

Marcin Komor  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## **Planowanie działalności marketingowej polskich przedsiębiorstw na eurorynku – rozważania teoretyczne**

### **Streszczenie**

W artykule podjęto rozważania dotyczące planowania działalności marketingowej polskich przedsiębiorstw na obszarze eurorynku. Omówiono zagadnienia związane z pojęciem planowania marketingowego jako jednej z części składowych controllingu marketingowego. Przedstawiono i wyjaśniono pojęcia planowania strategicznego, taktycznego i operacyjnego w działalności na eurorynku. Ponadto, autor przedstawił powstanie i funkcjonowanie Europejskiego Rynku Wewnętrznego, koncepcję euomarketingu oraz szanse polskich przedsiębiorstw na eurorynku. Zaprezentowano również i omówiono rolę oraz znaczenie poszczególnych instrumentów planowania i sterowania w działalności zagranicznej na eurorynku.

**Słowa kluczowe:** polskie przedsiębiorstwa, eurorynek, marketing, planowanie działalności przedsiębiorstw, controlling.

**Kody JEL:** M16, M31, F15

### **Wstęp**

Przystąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej spowodowało istotną zmianę warunków rynkowych dla polskich przedsiębiorstw. Rozszerzenie Wspólnoty doprowadziło do powstania nowej sytuacji gospodarczej na obszarze eurorynku oraz na poszczególnych rynkach krajowych. Nastąpił wzrost konkurencji zarówno na rynku polskim, jak i na rynkach unijnych. Wiele przedsiębiorstw, dzięki ułatwieniom dostępu do rynku wewnętrznego Unii Europejskiej, po raz pierwszy rozpoczęło prowadzenie działalności międzynarodowej na obszarze eurorynku. Przedsiębiorstwa dotychczas prowadzące działalność zagraniczną często rozpoczęły ekspansję na nowe rynki unijne lub/ oraz dokonały zmian i rozwoju dotychczasowych form internacjonalizacji, np. z prostego eksportu na przedstawicielstwo zagraniczne. Działalność zagraniczna przedsiębiorstw wymaga zastosowania systemu controllingu marketingowego na eurorynku, którego zasadniczą częścią jest planowanie marketingowe na rynkach unijnych. Prawidłowe przygotowanie i zaplanowanie działalności zagranicznej przyczynia się do zmniejszenia ryzyka, osiągnięcia zamierzonych celów i odniesienia sukcesu w ramach aktywności międzynarodowej.

Celem autora niniejszego artykułu jest przedstawienie zakresu, znaczenia i instrumentów planowania marketingowego polskich przedsiębiorstw w ramach działalności na obszarze eurorynku w kontekście rozszerzenia Unii Europejskiej do dwudziestu siedmiu krajów członkowskich.

## Pojęcie eurorynku

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej oraz urzeczywistnienie Europejskiego Rynku Wewnętrznego – ERW ułatwiło polskim przedsiębiorstwom prowadzenie działalności zagranicznej<sup>1</sup>. Wobec powyższego wiele przedsiębiorstw zastosowało procesy dostosowawcze do nowych warunków rynkowych w celu obrony pozycji na rynku krajowym lub/i przygotowania ekspansji na rynki unijne. Zliberalizowany, umożliwiający swobodę międzynarodowej aktywności gospodarczej Europejski Rynek Wewnętrzny<sup>2</sup> umożliwił polskim przedsiębiorstwom dostęp do rynku unijnego oraz zwiększył szanse ich rozwoju, a m.in.:

- ułatwił dostęp, do ogromnego rynku – B2B (miliony przedsiębiorstw), B2C (rynek 500 mln konsumentów), B2A (rynek tysięcy urzędów administracji publicznej)
- zlikwidował bariery celne i graniczne (oszczędności w ramach działalności firmy na rynkach zagranicznych),
- zharmonizował normy, przepisy, standardy techniczne, procedury rejestracyjne – doprowadził do łatwiejszego dostępu przedsiębiorstw do eurorynku,
- udostępnił nowe technologie i *know-how*,
- umożliwił kooperację i strategiczne alianse z partnerami zagranicznymi,
- spowodował wzrost wielkości produkcji (tj. ekonomia skali) oraz związaną z ekonomią skali oszczędność kosztów,
- umożliwił wykorzystanie przewagi wynikającej z relatywnie niskich kosztów produkcji w Polsce w ramach eksportu na rynki unijne (w wielu branżach),
- umożliwił wykorzystanie doświadczenia wynikającego ze znajomości rynków krajowych i aspektu kulturowego w ramach ekspansji na rynki nowych krajów członkowskich UE,
- spowodował dofinansowanie consultingu i inwestycji z funduszy unijnych,
- otworzył zagraniczne narodowe rynki zakupów publicznych,
- umożliwił wejście na rynki o wyższym poziomie cen, zwłaszcza w krajach UE-15,

