

mgr Maik Doring

Tytuł rozprawy doktorskiej (w języku polskim):

*Aktywność producentów dóbr konsumpcyjnych na rynkach zagranicznych (na przykładzie niemieckich małych i średnich przedsiębiorstw)*

### Streszczenie rozprawy doktorskiej

Przedsiębiorstwa wchodzą na rynki zagraniczne. Do tych przedsiębiorstw należą także producenci dóbr konsumpcyjnych. Przyczyny wejścia na rynek są różne i prawdą jest również, że przedsiębiorstwa mogą ponieść porażkę na zagranicznym rynku. Z tego względu istotne jest, by określić wymogi i warunki, które mogą tej porażce zapobiec. Niniejsza praca badawcza stawia sobie właśnie ten cel, podejmując teoretyczną i praktyczną analizę tego tematu.

Głównym celem tej pracy było uzupełnienie braków w zakresie badań naukowych i stworzenie brakującej, rzetelnej analitycznej koncepcji dotyczącej wchodzenia przedsiębiorstw na rynek zagraniczny i zidentyfikowanie ramowych warunków i kryteriów podejmowania decyzji dla producentów dóbr konsumpcyjnych podczas wchodzenia na obce rynki, służących osiągnięciu zamierzonego celu. W tym zakresie zostały wypracowane odpowiednie cele, właściwe sposoby działania oraz warunki nakierowane na zrealizowanie zamierzeń przedsiębiorstwa w jak największym stopniu.

Okazało się, że znane dotychczas w literaturze procesy planowania wejścia na rynek nie obejmują wszystkich aspektów wejścia na rynek, z tego względu rozwinięty został nowy proces planowania wejścia na rynek. Obejmuje on również wycofanie się z rynku jako jedną z faz i możliwy scenariusz dla przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych.

Ponadto udało się osiągnąć cel, by określić czas trwania fazy wejścia na rynek i czas trwania fazy planowania oraz pełnego wejścia na rynek przedsiębiorstwa. Czas trwania rozważań dotyczących wejścia na dany rynek wynosił przeciętnie 24 miesiące. Czas ten może zawierać także okres planowania. Samo wejście na rynek trwa około 14 miesięcy. Czas wejścia na rynek przedsiębiorstw z sektora dóbr konsumenckich jest tym samym o 4 miesiące krótszy od podawanego przez Neuberta okresu 18 miesięcy. Bazował on na własnych doświadczeniach z wchodzeniem na rynek bez zawężania badań do przedsiębiorców dóbr konsumpcyjnych. Różnica niniejszego badania z badaniem Neuberta nie jest wprawdzie duża, została jednak uzyskana poprzez bezpośredni kontakt z grupą docelową. Z tego powodu czas wejścia na rynek

w procesie planowania wejścia na rynek, określony w niniejszej pracy, może być zastosowany jako punkt odniesienia dla przemysłu dóbr konsumpcyjnych. Oszacowany przez von Roota czas trwania fazy planowania i realizacji na 3 lata znajduje również potwierdzenie wśród producentów dóbr konsumpcyjnych.

Po umiejscowieniu wejścia na rynek zostały określone odpowiednie cele, właściwe sposoby działania oraz warunki – w tym przypadku warunki rynkowe i warunki przedsiębiorstwa, dzięki którym cele zakładane przy wejściu na rynek, mogą zostać lepiej spełnione. Jeśli chodzi o główny cel wejścia na rynek dóbr konsumpcyjnych, literatura nie dawała żadnej odpowiedzi. Ta praca badawcza wykazała, że najważniejszym celem producentów dóbr konsumpcyjnych jest obrót.

Wszelkie hipotezy – bazujące na analizie literatury i własnych doświadczeniach autora – wysunięte zostały właśnie w kontekście osiągnięcia najważniejszego celu wejścia na rynek-obrotu. Wyniki pokazują, że teoretyczne wnioski dotyczące wejścia na rynek wysunięte na podstawie teorii decyzji w dużej mierze znajdują potwierdzenie w praktyce. Do konkretnych parametrów osiągnięcia dużego obrotu po wejściu na rynek należą:

- Osiągnięcie zamierzonego celu jakim jest obrót wspierają następujące konkretne sposoby działania: samodzielne wejście na rynek, reklama, uzgodnienia handlowe, w szczególności w tematach logistycznych, brak konfliktów prawnych z konkurencją, bezkonfliktowe działanie wraz z konkurentami w kwestii reklamy, kooperacji z rządem/ urzędami i współpraca ze zrzeszeniami.
- Jeżeli na rynku zagranicznym działają już silni konkurenci, zaleca się wypuszczenie na rynek unikatowych produktów w celu zwiększenia obrotu.
- Stworzenie dalszych dobrych warunków przedsiębiorstwa, jak wysoka zdolność kapitałowa i finansowa w rodzimym kraju i wykwalifikowani pracownicy w rodzimym kraju mają wpływ na dwa konkretne sposoby działania - reklamę i brak konfliktu z konkurentami w kwestii reklamy. Inne powiązania, jak np. wpływ wysokiej zdolności kapitałowej i finansowej przedsiębiorstwa na przeprowadzenie własnego wejścia na rynek nie znalazły potwierdzenia.

