

Grażyna Golik-Górecka

Interfejs marketingowo-finansowy w analityce marketingowej. Teoria i praktyka.



Interfejs marketingowo-finansowy w analityce marketingowej

Teoria i praktyka

Grażyna Golik-Górecka

SIZ

wydawnictwo

ŁÓDŹ 2021

Grażyna Golik-Górecka
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

Recenzja naukowa
prof. zw dr hab. Andrzej Kaleta

Projekt okładki
Aron Wadlewski

Projekt typograficzny, skład i łamanie
Mateusz Poradecki

Redakcja językowo-stylistyczna i techniczna
Monika Poradecka

© Copyright by Grażyna Golik-Górecka
© Copyright for this edition by Wydawnictwo SIZ, Łódź 2021
Pewne prawa zastrzeżone
Opracowanie opublikowane na licencji No Derivative Works (ND)
Zezwala się na kopiowanie, dystrybucję, wyświetlanie tylko dokładnych
(dosłownych) kopii dzieła, niedozwolone jest jego zmienianie i tworzenie
na jego bazie pochodnych

ISBN 978-83-65766-58-8

Wydawnictwo SIZ
ul. Matejki 22/26, pok. 112
90-237 Łódź
tel.: 42 635 47 91
e-mail: biuro@wydawnictwo-siz.pl

Spis treści

Wstęp	7
1. Droga do współczesnych teorii marketingowych i zintegrowanych analityk marketingowych	13
1.1. Ewolucja koncepcji myślenia i działania strategicznego – ujęcia klasyczne i nowoczesne	14
1.2. Formułowanie strategii w klasycznych szkołach zarządzania strategicznego	17
1.3. Próby formułowania teorii strategii w kolejnych dekadach	22
1.4. Kierunki ujęć etapów myślenia strategicznego	28
1.5. Systemowy aspekt formułowania i realizacji strategii	31
1.6. Analityka marketingowa jako determinanta realnego funkcjonowania przedsiębiorstwa	44
2. Interfejs marketingowo-finansowo-technologiczny (MFTI)	61
2.1. Idea koncepcji MFTI – różnorodne nurty badawcze	63
2.2. Ewolucja ujęć i koncepcji zastosowań/aplikacji interfejsu między marketingiem i finansami w publikacjach anglojęzycznych	77
2.3. Kolejne nurty badawcze uzupełniające spojrzenie na koncepcję MFTI	103
2.4. Przegląd wybranych podejść do marketingu i modelu informatycznego	113
2.5. Zakres i ujęcie problemów w polskich publikacjach poświęconych interfejsowi marketingowo-finansowemu	117
3. MFTI – interfejs monitorujący i kształtujący portfele biznesowe a dominujące wskaźniki marketingowo-finansowe. Empiryczna identyfikacja koncepcji interfejsu	141
3.1. Uzasadnienie podjęcia badania, zidentyfikowane obszary problemowe oraz cele badawcze ogólne i szczegółowe	141
3.2. Procedura triangulacji w postępowaniu badawczym	147
3.3. Metoda tradycyjnego przeglądu literatury przedmiotu	152
3.4. Metoda case study research w analizach marketingowych i strategicznych przedsiębiorstwa oraz jej zastosowanie	153
3.5. Analiza badania – etap pierwszy: zakres case study research , wyniki badań oparte na zintegrowanych analizach portfelowych w latach 2000–2003	159
3.6. Analiza badań – etap drugi. Obecna sytuacja i ocena redefiniowanych strategii	192
4. Analiza badań etap trzeci – pojedyncze case study wybranych przedsiębiorstw	223
4.1. Analiza pogłębiona rozwoju, aktualizowanie misji, redefiniowanie celów, wykorzystanie MBSC oraz współczesnych strategii realizowanych w firmie ABC. Case study firmy ABC	226
4.2. Analiza pogłębiona przedsiębiorstwa XYZ, zaktualizowanie misji, redefiniowanie strategii, przykładowy BSC, strategie wzrostu i rozwoju	254

5. Metoda dashboardu jako odzwierciedlenie szczegółowych interfejsów MFTI w przedsiębiorstwie. Próba budowy praktycznych dashboardów – ujęć menedżerskich i analitycznych	281
5.1. Pojęcia, koncepcja i istota dashboardu	281
5.2. Architektura i cele, treści dashboardu	285
5.3. Koncepcja dashboardowa – kontinuum ujęcia od strategicznego przez taktyczne po operacyjne	292
5.4. Przykłady zagranicznych i polskich kokpitów menedżerskich	299
5.5. Budowa przykładowego kokpitu menedżerskiego i analitycznego – wstępne ujęcie eksperymentu dla dwóch przedsiębiorstw: ABC i XYZ	302
Zakończenie	335
Bibliografia	343
Summary	357
O Autorce	361
Spis rysunków	365
Spis tabel	367

Wstęp

Współczesne realia rozwiniętych technologii cyfrowych determinują wspomaganie realizacji strategii oraz pozwalają ją zdynamizować. Dotyczy to zarówno analiz strategicznych, jak i planowania oraz realizacji strategii. Jak stwierdza A. Kaleta, strategia nie pojawia się znikąd ani też nie ma siły sprawczej pozwalającej na osiągnięcie sukcesu. Zasadne wydaje się ujęcie tych podejść jako poglądów z zakresu „myślenia strategicznego” – tak dla podkreślenia zmieniających się determinant budowy, jak i wdrażania strategii¹. Myślenie strategiczne wymaga zakodowania w świadomości menedżera, że zmiana to stan normalny. Sama zmiana nie jest czymś nowym, nowe jest tylko tempo zmian i ich nieciągłość. Jak stwierdził P. Drucker, tylko zmiana jest rzeczą stałą². Zmiany przybierają formy nowych relacji z otoczeniem, nowych powiązań wewnętrznych, struktur, kontroli i podziału władzy w organizacji – wymagają zarządzania brakiem ciągłości³. Stąd też myślenie strategiczne jest skomplikowanym intelektualnie procesem dla przedsiębiorstw i ludzi z nim związanych. W świetle tych stwierdzeń można zauważyć, iż myślenie strategiczne także ewoluowało i obecnie odzwierciedla się w idei tworzenia wartości dla klienta, przedsiębiorstwa i jego interesariuszy. Stąd też problematyka wskazania możliwości i metod pomiaru ujmowanych w analizie marketingowej, wskazująca podstawę przewagi konkurencyjnej dla współczesnych przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę główny nurt tematyczny tej pracy – marketingowo-finansowo-informatyczny interfejs (MFTI) – oraz związaną z nim nierozzerwalnie analitykę marketingową, można dojść do idei i istoty dashboardów – kokpitów menedżerskich. Zaznaczyć należy, iż tej interfejs występuje w metodach portfelowych należących do zintegrowanych analiz strategicznych, a także w zintegrowanym zarządzaniu strategicznym ujętym właśnie w kokpitach menedżerskich – monitorujących i analizujących czy kontrolujących wybory strategiczne firm w czasie rzeczywistym. Ten główny nurt, jakim jest koncepcja MFTI, umożliwia wypełnienie luki informacyjnej, analitycznej, kontrolingowej, monitoringowej, technologicznej, ujęcie

1 A. Kaleta, *Realizacji strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 70.

2 P. Drucker, *Managing for results*, Penguin Books Ltd, London 1973.

3 E. Mastyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM Lektury Menedżera, Warszawa 1995.

określone jako zintegrowane zarządzanie strategiczne w dashboardach pozwala bowiem przeanalizować główne interfejsy marketingowo-finansowe tak w podejściu strategicznym, jak i taktycznym, uwzględniającym kontinuum działań od jednego podejścia do drugiego. Istotne są także problemy dominacji finansów czy marketingu (MFTI lub FMTI). Dotyczyły one nadania: kierunku i misji działań przedsiębiorstwa (kierunku strategicznego zgodnie z orientacją na klienta) oraz nadrzędnej roli rynku w strategii (działania rynkowe nierozłączne z działaniami marketingowymi). Rola marketingu w strategii rozwoju firmy jest więc nadrzędna, a jego znaczenie w strategii długookresowej jednoznaczne. Wobec tak równoległych i przeplatających się działań marketingowo-finansowych rola dominująca przypisywana jest marketingowi. Stąd też ważne staje się unikanie konfliktów działu marketingu z działem finansowym i innymi działami. N. Piercy stwierdza, iż to zarządzanie marketingowe, mające na celu osiągnięcie satysfakcji przez klienta oraz wdrażanie strategii rynkowych, może stać się przyczyną sporów z innymi działami firmy dotyczącymi finansowania⁴. Podobnego zdania jest H. Simon, który uważa, że istnieje określona tendencja do faworyzowania hipotezy, iż kompetencje analityków finansowych dominują nad kompetencjami analityków marketingowych. Niejednokrotnie działy te próbują osiągnąć konsensus, ale ostateczna decyzja należy do kompetencji zarządu. Szczególnie dotyczy to decyzji, które oddziałują na zysk, a potrzeba uwzględnienia zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań wymaga szerokiego perspektywicznego spojrzenia. Powinno się unikać dominacji jednej lub drugiej strony. Marketing i sprzedaż oraz finanse i księgowość powinny ściśle współpracować. Współpraca ta nasuwa konieczność możliwie równoważnego uwzględnienia aspektów rynkowych (konkurencja, elastyczności rynkowe) oraz aspektów wewnętrznych (koszty, wykorzystanie zdolności produkcyjnych). Właściwe wydaje się zatem przyznanie każdej ze stron tej samej rangi. Oznaczać to może, że finanse i marketing powinny dążyć do konsensusu. Jeśli go nie osiągną, pozostaje jeszcze przeniesienie uprawnień decyzyjnych do góry. W rzeczywistości zaobserwować można jednak dominację jednej strony i to przeważnie odnosi się do finansów. Strona marketingowa ubolewa często nad małą znajomością rynku i klientów przez finansistów. Należy więc dostarczyć im możliwie jak najwięcej wiedzy o rynku, co sprowaduje przybliżenie ich do klientów⁵.

Przesłankami podjęcia przez autorkę problematyki niniejszej rozprawy są:

- 1) konieczność wykorzystania analityki marketingowej w planowaniu i implementacji strategii marketingowej w obecnych warunkach rynkowych, wyni-

4 N. Piercy, *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 317.

5 H. Simon, *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996, s. 589.

- kająca z ewolucji tego nurtu badawczego w literaturze przedmiotu i praktyce światowej, łączącego podejście zasobowe, pozycyjne (rynkowe) i systemowe;
- 2) praktyka integrowania metod analiz portfelowych oraz konieczność krytycznej oceny interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego jako najważniejszego sposobu ich łączenia, z uwzględnieniem doświadczeń polskich przedsiębiorstw, pozwalająca ocenić stan konkurencji analitycznej;
 - 3) potrzeba nowoczesnego i analitycznego podejścia do odwzorowania różnorodnych warunków ekonomiczno-społecznych, na przykład sytuacji na rynkach giełdowych, w nowych modelach analiz portfelowych i nawigatorach strategii marketingowej.

Zdaniem autorki zasadne jest postawienie następującego problemu badawczego: **„Czy strategiczny system informacji marketingowej rozszerzony o aspekty finansowe i wspierany rozwiązaniami informatycznymi, przybierający postać interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego ujętego w dashboardzie, umożliwia zbudowanie relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jej stałe odnawianie/utrzymanie?”**. Stosownie do tak sformułowanego pytania głównego poniżej przedstawiono pytania pomocnicze:

1. Czy interfejs marketingowo-finansowo-technologiczny jest rezultatem ewolucji myślenia strategicznego opartego wcześniej na analizach portfelowych, zintegrowanych metodach zarządzania organizacją i analityce marketingowej?
2. Czy wdrożenie interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie wyróżniającej pozycji rynkowej i sukcesu ekonomicznego tak w długim, jak i krótkim okresie?
3. Czy interfejs marketingowo-finansowo-technologiczny może być traktowany w kategoriach nowego holistycznego paradygmatu marketingu obowiązującego w pierwszych dekadach XXI wieku i opartego na wzajemnie ze sobą powiązanych kluczowych wskaźnikach marketingowych i finansowych? Czy im bardziej wspomagane interfejsem MFTI są analityki marketingowe, tym lepsze są wyniki i szybszy rozwój przedsiębiorstwa?
4. Czy siła wpływu analityki marketingowej na wyniki finansowe zależy od zaawansowania orientacji analitycznej i paradygmatu analitycznego, a wręcz od procesów pozyskiwania danych i informacji oraz zaawansowanej analityki ujmowanej w dashboardach menedżerskich i analitycznych?

Ponadto można dodać tu stwierdzenie, iż przewaga analiz MFTI nad FMTI potwierdza tezę, iż marketing oraz orientacja marketingowa przedsiębiorstwa są rdzeniem organizacji. Całkowite potwierdzenie czterech pytań pomocniczych umożliwi pozytywne zweryfikowanie pytania głównego.

Przedmiotem prowadzonych badań było rozpoznanie i ocena różnych modeli pozycjonowania macierzowego, a także wypracowanie i wdrożenie skutecznych ich

wersji. Jak zaznaczono, w procesie formułowania strategii marketingowej powinny być stosowane różne rodzaje analiz portfelowych w aspekcie przede wszystkim finansowym. Punktem wyjścia badań stała się weryfikacja empiryczna teoretycznych modeli analiz pozycjonowania macierzowego przedstawianych w literaturze (modele dwuwymiarowe BCG wraz z różnymi ich modyfikacjami, model trójwymiarowy McKinseya, model ADL, model Marakon Associates). Ich ocenę oparto na badaniach empirycznych jedenastu przedsiębiorstw różnych sektorów (zarówno dóbr konsumpcyjnych, jak i przemysłowych). Stwarzają one możliwość oceny danego portfela produktów przedsiębiorstwa, a ich równoczesne zastosowanie pozwala zniwelować ograniczenia analizy i ujmować różne parametry – wzajemnie się uzupełniające i precyzyjniej określające istotę strategii marketingowych oraz warunki ich realizacji.

Rozwiązanie postawionego problemu badawczego w postaci zaprojektowania dashboardowego modelu portfela produktów lub klientów stanowi przyczynę do rozwoju metod pozycjonowania macierzowego i dostarcza nowego instrumentu do badań zarówno symulacyjnych, jak i dotyczących rzeczywistości gospodarczej. Zastosowanie takiej metody wydaje się wręcz konieczne do osiągnięcia relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej i jej podtrzymywania. Trzeba przy tym zauważyć, że jej implementacja w odniesieniu do grup produktów lub poszczególnych marek staje się działaniem dość trudnym ze względu na ciągły rozwój technologii informatycznych oraz aparatu narzędziowego analiz marketingowo-finansowych prowadzonych w przedsiębiorstwie. Zasadniczym celem pracy jest określenie istoty i znaczenia interfejsu MFTI w procesie realizacji strategii, próba opracowania modelu dashboardu oraz jego wstępna weryfikacja w badanych przedsiębiorstwach (studia przypadków).

Praca składa się ze wstępu (cele, pytania badawcze, hipotezy, struktura rozprawy) pięciu rozdziałów i zakończenia. Ma charakter interdyscyplinarny, obejmuje zagadnienia z zakresu zarządzania, strategii marketingu i marketingu internetowego.

W pracy zastosowano triangulację metod: tradycyjny przegląd literatury angielskiej i polskiej, metody case study wykorzystujące podstawowe macierze portfelowe, metody case study opisowe dla poprzednio badanych przedsiębiorstw w celu przeanalizowania ich obecnej sytuacji, metody ciągłe case study pojedynczych przypadków, przegląd wtórnych źródeł informacji oraz próba budowy dashboardu.

Realizacji sformułowanych w rozprawie pytań badawczych podporządkowano dobór literatury i metod badawczych. Przegląd literatury z zakresu zarządzania czy marketingu pozwala stwierdzić, że nierozpoznanym w pełni obszarem są zależności zachodzące między marketingiem a finansami przedsiębiorstwa. Jako obszar analiz empirycznych przyjęto w rozprawie rynki dóbr produkcyjnych i dóbr konsumpcyjnych.

Rozdział pierwszy obejmuje nurty, perspektywy i przegląd wybranych kierunków myślenia strategicznego, formułowanie strategii w kolejnych dekadach, systemowy aspekt formułowania strategii oraz wprowadzenie i współczesne ujęcia dotyczące marketingu analitycznego.

Rozdział drugi dotyczy interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego. Obejmuje on koncepcję i istotę interfejsu w literaturze anglojęzycznej i polskiej, omawia ewolucję ujęć i koncepcji zastosowań/aplikacji MFTI (chronologiczne podejście od strony marketingowej i finansowej oraz od strony modeli informatycznych). Ponadto ujęto w nim autorskie opracowanie pochodne MFTI.

Rozdział trzeci ma charakter teoretyczno-empirycznym i obejmuje uzasadnienie podjęcia badania, zidentyfikowane obszary problemowe oraz pytania badawcze. Zawiera procedurę triangulacji metod w postępowaniu badawczym wraz z opisem metody tradycyjnego przeglądu literatury przedmiotu oraz metody *case study research* w analizach marketingowych i strategicznych przedsiębiorstwa oraz jej zastosowanie. Część empiryczną rozpoczyna etap pierwszy – analiza wyników badań oparta na zintegrowanych analizach portfelowych, następnie przedstawiona jest analiza *case study research* dla lat 2000–2003, dalej analiza wyników badań – etap drugi case study – ocena obecnej sytuacji rynkowej, realizowanych, redefiniowanych strategii rozwoju oraz ich ujęcie współczesne.

Rozdział czwarty opisuje metodę ciągłych pojedynczych przypadków oraz przedstawia analizę pogłębianą rozwoju przedsiębiorstw ABC i XYZ.

Rozdział piąty jest próbą budowy praktycznych dashboardów – ujęć menedżerskich i analitycznych. Próby oceny zależności między marketingiem a finansami można dostrzec we współczesnej koncepcji marketingu analitycznego oraz paradygmatu marketingu analitycznego. Ponadto w rozdziale przedstawiono koncepcję dashboardu jako kontinuum ujęcia – od strategicznego, przez taktyczne, po operacyjne. Opracowany w rozdziale wstępny model dashboardu umożliwił zaprezentowanie zintegrowanego zarządzania strategicznego oraz określenie podstawowych zależności MFTI.

W zakończeniu przedstawiono wnioski z części teoretycznej i empirycznej. Niniejsza praca przeznaczona jest dla specjalistów z branży marketingowej, cyfrowej, a przede wszystkim dla badaczy i studentów. Pomocna może być też dla dydaktyków, którzy stosują metodę studiów przypadków do połączenia teorii z praktyką.

Pragnę podziękować Pani Dziekan Profesor Ewie Walińskiej i Panu Profesorowi Bogdanowi Gregorowi – Kierownikowi Katedry Marketingu, za inspirację, słowa zachęty, podtrzymywanie na duchu oraz cenne wskazówki. Niniejsza rozprawa stanowi wynik wieloletnich badań literaturowych i empirycznych oraz przemyśleń autorki i dyskusji z reprezentantami firm. Warto wspomnieć, iż pisanie każdej książki wymaga współpracy, a w przypadku tego opracowania autorka musiała w wielu

przypadkach liczyć na innych – praktyków, z którymi opracowywała zintegrowane analizy strategiczne (analizy portfelowe) i którzy wspierali ją swoimi informacjami i przemyśleniami. Stąd też podziękowania należą się także prezesom, dyrektorom marketingu, właścicielom firm i menedżerom. To dzięki współpracy z nimi możliwe było powstanie tej książki. Dziękuję również moim najbliższym – Rodzinie i Przyjaciołom – za słowa otuchy i wsparcie duchowe.

Serdecznie dziękuję także Profesorowi Andrzejowi Kalecie z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu za wnikliwe uwagi i sugestie, które były niezbędne w redakcji niniejszej pracy.

1. Droga do współczesnych teorii marketingowych i zintegrowanych analityk marketingowych

Prawdziwa wiedza to znajomość przyczyn

Arystoteles

Wprowadzenie

Obecne koncepcje strategii mają swoje źródło w początkach XX wieku, kiedy F. Taylor pisał prace dotyczące produktywności. Po drugiej wojnie światowej nastąpiła zmiana z orientacji produkcyjnej na orientację rynkową organizacji. Natomiast na początku lat pięćdziesiątych XX wieku zwrócono uwagę na znaczenie strategii w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa. W następnej dekadzie powstały prace H.I. Ansoffa, które stały się między innymi podstawą rozwijania wielu metod i technik formułowania strategii stosowanych do dziś.

Zdaniem H. Mintzberga decydenci planujący i kreujący strategię, którzy chcą uzyskać przewagę konkurencyjną, zarówno teraz, jak i w przyszłości, muszą zmienić się w odkrywców strategii, generujących nową wiedzę i inicjujących przemiany w organizacji, a samo planowanie powinno być zastąpione strategicznym myśleniem. Współcześnie podejście Mintzberga do rozumienia strategii zostało wzbogacone przez bardzo mocne podkreślenie roli innowacyjności i kreatywności w zarządzaniu strategicznym. Kreatywne strategie powinny stanowić zbiór innowacyjnych planów, pozycji rynkowych, wzorców zachowań i działań, manewrów oraz perspektyw rozwoju, uwzględniających specyfikę organizacji oraz jej kulturę i zapewniających w rezultacie budowanie wartości przedsiębiorstwa w długiej perspektywie⁶.

6 Charakterystykę pięciu typowych sposobów pojmowania strategii (model 5P) przedstawił Mintzberg w artykule *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, „California Management Review” 1987, vol. 30, issue 1, s. 11–24. Por. też H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategic Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York 1998, s. 9–18. Szerzej na temat propagowanej obecnie koncepcji strategii kreatywnej zob. na przykład C. Bilton, S. Cummings, *Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation*, Wiley, Chichester 2010, a w polskim piśmiennictwie W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013; A. Tomaszewski, *Koncepcja kreatywnej strategii na tle założeń wcześniejszych szkół zarządzania strategicznego*, [w:] P. Wachowiak, S. Gregorczyk (red.), *Organizacja kreatywna; teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.

1.1. Ewolucja koncepcji myślenia i działania strategicznego – ujęcia klasyczne i nowoczesne

Problemy związane z formułowaniem i wdrażaniem strategii marketingowej przedsiębiorstwa pozostają ciągle w centrum zainteresowań teoretyków i praktyków zarządzania.

W XXI wieku funkcjonowanie przedsiębiorstwa opiera się na wiedzy i informacji oraz wspierających je technologiach informatycznych, które dostarczają użytecznych narzędzi zarówno w procesach planowania, jak i realizacji strategii. Każde skuteczne działanie w firmie wymaga bowiem podejmowania spójnych decyzji i ich skoordynowania w czasie.

Warto przedstawić ewolucję myślenia strategicznego i różne jego szkoły, ponieważ zrozumienie, także z perspektywy marketingu, różnych ujęć strategii jest możliwe dzięki zrekonstruowaniu poglądów przedstawicieli tych szkół (tabela 1.1).

W dotychczasowym paradygmacie racjonalności strategicznej eksponuje się przede wszystkim techniczno-ekonomiczny wymiar strategii i bogatą tradycję podejścia normatywnego, w którym budowę strategii traktuje się jako proces racjonalny i celowy. W ramach tego procesu następuje dopasowanie potencjału organizacji, celów oraz przypuszczalnych warunków działania przez określenie najlepszej strategii. Z kolei w paradygmacie zachowań strategicznych akcentuje się przede wszystkim socjopolityczny wymiar strategii i jej ujęcie inkrementalne⁷, charakteryzujące się polityką małych kroków w polepszaniu sytuacji w różnych obszarach funkcjonowania organizacji.

Przywołana wyżej propozycja opisu szkół myślenia o strategii według J.Ch. Mathé nie została dostatecznie spopularyzowana. W praktyce wyparła ją klasyfikacja tzw. szkół strategii safari lub strategii ślepca i słonia. Autorzy strategicznego safari, H. Mintzberg, B. Ahlstrand i J. Lampel, przedstawili dziesięć możliwych szkół formowania strategii: projektowania (pająk), planowania (wiewiórka), pozycyjną (indyjski bawół domowy), przedsiębiorczości (wilk), poznawczą (sowa), uczenia się (małpa), władzy (lew), kulturową (paw), ekologiczną (struś), konfiguracji (kameleon)⁸.

⁷ J.B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood 1980, s. 58.

⁸ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York 1998, s. 12.

Tabela 1.1. Ewolucja myślenia o strategii organizacji

Kategorie	Typ szkoły			
	Planistyczna	Ewolucyjna	Pozycyjna	Zasobowa
Przesłanki powstania	<ul style="list-style-type: none"> Organizacje dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny kształtować swoją przyszłość w racjonalny i uporządkowany sposób. Liczy się perspektywa prezesa firmy („głównego stratega”) lub szerszej – naczelnego kierownictwa. Budowanie strategii jest uporządkowanym, formalnym procesem. 	<ul style="list-style-type: none"> Menedżerowie podejmują decyzje w warunkach ograniczeń i braku informacji (zasada ograniczonej racjonalności) i dlatego często szukają rozwiązań temporalnych. Ewolucja firmy prowadzi do inercji, rutyny, tworzy niepisane zasady, które powodują powstanie (samorzutnie) wzorca powielanego przez firmę. Powstały wzorec/plan tworzy trudną do przewidzenia syntezę, która staje się strategią firmy. 	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentem szkoły pozycyjnej jest przyjęcie strategii ukierunkowanej na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Punktem wyjścia do budowy i analizy strategii jest otoczenie firmy. Istnieją dwie fundamentalne strategie prowadzące do sukcesu firmy: kosztowa i zróżnicowania. 	<ul style="list-style-type: none"> Aby odkryć sukcesu organizacji, trzeba zrozumieć konfigurację jej unikalnych zasobów i umiejętności. Należy dążyć do znalezienia odpowiedzi na pytanie, co czyni dane zasoby i umiejętności strategicznie istotnymi. Między zasobami i zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie.
Główna teza	Najlepszy sposób budowy strategii to planowanie.	Strategia to pewien spójny wzorec, który tworzony jest w drodze ewolucji.	Celem strategii jest zdobycie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej.	Strategia to sposób pozyskiwania i mobilizacji zasobów organizacji.
Źródło ograniczeń	Natura procesów planistycznych (brak elastyczności, konserwatyzm itp.).	Metoda prac nad strategią.	Trudności w precyzyjnym określeniu związków przyczynowo-skutkowych.	Strategia to budowanie „inteligentnych, produktywnych społeczności”.
				<ul style="list-style-type: none"> Rosnące znaczenie innowacyjnych rozwiązań w obszarze polityki personalnej (ze strategicznego punktu widzenia). Potrzeba stworzenia systemów motywacyjnych i komunikacyjnych, które wspierająby zjawiska kooperacji w ramach struktur dywizjonalnych i budowały tożsamość firmy jako całości. Konieczność stworzenia nowej hierarchii wartości dla odbiorcy i połączenia w niej elementów organizacyjnych, technicznych i ekonomicznych różnych branż.

Źródło: K. Obłój, *Ewolucja myślenia o strategii organizacyjnej*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 7, s. 2–6.

Przywołani powyżej autorzy zauważają, że:

[...] formowanie strategii jest opartym na osądzie projektowaniem, intuicyjnym patrzeniem w przyszłość, wyłaniającym się uczeniem, dotyczy transformacji i utrwalenia, musi włączać indywidualne poznanie i społeczne interakcje, współpracę i konflikt, powinno obejmować wstępną analizę i późniejsze programowanie, a wszystko to ma stanowić odpowiedź wymagającemu otoczeniu. [...]. Powinniśmy być bardziej wszechstronni – zainteresować się procesem i treścią, statyką i dynamiką, ograniczeniem i inspiracją, poznaniami i społecznością, planowaniem i uczeniem się, aspektami ekonomicznymi i aspektami politycznymi⁹.

W innym ujęciu – według J.Ch. Mathé – paradymaty i szkoły myślenia strategicznego przedstawiły G. Gierszewska i M. Romanowska.

Tabela 1.2. Paradymaty i szkoły myślenia strategicznego według J.Ch. Mathé

Paradygmat nauki organizacji i zarządzania	Szkoly myślenia strategicznego	
Racjonalność strategiczna	<ul style="list-style-type: none"> – Szkoła harwardzka – Szkoła planowania strategicznego (1970–1975) – Szkoła pozycjonowania macierzowego (1970–1975) – Szkoła ilościowa (1970–1975) 	<ul style="list-style-type: none"> – Model LCAG (1965) – Model kontyngencyjny (1970) – Model analizy przemysłu (1980)
Zachowania strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> – Szkoła behawioralna (1965–1980) – Szkoła systemowa (1965–1980) – Szkoła inkrementalistów (1960–1980) 	

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, **Warszawa 2003**, s. 20.

Ich uwagi dowodzą, że przeciwieństwa wynikające z różnych szkół myślenia strategicznego nie dadzą się pogodzić z krańcowymi rozwiązaniami.

Mintzberg i jego współpracownicy trafnie konstatują, że w rzeczywistości wszyscy zachowują się jak ślepcy, a sam proces strategii przypomina słońia. Jednostka postępuje jakąś część zwierzęcia i ignoruje jego resztę. Konsultanci zazwyczaj dostrzegają zagrożenia, a akademicy skupiają się na dwuwymiarowej analizie. W rezultacie kierownicy są zachęceni do podążania jedną, wąską ścieżką, taką jak planowanie bądź kluczowe umiejętności. Niestety, proces formowania strategii przebiegnie sprawnie jedynie wtedy, gdy menedżerowie zajmą się „całym słońiem” – traktowanym jako żywy organizm.

⁹ Tamże, s. 372–373.

1.2. Formułowanie strategii w klasycznych szkołach zarządzania strategicznego

Na samym początku należy zwrócić uwagę, iż zarządzanie strategiczne jest kompleksowym, ciągłym procesem zarządzania, nastawionym na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii sprzyjających wyższemu stopniowi zgodności organizacji i jej otoczenia oraz osiągnięciu celów strategicznych¹⁰. Jest ono:

[...] określoną filozofią rozwoju przedsiębiorstwa, polegającą na dynamice i otwartości, których wymaga dynamika otoczenia społeczno-ekonomicznego oraz charakter wynikających stąd wzajemnych interakcji na linii przedsiębiorstwo–otoczenie¹¹.

Filozofia ta zakłada ze strony kierownictwa firmy raczej zachowania proaktywne, czyli wyprzedzające, niż interaktywne, czyli nadążające za zmianami w otoczeniu.

Aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie pokonać różne niekorzystne wydarzenia i okoliczności, musi sobie stworzyć odpowiednie gwarancje przetrwania – nawet w wyjątkowo niesprzyjających i trudnych warunkach działania. Należy stosować zarządzanie strategiczne rozumiane jako „[...] kierowanie rozwojem organizacji w długim okresie, nastawione na wykorzystanie szans i unikanie zagrożeń pojawiających się w jej otoczeniu”¹², ponieważ zawierają się w nim różne możliwości formułowania i rodzaje strategii marketingowych. Można przytoczyć tu także opinię R. Kozielskiego, iż zarządzanie strategiczne jest szerszym pojęciem, a marketing powinien być podporządkowany zarządzaniu strategicznemu w tym znaczeniu, że jest narzędziem realizacji celów przedsiębiorstwa. Ponadto prawidłowo realizowane zarządzanie strategiczne i marketing nie mogą się bez siebie obejść, a na najwyższym poziomie stają się niemal tożsame¹³.

Ponadto literatura z zakresu zarządzania strategicznego oferuje wiele teorii wyjaśniających naturę strategii i zarządzania strategicznego. Z analizy dorobku poszczególnych szkół zarządzania wyłania się proces ewolucji myślenia strategicznego, rozumianego jako sposób postrzegania i tworzenia strategii organizacji¹⁴. Zarzą-

10 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 233.

11 J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 131.

12 M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995, s. 1.

13 R. Kozielski, *Koncepcje zarządzania strategicznego a marketing – konflikt czy współpraca?*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 431 (artykuł na płycie CD).

14 M. Brzozowski, *Ewolucja myślenia strategicznego – od planowania strategicznego do myślenia projektowego*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 270.

dzanie strategiczne to proces kreowania rozwoju organizacji przez ciągłe tworzenie i realizowanie strategii¹⁵. Strategia jest podstawowym instrumentem zarządzania strategicznego, które w swoim procesie poszukuje odpowiedzi na pytania dotyczące egzystencji przedsiębiorstwa¹⁶. Stąd też w poniższym rozdziale przewijają się te wątki dla bardziej szczegółowego przedstawienia ewolucji strategii z perspektywy marketingu oraz analityki marketingowej.

Liderzy szkół zarządzania strategicznego, reprezentujący określone stanowisko, chcąc odnieść sukces, muszą bronić swoich pozycji. Wyznaczają więc granice wokół swoich poglądów, odrzucają inne lub zaprzeczają im.

Aby ponownie ukazać zasadnicze przesłanie tekstu Mintzberga i współpracowników, należy stwierdzić, że takie zachowanie ostatecznie nie służy kierownikowi. Musi on radzić sobie z „bestią” formułowania strategii nie tylko po to, aby zachować jej siłę witalną, ale również by rozbudzić prawdziwą energię niezbędną w procesie tworzenia strategii. Największe porażki zarządzania strategicznego pojawiały się, gdy kierownicy przywiązywali się zbyt mocno do jednego punktu widzenia. To ograniczone pole analizy problemów czy wręcz mentalne natręctwo znajduje swoje odzwierciedlenie w planowaniu – formułowane są wtedy ogólne stanowiska wobec różnych kwestii, oparte na ostrożnych kalkulacjach. Obecnie jest to także uczenie się i dyskusowanie, z dopuszczeniem innych perspektyw oglądu sytuacji, bycie w gotowości, a także zapewnienie sobie możliwości wycofania się z określonego stanowiska.

Stąd też za zadowalające uważa się rozwiązanie, w którym w pewnych nowych sposobach podejścia do formułowania strategii wykracza się poza dotychczasowe granice konceptualne szkół zarządzania strategicznego w różny, czasami bardzo interesujący sposób (np. przechodząc od szkoły uczenia się i szkoły projektu do koncepcji dynamicznych umiejętności G. Hamela i C.K. Prahalada).

Jakkolwiek niezwykle pożądanym byłoby zaprezentowanie jasnych i jednoznacznych stanowisk przedstawicieli przywołanych powyżej szkół w określonych kwestiach, to jednak nawet wyjaśnienie, czy reprezentują oni różne spojrzenia na procesy/różne sposoby podejścia do formułowania strategii, czy też różny cząstkowy ogląd tego samego procesu, stanowiłoby istotne osiągnięcie poznawcze. Autorka niniejszej publikacji opowiada się za udzieleniem pozytywnej odpowiedzi na oba powyższe pytania.

Wiadomo, że poglądy przedstawicieli niektórych szkół zarządzania strategicznego wpasowują się w konkretne etapy procesu formułowania strategii, na przykład szkoła poznania jest wykorzystywana w pracy koncepcyjnej stratega, szkoła po-

15 G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 33.

16 K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 9.

zycjonowania jest użyteczna do analizy danych historycznych itd. Radzenie sobie z tymi wszystkimi zagadnieniami w jednym procesie formułowania strategii wydaje się problemem trudnym do rozwiązania. Ale, jak zauważają Mintzberg i współpracownicy, leży w naturze „bestii”. Formułowanie strategii jest traktowane w kategoriach krytycznego projektowania, intuicyjnego wizjonerstwa i wymaganego uczenia się; chodzi tu zarówno o przeprowadzenie zmian, jak i ich utrwalanie. Takie postępowanie wymusza z kolei indywidualne poznanie i wywołuje społeczne oddziaływanie, zarówno o charakterze kooperacyjnym, jak i konfliktowym, ponadto muszą mu towarzyszyć analizy *ex ante* i *ex post* oraz negocjacje – i to wszystko w odpowiedzi na coraz bardziej wymagające oczekiwania otoczenia.

Jednakże proces formułowania strategii może zbliżać się do podejścia reprezentowanego tylko przez jedną szkołę, na przykład przedsiębiorczości na początku istnienia organizacji lub w razie potrzeby zwrotu o 180 stopni, uczenia się w dynamicznych warunkach, gdy przewidywania są utrudnione itd. Czasami ten proces powinien mieć charakter bardziej poznawczy niż interaktywny (np. w większości małych firm). Niektóre strategie wydają się bardziej przemyślane (szczególnie w masowej produkcji), podczas gdy inne skłaniają się ku bardziej adaptacyjnym rozwiązaniom (tak jak w dynamicznie rozwijającym się przemyśle wysokich technologii).

Podsumowując tę część rozważań, można powtórzyć za Mintzbergiem, Ahlstrandem i Lampelem, że w obecnym myśleniu o strategii dominuje dziesięć koncepcji głęboko zakorzenionych w tradycji. Różnią się one swoimi założeniami i przyjętą perspektywą poznawczą, by poprzestać na wymienieniu wczesnych szkół (projektu czy planowania) oraz bardziej współczesnych (uczenia się, kulturowej i środowiskowej). Niewątpliwie akademicy i konsultanci będą przywiązywać dużą wagę do stosowania wąskich perspektyw poznawczych, niemniej przywołani powyżej autorzy sugerują, że menedżerowie powinni podejmować próby dojrzenia całości obrazu funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Jak już wspomniano, największe porażki biznesowe miały miejsce wtedy, gdy menedżerowie preferowali tylko jeden punkt widzenia na określone kwestie. Z tych porażek płynie lekcja, że należy przykładać większą wagę do osiągnięć praktyki niż do eleganckiej techniki lub teorii zarządzania.

Polscy autorzy trafnie podkreślili, że myślenie o strategii powinno ujmować wnioski formułowane przez różne szkoły zarządzania strategicznego. I tak na przykład, chociaż szkoła konfiguracji wydaje się najbardziej zasadna w sytuacji dekonjunkury gospodarczej, to trzeba także pamiętać o przydatności strategii filtrowania okazji i filtrowania zmian¹⁷.

17 R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 78.

Bardzo interesująca jest klasyfikacja szkół strategii zaproponowana przez K. Obłój, oparta na zakresie swobody decyzyjnej i lokalizacji punktu ciężkości kierowanego na wewnątrz lub otoczenie firmy. Według tego autora są to podstawowe kryteria różnicujące szkoły strategii. W swojej książce *Strategia organizacji* wyodrębnił on następujące szkoły¹⁸:

- 1) **szkołę planistyczną** – jest przedstawiana najczęściej jako pierwszy nurt myślenia strategicznego; według niej budowanie strategii jest sformalizowanym procesem i planem racjonalnego realizowania ustalonych celów; liczy się w niej perspektywa prezesa firmy jako głównego stratega; zasadniczą przesłanką jest tu traktowanie strategii jako szczegółowego planu, którego powodzenie jest zależne od zasobów – wewnątrz organizacji; efektem jest strategia – dokument określający co, kto i jak ma zrobić; głównym przedstawicielem tej szkoły jest H.I. Ansoff;
- 2) **szkołę ewolucyjną** – zakłada ona, że strategia jest spójnym wzorcem decyzji i działań, kształtującym się ewolucyjnie w trakcie działania firmy¹⁹; w tym podejściu „[...] proces budowy strategii uwarunkowany jest kulturą organizacyjną, polityką głównych koalicji w ramach organizacji, historią oddziaływaniami otoczenia i dlatego nie może być w pełni racjonalny”²⁰;
- 3) **szkołę pozycyjną** – zakłada ona, że istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a podstawą jej budowy jest otoczenie firmy; takie ujęcie strategii zapoczątkowała praca M. Portera *Strategia konkurencji*²¹; w tym nurcie sytuują się także modele portfelowe – macierze BCG, ADL czy McKinseya; zwykle wymieniane są tu dwie podstawowe strategie prowadzące do wyboru: minimalizacji kosztów i wyróżniania;
- 4) **szkołę zasobów, umiejętności i uczenia się** – przyjmuje ona, że najistotniejsze działania to identyfikowanie, rozumienie i rozwijanie kluczowych kompetencji organizacji; strategia jest tutaj najlepszym sposobem wykorzystania zasobów i zdolności²²; autorzy z wielką dociekliwością dokonali przeglądu wielu strategii wraz z propozycją R. Krupskiego – filtrów okazji; ta szkoła stworzyła podstawy do rozwinięcia propozycji zasobowego współtworzenia wartości wraz z interesariuszami firmy według C.K. Prahalada i V. Ramaswamy’ego²³;

18 K. Obłój, *Strategia organizacji*, s. 29–30.

19 Tamże, s. 84; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 27.

20 K. Obłój, *Strategia organizacji*, s. 84.

21 M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.

22 R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii...*, s. 17.

23 C.K. Prahalad, M. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 18.

- 5) **szkołę opcji realnych** – jak charakteryzuje ją J. Niemczyk, nawiązuje ona do szkoły planistycznej i pozycyjnej; opcje w tej koncepcji są wiązkami możliwych do podjęcia decyzji inwestycyjnych, a strategia jest łańcuchem opcji, które pozostają ze sobą w różnych relacjach, lub portfelem opcji wykreowanych przez inwestycje;
- 6) **szkołę prostych reguł** – zakłada ona, że konkurowanie jest oparte na strategiach innowacyjnych, tworzeniu przewagi konkurencyjnej na bazie szans pojawiających się w otoczeniu i ich wybieraniu według kilku prostych reguł, które przedstawione są w tabeli 1.3; na szybko zmieniających się rynkach menedżerowie powinni chwycić sposobności, ale muszą też być zdyscyplinowani w podejmowaniu decyzji; współcześnie dobrze zarządzane firmy koncentrują się na kluczowych procesach i prostych regułach; poszczególne typy reguł pomagają menedżerom w zarządzaniu różnymi aspektami pojawiających się sposobności biznesowych.