Wydaje się, iż w kontekście przystąpienia Polski do struktur UE oraz aktywności polskich przedsiębiorstw na rynkach unijnych, istotne jest wyjaśnienie znaczenia ERW dla procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Europejska integracja gospodarcza, rozpoczęta w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku, została w roku 1993 uwieńczona powstaniem pierwszego światowego rynku wewnętrznego w ramach ponadnarodowego obszaru gospodarczego EWG, na który wówczas składało się dwanaście krajów członkowskich Unii Europejskiej. Europejski Rynek Wewnętrzny można określić jako zintegrowany obszar bez wewnętrznych granic tożsamy z terytorium państwa, na którym zapewnione są jednolite prawa i obowiązki dla przedsiębiorstw, konsumentów i obywateli, którego podstawą jest swobodny przepływ towarów, osób, usług i kapitału – zdecydowanie wyróżniający go z innych organizmów gospodarczych Europy i świata. Powstanie eurorynku doprowadziło do zmian otoczenia rynkowego (zaistniały systemowe warunki rynkowe odnoszące się do całego ERW), zniesienia granic i barier handlowych, zniesienia ograniczeń taryfowych i pozataryfowych, wprowadzenia swobodnego przepływu osób, towarów, usług i kapitału, wprowadzenia na obszarze krajów członkowskich UE jednolitych warunków gospodarczych dla przedsiębiorstw, jak

<sup>1</sup> W literaturze polskiej stosuje się zamiennie nazwy: Europejski Rynek Wewnętrzny, Jednolity Rynek Europejski, Jednolity Rynek Wewnętrzny, Rynek Wewnętrzny Unii Europejskiej oraz eurorynek dla wyjaśnienia pojęcia rynku Unii Europejskiej.

<sup>2</sup> Wyjaśnienie powstania, zasad funkcjonowania, perspektyw oraz pojęcia Europejskiego Rynku Wewnętrznego – zobacz m.in.: J.W. Wiktor, *Rynek Unii Europejskiej. Koncepcja i zasady funkcjonowania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005; J. Kundera, *Jednolity rynek europejski*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

również ujednoliconych norm, standardów i przepisów oraz jednolitych praw dla konsumentów. Uwarunkowania działalności gospodarczej przedsiębiorstw ustalane na innych rynkach świata na płaszczyźnie narodowej są regulowane jednolicie dla całego obszaru UE przez Komisję Europejską w formie tzw. warunków systemowych. Warunki systemowe to przede wszystkim: zasady i swobody Europejskiego Rynku Wewnętrznego, elementy realizacji ERW, np. zniesienie barier handlowych, technicznych czy liberalizacja barier podatkowych, polityka Komisji Europejskiej w zakresach gospodarki, np. polityka konkurencji, energetyczna, ochrony konsumentów, jak również proces ujednolicania prawa odnoszący się do szeroko rozumianego zakresu gospodarki. Akcesja nowych krajów członkowskich w struktury Unii Europejskiej w latach 2004 i 2007 w istotny sposób zmieniła sytuację rynkową na eurorynku. Wtedy też przedsiębiorstwa z nowych krajów członkowskich znalazły się w systemie gospodarczym rynku wewnętrznego (z wyłączeniem pewnych okresów przejściowych). W aspekcie gospodarczym Unii Europejskiej była to największa zmiana warunków rynkowych od czasu urzeczywistnienia Europejskiego Rynku Wewnętrznego.

Utworzenie ERW spowodowało zasadniczą zmianę warunków rynkowych na obszarze Unii Europejskiej i umożliwiło stosowanie przez przedsiębiorstwa na eurorynku koncepcji euromarketingowej. Koncepcja ta jest skutkiem zmian warunków systemowych wynikających z powstania ERW, zmian otoczenia marketingowego na obszarze UE oraz upodobnienia zachowań konsumentów europejskich – dlatego też pojęcie „euromarketing” jest ograniczone do państw członków Unii Europejskiej. Pojęcie „euromarketing”<sup>3</sup> oznacza dostosowanie całościowej koncepcji przedsiębiorstwa, strategii i elementów marketingu-mix do szczególnych warunków rynkowych Rynku Wewnętrznego. Obecnie – po kilkunastu latach od utworzenia Europejskiego Rynku Wewnętrznego – euromarketing jest silnie zakorzeniony zarówno w praktyce marketingowej, jak i w teorii marketingu, na co wpływ ma homogenizacja potrzeb konsumentów i postępująca integracja krajów europejskich<sup>4</sup>. Planowanie działalności marketingowej czy procesów controllingu na całym obszarze eurorynku lub/i poszczególnych grup krajów stało się możliwe ze względu na gospodarcze procesy integracyjne, zwłaszcza poprzez urzeczywistnienie ERW. Przedsiębiorstwa zaczęły planować zagraniczną działalność gospodarczą w UE nie tylko w poszczególnych krajach, ale również (czy też coraz częściej) na całym obszarze eurorynku lub w poszczególnych zbliżonych do siebie grupach krajów, uwzględniając wspólne podobieństwa oraz ujednolicenie przepisów, norm, standardów i dyrektyw w ramach UE. Umożliwiło to stosowanie w coraz większym zakresie procesów standaryzacji czy też ekonomii skali, a w związku z tym uzyskanie oszczędności kosztów w ramach przedsiębiorstwa.

