencja techniczno-technologiczna, jak i w zakresie doboru komponentów, często z różnych źródeł, mimo że firmowanych przez jednego eksportera.

Prezentowana w artykule koncepcja funkcjonowania eksportu kompleksowych przedsięwzięć budowlanych ma charakter uogólniony i koncentruje się na wybranych aspektach relacji eksportera z nabywcą, eksponując ich zróżnicowany, a nie zunifikowany charakter. Analiza trzech możliwych wariantów funkcjonowania eksportu kompleksowych przedsięwzięć budowlanych została przeprowadzona na tle niektórych specyficznych cech nabywców i rynku kompleksowych przedsięwzięć budowlanych oraz samych przedsięwzięć. Z uwagi na zakres artykułu nie uwzględniono innych, oprócz nabywcy i eksportera, podmiotów zaangażowanych

w różnych fazach projektowania i realizacji kompleksowych przedsięwzięć budowlanych oraz wpływu specyfiki gospodarki kraju eksportera na relacje pomiędzy eksporterem a nabywcą. Zagadnienia te, stanowiąc istotne uzupełnienie problematyki artykułu, zostały zawarte w odrębnych opracowaniach¹².

THE CONCEPT OF FUNCTIONING OF EXPORT OF THE COMPLEX CONSTRUCTION ENTERPRISES

Summary

The emergence of new products on the international markets the so-called complex construction enterprises — creates specific business conditions for the exporting sellers and buyers and becomes a kind of challenge for the previous concepts of international marketing. The complex construction enterprises are the example of both new technological trends and intentions of exporter to fulfill buyers needs in a complex way, aiming at solving his problems rather than selling goods only. It calls for offering not single products, but sets of products and services forming some unity.

The article is designed to re-evaluate concepts of marketing elaborated from the viewpoint of single consumer goods and present the variant concept of functioning of complex construction enterprises. Generalized presentation of those variants can reflect the idea of differentiating relations between the exporter and the buyer of the complex construction enterprises. The problem of differentiation is examined on the level of conception and realization, while the variant analysis is performed in relation to the market specificity, product, and cooperation of exporter and buyer of the complex construction enterprise.

¹² Zob. K. Fonfara, *Zachowanie się nabywcy na międzynarodowym rynku budowlanym*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Poznań 1985 oraz tenże: *Krajowy system dystrybucji handlu zagranicznego a organizacja eksportu budownictwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Poznań 1985.