Naukowa wartość dodana tej pracy badawczej na tle literatury polega na tym, iż w niniejszej pracy wypracowane zostały, w przeciwieństwie na przykład do pracy Wesnitza<sup>1</sup> - statystycznie, istotne parametry służące osiągnięciu celu przy wejściu na rynek zagraniczny producentów dóbr konsumenckich.

Cel niniejszej pracy, czyli stworzenie pomocy w podejmowaniu decyzji w kwestii wejścia na rynek, został osiągnięty. Może ona stanowić pomoc podczas racjonalnego podejmowania decyzji przez kierownictwo firmy, które musi się opowiedzieć za lub przeciw wejściu na rynek. Korzyści z zastosowania tej wiedzy zostały zweryfikowane w praktyce poprzez przeprowadzenie grupowego wywiadu z menedżerami małych i średnich przedsiębiorstw z sektora dóbr konsumpcyjnych. W ten sposób uprzednie hipotezy autora zostały w znacznym stopniu potwierdzone czy uzasadnione przez wyniki niniejszej pracy badawczej.

Ponadto wykazano aktualność niniejszego tematu badań. Uczestnicy zasadniczo wykazują zapotrzebowanie na konsulting przy wchodzeniu na rynek zagraniczny. Stworzona pomoc w podejmowaniu decyzji podczas wejścia na rynek (proces planowania i istotne parametry służące osiągnięciu obrotu) została uznana za przydatną. Ponadto uczestnicy będą korzystać ze stworzonej pomocy w podejmowaniu decyzji także w praktyce. Zostało to potwierdzone poprzez feedback uczestników a także życzenie, by zostały im przesłane wyniki końcowe tej pracy badawczej.

Ponadto zostały potwierdzone następujące istotne założenia tej pracy badawczej:

- Producenci dóbr konsumpcyjnych nie mają już dzisiaj właściwie wyboru jeśli chodzi o opcje wejścia na rynek jako innowator czy imitator. Większość producentów wchodziła na rynek jako imitator.
- Producenci dóbr konsumpcyjnych prawie nie korzystają z doradztwa przy wejściu na rynek zagraniczny. Sporo ponad połowa producentów dóbr konsumpcyjnych – często mniejsze przedsiębiorstwa – nie skorzystała z doradztwa podczas wejścia na rynek. Część z nich uważa jednak za prawdopodobne by przy kolejnym wejściu na rynek skorzystać z zewnętrznego konsultingu. Głównie większe przedsiębiorstwa korzystają z wewnętrznego

---

<sup>1</sup> Vgl. Wesnitzer 1993, S. 142.

czy zewnętrznego know-how podczas wejścia na rynek. Ci producenci również są w stanie sobie wyobrazić, by przy kolejnym wejściu na rynek znowu skorzystać z zewnętrznego doradztwa. Analizy pokazują także, iż uwzględnienie doradztwa nie przekłada się automatycznie na osiągnięcie najważniejszego celu- obrotu. Powodem tego może być fakt, że doradztwo w mniejszym stopniu służyło zagwarantowaniu osiągnięcia celu, a raczej służyło planowaniu elementów wejścia na rynek.

Chociaż niniejsza praca koncentrowała się głównie na niemieckich producentach dóbr konsumpcyjnych, istnieją ograniczenia w ilości zebranych danych. Okazało się, że ze względu na niewielką liczebność próby, nie mogły zostać sprawdzone wszystkie zależności. By badanie empiryczne objęło (względnie nie wykluczyło) szeroką grupę badawczą decydentów małych i średnich przedsiębiorstw z sektora dóbr konsumpcyjnych, którzy zostali objęci badaniem, zostały również dodane przedsiębiorstwa mające więcej niż 499 pracowników. W ten sposób w badaniu wzięło udział 14 przedsiębiorstw liczących więcej niż 499 pracowników. Największy udział przedsiębiorstw należy jednak do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Kolejne badania mogą rozszerzyć ilość danych o producentów dóbr konsumpcyjnych spoza Niemiec. Pozwoli to nie tylko poszerzyć grupę badawczą, lecz także umożliwi lepszy wgląd w przedsiębiorstwa zagraniczne i ich porównanie z niemieckimi producentami dóbr konsumpcyjnych.