<sup>3</sup> Szczegółowe wyjaśnienie pojęcia „euromarketing” zobacz m.in. (w.): A. Sznajder, *Euromarketing, Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999; J.W. Wiktor (red.), *Euromarketing, Strategie przedsiębiorstw na rynku europejskim*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005; P. Harris, F. McDonald, *European Business and Marketing*, Sage Publications, London - Thousand Oaks 2004; H. G. Meissner, *Euromarketing*, (w:) B. Tietz, R. Koehler, J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, Verlag Schaeffer-Poeschel, Stuttgart 1995; H. Weinhold-Stuenzi, *Euromarketing*, „Thexis” 1996, No. 1; M. Komor, *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, PWN, Warszawa 2000.

<sup>4</sup> N. Walter, *Euro-Marketing. Wie europäisch ist es wirklich?*, „Markenartikel” 2004, No. 5, s. 5.

## Planowanie działalności przedsiębiorstw na eurorynku

W ramach działalności na eurorynku niezbędne wydaje się wprowadzenie do praktyki przedsiębiorstw elementów controllingu marketingowego, zwłaszcza odnoszących się do procesu planowania jako jednego z podstawowych elementów controllingu. Planowanie marketingowe oznacza formułowanie celów i działania marketingowego na podstawie systematycznej analizy obecnej sytuacji oraz przynikliwej prognozy przyszłego rozwoju wydarzeń na rynku i w ramach przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Planowanie marketingowe stanowi punkt kluczowy systemu controllingu marketingowego. Podstawowymi elementami systemu controllingu euromarketingowego są zakresy informacji marketingowej, planowania marketingowego i kontroli marketingowej odnoszące się do obszaru eurorynku. Utworzenie systemu informacji, planowania i kontroli marketingowej w ramach działalności na eurorynku jest szczególnie istotne, ponieważ specyfika eurorynku, wyrażająca się m.in. w oddziaływaniu standaryzowanych i zdyferencjonowanych koncepcji marketingowych, wymaga traktowania obszaru gospodarczego ERW jako ujęcia systemowego w ramach controllingu marketingowego. Pojęcie controllingu można określić jako instrument kontrolowania i sterowania przedsiębiorstwem, z dwoma podstawowymi funkcjami planowaniem i kontrolą jako zadaniami controllingu, które wraz z zaopatrzeniem informacyjnym stanowią koncepcję controllingu<sup>6</sup>. Pojęcie controllingu jest wyjaśniane również jako proces informacji, planowania, koordynowania i kontroli przebiegu procesów ekonomicznych w ramach przedsiębiorstwa.

Wyróżniamy trzy podstawowe stopnie planowania: strategiczne, operacyjne i taktyczne. Dla systemu planowania controllingu euromarketingowego podstawowe znaczenie posiada planowanie strategiczne. W związku z koniecznością dopasowania się do zmienionego otoczenia marketingowego w ramach ERW, operacyjny marketing-controlling powinien zostać zastąpiony poprzez strategiczny, długookresowy marketing-controlling, który uwzględni jakościowe informacje niezbędne do osiągnięcia sukcesu gospodarczego na obszarze ERW<sup>7</sup>. Celem strategicznego controllingu euromarketingowego jest zapewnienie za pomocą procesu planowania marketingowego, długookresowego zabezpieczenia egzystencji przedsiębiorstw na obszarze eurorynku poprzez pogłębienie potencjału wyników<sup>8</sup>. Dla planowania marketingowego ogromne znaczenie mają zróżnicowane „niefinansowe” cele, dotyczące dokonań w stosunkach rynek-produkt, np. stopień znajomości i reklamy produktu, stopień ponownego zakupu produktu, stopień pozycjonowania produktu przez konsumentów, stopień penetracji rynku; stanowiące niezbędny element wstępny dla późniejszego sukcesu firmy – dobrych wyników finansowych<sup>9</sup>. Strategiczne planowanie euromarketingowe umożliwia optymalny wybór poszczególnych rynków narodowych i regionalnych, opracowanie eurorynku, osiągnięcie długookresowych celów marketingowych, dostosowanie przedsiębiorstwa do zmienionego otoczenia marketingowego na obszarze ERW oraz opracowanie środków niezbędnych do osiągnięcia zamierzonych celów. Podstawowym zadaniem sys-

<sup>5</sup> H.H. Bauer, *Marketing-Planung und – Kontrolle*, (w:) B. Tietz, R. Koehler, J. Zentes, *Handwörterbuch des Marketing*, op.cit., s. 1653.

<sup>6</sup> K. Macharzina, J. Wolf, *Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte, Methoden, Praxis*, 7. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2010, s. 397.

<sup>7</sup> H.G. Meissner, H. Auerbach, *Euromarketing-Controlling*, „Controlling“ 1990, No. 5, s. 236.

