

*Ryszard Kleczek**

NOWA GOSPODARKA, NOWA EKONOMIA I MARKETING

Dla wyjaśnienia zjawisk określanych wspólną nazwą „nowej gospodarki” powstała „nowa ekonomia”, ponieważ pojęcia i instrumenty analityczne tradycyjnej ekonomii okazały się – przynajmniej częściowo – nieadekwatne w opisywaniu i w ocenie tych zjawisk.

Wobec podobnego wyzwania stanął marketing jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem. Jesteśmy świadkami zmian znaczenia tradycyjnych pojęć oraz instrumentów analizy w koncepcji marketingu. Przedstawienie działań marketingowych w kategoriach 4P i wzrostu sprzedaży zostało odsunięte na dalszy plan przez opisy oparte na języku i instrumentach analitycznych wywodzących się z nowych koncepcji zarządzania, które pomagają na nowo zrozumieć zjawiska i problemy, w tym także te już wcześniej poznane i opisane. Stopień adaptacji rozwiązań pochodzących z nowych koncepcji zarządzania może stanowić jedną z miar rozwoju koncepcji marketingu, natomiast braki i opóźnienia w tej adaptacji mogą być traktowane jako objawy kryzysu tej dyscypliny.

1. Kryzys marketingu jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem

Diagnozę stanu rozwoju koncepcji marketingu na podstawie stopnia adaptacji rozwiązań pochodzących z nowych koncepcji zarządzania sformułował P. Doyle. Według jego diagnozy, koncepcja marketingowa znalazła się w kryzysie, ponieważ tradycyjnie uznawane w marketingu oceny skuteczności działań (wzrost sprzedaży i udziału w rynku) przestały przystawać do nowej rzeczywistości. Marketing nie przyswoił adekwatnych sposobów oceny strategii, w związku z tym jego znaczenie jako koncepcji zarządzania

* Dr hab., Katedra Badań Procesów Usługowych, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.

maleje¹. Marketingowi jako dyscyplinie brakuje podstaw do zajmowania partnerskiej pozycji w debatach strategicznych w przedsiębiorstwach, a także w debatach o koncepcjach zarządzania. Marketing znalazł się w kryzysie, ponieważ nie zdołał uwzględnić nowych rozwiązań pochodzących z innych koncepcji zarządzania.

Jedną z koncepcji, która może przyczynić się do rozwoju (wyjścia z kryzysu) marketingu jest koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa (Value Based Management). Rozwiązania Value Based Management odgrywają integrującą rolę w stosunku do już istniejących koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem². Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa opiera się na założeniu, że wszystkie działania przedsiębiorstwa – w tym działania marketingowe – powinny być ukierunkowane i oceniane z punktu widzenia zwiększania wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa.

Koncepcja zarządzania wartością jest oparta na pojęciach i narzędziach analitycznych obrazujących skupianie działań lub funkcji przedsiębiorstwa na głównych czynnikach tworzących wartość przedsiębiorstwa. Opisy procesów planowania i pomiaru wyników mają dostarczać oglądu procesów decyzyjnych z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa. Wykorzystanie w marketingu pojęć i instrumentów analitycznych koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa narzuca opisom, analizom i ocenom działań marketingowych konieczność uwzględnienia pytania: w jaki sposób dane działanie marketingowe oddziałuje na wartość przedsiębiorstwa, która zależy od zdolności do generowania dodatnich przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej. Dodatkowo przepływy pieniężne z działalności operacyjnej zależą z kolei od siły (przewagi) konkurencyjnej ofert przedsiębiorstwa na rynkach docelowych.

2. Działania marketingowe jako działania inwestycyjne

Ponieważ w koncepcji Value Based Management głównym kryterium oceny decyzji na poziomie strategicznym są ich konsekwencje dla wartości przedsiębiorstwa, najważniejszym instrumentem analizy rozwiązywania problemów decyzyjnych są techniki ocen projektów inwestycyjnych.

Ponieważ w każdym problemie decyzyjnym można wyróżnić cztery etapy³: (1) powzięcie przekonania o potrzebie zmiany, (2) określenie możliwych

¹ P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 22.

² T. Dudycz, P. Szymański, *Integratywny charakter koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja* (Prace Naukowe AE Wrocław nr 928), Wrocław 2002, s. 59–67.