W tym miejscu warto przytoczyć ujęcie myślenia strategicznego M. Romanowskiej. Według niej myśleć strategicznie to znaczy²⁴:

- 1) dążyć do poznania sytuacji, badania szans, wyboru celów i zasad wykorzystywania zasobów, wybiegając myślą wiele lat do przodu;
- 2) stosować zespół technik oraz metod analizy i syntezy umożliwiający realizację tych dążeń oraz gromadzić niezbędne do tego informacje;
- 3) mieć wolę dokonywania ustawicznych zmian obszarów oraz sposobów działania przedsiębiorstwa zgodnie ze zmianą wizji i stanu otoczenia.

Myślenie strategiczne ma więc na celu opisywanie – na podstawie analizy i eksploracji istniejących danych, posiadanej wiedzy i intuicji – możliwych przyszłych sytuacji, a także dróg rozwoju, które do nich prowadzą. Umożliwia ono zastąpienie niepewności ryzykiem, w którym relacja między prawdopodobieństwem sukcesu i kosztami może być dość jasno określona, a więc może stanowić racjonalną podstawę do podejmowania decyzji strategicznych będących twórczym i wiarygodnym spojrzeniem w przyszłość.

Myślenie strategiczne dotyczy zatem zachowań menedżerskich rozpatrywanych w długookresowej perspektywie, wiążąc się z tworzeniem określonej wizji przyszłości firmy na rynku. Pozwala ono również na koordynację różnych funkcji w celu utrzymania dynamicznej równowagi z otoczeniem, a tym samym umożliwia zarządzanie strategiczne²⁵.

24 M. Romanowska, *Rozwój analizy strategicznej przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 4, s. 53–54.

25 J. Penc, *Strategie zarządzania (część I)*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 63–64.

1.3. Próby formułowania teorii strategii w kolejnych dekadach

W dalszej części rozdziału przedstawiony zostanie obszar współczesnego systemowego zarządzania i realizacji strategii. Rozwój systemów strategii przedstawił w swoim opracowaniu niemiecki badacz H. Simon (tabela 1.3).

Tabela 1.3. Rozwój systemów strategii

Aspekty analizy	Lata 50. i 60. XX wieku	Lata 70. i początek lat 80. XX wieku	Koniec lat 80. i lata 90. XX wieku	Po 2000 roku
Przedmiot zainteresowań	Planowanie długoterminowe	Możliwości zewnętrzne	Kluczowe kompetencje	Orientacja na wartości, integracja, możliwości zewnętrzne, zasoby wewnętrzne
Zawartość	Przewidywanie wzrostu	Atrakcyjne rynki, przewaga konkurencyjna, dywersyfikacja	Umiejętności, podstawowa specjalizacja, zasoby	Dyscyplina rynku kapitałowego, koncentracja na podstawowej działalności
Założenia	Trwałe trendy	„Możemy zrobić wszystko”, przyszłość jest przewidywalna	Strategie definiują kompetencje firmy	„Tworzyć wartość i zdobyć przewagę poprzez koncentrację”
Horyzont planowania	Około dziesięciu lat	Pięć lat	Trzy lata	Permanentny, uzależniony od potrzeb i tempa

Źródło: H. Simon, *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996, s. 223.

W latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku wierzono, że możliwe jest strategiczne planowanie długookresowe, pewne zjawiska są bowiem trwałe (trendy w gospodarce). W analizach strategicznych starano się przede wszystkim ustalić, jak szybko uda się firmie rosnąć – zwiększać produkcję i sprzedaż. Horyzont planowania wynosił nawet dziesięć lat.

W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych pojawiły się dotkliwe załamania gospodarcze. Zaczęto coraz częściej dostrzegać, że strategie firmy należy zorientować na rynek. Jednocześnie, aby zmniejszyć ryzyko, należy być na wielu rynkach – dywersyfikować działalność. Wierzono, iż przyszłość jest na tyle przewidywalna, że horyzont planowania wynosił około pięciu lat.

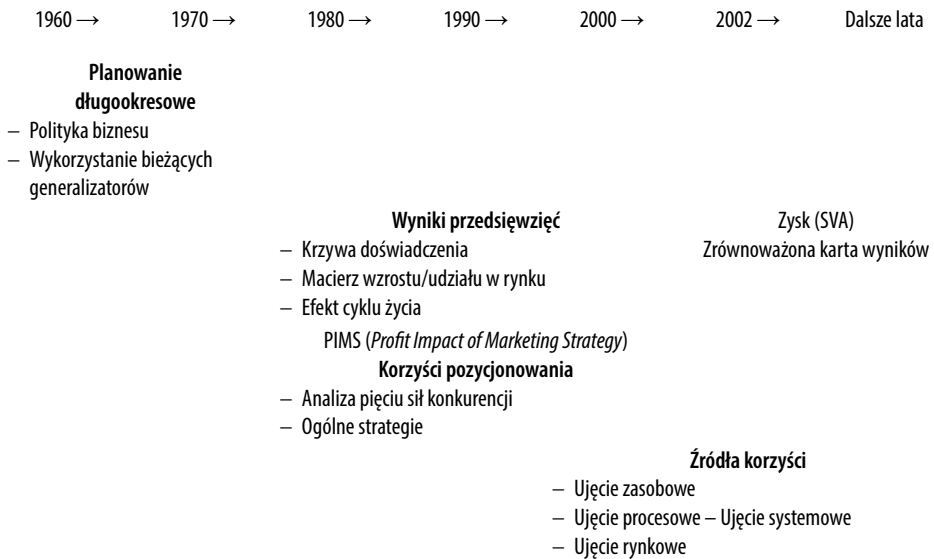
Pod koniec lat osiemdziesiątych zaczęto zwracać uwagę na to, jakimi zasobami dysponuje firma. Mit o możliwości bezgranicznej dywersyfikacji upadł i konieczny był powrót do „kluczowych kompetencji” firmy.

1.3.1. Ewolucja strategii według Roberta D. Buzzella

Pod koniec ubiegłego wieku planowanie strategiczne zaczęło ewoluować w kierunku określania pewnych ram strategicznych. Aby zwiększyć elastyczność organizacji, dopuszczono możliwość ciągłej weryfikacji strategii. W swoich działaniach mene-

dżerowie powinni kierować się ideą tworzenia wartości w dobrze zdefiniowanej niszy rynkowej.

Mimo że konceptualne i empiryczne podstawy programu PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*) zostały ustanowione piętnaście lat przed dokładnym sprecyzowaniem strategii oceny zaplecza materialnego, R.D. Buzzell i jego współpracownicy przewidzieli istnienie nieodłącznych różnic między źródłami a pozycjami konkurencyjnych wartości składających się na ciągłe różnicowanie wyników działalności biznesowej.



Rysunek 1.1. Ewolucja strategii z perspektywy marketingu według PIMS

Źródło: P.W. Farris, M.J. Moore (red.), *The Profit Impact of Market Strategy Project: Retrospect and Prospects*, Cambridge University Press, Cambridge 2004, s. 29.

PIMS jest koncepcją opracowaną przez firmę General Electric, mającą na celu określenie wpływu strategii rynkowej na zyski firmy. Z dat wyszczególnionych na rysunku 1.1 wynika, że poszczególne etapy ewolucji są ważną kwestią zarówno teoretyczną, jak i praktyczną. Są one bowiem traktowane jako kolejne wzorce postępowania w procesie budowy strategii, koncepcje strategii oraz rodzaje marketingowych decyzji menedżerskich czy postaw. Warto jednak dokładniej przedstawić ewolucję strategii według PIMS, dokonaną z perspektywy marketingu.

Co prawda mantrą dzisiejszego biznesu jest kierowanie się danymi, ale nie określa ona dokładnie, jaki ich rodzaj jest potrzebny przy podejmowaniu różnych decyzji. Przede wszystkim nie wiadomo, jaki zbiór danych pokroju PIMS dobrze odzwierciedlałby rozwój literatury traktującej o organizacji przedsiębiorstwa,

zwłaszcza w zakresie pomiaru siły rynkowej i polityki, zwłaszcza antymonopolowej, w przyszłości²⁶.

Projekt PIMS daje jego uczestnikom strategiczną przewagę. Rezultaty projektu są teraz częścią biznesowej kultury – pojawiło się bardzo wiele tekstów o strategii, opartych na podstawowych zasadach PIMS. Te koncepcje i biznesowe wskaźniki, takie jak na przykład struktura rynku, relatywny udział w rynku, wartość w ocenie klienta i ich potwierdzone związki z potencjalną opłacalnością, pozostają podstawą strategii biznesowej firmy.

Klasyczna baza danych PIMS jest ciągle aktualizowana i zawiera dane prawie 4000 jednostek biznesowych wyspecjalizowanych w bardzo różnych usługach i produktach przemysłowych adresowanych do różnych odbiorców. Ponadto istnieją dodatkowe bazy danych na potrzeby bardziej szczegółowych analiz dotyczących kosztów i procesów sprzedaży, finansów, zasobów ludzkich, technologii informacyjnej, reklamy i promocji. To sprawia, że zrównoważona karta wyników uczestników projektu jest odpowiednio skalibrowanym, efektywnym narzędziem zarządzania.

Twórcy oryginalnego projektu PIMS zwrócili się do przedstawicieli firm, aby opisali i ocenili swoje strategie marketingowe, a także porównali je ze strategiami wdrażanymi przez konkurencję. Dzięki tej inicjatywie możliwe było zadanie wielu pytań szczegółowych dotyczących rozwoju przedsiębiorstw oraz przeanalizowanie wielu nowych strategii czy zmiennych o strategicznym charakterze. W stosunku do pierwszego programu PIMS badania zostały rozszerzone o takie kwestie, jak zarządzanie relacjami z klientem (*Customer Relationship Management* – CRM), wspólne przedsięwzięcia i działania marketingowe, różnego rodzaju zniżki dla klientów (talony, zwroty nadpłaty, rabaty ilościowe itp.), strategie zarządzania przychodem/dochodem, wydatki na personel działu sprzedaży czy wielokanałowe strategie dystrybucji.

1.3.2. Źródła wartości, wartości pozycyjne i miary osiągnięć przedsiębiorstwa według koncepcji PIMS

Od wielu lat trwa dyskusja na temat tego, czy kreowanie strategii to proces *outside-in* (zaczynający się od rynku i poszukujący na nim atrakcyjnej pozycji do zajęcia) czy też raczej *inside-out* (zaczynający się od istniejącego już potencjału i szukający nowych możliwości wykorzystania go). Odpowiedź na to pytanie jest następująca: oba procesy działają interaktywnie, gdy strategie ewoluują i adaptują się. Ozna-

26 W charakterystyce PIMS wykorzystano P.W. Farris, M.J. Moore, K. Roberts, *PIMS in the new millennium: how PIMS might be different tomorrow*, [w:] P.W. Farris, M.J. Moore (red.), *The Profit Impact of Market Strategy Project: Retrospect and Prospects*, Cambridge University Press, Cambridge 2004, s. 272–285.

cza to również, że dominujący środek/zasób, na przykład patent, zdolność związana z klientem czy też proces produkcji, raczej nie będzie stanowić przewagi, jeżeli nie będzie poparty odpowiednią strategią konkurencji.

Zmienne PIMS, które zdają się ujmować źródła przewagi konkurencyjnej, są ogólnie lepsze w odzwierciedlaniu strategicznych wyborów niż wkładów kapitałowych lub zdolności strategicznych. Pierwotnie program PIMS nie brał pod uwagę trzech głównych zdolności wykorzystywanych w procesach biznesowych: zarządzania relacjami z klientem (CRM), zarządzania łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management* – SCM) i zarządzania innowacjami (*Innovation Management* – IM)²⁷. Nie jest to zaskakujące, zważywszy na fakt, że ta trychotomia została zaakceptowana niedawno, a zasoby wykorzystywane w tych kluczowych procesach okazały się trudne do zmierzenia.

Poszukiwanym źródłem wartości pozycyjnych jest (wspólna) definiująca cecha większości klasyfikacji strategii konkurencji, włączając w to zróżnicowanie vs. niższe koszty dostawy M. Portera²⁸, zażyłość z klientem vs. doskonałość operacyjną vs. przywództwo konkurencyjne M. Treacy'ego i F. Wiersemy²⁹ oraz wyniki, cenę i personalizację składników w ocenie klienta B. Mittala i J.N. Shetha³⁰. Dwie ostatnie klasyfikacje odróżniają zalety produktu – odzwierciedlające większą wartość przez jakość, wyniki, cenę głównej oferty – od wartości relacyjnych sugerujących, że klienci otrzymują wysoką jakość dzięki lepszej obsłudze, właściwej odpowiedzi na indywidualne potrzeby i problemy klienta oraz łatwej współpracy.

Różnica między zaletami produktu a wartościami relacyjnymi sprowadza się do tego, co N. Coviello i współpracownicy zdefiniowali w kategoriach transakcyjnego vs. relacyjnego marketingu³¹. Twierdzą oni, że strategię prowadzącą do sukcesu są hybrydami tych dwóch typów marketingu. Związki między nimi nie mogą się utrwalac, gdy jakość produktu jest niedopuszczalnie niska, podstawowa technologia przestarzała, a produkt ciągle niedostępny. Podobnie nie można wykluczyć, że firmy cieszą się renomą zarówno dzięki oferowanemu produktowi, jak i wartościom relacyjnym.

27 Zob. szerzej R.K. Srivastava, T.A. Shervani, L. Fahey, *Marketing, business processes and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and discipline of marketing*, „Journal of Marketing” 1999, vol. 63, no. 4, s. 168–179.

28 M.E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980.

29 Zob. M. Treacy, F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders. Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Basic Books, New York 1995.

30 Zob. N. Mittal, J.N. Sheth, *Value Space. Winning the Battle for Market Leadership: Lessons from the World's Most Admired Companies*, McGraw-Hill, New York 2001.

31 N. Coviello, R. Brodie, P. Danaher, W. Johnston, *How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices*, „Journal of Marketing” 2002, vol. 66, no. 3, s. 33–46.

Przełomowym aspektem rozwoju bazy PIMS było zawarcie w niej relatywnych miar jakości. Jak zauważa R.D. Buzzell, wnioski na temat roli jakości, sformułowane dzięki programowi PIMS, zmieniły oblicze dyskusji na temat strategii³². Badający PIMS nie tylko dowiedli, że wyższa jakość (stanowiąca właściwie efekty udziału na rynku) wykazywała silny, pozytywny związek z opłacalnością, ale także pokazali, jak ważne jest holistyczne podejście obejmujące zarówno rdzeń produktu, jak i powiększanie zakresu usług z nim związanych.

Ani relatywny wzrost udziału w rynku, ani opłacalność nie są kontrowersyjnymi miarami, chociaż sposób, w jaki PIMS mierzył stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału ROI, nie do końca ujmował zysk ekonomiczny, gdyż nie rozpoznawał kosztu kapitału. Gdyby rozwój PIMS następował dzisiaj, z pewnością zawierałby również relatywne współczynniki retencji klienta i – być może – jego satysfakcji.

Pytanie, czy udział w rynku może być wynikiem działalności, jest jeszcze bardziej kontrowersyjne. Niektórzy twierdzą, że jest on tylko reprezentacją dla skali, a więc wartością pozycyjną. Buzzell traktuje udział w rynku jako wynik odzwierciedlający relatywną umiejętność jednostki biznesowej do spełniania oczekiwań klienta³³.

Niektóre firmy powstają i zaraz upadają, nie przynosząc swoim właścicielom żadnego zysku. Mogą być one postrzegane przez udziałowców w kategoriach porażki. Strategie koncentrują się zatem na budowaniu atrakcyjnego biznesu dla inwestorów, którzy kładą nacisk na szybkie zmiany technologii i strategiczne partnerstwo. Składnikami aktywów tych przedsięwzięć mogą być technologie, patenty, pracownicy, systemy i sojusze strategiczne. Do określenia ich wartości przez akcjonariuszy potrzebne są odpowiednie miary – z pewnością nie zastąpi ich cena rynkowa.

Ekonomiczna wartość dodana (*Economic Value Added* – EVA) jest kalkulowana przez zmniejszenie zysku operacyjnego netto (po zapłaceniu podatku dochodowego) o pełen koszt kapitału. Całkowity koszt kapitału zawiera koszty alternatywne majątku i długu³⁴.

Jedno z najbardziej kontrowersyjnych pytań stawianych w ramach programu PIMS dotyczy tego, czy firmy dzięki dużym udziałom w rynku przynoszą większe zyski. Okazuje się, że na przykład w latach 1982–1992 menedżerowie i analitycy skupiali się na zwrocie z inwestycji (*Return on Investment* – ROI), rentowności sprzedaży (*Return on Sales* – ROS) i rentowności aktywów (*Return on Assets* – ROA) jako najbardziej adekwatnych wskaźników pomiaru zysku i ryzyka, ignorując korzyści skali w postaci wzrostu wartości zysku memoriałowego.

32 R.D. Buzzell, *The PIMS program of strategy research: a retrospective appraisal*, „Journal of Business Research” 2004, vol. 57, s. 478–483.

33 Tamże.

34 S. Taub, *MVPs of MVA*, „CFO Magazine”, July 2003.

Inna miara – wartość marki – nie jest brana pod uwagę w analizie PIMS. Przy wycenie tego składnika uwzględnia się część dochodów firmy przypisywanych wartości marki, monitorując jej zwiększenie lub zmniejszenie w zależności od przyjętej strategii marketingowej.

Miarą wykraczającą poza tradycyjne miary zysku jest wartość klienta w czasie (*Customer Lifetime Value – CLV*). Jest ona definiowana jako pominięta bądź obniżona wartość przepływów gotówkowych w przyszłości z tytułu związków firmy z klientem. Aby wyliczyć *CLV*, należy oszacować koszty pozyskania i utrzymania klienta, współczynnik jego zatrzymania, oczekiwane dochody, marże oraz uwzględnić współczynniki zmniejszające wartość klienta, współmierne do kosztów kapitału i danego poziomu ryzyka³⁵.

1.3.3. Inne spojrzenie na ewolucję strategii z perspektywy marketingu

Z dotychczasowych rozważań na temat strategii wynika, że niezmiernie trudno jest znaleźć jej definicje nieunikłane w klasyfikacje uwzględniające poziomy podejmowania decyzji lub typy tych decyzji czy w semantyczne lub wręcz sztuczne próby rozróżnienia takich pojęć, jak *strategia*, *polityka*, *taktyka* itp.

Tabela 1.4. Porównanie marketingu 1.0, 2.0 i 3.0

Wyszczególnienie	Marketing 1.0 Marketing koncentrujący się na produkcie	Marketing 2.0 Marketing zorientowany na klienta	Marketing 3.0 Marketing skupiający się na wartościach
Cel	Sprzedać produkty	Spełnić oczekiwania konsumenta i zatrzymać go	Uczynić świat lepszym
Sprzyjające trendy	Revolucja przemysłowa	Technologia informacyjna	Technologia nowej fali
Jak firmy postrzegają rynek?	Masowi klienci z potrzebami dotyczącymi fizycznej natury produktu	Inteligentni konsumenci kierujący się rozumem i sercem	Człowiek w pełnym tego słowa znaczeniu, posiadający umysł, serce i ducha
Kluczowa koncepcja marketingowa	Opracowanie produktu	Wyróżnienie się na rynku	Wartości
Wytyczne marketingowe	Specyfikacja produktowa	Pozycjonowanie produktu i firmy	Misja, wizja i cele korporacyjne
Oferta wartości	Funkcjonalna	Funkcjonalna i emocjonalna	Funkcjonalna, emocjonalna i duchowa
Interakcja z konsumentem	Transakcja jeden z wieloma	Relacja jeden z jednym	Współpraca wielu z wieloma

Źródło: Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 21.

35 P. D. Berger, N.I. Nasr, *Customer lifetime value: marketing models and applications*, „Journal of Interactive Marketing” 1998, vol. 12, issue 1 (Winter), s. 17–30; F.R. Dwyer, *Customer lifetime valuation to support marketing decision making*, „Journal of Direct Marketing” 1998, vol. 3, issue 4, s. 8–15.

Ekonomiści sformułowali prawdopodobnie najbardziej rozwiniętą metodologicznie definicję strategii, określając strategiczne wybory jako takie, których rezultaty zależą od innych podejmowanych wyborów. Tak sformułowana definicja wymagałaby od programu PIMS identyfikacji stron strategicznej interakcji.

Jako uzupełnienie wcześniejszych wywodów na temat ewolucji strategii z marketingowego punktu widzenia można przytoczyć analizę porównawczą trzech generacji marketingu, pozwalającą lepiej zrozumieć zmiany w podejściu do formułowania i realizowania strategii (por. tabela 1.4).

1.3.4. Nowy model strategii

Pogląd na strategię opierający się na zasobach jest spójny i pełni rolę integracyjną, dzięki czemu wykazuje wyższość nad innymi opiniami na temat mechanizmów podejmowania decyzji strategicznych. Pojawiają się jednak wątpliwości, czy w dającej się przewidzieć przyszłości dotychczasowe główne elementy strategicznego myślenia będą stanowić zaledwie jego część czy też całość. Po ponad trzydziestu latach przedmiot strategii rzeczywiście nabiera charakteru konstrukcji, którą można nazwać modelem (strategiczną ramą organizacyjną).

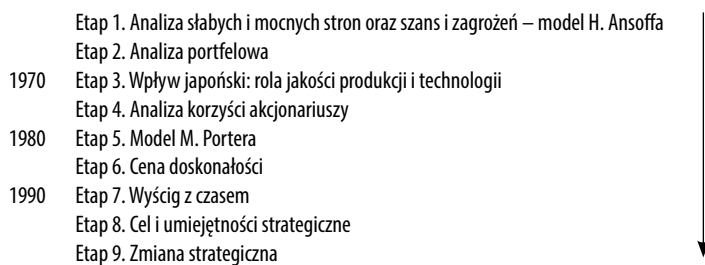
Debaty na temat istoty strategii mogą być nadal prowadzone, ale większość komentatorów zgadza się ze stwierdzeniem J. Kaya, że strategia biznesu ogniskuje się wokół połączenia wewnętrznych możliwości przedsiębiorstwa z jego otoczeniem zewnętrznym³⁶. W swoim opracowaniu uzasadnia on tezę, że strategia nie jest już planowaniem, wyobrażaniem czy przewidywaniem – wszystko to są pozostałości błędnej wiary, że można kontrolować przyszłość, na przykład przez silniejszą wolę zarządzania zmianą. Nowoczesne rozumienie strategii biznesu jest przez niego utożsamiane raczej ze zbiorem technik analitycznych stosowanych w celu lepszego zrozumienia rzeczywistości i przez to wpływania na obecną i potencjalną pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Autor skupia się przede wszystkim na pojęciach zysku ekonomicznego, przewagi konkurencyjnej oraz wyróżniających i powtarzalnych możliwościach biznesowych.

1.4. Kierunki ujęć etapów myślenia strategicznego

Nowoczesne przedsiębiorstwa wymagają układów zorientowanych przede wszystkim na potrzeby projektowania strategii. Trzeba bowiem zauważyć, że wciąż rozwijający się rynek, jego globalizacja i nasilająca się konkurencja kryją w sobie nie tyl-

³⁶ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 47.

ko nowe i postępowe wartości, lecz również pewne niebezpieczeństwa dla samych przedsiębiorstw, jego pracowników, wierzycieli, klientów itd. Źródłem aktualnego stanu wiedzy jest literatura naukowa, nowe osiągnięcia, doświadczenia oraz oparte na nich uogólnienia w postaci określonych podejść, metod, technik zarządzania itd. Podejścia te oraz metody i techniki zarządzania uporządkowane chronologicznie najpełniej obrazuje rysunek 1.2.



Rysunek 1.2. Etapy rozwoju myślenia strategicznego

Źródło: M. Walczak (red.), *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 19, za: D. Strauss-Kahn, *Management stratégique des PME/PMI. Guide méthodologique*, Economica, Paris 1991.

Przedstawione na rysunku 1.2 etapy różnią się sposobem oceny pozycji i perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa.

Etapem stosunkowo dobrze znanym, również w Polsce, jest etap pierwszy, czyli analiza słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa, jego szans i zagrożeń. Sprowadza się ona do wieloetapowej oceny przedsiębiorstwa oraz realizowanych w nim przedsięwzięć i zmierza do odpowiedzi na pytanie, jaką organizacją przedsiębiorstwo chciałoby (mogłoby) być i jakie ma możliwości kształtowania swojego bytu.

Rozwój rynku kapitałowego i rosąca liczba spółek korzystających z jego mechanizmów finansowania powodują, że coraz większe uznanie u podejmujących decyzje strategiczne znajduje analiza portfelowa (etap drugi) i analiza korzyści akcjonariuszy (etap czwarty). Podejścia te eksponują wzrost cen akcji firm występujących na tym rynku. Wzrost ten jest przyjmowany za główny cel przedsiębiorstwa i podkreśla znaczenie analiz finansowych w formułowaniu strategii rozwojowej.

Specyficzny sposób myślenia strategicznego prezentuje etap trzeci – wpływ japońskich koncepcji zarządzania. Sprowadza się on do eksponowania strategii funkcjonalnych, które mają zapewnić wysoki poziom jakości produktów, odpowiednią technologię ich wytwarzania oraz sprawną organizację pracy. Strategie te wymagają sporządzania analiz na szczeblu operacyjnym firmy oraz podkreślają, że precyzja i punktualność są podstawowymi czynnikami sukcesu. Nawiązują też do podejścia eksponującego konkurencję (etap piąty), warunki rynkowe (etap szósty) oraz wyprzedzenie czasowe określane jako wyścig z czasem (etap siódmy).

Podejście eksponujące konkurencję zawarte jest w modelu M. Portera³⁷. Jego autor podkreśla, że tylko pełne wykorzystanie sposobów mierzenia konkurencyjności może służyć interesariuszom firmy i podnosić wartość każdego miernika konkurencyjności. Przewaga konkurencyjna jest bowiem zawsze względna.

Podejście nawiązujące do warunków rynkowych jest reprezentowane przez tzw. cenę doskonałości, która jest – najogólniej mówiąc – ceną godzącą koszty ponoszone przez przedsiębiorstwa i wartość oferowaną klientom, akcjonariuszom, pracownikom itd. Jeżeli rynek jest mniej stabilny, to w większym stopniu cenę będą wyznaczać koszty, a nie wartość.

Wyprzedzenie czasowe (etap siódmy) jest przyjmowane za główne kryterium przewagi konkurencyjnej i wymaga przede wszystkim badania dynamiki zjawisk. Mogą być w nim stosowane zarówno metody porównań, modele portfelowe, jak i metody logistyczne.

Podejściem do myślenia strategicznego nadającym mu w znacznym stopniu postać analiz finansowych, jednakże w nowoczesnym wydaniu, jest nurt określany jako cel i umiejętności strategiczne (etap ósmy). W podejściu tym akcentuje się prawidłowe określanie misji i najważniejszych celów przedsiębiorstwa oraz wykorzystanie jego umiejętności strategicznych. Przydatne mogą być w nim wspomniane modele portfelowe, rachunek kosztów działań, rachunek kosztów docelowych, rachunek kosztów jakości, zrównoważona karta dokonań.

Podejściem stosunkowo nowym jest tzw. zmiana strategiczna (etap dziewiąty). Zaleca ono bezustanne poddawanie ocenie otoczenia i samego przedsiębiorstwa, ponieważ podlegają one przeobrażeniom. Jednak nadmierna koncentracja uwagi na dostosowywaniu się na przykład do zmian otoczenia może doprowadzić do utraty z pola widzenia celu zarządzania strategicznego, jakim jest racjonalna strategia rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego zdaniem Mintzberga³⁸ lepszym rozwiązaniem przy rozpatrywaniu strategii rozwoju byłoby zintegrowanie wszystkich sposobów podejścia do myślenia strategicznego o przedsiębiorstwie, obejmujące całość problemów³⁹.

Przedstawione powyżej etapy rozwoju myślenia strategicznego przekonują, że nie ma jednego uniwersalnego rozwiązania. Liczba sposobów strategicznego myślenia o przedsiębiorstwie oraz ich kombinacji zależy od konkretnych potrzeb firmy, umiejętności wykorzystania tych sposobów oraz możliwości finansowych i czasowych.

37 M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.

38 H. Mintzberg, *Le management*, „Editions d'Organisation” 1992, nr 10.

39 J. Ellis, D. Williams, *Strategia przedsiębiorstwa a analiza finansowa*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997.

1.5. Systemowy aspekt formułowania i realizacji strategii

W procesie kształtowania efektywnej i realistycznej strategii przedsiębiorstwo musi uwzględnić wiele czynników determinujących jej wybór. Istnieje wiele koncepcji formułowania strategii. W tabeli 1.5 przedstawiono trzy możliwe sposoby podejścia do jej budowy.

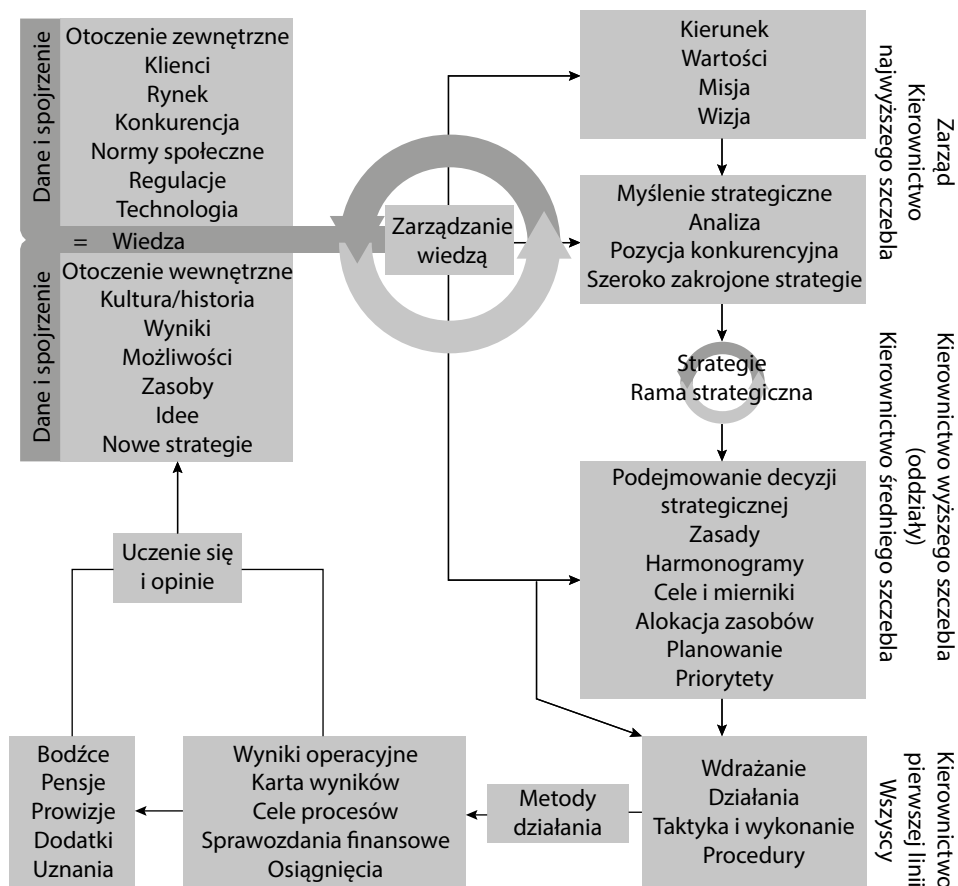
Tabela 1.5. Trzy sposoby podejścia do budowy strategii

Aspekty analizy	Podejście pozycyjne	Podejście zasobowe	Podejście systemowe
Logika strategii	Zdobywanie i utrzymywanie silnej pozycji rynkowej	Wykorzystanie zasobów dzięki zastosowaniu dźwigni	Poszukiwanie i wykorzystanie szans
Przedmiot koncentracji	Powolne zmiany na ustrukturalizowanych rynkach	Umiarkowane zmiany na ustrukturalizowanych rynkach	Gwałtowne zmiany na ustrukturalizowanych rynkach
Strategiczne posunięcia	<ul style="list-style-type: none"> – Identyfikacja atrakcyjnych rynków – Zdobywanie dogodnej pozycji rynkowej – Umocnienie i obrona zajętej pozycji 	<ul style="list-style-type: none"> – Stworzenie wizji – Budowa kluczowych kompetencji – Wykorzystanie kluczowych kompetencji na rynkach 	<ul style="list-style-type: none"> – Podjęcie walki konkurencyjnej – Określenie i wykorzystanie szans – Innowacyjność i ciągłe zmiany
Kluczowe pytanie	Gdzie powinniśmy być?	Kim powinniśmy być?	Jak powinniśmy działać?
Źródło przewagi konkurencyjnej	Wyjątkowa pozycja na rynku i bariery mobilności	Unikatowe i trudne do powielenia zasoby	Procesy strategiczne (system działań) oraz proste reguły
Trwałość przewagi konkurencyjnej	Trwała	Trwała	Nieprzewidywalna
Cel strategiczny	Zyskowność	Długookresowa dominacja	Zrównoważony wzrost
Poziom strategiczny	Poziom biznesu	Poziom korporacji	Poziom korporacji i poziom biznesu
Kluczowy czynnik sukcesu	Trafione inwestycje	Zastosowanie dźwigni kluczowych kompetencji	Umiejętne wykorzystanie szans
Struktura korporacji	Portfel biznesów	Portfel kluczowych kompetencji	Portfel szans
Główna pułapka	Zbyt duża koncentracja wysiłków na poprawie pozycji rynkowej	Zbyt wolne tempo budowy kluczowych kompetencji	Tendencja do przeceniania szans lub złej hierarchizacji

Źródło: J. Rybicki, *Nawigacja strategiczna*, Wydawnictwo ABC Wolters Kluwer, Kraków 1998, s. 30, za: K.N. Eisenhardt, D.N. Sull, *Strategy as Simple Rule*, „Harvard Business Review”, January 2001; R. Meyer, B. de Wit, *Strategy – Process, Content, Context*, International Thomson Publishing Press, London 1998.

Dalej w swoich rozważaniach na temat strategii idą S. Cummings i D. Wilson – sugerują oni, że strategia jest sztuką:

Sztuka strategii zawiera się zarówno w połączeniu ram, obrazów i map z wyborem ich skupienia (np. ogólny obraz vs. pewien szczegół), jak i mapowaniu poszczególnych kierunków działania przedsiębiorstwa⁴⁰.



Rysunek 1.3. Systemowy model strategii

Źródło: J. McGee, H. Thomas, D. Wilson, *Strategy. Analysis and Practice*, McGraw-Hill Education, Maidenhead 2005, s. 22.

Przedstawiona na rysunku 1.3 rama organizacyjna oddziałuje na strategiczne procesy animacji działań i orientacji w celu stworzenia preferowanej dla danego przedsiębiorstwa strategii⁴¹.

40 S. Cummings, D. Wilson, *Images of Strategy*, [w:] S. Cummings, D. Wilson (red.), *Images of Strategy*, Wiley, Malden 2003, s. 22.

41 Tekst opisujący poszczególne elementy strategicznej ramy organizacyjnej opracowano na podstawie: J. McGee, H. Thomas, D. Wilson, *Strategy...*, s. 23.

Kierunek. Zrozumienie kierunku, w jakim podąża przedsiębiorstwo, jest czynnikiem krytycznym w formułowaniu strategii. Podstawowe pytanie, jakie powinno zostać zadane, dotyczy tego, czym chce być przedsiębiorstwo. Musi ono zaproponować długoterminową wizję swojego funkcjonowania i rozwoju. Aby odpowiedzieć na powyższe pytanie, musi wziąć pod uwagę kulturę korporacyjną, reputację, kompetencje i zasoby.

Wizja jest podstawową ideologią przedsiębiorstwa, spajającą wszystkie jej elementy. Obejmuje ona również zespół podstawowych wartości odpowiadających między innymi na pytania o sens i powody istnienia przedsiębiorstwa oraz wyznawane przez nie wartości. Wartości te mogą obejmować szczerłość i prawość, ciężką pracę i ciągły rozwój własny, solidną obsługę klienta, kreatywność i wyobraźnię. Z drugiej strony podstawowym celem firmy jest działanie zgodne z przyczyną jej istnienia. Tym samym wizja podlega dekompozycji na bardziej elastyczny zestaw aspiracji, być może celów niższego rzędu, które są określane zarówno w kategoriach jakościowych, jak i ilościowych (np. długoterminowy wzrost lub zysk). Artykułowane w przedsiębiorstwie aspiracje mają tendencję do odświeżania częściej niż ogólnie formułowana wizja.

Myślenie strategiczne. Ten element rozwija holistyczne i zintegrowane spojrzenie na biznes. W myśleniu strategicznym zadawane jest między innymi pytanie o to, w jaki sposób za pomocą analizy i pozycjonowania strategicznego przedsiębiorstwo odpowie na inne pytanie – o mechanizm swojego działania („Jak my to zrobimy?”).

W tym miejscu konieczne jest zrozumienie związku między pozycjonowaniem, zasobami i możliwościami oraz organizacją przedsiębiorstwa. Należy poszukiwać warunków zapewniających, że poszczególne elementy strategii uzupełniają się i wspomagają wzajemnie (strategie są spójne). Innymi słowy, skoordynowana rama strategii wysoko rozwiniętych przedsiębiorstw jest rozwijana w celu osiągnięcia zamierzonej wizji. To spaja najlepsze myślenie strategiczne i analizę strategiczną oraz pokazuje strategiczny punkt widzenia, tak aby każdy członek organizacji mógł podążać w tym samym kierunku, zniechęca także do nieproduktywnych zachowań organizacyjnych.

Zatwierdzona strategia przedsiębiorstwa jest następnie rozbijana na wachlarz strategii pozycjonujących firmę na rynkach i w różnych działaniach funkcjonalnych (np. strategię produktu, dystrybucji itp.). Podkreślają one opcje i pozycje strategiczne oraz naświetlają je w ramie organizacyjnej w odpowiedni sposób, co umożliwia współpracę przy realizacji poszczególnych opcji strategicznych. Jest oczywiste, że myślenie strategiczne wymaga wykorzystania pełnego wachlarza technik i narzędzi analizy. Można do niego zaliczyć też określenie szeroko zakrojonych celów i odpowiedź na pytanie o te najważniejsze. Analitycy i strategicy muszą również zrozumieć źródła wartości, identyfikując nośniki przychodów, kosztów i ryzyka.

Innymi słowy, początkiem myślenia strategicznego jest posiadanie modelu biznesu opisującego ekonomiczne powiązania jego składników, pozwalające na osiągnięcie celu przedsiębiorstwa, w tym kreowanie wartości i analizę dynamiki danej gałęzi przemysłu, na przykład przy użyciu koncepcji pięciu sił konkurencji, opisanej przez Portera w 1980 roku. Przedsiębiorstwo musi również rozpoznać unikatowość swoich zasobów i szans biznesowych, gdyż jego fundamentalne możliwości są często długotrwałe i zapewniają mu nadzwyczajną efektywność w długim czasie.

Strategie – ramy strategiczne i cele osiągnięte za pomocą produktów. Strategia składa się z zespołu celów oraz zbioru polityk lub działań podejmowanych, aby te cele osiągnąć. Cele odpowiadają na pytanie, co jest najważniejsze dla przedsiębiorstwa. Strategia i proces jej formułowania obejmują również proces planowania strategicznego, który różni się tak, jak różne są przedsiębiorstwa. Jednakże najważniejszym zadaniem planowania strategicznego jest połączenie ramy strategicznej i szeroko zakrojonych celów według określonego schematu oraz pozwolenie każdemu działowi firmy na rozwój własnych, częściowych strategii w skoordynowany sposób. Oznacza to, że odpowiedzialność za formułowanie strategii powinna być przeniesiona na jednostki odpowiedzialne za produkty i usługi. Poszczególne kierownicy prowadzący te jednostki najlepiej znają oferowane przez nie produkty i usługi, rynki tych produktów/usług i konkurentów funkcjonujących na tych rynkach. To oni mogą stwierdzić, jakie pozycjonowanie strategiczne przedsiębiorstwo mogłoby skutecznie zaadaptować na danym poziomie rozwoju. Rolą kierownictwa najwyższego szczebla jest natomiast koordynacja częściowych strategii, aby pasowały one do ogólnej ramy strategicznej określonej przez wizję i kierunek, w jakim podąża przedsiębiorstwo.

Programowanie strategiczne. Zakładając, że szeroko zakrojone strategie zostały zatwierdzone, plan operacyjny musi być skonstruowany w taki sposób, aby obejmował problemy pojawiające się w realizacji codziennych priorytetów, ról, odpowiedzialności organizacyjnej oraz alokacji zasobów z uwzględnieniem budżetów i rozwoju systemów. Oczywiście jest, że takie postępowanie prowadzi do sformułowania prostszego i bardziej czytelnego planu taktycznego.

Taktyka i wykonanie. Ta faza procesu strategii umożliwia wykonanie zadania: „zorganizujemy to i zrobimy to dobrze!”. Innymi słowy, taktyczna część planu operacyjnego uzupełnia luki w planach poszczególnych działów firmy i w indywidualnych celach oraz dostarcza wyniki na każdym etapie, może być zatem podjęte monitorowanie tych planów. Wykonanie koncentruje się nie tylko na monitorowaniu działalności i celów, ale również na zdolności firmy do szybkiego i nagłego dostosowywania planów, gdy w przedsiębiorstwie powstają nowe idee i pojawiają się nowe wyzwania.