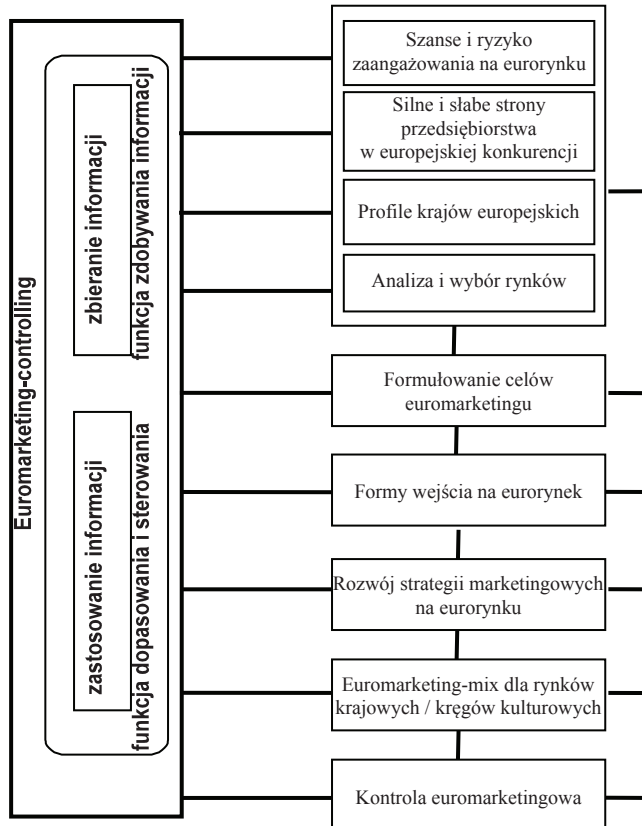
<sup>8</sup> H.G. Meissner, *Marketing in Gemeinsamen Europäischen Markt*, (w:) H. Berg, H.G. Meissner, W.B. Schuenemann (Hrsg.), *Märkte in Europa. Strategien für Marketing*, C. E. Poeschel, Stuttgart 1990, s. 155.

<sup>9</sup> R. Koehler, *Beiträge zum Marketing-Management: Planung, Organisation, Controlling*, 3. Aufl., Schaeffer-Poeschel, Stuttgart 1993, s. 263-264.

temu planowania controllingu marketingowego na eurorynku jest przygotowanie optymalnego procesu decyzyjnego opartego na bazie zebranych informacji. Planowanie koncepcji marketingowej składa się z wieloszczeblowego procesu, wspieranego wcześniej zdobytymi informacjami w ramach systemu informacji marketingowej, wykorzystywanymi następnie do optymalnego stworzenia systemu planowania marketingowego, opartego na procesach dopasowania i sterowania. Odnosi się to do poszczególnych płaszczyzn procesu planowania koncepcji marketingowej na obszarze eurorynku. Wobec powyższego w ramach marketingu na rynkach unijnych wyróżnić można dwie podstawowe płaszczyzny controllingu: zbierania informacji oraz zastosowania informacji (por. schemat 1). Zbieranie informacji obejmuje, oprócz procesów zdobywania informacji wewnętrznych i zewnętrznych, również elementy planowania na podstawie posiadanych informacji odnoszących się do oceny szans i ryzyka

### Schemat 1

#### Controlling w procesie planowania koncepcji marketingu na eurorynku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Auerbach, *Internationales Marketing-Controlling: eine systemorientierte Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung strategischer Entscheidungsprobleme*, M und P, Verl. für Wiss. und Forschung, Stuttgart 1994, s. 107.

zaangażowania na eurorynku lub poszczególnych rynkach krajowych UE, oceny silnych i słabych stron przedsiębiorstwa w porównaniu z europejską konkurencją (rynkiem docelowym), określenia profili krajów lub grup krajów na eurorynku, dokonania analizy i wyboru poszczególnych rynków krajowych czy grup krajów, na których przedsiębiorstwo zamierza prowadzić ekspansję zagraniczną.

Zastosowanie informacji dotyczy planowania elementów działań zagranicznych przedsiębiorstwa związanych z: formułowaniem celów marketingowych, wyborem form wejścia na eurorynek lub poszczególne rynki krajowe (wybór formy internacjonalizacji), np. eksport pośredni, eksport bezpośredni, licencje/franczyza, sojusze strategiczne (alians strategiczny), oddział zagraniczny, zagraniczne spółki zależne; planowaniem, wyborem i wprowadzeniem strategii marketingowych na eurorynku; planowaniem i wprowadzaniem euomarketingu-mix dla eurorynku/rynków krajowych lub grup krajów czy poszczególnych kręgów kulturowych<sup>10</sup>; zaplanowaniem procesów kontroli marketingowej w ramach aktywności firmy na ERW. Wyróżnić można następujące płaszczyzny planowania marketingu na rynkach zagranicznych: analizę i prognozę sytuacji, strategiczne międzynarodowe planowanie marketingu, taktyczno-operacyjne międzynarodowe planowanie marketingu, realizację i kontrolę działalności zagranicznej<sup>11</sup>. Należy zwrócić uwagę, iż według H.G. Meissnera w ramach controllingu dla euomarketingu-mix wymagane jest rozwinięcie (dla poszczególnych części rynku) budżetu i planowania operacyjnego, które następnie mogłyby zostać przeanalizowane za pomocą instrumentów controllingu<sup>12</sup>.