³ P. Doyle, *op. cit.*, s. 23.

kierunków działania (3) ocena opcji i (4) dokonanie wyboru, a za pomocą metod oceny projektów inwestycyjnych można zrealizować tylko kroki 3 i 4, to realizacja dwóch pierwszych kroków opiera się na pojęciach i instrumentach analitycznych należących do koncepcji marketingu.

W marketingu najważniejszym typem analizy związanej z realizacją kroków 1 i 2 jest analiza portfolio wraz z towarzyszącą jej analizą atrakcyjności rynków docelowych oraz siły rynkowej analizowanych jednostek biznesu.

Analiza portfolio umożliwia ocenę równowagi finansowej portfela jednostek biznesu (ofert adresowanych do określonych grup docelowych) z punktu widzenia przyszłej rentowności i tym samym umożliwia odpowiedź na pytania: (1) czy dotychczasowy portfel jednostek biznesu będzie generował zadowalające zyski w przyszłości (czy dotychczasowy portfel jest zrównoważony)? (2) co można zrobić, żeby poprawić zdolność portfela do generowania zadowalających zysków w przyszłości (czy i jak można poprawić równowagę portfela)? Najważniejszy we współczesnym zarządzaniu problem identyfikowany przez analizę portfolio to tzw. problem „głodzenia gwiazd i przekarmiania psów”⁴, czyli błąd menedżerski polegający na przeinwestowaniu ofert mających słabą pozycję na rynkach o relatywnie małej atrakcyjności i na niedoinwestowaniu ofert o słabych pozycjach na relatywnie atrakcyjnych rynkach. Ten problem jest także opisywany jako samospełniająca się prognoza, której mechanizm polega na tym, iż menedżerowie w przedsiębiorstwie nie wierzą w atrakcyjność rynku docelowego lub w możliwości poprawy siły rynkowej i rentowności swojej oferty na tym rynku, wobec tego nie angażują zasobów przedsiębiorstwa we wzmocnienie siły rynkowej tej oferty, wskutek czego oferta pozostaje niekonkurencyjna, a jej rentowność słaba (choć koszty pozostają niskie).

W następstwie niedoceniań pojawiających się szans rynkowych i związanego z nim niedoinwestowania jednostek biznesu, za pomocą których można te szanse wykorzystać, menedżerowie ograniczają zakres rozważanych możliwości poprawy rentowności do sposobów opartych na poprawie efektywności działań związanych z wykorzystywaniem dotychczasowych szans rynkowych. Kluczową szansą rozwojową koncepcji marketingowej staje się dzisiaj stworzenie języka i instrumentów analitycznych dających możliwość opisu i analizy zjawisk niedoinwestowania, braku zaangażowania wystarczających zasobów do realizacji działań marketingowych związanych z wykorzystaniem nowych szans rynkowych oraz możliwość opisu skutków niedoinwestowania w postaci mniejszej zdolności przedsiębiorstw do generowania dodatnich przepływów pieniężnych w przyszłości niż w przypadku adekwatnych inwestycji i wykorzystania szans rynkowych. Wzrasta znaczenie

⁴ Problem „głodzenia gwiazd i przekarmiania psów” z punktu widzenia problematyki ekonomicznej wartości dodanej (Economic Value Added) przedstawia A. Ehrbar w książce: *EVA. Strategia tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, WIG Press, Warszawa 2000, s. 115.

takich instrumentów analitycznych, jak: analiza portfolio oraz analizy „co by było, gdyby” (*what if*) zawierające ocenę wpływu alternatywnych decyzji marketingowych na wartość przedsiębiorstwa.

Wartość przedsiębiorstwa buduje się przez alokację zasobów wokół pojawiających się szans rynkowych. We współczesnych koncepcjach zarządzania następuje zmiana instrumentów analitycznych opisujących skuteczne konkutowanie: od dominacji języka i instrumentów analitycznych skupionych na poprawie efektywności w wykorzystaniu dotychczasowych szans rynkowych do przewagi instrumentów analitycznych skupionych na poprawie wykorzystania pojawiających się szans rynkowych. Zestawienie tych zmian przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1

Tradycyjne i nowoczesne poglądy na skuteczne konkutowanie oraz odpowiadające im instrumenty analityczne w marketingu