Miary wydajności i zamiary. W każdym przedsiębiorstwie musi istnieć powiązanie strategii z wydajnością. Opinia, że jest to potrzebne każdej organizacji

i umożliwia przebudowę ram strategii w sensowny sposób, jest związana z odpowiedzią na pytanie, jak sprawdzić wydajność w zakresie osiągnięcia celów oraz ponoszenia kosztów. Mierniki wydajności są bardzo ważne – za ich pomocą można wyjaśnić takie kwestie, jak postęp w osiągnięciu celów i, co ważniejsze, jak pewne zadania i strategie mogą być lepiej i szybciej dostosowywane do zmieniających się warunków oraz jak można najefektywniej włączyć zmiany do kontekstu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Informacje i analiza – otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne. Zmienianie przedsiębiorstwa przez monitorowanie wydajności i dostosowywanie strategii to tylko jeden z wielu aspektów analizowania informacji zarówno o wewnętrznym, jak i zewnętrznym otoczeniu. W otoczeniu zewnętrznym należy analizować, co dzieje się wokół firmy. Musi tu zachodzić proces gromadzenia danych i dostarczania wiedzy na temat takich zagadnień, jak nowe technologie i ich wpływ na biznes czy potencjalny wpływ aktów prawnych i regulacji środowiskowych na działania przedsiębiorstwa. Gospodarka narodowa i warunki makroekonomiczne są również ważne w ustalaniu globalnego kontekstu funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz, już bardziej na poziomie mikro, ram wywiadu gospodarczego i analizy konkurencji, natury i zmiennego kształtu rynków oraz potrzeb i opinii klientów. Oczywiście kluczowe czynniki sukcesu w otoczeniu zewnętrznym umożliwiają przedsiębiorstwu skupienie się na odpowiednim odnowieniu produktu oraz generowaniu wiedzy i otwarciu na nowe produkty i idee.

W kontekście otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwo powinno identyfikować i analizować własne kluczowe zasoby i możliwości oraz oceniać ich wpływ na przewagę konkurencyjną. Na przykład kultura korporacyjna i historia jej rozwoju mogą dostarczyć wiedzy o źródłach siły konkurencyjnej, jak w przypadku firmy Johnson & Johnson, uważanej przez wielu za bardzo etyczną i świetnie prowadzoną firmę farmaceutyczną. Taki sposób jej postrzegania jest rezultatem jej silnej kultury organizacyjnej, historii i finansowych zasobów w długim okresie.

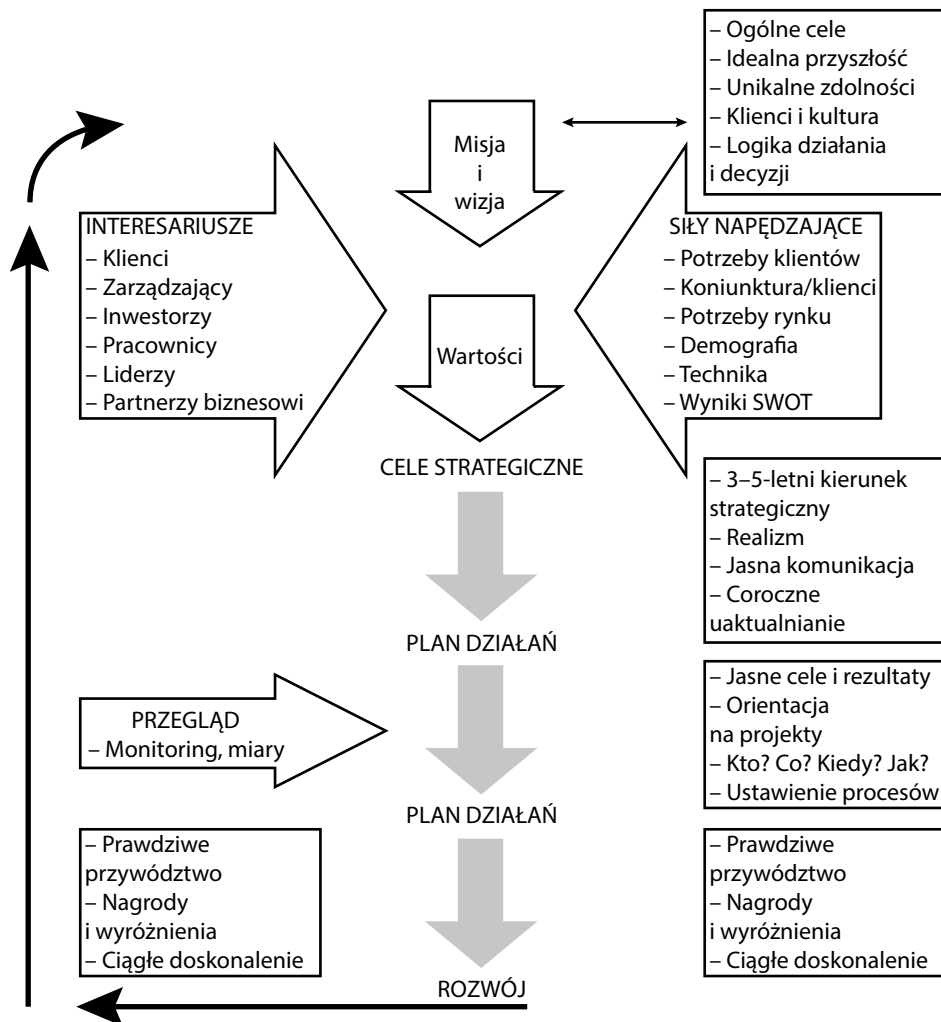
Wewnętrzna analiza wymaga również wdrożenia procesu ciągłego badania, odkrywania i krytykowania, prowadzącego do nowych idei i produktów, poprawy wyników finansowych i mierników. Informacja o siłach i słabościach przedsiębiorstwa może z kolei prowadzić do ciągłego odnawiania procesu formułowania strategii.

Warunkami uruchomienia twórczego myślenia strategicznego są⁴²:

- 1) uwolnienie się decydentów od postrzegania przyszłości przez pryzmat teraźniejszości czy wręcz nabranie przez nich dystansu wobec obecnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa;

42 Tamże, s. 83–84, za: F.A. Muna, *The Helicopter View and Strategic Thinking*, Haines Centre for Strategic Management, January 2010, s. 1.

- 2) zdolność do opisanego sytuacji przedsiębiorstwa z pozycji „za kilka lat” i udzielenia odpowiedzi na pytanie o to, co trzeba zrobić, jeżeli zaistniałyby takie warunki (budowa wielu scenariuszy rozwoju firmy);
- 3) umiejętność zbudowania strategii uwzględniającej możliwość wystąpienia przewidywanego scenariusza i pokazanie przyszłego obrazu przedsiębiorstwa; umożliwi to skoncentrowanie się na zasadniczych problemach firmy bez jednoczesnego pominięcia ważnych szczegółów analizy.



Rysunek 1.4. Model strategicznego myślenia

Źródło: M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 84, za: F.A. Muna, *The Helicopter View...*

Strategiczne myślenie, jako myślenie systemowe, prowadzi do postrzegania relacji, zależności, procesów, a nie poszczególnych zdarzeń, i – w rezultacie – do tworzenia nowych wzorców zmian i ich modelowego ujmowania w strategiczne ramy organizacyjne (por. rysunek 1.4).

Każde przedsiębiorstwo ma swoje kluczowe elementy strategicznego myślenia – swoiste siły powodujące jego strategiczny rozwój. Właśnie wokół nich powinno koncentrować się strategiczne myślenie o przyszłości firmy. Takimi siłami mogą być na przykład: produkty/usługi, klienci/użytkownicy na tym rynku, na którym funkcjonuje podmiot, zdolności produkcyjne, technika i technologia, siła sprzedaży i marketing, dystrybucja, zasoby naturalne, wielkość firmy czy zyski i stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału⁴³.

Ten schemat działania pod postacią ramy strategicznej dotyczy różnych przedsiębiorstw funkcjonujących w różnych branżach, na różnych rynkach, mających różną wielkość i różny zakres specjalizacji w obsłudze rynku. Ich działania powinny być zawsze podporządkowane wymogom rynku, potrzebom i oczekiwaniom klientów. Każda firma musi dostrzegać klienta, ale nie w każdej klient jest nośnikiem kreowania wartości. Podmiot dysponujący nowym produktem będzie poszukiwać nowych klientów, a organizacja dysponująca nowymi technologiami działać w kierunku znalezienia użytkowników tych technologii i rozwijania produktów opartych na tych technologiach⁴⁴.

1.5.1. Liczne role strategii

Z przytoczonej dyskusji można wyciągnąć wniosek, że tworzenie strategii to nie jakaś abstrakcyjna analiza potrzebna do kreowania optymalnej strategii firmy. Kreowanie strategii to część toczącego się procesu zarządzania. Takie terminy jak *planowanie długoterminowe* i *strategia spółki* zostały zastąpione przez określenie *zarządzanie strategiczne*, by rozdzielić strategię od planowania, ale też by podkreślić, że to, czym menedżerowie głównie się zajmują, to właśnie kreowanie strategii. Postrzeganie kreowania strategii jako części procesu zarządzania pomaga zrozumieć, że strategia odgrywa różne role w organizacjach.

Strategia jako system ułatwiający podejmowanie decyzji

Strategię można opisywać jako wzór lub strukturę, która dodaje spójności decyzjom osoby lub organizacji. Strategia wspomaga proces podejmowania decyzji na wiele sposobów. Po pierwsze, ułatwia podejmowanie decyzji przez ograniczanie zakre-

43 M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Model biznesu...*, s. 85.

44 Tamże.

su decyzyjnych możliwości branych pod uwagę i działa heurystycznie (praktyczna zasada, która redukuje czas szukania, by znaleźć możliwe do zaakceptowania rozwiązanie problemu decyzyjnego). Po drugie, proces tworzenia strategii pozwala na dołączenie i zintegrowanie wiedzy od różnych osób. Po trzecie, proces tworzenia strategii ułatwia używanie analitycznych narzędzi i technik.

Strategia jako narzędzie, środek koordynujący

Największym wyzwaniem dla zarządzania organizacją jest koordynowanie działań różnych jej członków. Strategia jest przede wszystkim narzędziem komunikacyjnym. Strategiczne stwierdzenia są potężnym środkiem komunikacji, dzięki któremu na przykład dyrektor naczelny może przekazywać wszystkim członkom organizacji wiedzę o tożsamości, celach i pozycji konkurencyjnej firmy. Raz sformułowana implementacja strategii przez cele organizacji, zaangażowanie czy cele w zakresie wydajności (*performance targets*), które są monitorowane przez okres planowania strategicznego, gwarantuje także mechanizmy dające pewność, że organizacja konsekwentnie podąża w obranym przez siebie kierunku.

Strategia jako zadanie

Strategia jest perspektywiczna. Nie jest skupiona tylko na tym, jak firma będzie konkurować teraz, ale i jaka będzie w przyszłości. Celem perspektywicznej strategii jest ustanowienie kierunku rozwoju firmy oraz aspiracji, które mogą motywować i inspirować członków organizacji.

Mimo krytyki, z jaką spotkały się racjonalne, analityczne sposoby podejścia do opracowywania strategii, stworzone przez Mintzberga i innych autorów, w literaturze przedmiotu nadal kładzie się na nie nacisk. Nie oznacza to bagatelizowania roli intuicji, kreatywności i spontaniczności – są one niezbędnymi składnikami wygrywających strategii. Jednak bez względu na to, czy opracowywanie strategii jest formalne, czy nie, czy strategię są przemyślane, czy też nowo powstałe, systematyczna analiza wnosi znaczący wkład w procesy strategiczne. Na nieopowiedziane analizą strategiczne decyzje mają wpływ walki o władzę, indywidualne zachcianki, chwilowe mody i pobożne życzenia. Koncepcje, teorie i analityczne narzędzia są dopełnieniem, a nie substytutem doświadczenia, zaangażowania i kreatywności. Ich zadaniem jest zapewnienie podstaw do organizowania dyskusji, procesowania informacji i opinii oraz asystowanie w komunikowaniu się i osiągnięciu zgody.

Celem niniejszego opracowania nie jest udzielenie poparcia dla obecnych sposobów podejścia do analizy strategii. Słabością istniejących już zbiorów narzędzi, koncepcji i technik strategicznych jest to, że nie udało się im ująć w stopniu zadowalającym specjalistycznej i eksperymentalnej wiedzy, kreatywności i zalet zdecentralizowanych, nowo powstałych procesów tworzenia strategii. Zamiast bronięcia

konwencjonalnych sposobów podejścia do analizy strategii biznesowej warto stale poszukiwać lepszych rozwiązań. Wyzwaniem jest sprawienie, by stosujący analityczne narzędzia brali pod uwagę rolę wartości i celów, innowacyjności i elastyczności oraz warunki sprzyjające gwałtownej ewolucji skomplikowanych systemów adaptacyjnych.

Analityczne ramy i techniki mogą poprawić elastyczność działania menedżerów. Analiza – ogólna w swojej stosowalności, niezorientowana na konkretne przemysły, firmy czy sytuacje – może pomóc zwiększyć pewność i efektywność w zrozumieniu i reagowaniu na nowe sytuacje i okoliczności biznesowe. Wspierając zrozumienie fundamentalnych kwestii dotyczących przewagi konkurencyjnej, potrzeb klienta, zdolności organizacyjnych, podstaw konkurencyjności, koncepcje, ramy i techniki opisywane w niniejszym opracowaniu będą raczej wspomagać niż ograniczać innowacje i elastyczność.

1.5.2. Aktualne dylematy dotyczące strategii

W 1995 roku Prahalad opisał marketingowy etap badań jako cichą, nieustannie toczącą się bitwę między słabymi sygnałami z dziedziny praktyki zarządzania i silnymi, dobrze rozwiniętymi modelami na polu akademickich rozważań.

Wczesne sygnały poważnej zmiany w obszarach zainteresowania istotnych dla praktyki zarządzania są często ignorowane albo źle interpretowane za pomocą istniejących akademickich narzędzi i budowanych modeli. Poniżej opisano dylematy badań prowadzonych nad strategią organizacji.

Teorie vs. pojęcia

Praktycy często ignorują akademickie badania, ponieważ koncentrują się one na teoriach, które określają związki między konstrukcjami, a następnie testują związki między zmiennymi wprowadzającymi w życie te konstrukcje. Testy te są niezbędne do kumulowania wiedzy naukowej, użyte na ich cel abstrakcyjne założenia są więc dla menedżerów zbyt oderwane od rzeczywistości. To, co często ma dla nich większą wartość, to pojęciowe zarysy, typologie i metafory, czyli podstawa, na której buduje się rzeczywiste teorie.

Treść strategii vs. proces

Kolejnym dylematem badań nad strategią jest podział badaczy na dwa obozy, które kierują się innymi założeniami na temat racjonalności podejmowania decyzji. „Obóz treści strategii” składa się ze specjalistów od zarządzania i ekonomistów, którzy używają rygorystycznych modeli i ogromnych baz danych, by studiować zrozumiałe wybory i możliwe do zaobserwowania wyniki. Dla odmiany „obóz procesu”

pojmuje tworzenie strategii bardziej jako wędrówkę, działania metodą prób i błędów niż podejmowanie przemyślanych wyborów.

Komunikacja między tymi dwoma obozami jest utrudniona przez to, że używają one różnej terminologii, metod i teorii. Aby oddać znaczenie tej sytuacji, można posłużyć się następującą metaforą: badania nad procesem tworzenia strategii są jak kinematografia w kolorze, natomiast badania nad treścią strategii są bardziej jak czarno-biała fotografia, stop-klatka.

Dychotomia ta wydaje się fałszywa, gdyż oba sposoby podejścia stają się coraz bardziej komplementarne. Na przykład zdawałoby się, że badacze treści strategii interesują się połączeniami pozycji konkurencyjnej i wyższości zasobów nad wynikami, natomiast badacze procesu nie przykładają takiej wagi do tego typu powiązań. Mimo to, gdy struktura jest niepoprawna, a proces podejmowania decyzji dysfunkcyjny, wyniki ucierpią z powodu niemożności wprowadzenia strategii. To, że ocena zaplecza materiałowego strategii, mająca korzenie w „obozie treści”, zwraca uwagę na zdolności wywodzące się z przekonania o wyższości procesu organizacji, jest zarówno ironiczne, jak i budujące. Zważywszy na fakt, że pojęcie zdolności obejmuje swoim zakresem procedury, umiejętności, uczenie skumulowane, systemy, wartości i normy, ta zmiana orientacji spowoduje więcej zbieżności między dwiema koncepcjami.

Zasady vs. wyjątki

W tym przypadku ciągle aktualne jest pytanie, jak empiryczne prawidłowości powinny być interpretowane i używane. Pierwszą trudnością jest to, że zaobserwowane rezultaty strategicznych posunięć odzwierciedlają zachowania ograniczone przez przemysłowe zasady, normy i konwencjonalną wiedzę, podlegające błędom powstałym wskutek interpretacji danych uzyskanych od niereprezentatywnej próbki odbiorców reklamy. Zwykle nie można obserwować rezultatów chybionych strategii i procesów. Bada się przede wszystkim organizacje, które przetrwały, a teorię buduje się na bazie firm odnoszących sukces i wyrażających zgodę na bycie obiektami tych badań.

Bardziej skomplikowanym problemem jest to, że każde podstawowe prawo ekonomiczne, takie jak na przykład „inwestuj w szybko rozwijające się rynki, by zwiększyć udział w rynku”, nie może być wykorzystywane, ponieważ zaprzecza to ekonomicznej regule mówiącej o racjonalnych oczekiwaniach. Oczekuje się, że każdy inwestor będzie kierować się tą zasadą w ten sam sposób, nie ma tu zatem miejsca na indywidualizację. Zadanie szukania wyjątków od głównych zasad należy do czołowych naukowców i wnikliwych praktyków.

Obiektywna vs. kreowana rzeczywistość

Normatywna literatura na temat strategii zakłada, że środowiska rynkowe są obiektywnymi i niezależnymi jednostkami, które chcą być odkryte, a menedżerowie

są racjonalnymi i dobrze poinformowanymi procesorami, używającymi swoich baz konceptualnych/pojęciowych do formułowania i wybierania strategii.

Rewizjonistyczny pogląd kwestionuje to założenie i przyjmuje, że liczy się to, jak menedżerowie formują to środowisko na kształt mentalnych modeli, aby ułatwić sobie jego zrozumienie. Orędownicy tego konceptu argumentują, że takie konstrukcje, jak rynki, segmenty, konkurencyjne siły i bariery na wejściu są abstrakcjami, którym nadaje się znaczenie przez proces selektywnej percepcji i uproszczeń. Te procesy poznaje się dzięki doświadczeniu i konwencjonalnej wiedzy dzielonej przez przedstawicieli przemysłu. Ich poznanie jest wypaczone przez funkcjonalną stronniczość i złagodzone przez łatwy dostęp do danych. Jak dotąd ten konkurencyjny pogląd miał niewielki wpływ na badania w zakresie strategicznego marketingu, mimo istnienia przekonujących dowodów na znaczenie tych ustaleń.

Na zakończenie niniejszego podrozdziału w charakterze podsumowania przedstawiono ewolucję i rozwój koncepcji marketingowych oraz zmiany w postrzeganiu roli marketingu (tabela 1.6).

Potwierdzeniem tych koncepcji są także trafnie przedstawione zmiany postrzegania roli marketingu na przestrzeni lat – od lat dwudziestych XX wieku, kiedy to uważany był za wsparcie sprzedaży, przez fazę koncepcji segmentacji, instrumentów marketingowych, do lat sześćdziesiątych, gdy jego rolą stała się maksymalizacja zysku dzięki analizie uwarunkowań i opracowaniu do nich ofert przedsiębiorstw. Zmiany te interesująco opisuje M. Krzyżanowska (rysunek 1.5).

Należy stwierdzić, że dopiero lata siedemdziesiąte ubiegłego wieku, charakteryzujące się wzrostem znaczenia planów strategicznych w przedsiębiorstwie, znacząco podniosły rangę marketingu dzięki określeniu jego udziału w procesie tworzenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa (*corporate strategy*). Nie był to stan trwały, gdyż spadek znaczenia planowania strategicznego w latach osiemdziesiątych na rzecz procedur służących elastycznemu dostosowaniu się do zmieniających się warunków działania spowodował, że marketing zmienił nieco swoje znaczenie⁴⁵. Scentralizowany system podejmowania decyzji marketingowych w przedsiębiorstwie stopniowo zaczęto zastępować systemem zdecentralizowanym, polegającym na przesunięciu odpowiedzialności na poziom strategicznych jednostek biznesu (*Strategic Business Units* – SBU). Rola marketingu w tym nowym układzie polegała przede wszystkim na koordynacji różnych funkcji w przedsiębiorstwie, w tym głównie sprzedaży, finansów i prac badawczo-rozwojowych.

45 L. Garbarski (red.), *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, rozdział 2.

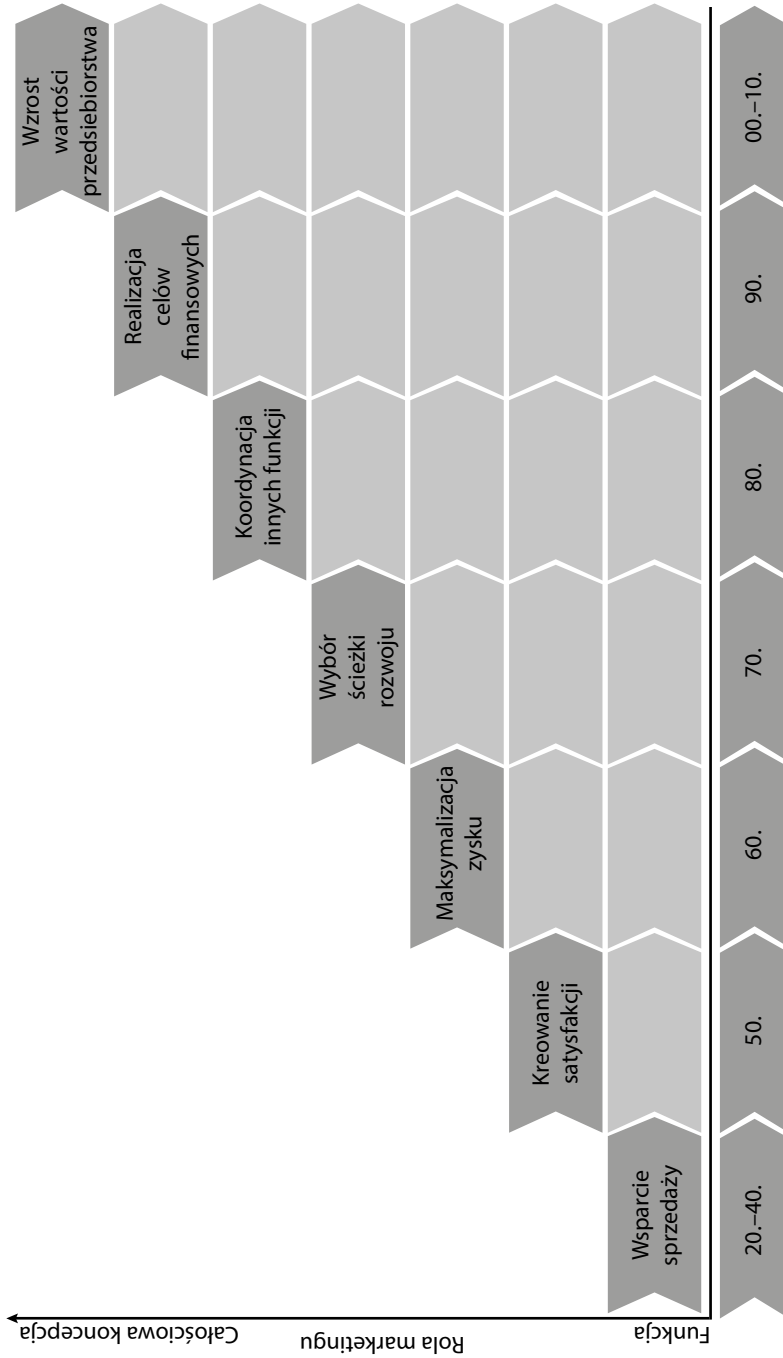
Tabela 1.6. Evolucja koncepcji marketingowych i roli marketingu

Lata 50. XX w.	Lata 60. XX w.	Lata 70. XX w.	Lata 80. XX w.	Lata 90. XX w.	Po roku 2000
Czasy powojenne	Czasy rozwoju gospodarki	Czasy turbulencji	Czasy niepewności	Czasy kontaktów osobistych	Czasy presji finansowej
<ul style="list-style-type: none"> – Miks marketingowy – Cykl życia produktu – Wizerunek marki – Segmentacja rynku – Koncepcja marketingu – Audyt marketingowy 	<ul style="list-style-type: none"> – Cztery P – Marketingowa krótkowzroczność – Marketing ukierunkowany na różne style życia – Poszerzona koncepcja marketingu 	<ul style="list-style-type: none"> – Targeting (ukierunkowanie) – Pozycjonowanie – Marketing strategiczny – Marketing usług – Marketing społeczny – Marketing zaangażowany społecznie – Makromarketing 	<ul style="list-style-type: none"> – Wojna marketingowa – Marketing globalny – Marketing lokalny – Megamarketing – Marketing bezpośredni – Marketing relacji z klientem – Marketing wewnętrzny 	<ul style="list-style-type: none"> – Marketing emocjonalny – Marketing doświadczeń – Marketing internetowy i e-biznes – Marketing sponsoringowy – Etyka marketingowa 	<ul style="list-style-type: none"> – Marketing skupiający się na ROI (zwrot z inwestycji) – Marketing oparty na wartości marki – Marketing oparty na wartości klienta – Marketing odpowiedzialny społecznie – Większa władza i wpływ klienta – Marketing wykorzystujący media społecznościowe – Plemienność – Marketing autentyczności – Marketing nastawiony na współtworzenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0*, s. 44.

W latach dziewięćdziesiątych, które przyniosły nasilenie się takich zjawisk, jak globalizacja, rozwój internetu i towarzyszący im wzrost stopnia natężenia konkurencji, doceniono zmienianie orientacji na nabywcę i nawiązywanie z nim długotrwałych relacji. Sformułowano wtedy postulat traktowania marketingu jako sposobu realizacji celów finansowych. Co najważniejsze, realizowano go w kontekście tworzenia wartości przedsiębiorstwa⁴⁶. Ten aspekt postrzegania roli marketingu jest istotny, ponieważ można go zaobserwować tak w krótkim okresie analizy działań marketingowych (np. w notowaniach akcji danej firmy na giełdzie), jak i w długim okresie, kiedy dopiero można dostrzec wyniki wielu działań. Stąd też istotne jest zastosowanie w praktyce i w badaniach naukowych marketingu szczegółowo przedstawianej w dalszej części pracy analityki marketingowej.

⁴⁶ M. Krzyżanowska, *Rola marketingu...*, s. 38.



Rysunek 1.5. Zmiany w postrzeganiu roli marketingu

Źródło: M. Krzyżanowska, *Rola marketingu w przedsiębiorstwach i organizacjach niekomercyjnych*, [w:] L. Garbarski (red.), *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 38.

1.6. Analityka marketingowa jako determinanta realnego funkcjonowania przedsiębiorstwa

Znaczącą publikacją dotyczącą analityki marketingowej jest książka T.H. Davenporta i J.G. Harrisa obejmująca problemy dotyczące konkurencyjności analitycznej, modelowe ujęcie etapów konkurencji oraz podział podstawowych narzędzi wchodzących w skład szeroko definiowanego *marketing intelligence*⁴⁷.

1.6.1. Pojęcie analityki i ocena stopnia konkurencji analitycznej

Autorzy wyżej wspomnianej publikacji przedstawili również opis pięciu etapów analitycznej konkurencji, wskazując przy tym, w jaki sposób firma niemająca prawie żadnych analitycznych zdolności może stać się poważnym analitycznym konkurentem. Etapy osiągania konkurencji analitycznej to:

- 1) etap analitycznie ograniczony,
- 2) analityka ukierunkowana/lokalna,
- 3) analityczne aspiracje,
- 4) firmy analityczne,
- 5) analityczni konkurenci.

Analityka to najważniejszy „kierowca” w procesie osiągania efektywności i kreowania wartości, a „analityczny mistrz” oznacza pełne konkurowanie analityczne⁴⁸. Istnieje możliwość szybkiego przejścia z jednego etapu do drugiego, jeśli tylko zatrudni się odpowiednich ludzi i kupi odpowiedni sprzęt. W trakcie takich działań najtrudniej zmienić podstawowe procesy biznesowe i zachowanie ludzi.

Używając słowa *analitika*, mamy na myśli wykorzystanie w szerokim zakresie danych, statystycznych i ilościowych analiz wyjaśniających oraz prognostycznych modeli i zarządzania opartego na faktach, w celu podejmowania decyzji i działań. Analityka może być sterowana przez ludzkie decyzje lub zautomatyzowana. Jest częścią tego, co nazywamy *business intelligence*: zbioru technologii i procesów, które wykorzystują dane, aby ułatwić zrozumienie i analizę biznesowych wyników. Jak sugeruje rysunek 1.6, *business intelligence* zawiera zarówno dostęp do danych, tworzenie raportów, jak i analitykę. Samo pojęcie *business intelligence*, które pojawiło się pod koniec lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku, oznacza narzędzia oprogramowania pozwalające pracownikom identyfikować, przekształcać i zachowywać dane (w branżowym

47 T.H. Davenport, J.G. Harris, *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, Harvard Business School Press, Boston 2007 oraz G. Golik-Górecka, *Konkurencja analityczna*, [w:] S. Makarski (red.), *Konsument a rynek. Efekty działań marketingowych*, „Handel Wewnętrzny” 2009, nr 6, s. 306–313.

48 T.H. Davenport, J.G. Harris, *Competing on Analytics...*, s. 8.

żargonie: ETL – *extract, transform, load*) do celów analitycznych i następnie udostępniać wyniki tych analiz w postaci raportów, ostrzeżeń i kart wyników⁴⁹. Istotne jest tu przytoczenie zależności między *business intelligence* a analityką.



Rysunek 1.6. Rysunek 1.6. *Business intelligence* a analityka
 Źródło: T.H. Davenport, J.G. Harris, *Competing on Analytics...*, s. 8.

Istnieje dużo różnych oprogramowań analitycznych, od relatywnie prostych statystycznych i optymalizacyjnych narzędzi w arkuszach kalkulacyjnych (np. Excel), statystycznych pakietów oprogramowań (np. Minitab), złożonych pakietów *business intelligence* (SAS, Cognos, BusinessObjects), prognostycznych, przemysłowych aplikacji (Fair Isaac), po analityczne i tworzące raporty moduły głównych systemów przedsiębiorstwa (SAP, Oracle). Dobre zdolności analityczne wymagają wysokich zdolności zarządzania informacją, by integrować, przekształcać i uzyskiwać dostęp do biznesowych danych transakcyjnych. Niektórzy postawiliby znak równości między analityką a analityczną technologią informacyjną, jednak jest to błędne założenie, gdyż to właśnie ludzkie i organizacyjne aspekty analitycznej konkurencji naprawdę ją wyróżniają/różnicują.

Davenport i Harris mocno akcentują fakt, że firmy w wielu branżach oferują podobne produkty i używają porównywalnej technologii, wysoko sprawne biznesowe procesy są zatem jednymi z ostatnich istniejących aspektów różnicowania. Wiele poprzednich, które były podstawą konkurencji, straciło aktualność. Przewaga unikalnej lokalizacji geograficznej nie ma znaczenia przy globalnej konkurencji, a chroniące regulacje prawne w dużej mierze nie są już dozwolone. To, co pozostało analitycznym konkurentom, to sprawienie, by ich przedsiębiorstwo funkcjonowało z maksymalną wydajnością i efektywnością, a podejmowane w nim decyzje były najtrafniejsze z możliwych⁵⁰.

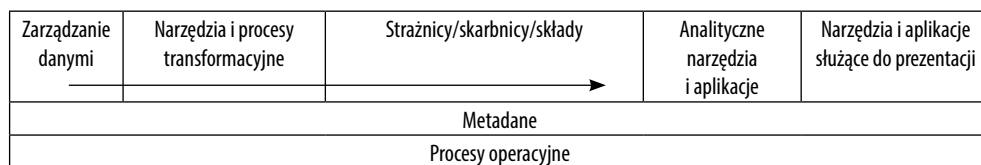
49 Tamże.

50 Tamże, s. 150.

Dalej autorzy stwierdzają, że analityka może wspomóc prawie każdy proces biznesowy. Jednak każda organizacja musi mieć jakąś wyróżniającą ją zdolność – proces biznesowy lub rodzaj decyzji. Może to być na przykład zdolność do szybszego identyfikowania najlepszych i lojalnych klientów lub zatrudnianie i promowanie najlepszych pracowników w sektorze. Z drugiej strony być może określone operacyjne procesy biznesowe nie różnią się zbyt od innych, ale wiadomo, że można rywalizować na polu podejmowania decyzji. Za pomocą analityki można wybrać na przykład najlepszą lokalizację dla swoich sklepów. Dobre decyzje są podejmowane zazwyczaj na podstawie analiz i systematycznie zbieranych danych.

Tak więc analityczni konkurenci to firmy, które wybrały jedną lub kilka wyróżniających je zdolności, na których opierają swoje strategie, a potem używają wielu danych, statystycznych i ilościowych analiz oraz podejmują decyzje oparte na faktach, by je wspierać i wdrażać. Kiedy w strategii kładzie się nacisk na zdolności, analityka może przenieść je na wyższy poziom. Na przykład Capital One nazywa swoje podejście do analitycznej konkurencji „strategią bazującą na informacji”.

Każda firma w każdej branży może stać się analitycznym konkurentem. Należy jednak zauważyć, że niektóre podmioty są bardziej „podatne” na zastosowanie analityki niż inne. Jeżeli przedsiębiorstwo generuje dużo danych transakcyjnych (np. usługi finansowe, podróże, transport, gry komputerowe, hazard), konkutowanie analityczne jest naturalną strategią (choć wiele firm jej nie stosuje). Jeżeli natomiast model przedsiębiorstwa jest oparty na trudnych do zmierzenia czynnikach, takich jak styl (w przemyśle zajmującym się modą) czy związki międzyludzkie (w branży zajmującej się poszukiwaniem osób na stanowiska kierownicze), to praca nad wdrożeniem strategii konkutowania analitycznego miałaby charakter przełomowy.



Rysunek 1.7. Rysunek 1.7. Struktura *business intelligence*

Źródło: T.H. Davenport, J.G. Harris, *Competing on Analytics...*, s. 158.

Celem dobrze zaprojektowanej strategii zarządzania danymi jest stworzenie przeświadczenia, poczucia pewności, że organizacja dysponuje właściwymi informacjami i dobrze je wykorzystuje. Duże firmy wydają miliony dolarów na systemy, które umożliwiają zbieranie danych z każdego możliwego źródła. Systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa, zarządzanie relacjami z klientami, transakcje materiałami wspomagającymi sprzedaż itp. umożliwiają pozostawienie śladu rewizyjnego każ-

dej transakcji czy wymiany w systemie informacyjnym. Wiele przedsiębiorstw kupuje także dane z zewnątrz – od dostawców zrzeszonych w takich konsorcjach, jak IRI, AC Nielsen (w branży konsumpcyjnej) czy IMS Health (w branży farmaceutycznej).

Przeładowanie systemów informacyjnych danymi może stać się poważnym problemem dla niektórych firm. Ale największym wyzwaniem dla efektywnego zarządzania danymi są „brudne” dane – niespójne, fragmentaryczne, bez kontekstu. W związku z tym przedsiębiorstwa konkurujące analitycznie poświęcają dużo uwagi procesom zarządzania danymi, na przykład Capital One szacuje, że 25% czasu pracy działu IT jest poświęcone tym kwestiom.

Wobec przedstawionej przez Davenporta i Harrisa ewolucji zdolności konkurencyjnej warto przytoczyć podział podstawowych narzędzi wchodzących w skład szeroko definiowanego *business intelligence*:

- 1) narzędzia *finance intelligence* – wykorzystywane do obsługi obszarów ekonomiczno-finansowych,
- 2) narzędzia *STEPP intelligence* – wspomagające przetwarzanie informacji z zakresu socjologii, technologii, ekonomii, polityki oraz czynników materialnych w perspektywie analizy słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa w wielowymiarowym otoczeniu społeczno-ekonomicznym⁵¹,
- 3) narzędzia *supplier intelligence* – wspomagające procesy związane z działalnością logistyczną,
- 4) narzędzia *marketing intelligence* – odpowiadające za doskonalenie działalności marketingowej,
- 5) pozostałe narzędzia⁵².

1.6.2. *Marketing intelligence* i typowe aplikacje analityczne w marketingu

W marketingu wykorzystuje się przede wszystkim narzędzia wspomagające badanie rynku oraz otoczenia firmy, badanie strategii konkurencji oraz budowanie trwałych relacji z klientami. Informacje na ten temat warto przytoczyć za autorskim artykułem pod tytułem *Konkurencja analityczna*⁵³.

Zasadniczym zadaniem realizowanym podczas wprowadzania *marketing intelligence* jest budowa systemów pozwalających na zachowanie i tworzenie odpowied-

51 A. Pollard, *Competitive Intelligence*, Pitman Publishing, New York 1998, s. 58.

52 A. Nowicki (red.), *System informacyjny marketingu. Modelowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 236.

53 G. Golik-Górecka, *Konkurencja analityczna. Czynniki definiujące konkurencję analityczną oraz etapy jej rozwoju*, „Handel Wewnętrzny”, czerwiec 2009, s. 306–312.

niej jakości danych. Stąd też wymienia się cztery grupy narzędzi, które umożliwiają gromadzenie i analizę danych na potrzeby użytkowników:

- 1) hurtownie danych i hurtownie tematyczne,
- 2) systemy wspomagania decyzji – narzędzia te posiadają funkcje prognostyczne i wykorzystują metody optymalizacyjne oraz możliwości konstruowania scenariuszy zdarzeń,
- 3) narzędzia do wielowymiarowej analizy danych (OLAP) – umożliwiające wykonywanie analiz prognostycznych i hipotetycznych,
- 4) narzędzia typu *data mining* – służące do automatycznego przeszukiwania zbiorów danych pod kątem odnajdywania ukrytych wzorców, sekwencji lub związków, które są niemożliwe do zidentyfikowania przy zastosowaniu prostych analiz⁵⁴.

W kontekście takiej koncepcji budowy *marketing intelligence* warto przedstawić propozycję aplikacji analitycznych wewnętrznych i zewnętrznych, opisaną przez Davenporta i Harrisa.

Do aplikacji wewnętrznych zostały zaliczone: zarządzanie finansami i rachunkowość, zarządzanie badaniami i rozwojem, zarządzanie produkcją oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Jako typowe analityczne aplikacje wykorzystywane w procesach wewnętrznych wymieniono: metodę ABC, statystyczne wnioskowanie Bayesa, biostymulacje, algorytmy optymalizacyjne, na przykład optymalizację portfela produktów, symulację Monte Carlo, analizę regresji wielorakiej, analizę sztucznych sieci neuronowych i analizę treści. Ważną aplikacją marketingową jest optymalizacja w analizie portfelowej produktów.

Z kolei do procesów zewnętrznych zostały zaliczone procesy znajdujące się na pograniczu zarządzania relacjami z klientem (CRM) i zarządzania łańcuchem dostaw (SCM).

W tych zewnętrznych procesach zawierają się aplikacje marketingowe wymienione poniżej:

- 1) CHAID (*Chi-square automatic interaction detection*) – ta technika statystyczna jest używana przy przydzielaniu klientów do określonych kategorii na podstawie wielokrotnych alternatywnych zmiennych;
- 2) analiza *conjoint* – jest ona przeważnie używana do tego, aby ocenić siłę i kierunek preferencji klienta dotyczących kombinacji atrybutów produktu i usługi;
- 3) analiza wartości klienta w czasie (*Life Value Analysis* – LVA) – w tej aplikacji używa się analitycznych modeli, aby oszacować wielkość zysku z posiadania jednego klienta (lub kategorii klientów), osiąganego przez cały okres zawierania z nim transakcji;

54 A. Nowicki (red.), *System informacyjny marketingu...*, s. 236.

- 4) eksperymenty rynkowe – używając bezpośrednich maili, promocji lub zmieniając stronę internetową, sprzedawcy testują zmienne w celu wyróżnienia tych, na które najsilniej reagują klienci w danej ofercie;
- 5) analiza regresji wielorakiej – najbardziej powszechna technika statystyczna przewidywania wartości zmiennej zależnej (np. sprzedaży) w relacji do jednej lub więcej niezależnych zmiennych (takich jak liczba sprzedających, temperatura, dzień miesiąca);
- 6) optymalizacja ceny (znana także jako płon zarządzania przychodem) – technika ta zakłada, że podstawową przypadkową zmienną zachowań klienta dokonującego zakupu jest cena; najważniejszą kwestią jest zwykle elastyczność cen lub odpowiedź (zmiany cieszące się powodzeniem) kupującego na wzrost lub obniżenie ceny;
- 7) eksperymenty na szeregach czasowych – te eksperymentalne projekty zwykły określać, czy warunki zostały zastosowane w określonym czasie i prowadziły do zmian badanych zmiennych⁵⁵.

Do typowych aplikacji analitycznych w marketingu można zaliczyć także przywoływane już analizy strategiczne, analizy portfelowe⁵⁶, wielowymiarową analizę portfelową, czyli Nawigator Strategiczny, symulator strategiczny, pakiety Industrial and Financial Systems (IFS) Applications, plan marketingowy z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego, na przykład MS Excel⁵⁷.

Należy przypomnieć, iż istnieją możliwości wspomagania zarówno budowy, jak i realizacji strategii marketingowych przedsiębiorstwa przez odpowiednio dobrany zestaw analiz dynamiki jego portfela oraz wykorzystanie ich aplikacji komputerowych. Można jednoznacznie stwierdzić, że istnieje wiele zalet wykorzystywania technologii informatycznych, a nawet strategii informatyzacji wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstw w różnych analizach portfelowych. Technologie te pozwalają prowadzić monitoring stanu równowagi portfelowej, będącej podstawą decyzji dotyczących badań i rozwoju nowych produktów, oraz monitoring realizacji strategii marketingowej przedsiębiorstwa⁵⁸. Są to: pakiet do wspomagania zarządzania strategicznego (ZSP), model wielowymiarowej analizy portfelowej we-

55 G. Golik-Górecka, *Konkurencja analityczna...*, s. 306–312.

56 Wykorzystywane do planowania i realizacji strategii marketingowych, takie jak BCG, DPM (*directional policy matrix* – macierz kierunków polityki – GE) czy też do sporządzania planów marketingowych, do przeprowadzenia których stosuje się między innymi pakiet do wspomagania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem (ZSP).