Wydaje się, iż w ramach planowania marketingu w controllingu na eurorynku szczególnie znaczenie posiada strategiczne planowanie. Controlling marketingowy na eurorynku wykorzystuje w ramach strategicznego planowania zróżnicowane metody i instrumenty, umożliwiające optymalne planowanie i zabezpieczenie działalności przedsiębiorstwa oraz rozwój strategii marketingowych na całym obszarze eurorynku i poszczególnych rynkach narodowych i lokalnych, aby zapewnić sukces i odpowiednie zyski przedsiębiorstwa. Instrumentami controllingu są wszystkie idealne i realne (techniczne) środki, które mogą zostać wykorzystane w ramach koordynacji tworzenia i powiązania systemu w celu zbierania, tworzenia struktury, analizy, oceny i zapisywania informacji jak również planowania organizacyjnego w ramach przedsiębiorstwa<sup>13</sup>. Należy zwrócić uwagę, że niektóre instrumenty można zastosować zarówno w ramach strategicznego planowania, jak i następnie prowadzonej kontroli marketingowej. W ramach działalności na ERW niezbędne jest wykorzystanie i wprowadzenie klasycznych instrumentów rozwiniętych dla potrzeb narodowego marketingu, które mają istotne znaczenie dla strategicznego controllingu marketingowego na eurorynku. Do takich instrumentów planowania i sterowania zaliczyć można przede wszystkim: techniki scenariuszy, analizę słabych i silnych stron, analizę szans i zagrożeń, analizę portfolio, analizę cyklu życia produktu w Europie, analizę image'u, PIMS (*Profit Impact of Market Strategies*), modele *scoringu* czy analizę prognozy rentowności (*break even point*).

Analiza krajów obejmuje zróżnicowane metody jakościowe i ilościowe umożliwiające dokonanie oceny atrakcyjności i ryzyka oraz zaplanowanie działań w poszczególnych krajach eurorynku, np. ocenę rynku, konsumentów, ryzyko podatkowe, finansowe czy ryzyko polityczne.

<sup>10</sup> Np. wykorzystanie wyników badań G. Hofstede czy modelu GLOBE.

<sup>11</sup> R. Berndt, C.F. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing-Management*, Springer, Berlin, Heidelberg 2010, s. 13-14.

<sup>12</sup> H.G. Meissner, *Euomarketing, op. cit.*, s. 636.

<sup>13</sup> P. Horvath, *Controlling*, 10. Aufl., Verlag Vahlen, München 2006, s. 134.

Dla controllingu marketingowego istotne znaczenie ma również analiza ryzyka działalności zagranicznej, w ramach której wyróżnić można analizę wskaźników dotyczących ryzyka krajów (np. ryzyko zadłużenia, otoczenia politycznego, wewnętrznego) i działania (np. ryzyko ekonomiczne, transferów, transportu)<sup>14</sup>. Obejmuje ona m.in. metody bazujące na badaniach stosowanych przez specjalistyczne instytuty prezentowane w formie rankingów krajów tj. BI-Country Ratings, Institutional Investor Country Rating, Economic Survey International, Index Euromoney, Economic System International, World Political Risk Forecast, Index BERI (Business Environment Risk Informational Index) obejmujący trzy zakresy: *Operation Risk Index* – ORI, *PRI Political Risk Index* – PRI, *Remittance & Repatriation Faktor* – R-Factor<sup>15</sup>. Należy zauważyć, iż Index BERI tworzony jest za pomocą modelu *scoringu*.

**Analiza słabych i silnych** stron określa potencjał przedsiębiorstwa na eurorynku w stosunku do branży i najważniejszych konkurentów. Identyfikuje zasoby przedsiębiorstwa oraz jego zdolności dostosowawcze do warunków ERW, umożliwiając wykorzystanie szans i redukując ryzyko działalności przedsiębiorstwa na eurorynku. Poprzez wskazanie słabych i silnych stron oraz identyfikację specyficznych kompetencji przedsiębiorstwa, wspiera optymalną alokację zasobów przedsiębiorstwa na obszarze eurorynku. W ramach strategicznego planowania ważne jest przeanalizowanie konkurencji krajowej i europejskiej, jak również potencjalnej konkurencji pochodzącej z pozostałych regionów triady. Analiza szans i zagrożeń jest dla strategicznego planowania podstawowym instrumentem identyfikacji wpływu otoczenia na przedsiębiorstwo. Reasumuje rezultaty analizy otoczenia, analizy rynku, branż, a także analizy słabych i silnych stron, wykorzystując je do określenia relatywnie wcześniej zachodzących zmian i tendencji, które zagrażają celom przedsiębiorstwa oraz przedstawiają wynikające z tego szanse dla przedsiębiorstwa<sup>16</sup>. Umożliwia rozpoznanie wielkości wpływu poszczególnych czynników otoczenia systemowego i makroekonomicznego na przedsiębiorstwa prowadzące działalność na obszarze ERW. W ramach euomarketingu niezbędna jest stała analiza szans i zagrożeń w celu wczesnego rozpoznawania wpływu zmian otoczenia oraz oceny posiadanych zasobów przedsiębiorstwa. Analiza jest również wykorzystywana przy wyborze rynków regionalnych i krajowych na obszarze ERW, wyborze miejsc produkcji oraz dla optymalnego rozplanowania zasobów przedsiębiorstwa na eurorynku. Analiza szans i zagrożeń oraz słabych i silnych stron może być prowadzona np. w formie TOWS czy SWOT.