Tradycyjne poglądy na konkutowanie	Instrumenty analityczne charakterystyczne dla poglądów tradycyjnych	Nowe poglądy na konkutowanie	Instrumenty analityczne charakterystyczne dla poglądów nowych
Konkutowanie na podstawie materialnych elementów oferty	Ograniczanie analizy do materialnych elementów w zakresie 4P	Konkutowanie na podstawie niematerialnych elementów oferty	Analiza wizerunku marki wraz z rentownością marki, analiza rentowności relacji z nabywcami, Lifetime Value of Customer
Konkutowanie na podstawie przewidywania przyszłości i adaptacji do prognoz	Prognozy atrakcyjności istniejących segmentów rynku	Konkutowanie na podstawie kształtowania przyszłości	Techniki identyfikacji segmentów rynku, które mogą się pojawić
Konkutowanie na podstawie benchmarkingu, próby równania do najlepszych	Benchmarking	Próby robienia tego, czego nie robią inni, eksperymentowanie	Techniki identyfikacji szans rynkowych nie wykorzystanych przez konkurentów
Skupienie na poprawianiu efektywności w wykorzystywaniu dotychczasowych szans rynkowych	Analizy typu „co by było, gdyby” (<i>what if</i>) uwzględniające poprawę efektywności dotychczasowych działań	Skupienie na wykorzystywaniu nowych szans rynkowych	Analizy typu „co by było, gdyby” (<i>what if</i>) uwzględniające nowe szanse rynkowe oraz ich wpływ na wartość przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ, jak już stwierdzono powyżej, pierwsze dwa etapy każdego strategicznego procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie, tj. (1) powzięcie przekonania o potrzebie zmiany, (2) określenie możliwych kierunków działania, opierają się na instrumentach analitycznych należących do koncepcji marketingu, a dwa kolejne, tj. (3) ocena opcji i (4) dokonanie wyboru, opierają się na metodach oceny projektów inwestycyjnych, to ten fakt stawia w nowym świetle metody badań empirycznych dotyczących roli działów marketingu w rozstrzyganiu decyzji marketingowych w przedsiębiorstwie.

3. Marketingowy imperializm metodologiczny

W badaniach empirycznych realizowanych w obrębie koncepcji marketingowej, istnieje nurt badawczy, którego celem jest ustalenie wpływu działów marketingu na decyzje marketingowe w przedsiębiorstwach. Typowym pytaniem kwestionariuszowym charakterystycznym dla tego nurtu może być np. pytanie zadawane menedżerom: „Jaki dział w przedsiębiorstwie ma największy wpływ na wprowadzanie nowych produktów na rynek? Dział marketingu []; Dział produkcji []; Dział badań i rozwoju []; Dział finansowy []”. Wyniki takiego badania mogą być następujące (tab. 2).

Tabela 2

Przykładowe wyniki badania empirycznego dotyczącego wpływu działu marketingu na decyzje wprowadzania nowych produktów na rynek

Jaki dział w przedsiębiorstwie ma największy wpływ na wprowadzanie nowych produktów na rynek?	
Dział marketingu	23%
Dział produkcji	11%
Dział badań i rozwoju	25%
Dział finansowy	41%

Źródło: opracowanie własne.

Jak interpretować wyniki przedstawione w tab. 2, wskazujące na to, że w zbadanych przedsiębiorstwach, relatywnie niewielki (23%) odsetek działów marketingu ma decydujący wpływ na wprowadzanie nowych produktów na rynek?

Interpretacja 1. Mały odsetek działów marketingu mających decydujący wpływ na wprowadzanie nowych produktów na rynek świadczy o tym, że

większość (77%) zbadanych przedsiębiorstw jest słabo zorientowana rynkowo. Zwiększenie odsetka przedsiębiorstw, w których decydujący wpływ na wprowadzanie nowych produktów miałyby działy marketingu, oznaczałoby zwiększenie stopnia zorientowania rynkowego badanych przedsiębiorstw. Taka interpretacja wyników z tab. 2 jest oparta na następujących założeniach: (1) decyzje marketingowe powinny być podejmowane wyłącznie przez dział marketingu, jakość decyzji jest wtedy lepsza, (2) cele i kryteria decyzyjne działu marketingu są ważniejsze od kryteriów decyzyjnych innych działów, (3) kryteria decyzyjne i cele działu marketingu są sprzeczne z celami i kryteriami innych działów, (4) poszczególne działy przedsiębiorstwa mają różne cele, więc dominującym zjawiskiem w relacjach między nimi jest walka o wpływ na decyzje marketingowe.