57 J. Rybicki, *Wielowymiarowy model analizy...*

58 G. Golik-Górecka, *Analizy portfelowe podstawą realizacji strategii marketingowych wspomaganych technologiami informatycznymi przedsiębiorstwa*, [w:] J. Kall, B. Sojkin (red.), *Zarządzanie produktem w warunkach globalizacji gospodarki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 74–80.

dług Rybickiego wraz z Nawigatorem Strategicznym⁵⁹, symulator strategiczny i IFS Application 2001.

W świetle powyższych rozważań można stwierdzić, że zdolności analityczne i przewaga konkurencyjna osiągnięta dzięki tym aplikacjom pozwalają na efektywne wykorzystywanie wskaźników marketingowych oraz zrozumienie ich wzajemnych relacji. Zagadnienia te będą przedmiotem zainteresowania w kolejnym rozdziale niniejszej pracy, traktującym o wskaźnikach marketingowych wykorzystywanych w analityce marketingowej. Najnowsza publikacja Davenporta⁶⁰ zawiera szczegółowe opracowanie ramowej koncepcji tworzenia skutecznej strategii dotyczącej danych, którą można stosować we wszystkich branżach i na wszystkich poziomach dojrzałości systemów zarządzania danymi. Zarządzanie danymi widziane „od kuchni” może nie wydawać się tak atrakcyjne jak opracowane za ich pomocą kolorowe tablice wskaźników i modele prognostyczne, jednak ma istotne znaczenie dla ich wysokiej efektywności. Jako takie powinno być przedmiotem zainteresowania nie tylko dyrektora do spraw danych. Zapewnienie mądrego zarządzania danymi jest obowiązkiem wszystkich członków ścisłego kierownictwa firmy, w tym również jej prezesa.

Wprawdzie publikacji na temat gospodarowania danymi w przedsiębiorstwach jest bardzo dużo, ale wiele z nich ma charakter techniczny i koncentruje się na nadzorze, najlepszych praktykach, narzędziach i tym podobnych kwestiach. Niewiele ramowych koncepcji zarządzania danymi skupia się na biznesowej działalności firmy. Koncepcja zarządzania danymi prezentowana w niniejszym opracowaniu nie tylko sprzyja efektywnemu wykorzystywaniu danych i właściwej alokacji zasobów, ale też pomaga zaprojektować czynności z zakresu zarządzania danymi w taki sposób, aby wspomagały one ogólną strategię organizacji.

Zdaniem Druckera surowe dane, którym przypisano znaczenie i cel, takie jak wskaźniki zatrzymania klientów, wielkość sprzedaży i koszty dostaw, mają ograniczoną wartość, dopóki nie zostaną zintegrowane z innymi danymi i przekształcone w informacje, którymi mogą się kierować decydenci⁶¹. Dane o wielkości sprzedaży przedstawione na tle historycznym lub rynkowym także nagle nabierają znaczenia – wskaźniki mogą rosnąć lub maleć w relacji do benchmarków albo też w wyniku wdrożenia konkretnej strategii.

Strategie firm powstawały w celu sprostania wyzwaniom płynącym z otoczenia i pokazania sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w sytuacji dostosowywania się do tych wyzwań. Im bardziej złożone stawało się otoczenie, im bardziej doj-

59 Rybicki J., *Wielowymiarowy model analizy...*

60 L. Dallemule, T.H. Davenport, *Skuteczna strategia korzystania z danych*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2017, s.78–79.

61 P. Drucker, *Managing for results*.

rzałe i rozwinięte firmy, tym bardziej doskonalono system planowania, przewidywania i poszukiwania pewności dla przyszłych działań.

Jak już wspomniano, w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach było ukierunkowane na planowanie. Dominowało w nich planowanie biznesowe i budżetowe, koncentrowano się przede wszystkim na planowaniu rozwoju, pozyskiwaniu kapitału i sporządzaniu budżetu operacyjnego oraz na kontroli finansowej. Jako podstawowe narzędzia zarządzania strategicznego wykorzystywano planowanie inwestycji, budżetowanie finansowe, prognozy ekonomiczne oraz programowanie liniowe. Sam proces zarządzania strategicznego odbywał się w ramach formalnych struktur i procedur, z preferowaniem perspektywy zarządzania finansowego jako najbardziej właściwym podejściem⁶².

1.6.3. Współczesne wykorzystanie analityki marketingowej

Systematyczne wykorzystywanie danych w marketingu rozpoczął Ch.C. Parlin około 1910 roku – było to związane z jego pracą nad reklamą dla Curtis Publishing Company w Bostonie⁶³. W latach dwudziestych i trzydziestych ubiegłego wieku na świecie powstały firmy zajmujące się marketingiem, takie jak Nielsen, Burke i GFK, korzystające z analityki, aby wspierać decyzje marketingowe swoich klientów. W latach siedemdziesiątych w marketingu zaczęto stosować duże dane (*big data*) i wprowadzono urządzenia do skanowania w punktach sprzedaży produktów IBM. Dostępność danych cyfrowych wzrosła w 1990 roku, kiedy powstała sieć WWW i Google, a wraz z uruchomieniem Facebooka, YouTube'a i wyprodukowaniem iPhone'a w latach 2000–2010 rozpoczęła się ewolucja analityki. Te nowe źródła danych są obecnie szeroko stosowane w analizach marketingowych ujmowanych także w dashboardach.

Prezentacja wskaźników w postaci dashboardów spotkała się z dużym zainteresowaniem. Podstawowym zamysłem wydaje się to, że sposób prezentacji złożonych danych może wpłynąć na zdolność kierownictwa do ponownego zapoznania się z kluczowymi wzorcami, zachowaniami i trendami rynkowymi.

Poprzednia dekada była okresem wstępnego zarządzania analitycznego wspomagane komputerowo pojedynczymi programami. Obecnie pojawiły się możliwości bardziej precyzyjnego pozyskiwania danych i informacji. Można też spodziewać się, że kolejne dziesięć lat będzie okresem przełamywania wielu barier technologicz-

62 T.H. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel (red.), *Strategic Management in the Innovation Economy. Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, Publics Publishing and Wiley-VCH, Erlangen 2006, za: M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, *Modele biznesu...*, s. 80.

63 Ch.C. Parlin, *Marketing Research Award*, American Marketing Association, Philadelphia 2010.

nych i wykorzystania całościowych rozwiązań, jakimi są *big data*, chmury obliczeniowe, *marketing balance scorecard* (MBSC) i dashboardy – zarówno menedżerskie, jak i analityczne.

Dashboardy, tablice wyników i to, co określane jest mianem promieni rentgenowskich, to zbiory wskaźników marketingowych i finansowych, które, zdaniem kierownictwa przedsiębiorstwa, są ważnym wskaźnikiem kondycji biznesowej. Dashboardy (inaczej deski rozdzielcze) są zaprojektowane tak, aby zapewnić dogłębne zrozumienie marketingowych aspektów biznesu.

W niniejszym opracowaniu podjęto przede wszystkim rozważania na temat marketingu i finansów w ujęciu wskaźników cząstkowych oraz złożonych danych i mierników w postaci dashboardu marketingowego (będzie to przedmiotem ostatniego rozdziału pracy). Ich celem jest dogłębne poznanie istoty interfejsu marketingowo-finansowo-informatycznego (MFTI), rozwiązania umożliwiającego lepsze zrozumienie i interpretację różnorodnych wskaźników, a także danych przedstawiających osiągnięcia firm i stwarzających szansę prognozowania dalszych trendów ich rozwoju. R. Venkatesan, P. Harris, R.T. Wilcom⁶⁴ bardzo trafnie określili, że wskaźniki marketingowe wraz ze wskaźnikami finansowymi dają możliwość dokładniejszego zrozumienia prowadzonej działalności biznesowej. Przytoczenie tego tematu jest tu konieczne, ponieważ przeanalizowanie wszystkich „promieni rentgenowskich” w pełnym zakresie wskaźników pozwala na kompleksową diagnozę i umożliwia podejmowanie trafnych decyzji.

Przeglądając literaturę dotyczącą analityki marketingowej, można było odnieść wrażenie pewnego zastoju, w sensie braku istotnie nowych propozycji, jakie pojawiły się wcześniej w publikacjach Davenporta i Jeffery’ego. Obecnie ta sytuacja uległa zmianie, pojawiło się kilka ważnych, interesujących publikacji anglojęzycznych i rodzimych. Niektóre z nich zostaną omówione poniżej.

Według Venkatesana, Harrisa i Wilcoma⁶⁵ analityka marketingowa nie jest nowym obszarem. Pozwala firmom wyjść poza zakres standardowych informacji zawartych w raportach finansowych, dostarczając wszechstronnych informacji o prowadzonej przez nie działalności oraz pozwalając właściwie zrozumieć model biznesu, w tym także działania marketingowe, na przykład na podstawie regresji, eksperymentów, testowania, przewidywania i optymalizacji. Nowością natomiast jest szersze korzystanie przez specjalistów z narzędzi analityki marketingowej. Dostępność szczegółowych danych klientów zmodyfikowała podejmowanie decyzji dotyczących wydatków na marketing w firmach. Wyrafinowana ekonometria, w połączeniu z bogatymi danymi o klientach i instrumentami marketingu mix, umożliwia

64 R. Venkatesan, P. Harris, R.T. Wilcom, *Cutting-Edge. Marketing Analytics. Real World Cases and Data Sets for Hands on Learning*, Pearson Education, New Jersey 2015, s.12

65 Tamże.

przedsiębiorstwom wprowadzanie osiągnięć nauki w dziedzinie, która tradycyjnie opierała się na intuicji menedżerów.

Venkatesan, Harris i Wilcom sugerują, że po przeczytaniu ich książki będzie można:

- 1) zrozumieć znaczenie analizy marketingowej w celu przewidywania, systematycznego podziału i przydzielania zasobów marketingowych,
- 2) wskazać, którzy analitycy będą mogli zajmować się tworzeniem predykcyjnych dashboardów dla organizacji,
- 3) zrozumieć wątpliwości dotyczące analityki opartej na danych wtórnych, a także zaakceptować kompromis w analizie kosztów i zysków oraz równowagi między analizą a intuicją,
- 4) dowiedzieć się, jak prowadzić analizę danych, wykorzystując regresję liniową, regresję logistyczną lub analizę klastrów, aby sprostać strategicznym wyzwaniom marketingowym.

Przywołani autorzy podkreślają ważność wszystkich trzech aspektów analizy marketingowej: analizy statystycznej, eksperymentów i intuicji menedżerskiej.

W kolejnej istotnej publikacji poświęconej analityce marketingowej, autorstwa M. Grigsby'ego⁶⁶, stwierdza się między innymi, że analiza marketingowa pozwala analitykom biznesowym i handlowcom odpowiedzieć na pytania, kto najchętniej kupuje i jaki jest najlepszy sposób sterowania zachowaniami kupujących, wykorzystując sprawdzone metody pomiaru, poprawiające skuteczność stosowanych programów marketingowych. Ponadto Grigsby pokazuje, że analityka marketingowa umożliwi optymalne wykorzystywanie statystyki, analizy i modelowania w celu zwiększenia skuteczności rutynowych działań marketingowych, począwszy od tworzenia docelowych list i segmentacji danych dla sprawdzenia skuteczności kampanii reklamowych i prognozowania popytu. Autor bada wiele typowych wyzwań marketingowych i demonstruje, jak stosować różne modele danych, aby osiągnąć trafne rozwiązania.

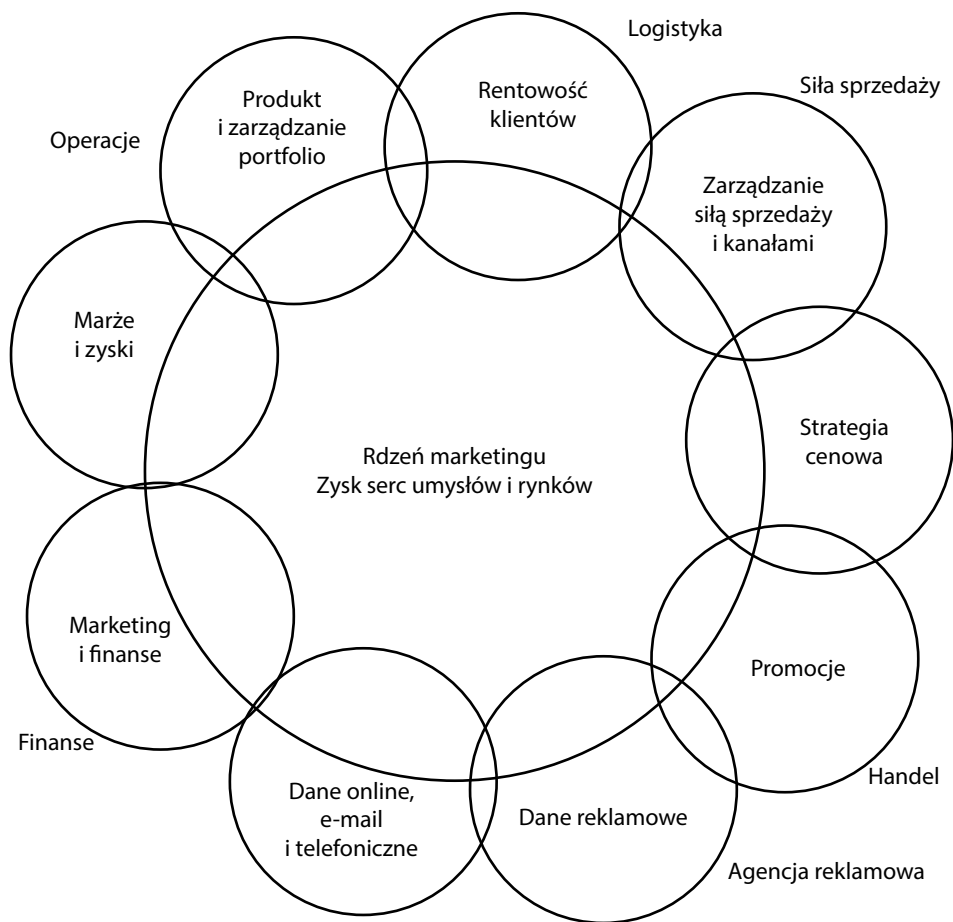
Według recenzentów przywołana powyżej książka jest dobrym przewodnikiem dla wszystkich zainteresowanych marketingiem analitycznym. Wprowadzenie do teorii i koncepcji korzystania z określonej techniki w celu rozwiązania konkretnego problemu pomaga czytelnikowi lepiej zrozumieć zastosowanie metod statystycznych w praktyce zarządzania. Szczegółowe opisy przypadków biznesowych, przedstawionych w formie historii, pozwalają poznać rzeczywiste modele analityczne przyjęte na potrzeby rozwiązania problemu. Grigsby identyfikuje powody, dla których menedżerowie i badacze rynku posługują się narzędziami marketingu analitycznego, a mianowicie:

- 1) dostrzegają związki między poszczególnymi wskaźnikami,
- 2) potrafią myśleć w kategoriach przyczyn i skutków.

66 M. Grigsby, *Marketing Analytics. A Practical Guide to Improving Consumer Insights Using Data Techniques*, Kogan Page, London 2015, s. 232.

Grigsby podkreśla, że najważniejsze jest dostrzeżenie przez analityków powodów wchodzenia przez określone wskaźniki marketingowe i finansowe w interakcje z innymi, a także umiejętność określenia związków przyczynowych w kategoriach ilościowych. Uważa on, że jest to właściwy sposób myślenia o realiach rynkowych. Istotne jest odkrywanie elastyczności i określanie sił zachodzących w tych interakcjach.

Badania klientów i rynku



Rysunek 1.8. Wskaźniki marketingowe: marketing jako rdzeń organizacji

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: P.W. Farris, N.T. Bendle, Ph.E. Pfeifer, D.J. Reibstein, *Marketing Metrics...*, s. 11.

Z kolei P.W. Farris i współautorzy przedstawiają w publikacji *Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance*⁶⁷ pomiar działań marketingowych za pomocą graficznej prezentacji struktury wskaźników marketingowych firmy. Demonstruje ona wewnętrzną naturę wszystkich wskaźników opisujących w sposób szczegółowy zarówno programy marketingowe, jak i centralną rolę klienta. Szersze ujęcie dotyczące analityki marketingowej i zakresu jej problemów oraz skoncentrowanie się na szczegółowych wskaźnikach rezultatów działań marketingowych tworzą spójny obraz wszelkich analityk marketingowych, co przedstawia rysunek 1.8.

Farris i współautorzy pomagają wybrać właściwe wskaźniki marketingowe w odniesieniu do każdego celu, a także używać modeli i kokpitów menedżerskich (dashboardów lub pulpity) do translacji określonych danych liczbowych na praktykę zarządzania. Wskazują przykłady pomiaru wartości marki, znaczenia pomiaru wartości niematerialnych, praktycznego ujęcia kwantyfikacji wartości informacji, a ponadto prowadzą rozważania dotyczące danych sieciowych, mobilnych i cyfrowych oraz rozszerzonego zakresu metodyki określania stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału *ROI* w działania marketingowe. W publikacji tej istotne jest to, że autorzy pokazują, jak korzystać z kokpitów menedżerskich, aby móc obserwować dynamikę rynku z różnych perspektyw, optymalizować plany działań marketingowych i realizację przyjętych rozwiązań. Wskazują również sposoby budowania kompleksowych modeli wspierających planowanie i maksymalizowanie korzyści płynących z podejmowania każdej decyzji marketingowej.

Dla prowadzonych przez autorkę niniejszej pracy eksploracji naukowych bardzo ważna jest również publikacja S. Sorgera *Marketing Analytics: Strategic Models and Metrics*⁶⁸, w której przedstawił on interesujące modele strategii i „miękkich” wskaźników rynkowych, a także omówił bardzo istotną kwestię wykorzystywania przez wiele firm dashboardów, zarówno w odniesieniu do całej firmy, jak i jej działań marketingowych.

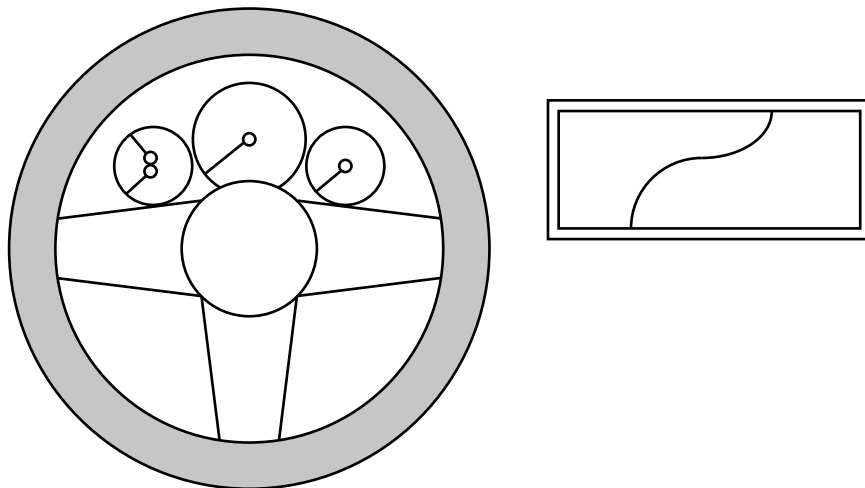
Autor uważa, że choć dostępne są liczne wskaźniki rynkowe, to powinno się dążyć do zachowania należytej ostrożności przy podejmowaniu na ich podstawie określonych decyzji. Powołuje się przy tym na wypowiedź A. Einsteina: „Wszystko, co można policzyć, niekoniecznie liczy się. Wszystko, co się liczy, niekoniecznie musi być liczone”⁶⁹. Ponadto przedstawia zasadnicze czynniki wspomagające wykorzystanie analityki marketingowej. Są to:

67 P.W. Farris, N.T. Bendle, Ph.E. Pfeifer, D.J. Reibstein, *Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance*, Pearson Education, Upper Sadle River 2016.

68 S. Sorger, *Marketing Analytics: Strategic Models and Metrics*, CreateSpace Independent Publishing Platform, California, 31 January 2013, s. 2.

69 Tamże.

- 1) dopuszczalność (*accountability*),
- 2) prezentacja oparta na danych (*data-driven presentations*),
- 3) zbiory dużych, zmiennych i różnorodnych danych (*massive data*),
- 4) dostępność danych online (*online data availability*),
- 5) zmniejszone zasoby (*reduced resources*).



Rysunek 1.9. Automatyczny dashboard z elementami (po lewej) i jednostką GPS (po prawej)

Źródło: S. Sorger, *Marketing Analytics...*, s. 2.



Rysunek 1.10. Główne czynniki napędzające wykorzystanie analityki marketingowej

Źródło: S. Sorger, *Marketing Analytics...*, s. 4.

Poniżej omówiono, za przywołanym autorem, czynniki powodujące rosnącą akceptację dla kompleksowych analiz marketingowych.

Dopuszczalność. Organizacje szukają sposobów na zwiększenie produktywności w celu obniżenia kosztów i poprawienia rentowności. W poprawie produktywności dyrektor generalny (*chief executive officer* – CEO) kieruje się starym powiedzeniem: „pomiar ułatwiają realizację działań”. W wojsku oficerowie interpretują tę sentencję, twierdząc, że „ludzie nie robią tego, czego oczekujesz, lecz to, co kontrolujesz”. W związku z tym w praktyce biznesowej podejmowane są działania w tych segmentach rynku, które są odpowiedzialne za zapewnienie wymiernych rezultatów działań marketingowych.

Prezentacja oparta na danych. Podobnie jak w przypadku poprzedniego czynnika kierownictwo firmy chce potwierdzić, że decyzje, które mogłyby wpłynąć na rentowność organizacji (np. zwiększone wydatki marketingowe), są oparte na solidnych, zweryfikowanych danych.

Zbiory dużych, zmiennych i różnorodnych danych. Wiele organizacji jest zalewanych danymi trudnymi do przetworzenia w czasie rzeczywistym. Na przykład niektóre bazy danych klientów mają ponad terabajt rozmiaru. Skuteczne organizacje starają się jednak wykorzystywać wszystkie te dane.

Dostępność danych online. Obecnie badacze rynku i osoby odpowiedzialne za podejmowanie działań marketingowych mają możliwość uzyskania dostępu do ogromnej liczby danych w chmurze. Dostępność online poprawia szybkość i wygodę pracy z danymi. W wysoce konkurencyjnym świecie biznesu, w którym liczy się każda sekunda, jest to ogromna zaleta.

Zredukowane zasoby. Obecnie w organizacjach analizowany jest każdy wydatek przeznaczony na działania marketingowe. Osoby odpowiedzialne za marketing w firmie muszą przedstawiać rezultaty swoich działań w regularnie sporządzanych raportach, jeśli chcą zachować budżet marketingowy bez zmian lub go zwiększyć.

Kolejna publikacja związana z problemami poruszonymi w niniejszym opracowaniu – *Easy Ways Every Marketer Can Use Customer Analytics and Big Data Hardcover* autorstwa O. Artuna i D. Levina⁷⁰ – przynosi ujęcie analizy predykcyjnej bezpośrednio wskazujące na to, że może ona sprawić, iż spersonalizowany marketing stanie się rzeczywistością. W przywołanej publikacji wskazano, że *predictive marketing* jest narzędziem stosowanym w przygotowaniu analityki marketingowej przez duże i małe organizacje, oferujące praktyczne wskazówki i strategie natychmiastowego wdrożenia bardziej spersonalizowanego marketingu. Zmienia to podejście do paradygmatu marketingowego; autorzy przedstawiają plan przejścia od marketingu kreatywnego do marketingu opartego na zgromadzonych rynko-

70 O. Artun, D. Levin, *Predictive Marketing: Easy Ways Every Marketer Can Use Customer Analytics and Big Data Hardcover*, Wiley, Hoboken 2015.

wych danych i od uniwersalnego rozwiązania problemów rynkowych do rozwiązania „skrojonego na miarę” indywidualnego podmiotu oraz od kampanii marketingowych do doświadczeń klientów w czasie rzeczywistym. Dzięki programom w analityce marketingowej można dowiedzieć się, jak korzystać z technologii uczenia się, aby zwiększyć liczbę klientów, oraz jak identyfikować i ponownie angażować zagrożonych lub straconych klientów, wdrażając łatwe, zautomatyzowane podejście do analizy predykcyjnej. W przywołanej książce autorzy skupiają się na konkretnych działaniach pomagających zrozumieć to rewolucyjne, w świetle dotychczasowego paradygmatu marketingu i praktyki biznesowej, podejście do doświadczenia klienta i właściwie je wykorzystywać.

Z kolei artykuł M. Wedla i P.K. Kannana⁷¹ zawiera omówienie historii rozwoju analiz marketingowych i opis najnowocześniejszych technik modelowania danych ustrukturyzowanych i nieustrukturyzowanych. Autorzy krytycznie odnieśli się do metod analityki marketingowej opartej na uporządkowanych i nieustrukturyzowanych danych wykorzystywanych do wspierania decyzji marketingowych. Opisali ponadto możliwości badawcze i wyzwania związane z analizami, podejmowane dla zoptymalizowania wydatków rynkowych na potrzeby kompozycji marketingowej g-mix, analiz w zakresie personalizacji, a także pod kątem prywatności i bezpieczeństwa danych. Omawiali również implikacje dla organizacji, które chcą wdrożyć analitykę marketingową opartą na zbiorach dużych, zmiennych i różnorodnych danych oraz identyfikują trendy, które będą kształtować analitykę marketingową jako dyscyplinę naukową i programy nauczania nowoczesnego marketingu.

Autorzy podjęli także próbę krytycznej analizy zakresu, w jakim poszczególne metody analityczne są stosowane w środowisku dużej liczby różnorodnych danych wspierających podejmowanie decyzji marketingowych w głównych domenach działalności biznesowej współczesnych przedsiębiorstw. Autorzy interesująco definiują marketing analityczny jako wykorzystujący metody pomiaru, analizowania, przewidywania i zarządzania wynikami w celu maksymalizacji stopy zwrotu z inwestycji ROI w działania marketingowe.

Warto zwrócić uwagę na rozważania dotyczące granic analityki marketingowej, które w coraz większym stopniu obejmują niezorganizowane duże zbiory danych wymagających technik rozszerzających, wychodzących poza konwencjonalne metody statystyczne i ekonometryczne. Rozwój technologii informatycznych, techniki uczenia się głębokiego i technik obliczeniowych w połączeniu z rozwojem modeli statystycznych i ekonometrycznych, dają impuls do stworzenia analitycznego marketingu nowej generacji. Stąd też bardzo interesująco została przedstawiona współczesna diagnostyczna ścieżka *big data* na potrzeby marketingu analitycznego

71 M. Wedel, P.K. Kannan, *Marketing Analytics for Data Rich Environments*, „Journal of Marketing” 2016, special issue, vol. 80.

go. Autorzy przedstawiają, jak duże zbiory różnorodnych danych są wykorzystywane w analizie marketingowej, stale poszerzającej swój zakres i przynoszącej korzyści, szczególnie dla wspierania długoterminowych celów przedsiębiorstwa. Ścieżka ta ma kształt lejka, którego podstawą jest kilka wskazań. Rozpoczyna się od danych wewnętrznych (głównie ustrukturyzowanych), które obejmują analizę reklamy, analizę CRM, analizę sprzedaży, analizę marketingu mix, segmentację oraz testowanie stron internetowych. Stopniowo ku górze rozszerza się, osiągając szerokość diagnostyczną ujmującą wyszukiwanie słów kluczowych w wyszukiwarkach internetowych, analizę rekomendacji, analizę efektów personalizacji ofert, profilowanie i targetowanie behawioralne, analizę stron internetowych. Dalej ujmowane są współczesne analizy mediów społecznościowych, analiza danych z urządzeń mobilnych GPS, analiza opinii i recenzji online, wywiad konkurencyjny i analiza sieci. Zmierzając do danych zewnętrznych (głównie nieustrukturyzowanych), pojawia się analiza trendów, sentymentu, atrybucji i konwersji, ścieżek zakupowych oraz re-targeting.

W polskich publikacjach poświęcono niewiele miejsca tym zagadnieniom, co zostanie opisane w kolejnym rozdziale. Według wiedzy autorki niniejsza publikacja jest pierwszą w polskim piśmiennictwie tak kompleksowo potraktowaną próbą opisaną nowego paradygmatu marketingu wynikającego z zastosowania w praktyce biznesowej interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego.

2. Interfejs marketingowo-finansowo-technologiczny (MFTI)

*Tam, gdzie panuje ogromna chęć uczenia się,
z natury rzeczy mamy do czynienia z mnóstwem dyskusji,
bogatym piśmiennictwem i różnorodnością poglądów;
dla zacnych ludzi bowiem poglądy to nic innego,
jak stale pogłębiana wiedza.*

John Milton

Wprowadzenie

W świetle ewolucji analityki marketingowej należy przedstawić ideę i główne założenia interfejsu marketingu, finansów i technologii informatycznych (*Marketing-Finance-Technology Interface*), integrującego różne modele analiz portfelowych, a także wnioski wynikające z przeprowadzonych na świecie badań nad praktyką jego stosowania. W tym celu dokonano wyczerpującego przeglądu literatury anglosaskiej i polskiej, systematyzując ją według zidentyfikowanych uprzednio obszarów problemowych i porządkując w układzie chronologicznym.

W praktyce funkcjonowania współczesnych organizacji coraz częściej można zaobserwować zjawisko odgrywania przez działy marketingu roli integrującej działalność całej firmy⁷². Dzięki stworzeniu spójnego systemu informacyjnego możliwa jest efektywna współpraca różnych działów organizacji, odpowiedzialnych na przykład za badania i rozwój, sprzedaż, finanse, edukację czy działalność wydawniczą. Sprawne połączenie rezultatów ich działań umożliwia z kolei czytelne wyartykułowanie propozycji unikalnej wartości dla klienta i wspiera realizację zakładanej strategii biznesowej.

W związku z tym działalność marketingową analizuje się obecnie w sposób przypominający spojrzenie inwestora finansowego na portfel podejmowanych przez niego inwestycji. W ramach zaakceptowanego budżetu na marketing szacuje się stopę zwrotu z poszczególnych wydatków, na przykład na marketing bezpośredni, reklamę online czy promocję sprzedaży, i planuje oraz racjonalizuje je tak, aby zmaksymalizować wartość portfela inwestycji marketingowych.

Takie podejście do nakładów na marketing, określane niekiedy jako „mentalność portfolio” czy „mentalność macierzowa”, dotyczy nie tylko działań marketingowych, ale i innych obszarów działalności organizacji, której rezultaty znajdują od-

72 G. Żółtaniecka, *Na rogu Matrix i Research*, 31.12.2007, <https://www.internetstandard.pl/news/Na-rogu-Matrix-i-Research,322880.html> [dostęp: 28.09.2010].

zwierciedlenie w analityce marketingowej i jednocześnie w analizach portfelowych. Podejście to obejmuje w zasadzie całość działań organizacji i wszystkie aspekty procesu formułowania, wdrażania, realizacji oraz kontroli jej strategii, a także redefiniowania jej i elastycznego wprowadzania strategicznej zmiany. Powinno się ono przełożyć na możliwości zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

Zarysowana powyżej koncepcja pomiaru skuteczności podejmowanych działań marketingowych, czy szerzej biznesowych, zakłada zwiększenie produktywności tych działań i umożliwia przejrzyste raportowanie ich rezultatów. Wymaga to jednak dysponowania przez organizację odpowiednimi wskaźnikami określającymi podstawowe parametry działalności organizacji i wskaźnikami skuteczności zarządzania w kontekście celów, które firma chce osiągnąć. W związku z tym pojawia się konieczność opracowywania różnych wersji kart/tablic wyników (*scorecards/dashboards*), pozwalających na kompleksową ocenę efektywności funkcjonowania organizacji⁷³.

Ujęte w kartach/tablicach wyników różnorodne wskaźniki, chociaż pokazują wartość dla konsumenta, to same jednak tej wartości nie tworzą – mierzą jedynie aktywności biznesowe, które tworzą wartość dla konsumenta. Pomagają jednocześnie zrozumieć, co dzieje się w poszczególnych sferach działalności organizacji, która z reguły ma skomplikowaną strukturę. Oczywiście za zestawem wskaźników adekwatnych do przyjętego modelu biznesu musi podążać strategia.

Analityczne portfele i wykorzystywane wskaźniki pozwalają na sprzężenie działalności organizacji z jej wynikami, czyli umożliwiają pomiar działań i celów organizacyjnych. Dzięki tym sprzężeniom i ich odwzorowaniom w analizach portfelowych łatwiej jest zidentyfikować potrzeby organizacji dotyczące jej szybkiej adaptacji do zachodzących zmian w bliższym i dalszym otoczeniu, redefiniowania strategicznych ram działalności oraz formułowania strategii i realizowania zadań biznesowych.

Ważne jest przy tym, aby zasadność zmiany poszczególnych strategii i zadań w stosunku do pierwotnych celów mogła zostać jak najszybciej poddana ocenie, tak aby w jak najkrótszym czasie przygotować organizację do wymogów zmieniającego się środowiska. Konieczne jest zatem ujmowanie wielu subprocesów organizacyjnych w różnych modelach portfelowych z uwagi na fakt uwzględniania przez strategów różnych opcji biznesowych i dokonywania wyboru najbardziej właściwych spośród nich, a także określania sposobów ich realizacji. Istotną rolę w rozwiązywaniu tych problemów może odegrać interfejs marketingowo-finansowo-technologiczny (MFTI), który dzięki swojej kompleksowości i odwzorowaniu złożoności

73 Należy jednak pamiętać, że karta wyników jest użytecznym narzędziem zarządzania wyłącznie w sytuacji dostępu do wiarygodnych i rzetelnych danych, z których korzysta się przy jej budowaniu. Ponadto to narzędzie stanowi jedynie wsparcie niezbędne do podejmowania przez menedżerów racjonalizowanych decyzji. W praktyce zarządzania równie ważna jak analityka biznesowa jest ludzka intuicja.

oraz powiązań występujących między różnymi decyzjami i procesami jest przydatny we wskazywaniu analitycznych rozwiązań pojawiających się problemów.

Podsumowując powyższe uwagi wstępne na temat źródeł idei MFTI, należy podkreślić znaczenie nowego podejścia do marketingu zaproponowanego przez P. Doyle'a – chodzi o marketing wartości, wymuszający *de facto* zarządzanie wartością/wartościami dla klienta. Podejście to oznacza z jednej strony tradycyjne powiązanie z portfelem produktów, z drugiej zaś odejście od portfela produktów na rzecz portfela klientów (może być zatem traktowane także jako pochodna portfela produktów). Jednocześnie możliwe jest przeprowadzenie pomiaru wartości klienta również w przypadku klienta masowego (np. obliczenie wartości przypadającej na punkt sprzedaży według metody Kaplana i Nortona lub ABC).

2.1. Idea koncepcji MFTI – różnorodne nurty badawcze

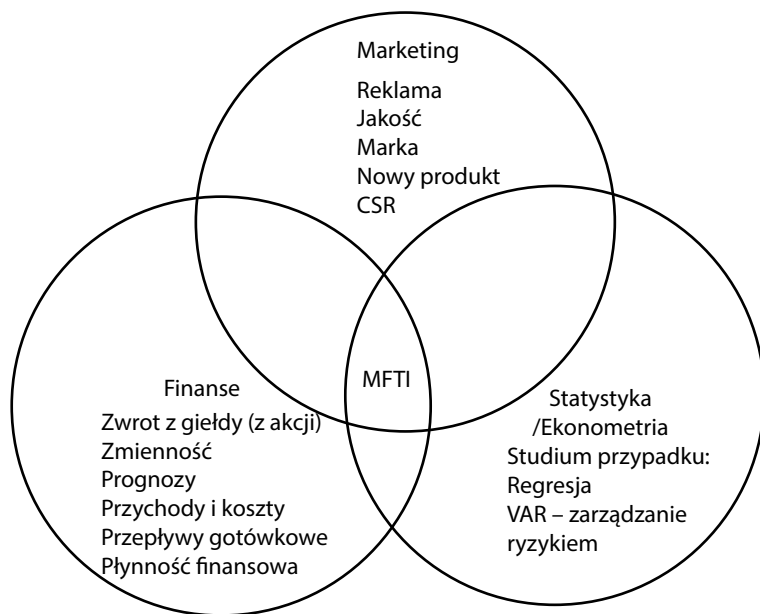
W literaturze z zakresu rachunkowości zarządczej, finansów, marketingu i informatyki coraz częściej pojawiają się opracowania dotyczące zarówno strategii marketingowej i finansowej, jak i informatycznej przedsiębiorstwa. Prezentuje się w nich wzajemnie powiązane problemy, hierarchiczną i przekrojową spójność między różnymi poziomami zarządzania ze względu na występujące między nimi związki przyczynowo-skutkowe (sprzężenia zwrotne)⁷⁴.

Synergia różnych działań podejmowanych w przedsiębiorstwie przynosi wymierne wyniki rozwoju przedsiębiorstwa i wzrostu jego wartości. W tym kontekście zasadne jest użycie określenia *interfejs* jako polskiego odpowiednika angielskiego słowa *Interface*, które tłumaczone na język polski oznacza styk. Jeżeli pod pojęciem *interfejs* można rozumieć także urządzenie pozwalające na komunikację z dwoma innymi urządzeniami, to mogłoby ono oznaczać model związków pozwalających również na łączenie marketingu i finansów. Należy jednak sądzić, że lepsze będzie to pierwsze, prostsze tłumaczenie terminu jako styk.

Spoglądając na ewolucję myślenia strategicznego, można stwierdzić, że podejście portfelowe, wywodzące się z lat sześćdziesiątych XX wieku, zarówno w teorii, jak i w praktyce dotyczy klasycznych ujęć produktowo-rynkowych. Obecnie odnotowuje się dalsze etapy jego rozwoju, które odnoszą się do nowych ujęć współczesnych

74 Zob. G. Golik-Górecka, *Interfejs marketingowo-finansowy w analizach portfelowych wspomagających strategię marketingowe*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Marketing. Problemy teorii i praktyki marketingu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 33, s. 42–54, oraz też, *Interfejs marketingowo-finansowy jako przedmiot badań integrujący metody analiz portfelowych*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Nauki o zarządzaniu. Badania rynkowe*, t. 6, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 161, s. 92–103.

problemów marketingowych związanych z marką, wartością klienta, wartości dla klienta, polityką kierunkową dotyczącą kluczowych umiejętności marketingowych, interesariuszy czy wartości firmy. Zagadnienia te wywodzą się z dwóch kluczowych obszarów zarządzania: marketingu, przyjmującego perspektywę na zewnątrz, oraz finansów, w których dominuje kierunek do wewnątrz.



Rysunek 2.1. Komponenty interfejsu marketingowo-finansowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Jin-Woo, M. Richarme, G. Golik-Górecka, *Interfejs marketingowo-finansowy w analizach portfelowych wspomagających strategię marketingowe*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Marketing. Problemy teorii i praktyki marketingu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 33, s. 42–54.

Interfejs⁷⁵ tworzą marketingowe, finansowe i informatyczno-statystyczne obszary aktywności organizacji oraz wspólny nowy teren lub przestrzeń możliwości, którą tworzą te trzy obszary działania, z mieszczącą się w niej platformą wzrostu każdej firmy⁷⁶. Oznacza to, że na połączeniu dwóch okręgów powstaje nowy obszar działania (rysunek 2.1). Między marketingiem i finansami tworzy się przestrzeń planów, budżetów, realizacji, kontroli i analityki marketingowej. Kolejny obszar, który poja-

⁷⁵ Pod pojęciem *interfejs* można rozumieć także urządzenie pozwalające na komunikację z dwoma innymi urządzeniami, może ono oznaczać również model związków pozwalających na łączenie marketingu i finansów.

⁷⁶ Platforma może być traktowana w kategoriach modelu biznesowego i oznaczać samodzielną jednostkę biznesową, której zadaniem jest budowa platformy wzrostu i poszukiwania szans poza obszarami działalności obecnych jednostek biznesowych.

wia się między marketingiem a statystyką i ekonometrią/informatyką, to wszystkie programy, cały system informacji marketingowej, wszelkich wskaźników marketingowych. Trzeci obszar – między finansami a statystyką i informatyką – to system informacyjny rachunkowości zarządczej⁷⁷. Na połączeniu tych trzech okręgów znajduje się właśnie ten nowy obszar działania, obejmujący marketing, finanse oraz statystykę i ekonometrię. Ten obszar działań interfejsu łączy się także z analityką – zarówno ze zintegrowanymi analizami strategicznymi, jak i ze zintegrowanym w szerszym słowa znaczeniu zarządzaniem strategicznym, obejmującymi właśnie dashboardsy menedżerskie i analityczne. Interfejs ten jest oznaczony w opracowaniu jako MFTI.

Konstruując interfejs marketingowo-finansowy i analizując jego elementy składowe, konieczne jest odniesienie się do relacji między finansami i rachunkowością. Finanse i rachunkowość są często traktowane jako osobne dziedziny wiedzy i odrębne dyscypliny o charakterze stosowanym. Nie budzi jednak wątpliwości powszechne przekonanie, że są to obszary refleksji teoretycznej i działalności praktycznej, które wzajemnie się przenikają i dlatego należałoby dokonać ich klasyfikacji pod kątem istniejących powiązań i łączących je relacji.

Jedną z nielicznych definicji finansów nawiązujących bezpośrednio do rachunkowości jest propozycja S. Flejterskiego, który uważa, że:

[...] obecnie finanse są pojmowane szerzej – jako ogół zjawisk pieniężnych powstających w związku z gospodarczą i społeczną działalnością ludzi. [...] Finanse można określić jako ogół zjawisk i stosunków finansowych powstających w związku z tworzeniem, transferem, gromadzeniem i wydatkowaniem środków pieniężnych⁷⁸.