**Analiza portfolio** jest ważnym instrumentem planowania strategicznego. Dla potrzeb planowania euomarketingowego szczególne znaczenie posiada portfolio krajów i regionów ERW określające atrakcyjność poszczególnych części eurorynku. Powyższa analiza portfolio wspomaga procesy decyzyjne dotyczące wyboru rynków krajowych i regionalnych oraz wejścia i wyjścia z poszczególnych części eurorynku. Umożliwia również podejmowanie decyzji dotyczących dyferencjacji produktów i marek produktów, za pomocą których przedsiębiorstwo będzie zdobywać eurorynek i jego rynki lokalne. W ramach analizy portfelowej

<sup>14</sup> H.G. Meissner, H. Auerbach, *Euomarketing-Controlling*, *op. cit.*, s. 238.

<sup>15</sup> S. Mueller, M. Kornmeier, *Strategisches Internationales Management: Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit*, Verlag Vahlen, Muenchen 2002, s. 382-386; R. Berndt, C. F. Altobelli, M. Sander, *Internationales Marketing-Management*, *op. cit.*, s. 112-115.

<sup>16</sup> H. Ehrmann, *Marketing-Controlling*, 2. Auflage, Verlag Kiehl, Ludwigshafen 1995, s. 174.

na eurorynku można również wykorzystać m.in. portfolio oceny rynku wg Arthura D. Little, atrakcyjności rynkowej wg Shella czy atrakcyjności branżowej wg Mc Kinseya.

**Technika scenariuszy** pozwala określić przewidywane zmiany na obszarze eurorynku i jego rynków lokalnych w przyszłości. Ma ona na celu przedstawienie wszystkich możliwych alternatyw rozwoju ERW, prognoz dotyczących poszczególnych elementów otoczenia marketingowego i warunków systemowych na obszarze eurorynku oraz zmian w sektorze aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa. Technika scenariuszy zapewnia szybsze przewidywanie możliwej przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa na eurorynku. Sprawia, że przedsiębiorstwa mogą wcześniej rozpoznać i dostosować się do zachodzących zmian oraz umożliwia im przygotowanie scenariuszy zmian poszczególnych elementów strategii, jak również instrumentów marketingu tj. cena, promocja, produkt, dystrybucja.

**Analiza cyklu życia produktu** w ramach controllingu marketingowego pozwala identyfikować poszczególne produkty według faz cyklu życia na całym obszarze eurorynku oraz różnicować w stosunku do aktualnych i potencjalnych rynków krajowych i regionalnych będących w sferze zainteresowań przedsiębiorstwa. Zdarza się, że produkty będące na niektórych rynkach kluczowych, np. w Niemczech, Francji, Wielkiej Brytanii – w fazie dojrzałości, występują na rynkach rozwijających się, np. w Grecji, Portugalii, na Węgrzech czy w Bułgarii – w fazie wprowadzania. Analiza cyklu życia umożliwia również prognozowanie dla niektórych krajów stopy wzrostu gospodarczego i określanie granicy zaspokojenia popytu na produkt w celu analogicznego przekazania sytuacji gospodarczej krajów rozwiniętych do krajów mniej rozwiniętych<sup>17</sup>.

Do ważnych instrumentów stosowanych w strategicznym controllingu należy **model Profit Impact of Market Strategies** – PIMS, który pozwala zbadać wpływ strategicznych czynników na rentowność inwestycji ROI (*Return on Investment*) lub na strumień pieniądza (*cash flow*). W tym wypadku do strategicznych czynników można zaliczyć np. udział w rynku, nakłady na badania i rozwój, na marketing, intensywność inwestycji; przy czym względny udział w rynku stanowi najważniejszy czynnik, ponieważ wyjaśnia około 20% wariacji ROI<sup>18</sup>.