Interpretacja 2. Ponieważ, jak już stwierdzono powyżej, pierwsze dwa etapy każdego procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie, tj. (1) powzięcie przekonania o potrzebie zmiany, (2) określenie możliwych kierunków działania, opierają się na pojęciach i instrumentach analitycznych należących do koncepcji marketingu, a dwa kolejne tj. (3) ocena opcji i (4) dokonanie wyboru, opierają się na metodach oceny projektów inwestycyjnych, wyniki przedstawione w tab. 2 nie mówią niczego o stopniu zorientowania rynkowego zbadanych przedsiębiorstw. Zwiększenie odsetka przedsiębiorstw, w których decydujący wpływ na wprowadzanie nowych produktów miałyby działy marketingu, nie oznaczałoby zwiększenia stopnia zorientowania rynkowego badanych przedsiębiorstw. Taka interpretacja wyników z tab. 2 jest oparta na następujących założeniach: (1) podejmowanie każdej decyzji marketingowej wymaga udziału wielu działów, (2) dominujący wpływ działu marketingu na decyzje marketingowe nie musi poprawiać jakości tych decyzji, (3) współpraca działów w podejmowaniu decyzji marketingowych ma decydujące znaczenie dla jakości tych decyzji.

Zbiór założeń stojących u podstaw interpretacji 1 można nazwać marketingowym imperializmem metodologicznym. Przejawem takiego imperializmu są powtarzające się w literaturze przedmiotu stwierdzenia, według których marketing jest najważniejszą funkcją w przedsiębiorstwie, np. „koncepcja zarządzania marketingowego musi być realizowana na wszystkich szczeblach zarządzania w przedsiębiorstwie”, „wszyscy w przedsiębiorstwie odpowiadają za marketing”, „wraz z rozwojem orientacji rynkowej przedsiębiorstw wzrasta rola działu marketingu w podejmowaniu decyzji”. Nietrudno sobie wyobrazić te same sentencje, ale w zmienionej nieco postaci – zamiast słowa „marketing” występowałyby nazwy innych funkcji przedsiębiorstwa, np. „finanse”.

4. Przykład użycia instrumentów analitycznych obrazujących zjawisko niedoinwestowania w marketingu

Tabela 3, w której zestawiono rachunek wyników, bilans i rachunek zdyskontowanych przepływów pieniężnych w sześciu okresach (okres 0 oznacza teraźniejszość, a okresy 1–5 przyszłość), przedstawia użycie instrumentów analitycznych umożliwiające opis i analizę zjawiska niewykorzystania szans rynkowych w marketingu. Dane przedstawione w tab. 3 opisują sytuację, w której w okresie 1 planowana jest decyzja o zmniejszeniu kosztów reklamy tworzącej wizerunek marki X (niematerialnego instrumentu konkurencyjnego) z 1 mln PLN w okresie 0 do 0,5 mln PLN w okresach 1–5. Po zmniejszeniu kosztów reklamy należy zakładać spadek świadomości spontanicznej marki (jednego z niematerialnych elementów przewagi konkurencyjnej), np. z 30% w okresie 0 do 18% w okresie 5. Pogorszenie się świadomości marki wywoła konieczność wzrostu udziału opustów dla detalistów w sprzedaży z 5% w okresie 0, do 10% w okresie 5. W krótkim czasie nastąpi wzrost zysku z 4 145 000 PLN w okresie 0 do 4 212 500 PLN w okresie 1. Natomiast w długim czasie należy zakładać spadek sprzedaży, zysku i wolnych przepływów gotówkowych oraz odpowiadających im dyskontowanych przepływów gotówkowych stanowiących podstawę wyznaczania wartości przedsiębiorstwa. Przedstawione w tab. 3 połączenie informacji finansowej z informacją przedstawiającą wskaźnik świadomości marki, czyli jeden z niematerialnych elementów siły marki, ukazuje zjawisko niedoinwestowania siły marki oraz standardowe założenia odnośnie do krótko- i długoterminowych skutków tego niedoinwestowania.

Jeśli teraz założymy, że marka konkuruje w kategorii produktu, w której istnieją dwa segmenty, a marka X jest adresowana do jednego z nich, oraz że drugi z tych segmentów jest bardziej atrakcyjny niż pierwszy, to wyniki analizy portfolio marki X (rys. 1) będą następujące.

1. Obcięcie wydatków reklamowych spowoduje pogorszenie jednego z niematerialnych elementów przewagi konkurencyjnej marki X. Mamy do czynienia z niedoinwestowaniem jednego z niematerialnych elementów przewagi konkurencyjnej, a tym samym z działaniem sprzecznym z zaleceniem „utrzymaj” dla pola matrycy, do którego została zakwalifikowana marka X.