Wśród wielu zjawisk pieniężnych Flejterski wymienia ujmowanie dochodów i wydatków w rachunkowości. Z kolei Z. Fedorowicz, określając zjawiska pieniężne wchodzące w zakres pojęciowy finansów, wyróżnia wśród nich te, które mają swoje odzwierciedlenie w ewidencji księgowej i statystyce (ujęcie retrospektywne), a także różnego rodzaju plany i prognozy finansowe (ujęcie prospektywne)⁷⁹. Tym samym autor ten wskazuje na istnienie wzajemnych, choć ograniczonych relacji między

77 Podejście do komponentów interfejsu marketingowo-finansowego autorstwa Jin-Woo Kima i M. Richarme'a, *Linking marketing activities to shareholder value: philosophical and methodological issues*, „Journal of Management & Marketing Research” 2010, vol. 5 oraz autorskie wskazanie na nową platformę wzrostu utworzoną przez te wspólne tereny działania.

78 S. Flejterski, *Metodologia finansów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 55–56.

79 Z. Fedorowicz, *Istota i funkcje finansów*, [w:] J. Ostaszewski (red.), *Finanse*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 15.

współczesnymi finansami i rachunkowością. W podejściu S. Owsiaaka, opisującego finanse w wymiarze makroekonomicznym, brakuje bezpośredniego wskazania na związki finansów z rachunkowością⁸⁰. Także Z. Bodie i R.C. Merton w swoim opracowaniu pt. *Finanse* tylko pośrednio odnoszą się zagadnień z zakresu rachunkowości, charakteryzując poszczególne składniki sprawozdania finansowego i opisując zasady wyceny majątku, nie wskazując jednak na rolę, jaką pełni rachunkowość w systemie finansowym⁸¹.

Autorzy przywołanych publikacji z zakresu finansów sytuują rachunkowość na marginesie swoich rozważań lub uznają ją za część dyscypliny, jaką jest nauka o finansach. W literaturze przedmiotu rachunkowość najczęściej nie jest jednak wymieniana wśród dyscyplin wchodzących w zakres nauki o finansach⁸². Również Polska Klasyfikacja Tematyczna w dziale 060000 „Nauki ekonomiczne. Ekonomika” wyróżnia podgrupy 062500 „Nauka rachunkowości. Rachunkowość” i 062700 „Nauka finansów. Nauka bankowości”⁸³.

Mimo to należy zauważyć, że wszyscy zajmujący się finansami, zwłaszcza finansami w wymiarze mikroekonomicznym, akceptują w zasadzie pogląd, że finanse i rachunkowość są ze sobą powiązane i że traktowanie ich jako osobnych dziedzin życia gospodarczego i odrębnych dyscyplin naukowych nie ma uzasadnienia. Na przykład K. Jajuga, mimo że nie wymienia rachunkowości jako jednej z dyscyplin szczegółowych nauki o finansach⁸⁴, to jednak wyraźnie zaznacza:

[...] iż w ramach wszystkich wyróżnionych dyscyplin (oprócz finansów osobistych) można wyodrębnić jeszcze jeden dział, jakim jest rachunkowość (*accounting*). Mówimy zatem o rachunkowości przedsiębiorstw, rachunkowości banków, rachunkowości ubezpieczycieli, rachunkowości sektora publicznego⁸⁵.

80 S. Owsiak, *Podstawy nauki finansów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 21.

81 Z. Bodie, R.C. Merton, *Finanse*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 22.

82 Zob. S. Flejterski, *Metodologiczny status współczesnej nauki finansów*, [w:] S. Owsiak (red.), *Finanse jako przedmiot badań interdyscyplinarnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 20.

83 Tamże, s. 41.

84 Dokonując podziału dyscyplin szczegółowych w nauce o finansach ze względu na kryterium przedmiotu, wyróżnia on finanse publiczne, finanse przedsiębiorstw, bankowość, ubezpieczenia i finanse osobiste. Również w klasyfikacji według kryterium metodycznego przywołany autor nie uwzględnił rachunkowości, mimo że takie dyscypliny szczegółowe finansów, jak ekonomia finansowa czy matematyka finansowa mają z rachunkowością wspólne obszary zainteresowań. Zob. K. Jajuga, *Elementy nauki o finansach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 15.

85 Tamże, s. 17.

Jest to jedno z nielicznych znanych autorce niniejszego opracowania stwierdzeń, w którym reprezentant finansów wymienia rachunkowość jako integralną część tej dyscypliny naukowej.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że rachunkowość nie jest wymieniana jako subdyscyplina przez wielu współczesnych przedstawicieli nauki o finansach, ale wynika to raczej z oczywistego związku tych dwóch dziedzin nauki niż z drastycznych różnic między nimi czy braku wzajemnych relacji i powiązań⁸⁶. Związków finansów z rachunkowością należy doszukiwać się przede wszystkim na płaszczyźnie mikroekonomicznej. Współcześnie rachunkowość jest postrzegana jako nowoczesny system informacyjny dostarczający jego użytkownikom różnego rodzaju informacji na potrzeby podejmowania decyzji operacyjnych, finansowych i inwestycyjnych, a także rozliczania kierownictwa z odpowiedzialnego i efektywnego zarządzania powierzonym majątkiem⁸⁷. Kwestiami do dyskusji pozostają natomiast umiejscowienie rachunkowości (wewnętrzne lub zewnętrzne) w strukturze współczesnych finansów i teza, że współczesna rachunkowość jest integralnym elementem finansów.

Przyjmując za punkt wyjścia do dalszych rozważań powszechnie akceptowany pogląd o bliskich relacjach między finansami i rachunkowością, na wstępie należy zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu próby określenia tych wzajemnych relacji nie są podejmowane zbyt często⁸⁸. Jak już wspomniano, wielu autorów nie wymienia w ogóle rachunkowości jako odrębnej dyscypliny naukowej wchodzącej w zakres nauki o finansach. Jeżeli jednak rachunkowość nie jest utożsamiana z księgowością, to praktyka biznesowa dowodzi licznych związków czy wręcz wzajemnych zależności między finansami i rachunkowością. Znaczenie rachunkowości w objaśnianiu zjawisk pieniężnych będących istotą finansów nie podlega jakiegokolwiek dyskusji. Współcześnie rachunkowość jest istotnym elementem między innymi teorii efektywności rynków kapitałowych oraz teorii portfela papierów wartościowych (np. modelu wyceny aktywów kapitałowych, *Capital Asset Pricing Model* – CAPM), które opierają się przede wszystkim na informacjach księgowych. Mimo to tylko nieliczni autorzy zaznaczają istnienie rachunkowości i jej rolę w systemie finansowym gospodarki jako generatora informacji – zasobu, którego cena jest niejednokrotnie większa od ceny innych zasobów przedsiębiorstwa.

Takie podejście reprezentują między innymi E.A. Hendriksen i M.F. van Breda, którzy dostrzegają konieczność uwzględniania w teorii rachunkowości jej ekonomicznego, a także społecznego środowiska i odniesienia się do kluczowych zagad-

86 M. Andrzejewski, *Korygująca funkcja rewizji finansowej w systemie rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 28.

87 Por. A. Jaruga i wsp., *Rachunkowość finansowa*, RaFiB, Łódź 1992, s. 8.

88 M. Andrzejewski, *Korygująca funkcja rewizji finansowej...*, s. 36.

nień z dziedziny finansów, takich jak na przykład wycena instrumentów finansowych, portfela papierów wartościowych czy całego przedsiębiorstwa⁸⁹. Także J.J. Glynn i współautorzy wskazują na powiązania rachunkowości z finansami zarówno w teorii, jak i w praktyce gospodarczej⁹⁰. Podkreślają między innymi, że:

[...] zarządzanie finansowe często uważa się za funkcję najistotniejszą dla przetrwania przedsiębiorstwa, podczas gdy rachunkowość można uważać za funkcję „ułatwiającą”, o niższym statusie. Często dyrektor finansowy jest odpowiedzialny na szczeblu zarządu nie tylko za finanse, ale również za rachunkowość; w większych firmach te dwa podstawowe działy [...] mogą być ze sobą połączone w ręku głównego księgowego (w firmach amerykańskich i amerykańskiej literaturze fachowej często nazywa się go „kontrolerem” [...]). Na szczeblu zarządu i ścisłego kierownictwa firmy menedżerom potrzebna jest wzajemna współpraca, a także informacje i porady z trzech działów: zarządzania finansowego, rachunkowości finansowej oraz rachunkowości zarządczej⁹¹.

Spośród polskich autorów próby umiejscowienia rachunkowości w strukturze współczesnych finansów lub zwrócenia uwagi na występowanie obszarów spornych między nimi podejmowali stosunkowo niedawno S. Flejterski oraz K. Jajuga⁹². Podstawą do tego typu teoretycznych rozważań mogłoby stać się podejście systemowe, pozwalające na podział finansów, rozumianych jako system, na podsystemy⁹³. Jak zauważa M. Andrzejewski, finanse bez rachunkowości to system bez informacji o podstawowych jego elementach, takich jak na przykład przedsiębiorstwo, bank, ubezpieczyciele, jednostki sektora publicznego itp. Z kolei rachunkowość bez finansów to system funkcjonujący w danym podmiocie, ale bez uwzględnienia charakterystyki jego otoczenia. Tak rozumiana rachunkowość zostałaby *de facto* sprowadzona do roli księgowości – retrospektywnego ujęcia zdarzeń gospodarczych, z której korzystałyby jedynie osoby wewnątrz danej jednostki gospodarczej⁹⁴.

Na rysunku 2.2 przedstawiono wzajemne powiązania czy wręcz przenikanie się systemów rachunkowości i finansów. Relacje występujące między nimi wskazują,

89 E.A. Hendriksen, M.F. van Breda, *Teoria rachunkowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

90 J.J. Glynn, J. Perrin, M.P. Murphy, *Rachunkowość dla menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

91 Tamże, s. 33.

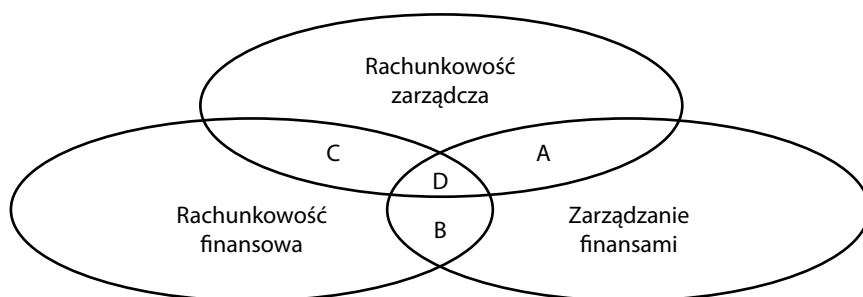
92 Zob. na przykład S. Flejterski, *Metodologia finansów*; tenże, *Metodologiczny status...*; K. Jajuga, *Elementy nauki...*

93 S. Flejterski, *Metodologia finansów*, s. 88.

94 M. Andrzejewski, *Korygująca funkcja rewizji finansowej...*, s. 38.

że system rachunkowości może być traktowany jako jeden z podsystemów wyróżnianych w strukturze szeroko rozumianych finansów. Wspólne części okręgów zaznaczonych na rysunku 2.2 Glynn i współautorzy opisali następująco:

- 1) część A – część wspólna rachunkowości zarządczej i zarządzania finansami – w praktyce znajduje ona odzwierciedlenie w dążeniu do wydajnego i efektywnego wykorzystania kapitałów jednostki gospodarczej;
- 2) część B – część wspólna rachunkowości finansowej i zarządzania finansami – odzwierciedla ona zabiegi związane z pomiarem zysku i wyceną aktywów oraz dbałość o jakość sprawozdań finansowych;
- 3) część C – wspólna część rachunkowości zarządczej i rachunkowości finansowej – odzwierciedla ona proces zbierania danych, prowadzenia zapisów księgowych i zaspokajania potrzeb informacyjnych odbiorców zewnętrznych i wewnętrznych;
- 4) część D – wspólna część wszystkich trzech okręgów – znajduje wyraz przede wszystkim w opodatkowaniu mającym wieloraki wpływ na finanse i rachunkowość przedsiębiorstw.



Rysunek 2.2. Wzajemne relacje między rachunkowością i finansami
 Źródło: J.J. Glynn, J. Perrin, M.P. Murphy, *Rachunkowość dla menedżerów*, s. 35.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane powyżej stanowiska w kwestii wzajemnego oddziaływania rachunkowości i finansów, można stwierdzić, że rachunkowość stanowi odzwierciedlenie zjawisk gospodarczych w finansach, ujmowanych na poziomie mikroekonomicznym (poziomie operacyjnym danej jednostki). Warto także zauważyć, że rozwój rachunkowości jest w coraz większym stopniu determinowany rozwojem finansów, w tym przede wszystkim rozwojem rynków kapitałowych i postępującą finansyzacją współczesnej gospodarki⁹⁵.

Pojawiają się głosy przewidujące zmierzch rachunkowości jako systemu ewidencji i sprawozdawczości finansowej w ciągu najbliższych pięćdziesięciu lat. Zastąpi

⁹⁵ A. Kamela-Sowińska, *Od rachunkowości do opisu gospodarczego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2014, t. 77(133), s. 107–115.

ją finansowy opis gospodarczy, „skrojony na miarę” (*tailor-made accounting*). Rachunkowość będzie tracić prawdopodobnie swój dotychczasowy charakter i przekształcać się w naukę uniwersalnego opisu gospodarczego, w którym rachunkowość narracyjna zastąpi wartości liczbowe⁹⁶. W podmiotach gospodarczych zachowana będzie klasycznie rozumiana księgowość, prowadzona przez departamenty, komórki, pionry rozrachunków, rozliczeń i inwentaryzacji wyłącznie na potrzeby rozliczeniowo-dowodowe, natomiast funkcje powiernicze i zarządcze będą realizowane na przykład za pomocą interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego.

Menedżerowie zajmujący się marketingiem uważają często, że kwestie finansowe najlepiej pozostawić księgowym. Pogląd ten wynika z przyjęcia błędnych założeń: czym innym jest bowiem rozumienie finansowych konsekwencji procesu zarządzania, czym innym natomiast sprawne prowadzenie rachunkowości przedsiębiorstwa. Kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa staje się strategia marketingowa oparta na gruntownej wiedzy dotyczącej zagadnień finansowych. Stąd też pojawiają się nowe mierniki, które są tak samo istotne zarówno dla marketingu, jak i dla finansów (tabela 2.1).

Tabela 2.1. Mierniki kreacji wartości przedsiębiorstwa

Lata 70. XX wieku	Lata 80. XX wieku	Lata 90. XX wieku	Współcześnie
Marża zysku	Zysk operacyjny i jego dynamika	Zwrot z aktywów (ROA)	Kreatywna wartość

Źródło: G. Gołębiowski, A. Tłaczała, *Analiza ekonomiczno-finansowa w ujęciu praktycznym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 206.

Marketing i finanse, jako funkcjonalne podsystemy przedsiębiorstwa, z natury rzeczy są ściśle z sobą powiązane i wzajemnie uwarunkowane, ale zarządzanie marketingiem i zarządzanie finansami jako dziedziny wyspecjalizowanego zarządzania stanowią odrębne przedmioty badań naukowych, biznesowej dydaktyki i zawodowej specjalizacji. Przedstawiciele obu omawianych specjalności z reguły są przekonani – oczywiście każda ze stron w odniesieniu do własnej dziedziny – o wiodącej roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W opinii typowego reprezentanta marketingu sukces w zarządzaniu organizacją zależy w pierwszym rzędzie od rangi i jakości marketingu, a plan przedsiębiorstwa to w istocie plan marketingowy uzupełniony projekcją rachunku zysków i strat. Wobec tego firma powinna być ukierunkowana na klienta i zarządzana marketingowo. Z kolei przedstawiciel dyscypliny finansów, wychodząc ze słusznego skądinąd założenia, że biznes polega na pomnażaniu kapitału, za najważniejsze uważa kontrolowanie przychodów i kosztów oraz przepływów gotówkowych, a więc tych elementów, które decydują o wynikach i płynno-

96 Tamże, s. 107.

ści finansowej firmy, a ostatecznie znajdują odzwierciedlenie w raportach rocznych przedsiębiorstwa, będących również narzędziem kształtowania jego wizerunku w oczach interesariuszy⁹⁷.

W świetle powyższych problemów istotne stają się z punktu widzenia marketingu zarówno kryteria podejmowania decyzji marketingowych, jak i efektywności działań marketingowych. Dokonywane często przez menedżerów alternatywne wybory między operacyjnymi działaniami czy strategią są bardzo ważne w zarządzaniu firmami. Przyjęto bowiem, że marketing powinien aktywnie uczestniczyć w doskonaleniu operacyjnego działania, zwiększając płynność finansową i rentowność przedsiębiorstwa. Ponadto wzrasta znaczenie marketingu w kształtowaniu aktywów przedsiębiorstwa w perspektywie strategicznej⁹⁸.

Alternatywne wybory między operacyjnymi działaniami czy strategią przedsiębiorstwa wpływają również na jego sytuację finansową.

Tabela 2.2. Finansowe i niefinansowe kryteria wyboru

Kryteria finansowe	Kryteria niefinansowe
Płynność	Wielkość sprzedaży
Generowanie przepływów pieniężnych	Udział w rynku
Wartość dodana	Wskaźnik wzrostu sprzedaży
Zysk na akcję	Pozycja konkurencyjna
Wartość dla akcjonariuszy	Pozyskiwanie klienta
Cena akcji	Wystawienie na ryzyko
Stopa zysku netto	Zaufanie do nowego produktu
Rentowność	Satysfakcja żądań klienta
Koszty sprzedaży	Zdolność uzyskiwania korzyści z konkurencyjnej przewagi
Koszty kapitału	
Preferencje ryzyka	

Źródło: A. Pomykański, *Zarządzanie i planowanie...*, s. 178.

Przywoływane są zarówno finansowe, jak i niefinansowe kryteria wyboru, ale dopiero finansowe miary pozwalają ostatecznie ustalić przedsiębiorstwu zbiór krytycznych czynników sukcesu. Finansowe miary można rozważać, uwzględniając pojedyncze wskaźniki oceny finansowej, a także wielokryteriowe modele.

W marketingowej literaturze poświęca się jednak jeszcze zbyt mało uwagi zarówno kryteriom wyboru strategii, jak i wskaźnikom finansowym niezbędnym do po-

97 R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 168.

98 A. Pomykański, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 172.

dejmowania decyzji marketingowych. W tabeli 2.3 przedstawiono najczęściej stosowane kryteria efektywności marketingu w postaci wejść i wyjść.

Tabela 2.3. Kryteria efektywności marketingu

Wejścia	Wyjścia
Wydatki marketingowe	Stopa zysku netto
Inwestycje	Przychód netto ze sprzedaży
Liczba i jakość zatrudnionych	Sprzedaż – ilość
Jakość decyzji	Udział w rynku
Technologia	Przepływy pieniężne
Wsparcie infrastruktury	Wartość dodana
Informacja marketingowa	Pozyskanie klienta

Źródło: A. Pomykalski, *Zarządzanie i planowanie...*, s. 180.

Opierając się na obszernej literaturze przedmiotu oraz analizie danych ilościowych zebranych w przedsiębiorstwach, L. Lecoeuvre zbadał specyfikę relacji między marketingiem i finansami organizacji oraz uzasadnił przydatność zwrotu z inwestycji w marketing (*return on marketing investment – ROMI*) jako narzędzia wspomagającego integrację tych dwóch obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa⁹⁹. Autor zwrócił uwagę, że zwłaszcza w okresie kryzysów ujawnia się w organizacjach potrzeba wykazywania zysków w budżetach marketingu i ustalania priorytetów w nakładach na działania marketingowe, na przykład według kosztów uzyskania klientów lub kosztów ich zatrzymania. To podejście odpowiada analizie zwrotu z inwestycji marketingowych (*ROMI*) związanych na przykład z wydatkami na badania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa lub uzyskaniem określonego udziału w rynku.

Problem polega jednak na tym, że skutki poniesionych wydatków marketingowych mogą pojawić się dość późno i ustalenie związku przeprowadzonej inwestycji z jej wynikiem jest czasem trudne. Analiza efektywności działań marketingowych musi być wielopoziomowa i udzielić odpowiedzi na pytanie, do którego momentu wydatki na marketing przyczyniają się do rozpoznawania marki, przypisania nowych klientów do marki i zapamiętywania przekazu reklamowego. To oznacza, że „miękkie” (związane z rozpoznawaniem marki), „średnio twarde” (dotyczące pomiaru interakcji organizacji z docelowym rynkiem; zapytanie o informację, prezentacja oferty) i „twarde” (konkretne elementy, takie jak liczba nowych klientów, ilość/wartość nowej sprzedaży) wymiary aktywności marketingowej muszą być kontrolowane za pomocą różnych narzędzi, nie zawsze dostarczających precyzyjnych informacji dotyczących osiągniętych wyników działań marketingowych.

99 L. Lecoeuvre, *ROMI and Interface marketing-finance*, 7th International Congress Marketing Trends, Venice 2008.

Wynik finansowy jest zazwyczaj szacowany za pomocą miar finansowych (przychody ze sprzedaży, koszty, przepływ gotówki itp.), miary efektywności związków z klientami (koszty transakcji, wskaźniki jakości) czy przez stwierdzenie poprawy pozycji konkurencyjnej. Konieczne jest przy tym rozpoznanie charakteru relacji między wynikiem finansowym a orientacją rynkową organizacji.

W literaturze orientację rynkową definiuje się najczęściej jako trójwymiarowe pojęcie obejmujące kulturę organizacyjną (filozofia zarządzania stawiająca wyzwanie każdej funkcji w przedsiębiorstwie), analizę (strategiczne myślenie: analiza potrzeb rynku i wybór opcji strategicznych) i działanie (funkcjonalne; ekonomiczne środki/metody wdrażania wybranych opcji strategicznych). Zasadnicza różnica między marketingiem a orientacją rynkową polega na tym, że orientacja rynkowa jest ukierunkowana na kluczowych aktorów rynku (klientów, konkurentów, dystrybutorów, doradców i innych interesariuszy), a nie tylko na klientów.

Można zauważyć pozytywną i istotną statystycznie korelację stopnia orientacji na rynek w przedsiębiorstwie z jego wynikiem handlowym i finansowym. W trakcie wzmacniania stopnia tej orientacji przedsiębiorstwo może osłabiać wpływ zawirowań w otoczeniu ekonomicznym i społecznym na swoją działalność. Także inne zmienne, takie jak satysfakcja klientów i ich zaufanie do organizacji, względnie wysoka jakość produktów, stopień innowacyjności czy typ oferowanego produktu, mogą stabilizować relacje między orientacją rynkową a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa.

Stwierdzono również, że orientacja rynkowa wywiera pozytywny wpływ na wynik finansowy, jeżeli przedsiębiorstwo jest zdolne do jej użycia w celu zbudowania wartości dla klienta (np. pozytywny wizerunek organizacji, korzyści dla klienta, jego zadowolenie). Jednocześnie orientacja rynkowa sama w sobie nie jest wystarczająca do poprawiania wyniku finansowego. Aby móc poprawić wynik finansowy, musi być ona połączona z orientacją na innowacje i z możliwościami/zdolnościami marketingowymi.

Badania sugerują, że nie tylko konkretne czynniki materialne, ale również czynniki niematerialne muszą być brane pod uwagę przy pomiarze wyników osiągniętych przez organizację (np. czynniki organizacyjne, lojalność, sposoby utrzymania klienta, aspekty kulturowe, zasoby marketingowe).

Mimo że w większości znanych przywołanemu autorowi badań potwierdzono fakt pozytywnej korelacji orientacji rynkowej z wynikami organizacji¹⁰⁰, niektórzy badacze¹⁰¹ podnoszą kwestię nieistotnego w sensie statystycznym powiązania tych kategorii. Te sprzeczne rezultaty znajdują wytłumaczenie prawdopodobnie w trud-

100 Por. na przykład: J.J. Lambin, R. Chumpitaz-Caceres, *L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise?*, „Recherche et Applications en Marketing” 2006, no. 21(2), s. 1–29.

101 Zob. na przykład: S. Jayachandran, W. Bearden, *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance*, „Journal of Marketing”, April 2005, no. 69, s. 24–41.

nościach w dokładnym mierzeniu wyników z jednej strony i w pewnej niejednoznaczności elementów związanych z orientacją rynkową z drugiej.

Wydaje się, że narzędziem umożliwiającym jednoznaczną ocenę efektywności działań marketingowych jest zwrot z inwestycji w marketing (*return on marketing investment – ROMI*), nazywany na przykład przez J.D. Lenskolda „marketingowym ROI”¹⁰². Zasadność poniesionych nakładów na marketing może być stwierdzona przez powiązanie wydatków marketingowych ze zwrotem finansowym w przedsiębiorstwa (zyski, udziały w rynku, wartość akcji) generowanym przez aktywa marketingowe. Aktywa te mogą być traktowane jako skupione na kliencie (włączając w nie prawo klienta i prawo marki) miary wartości firmy (i jej oferty); mogą one zwiększyć długoterminową wartość firmy.

Według G.R. Powella¹⁰³ decyzje o inwestycjach (wydatkach) na marketing są podobne do innych decyzji inwestycyjnych i musi się w nich brać pod uwagę cztery podstawowe elementy: wydatki lub inwestycje, zwroty, ryzyko i cenę zagrożeń. Te elementy są właściwie elementami *ROMI*, ponieważ przewidywane rezultaty muszą przekraczać pewne ceny zagrożeń dla inwestycji przy określonym stopniu ryzyka. *ROMI* jest narzędziem (i sposobem myślenia) wykorzystywanym w celu ułatwienia konceptualizacji, planowania i budżetowania planów marketingowych. Jak stwierdza Powell, za pomocą *ROMI* można uzgodnić cele, ustalić priorytety, uzyskać zgodę, zarządzać nakładami na marketing, monitorować i mierzyć je i, gdy wyniki są pomyślne, wrócić po więcej gotówki, aby osiągnąć jeszcze większy sukces.

Lenskold sugeruje na przykład, że posługiwanie się *ROMI* prowadzi do zwiększenia zyskowności inwestycji marketingowych¹⁰⁴. Dlatego też musi on być mierzony precyzyjnie, a zastosowane miary muszą być dostosowane do charakteru decyzji. Stąd formuła marketingowego *ROI* powinna być adaptowana i wdrażana w taki sposób, aby spełniała wymagania operacyjne i finansowe przedsiębiorstwa. Ponadto miary *ROMI* muszą być: elastyczne, dynamiczne i skoncentrowane na pierwotnych inwestycjach marketingowych – tylko wtedy marketingowy *ROI* może być używany w zarządzaniu projektami marketingowymi i wdrażaniu/rozwijaniu strategii marketingowych.

Lenskold proponuje następującą formułę *ROMI*:

$$ROMI = \text{marża brutto} - \text{inwestycje marketingowe},$$

gdzie marża brutto = przychód – koszty dóbr – wydatki pierwotne.

102 J.D. Lenskold, *Marketing ROI – the Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability*, McGraw Hill, New York 2003, s. 34–41

103 G.R. Powell, *Return on Marketing Investment*, RPI Press, USA 2002, s. 29.

104 J.D. Lenskold, *Marketing ROI...*

W przypadku tej stosunkowo prostej formuły szacowania *ROMI* pojawia się problem z włączeniem do niej takich kryteriów, jak zwrot z jakości, zwrot z reklamy, zwrot z programów lojalnościowych czy zwrot z członkostwa w korporacji¹⁰⁵. Nie jest ona łatwa do zastosowania, na przykład gdy chodzi o kwestie długoterminowe, z powodu efektu kumulowania się niektórych elementów formuły (np. efektów reklamy).

W poszukiwaniu formuły *ROMI* można skupić się na kliencie, w szczególności na „prawie klienta”¹⁰⁶. Prawo klienta zależy od trzech kluczowych zmiennych: prawa wartości (obiektywna ocena przez klienta oferty przedsiębiorstwa, szczególnie ceny i jakości oferowanego dobra), prawa marki (subiektywny pogląd klienta na przedsiębiorstwo i jego ofertę, na przykład świadomość marki) i prawa zwrotu (pogląd klienta na siłę jego związku z przedsiębiorstwem, lojalność). W związku z tym R. T. Rust i współautorzy definiują *ROMI* jako:

zmianę w pierwotnym prawie klienta (długoterminowy zdyskontowany zysk netto z wydatków) – zdyskontowane wydatki.

Klienci muszą podlegać ewaluacji, ponieważ nie wszyscy są tyle samo warci dla przedsiębiorstwa i zasoby marketingowe uruchamiane dla nich mogą przynosić różne zwroty (zyskowność klientów jest różna). Na podstawie przeprowadzonych badań W. Reinartz, J.S. Thomas i V. Kumar sformułowali wniosek, że optymalna zyskowność pokrywa się z optymalnym zwrotem z inwestycji marketingowej¹⁰⁷. Z kolei T. Ambler, który przeanalizował te same dane co Reinartz, Thomas i Kumar, doszedł do wniosku, że maksymalny *ROI* jest osiągany z wydatkami niższymi niż maksymalna zyskowność¹⁰⁸.

Jak przyznaje L. Mac, jeżeli zwrot z inwestycji w marketing stanie się jednym z najważniejszych obszarów badań, to pojawi się poważny problem ze względu na trudności w ustalaniu związku przyczynowo-skutkowego między wejściami (wejściami) a wyjściami (wyjściami) w marketingu¹⁰⁹. Rzeczywiście, nakłady na większość działań marketingowych nie są łatwo policzalne. Właśnie dlatego relacje mię-

105 R.T. Rust, K.N. Lemon, V.A. Zeithaml, *Return on Marketing: Using Customer Equity To Focus Marketing Strategy*, „Journal of Marketing” 2004, vol. 68(1), s. 109–127.

106 R.T. Rust, V.A. Zeithaml, K.K. Lemon, *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*, Free Press, New York 2000.

107 W.J. Reinartz, J.S. Thomas, V. Kumar, *Balancing acquisition and retention Resources to maximize Customer profitability*, „Journal of Marketing” 2005, vol. 69(1), s. 63–79.

108 T. Ambler, *What marketing success look like?*, „Marketing Management” 2001, vol. 10, no. 1 (Spring), s. 12–18.

109 L. Mac, *Measures of Marketing Performance Assessment in an Unpredictable World: a Review of Current Literature*, 36th Conference Reykjavik Iceland, EMAC, May 2007, https://www.researchgate.net/publication/228435991_ROMI_and_interface_marketing-finance (dostęp: 28.03.2010)].

dzy marketingiem i finansami są szczególnie istotne. Powiązanie i współpraca tych dwóch dyscyplin może pomóc we właściwy sposób określić ilościowo zwrot z inwestycji w marketing i wkład w wartość akcji¹¹⁰.

D. Weissbrich, K. Miller i H. Krohmer podzielili relacje między marketingiem i finansami na trzy kategorie¹¹¹:

- 1) charakterystyka połączenia marketingu z finansami (badania skupiają się np. na wymianie i komunikacji, budżetowaniu, wycenie, miarach wyników, marketingu, raportowaniu, rozwiązywaniu problemów, różnicach kulturowych);
- 2) poprzednie połączenia marketingu z finansami (wzajemne związki, podejście do nich wśród pracowników działów marketingu i finansów, zależność od zasobów, uczciwość proceduralna, współzawodnictwo międzyfunkcyjne) i
- 3) implikacje wyników analizowane na różnych poziomach (na poziomie związku marketingu z finansami, poziomie decyzyjnym i poziomie działań biznesowych).

Wyżej wymienieni autorzy podkreślają, że obecnie brakuje ramy integracyjnej w badaniach (przeprowadzone badania skupiają się na odosobnionych przypadkach) i proponują bardziej ogólną i wszechstronną perspektywę.

Opierając się na studiach literaturowych i wywiadach z kierownikami działów marketingu i finansów różnych organizacji, Weissbrich i współautorzy proponowali konceptualizację połączenia tych dziedzin jako pięciowarstwowego zjawiska:

- 1) dzielenie się informacjami (szczególnie wiedzą),
- 2) połączenie strukturalne (formalne kanały, oddziaływanie),
- 3) dystrybucja władzy (między obydwoma działami),
- 4) orientacja indywidualnych funkcji (cele, horyzonty czasowe),
- 5) wiedza/znajomość indywidualnych funkcji (ekspertyzy jednostek).

Konstrukcje charakteryzujące te pięć warstw mają swoje implikacje na poziomie powiązania (w odniesieniu do jakości powiązania między marketingiem i finansami jako wzajemnego zrozumienia swoich funkcji) i na poziomie decyzyjnym (w odniesieniu do poszczególnych wymiarów decyzji w tych działach). Ostatecznie te implikacje pozytywnie wpływają na działania biznesowe.

Podsumowując tę część rozważań, można stwierdzić, że nadal istnieje potrzeba bardziej intensywnej współpracy między marketingiem i finansami, a nawet integracji tych działów. *ROMI* wydaje się jedynym efektywnym narzędziem takiej integracji. Aby ją osiągnąć, a przynajmniej poprawić połączenie między marketingiem i finansami, przedsiębiorstwa muszą świadomie zarządzać wyżej wspomnianymi działami w celu stworzenia możliwości podejmowania lepszych decyzji w działalności biznesowej.

110 D. Weissbrich, K. Miller, H. Krohmer, *Integrating and Extending our Understanding of the Marketing-Finance Interface and its Performance Implications*, „Enhancing Knowledge Development in Marketing” 2007.

111 Tamże.

2.2. Ewolucja ujęć i koncepcji zastosowań/aplikacji interfejsu między marketingiem i finansami w publikacjach anglojęzycznych

Prekursorem kompleksowych studiów nad związkami marketingu z innymi obszarami funkcjonalnymi organizacji, w szczególności z rachunkowością zarządzaną, jest bez wątpienia J. Ratnatunga¹¹². Zwraca on jednak uwagę na fakt, że w zasadzie już od momentu pojawienia się w literaturze przedmiotu zarysu nowego podejścia do marketingu takie relacje były przedmiotem zainteresowania wielu innych badaczy. Niektórzy autorzy, przyjmując punkt widzenia marketingu, rozważali, jak powinna zmieniać się rachunkowość, aby mogła zaspokoić jego nowe potrzeby informacyjne¹¹³. Inni badacze wskazywali, jak pojęcie marketingu i orientacja marketingowa przyczyniły się do zidentyfikowania nowych ograniczeń w księgowości¹¹⁴. Pojawiły się również głosy, że w rezultacie przyjęcia przez przedsiębiorstwa

112 W tej części opracowania omówiono wyniki studiów literaturowych i badań opublikowanych w J. Ratnatunga, *Accounting for Competitive Marketing*, Chartered Institute of Management Accountants, London 1988. Zob. też tenże, *The management accountant's role in the distribution decision: cover story*, „Australian Accountant” 1985, vol. 55, no. 9, s. 24–29; J. Ratnatunga, G.J. Hooley, R. Pike, *Descriptive and Normative Approaches to Marketing Accounting: A Contrast in a Competitive Industry*, Working Papers in Accounting, October, Business Law and Finance, The University of Melbourne, Melbourne 1987; J. Ratnatunga, *The application of management accounting techniques to marketing*, „Accounting and Business Research” 1988, vol. 18, issue 72 (Autumn), s. 363–370; tenże, *The marketing-finance interface*, „European Journal of Marketing” 1989, vol. 24, issue 1, s. 29–43.

113 Zob. R.H. Sloan, *A marketing man looks at accounting*, „National Association of Accountants Bulletin” 1962, vol. 43, no. 10, s. 58–60; B. Mallen, S. D. Silver, *Modern marketing and the accountant*, „Cost and Management”, February 1964, vol. 38, no. 1; B.P. Martin, *Marketing looks at the accountant*, „The Australian Accountant” 1970, vol. 40, no. 4, s. 134–138; J.S. Bridges, D. Nixon, *Marketing and modern accountancy – two viewpoints*, „The Accountants' Journal” 1971, vol. 50, no. 5, s. 172–175; R.S. Spiegel, *The marketing manager and the management accountant*, „Management Accounting (USA)” 1974, vol. 51, no. 7, s. 18–20, 36; G.L. Harrison, *The accounting – marketing interface – a marketing perspective*, „The Australian Accountant” 1979, vol. 49, no. 7, s. 469–476; tenże, *The accountant's role in marketing: a bibliographic study and analysis of its origin and development*, [w:] R.M.S. Wilson (red.), *Financial Dimensions of Marketing*, John Wiley & Sons Inc., London 1979, s. 22–57; L. Chadwick, J. Ratnatunga, *Marketing asks more from accountants*, „Accountants Weekly” 1981, October, s. 17–19.

114 H.J. Hendricks, *Marketing... the accountant's new frontier*, „Price Waterhouse Review” 1962, vol. 7, Winter, s. 14–18; tenże, *Finance on the (marketing) frontier*, „Financial Executive” 1964, vol. 32, no. 3, s. 51–54; H.W. Fox, *Accounting services under the marketing concept*, „Cost and Management” 1965, vol. 39, no. 11, s. 447–453; tenże, *Accounting concepts for marketing operations*, „National Public Accountant” 1968, vol. 13, no. 12, s. 12–14; S.R. Goodman, *Management accounting and the new marketing concept*, „Budgeting”, January–February 1968, vol. 16, , s. 20–27; P.T. Zarry, *Marketing and accounting – let there be light*, „Canadian Chartered Accountant” 1972, vol. 101, no. 4, s. 60–62; W.E. Arnstein, *Accounting and marketing: bringing the twain together*, „Viewpoint” 1972, vol. 2, s. 25–27; N. Piercy, *Why should a management accountant know anything about marketing?*, „Management Decision” 1980, vol. 18, no. 1, s. 45–54; F.C.T. Owen, *Marketing – a Challenge for Ac-*

orientacji marketingowej tradycyjni księgowi stali się jedynie „liczbowymi akrobatami”, niepotrafiącymi w istotny sposób wspierać podejmowania decyzji marketingowych¹¹⁵.

Zdecydowana większość autorów zajmujących się związkami marketingu i rachunkowości wyrażała pogląd, że środowiska zajmujące się profesjonalnie księgowością mogą wiele zdziałać na polu marketingu, jeśli tylko zaakceptują nowe podejście do zgłaszanych potrzeb w zakresie informacji marketingowych i że mogą odegrać ważną rolę w procesach decyzyjnych dotyczących aktywności marketingowej¹¹⁶. Mimo że w toku dyskusji dominował pogląd o konieczności poszukiwania zagadnień wspólnych dla obu dziedzin funkcjonalnych organizacji, to jednak zwracano również uwagę na występujące w tym względzie problemy. Przede wszystkim podkreślano opóźnienia kulturowe między księgowością i marketingiem¹¹⁷ oraz luki w wiedzy¹¹⁸.

Wymienione powyżej, a także inne ograniczenia doprowadziły w praktyce do tarć czy wręcz konfliktów między działami realizującymi funkcje marketingu i finansów, co sprawiało, że efektywne zarządzanie związkami rachunkowości z marketingiem

accountants?, Discussion Paper no. 6, Department of Accounting and Finance, Massey University 1981; J. Ratnatunga, R. Orford, *Does your firm have cash cows or dogs? Why management accountants should understand marketing concepts*, „The Australian Accountant” 1983, vol. 53, no. 5, s. 372–377.

115 R.L. Kelso, R.A. Elliot, *Bridging the communications gap between accountants and managers*, „Management Accounting (USA)” 1969, vol. 51, no. 3, s. 41–43; J.S. Bridges, *Implication of marketing orientation on the role of accountants*, „The Accountants’ Journal” 1971, vol. 50, no. 1, s. 8–13; M. Rines, *The report was of no account*, „Marketing”, May 1975, s. 26–29.

116 J.C. Barnes, *Accountant’s important role in marketing*, „The Australian Accountant” 1957, vol. 27, no. 7, s. 290–295; J.T. O’Malley, *The accountant’s role in industrial marketing*, „National Association of Accountants Bulletin” 1961, vol. 42, no. 10, s. 15–23; C. Sloat, *What the accountant can do for the marketing executive*, „Price Waterhouse Review” 1963, vol. 8, Winter, s. 21–28; R.O. Moore, *Accountant’s role in marketing*, „Canadian Chartered Accountant” 1963, vol. 83, no. 6, s. 398–401; J.S. Schiff, M. Schiff, *The role of accounting in marketing: a dialogue*, „Sales Management” 1965, vol. 95, no. 13, s. 36–45; J.W. Barry, *Accounting’s role in marketing*, „Management Services” 1967, vol. 4, no. 1, s. 43–50; C.K. May, *Responsibility of the accountant in marketing management*, „Cost and Management” 1967, vol. 41, no. 10, s. 19–22; M.P. Bonoan, *Accounting’s responsibility to marketing*, „The Accountants’ Journal” 1968, vol. 18, no. 1, s. 25–30; C.M. Kennedy, *Accountant in marketing management*, „Management Accounting” 1968, vol. 46, no. 4, s. 166–169; J. Carrol, *Accountants and marketing*, „The Australian Accountant” 1969, vol. 39, no. 2, s. 76–78; K. Simmonds, *Marketing and management accounting*, „Management Accounting” 1970, vol. 48, issue 2, s. 41–42; R.M.S. Wilson, *The role of the accountant in marketing*, „Management Forum”, May/June 1971, s. 21–33; J. Whatmore, *Accounting in marketing*, „Accountancy” 1972, vol. 83, no. 952, s. 32–34; L. Chadwick, J. Ratnatunga, *The accountant and marketing management*, „The Accountant” 1983, vol. 189, no. 5668.

117 G.A. Field, D.R.L. Gabart, *Cultural lag and homeostasis in accounting theory and praxis*, „MSU Business Topics” 1971, vol. 19, no. 2, s. 31–37; A.L. Bancroft, R.M.S. Wilson, *Management accounting for marketing*, „Management Accounting” 1979, vol. 57, issue 11, s. 25–30.