**Analiza image'u** jest instrumentem planowania mającym duży wpływ na potencjał wyników działalności międzynarodowej na obszarze ERW, którego znaczenie dla controllingu staje się coraz bardziej istotne. Wyróżnić można dwa podstawowe zakresy *image'u*: badania *image'u* oraz stworzenie europejskiego *image'u* produktu i przedsiębiorstwa dostosowanego do oczekiwań eurokonsumentów. Pozytywny *image* produktu, marki czy przedsiębiorstwa zależy od odpowiednio prowadzonej europromocji. Zakończona sukcesem strategia promocji prowadzi poprzez pozytywny *image* do wzrostu szans zbytu produktów i *cash-flow*<sup>19</sup>. Ważnym elementem analizy *image'u* jest określenie wielkości wpływu efektu „*made in*”. Należy zwrócić uwagę, że postępująca standaryzacja produktów na eurorynku prowadzi do coraz częstszego określania produktów jako produktów „*made in Europe*”. Dotyczy to zwłaszcza produktów wywodzących się z krajów charakteryzujących się niskim poziomem

<sup>17</sup> H. Auerbach, H. G. Meissner, *Controlling im internationalen Marketing-Management*, (w.): A. Hermanns, U.K., Wissmeier (Hrsg.), *Internationales Marketing-Management: Grundlagen, Instrumente, Kontrolle und Organisation*, Vahlen, München 1995, s. 300.

<sup>18</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 287.

<sup>19</sup> H. Auerbach, *Internationales Marketing-Controlling: eine systemorientierte Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung strategischer Entscheidungsprobleme*, M und P, Verl. für Wiss. und Forschung, Stuttgart 1994, s. 262.



efektu „*made in*”, np. z nowych krajów członkowskich UE, w tym z Polski. Wysoki *image* przedsiębiorstwa stwarza małym i średnim przedsiębiorstwom interesujące możliwości tworzenia kooperacji i strategicznych aliansów niezbędnych dla zwiększenia pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

**Analizę *break even*** stosuje się zarówno do analizy, jak i kontroli określającej próg zysku dla danego produktu. Analiza *break even* pozwala określić, jaką wielkość sprzedaży czy pokrycia kosztów powinno posiadać przedsiębiorstwo zamierzające osiągnąć zysk lub umożliwić określenie prognozy zysku dla nowo wprowadzanych produktów, w ramach działalności międzynarodowej, na obszarze eurorynku lub poszczególnych rynków krajowych czy regionalnych.

**Model *scoringu*** jest instrumentem planowania umożliwiającym systematyczny wybór opcji działania przedsiębiorstwa na eurorynku. Polega on na wyborze możliwości wynikających z sumowania poszczególnych ocen czynników cząstkowych. Najważniejszym elementem modelu *scoringu* jest odpowiedni wybór czynników poddawanych analizie. Korzyści modelu *scoringu* widoczne są w kompleksowym podejmowaniu decyzji, np. dotyczących wyboru scenariuszy wejścia na rynek, wynikających z możliwości całościowej oceny kilku czynników mających znaczenie dla analizowanego zagadnienia<sup>20</sup>.

**Metoda zrównoważonej karty wyników (*Balances Scorecard*)** wspiera procesy zarządzania<sup>21</sup>. W koncepcji tej osiągnięcia przedsiębiorstwa powinny być planowane, mierzone i analizowane w następujących czterech płaszczyznach: finansowej, procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa, dotyczącej klientów oraz wiedzy, innowacji i rozwoju. Niektórzy autorzy uważają, iż w ramach zrównoważonej karty wyników możliwe jest również uwzględnienie innych istotnych dla przedsiębiorstwa płaszczyzn, np. dostawców czy marketingu. Metodę tą wykorzystuje się w implementacji strategii, a jej rola w controllingu marketingowym polega głównie na rozwoju i planowaniu strategii, implementacji oraz kontroli realizacji strategii<sup>22</sup>.

Ponadto, istotnymi instrumentami planowania i kontroli w ramach controllingu marketingowego na eurorynku są następujące zakresy: budżet marketingowy, planowanie wyników marketingowych, planowanie kosztów, marketingowy system wskaźników liczbowych czy też takich instrumentów, jak np. marża brutto, stopa zysku, rentowność sprzedaży, rentowność wewnętrzna, rachunek kosztów bezpośrednich, rachunek inwestycyjny. Podstawowym zadaniem Controllera jest koordynacja i harmonizacja częściowych planów w przedsiębiorstwie, które można podzielić np. na: planowanie zbytu (program zbytu, wielkość zbytu, kanały zbytu, reklama, analiza grupy celowej), planowanie produkcji (program produkcji, planowanie wielkości i zdolności produkcyjnych, magazynowania, koszty produkcji), planowanie zaopatrzenia (planowanie inwestycji, planowanie środków finansowych, zaopatrzenia produkcji i personelu), planowanie kosztów (plan kosztów, planowanie wyników,

<sup>20</sup> H. Auerbach, H.G. Meissner, *Controlling im internationalen Marketing-Management*, (w:) A.. Hermanns, U.K. Wissmeier, (Hrsg.), *Internationales Marketing-Management: Grundlagen, Instrumente, Kontrolle und Organisation*, Vahlen, München 1995. s. 300.

<sup>21</sup> R.S Kaplan., D.P. Norton, *The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*, "Harvard Business Review" 1992 (Jan./Feb.), s. 71-79, , R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. "Harvard Business Review" 1996 (Jan./Feb.), s. 75-85.