Podczas wywiadów telefonicznych nie zawsze można ocenić sytuację partnera podczas wywiadu. Nie można być całkowicie pewnym, iż nasz partner w ogóle poważnie odpowiedział na zadane mu pytania. Nie można także wykluczyć, iż nasz partner – mimo zapewnienia o anonimowości – nie zataił ostatniej próby wejścia na rynek, jeżeli zakończyła się ona opuszczeniem rynku. Ponadto wywiad z większością uczestników miał miejsce spontanicznie, bez lepszego przygotowania się uczestników. Możliwe więc jest, że pytany udzielił danej odpowiedzi, choć nie miał w danym temacie szczegółowych danych. W tym fakcie upatrywać należy możliwego i ewentualnego źródła błędów tej metody badawczej.

Wywiad grupowy pokazał, iż przykładowo w branży spożywczej nie zawsze wypuszczany jest na rynek zagraniczny ten sam produkt co na rynku rodzimym. Smak/ gust dopasowywany jest do zapotrzebowania na rynku zagranicznym. Także preferencje co do koloru czy opakowania produktu mogą być na rynku zagranicznym inne. W tym zakresie dalsze badania mogą pomóc zweryfikować wyniki z podziałem na branże.

Niniejsza praca badawcza pokazuje, iż przedsiębiorstwa mające konkurencyjne produkty nie walczyły z konkurencją w kwestii cen. Popyt na innowacyjne produkty pozwala na wyższe ceny. Podwyższonych cen można jednak żądać raczej w krajach, gdzie jest wielu potencjalnych klientów. Ponadto wyższa cena może służyć pokryciu wyższych cen sprzedaży za granicą. Jednak praca nie dowiodła, iż ten sposób działania - brak konfliktów z konkurencją w kwestii cen - przyczynia się do zwiększenia obrotu. Nasuwa się tutaj przypuszczenie, że część badanych przedsiębiorstw z sektora przemysłu dóbr konsumpcyjnych, nie mających konkurencyjnych produktów- szczególnie przy dużej konkurencji- próbowała, za pomocą niskich cen w porównaniu z konkurentami, w ogóle umożliwić sobie wejście na rynek. Przypuszczenie to ma jednak zastosowania tylko w przypadku jednego przedsiębiorstwa. Inne przedsiębiorstwa mimo konkurencyjnych produktów i istniejącej dużej konkurencji próbowały wejść na nowy rynek poprzez konkurencję cenową. Dalsze badania mogą w tej kwestii dostarczyć bardziej szczegółowych informacji.

To podejście zostało potwierdzone poprzez wypowiedzi menedżerów z sektora dóbr konsumpcyjnych podczas wywiadu grupowego, szczególnie w odniesieniu do małych przedsiębiorstw oraz wówczas, gdy na rynku zagranicznym jest wielu konkurentów. W tym temacie dalsze badanie mogą pomóc w znalezieniu odpowiedzi na pytania dotyczące ustalania cen przy wejściu na obcy rynek.

Niniejsza praca pokazuje ponadto, iż tylko jedno przedsiębiorstwo liczące 4 pracowników ze 100 badanych przedsiębiorstw wycofało się z rynku. W czasie wywiadu telefonicznego pytano o ostatnie wejście na rynek. Większość z nich miała miejsce w roku poprzedzającym wywiad. Ten okres czasu może być więc zbyt krótki na ewentualne opuszczenie rynku. W przypadku kolejnych ankiet lub dalszych badań zaleca się więc, by wejście na rynek, którego badanie będzie dotyczyć, mogło mieć miejsce w okresie dłuższym niż rok (pod warunkiem jednak, że zgodnie z celem tej pracy badawczej- informacje dotyczące ostatniego wejścia na rynek są jeszcze w stopniu wystarczającym dostępne).

Kolejne ograniczenie pokazuje analiza odnosząca się do doradztwa przedsiębiorstw z sektora dóbr konsumpcyjnych. Zdaje się istnieć pewna „oporność na doradztwo” małych i średnich przedsiębiorstw. Powody tego stanu rzeczy mogą być różnorakie i nie były analizowane w tym badaniu. Być może znajomość tych powodów może pomóc, by promować ewentualnie podejście konsultingowe w formie pomocy w podejmowaniu decyzji i analogicznie by pomoc

w podejmowaniu decyzji była w sposób bardziej ukierunkowany zastosowana w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw producentów dóbr konsumpcyjnych.

Ta pomoc w podejmowaniu decyzji może w praktyce wesprzeć też osiągnięcie zysku przy wejściu na rynek zagraniczny. Parametry te zostały wypracowane na bazie celu jakim jest „obrót”. W przypadku istnienia także innych celów wejścia na rynek, inne parametry mogą być istotne. Ustalenie tych parametrów może być częścią dalszej pracy badawczej. Decyzja wejścia na rynek należy jednak wyłącznie do decydenta w przedsiębiorstwie. Problemy, pojawiające się w związku z tą decyzją i ich realizacja, nie zostały uwzględnione w ten pracy badawczej.