118 G.L. Harrison, *Educational and constraints on the development of an accounting/marketing interface*, „Accounting and Finance” 1978, vol. 18, no. 1, s. 76–92; L. Chadwick, J. Ratnatunga, *Balancing the assets of marketing and finance*, „Marketing Week” 1981, vol. 4, no. 23, s. 30–31.

wymagało wiele wysiłku. W tym kontekście należy wspomnieć o licznych autorach koncentrujących się na problematyce rozwijania efektywnej komunikacji między tymi dwiema funkcjami i ogólnych aspektach współpracy poprawiającej efektywność działania korporacji¹¹⁹. Analizując dostępną literaturę, można by oczekiwać znacznie lepszych rezultatów w rozwijaniu współpracy interfunkcjonalnej marketingu i rachunkowości. Jednak w badaniach prowadzonych w latach osiemdziesiątych XX wieku¹²⁰ wskazywano, że przy generowaniu informacji na potrzeby marketingu rachunkowość zarządcza koncentruje się nadal na różnych aspektach produkcji.

Wcześniejsze studia innych autorów zainspirowały Ratnatungę do przeprowadzenia własnych badań, rozpoczynających się testem, który miał na celu określenie, czy w wysoko konkurencyjnym przemyśle można odnotować szybszy postęp w rozwoju współpracy interfunkcjonalnej marketingu i rachunkowości oraz czy postęp ten ma znaczący wpływ na wyniki działalności przedsiębiorstw.

Każdy zestaw kwestionariuszy ankietowych zawierał cztery identyczne pytania, tak aby odpowiedzi kierownictwa działów marketingu i księgowości można było zaprezentować w tabeli na potrzeby analizy porównawczej. Pytania sformułowano w taki sposób, aby umożliwić dogłębne zbadanie następujących obszarów problemowych:

- 1) rola marketingu i rachunkowości w przedsiębiorstwie oraz związku między tymi dwoma obszarami funkcjonalnymi,
- 2) fizyczna lokalizacja funkcji księgowości i marketingu w przedsiębiorstwie,
- 3) edukacja i trening personelu na przecięciu się obu obszarów funkcjonalnych,
- 4) nastawienie członków organizacji do interakcji zachodzących między marketingiem i rachunkowością.

Ratnatunga zwraca także uwagę, że w celu zachowania porównywalności wyników badań starał się, aby zadawane przez niego pytania były jak najbardziej zbliżone do badania brytyjskich przedsiębiorstw branży FMCG (*fast moving consumer goods* – produkty szybko rotujące), przeprowadzonego przez R.M.S. Wilsona w 1983 roku¹²¹.

119 T. C. Kelly, *The marketing-accounting partnership in business*, „Journal of Marketing” 1966, vol. 30, no. 3, s. 9–11; J. Sizer, *Developing effective communication between accountants and product managers*, „Chartered Accountant in Australia” 1973, vol. 44, no. 3, s. 16–21; L. Chadwick, J. Ratnatunga, *Balancing the assets...*; G. Stainer, *Marketing and finance – working together*, „The Accountants’ Magazine”, January 1984, s. 11–13; A. S. Trebuss, *Improving corporate effectiveness: managing the marketing/finance interface*, [w:] S.J. Shapiro, V.H. Kirpalani (red.), *Marketing Effectiveness: Insights from Accounting and Finance*, Allyn and Bacon, Boston 1984.

120 Na przykład L.G. Rayburn, *Marketing costs – accountants to the rescue*, „Management Accounting (USA)” 1981, vol. 62, no. 7, s. 32–41; R.M.S. Wilson, A.L. Bancroft, *The Application of Management Accounting Techniques to the Planning and Control of Marketing of Consumer Non-Durables*, Occasional Paper Series, Institute of Cost and Management Accountants, 1983.

121 L. Chadwick, J. Ratnatunga, *Balancing the assets...*

Ad 1. Role marketingu i rachunkowości w przedsiębiorstwie oraz związku między tymi dwoma obszarami funkcjonalnymi

W wielu pracach podkreślano potrzebę powołania stanowiska organizacyjnego (komórki organizacyjnej), na którym (w której) zajmowano by się promowaniem wzajemnego zrozumienia i współpracy w zakresie marketingu i finansów. Działania takiej komórki, spełniającej rolę dostawcy informacji z systemu rachunkowości na potrzeby działań marketingowych, wpisywałyby się idealnie w oba obszary funkcjonalne. Byłaby ona wyspecjalizowana i dysponowała niezbędnym doświadczeniem w obu tych dziedzinach, a komunikacja na przecięciu się tych funkcji byłaby znacznie lepsza. Dla takiego stanowiska proponowano różne nazwy, jak na przykład „kontroler marketingowy”, „księgowy marketingowy”, „księgowy komercyjny”, „księgowy dystrybucyjny” oraz „księgowy produktowy”. W dalszej części niniejszego opracowania posługiwano się określeniem „kontroler marketingowy”.

Stanowisko to było umiejscowione najczęściej w dziale rachunkowości (jako funkcja rachunkowości zarządczej), w kilku większych przedsiębiorstwach specjaliści ds. księgowości byli usytuowani też w dziale marketingu. W swoich badaniach Ratnatunga nie koncentrował się jednak na ustaleniu, gdzie w przedsiębiorstwie takie interfunkcjonalne stanowisko było fizycznie zlokalizowane ani do kogo raportowało ono informacje. Wówczas bardzo niewiele przedsiębiorstw zatrudniało specjalistów ds. rachunkowości w działach marketingu.

Jednakże inny badacz – R.S. Goodman – utrzymywał, że raportowanie informacji powinno odbywać się do komórki marketingu, z technicznymi tylko wskazówkami od działu rachunkowości¹²². Z kolei H.D. Fuld wskazywał, że liniowe, personalne czy funkcjonalne związki i zależności nie są aż tak ważne, dopóki kontroler marketingowy ma natychmiastowy dostęp do wiarygodnych i potrzebnych informacji, biorąc pod uwagę finansowe skutki wszystkich zasadniczych decyzji marketingowych oraz fakt, że ocena jego działalności następuje w obu obszarach funkcjonalnych¹²³.

Chociaż w badaniach ilościowych Ratnatungi nie wskazano, jak już wspomniano, dokładnego fizycznego usytuowania stanowiska kontrolera marketingowego, to jednak podjęto próbę ustalenia, jak blisko tych dwóch obszarów funkcjonalnych się ono znajduje. Założono bowiem, że im bliżej tych dwóch obszarów funkcjonalnych jest ono usytuowane, tym ma miejsce lepsza komunikacja i lepszy przepływ informacji.

Badanie Ratnatungi potwierdziło zatem, że zarządy przedsiębiorstw stają się coraz bardziej świadome istnienia zapotrzebowania na informacje marketingowo-finansowe w branży FMCG oraz tworzą adekwatnie nazywane do wykonywanej

122 S.R. Goodman, *The Marketing Controller Concepts: an Enquiry into Financial/Marketing Relationships in Selected Consumer Companies*, Marketing Science Institute, Cambridge 1970.

123 H.D. Fuld, *The Marketing Controller*, IMEDE (Mimeo), July 1974.

funkcji stanowiska (komórki organizacyjne) i określają pełnione przez nie role organizacyjne odpowiadające na zgłaszane potrzeby informacyjne.

Ad 2. Lokalizacja stanowiska kontrolera marketingowego i związki między obszarami funkcjonalnymi marketingu i rachunkowości

Jak już wspomniano, pytanie dotyczące stanowiska kontrolera marketingowego ograniczało się do fizycznego umiejscowienia funkcji marketingu i rachunkowości w przedsiębiorstwie, a nie do wskazywania jego liniowych, personalnych czy funkcjonalnych związków i zależności organizacyjnych. Znaczenie lokalizacji funkcjonalnej zostało zaobserwowane pod koniec lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku przez G.L. Harrisona¹²⁴, który stwierdził, że przy wypełnianiu funkcji rachunkowości usytuowanej w komórkach produkcji występowała tendencja do poświęcania większej ilości czasu na bardziej zrozumiałe i do natychmiastowego rozwiązania problemy produkcyjne oraz że pracownicy wykazywali skłonność do niekonsultowania się bezpośrednio z działem marketingu na równorzędnych poziomach hierarchii organizacyjnej. Wilson w swoich badaniach przeprowadzonych w 1983 roku potwierdził, że jeśli funkcje marketingu i rachunkowości przypisane są do stanowisk (działów) usytuowanych przestrzennie w bezpośrednim sąsiedztwie, ułatwiona jest silna interakcja między nimi¹²⁵. Na podstawie przeprowadzonego badania stwierdzono również, że księgowi współpracujący z działem marketingu zazwyczaj byli usytuowani w komórkach odpowiadających za realizację funkcji rachunkowości, ale funkcja marketingu była wypełniana przez komórkę zlokalizowaną, jeśli nie na tym samym piętrze, to przynajmniej w tym samym budynku. Również rezultat badania przeprowadzonego przez Ratnatungę potwierdza wyniki badania Wilsona.

Podczas gdy odsetek wszystkich przedsiębiorstw oraz tych lepiej prosperujących nie różnił się znacząco w przypadku ogólnej analizy stosowanego nazewnictwa, trend był jednak wyraźny, gdy brało się pod uwagę poszczególne nazwy przyjęte dla takiego stanowiska. Takie określenia jak „księgowy marketingowy”, „marketingowy analityk kosztów” i „kontroler marketingowy” znacznie częściej występowały w najlepszych przedsiębiorstwach oraz dużo rzadziej w najgorszych. Te różnice między ogólnymi i szczegółowymi danymi wskazywały również, że niektóre z lepiej radzących sobie przedsiębiorstw miały więcej niż jedno takie interfunkcjonalne stanowisko.

Mimo, że takie usytuowanie działów marketingu oraz rachunkowości zazwyczaj ułatwia interakcje między realizowanymi przez nie funkcjami, Ratnatunga nie zaobserwował związku tego współdziałania z lepszymi wynikami działalności. Odsetek specjalistów ds. marketingu (77%) oraz odsetek księgowych (72,2%) z przedsiębiorstw charakteryzujących się bardzo dobrą kondycją ekonomiczno-finansową,

124 G.L. Harrison, *The accountant's role...*

125 R.M.S. Wilson, A.L. Bancroft, *The Application...*

którzy twierdzili, że obie funkcje są realizowane w działach ulokowanych przynajmniej w tym samym budynku, był niewiele wyższy niż w przypadku wszystkich badanych przedsiębiorstw. Jednakże te różnice nie były statystycznie znaczące.

Ad 3. Edukacja, trening personelu i związki między marketingiem i rachunkowością

Odniesienia do różnic kulturowych i luk w wiedzy występujących między funkcjami marketingu i finansów podejmowane były wielokrotnie. Oczywiste podejście do pokonania tych ograniczeń i rozwijania interakcji między funkcjami marketingu i rachunkowości jest związane z edukacją i treningami personelu realizującego każdą z tych funkcji – wzajemnym uczeniem się i nauczaniem podstaw danej profesji. Jak zauważa Ratnatunga, nie jest to jednak łatwe zadanie.

Tradycyjnie zaprojektowana struktura funkcjonalna korporacji ma tendencję do generowania konfliktów, które wynikają ze sprzecznych interesów działów marketingu, finansów i rachunkowości, a także produkcji¹²⁶. Coraz częściej reprezentanci rachunkowości/finansów oraz marketingu biorą udział w różnych zjazdach i sympozjach, czytają różne czasopisma biznesowe oraz posługują się różnymi informacjami o charakterze naukowym¹²⁷. Na przykład A.S. Trebuss donosi, że w wielu przedsiębiorstwach udało się rozwinąć efektywne związki między oboma obszarami funkcjonalnymi dzięki programom pozwalającym na podejmowanie międzyfunkcyjnych kontaktów, takich jak¹²⁸:

- 1) zakwalifikowanie pracowników działu finansów do uczestników treningu zarządzania,
- 2) organizowanie interdyscyplinarnych zespołów, do których przydzielani są menedżerowie produktów i analitycy finansowi,
- 3) prowadzenie w przedsiębiorstwie kursów, w których uczestniczą przedstawiciele różnych działów funkcjonalnych,
- 4) przydzielanie personelu do wykonywania funkcji innych niż związane z ich zasadniczymi zadaniami.

Przywołany autor stwierdził ponadto, że wybór odpowiedniego pracownika stanowi czynnik krytyczny do osiągnięcia sukcesu, ponieważ o efektywności działalności kontrolera marketingowego decyduje w dużej mierze zachowanie osoby zatrudnionej na tym stanowisku. Aby uzyskać akceptację przy wykonywaniu obu funkcji – marketingu i rachunkowości – kontroler marketingowy musi dysponować wyważoną orientacją, tak aby osobiste poglądy i nastawienia nie były oceniane jako obce i mogły być zaakceptowane przez przedstawicieli obu środowisk. Wydaje się,

126 H.W. Fox, *Production efficiency...*, s. 33–39.

127 S.J. Shapiro, V.H. Kirpalani (red.), *Marketing Effectiveness: Insights from Accounting and Finance*, Allyn and Bacon, Boston 1984.

128 A.S. Trebuss, *Improving corporate effectiveness...*

że obecnie konieczne jest dysponowanie przez księgowego rozległą wiedzą z zakresu rachunkowości i finansów, ale także zrozumienie istoty modelu biznesu realizowanego przez przedsiębiorstwo i elementów składających się na aktywność marketingową.

W obydwu kwestionariuszach adresowanych do działów marketingu oraz rachunkowości zadano cztery pytania, aby określić poziom edukacji i wytrenowania personelu w obu dziedzinach. Ogromna większość specjalistów ds. marketingu uczyła się podstaw rachunkowości zarządczej podczas studiów. Choć większość pracowników działu finansów poznała w tym czasie wybrane aspekty marketingu, ich odsetek był znacznie mniejszy. Fakt, że 18,5% specjalistów ds. marketingu pracuje w działach księgowości potwierdza postępujące wzajemne oddziaływanie obu obszarów funkcjonalnych.

Ad 4. Odniesienie do nastawienia członków organizacji do interakcji zachodzących między marketingiem i rachunkowością

Ratnatunga podkreśla, że funkcja finansów w przedsiębiorstwach dobrze prosperujących była realizowana przez większy odsetek pracowników będących również specjalistami ds. marketingu. Jednocześnie przedsiębiorstwa te miały więcej połączonych ról organizacyjnych, a interfunkcjonalne stanowiska (na przykład księgowo-marketingowe) występowały częściej w dziale finansów niż marketingu.

To nastawienie pracowników do zachodzących interakcji między marketingiem a rachunkowością niejednokrotnie zależy od współpracy obu działów w przedsiębiorstwie. Według H. Simona, autora książki *Zarządzanie cenami*, istnieją rozbieżności i próby dominacji jednego działu nad drugim, a przecież niezbędna jest ich współpraca¹²⁹.

Chociaż w literaturze przedmiotu można spotkać obecnie wiele publikacji dotyczących interfejsu marketingowo-finansowego, to wyniki prekursorskich badań Ratnatungi stworzyły fundamenty do rozwijania tej problematyki i formułowania rekomendacji dotyczących zarówno założeń koncepcyjnych, jak i dobrych praktyk biznesu w kolejnych dekadach.

Rozwój interfejsu marketingowo-finansowego wraz z hierarchią technik

Badania empiryczne Ratnatungi pozwoliły na określenie poziomu rozwoju interfejsu marketingu i finansów oraz hierarchii technik stosowanych w rozwiązywaniu problemów marketingowych¹³⁰. Wyróżnione zostały techniki stosowane, czyli będące w użyciu, techniki uważane za pożądane oraz techniki zbyt trudne lub nieużyteczne. Mimo burzliwego rozwoju analityki marketingowej i wykorzystywania jej

129 H. Simon, *Zarządzanie cenami...*

130 J. Ratnatunga, *Accounting for Competitive Marketing...*

narzędzi na niższym lub wyższym poziomie zaangażowania analitycznego pierwsza krytyczna analiza i ocena instrumentarium analityki marketingowej dokonana przez Ratnatungę pozostaje aktualna do dziś. Stwierdził on między innymi, że wyżej wspomniane techniki wskazują na bardzo niski poziom praktycznej akceptacji konwencjonalnej wiedzy teoretycznej zawartej w literaturze akademickiej¹³¹.

Według Ratnatungi kanały komunikacji wśród silnych ekonomicznie przedsiębiorstw są postrzegane jako bardziej formalne niż w przypadku pozostałych firm i jako takie wydają się bardziej zdolne do zapewnienia działowi marketingu użytecznych informacji do kontrolowania bieżących operacji. Jednakże ta sformalizowana komunikacja jest uważana (przez samych księgowych w tych przedsiębiorstwach) za nieelastyczną w razie konieczności dostarczania nierutynowych informacji na potrzeby podejmowania decyzji marketingowych.

Warto również zauważyć, że mimo dobrej interakcji interfejsu rachunkowości i marketingu rola rachunkowości wydaje się ograniczona i sprowadza się raczej do dostarczania informacji niż aktywnego udziału w podejmowaniu decyzji marketingowych (nawet w prężnie działających przedsiębiorstwach). Rezultaty badania Ratnatungi jednoznacznie wskazują, że podejmowanie decyzji marketingowych jest uważane za przywilej specjalistów ds. marketingu.

Oprócz analizy interfejsu marketingu i rachunkowości zarządczej przedmiotem badań Ratnatungi była ocena technik analitycznych stosowanych w rozwiązywaniu różnych problemów marketingowych¹³². Zgodnie z uzyskanymi wynikami przywołanych badań niektóre techniki analityczne były uważane za „solidne” w użyciu i w przewidywaniu rezultatu zmian dotyczących przepływu gotówki oraz rentowności istniejących produktów i segmentów. Bardzo niewiele przedsiębiorstw stosowało natomiast techniki analityczne do przewidywania rezultatów wprowadzania nowego produktu bądź wycofywania produktów z rynku. Spore zainteresowanie respondentów (szczególnie specjalistów ds. marketingu) wzbudziły możliwości zastosowania analiz wrażliwości, klasyfikacji kosztów na potrzeby procesu ich sterowania, technik określania optymalnych poziomów zobowiązań/kosztów oraz macierzy wzrostu akcji. W badaniach często wymienianymi technikami, uznawanymi za pożądane oraz ocenianymi jako solidne, były między innymi macierz BCG, SWOT, formuła CVP (wykorzystywana do określenia wrażliwości) itd.¹³³

Jednakże Ratnatunga sugeruje prowadzenie zaawansowanych badań nad rozwojem technik marketingowo-finansowych. Mają one praktyczne zastosowanie w podejmowaniu nierutynowych decyzji marketingowych. W tej kwestii zarów-

131 G. Golik-Górecka, *Interfejs marketingowo-finansowy w analizach portfelowych...*; por. także też, *Interfejs marketingowo-finansowy jako przedmiot badań...*, s. 92–103.

132 J. Ratnatunga, *Accounting for Competitive Marketing...*

133 Patrz szerzej tamże.

no specjaliści ds. marketingu, jak i księgowi byli niezadowoleni z interfejsu marketingowo-finansowego. Nierutynowe decyzje marketingowe muszą być podejmowane zarówno w operacjach bieżących, jak i długoterminowych. Techniki analityczne stosowane w analizie decyzyjnej w obszarze inwestycji i finansów mogłyby znaleźć zastosowanie w marketingu. Wiele technik budżetowania i oceny inwestycji wykorzystywanych na potrzeby finansów ma spory potencjał, jeśli idzie o zastosowanie ich do podejmowania decyzji marketingowych. Na przykład przepływy gotówkowe w jakiegokolwiek ocenie zdyskontowanych przepływów pieniężnych przy wprowadzeniu nowego produktu na rynek są przede wszystkim wynikiem decyzji marketingowych.

Jak wynika z przytoczonych badań, istotnym ograniczeniem interfejsu marketingowo-finansowego jest fakt, że w środowisku społecznym, w którym występuje, nie może on być zawsze postrzegany jako sieć określonych powiązań, tak jak ma to miejsce w świecie fizyki i chemii. Interfejs jest raczej otwartym systemem, nie zaś zamkniętą strukturą, w której łatwiej jest znaleźć stabilne funkcje. Wszystko oddziałuje na siebie nawzajem i jednostki stale przetwarzają informacje, uczą się i dostosowują do zmieniającego otoczenia. Stąd też wymagane są dwa podejścia w prowadzonych badaniach: naturalistyczne (lub inaczej interpretacyjne – humanistyczne) badanie w celu rozdzielenia zmiennych zależnych od określonej sytuacji od tych niezależnych oraz podejście naukowe, w którym zakłada się, że zmienne niezależne od sytuacji są relatywnie stabilne i mogłyby zostać użyte do sporządzania dokładnych prognoz.

Podejmowane przez teoretyków i praktyków próby integrowania wiedzy z zakresu zarządzania, rachunkowości i marketingu, ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy długiego okresu, były przedmiotem studiów i analiz R. Roslendera i S.J. Hart¹³⁴. Mimo że koncepcja strategicznej rachunkowości zarządczej była prezentowana w literaturze już od lat osiemdziesiątych XX wieku¹³⁵, to jednak dopiero

134 Zob. R. Roslender, S.J. Hart, *In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspective*, „Management Accounting Research” 2003, vol. 14, s. 255–279. W tej części pracy autorka odwołuje się do spostrzeżeń, wyników badań i wniosków zawartych w przywołanym powyżej artykule.

135 Zob. między innymi: K. Simmonds, *Strategic management accounting*, „Management Accounting” 1981, vol. 59, no. 4, s. 26–29; tenże, *Strategic management accounting for pricing: a case example*, „Accounting Business Research” 1982, vol. 47, s. 206–214; M. Bromwich, *Managerial accounting definition and scope – from a managerial view*, „Management Accounting” 1988, vol. 66, no. 8, s. 26–27; M. Bromwich, A. Bhimani, *Management Accounting: Evolution not Revolution*, CIMA Publications, London 1989; M. Bromwich, *The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets*, „Accounting, Organization and Society” 1990, vol. 15, no. 1, s. 27–46; tenże, *Accounting for strategic excellence*, Working Paper, Department of Accounting and Finance, London School of Economics and Political Science; tenże, *Strategic management accounting*, [w:] C. Drury (red.), *Management Accounting Handbook*, Butterworth-Heinemann, Oxford

w połowie lat dziewięćdziesiątych wykorzystano w niej podejście interdyscyplinarne, wiążące rachunek kosztów i rachunkowość zarządczą ze strategią i zarządzaniem marketingowym.

We wczesnych latach osiemdziesiątych zarówno rachunkowość zarządcza (jako narzędzie efektywnego zarządzania), jak i marketing (jako ogólna filozofia biznesu) musiały zmierzyć się z narastającymi wątpliwościami dotyczącymi ich znaczenia w praktyce gospodarczej. Rozwiązania biznesowe, promowane w latach pięćdziesiątych i rozwijane w kolejnych dekadach, w połowie lat siedemdziesiątych w warunkach recesji gospodarczej zostały poddane silnej krytyce¹³⁶. W odpowiedzi na nią, wyprzedzając o kilka lat propozycje formułowane przez przedstawicieli rachunkowości zarządczej, pojawiły się nowe sposoby podejścia do problemów zarządzania, w tym podejście zdefiniowane jako marketing strategiczny. G.S. Day i R. Wensley opisali marketing strategiczny w kategoriach „zintegrowanego organizacyjnego nacisku kładzionego na zapewnienie i podtrzymywanie przewagi konkurencyjnej na poszczególnych rynkach przez poszczególne jednostki biznesowe”¹³⁷. Przywołani autorzy podkreślają potrzebę rozszerzenia orientacji na oczekiwania klienta oraz zainteresowania działaniami konkurencyjnymi w zarządzaniu marketingiem. W innym tekście, na który silny wpływ wywarły niewątpliwie prace Portera na temat strategii biznesu¹³⁸, Day i Wensley zdefiniowali ramy koncepcyjne analizy przewagi konkurencyjnej, rekomendując w niej zachowanie równowagi między perspektywą klienta i perspektywą konkurenta w pozycjonowaniu organizacji¹³⁹.

W podobny sposób zalecono, aby w obronie zarządzania marketingowego zbadać wkład orientacji rynkowej zdefiniowanej przez A.K. Kohliego i B.J. Jaworskiego, opisanej jako:

1996; J.K. Shank, *Strategic cost management: new wine or just new bottles?*, „Journal of Management Accounting Research” 1989, vol. 1, s. 47–65; J.K. Shank, V. Govindarajan, *Strategic cost management: the value chain perspective*, „Journal of Management Accounting Research” 1992, vol. 4, s. 179–197; J.K. Shank, V. Govindarajan, *Strategic Cost Management. The New Tool for Competitive Advantage*, Free Press, New York 1993.

136 Zob. R.H. Hayes, W.J. Abernathy, *Managing our way to economic decline*, „Harvard Business Review” 1980, vol. 58, no. 4, s. 67–77.

137 G.S. Day, R. Wensley, *Marketing theory with a strategic orientation*, „Journal of Marketing” 1983, no. 47, s. 80.

138 M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competition*, Free Press, New York 1980; tenże, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.

139 G.S. Day, R. Wensley, *Assesing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, s. 1–20.

[...] szeroko pojęta organizacja generacji wywiadu rynkowego dostosowanego do obecnych i przyszłych potrzeb klienta, rozpowszechnienie wywiadu wśród departamentów oraz szeroko pojęta organizacyjnie wrażliwość na nią¹⁴⁰.

W opinii badaczy zarządzanie orientacją rynkową nie zamierza umniejszyć ważności funkcji marketingu. Z definicji orientacja rynkowa to zarządzanie odpowiedzialnością za wszystkie działy organizacji. Definicja orientacji rynkowej rozwinęta przez J.C. Narvera i S.F. Slatera podkreśla zintegrowaną naturę marketingu, utożsamiając jej wewnątrzfunkcjonalną koordynację oraz zorientowanie na konkurencję i na klienta strategicznego jako jej nieodłączne, behawiorystyczne części. Przedstawiony poniżej cytat ukazuje bazę marketingu strategicznego w gotowości do poszukiwania interdyscyplinarnych koligacji w celu ponadprzeciętnej wydajności biznesu:

Utworzenie wartości dla kupującego jest czymś więcej niż prostą „funkcją marketingu”, kreacja wartości dla klienta przez sprzedawcę jest porównywalna do orkiestry symfonicznej, w której wkład każdej podgrupy jest dopasowany i zintegrowany przez dyrygenta. Osiągnięcie efektywnej interfunkcjonalnej koordynacji wymaga między innymi współpracy, w obrębie której każdy dostrzega mocne strony dzięki bliskiej współpracy z innymi¹⁴¹.

Mimo tej koncepcyjnej elegancji namacalny dowód na związek między przyjęciem orientacji rynkowej a uzyskiwaniem wyższych wyników w biznesie pozostaje nieprzekonujący.

Wewnątrz sfery praktyk marketingowych zainteresowanie mierzaniem wydajności było powiązane z poszukiwaniem większej odpowiedzialności w biznesie. Wiele raportów dotyczących tej funkcji marketingu, wykonanych przez wpływowe organizacje, takie jak Coopers and Lybrand, McKinsey and Co. i KPMG, podało w wątpliwość brak odpowiedzialności w marketingu. Wśród wad zidentyfikowanych w tych raportach wymienia się między innymi to, że marketing zawiera niejednoznaczne połączenie praktyk. Inną jego wadą jest brak konkretnych obowiązków i odpowiedzialności oraz to, że rzadko prowadzi do zwiększonej wydajności biznesu; często ma krótkowzroczne perspektywy i jest wykluczany z innych części biznesu. P. Shaw podkreśla, że badania przeprowadzone przez The Marketing Council ujawniły, że trzy czwarte organizacji aktywnie analizowało przyszłą rolę

140 B.J. Jaworski, A.K. Kohli, *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, „Journal of Marketing” 1993, vol. 57(3), s. 53–70.

141 J.C. Narver, S.F. Slater, *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing” 1990, vol. 54, no. 4, s. 20–35.

swojego marketingowego personelu¹⁴². Jak sugeruje sam termin, odpowiedzialność marketingu oferuje mechanizm prezentowania, że funkcje w zarządzaniu pozyskują większą wartość dla biznesu.

Analizowana literatura odnosząca się do tego tematu była wciąż w stanie embrionalnym, choć pojawiło się już wiele ważnych prób badań w literaturze przedmiotu, mających na uwadze znaczenie marketingu w obszarach finansów i rachunkowości zarządczej. Coraz częściej dostrzec można odchodzenie od „twardych” mierników finansowych, takich jak zysk, przychody ze sprzedaży czy przepływ gotówki, wraz z ich tradycyjnymi oddziaływaniami. Większa waga przykładana jest do środków niefinansowych, takich jak efektywność sprzedaży, satysfakcja klienta, jego lojalność czy siła marki i jej wartość. Te „łagodne” mierniki zastąpiły wcześniejsze, dużo „twardsze”, takie jak udział w rynku czy rozwój rynku. Zwiększyło się również zainteresowanie dokumentowaniem wkładu i produkcji. Mierniki wkładu rozciągają się od raczej „surowego” określania rynku zbytu dla aktywów, przez mierzenie zdolności marketingowej, która umożliwia realizację konceptu orientacji rynkowej opisanej wcześniej.

Konieczne jest też zapewnienie wielokrotnych mierników wydajności marketingowej, gdyż niemożliwe jest uchwycenie całościowego obrazu, używając jednego lub niewielkiej liczby mierników. W tym miejscu należy również zauważyć, że R. Shaw i L. Mazur kończą dyskusję na temat istoty marketingu w obrębie opisywanej zbalansowanej karty wyników w modelu biznesowym, określającej mechanizm komunikacji jako kluczowy wskaźnik pomyślnej wydajności marketingu¹⁴³.

Badania prowadzone między innymi przez R.S. Kaplana¹⁴⁴ i innych ujawniły, że szeroki zakres praktyk w firmach należy realizować na styku zarządzania rachunkowością i zarządzania marketingiem. Aby zrozumieć te praktyki, jako tworzące kontinuum relacji między wyżej wymienionymi, należałoby przyjąć wzorce współpracy. Wyodrębnić tu można trzy relacje, jakie wynikały z tych badań: tradycyjnego charakteru, charakteru przejściowego i charakteru synergicznego.

W przypadku tradycyjnego związku wzór współpracy obu jednostek zarządzania powinien bazować na stosunkowo wąskim zakresie praktyki. Z punktu widzenia rachunkowości zarządczej wymaga to administrowania nimi, wyjścia z najbardziej prymitywnych form zarządzania finansami w biznesie przez jakąś formę systemu kontroli budżetowej. Z drugiej strony marketingowcy powinni być otwarci na konieczność dokonywania kontroli dotyczących ich działalności w najlepszym

142 P. Shaw, *Analytic Philosophy*, „Journal Recommendation Service”, April 1998, vol. 29, issue 2

143 R. Shaw, L. Mazur, *Marketing accountability: improving business performance*, FT Retail & Consumer Publishing, London 1997.

144 R.S. Kaplan, *The role for empirical research in management accounting*, “Accounting Organizations and Society”, December 1986, vol. 11(4), s. 429–452.

interesie firmy, a to z kolei prowadzi do zaangażowania się w odpowiedzialną rachunkowość. Takie relacje można uznać za jednowymiarowe, ponieważ wiążą się z ograniczoną zawartością rachunkowości zarządczej. Takie podejście jest znane od dawna i powszechnie praktykowane – może być uważane za stanowiące wkład minimalny rachunkowości zarządczej do danego biznesu. Ważne jest jednak, aby nie zaniżyć znaczenia takich praktyk.

Związki przejściowe między zarządzającymi księgowymi i osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie marketingiem opierają się na istnieniu tradycyjnych schematów współpracy. Po zidentyfikowaniu pozytywnych skutków kontroli i odpowiedzialności księgowych praktyk budżetowych te dwie jednostki zarządzania przechodzą do wspólnego odkrywania szerszego zakresu praktyk rachunkowości zarządczej. Szczególne znaczenie w kontekście omawianego projektu badawczego mają te praktyki, które mogą być uznane za stanowiące część „nowej” rachunkowości zarządczej. Są to zasadniczo kalkulacje kosztów na podstawie aktywności firmy (*activity-based costing*), w szczególności sprzedaż i pochodne marketingowe, analizy rentowności klientów i bezpośrednia rentowność produktów¹⁴⁵. Celem tych badań było określenie, jak szybko rozwija się technika rachunkowości zarządczej i jak szybko może być wykorzystana przez firmy do poszukiwania przewagi konkurencyjnej. Podobne inicjatywy mogą być również realizowane w powiązaniu z innymi funkcjami zarządzania.

Relacje synergiczne i współpraca leżą po przeciwnej stronie do tradycyjnych relacji, a – jak sam termin wskazuje – związek przejściowy może być postrzegany jako etap w procesie działalności gospodarczej coraz większego synergicznego nacisku. Relacje synergiczne różnią się jednak od form tradycyjnych i przejściowych. Nie prowadzą one zarządzających marketingiem do przejścia dawnej dominacji rachunkowości zarządzającej. Zamiast tego oba stanowiska zabezpieczają kontrolę budżetową i odpowiedzialność rachunkową, a następnie obejmują – za pomocą szerszego zakresu praktyk – rachunkowość zarządczą. Ma to na celu zbudowanie w pełni interdyscyplinarnych form księgowości marketingu, która może być określona jako rachunkowość zarządcza marketingu strategicznego. Nie jest to już tylko kwestia odkrywania tego, co rachunkowość zarządcza i zarządzanie marketingowe mają do zaoferowania. Księgowi zarządczy są teraz wzywani do zbadania marketingu zarządzania i tego, co ma on do zaoferowania lub – bardziej prowokacyjnie – do podjęcia wyzwania związanego z realizacją wyższych poziomów odpowiedzialności marketingowej. Przedsiębiorcy wykazują, że relacje synergiczne zwykle ewoluowały w te formy współpracy po przejściu przez dwa poprzednie etapy (tzn. tradycyjny i przejściowy). Alternatywnym sposobem koncepcyjnej analizy tego procesu jest to,

145 R. Roslender, S.K. Hart, *In search of strategic management accounting...*, s. 255–279.

by spojrzeć na niego jako na skonsolidowany z kolejnymi etapami wzbogacenia istniejącej struktury współpracy w firmie. W ten sposób firma wykazuje relacje synergiczne i zazwyczaj nadal ćwiczy kontrolę budżetową i księgową odpowiedzialność, a następnie włącza elementy „nowej” rachunkowości zarządczej w swoje procedury. Kontinuum relacji może być ukazywane jako linia pochyła, a nie prosta. Firma poruszająca się wzdłuż kontinuum wykazuje, że czas praktycznej współpracy zwiększa się w skali, złożoności i sile. W konsekwencji nie jest możliwe, aby przejść z jednej skrajności do drugiej w obu kierunkach w krótkim czasie. Podczas gdy osoby, które mają już doświadczenie w relacjach synergicznych, mogą być powołane na wyższe stanowiska w bardziej tradycyjnych firmach, dużo czasu i starań zajmie im, aby „ruszyć” biznes w drugą stronę kontinuum relacji.

Kolejne koncepcje badania interfejsu finansowo-marketingowego

Temat interfejsu marketingowo finansowego był szeroko opisywany w „Journal of Business Research” w 2000 roku. W artykule wstępnym G.M. Zinkhan i J.A. Verbrugge argumentowali, iż połączenie między marketingiem i finansami staje się krytyczne, ponieważ przedsiębiorstwa coraz bardziej skupiają się na powiększaniu wartości ekonomicznej¹⁴⁶. Kolejne jedenaście artykułów obejmowało szeroki zakres tematów – od studium przypadku wpływu bogactwa na strategię zielonego marketingu, do wpływu kultury na marże.

Problematyka interfejsu finansowo-marketingowego była również poruszana w periodyku „Journal of the Academy Marketing Science” z 2005 roku, w otwierającym go przeglądowym artykule autorstwa M.R. Hymana i I. Mathura¹⁴⁷, omawiającym zarówno rezultaty wcześniejszych badań nad tą problematyką oraz ich podbudowę teoretyczną, jak i nowe kierunki badań pokonujących dotychczasowe ograniczenia i bariery.

Uwagę na przydatność interfejsu marketingu i rachunkowości zarządczej zwrócił w swoich pracach również M. Gatti¹⁴⁸. Podjął on próbę zintegrowania elementów rachunkowości zarządczej i zarządzania marketingowego w ramach systemu zarządzania strategicznego w organizacji. Odwołując się do podejścia teoretyczne-

146 G.M. Zinkhan, J.A. Verbrugge, *The marketing/finance interface: two divergent and complementary views of the firm*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2, s. 143–148; ciż, *Special issue on the marketing/finance interface – introduction*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2, s. 139–142.

147 M.R. Hyman, I. Mathur, *Retrospective and prospective views on the marketing/finance interface*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2005, vol. 33, no. 4, s. 390–400, <http://dx.doi.org/10.1177/0092070305279339>.

148 M. Gatti, *Management accounting for marketing business unit*, 17th EDAMBA Summer Academy, Soreze, France, July 2008; tekst dostępny także online: http://www.researchgate.net/publication/228768097_Management_Accounting_for_Marketing_Business_Unit (dostęp: 5.18.2010).

go do wykorzystania narzędzi rachunkowości zarządczej w przestrzeni marketingowej, rezultatów studiów literaturowych oraz wyników badań empirycznych przeprowadzonych metodą obserwacji, opisał, w jaki sposób rachunkowość zarządcza może być w praktyce zastosowana w analizie działalności marketingowej przedsiębiorstwa.

Rachunkowość zarządcza, zarówno w wymiarze statycznym, jak i dynamicznym, może wspierać procesy podejmowania decyzji, także strategicznych, w obszarze marketingu, między innymi przez dostarczenie narzędzi kontroli zarządczej gwarantujących odpowiedni przepływ informacji¹⁴⁹. W takim podejściu do interfejsu marketingu i rachunkowości zarządczej ten pierwszy jest traktowany jako ważny obszar funkcjonowania przedsiębiorstw, w którym jest budowana relatywnie trwała przewaga konkurencyjna, będąca rezultatem procesu rozwoju firm i ich relacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Jeśli spojrzymy na firmy jako określony system, jego dynamikę można uznać zarówno za okazję do rozwoju, jak i warunek przetrwania firm.

Autor badań zauważa również, że pojawiające się ciągle sprzężenia zwrotne w relacjach organizacji z otoczeniem doprowadziły nie tylko do zmiany kierunków ich rozwoju, a także struktury¹⁵⁰. Przedsiębiorstwa zorientowane na produkcję wykazują wysokie wewnętrzne zintegrowanie wokół tego procesu, ale nie mają dynamiki niezbędnej do trwałego utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Taka sytuacja prowadzi nieuchronnie do reorientacji firm na procesy rynkowe oraz działania skierowane na zewnątrz i adresowane do klientów. Satysfakcja klientów stała się istotnym czynnikiem w skutecznym zarządzaniu przedsiębiorstwem¹⁵¹. Dostosowując się do zewnętrznych uwarunkowań, struktury organizacyjne stały się bardziej elastyczne i skłonne do podejmowania nowych wyzwań biznesowych, wspieranych przez komórki marketingowe, które umożliwiają efektywne zarządzanie nimi. Również w firmach, gdzie orientacja na rynek nie doprowadziła do utworzenia specjalnej komórki organizacyjnej, starano się zidentyfikować kluczowe dla sukcesu organizacji czynniki i niezbędne do ich uruchomienia działania marketingowe.

Konieczność wspierania procesów decyzyjnych menedżerów marketingu przez dostarczanie odpowiednich, starannie dobranych i czytelnie zaprezentowanych informacji doprowadziła do rozwoju rachunkowości zarządczej, zarówno w aspekcie adaptacji procesów kontroli i jej narzędzi, jak i ogólnie. Gatti uznał, że warto wyjaś-

149 M. Bergamin Barbato, *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, UTET, Torino 1991, [za:] M. Gatti, *Management accounting*...

150 D. Ashton, T. Hopper, R. W. Scapens, *Issues in Management Accounting*, Prentice Hall, London 1995.

151 P. Doyle, *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, London 1994; P. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper and Row, New York 1973.

nić, dlaczego i w jaki sposób rachunkowość zarządcza może odgrywać znaczącą rolę w zaspokajaniu potrzeb informacyjnych w obszarze marketingu i ułatwianiu podejmowania decyzji przez menedżerów.

Zdaniem badacza przebieg procesów zachodzących w przedsiębiorstwach, w których funkcjonuje controlling marketingowy, pozwala stwierdzić, jakie procesy i narzędzia rachunkowości zarządczej są najbardziej przydatne we wspieraniu podejmowania decyzji marketingowych i jakie rezultaty osiągnięto w tym zakresie. Jednakże Gatti podkreśla, że zakres prowadzonych przez niego badań (zbyt mała liczba studiów przypadku) oraz podejście jakościowe (wywiad) do badań nie dają podstawy do jednoznacznej identyfikacji modeli lub rozszerzenia otrzymanych wyników na wszystkie firmy. Analiza stara się dać jedynie dowody doświadczalne na teoretyczne odniesienia, ale zróżnicowany charakter procesów księgowych i narzędzi zarządzania nie pozwala na uogólnienie wyników badań.

Zdaniem Gattiego dalsze badania powinny skoncentrować się na poszukiwaniu najlepszych sposobów integracji rachunkowości zarządczej i marketingu. Jego zdaniem rachunkowość zarządcza jest w stanie zaspokoić wszystkie potrzeby informacyjne w obszarze marketingu, a także zidentyfikować ograniczenia natury kulturowej i komunikacyjnej. Kolejny ciekawy kierunek przyszłych badań może dotyczyć empirycznego zademonstrowania możliwych luk między informacjami wymaganymi przez menedżerów ds. marketingu i informacjami dostarczanymi przez system rachunkowości zarządczej, zarówno w firmach, gdzie spełnia on funkcje controllingu w odniesieniu do działań marketingowych, jak i w przedsiębiorstwach, w których takiego rozwiązania jeszcze nie przyjęto.