<sup>22</sup> S. Götte, *Balances Scorecard*, (w:) Ch. Zerres, M.P. Zerres, (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling*, 3. ueberarb. Auflage, Springer, Berlin 2005, s. 131-132.

planowanie wydatków)<sup>23</sup>. W tym wypadku marketing jest jedną z części planowania controllingu, która powinna zostać zharmonizowana i skoordynowana z innymi częściowymi planami w ramach przygotowania działalności przedsiębiorstw na eurorynku.

Konkludując można stwierdzić, iż prowadzenie działalności gospodarczej na obszarze eurorynku wymaga od polskich przedsiębiorstw dostosowania do warunków systemowych oraz przeprowadzenia planowania marketingowego jako jednej z części controllingu marketingowego. Przeprowadzenie planowania marketingowego zapewnia odpowiednie sterowanie procesami, zwłaszcza w zakresie marketingu oraz kontrolę i analizę odchyleń osiągniętych celów strategicznych i operacyjnych w przedsiębiorstwie. W tym celu mogą zostać wykorzystane zaproponowane w artykule instrumenty planowania controllingowego dotyczące działalności marketingowej przedsiębiorstw na eurorynku.

## Bibliografia

- Bauer H.H., *Marketing-Planung und – Kontrolle*, (w:) Tietz B., Koehler R., Zentes J. (Hrsg), *Handwörterbuch des Marketing*, Schaeffer-Poeschel, Stuttgart 1995.
- Berndt R., Altobelli C.F., Sander M., *Internationales Marketing-Management*, Springer, Berlin, Heidelberg 2010.
- Götte S., *Balances Scorecard*, (w:) Zerres Ch., Zerres M.P. (Hrsg.), *Handbuch Marketing-Controlling*, 3. ueberarb. Auflage, Springer, Berlin 2005.
- Harris P., McDonald F., *European Business and Marketing*, Sage Publications, London - Thousand Oaks 2004.
- Koehler R., *Beiträge zum Marketing-Management: Planung, Organisation, Controlling*. 3. Aufl., Schaeffer-Poeschel, Stuttgart 1993.
- Komor M., *Euromarketing. Strategie marketingowe przedsiębiorstw na eurorynku*, PWN, Warszawa 2000.
- Kundera J., *Jednolity rynek europejski*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Macharzina K., Wolf J., *Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte, Methoden, Praxis*, 7. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2010.
- Meissner H. G., Auerbach H., *Euromarketing-Controlling*, „Controlling“ 1990, No. 5.
- Meissner H. G., *Marketing in Gemeinsamen Europaeischen Markt*, (w:) Berg H., Meissner H.G., Schuenemann W.B. (Hrsg.), *Märkte in Europa. Strategien für Marketing*, C. E. Poeschel, Stuttgart 1990.
- Meissner H. G., *Euromarketing*, (w:) Tietz B., Koehler R., Zentes J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, Verlag Schaeffer-Poeschel, Stuttgart 1995.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Sznajder A., *Euromarketing, Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999;
- Walter N., *Euro-Marketing. Wie europäisch ist es wirklich?*, „Markenartikel“ 2004, No. 5.
- Weinhold-Stuenzi H., *Euromarketing*, „Thexis“ 1996, No. 1.
- Wiktor J.W., *Rynek Unii Europejskiej. Koncepcja i zasady funkcjonowania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.

<sup>23</sup> P. R. Preissler, *Controlling. Lehrbuch und Intensivkurs*, Oldenburg, Wissenschaftsverlag, München 2007, s. 89.

Wiktor J.W. (red.), *Euromarketing, Strategie przedsiębiorstw na rynku europejskim*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.

## **Planning Marketing Activities of Polish Enterprises in the Euromarket – Theoretical Deliberations**

### **Summary**

In his article, the author undertook deliberations on planning marketing activities of Polish enterprises in the area of Euromarket. There are discussed the issues connected with the notion of marketing planning as one of the components of marketing controlling. There are presented and explained the notions of strategic, tactical and operational planning in activities carried out in the Euromarket. Moreover, the author presented the emergence and functioning of the European internal market, the concept of Euromarketing and chances of Polish enterprises in the Euromarket. There are also presented and discussed the role and importance of individual instruments for planning and steering in foreign activities in the Euromarket.

**Key words:** Polish enterprises, Euromarket, marketing, planning of enterprises' activities, controlling.

**JEL codes:** M16, M31, F15

## **Планирование маркетинговой деятельности польских предприятий на евторынке – теоретические рассуждения**

### **Резюме**

В статье представлены рассуждения насчет планирования маркетинговой деятельности польских предприятий на евторынке. Обсуждены вопросы, связанные с понятием маркетингового планирования в качестве одной из составных частей маркетингового контролинга. Представлены и объяснены понятия стратегического, тактического и оперативного планирования в деятельности на евторынке. Кроме того, автор представил возникновение и функционирование европейского внутреннего рынка, концепцию евромаркетинга, а также шансы польских предприятий на евторынке. Представлены также и обсуждены роль и значение отдельных инструментов планирования в зарубежной деятельности на евторынке.

**Ключевые слова:** польские предприятия, евторынок, маркетинг, планирование деятельности предприятий, контролинг.

**Коды JEL:** M16, M31, F15