2. Przy założeniu istnienia w kategorii produktu drugiego segmentu, który jest bardziej atrakcyjny niż segment dotychczasowy, uwidacznia się nierównowaga portfela polegająca na tym, że w portfelu marki brakuje inwestycji polegających na wprowadzeniu nowego produktu do drugiego segmentu oraz na zwiększaniu siły rynkowej (m.in. świadomości marki i wizerunku marki) tego produktu.

Tabela 3

Zależności między świadomością marki a wielkościami finansowymi marki X (PLN)

Świadomość spontaniczna marki	30%	28%	25%	22%	20%	18%
	RACHUNEK WYNIKÓW					
	0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
Sprzedaż	27 000 000	26 500 000	26 000 000	25 500 000	24 500 000	24 000 000
Koszty zmienne:						
Robocizna i materiały	13 500 000	13 250 000	13 000 000	12 750 000	12 250 000	12 000 000
Opusty dla detalistów	1 350 000	1 590 000	1 820 000	2 040 000	2 205 000	2 400 000
Prowizje sprzedawców	1 215 000	1 192 500	1 170 000	1 147 500	1 102 500	1 080 000
Dostawa produktów	1 890 000	1 855 000	1 820 000	1 785 000	1 715 000	1 680 000
Suma kosztów zmiennych	17 955 000	17 887 500	17 810 000	17 722 500	17 272 500	17 160 000
Marża na pokrycie kosztów stałych	9 045 000	8 612 500	8 190 000	7 777 500	7 227 500	6 840 000
Koszty pośrednie produkcji	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Płace stałe i pozaprowizyjne koszty sprzedawców	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Koszty ogólne	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Koszty reklamy	1 000 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Suma kosztów stałych	4 900 000	4 400 000	4 400 000	4 400 000	4 400 000	4 400 000
Zysk	4 145 000	4 212 500	3 790 000	3 377 500	2 827 500	2 440 000
Podatek	829 000	842 500	758 000	675 500	565 500	488 000
Zysk po opodatkowaniu	3 316 000	3 370 000	3 032 000	2 702 000	2 262 000	1 952 000

	BILANS					
Majątek obrotowy	2 970 000	2 915 000	2 860 000	2 805 000	2 695 000	2 640 000
Majątek trwały	10 800 000	10 800 000	10 800 000	10 800 000	10 800 000	10 800 000
Suma aktywów	13 770 000	13 715 000	13 660 000	13 605 000	13 495 000	13 440 000
Zobowiązania bieżące	1 890 000	1 855 000	1 820 000	1 785 000	1 715 000	1 680 000
Zadłużenie	2 000 000	1 972 000	3 746 000	3 612 000	2 968 000	2 324 000
Kapitał własny:	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000	7 000 000
Zysk zatrzymany	2 000 000	5 370 000	8 402 000	11 104 000	13 366 000	15 318 000
Suma pasywów	12 890 000	16 197 000	20 968 000	23 501 000	25 049 000	26 322 000
	PRZEPŁYWY PIENIĘŻNE					
Zysk po opodatkowaniu	3 316 000	3 370 000	3 032 000	2 702 000	2 262 000	1 952 000
Zmiana kapitału obrotowego netto		-55 000	-55 000	-55 000	-110 000	-55 000
Nowy majątek trwały		0	0	0	0	0
Wolne przepływy gotówkowe		3 425 000	3 087 000	2 757 000	2 372 000	2 007 000
Zdyskontowana wartość przepływów gotówkowych (stopa dyskontowa 10%)		3 113 636	2 551 240	2 071 375	1 620 108	1 246 189

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 1. Analiza portfolio marki X

Źródło: opracowanie własne

Przykład przedstawiony w tab. 3 i na rys. 1 stanowi ilustrację połączenia instrumentów analitycznych marketingu i koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Stosowanie takiego połączenia jest jednym z najważniejszych kierunków rozwojowych w marketingu, ponieważ umożliwia opis i analizę szans rynkowych oraz ich wykorzystanie przez inwestowanie w niematerialne elementy przewagi konkurencyjnej przy uwzględnieniu koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

Ryszard Kleczek

NEW ECONOMY AND NEW MARKETING

Substantial interest centers today on the usability of the marketing concepts and analytic instruments in description of the new economy developments. The purposes of this article are: (1) to identify the weaknesses of the marketing concept in that area and (2) to define the ways of his future development. One of the ways is to find compatibility with Value Based Management Concept, the second is to eliminate the „marketing methodological imperialism”.