Interesujący, zintegrowany model efektywności marketingu strategicznego, łączący trzy perspektywy – rynku, działań marketingowych i wyników biznesowych przedsiębiorstwa – i przenoszący je na grunt marketingu strategicznego, zaproponował N.A. Morgan¹⁵². Trzon modelu stanowią zdolności i zasoby marketingowe, które tworzą podstawę do decyzji dotyczących strategii marketingowej i sposobu jej wdrażania. Realizacja strategii może przynieść firmie przewagę w różnych wymiarach działalności, co znajduje odzwierciedlenie w jej wynikach rozpatrywanych w aspekcie rynkowym i finansowym. Skuteczność funkcjonowania tego łańcucha zależności jest uwarunkowana istniejącymi mechanizmami izolującymi i potencjałem konkurentów. W efekcie jego działania firma poszerza swoje zasoby wiedzy i kapitału.

Przez zasoby marketingowe rozumie się zazwyczaj zasoby będące w dyspozycji firmy, których przetworzenie przy użyciu zdolności marketingowych może przynieść cenne korzyści. Natomiast zdolności marketingowe to specyficzne wzorce po-

152 N.A. Morgan, *Marketing and business performance*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, vol. 40, no. 1, s. 102–119.

stępowania wykształcające się w wyniku wielokrotnego stosowania indywidualnej wiedzy i umiejętności do zadań związanych z realizacją celów firmy. Na szczeblu ogólnooorganizacyjnym wyróżnia się następujące rodzaje zdolności:

- 1) specjalistyczne – w zasadzie odnoszą się do funkcji właściwych dla działu marketingu, takich jak: zarządzanie produktem, zarządzanie cenami, zarządzanie kanałami dystrybucji, komunikacja intermarketingowa i sprzedaż, ale czasami obejmują również współpracę z innymi działami przedsiębiorstwa;
- 2) architektoniczne – obejmują wytyczanie celów oraz formowanie i wdrażanie strategii służących do ich realizacji, a więc reprezentują procesy związane z selekcją, integracją i koordynacją rozmaitych zdolności specjalistycznych i interdyscyplinarnych oraz przyporządkowanych im zasobów;
- 3) dynamiczne – polegają na stymulowaniu i porządkowaniu indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych procesów uczenia się na podstawie własnych doświadczeń i obserwacji rynkowych oraz na wykorzystaniu zdobytej tą drogą wiedzy do rekonfiguracji zasobów i wzmocnienia potencjału firmy odpowiednio do zmian zachodzących w otoczeniu.

Wyniki przedsiębiorstwa można generalnie rozpatrywać w dwóch ujęciach: rynkowym i finansowym. Pierwsze z nich opiera się na wskaźnikach odzwierciedlających zachowania nabywców, takich jak wielkość sprzedaży, poziom zadowolenia i stopień lojalności klientów czy udział w rynku, natomiast drugie na typowych księgowych wskaźnikach, które uznaje się za najważniejsze z punktu widzenia inwestorów. Należą do nich wielkość zysku i przepływów pieniężnych, rentowność i wartość rynkowa.

Równoległe do działań marketingowych podejmowanych przez firmę jej konkurenci również starają się zrobić wszystko, aby zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Tym samym mają istotny wpływ na to, w jaki sposób decyzje marketingowe danej firmy przekładają się na jej wyniki biznesowe. Można wyróżnić trzy podstawowe elementy decydujące o sile tego wpływu:

- 1) intensywność konkurencji (im jest ona większa, tym trudniej jest uzyskać przewagę),
- 2) strategia realizowana przez konkurentów (nieprzewidziane posunięcia z ich strony mogą całkowicie pokrzyżować plany firmy),
- 3) reakcja (im szybciej konkurenci wprowadzą podobne lub alternatywne rozwiązania, tym słabsze efekty osiągnie dana firma).

Zgodnie z zasobową koncepcją przedsiębiorstwa utrzymanie zdobytej przewagi rynkowej jest możliwe tylko wtedy, gdy powstała ona w wyniku strategii opartej na zasobach i zdolnościach, które są niepowtarzalne lub niedostępne dla konkurentów. Czynniki, które utrudniają zniwelowanie takiej przewagi, nazywamy mechanizmami izolującymi. Zaliczamy do nich:

- 1) trudność w rozpoznaniu źródła przewagi,
- 2) zależność od drogi dojścia do aktualnej pozycji,
- 3) silne powiązania ze współpracującymi firmami oraz
- 4) nieprzenoszalność zasobów i zdolności.

W omawianym modelu uwzględniono również dwa bardzo ważne rezultaty skutecznej działalności marketingowej, a mianowicie pogłębienie wiedzy na temat rynku oraz zasobów i zdolności firmy, a także pozyskanie dodatkowych środków na rozwijanie tych zasobów i zdolności. W przypadku gdy firma chce utrzymać zdobytą przewagę, powinna przy inwestowaniu tych środków kierować się właśnie pozyskaną równolegle wiedzą.

R. Kasevan i jego współpracownicy badali strategię interfejsu marketingowo-finansowego firmy¹⁵³. W szczególności odnieśli się do kwestii krótkoterminowego zarządzania przepływem środków pieniężnych, które przede wszystkim powinny charakteryzować się stabilnością. Na potrzeby interfejsu marketingowo-finansowego wskazali trzydzieści trzy przydatne wskaźniki w obszarze krótkoterminowego zarządzania przepływem środków pieniężnych, dotyczące zarządzania zapasami, należnościami, zobowiązaniami wobec wierzycieli, cykli zarządzania i konwersji gotówkowej. W celu zilustrowania interfejsu zastosowali te wskaźniki do analizy spółki Sears & Roebuck (SRC) w różnych fazach jej funkcjonowania: w latach kryzysu (1992–1993), latach prosperity (1995–1996) i po strategicznym zwrocie (*turnaround* – 1998–1999) oraz porównali je ze wzorcowymi wskaźnikami w branży (*benchmarking*) reprezentowanymi przez wskaźniki sieci handlowej Wal-Mart.

W omawianym artykule przywołano również inne akademickie opracowania dotyczące problematyki interfejsu między marketingiem i finansami¹⁵⁴. Z tej perspektywy obrót firmy zależy od możliwości kreowania i odtwarzania przepływu środków pieniężnych. Firmy odnoszą sukcesy w dużej mierze dlatego, że generują wzrost wartości swoich marek. Przepływy pieniężne wpływają na zwiększenie wartości dla akcjonariuszy i jednocześnie zwiększenie wartości marki. Zarówno wartość firmy, jak i wartość marki szacowane są na podstawie zdyskontowanej wartości przy-

153 R. Kasevan, O.A.J. Mascarenhas, M.D. Bernacchi, J. David, *Marketing-finance interface strategies for cash flow management*, „International Journal of Marketing, Financial Service and Research” 2012, vol. 1, issue 2, s. 23–46.

154 Zob. na przykład A.I. Hoffmann, J.E. Pennings, S. Wies, *Relationship marketing’s role in managing the firm–investor dyad*, „Journal of Business Research”, 2011, vol. 64, no. 8, s. 896–903; R. Motameni, D. Cords, S. D. Geringer, *The provisions for A flourishing marketing and finance discourse and its impact on organizational structure*, „Marketing Management Journal” 2010, vol. 20, no. 1, s. 217–230; M. Peterson, *Fusion for profit: how marketing and finance can work together to create value*, „Journal of Macromarketing” 2010, vol. 30, no. 3, s. 299; E.W. Anderson, C. Fornell, S.K. Mazvan-cheryl, *Customer satisfaction and shareholder value*, „Journal of Marketing”, October 2004, vol. 68, issue 4, s. 172–185; D.R. Lehman, *Metrics for making marketing matter*, „Journal of Marketing”, October 2004, vol. 68, issue 4, s. 73–75.

szyłych przepływów pieniężnych w firmie, nawet jeśli nie wszystkie przepływy pieniężne są bezpośrednio przypisane do marek¹⁵⁵. Duży udział w rynku oraz wysokie ratingi, a także zadowolenie konsumentów dają podstawy do stwierdzenia, że menedżerowie realizują strategię przyczyniającą się do tworzenia wartości dla akcjonariuszy¹⁵⁶. Przytoczone wskaźniki muszą w związku z tym przekładać się na stale rosnące przepływy pieniężne i zysków dzięki strategii marketingowej realizowanej przez menedżerów odpowiedzialnych za marketing¹⁵⁷. Interfejs marketingowo-finansowy opisuje łańcuch działań¹⁵⁸, którego początek bierze się z dokładnego zrozumienia przez firmę potrzeb swoich klientów oraz starań o wybór i realizację strategii jak najlepiej uwzględniającej związku między marketingiem i finansami. Firma działa tym skuteczniej w tym interfejsie, im ma więcej lojalnych klientów w porównaniu z konkurencją i tym samym wypracowuje większe korzyści finansowe. Klienci, pracownicy i dostawcy przyczyniają się z kolei do generowania większych zysków, przepływów pieniężnych i stóp zwrotu dla akcjonariuszy¹⁵⁹. Strategie interfejsu marketingowo-finansowego definiują i dookreślają zatem łańcuch wartości firmy.

Ogólnie domena interfejsu marketingowo-finansowego obejmuje zależności między strategiami marketingowymi, strategiami interfejsu marketingowo-finansowego i strategiami finansowymi w procesach biznesowych oraz na ich wejściu i wyjściu¹⁶⁰. Podstawowe pytanie dotyczące strategii interfejsu marketingowo-finansowego brzmi: „Czy wydatki (nakłady) poniesione na prowadzone przez firmę procesy biznesowe (w sferze marketingu, finansów oraz ich interfejsu) oferują odpowiednie zwroty – satysfakcjonujące wyniki biznesowe w poszczególnych obszarach?”. Nowoczesne myślenie finansowe kojarzone z zarządzaniem wartością firmy¹⁶¹ zakłada, że większość wydatków związanych z procesami biznesowymi i zarządzaniem ich wynikami można utożsamiać z kosztem kapitału lub inwestycjami kapi-

155 T. Ambler, *What marketing success look like?*, s. 12–18; S. Sudarsanam, *Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges*, The Financial Times, Prentice-Hall 2003.

156 E.W. Anderson, C. Fornell, S.K. Mazvancheryl, *Customer satisfaction...*

157 T. Ambler, *What marketing success look like?*; D.R. Lehman, *Metrics for making marketing matter*; R.T. Rust, K.N. Lemon, V.A. Zeithaml, *Return on Marketing: Using Customer Equity Focus Marketing Strategy*, Working Paper, University of Maryland, College Park 2003.

158 G.K. De Vriend, P.A. Von der Heide, Stegistra, *What are we worth?*, „Strategic Finance Magazine”, March 2000, vol. 81, no. 9, s. 52–56.

159 M. Sawhney, J. Zabin, *Managing and measuring relational equity in the network economy*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2002, vol. 30 (Fall), s. 320–328.

160 R. Kasevan, O.A.J. Mascarenhas, M.D. Bernacchi, J. David, *Marketing-finance interface...*, s. 43–44. Por. też R. Srivastava, T.A. Shervani, L. Fahey, *Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis*, „Journal of Marketing”, January 1998, vol. 62, s. 2–18.

161 T. Copeland, T. M. Koller, J. Murrin, *Cash is king*, „The McKinsey Quarterly” 1990, Spring, s. 82–94.

tałowymi. Zadane powyżej pytanie, odnoszące się interfejsu między marketingiem i finansami, można zatem odpowiednio zmodyfikować: „Czy zwrot z kapitału przekracza znacznie koszt kapitału związany z wydatkami ponoszonymi na prowadzenie procesów biznesowych oraz zarządzanie nimi?”.

Oceniając sprzedaż danego produktu, analizuje się go z perspektywy tradycyjnego cyklu jego życia, także przez pryzmat przychodów ze sprzedaży oraz generowanych zysków (strat), a zatem uwzględnia się decyzje w zakresie interfejsu marketingu i finansów. Konieczna jest umiejętność znajdowania odpowiedzi na pytania o to, jak generowane są pieniądze, jak są one wydawane, w co zamieniają się przepływy pieniężne. Znalezienie odpowiedzi na te pytania jest możliwe dzięki przeanalizowaniu interfejsu marketingowo-finansowego.

Przepływy pieniężne tworzą zasoby gotówkowe na pokrycie bieżących wydatków. W związku z tym domeny strategii interfejsu między marketingiem i finansami obejmują zarządzanie zapasami, należnościami i zobowiązaniami oraz cyklem konwersji gotówkowej. Dodatkowo przepływy środków pieniężnych umożliwiają swobodne uregulowanie wszystkich bieżących wydatków. Ujemne przepływy środków pieniężnych zmuszają menedżerów do zaciągania krótkoterminowych pożyczek, aby pokryć bieżące wydatki przedsiębiorstwa.

Zarządzanie płynnością finansową dotyczy przede wszystkim krótkoterminowych decyzji finansowych, a nie długoterminowych, odnoszących się do przepływów pieniężnych w dłuższych okresach, budżetowania kapitałowego, polityki dywidend czy kształtowania struktury kapitału. Krótkoterminowe finansowanie związane jest z analizą decyzyjną, której rezultaty wpływają na bieżące aktywa i bieżące zobowiązania i są zwykle odczuwane w ciągu roku. Zarządzanie kapitałem obrotowym netto (aktywami obrotowymi pomniejszonymi o zobowiązania krótkoterminowe) jest często związane z podejmowaniem decyzji finansowych dotyczących krótkiego okresu. Krótkoterminowe finansowanie obejmuje wpływy i wydatki środków pieniężnych w ciągu roku lub w jeszcze krótszym okresie (na przykład zamawianie surowców do produkcji, zapłata za nie gotówką, wytworzenie produktów i ich wycena, sprzedaż, zamiana przychodów ze sprzedaży na gotówkę odbywa się zwykle w terminie do roku). Oznacza to, że zarządzanie przepływami pieniężnymi jest związane z utrzymaniem płynności krótkoterminowej w firmie, oznaczającej zdolności organizacji do regulowania bieżących płatności, kiedy stają się one wymagalne. Zarządzanie płynnością finansową jest determinowane przez zmienne decyzyjne w obszarze marketingu i związane z nimi strategie marketingowe.

Problematykę interfejsu marketingu i finansów podjęli w swoich opracowaniach D. Kurt i J. Hulland¹⁶². Wcześniejsze badania dotyczące relacji między marketin-

162 D. Kurt, J. Hulland, *Corporate financial policy and marketing strategy: the case of IPOs and SEOs*, [w:] S. Ganesan (red.), *Handbook of Marketing and Finance*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-

giem i finansami skupiały się przede wszystkim na poznawaniu bezpośrednich skutków zmian wartości rynkowej, wynikających z takich elementów marketingu, jak reklama i promocja, satysfakcja klientów czy budowanie świadomości marki (*branding*). W kompleksowych studiach przypadków badano, jak zmiany w strategii korporacji (na przykład fuzje i przejęcia) wpływają na jej strategię marketingową oraz wartość dla akcjonariuszy. Wielkim przełomem, jakiego dokonali przywołani autorzy, było zdanie sobie sprawy z faktu, że wpływ marketingu na wewnętrzne aspekty funkcjonowania firmy zmalał znacznie w ostatnich kilkudziesięciu latach.

W celu lepszego zrozumienia interakcji między marketingiem i finansami zaczęto badać związki między polityką finansową korporacji a jej strategią marketingową oraz wpływ tych związków na kształtowanie wartości firmy. Coraz częściej przedmiotem analizy w firmach są decyzje zarządcze dotyczące wyboru różnych form finansowania w celu podjęcia prawidłowych decyzji marketingowych. Można stwierdzić, że finansowanie przez rynek kapitałowy zaczyna odgrywać główną rolę w finansowaniu rosnących wydatków marketingowych. Na przykład M. Garmaise uważa, że „aktywa marketingowe są zazwyczaj finansowane kapitałem”¹⁶³. Aby firmy mogły osiągnąć sukces w dłuższym okresie, konieczne jest zatem lepsze rozumienie związku między ich strategią marketingową i sposobem, w jaki pozyskują one kapitał przez pierwszą ofertę publiczną akcji (*Initial Public Offering* – IPO) oraz kolejne, dodatkowe emisje akcji, mające na celu jego podniesienie (*Seasoned Equity Offering* – SEO). Zrozumienie mechanizmu powyższego zjawiska jest również potrzebne do równoprawnego traktowania dyrektora ds. marketingu w gronie członków zarządu spółki.

Chociaż struktura kapitałowa firm wykazuje znaczne zróżnicowanie, nie ulega jednak wątpliwości, że obecnie do zapewnienia możliwości szybkiego rozwoju przedsiębiorstwa niezbędne jest jego wejście na giełdę. Zarówno IPO, jak i SEO odgrywają dużą rolę we wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej firmy na rynku produktów, ponieważ emitenci akcji mają szansę na pozyskanie znaczących środków finansowych.

Badając przykładowe oferty publiczne z roku 1981 oraz między rokiem 1996 i 2005, X. Luo zauważył, że firmy z większymi wydatkami na marketing w okresie przed IPO wykazują mniejszą skłonność do zaniżania ceny produktów i charakteryzują się większym wolumenem sprzedaży¹⁶⁴. Jest to prawdziwe szczególnie w przypad-

Northampton 2012, s. 244–266. Zob. też ciż, *Aggressive marketing strategy, following equity offerings and firm value: the role of relative strategic flexibility*, „Journal of Marketing” 2013, vol. 77, issue 5, s. 57–74.

163 M. Garmaise, *Marketing issue and corporate finance*, „Journal of Marketing Research” 2009, no. 46(3), s. 325.

164 X. Luo, *When marketing strategy first meets Wall Street: marketing spendings and firm's initial public offerings*, „Journal of Marketing”, September 2008, vol. 72, no. 5, s. 98–109.

ku tych firm, które skuteczniej obniżają koszty, oraz tych, które działają na rynkach o mniejszej liczbie IPO w przeszłości. Tak więc poza udokumentowaniem tego, jak ważną rolę odgrywają zasoby marketingowe w wynikach finansowych firm, ustalenia te udowadniają możliwości istnienia związku między marketingiem i finansami, który sugeruje, że wpływ działań marketingowych na majątek akcjonariusza jest heterogeniczny (niejednorodny) w przypadku różnych firm i różnych sytuacji rynkowych.

Z kolei T. Chemmanur i A. Yan analizowali, jak strategie reklamowe firm mogą wpłynąć na rezultaty IPO lub SEO w przyszłości i odwrotnie¹⁶⁵. Ukazują oni, że w sytuacji równowagi firma używa kombinacji (połączenia) działań reklamowych i promocyjnych oraz zaniżania cen emisyjnych akcji po to, aby ukazać konsumentom i potencjalnym inwestorom rzeczywistą jakość produktów i związane z nią wartości. Z badań wynika, że firmy stosujące zarówno IPO, jak i SEO wydają więcej na reklamę w roku emisji akcji niż w latach, w których nie występuje emisja akcji. Ponadto badacze stwierdzili, że firmy, które zwiększają wydatki na reklamę, rzadziej zaniżają cenę emisyjną akcji.

Mimo że Luo oraz Chemmanur i Yan potwierdzili bezpośredni wpływ zasobów marketingowych na finansowanie kapitałowe, to jednak ich badania nie zweryfikowały istnienia sprzężenia zwrotnego w postaci wpływu finansowania kapitałowego na wydatki na marketing i reklamę w przyszłości. Empirycznie dowiedziono wprawdzie, że nasilenie działań marketingowych pomaga firmom pozyskać większą kwotę kapitału podczas przeprowadzania oferty publicznej emisji akcji, ale nie wykazano, w jakim stopniu firmy pozyskujące kapitał w drodze emisji akcji wykorzystują go do finansowania przyszłych projektów marketingowych związanych z reklamą i promocją. Te kwestie zostały opisane dopiero przez D. Kurta i J. Hullanda¹⁶⁶. Zanim przedstawili oni ostateczne wyniki badań nad związkiem między marketingiem i finansami w okresie po emisji akcji, przeanalizowali wpływ wydatków na marketing w okresie przed ofertą publicznej emisji akcji na kształtowanie się wartości firmy w długim okresie. Ich uwaga skoncentrowała się na dwóch głównych zagadnieniach:

- 1) pomiary inwestycji marketingowych oraz
- 2) pomiary zmian wartości firmy.

We wcześniejszych badaniach wykorzystywano przede wszystkim jedną z dwóch miar jako reprezentatywną dla inwestycji marketingowych firm, to jest wydat-

165 T. Chemmanur, A. Yan, *Product market advertising and new equity issues*, „Journal of Financial Economics” 2009, vol. 1, s. 40–65; ciż, *Advertising, attention and stock returns*, „Attention and Stock Returns”, 10 February 2009.

166 D. Kurt, J. Hulland, *Corporate financial policy...*, s. 244–266. Zob. też ciż, *Aggressive marketing strategy...*, s. 57–74.

ki na sprzedaż (generalne i administracyjne) pomniejszone o wydatki na badania i rozwój lub wydatki na reklamę. Obie te miary obliczano, posługując się bazą danych Compustat. Pierwsza miara – wydatki na sprzedaż (generalne i administracyjne) pomniejszone o wydatki na badania i rozwój (skalowane przez aktywa lub sprzedaż ogółem) – była najczęściej przyjmowana w literaturze przedmiotu. Główną jej wadą jest jednak to, że zawiera ona wydatki niezwiązane z marketingiem, takie jak wydatki ogólnozakładowe czy prawne. Druga miara – wydatki na reklamę (skalowane przez aktywa lub sprzedaż ogółem) – jest o wiele lepszym sposobem na mierzenie inwestycji marketingowych. Jednak ta miara może z kolei zbyt nisko wyceniać działania marketingowe firmy i nie zawierać wydatków marketingowych związanych z wynagrodzeniem oraz promocją. Ponadto dane potrzebne do jej ustalenia są dostępne w ograniczonym zakresie w bazie danych Compustat w porównaniu z wydatkami na sprzedaż pomniejszonymi o wydatki na badania i rozwój.

Kwestia, czy badacze powinni wykorzystywać w swoich modelach zaobserwowaną wartość wydatków marketingowych lub (nieoczekiwaną) zmianę w wydatkach marketingowych jako zmienną niezależną, zależy od natury zmiennej zależnej przyjętej w ramach danego badania (na przykład: zaniżanie cen emisyjnych, obrót, nadzwyczajna stopa zwrotu z akcji). Na przykład Luo oraz Chemmanur i Yan wykorzystywali poziom natężenia marketingu i reklamy w swoich modelach, badając przekrojowe determinanty zaniżonych cen emisyjnych akcji. Z drugiej strony badacze zajmujący się określaniem wpływu marketingu na stopę zwrotu z akcji musieli „dopasować” wydatki marketingowe, aby odzwierciedlały one nieoczekiwane zmiany w strategii marketingowej firmy. Było to konieczne, ponieważ, jak sugeruje się w hipotezie efektywności rynku kapitałowego, giełda reaguje tylko na nieoczekiwane informacje i zdarzenia. Zmienne niezależne dotyczące prognozowanych zmian stóp zwrotu powinny odzwierciedlać te nieoczekiwane (nie do przewidzenia) zmiany. Wcześniejsze badania¹⁶⁷ sugerują dwa główne sposoby szacowania nieoczekiwanych zmian w wydatkach marketingowych firm:

- 1) za pomocą szeregów czasowych (na przykład modelu autoregresji pierwszego rzędu),
- 2) za pomocą modelu szacowania przekrojowego.

W podejściu stosującym szeregi czasowe badacze zazwyczaj oszacowują zaprezentowany poniżej model autoregresji pierwszego rzędu, wykorzystując dane panelowe (dostępne po obserwacji firmy przez cały rok), a następnie resztę pozostałą z modelu jako miarę nieoczekiwanych wydatków marketingowych przykładowych firm:

167 Por. na przykład N. Mizik, R. Jacobson, *Myopic marketing management: evidence of the phenomenon and its long-term performance consequences in the SEO Context*, „Marketing Science” 2007, vol. 26, issue 3, s. 361–379; N. Mizik, *The theory and practice of myopic management*, „Journal of Marketing Research” 2010, vol. 47, issue 4, s. 594–611.

$$MKT_{it} = \beta_0 + \beta_1 MKT_{it-1} + \eta_{it}$$

gdzie MKT_{it} – natężenie wydatków marketingowych (na przykład wydatki na marketing podzielone przez aktywa ogółem) firmy i w roku t ; β_1 – współczynnik autoregresji pierwszego rzędu, wskazujący na trwałość natężenia wydatków marketingowych.

Chociaż nie jest to pokazane w powyższym równaniu, model ten może być powiększony o roczne i rynkowe zmienne sztuczne w celu kontrolowania specjalnych efektów rocznych i rynkowych. Nieoczekiwana zmiana w natężeniu wydatków marketingowych jest obliczana przez odjęcie oszacowanego poziomu natężenia wydatków marketingowych od właściwego poziomu natężenia tych wydatków.

W opracowaniu z 2013 roku Kurt i Hulland przeanalizowali ponownie strategie marketingowe 1200 firm, wiążąc je z pozyskaniem środków finansowych na rynku kapitałowym¹⁶⁸. W tym celu wyselekcjonowali 1581 pierwszych i 1729 kolejnych publicznych ofert akcji plasowanych na amerykańskim rynku kapitałowym w latach 1970–2004. W swoich badaniach uwzględnili oferty związane z pozyskiwaniem funduszy na rozwój działalności. Okazało się, że emitenci akcji znacząco modyfikują swoje strategie marketingowe po zdobyciu środków finansowych. W ciągu dwóch lat następujących po ofercie firmy stosują bardziej agresywne strategie marketingowe niż wcześniej. Zwiększają intensywność kampanii marketingowej i wydatki na ten cel. Nie ma większego znaczenia, czy jest to pierwsza (IPO), czy kolejna emisja akcji (SEO). Należy jednak odnotować, że w przypadku IPO wzrost nakładów na marketing w ciągu pierwszego roku po emisji jest zdecydowanie większy niż w przypadku kolejnych ofert akcji (SEO).

Porównanie z konkurentami z tych samych branż nie pozostawia żadnych wątpliwości. Emitenci akcji pozyskujący kapitał na rynku kapitałowym zachowują się na ogół bardziej agresywnie niż ich rywale z branży – kierują dodatkowe środki finansowe na marketing. Ma to miejsce w okresie dwóch lat od przeprowadzonej oferty publicznej. Interesujące jest także to, że w kolejnych latach po ofercie (w trzecim i czwartym roku) nie ma już istotnych różnic w porównaniu z konkurencją.

Okazuje się jednak, że efekty tych działań są zróżnicowane. Nie w każdym przypadku agresywny marketing prowadzony po emisjach akcji prowadzi do wzrostu ich wartości. Pozytywne rezultaty można zaobserwować w sytuacjach, w których strategiczna elastyczność konkurencji jest mniejsza. W przeciwnym wypadku agresywny marketing nie przekłada się na wzrost wartości firmy. Może nawet doprowadzić do destrukcji wartości, gdy rywale są w stanie elastycznie zareagować na podjętą przez konkurenta rynkową kampanię marketingową. Efekty są też ograniczone w czasie. Ewentualny wzrost wartości firmy może nastąpić w ciągu dwóch lat po ofercie, nie dłużej – jeśli w ogóle wystąpi.

168 D. Kurt, J. Hulland, *Corporate financial policy...*

Kurt i Hulland wykazali zatem jednoznacznie, że decyzje dotyczące strategii marketingowej wiążą się z polityką finansową firmy. W klasycznym ujęciu decyzje dotyczące struktury kapitałowej przedsiębiorstwa rozpatrywano zwykle w kontekście wartości firmy i kosztu kapitału, badając, czy i jak zmienia się ryzyko finansowe zależnie od sposobu pozyskiwania funduszy i poziomu dźwigni finansowej firmy.

Okazuje się, że ważnych związków między marketingiem i finansami jest więcej. Polityka finansowania kapitału własnego i emisje nowych akcji mają istotne konsekwencje dla formułowania strategii marketingowej firmy. Pojawia się sprzężenie, które wpływa na wartość firmy, jakkolwiek wpływ ten nie jest jednoznaczny.

Analiza interfejsu między marketingiem, rachunkowością i finansami oraz roli dyrektora ds. marketingu (*chief marketing officer* – CMO) w interfejsie jest też przedmiotem artykułu I. Suka¹⁶⁹. Zdaniem przywołanego autora rachunkowość i finanse zostały już dawno uznane za dwa najściślej powiązane obszary aktywności biznesowej specjalistów i naukowców. Znaczenie sprawozdawczości finansowej jako części składowej rachunkowości dla generowania informacji istotnych przy określaniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa jest jednym z ważnych i żywo dyskutowanych tematów w kręgu badaczy zajmujących się rachunkowością.

Suk podkreśla w swoim opracowaniu fakt pogłębionego zainteresowania relacjami między marketingiem i finansami oraz rozwój koncepcji interfejsu marketingowo-finansowego. Badał on wpływ działań marketingowych, takich jak innowacje produktowe, promocje cenowe czy kampanie reklamowe, na wyniki spółek funkcjonujących na rynku kapitałowym. Przy założeniu, że rynek kapitałowy jest efektywny, stopy zwrotu z akcji spółek zostały przeanalizowane za pomocą studium przypadku. Wykorzystując wektor autoregresji (*vector autoregressive* – VAR), zbadany został efekt sprzężenia zwrotnego między stopami zwrotu z akcji a prowadzonymi działaniami marketingowymi¹⁷⁰. Również K. Park i współautorzy podjęli próbę rozszerzenia oceny efektu sprzężenia zwrotnego przez zbadanie wpływu zdarzeń związanych z publikowaniem informacji o wynikach firm działających na rynku kapitałowym, wprowadzających nowe produkty, na kolejne decyzje marketingowe¹⁷¹. Jednak relacje między efektami podejmowanych działań marketingowych i wydatkowanymi na nie środkami finansowymi nadal nie są trywialnym problemem i wymagają pogłębionych analiz.

169 I. Suk, *Marketing – accounting – finance interface: the role of chief marketing officer*, „Journal of Accounting and Marketing” 2012, vol. 2, issue 1, <http://dx.doi.org/10.4172/2168-9601.1000e112>.

170 Szerzej na temat badań rynku kapitałowego w kontekście działań marketingowych zob. S. Srinivasan, D. Hanssens, *Marketing and firm value: metrics, methods, findings, and future directions*, „Journal of Marketing Research” 2009, vol. 46, s. 293–312.

171 K. Park, P. Chintagunta, I. Suk, *Capital market returns to new product development success: reinforcement effects on product market advertising*, Purdue University, University of Chicago, State University of New York at Buffalo, Buffalo 2012.

Istnieje duże zapotrzebowanie na informacje marketingowe i finansowe bardziej przydatne w procesach decyzyjnych, zwłaszcza tych dotyczących dłuższego okresu, stawiane są też nowe wymagania wobec działów marketingu i rachunkowości. Jako remedium na tego typu wyzwania B.K. Sidhu i J.H. Roberts zalecają ściślejszą współpracę między tymi działami¹⁷². Zrozumienie istoty organizacji rynku ma kluczowe znaczenie dla poprawy skuteczności działań marketingowych i wiernego ich odzwierciedlenia w publikowanych sprawozdaniach finansowych, a także tworzenia wartości dla akcjonariuszy oraz zwiększenia efektywności podejmowania decyzji w korporacjach. Strategia korporacyjna jest w dużej mierze kształtowana przez zespół kierowniczy na najwyższym szczeblu zarządzania (tzw. *top management team* – TMT), w skład którego wchodzi zazwyczaj dyrektor generalny (*chief executive officer* – CEO) i dyrektor finansowy (*chief financial officer* – CFO). Podejmują oni decyzje dotyczące między innymi polityki rachunkowości i polityki finansowej w korporacji. Choć dyrektor ds. marketingu (CMO) jest odpowiedzialny za całość działań marketingowych w przedsiębiorstwie, zaledwie w 40% ankietowanych firm amerykańskich znajduje się on w zespole kierowniczym na najwyższym szczeblu zarządzania¹⁷³. Obecność dyrektora ds. marketingu w takim zespole oznacza, że decyzje w korporacji podejmowane są z perspektywy przyjętej w niej wspólnej organizacji rynku; ponadto jest dobrym wskaźnikiem stanu i znaczenia działań marketingowych w strategii korporacji. Suk zwraca uwagę na fakt, że średnia kadencja dyrektora ds. marketingu na tym stanowisku w stu najlepszych firmach w Stanach Zjednoczonych wynosi mniej niż dwa lata. Niewątpliwie stanowi on istotną przeszkodę w realizacji polityki marketingowej zgodnej z dobrymi praktykami rachunkowości i polityką finansową, a dłuższy okres pełnienia obowiązków oznacza również większą zdolność dyrektora ds. marketingu do wywierania wpływu na kształt polityki marketingowej.

Oprócz obligatoryjnego sporządzania i publikowania czterech składników sprawozdania finansowego menedżerowie finansowi i księgowi dobrowolnie ujawniają różnego rodzaju informacje finansowe na potrzeby przygotowywania prognoz dla inwestorów. W.J. Kross i I. Suk zwracają uwagę, że rola dobrowolnych ujawnień i wykorzystywanie ich przez analityków znacznie wzrosły po wejściu w życie w październiku 2000 roku w Stanach Zjednoczonych regulacji dotyczących wiernego odzwierciedlenia rzeczywistości gospodarczej (*Regulation Fair Disclosure*)¹⁷⁴. Także

172 B.K. Sidhu, J.H. Roberts, *The marketing accounting interface – lessons and limitations*, „Journal of Marketing Management” 2008, vol. 24, s. 669–686.

173 P. Nath, V. Mahajan, *Chief marketing officers: A study of their presence in firms’ top management teams*, „Journal of Marketing” 2008, vol. 72, s. 65–81.

174 W.J. Kross, I. Suk, *Does Regulation FD work? Evidence from analysts’ reliance on public disclosure*, „Journal of Accounting and Economics” 2012, vol. 53, issues 1–2, s. 225–248.

menedżerowie marketingu sygnalizują klientom (np. przez reklamę) cechy produktów swoich firm odróżniające je od oferty konkurencji. Reklama firmy na rynku produktów i dobrowolne ujawnianie informacji finansowych na potrzeby uczestników rynku kapitałowego są wspólną decyzją kierownictwa korporacji. Przedsiębiorstwo powinno zapewnić interesariuszom optymalną kombinację informacji przez reklamę na rynku produktów i dobrowolne ujawnienia informacji finansowych. W sytuacji gdy dyrektor ds. marketingu jest członkiem ścisłego kierownictwa przedsiębiorstwa, a jego kadencja na tym stanowisku nie jest zbyt krótka, jakość dostarczanych informacji marketingowych i finansowych będzie wyższa, a tym samym wierniej zostanie odzwierciedlona sytuacja ekonomiczna firmy.

Suk jasno podkreśla konieczność uznania roli dyrektora ds. marketingu za kluczową w interfejsie między marketingiem, finansami i rachunkowością. Jego udział w decyzjach podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa przyczynia do podniesienia poziomu jakości informacji marketingowych i finansowych oraz zwiększenia ich trafności, podnosząc, przez czerpanie ze wzajemnych doświadczeń, efektywność funkcjonowania firmy zarówno na rynku produktów, jak i na rynku kapitałowym. Ponadto w celu nadania właściwej rangi funkcjom marketingowym i księgowym w firmie należy dążyć do przyjęcia jednolitej, wspólnej perspektywy organizacji rynku w pracy zespołu kierowniczego na najwyższym szczeblu zarządzania i wydłużenia kadencji dyrektora ds. marketingu w tym gremium kierowniczym.

2.3. Kolejne nurty badawcze uzupełniające spojrzenie na koncepcję MFTI

Zinkhan i Verbrugge przedstawili bardzo istotny wywód dotyczący spojrzenia na koncepcję MFTI. Jak już podkreślano przy innej okazji, marketing i finanse, jako dyscypliny naukowe, opisują praktykę biznesu w bardzo różny sposób. Poglądy przedstawicieli obu dyscyplin na badane kwestie nie muszą być jednak sprzeczne czy nie do pogodzenia. Wręcz przeciwnie, jak zauważają cytowani autorzy, różne perspektywy badawcze oraz uzyskane dzięki nim różne wyniki prowadzonych badań mogłyby zostać uznane pod określonymi warunkami za komplementarne¹⁷⁵.

Zasadne jest zatem podjęcie próby szczegółowego zidentyfikowania obszarów, w których między tymi dwiema dyscyplinami występują istotne różnice, ale też

175 G.M. Zinkhan, J.A. Verbrugge, *The marketing/finance interface: two divergent and complementary views of the firm*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2, s. 143–148; ciż, *Special issue on the marketing/finance interface – introduction*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2, s. 139–142.

i tych pól problemowych, w których zarysowują się podstawy do interfunkcjonalnego porozumienia i kooperacji. Poniżej przedstawiono przebieg dyskusji nad koncepcją MFTI, jaka miała miejsce w 2000 roku na łamach periodyku „Journal of Business Research”.

Dwa różne podejścia do analizowanych problemów sygnalizują w swoim opracowaniu K. De Ruyter i M. Wetzels, opisując przedstawicieli marketingu i finansów jako żyjących w dwóch różnych światach myśli¹⁷⁶. Nader często rekomendują oni odmienne rozwiązania i formułują odmienne zalecenia postępowania decydom na najwyższych szczeblach władzy organizacyjnej. Jednym z najbardziej pogłądowych przykładów występowania tych różnic jest kwestia optymalizacji zapasów w przedsiębiorstwie. Menedżerowie finansowi, koncentrując się na poprawie efektywności zarządzania kapitałem obrotowym, sugerują utrzymywanie zapasów na relatywnie niskim poziomie. Taka polityka optymalnego, ich zdaniem, kształtowania zapasów tworzy wartość dla firmy przez uwolnienie części kapitału obrotowego i *ceteris paribus* zmniejszenie zapotrzebowania na środki finansowe. Przyjęcie perspektywy finansów wymaga od zarządzających efektywnej alokacji zasobów i wydajnego zarządzania nimi. Tymczasem menedżerowie odpowiedzialni za marketing większą wagę przykładają do prawidłowej identyfikacji potrzeb konsumentów i efektywnego ich zaspokajania, zalecając przy określonych relacjach popytu i podaży utrzymywanie zapasów w przedsiębiorstwie na wyższym poziomie.

W ostatnich dekadach w rozwiązaniu tego dylematu pomocna jest technologia informatyczna. Dzięki zaawansowanym systemom wspomagania decyzji menedżerowie mogą bardzo ściśle monitorować poziom zapasów niezbędnych zarówno do zagwarantowania sprawnego przebiegu procesów produkcyjnych, jak i efektywnej dystrybucji w poszczególnych kanałach. W rezultacie zaimplementowane systemy wspomagające podejmowanie decyzji, jak na przykład *just-in-time*, dostarczają różnych sposobów na tworzenie oszczędności w poszczególnych firmach i społeczeństwie jako całości. Tak więc w nowocześnie zarządzanych organizacjach ten wewnętrzny konflikt między perspektywą marketingu i perspektywą finansów, podnoszony przez De Ruytera i Wetzelsa, zanika.

Różne orientacje badawcze marketingu i finansów są też przedmiotem zainteresowania G.C. Hoziera i J.D. Schatzberga. W obszarze finansów ich badania koncentrują się na analizie oczekiwań inwestorów dotyczących przyszłych przepływów pieniężnych i na tej podstawie prognozowaniu zmian cen akcji¹⁷⁷. Cena akcji jest tutaj główną zmienną zależną, a dokonania firmy są oceniane z perspektywy jej właści-

176 K. De Ruyter, M. Wetzels, *The marketing-finance interface: a relational exchange perspective*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2, s. 209–215.

177 G.C. Hozier, J.D. Schatzberg, *Advertising agency terminations and reviews: two stock returns and firm performance*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2, s. 169–176.

cieli. Główne zmienne niezależne mogą dotyczyć decyzji (na przykład o wydatkach na reklamę czy dopuszczalnym poziomie zadłużenia) oraz miar dokonań (na przykład preferowanego poziomu wskaźników finansowych obliczanych na podstawie informacji ze sprawozdań finansowych).

Natomiast w obszarze marketingu badania skupiają się na zagadnieniach związanych z zarządzaniem, kwestiami społecznymi lub zachowaniami konsumentów i ich reakcjami na wdrażane strategie marketingowe. Główne zmienne zależne wykorzystywane przez badaczy zajmujących się marketingiem odnoszą się zatem do zdolności percepcyjnych, postaw i zachowań klientów (na przykład decyzje o zakupach w sklepach stacjonarnych, eksploracja stron WWW w poszukiwaniu korzystnej oferty). Dokonując pomiaru efektów działań, specjaliści z zakresu marketingu posługują się takimi zmiennymi, jak na przykład wielkość sprzedaży, wypracowane zyski lub osiągnięte udziały w poszczególnych segmentach rynku.

W praktyce oznacza to, że – przyjmując perspektywę marketingową lub perspektywę finansową – analitycy koncentrują się na różnych zjawiskach społeczno-gospodarczych i różnych grupach interesariuszy (klienci vs. właściciele).

Wskazując na rozbieżne perspektywy badawcze i odmienne sposoby podejścia do analizowanych problemów przez przedstawicieli marketingu i finansów, nie można jednak zaniechać poszukiwań obszarów komplementarnych, umożliwiających tworzenie ramowych warunków do interfunkcjonalnej współpracy.

Hozier i Schatzberg zwracają uwagę na to, że przedstawiciele marketingu i finansów wykorzystują informacje o bardzo różnym stopniu agregacji. W finansach dane są często gromadzone i zestawiane na poziomie firmy lub branży (np. zestawione przez CRSP lub Compustat), natomiast w badaniach marketingowych relatywnie rzadko kompiluje się dane na poziomie firmy. Zamiast tego badaniom poddawani są indywidualni konsumenci (za pomocą ankiet lub wywiadów pogłębionych) lub grupy konsumentów w tym samym segmencie rynku. W niektórych badaniach marketingowych ukierunkowanych strategicznie zbiera się dane na przykład na poziomie marki. Wydajność podejmowanych działań marketingowych wiązana jest jednak zawsze z takimi zmiennymi, jak sprzedaż, zysk czy udział w rynku, natomiast efektywność zarządzania finansowego z kreowaniem wartości dla akcjonariuszy lub rynkowymi stopami zwrotu z zainwestowanego kapitału, a nie na przykład z badaniem, jak zmienne marketingowe wpływają na efektywność funkcjonowania firmy jako całości.

Z różnych powodów nie ma powszechnej zgody co do sposobu oddziaływania na poziom zmiennych strategicznego marketingu. Badacze reprezentujący tę dziedzinę rzadko zajmują się kwestiami wydajności ekonomicznej działań firmy lub budowania bogactwa akcjonariuszy. Skuteczność działań marketingowych jest częściej zakładana teoretycznie niż weryfikowana empirycznie. Wciąż niektóre zasadnicze

pytania dotyczące marketingu, jak na przykład to o efektywność działań marketingowych, pozostają bez jednoznacznych odpowiedzi. Ponieważ trudno jest je znaleźć, niektórzy autorzy sugerują, że tego typu wątpliwości powinny być ignorowane.

Niektóre agencje reklamowe doradzają swoim klientom, aby traktować wydatki reklamowe jako koszt, a nie jako inwestycję. Ta rada jest zgodna z obowiązującą praktyką rachunkowości, gdzie wydatki na reklamę są traktowane jako wydatki bieżące i jako koszt w rachunku wyników w danym okresie, a nie są aktywowane w bilansie.

W pewnym sensie perspektywa przyjęta przez agencję reklamową jest logiczna. Nawet jeśli firma działająca w dojrzałej branży, charakteryzującej się znacznym nasileniem konkurencji, nie zredukowała budżetu na reklamę, to i tak w rezultacie może stracić część udziału w rynku. Odzyskanie przez firmę utraconego udziału w rynku w kolejnych okresach, na przykład kwartalnych, może być bardzo trudne i kosztowne. Wiele dojrzałych branż funkcjonuje jak oligopol o stosunkowo niewielkiej liczbie konkurentów. Każda z nich będzie efektywniej działać, jeśli zmniejszy swoje budżety na reklamę. W dojrzałej branży klienci są bowiem stosunkowo dobrze poinformowani o produktach matkach, reklama traci zatem na znaczeniu jako źródło istotnych informacji. W przypadku produktów znajdujących się w fazie dojrzałości głównym celem promocji i reklamy jest przekonanie konsumentów, aby w swoich decyzjach zakupowych uwzględnili możliwość przejścia od jednej wybranej wcześniej marki do innej. Jeśli wszystkie firmy w danej branży znalazłyby się jednocześnie w fazie dojrzałości, to w zasadzie można by zgodzić się na ograniczenie wydatków na reklamę. Dla wszystkich firm taka redukcja kosztów marketingowych oznaczałaby *ceteris paribus* poprawę ich sytuacji finansowej¹⁷⁸.

W literaturze z zakresu ekonomii i finansów zaproponowano grupę metod odznaczających się dużym potencjał badawczym dla wyjaśnienia kluczowej kwestii, a mianowicie, czy działania marketingowe przyczyniają się do podniesienia ogólnej wydajności ekonomicznej firmy. Jedną z takich metod jest studium przypadku

178 Oczywiście takie jednoczesne działanie zmierzające do redukcji kosztów jest nielegalne, ponieważ uważane jest za zmonopolizowanie rynku. Jednak w 1970 roku rząd Stanów Zjednoczonych zażądał, aby producenci papierosów zmniejszyli niektóre rodzaje wydatków na reklamę, na przykład wydatki na reklamy telewizyjne. W krótkim okresie okazało się, że wszystkie firmy tytoniowe poprawiły swoją sytuację w zakresie przychodów, kosztów i rentowności. Zmniejszone wydatki promocyjne okazały się korzystne dla wszystkich konkurujących ze sobą firm. Szczególnie skorzystały na tym rozwiązaniu firmy, które cieszyły się dużymi udziałami w rynku przed interwencją rządu. Na marginesie trzeba zauważyć, że w dłuższym okresie perspektywy firm tytoniowych nie będą już tak dobre. Ale fakt ten można uzasadnić częściowo masową kampanią reklamową sugerującą rezygnację z palenia w ogóle. Warto również zauważyć, że firmy tytoniowe zostały co prawda zmuszone do obniżenia swoich wydatków na reklamę, ale rząd amerykański wydał znaczne środki na promowanie swoich działań.

– metoda wprowadzona do ekonomii i finansów przez E. Famę i współautorów¹⁷⁹. Badania przypadków (zdarzeń) stanowią w istocie część większej grupy metod, które określane są mianem „analizy historii zdarzeń”¹⁸⁰.

Metoda studium przypadku (*event study method* – ESM) może obejmować na przykład pomiar zysku nadzwyczajnego z akcji zwykłych, który powstał w wyniku reakcji inwestorów na konkretne ogłoszenie o nawiązaniu współpracy z nową agencją reklamową. W ten sposób można posłużyć się ESM do oceny wpływu zapowiedzi określonych zdarzeń, takich jak podział akcji, zmiany w regulacjach prawnych, rozpoczęcie nowej kampanii reklamowej czy wprowadzenie na rynek nowego produktu, na kształtowanie się bogactwa akcjonariuszy. Opierając się na zasadach efektywności rynku kapitałowego, można przyjąć, że cena akcji kształtująca się wokół daty zapowiadanego zdarzenia wskazuje na reakcję inwestorów giełdowych dotyczącą prawdopodobnego wpływu danego wydarzenia na przyszłe przepływy pieniężne do zrealizowania przez akcjonariuszy. Nadzwyczajnie wysokie (niskie) ceny akcji pojawiające się wokół daty zdarzenia, po uwzględnieniu ryzyka i ogólnych wahań giełdowych, odzwierciedlają dodatni bądź ujemny efekt majątkowy dla posiadaczy akcji¹⁸¹.

Kolejna kluczowa różnica między marketingiem i finansami dotyczy terminów realizacji badań. Pionowe badania są dość powszechne w finansach, ale rzadsze w marketingu. Wraz ze skanerem elektronicznych danych pojawiła się możliwość badania wzorcowych zakupów w czasie rzeczywistym. W ujęciu historycznym publikowane badania marketingowe mają najczęściej charakter przekrojowy. Większość z nich nie zawiera danych na temat wielu firm. Jednak badacze zajmujący się marketingiem mogą czerpać inspirację z wielokrotnie ponawianych badań firm, które są wręcz rutynowo prowadzone w zakresie finansów.

Dokonano przeglądu tekstów zamieszczonych na łamach periodyku „Journal of Business Research”, analizujących interfejs marketingowo-finansowy (tabela 2.4). Wśród dziesięciu opracowań dwa mają charakter analityczny. Pozostałe teksty przedstawiają wyniki badań empirycznych – sześć artykułów opiera się na danych ze Stanów Zjednoczonych, jeden na danych z czternastu krajów Unii Europejskiej, a jeden jest sprawozdaniem z wyników badań empirycznych przeprowadzonych w Holandii.

179 E.F. Fama, L. Fisher, M.C. Jensen, R. Roll, *The adjustments of stock prices to new information*, „International Economic Review” 1969, vol. 10(1), s. 1–21.

180 K. Yamaguchi, *Event History Analysis*, Sage, Newbury Park 1991.

181 J.A. Verbrugge, *Guest editorial: event studies in finance and marketing: a road map for finance and marketing managers*, „Journal of Market-Focused Management” 1997, vol. 2(2), s. 123–126; G.M. Zinkhan, F.C. Zinkhan, *Case-study methods* – Hamel J., Dufour S., Fortin D., „Journal of Marketing Research” 1994, vol. 31, issue 2, s. 312–314.

Tabela 2.4. Zestawienie artykułów opublikowanych na łamach „Journal of Business Research”, analizujących interfejs marketingowo-finansowy

Lp.	Autorzy publikacji	Źródło danych	Wybrane zmienne zależne	Wybrane zmienne niezależne	Przykładowy opis
1	Graham i Frankenberger	Stany Zjednoczone	Wydajność firmy (wynagrodzenia, wartość rynkowa)	Reklama, badania i rozwój, rzeczowe zasoby	320 firm w bazie Compustat
2	Kumar i wsp.	Stany Zjednoczone	Wydajność firmy (stopy zwrotu dla udziałowców)	Indeks giełdowy (stopa zwrotu z rynku)	100 firm z 21 branż
3	Hozier i Schatzberg	Stany Zjednoczone	Wydajność firmy (stopy zwrotu z giełdy)	Wypowiedzenie umowy agencji reklamowej	26 firm, które ogłosiły wypowiedzenia umów lub 2534 firmy, które rozważały oszczędności
4	Hasan i wsp.	Stany Zjednoczone	Wydajność firmy (kapitał i odpowiedzialność)	Wydatki na promocję	
5	Gleason i wsp.	14 krajów Unii Europejskiej	Wydajność firmy (ROA, marża zysku przed opodatkowaniem)	Struktura kapitału, kultura	198 detalistów w krajach Unii Europejskiej
6	Mathur i Mathur	Stany Zjednoczone	Wydajność firmy (cena giełdowa)	Zielony marketing	73 firmy stosujące zielony marketing
7	Baldauf i wsp.	Analityczne	Polityka cenowa	Długoterminowa pożyczka	Analityczne
8	De Ruyter i Wetzels	Holandia	Nastawienie na wzajemne relacje	Rywalizacja, zależność źródłowa	96 menedżerów finansowych i 66 menedżerów marketingowych, wybranych z 361 firm
9	Kaufmann i wsp.	Analityczne	Decyzja o franczyzie	Dostępność danych, cykl życia	Analityczne
10	Evans i Green	Stany Zjednoczone	Udane zakończenie postępowania upadłościowego (wyjście z upadłości)	Strategia organizacyjna	97 firm z południowych stanów USA

Źródło: G.M. Zinkhan, J.A. Verbrugge, *Special issue on the marketing/finance interface...*, s. 129.

Na podstawie tabeli 2.4 można stwierdzić, że w przeprowadzonych badaniach wykorzystano wiele różnych metod. W większości z nich posłużono się metodami badawczymi typowymi dla dziedziny finansów (badania analityczne, badania zdarzeń, modele ilościowe). Tylko w jednym artykule (de Ruytera i Wetzelsa) wykorzystano metodę ankiety przeprowadzonej drogą mailingową, tradycyjnie związaną z badaniami marketingowymi.

Artykuły o charakterze analitycznym dość rzadko pojawiają się w literaturze marketingowej – na przykład w czasopiśmie „Marketing Science”. Zaletą badań analitycznych jest to, że ich wyniki nie zawsze są związane z praktykami biznesowymi występującymi w jednym kraju lub regionie i mają znaczenie uniwersalne, poszerzające wiedzę o marketingu i zjawiskach finansowych. W dwóch badaniach (Hoziera, Schatzberga oraz L.K. Mathur i I. Mathura) wykorzystano metodę bada-

nia zdarzenia (studia przypadków), powszechnie stosowaną w badaniach z zakresu finansów i coraz częściej w marketingu¹⁸².

Wszystkie teksty (z wyjątkiem dwóch o charakterze analitycznym) oparte są na danych empirycznych pochodzących z różnych firm. Próby badawcze w metodzie badania zdarzeń mają raczej niewielkie rozmiary – 26 przedsiębiorstw (Hozier i Schatzberg) oraz 73 firmy (Mathur i Mathur)¹⁸³. Największa próba badawcza liczy 2500 kas oszczędnościowych zlokalizowanych w południowo-wschodnich stanach USA¹⁸⁴.

Badania zdarzeń często opierają się na małych próbach. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest konieczność przeprowadzenia starannej selekcji firm zakwalifikowanych do badania taką metodą, w których rzeczywiście miało miejsce zdarzenie objęte badaniem (na przykład identyfikacja 73 firm w artykule Mathur i Mathura, informujących o podejmowaniu działań w zakresie tzw. zielonego marketingu – recyklingu, oferowania produktów ekologicznych bądź zorientowanych na ekologię itp.). W raporcie De Ruytera i Wetzelsa zaprezentowano wyniki badania, w którym przeanalizowano odpowiedzi 96 menedżerów finansowych i 66 menedżerów marketingowych na pytania dotyczące relacji między marketingiem i finansami oraz potencjalnej skuteczności interfejsu marketingowo-finansowego¹⁸⁵.

Każda dziedzina wiedzy jest w dużej mierze definiowana przez zmienne wybierane do badań. Jak już wspomniano, badacze finansowi najczęściej koncentrują się na zmiennych opisujących wydajność ekonomiczną firmy, takich jak wynagrodzenia, stopy zwrotu z akcji, wartość dla akcjonariuszy itp.

Jak wynika z tabeli 2.4, w sześciu pierwszych artykułach jako główną zmienną wybrano wyniki ekonomiczno-finansowe firmy¹⁸⁶. W ostatnich czterech artyku-

182 G.C. Hozier, J.D. Schatzberg, *Advertising agency...*; L.K. Mathur, I. Mathur, *An analysis of the wealth effects of green marketing strategies*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2, s. 193–200.

183 Tamże.

184 I. Hasan, W.C. Hunter, R.E. Mathis III, *Promotional expenditures, market competition, and thrift behavior*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2, s. 177–184.

185 K. De Ruyter, M. Wetzels, *The marketing-finance interface...*

186 R.C. Graham Jr, K.D. Frankenberger, *The contribution of changes in advertising expenditures to earnings and market values*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2, s. 149–155; V. Kumar, S.N. Ramaswami, R.K.K. Srivastava, *A model to explain shareholder returns: marketing complications*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2, s. 157–167; G.C. Hozier, J.D. Schatzberg, *Advertising agency...*; I. Hasan, W.C. Hunter, R.E. Mathis III, *Promotional expenditures...*; K.C. Gleason, L.K. Mathur, I. Mathur, *The interrelationship between culture, capital structure, and performance: evidence from European retailers*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2, s. 185–191; L.K. Mathur, I. Mathur, *An analysis of the wealth effects...*

łach jako zmienne wykorzystano politykę cenową, postawy menedżerskie, decyzje o franchisingu oraz zakończone sukcesem wyjście z procedury upadłości¹⁸⁷.

Autorzy badający wydajność ekonomiczną organizacji, chociaż każdy z nich posłużył się nieco innym miernikiem, w istocie poszukiwali odpowiedzi na kluczowe pytanie, czy działania marketingowe przekładają się na efektywne funkcjonowanie firm. Aż czterech autorów wybrało reklamę i promocję jako główną zmienną niezależną, aby rozwikłać tę kwestię. Nie jest to zaskakujące, ponieważ reklama jest jednym z najbardziej widocznych przejawów podejmowania działań marketingowych i najbardziej popularnym czynnikiem prognostycznym. Jest ona łatwo dostrzegana, podczas gdy inne aspekty marketingu (na przykład dystrybucja) są bardziej „ukryte” i nie tak oczywiste dla ogółu społeczeństwa. Nie należy zatem się dziwić, że ogłoszenia reklamowe pojawiają się w opiniotwórczej prasie popularnej (na przykład w „The Wall Street Journal”). W takich okolicznościach jest relatywnie łatwo posłużyć się metodą badania zdarzenia polegającego na przykład na zmianie sposobu reklamowania się przedsiębiorstwa czy na zmianie strategii marketingowej.

Ponadto koszty reklamy i promocji pojawiają się w raporcie rocznym każdego przedsiębiorstwa, którego akcje znajdują się w publicznym obrocie. W rezultacie informacje o nich są dostępne w dużych bazach danych, takich jak Compustat. Problem pojawia się dopiero na poziomie agregacji informacji. Duże bazy danych zawierają informacje zestawione na poziomie firmy, natomiast większość decyzji o wydatkach na reklamę podejmowana jest na poziomie marki produktu. W raportach rocznych wydatki na reklamę są sumowane we wszystkich jednostkach i markach, które działają pod egidą macierzystej organizacji.

Należy też wspomnieć o kilku potencjalnych problemach dotyczących prezentowanych w raportach rocznych danych o wydatkach. Po pierwsze, pojawia się problem czasu. Na przykład kursy akcji spółek zmieniają się w sposób ciągły podczas notowań giełdowych, tymczasem koszty reklamy są ujmowane w raportach na koniec roku obrotowego. Można zastawiać się, jaki wpływ będzie mieć ten końcowy roczny raport na ceny akcji, które zmieniają się w bardzo krótkim czasie. Oczywiście istnieją sposoby, aby przezwyciężyć problem czasu w prowadzonych badaniach, ale wymaga to starannego zaprojektowania badania i zastosowania właściwych technik estymacji modelu ekonometrycznego. Po drugie, niezmiernie trudno jest jednoznacznie

187 A. Baldauf, E.J. Dockner, H. Reisinger, *The effects of long-term debt on a firm's new product pricing policy in duopolistic markets*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2, s. 201–207; K. De Ruyter, M. Wetzels, *The marketing-finance interface...*; P.J. Kaufmann, R.M. Gordon, J.E. Owers, *Alternative profitability measures and marketing channel structure: the franchise decision*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2, s. 217–224; J.D. Evans, C.L. Green, *Marketing strategy, constituent influence, and resource allocation: an application of the Miles and Snow Typology to closely held firms in chapter 11 bankruptcy*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2, s. 225–231.

odpowiedzieć na pytanie, jakie kategorie wydatków dana organizacja może ujmować w sprawozdaniu finansowym w pozycji dotyczącej reklamy i promocji. W szczególności firma może zmienić zasady kwalifikowania wydatków w kolejnym okresie obrotowym. Tak więc kompilowane informacje o wydatkach na reklamę mogą zmieniać się w czasie. Po trzecie, pomiar kosztów ponoszonych na reklamę jest oddzielony od wydajności ekonomicznej firmy, szacowanej na poziomie marki. Dopiero dodatkowe zabiegi ewidencyjne i zestawienie danych księgowych w innym przekroju umożliwiły uzyskanie danych o wydatkach na reklamę i efektach ekonomicznych z tym związanych (wydajności) na poziomie marki. Wydaje się, że takie podejście do analizy wydatkowania środków na reklamę jest bardzo obiecujące i pozwala na ocenę efektywności podejmowanych działań reklamowych w odniesieniu do poszczególnych produktów i ich marek. Choć trzeba pamiętać, że specjaliści z zakresu marketingu koncentrują się raczej na analizie oddziaływania na obecnych i potencjalnych konsumentów poszczególnych ogłoszeń, podczas gdy specjaliści zajmujący się finansami nie zawsze są zainteresowani tym problemem. Niemniej obie strony powinny być zainteresowane relacją między wydatkami na reklamę i wydajnością ekonomiczną firmy.

W publikacjach analizujących relacje między marketingiem i finansami nie mogło zabraknąć kwestii związanych z definiowaniem współczesnego marketingu. Jednym z nadal obowiązujących sposobów podejścia do marketingu jest skupienie się na czterech jego funkcjach – produkcie, cenie, promocji i dystrybucji. Wszystkie wymienione powyżej funkcje marketingu zostały uwzględnione w omawianych tekstach¹⁸⁸. Jak wspomniano wcześniej, w kilku artykułach zaprezentowano jakiś istotny aspekt promocji i reklamy. Na przykład A. Baldauf i współautorzy w swoim opracowaniu posługują się metodą analityczną w celu zbadania nowego cennika produktów (analiza dotyczy zarówno nowych produktów, jak i ich cen)¹⁸⁹. L.K. Mathur i I. Mathur opisują „zielone” produkty (przyjazne dla środowiska) jako jedne ze zmiennych w swoich badaniach zdarzeń¹⁹⁰. P.J. Kaufman, R.M. Gordon i J.E. Owers badają z kolei strukturę kanału dystrybucji i problem franchisingu¹⁹¹.

W przywoływanych opracowaniach zaznacza się tendencja do wykorzystywania metod typowych raczej dla badań finansowych (na przykład badanie zdarzeń) do analizy zmiennych marketingowych zorientowanych na problemy. Być może w przyszłości pojawi się odwrócona perspektywa badawcza i będą podejmowane próby rozwiązywania problemów finansowych przy użyciu metod marketingowych.

188 Bardzo rzadko zdarza się, aby w jednej publikacji analizowano szczegółowo wszystkie cztery funkcje marketingu.

189 A. Baldauf, E.J. Dockner, H. Reisinger, *The effects of long-term debt...*

190 L.K. Mathur, I. Mathur, *An analysis of the wealth effects...*

191 P.J. Kaufmann, R.M. Gordon, J.E. Owers, *Alternative profitability measures...*

Warto wreszcie zwrócić uwagę, że kilku autorów bada konkretne branże, na przykład Hozier i Schatzberg branżę reklamową (agencje reklamowe), a Hasan i współautorzy kasy oszczędnościowe. Nadal stosunkowo rzadko w artykułach z zakresu marketingu próbuje się badać cały przemysł czy też reprezentatywną próbę z całej branży. Ten nacisk na zrozumienie praktycznych aspektów funkcjonowania danej branży i zachodzących w niej procesów finansowych dostarcza wielu korzyści specjalistom zajmującym się marketingiem i poszerza znacznie stan wiedzy także w tej dziedzinie.

Obecnie w wielu dyscyplinach naukowych, które mają znacznie dłuższą i bogatszą tradycję badań niż marketing czy finanse, między innymi w ekonomii czy historii, występuje tendencja do dzielenia ich na mniejsze segmenty wiedzy.

W przypadku marketingu i finansów trudno jest w tym momencie przesądzić, która z tych dwóch dyscyplin będzie podążać drogą specjalizacji. Wydaje się, że to finanse uczynią podstawą swojego rozwoju strategię specjalizacji. Jest to o tyle dziwne, że idea segmentacji jest z kolei podstawą myślenia marketingowego. Trzeba jednak zauważyć, że to właśnie przedstawiciele marketingu coraz częściej próbują stosować podejście holistyczne do analizowanych problemów i starają się zbierać wiedzę o walorach uniwersalnych, stanowiącą uogólnienie tej gromadzonej na przestrzeni lat i w różnych miejscach. W pewnym sensie specjaliści zajmujący się finansami dążą do tego samego celu przez konstruowanie modeli matematycznych i analitycznych.

W tym kontekście warto przywołać artykuł R.C. Grahama Jr i K.D. Frankenberger, w którym proponowany model jest testowany w trzech różnych grupach branżowych: produktów konsumenckich, produktów przemysłowych oraz sprzedaży i usług branżowych¹⁹². Jest to bardzo rzadko spotykany w literaturze marketingowej przykład artykułu, w którym zastosowano różne kryteria klasyfikacyjne i analizowano więcej niż jedną branżę. W marketingu istnieje bowiem silne przekonanie o zachowaniu różnic w funkcjonowaniu sektorów przemysłu. Także w dydaktyce marketingu nadal dzieli się program kształcenia na wyodrębnione segmenty, z których każdy jest traktowany jako inny kurs, na przykład przemysłowy, produkty konsumenckie, usługi, agencje reklamowe i promocja, sprzedaż detaliczna itd. Każdy z tych kursów reprezentuje inną perspektywę poznawczą (z punktu widzenia ekonomii lub organizacji rynku).

Zasadne jest w związku z tym pytanie, czy studiowanie marketingu może generować wiedzę na temat różnic między branżami, jeśli publikowane rezultaty badań marketingowych dotyczą tylko jednego sektora. Z kolei w literaturze finansowej pojawia się niekiedy jeden model, który może być wykorzystywany przez specjalistów

192 Zob. R.C. Graham Jr, K.D. Frankenberger, *The contribution of changes...*

z zakresu marketingu w analizach wielu gałęzi przemysłu, w tym w granicach jednego badania.

W powyższej dyskusji można dostrzec swoisty paradoks. Przedstawiciele marketingu studiują głównie szczególne okoliczności rynkowe i zdarzenia (na przykład efekt humoru w konkretnej reklamie adresowanej do konkretnej publiczności), ale mimo to starają się stworzyć wiedzę o charakterze uniwersalnym, przydatną w różnych okolicznościach, różnym czasie i w różnych miejscach. Natomiast reprezentanci finansów korzystają w swoich badaniach z obszernych baz danych, przy jednoczesnej specjalizacji badawczej i poszukiwaniu wzorcowych różnic w funkcjonowaniu konkretnych sektorów gospodarki.

Podsumowując informacje zawarte w niniejszym podrozdziale, należy podkreślić znaczny postęp w rozważaniach na temat kształtu interfejsu marketingowo-finansowego. Niezależnie od różnic występujących między tymi dziedzinami i zaznaczającego się prymatu perspektywy finansowej przyjmowanej na potrzeby analiz marketingowych zreferowane powyżej wątki dyskusji oraz wynikające z niej wnioski potwierdzają po raz kolejny przydatność koncepcji interfejsu marketingowo-finansowego w zarządzaniu.

2.4. Przegląd wybranych podejść do marketingu i modelu informatycznego

Podejście dotyczące modelu informatycznego ujmującego interfejs marketingowo-finansowy przedstawili w dwóch kolejnych artykułach L.F. Angulo i współautorzy¹⁹³.

Celem pierwszego z ich badań jest empiryczne wsparcie wpływu działań marketingowych i aktywów na krótko- i długoterminowe wyniki firm. Ponadto badanie to analizuje związek między skutecznością marketingu a krótko- i długoterminowymi wynikami firm. Aby zrealizować te cele, autorzy koncentrują się na próbie amerykańskich korporacji z listy Fortune 500. Przez dwustopniową metodologię, jedną na podstawie modeli ekonometrycznych i jedną wykorzystującą analizę obejmującą dane, dostarczają empirycznych dowodów na marketingowy wpływ na wyniki firm. Wyniki badań potwierdzają wpływ działań marketingowych i kapitału marki na krótkoterminowe wyniki firm oraz wpływ zadowolenia klientów na dłu-

193 L.F. Angulo, R. Josep, *The Interplay between Cumulative Customer Satisfaction and Brand Value: Its Effect on Cash Flow, ROI and Tobin's Q*, SSRN Electronic Journal, September 2007; L.F. Angulo, *The effect of Marketing Efficiency, Brand Equity and Customer Satisfaction on Firm Performance: An Econometric Model and Data Envelopment Approach*, [w:] G. Frattini, *Improving Business reporting: new rules, new opportunities, new trends*, Giuffrè Editore, Milano, October 2007, s. 609–632.

goterminowe wyniki finansowe. Pokazują również, że skuteczność marketingowa to zdolność firm do maksymalizacji wartości marki i zadowolenia klientów.

Druga publikacja L.F. Angulo dotyczy modelu ekonometrycznego i skupia się na empirycznym badaniu zależności między skumulowanym poziomem zadowolenia klienta i wartością marki, a także jego wpływem na wyniki firm. Jak sugeruje przegląd literatury, zarówno skumulowana satysfakcja klienta, jak i wartość marki zostały zbadane pod kątem wyizolowanego wpływu każdego z nich na wyniki finansowe. Niemniej jednak, gdy oba z nich są połączone w działaniu, nie ma dowodów empirycznych, które wspierałyby taki efekt wzajemnej zależności. Teoretycznie zarówno skumulowana satysfakcja klienta, jak i wartość marki odgrywają strategiczną rolę w marketingu. Na podstawie poglądu opartego na zasobach, paradygmacie marketingu, perspektywie aktywów rynkowych i zarządzaniu operacyjnym znaleziono między nimi teoretyczny związek. Został on nazwany efektywnością marketingową, to jest zdolnością firm do maksymalizacji zarówno łącznego zadowolenia klientów, jak i wartości marki, lepszej niż konkurencja, przy takiej samej kwocie wydatków marketingowych. W tym sensie dostarczane są dowody empiryczne przez modelowanie efektywności marketingowej przy użyciu analizy obejmowania danych, a wpływ takiej wzajemnej zależności na regresję najmniejszych kwadratów badany jest w trzech etapach. Wyniki pokazują, że skuteczność marketingowa ma pozytywny bezpośredni wpływ na przepływ pieniężny i zwrot z inwestycji, a dodatni efekt pośredni przez przepływy pieniężne na Q. Tobina.

2.4.1. Formalizacja zarządzania interfejsem w marketingu i finansach

Interesujące podejście przedstawili S. Leitonienė, A. Sapkauskienė, L. Kloviene¹⁹⁴ w artykule dotyczącym podejścia formalizacji zarządzania interfejsem w marketingu i finansach.

W warunkach rosnącej konkurencji w tworzeniu wartości firmy większe znaczenie mają niematerialne aktywa firmy, wśród których jest na przykład tworzenie marki i relacji z klientami (przez obrót aktywów rynkowych). Dlatego bardzo skomplikowanym problemem badawczym dla naukowców w dzisiejszych czasach jest szacowanie wkładu w firmę. Praca, która tworzy systemy wartości niematerialnych i ich wydajność, jest trudna do wyceny przez wskaźniki finansowe, to jest wyrażone w jednostkach pieniężnych. Interfejs systemów zarządzania finansowego i marketingu w kontekście tworzenia wartości firmy za pomocą różnych aspektów teoretycznych został zbadany przez wielu naukowców, wśród których są Srivasta-

194 S. Leitonienė, A. Sapkauskienė, L. Kloviene, *Formalization of marketing and finance management interface*, „European Scientific Journal”, June 2013, special edition no. 1.

va, Shervani i Fahey oraz Doyle¹⁹⁵ i inni. Nikt nie kwestionuje obecnie wartości decyzji marketingowych mających wpływ na budżet, czyli tworzenia wartości firmy, jednak wciąż brakuje gruntownego wyjaśnienia mechanizmów relacji marketingu i wartości firmy. Ważne jest, aby wyobrazić sobie, jak firma finansuje zasady koncepcji tworzenia wartości, które mogą być podobne do strategicznych decyzji marketingowych, a także w jaki sposób strategiczne decyzje marketingowe oraz wartości niematerialne i prawne stworzone przez nią mają udział w zwiększaniu jej wartości finansowej. Przedmiotem niniejszego tematu jest interfejs systemów zarządzania marketingiem/finansami.

W toku historii rola marketingu i zarządzania finansami w firmie zmieniała się, dzisiaj jest nią przede wszystkim maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa, która obejmuje wszystkie cele firmy i podkreśla znaczenie zgody między marketingiem i zarządzaniem finansami w przedsiębiorstwie. Autorzy stwierdzają, iż możliwe jest wyróżnienie czterech grup badawczych o różnych poglądach. Przez długi czas teoretycy i praktycy marketingowi twierdzili, że wartość klienta naturalnie określa wartość akcjonariusza¹⁹⁶, natomiast finansowcy byli zdania, że koncentracja na maksymalizacji dobrobytu akcjonariusza niemal automatycznie przynosi zadowolenie klientowi¹⁹⁷. Teoria odpowiedzialności społecznej skrytykowała wcześniej wspomniane poglądy¹⁹⁸. Według trzeciej opinii firma ma zobowiązanie społeczne, co znaczy, że obok akcjonariusza lub klienta w biznesie istnieją również inne zainteresowane strony: pracownicy, dostawcy, społeczeństwo, a menedżerowie mają tendencję do ich ignorowania w celu maksymalizacji wartości akcjonariusza lub klienta, a więc tracą równowagę w zakresie interesów różnych zainteresowanych stron. Czwarte twierdzenie bada interfejs marketingu/zarządzania finansowego, starając się połączyć stanowisko akcjonariusza i klienta. Z przeprowadzonych badań można wyciągnąć poniższe wnioski.

Podstawowe badania na styku marketingu i zarządzania finansami wykazały, że aktywa niematerialne i prawne są głównymi wartościami tworzonymi przez wpływ działań marketingowych na przepływy pieniężne i łącznikiem między rozwiązaniami marketingowymi tworzącymi wartość firmy. Są tym łącznikiem z dwóch powodów, a mianowicie:

195 R.K. Srivastava, T.A. Shervani, L. Fahey, *Marketing, business processes and shareholder value...*, s. 168–179; P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.

196 G.S. Day, R. Wensley, *Assesing advantage...*, s. 1–20.

197 A. Rappaport, *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999, s. 37 i 78–79.

198 X. Luo, C.B. Bhattacharya, *The Debate Over Doing Good: Corporate Social Performance, Strategic Marketing Levers, and Firm-Idiosyncratic Risk*, „Journal of Marketing” 2009, vol. 73(6), s. 198–213.

- 1) ocena zdobytego majątku spółki jest związana z efektywnością wykorzystania majątku w dążeniu do bogactwa; w związku z tym wartości niematerialne i prawne mogą kojarzyć działalność marketingową z tworzeniem wartości firmy; można wyróżnić cztery główne rodzaje wartości niematerialnych: marketing, wartość marki, relację z klientami i strategiczne stosunki; inwestycje marketingowe będą zwiększać swoją wartość tylko wtedy, gdy będą one tworzyć aktywa generujące czystą, pozytywną wartość bieżącą dla przyszłych przepływów pieniężnych;
- 2) jednym z głównych i najczęściej sugerowanych ukrytych wskaźników oceny są przepływy środków pieniężnych i ich cechy: szybkość, rozmiar, czas, zmienność i słabe strony; podczas przewidywania i badania przepływów pieniężnych i ich właściwości można odpowiedzieć na pytanie, jak inwestycje marketingowe przyczyniły się do przewagi konkurencyjnej firmy na rynku i jak wpływa to na zyski; korzystanie z przepływów pieniężnych rozszerza ocenę alternatyw strategicznych, marketingowych, jednocześnie umożliwiając wyeksponowanie wad każdej alternatywy i badanie wrażliwości każdego rozwiązania na zmiany przepływów pieniężnych.

X. Luo i C.B. Bhattacharya uważają, iż istnieje kilka wskaźników systemu gospodarczego zawartych w tym modelu koncepcji marketingowej (marketing wiedzy, wartości marki, relacja z klientami, relacja strategicznych inwestycji marketingowych): wskaźniki z systemu zarządzania finansowego (które oceniają portfel inwestycyjny, struktury finansowania, struktury środków trwałych, efektywność bieżącego zarządzania aktywami), wskaźniki wartości (jest to kwota przepływów pieniężnych, prędkość przepływów pieniężnych, czas trwania przepływów pieniężnych, zmienność i wrażliwość przepływów pieniężnych oraz wartość rezydualnych przepływów pieniężnych), wartość spółki i jej składników (w przepływach pieniężnych, koszt kapitału, kapitał dłużny) oraz wartość dla akcjonariuszy (dywidendy i udziały po cenie rynkowej). Model ten jest okazją do analizy charakteru powiązań między tymi wskaźnikami i symulacją różnych decyzji marketingowych. Wartość firmy w funkcjonalnych i biznesowych poziomach jednostkowych, analizowanych w odniesieniu do charakterystyk przepływów pieniężnych, w poziomie ogólnym spółki jest wyrażana za pomocą modelu zdyskontowanych przepływów pieniężnych.

Koncepcyjny model rozszerza granice marketingu i zarządzania finansami przez ich integrację w ramach obszaru działalności firmy i tworzenia wartości dla akcjonariuszy oraz przez sformalizowanie wzajemnych relacji marketingu, zarządzania finansami i kierunków wartości firmy. Model ten może być stosowany w praktyce zarządzania, ponieważ:

- 1) wyraża efekt decyzji marketingowych przez przepływy pieniężne i ich cechy, które są zrozumiałe dla menedżerów wszystkich obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa,

- 2) podkreśla fakt, że wydatki na marketing są inwestycjami,
- 3) może być używany podczas budowania i analizy strategicznych rozwiązań marketingowych firmy w odniesieniu do tworzenia jej wartości.

Tak więc przygotowanie przez koncepcyjny model integracji marketingowej systemu ocen rozwiązań w zarządzaniu finansami spółki umożliwi poprawę marketingu i podejmowania decyzji w realizacji procesu wdrażania maksymalizacji wartości firmy. Ten model koncepcyjny uzupełnia teorie marketingu, zapewnia bardziej wyraźne wyjaśnienie zależności między działaniem marketingowym, dokonaniem i osiągnięciem wartości firmy.

Niniejszy punkt opracowania przedstawia wybrane podejścia dotyczące integracji ujęć marketingowych i informatycznych. Autorzy tych badań ukazali modele ekonometryczne obejmujące zależności wpływu działań marketingowych i kapitału marki na wyniki firm. Pierwszy model stwierdza, iż skuteczność marketingowa to inaczej zdolność firm do maksymalizacji wartości marki i zadowolenia klientów. Drugi model – ekonometryczny – skupia się na badaniu połączonych zależności między skumulowanym poziomem zadowolenia klienta i wartością marki oraz ich wpływem na wyniki firm. Ostatnie podejście dotyczy formalizacji zarządzania interfejsem marketingu i finansów, ujętej w modelu koncepcji marketingowej integrującej marketing wiedzy, wartości marki, relacje z klientami, relacje strategicznych inwestycji marketingowych. Obejmuje on powiązania między wskaźnikami odnoszącymi się do wyżej wymienionych elementów a różnymi decyzjami marketingowymi.

Modele te dotyczą wskazywanych problemów, natomiast ujęcie teoretyczne opisujące dashboardy menedżerskie i analityczne pozwala na głębsze integrowanie problemów marketingowych z finansowymi w różnych symulacjach komputerowych. W ostatnim rozdziale podjęto próbę przedstawienia dashboardu dotyczącego zależności między działaniami odnoszącymi się do relacji z klientem oraz poziomu zadowolenia klienta a wynikami finansowymi firmy.

2.5. Zakres i ujęcie problemów w polskich publikacjach poświęconych interfejsowi marketingowo-finansowemu

We wcześniejszym podrozdziale dokonano przeglądu i analizy literatury anglojęzycznej, natomiast niniejszy przedstawia piśmiennictwo polskich autorów analizujących relacje zachodzące między zarządzaniem marketingiem i zarządzaniem finansami w przedsiębiorstwie. Rozważania podejmowane w analizowanych publikacjach uwzględniają wieloletnie doświadczenia naukowo-badawcze ich autorów, rezultaty zagranicznych pobytów stypendialnych, a także wyniki najważniejszych

badania teoretycznych i empirycznych o charakterze jakościowym i ilościowym, dotyczących tych dwóch obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Należy jednak stwierdzić, że – mimo występowania bardzo wartościowych publikacji – luka poznawcza w polskiej literaturze przedmiotu nadal pozostaje duża, co w praktyce może skutkować podejmowaniem nieracjonalnych decyzji marketingowych w firmach.

Na wstępie należy zauważyć, że w polskim piśmiennictwie marketing i finanse stanowią zazwyczaj przedmiot odrębnych badań naukowych, co wynika z zasadniczej odmienności przypisywanych im ról¹⁹⁹. Przedmiotem analiz marketingowych są przede wszystkim związku przedsiębiorstwa z otoczeniem, poszukiwanie potencjalnych źródeł relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej, budowanie i umacnianie pozycji rynkowej, kreowanie silnych marek i w konsekwencji zwiększanie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy w długim okresie. Przedmiotem analiz finansowych są przede wszystkim różne aspekty zarządzania zasobami finansowymi przedsiębiorstwa (płynność finansowa, rentowność kapitału, efektywność wykorzystania majątku itp.) i kompleksowa ocena jego sytuacji finansowej w kontekście reguł funkcjonowania rynków finansowych i systemu podatkowego.

Analizując polskie publikacje, w których starano się uwzględnić jednocześnie obie perspektywy analityczne – marketingową i finansową, można dostrzec kilka nurtów rozważań, niekiedy pokrewnych koncepcji MFTI lub wprost nawiązujących do niej. W wielu publikacjach, których omówienia zamieszczono poniżej, ich autorzy przyjmują konsekwentnie perspektywę marketingową i ukierunkowują swoje rozważania na problemy stosowania różnych zestawów wskaźników marketingowych na potrzeby decyzji zarządczych (R. Kozielski) lub wskaźników finansowych w ocenie działań marketingowych (W. Grzegorzcyk) bądź na problemy identyfikowania, ewidencjonowania i wyceny kosztów działalności marketingowej oraz zarządzania nimi przez budżetowanie przychodów i kosztów (np. L. Garbarski czy M. Nowak). Z kolei w innych opracowaniach wykorzystuje się różne rodzaje podejścia do kreowania wartości dla klientów lub wartości dla całego przedsiębiorstwa, koncentrując się na ujęciu marketingowym (np. A. Czubała, E. Rudawska, M. Szymura-Tyc) lub ujęciu finansowym czy efektywnościowym tego procesu (np. A. Adamska i T. Dąbrowski, A. Duliniec, J. Wiktor, H. Szulce i T. Żyminkowski).

Osobną pozycję w polskim piśmiennictwie zajmują publikacje autorki niniejszej pracy, od wielu lat propagującej idee interfejsu marketingu, finansów i technologii informatycznych i badającej z perspektywy holistycznej problemy związane z wykorzystywaniem zarówno finansowych, jak i niefinansowych kryteriów oceny oraz metod statystyczno-informatycznych na potrzeby prowadzenia kompleksowej ana-

199 A. Czubała, R. Niestrój (red.), *Finansowe przesłanki decyzji marketingowych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania, Kraków 2004, s. 5.

lize działalności biznesowej przedsiębiorstwa, integrującej różne instrumenty analityczne, w tym modele analiz portfelowych²⁰⁰.

Zdaniem autorów raportu *Finansowe przesłanki decyzji marketingowych* – A. Czuła i R. Niestroja – jednocześnie uwzględnienie marketingu, finansów i technologii informatycznych jako perspektywy analitycznej pozostaje nadal jednym z ważniejszych wyzwań dla teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem oraz rozwoju badań nad orientacją marketingową przedsiębiorstw w Polsce²⁰¹.

W przywołanej powyżej publikacji Czubała rozpatruje problem marketingowych nośników wartości przedsiębiorstwa. Autorka dzieli je na dwie grupy. Pierwszą tworzą zasoby marketingowe, w posiadaniu których może być dane przedsiębiorstwo. Do zasobów tych zostały zakwalifikowane: nazwa firmy i jej wizerunek, posiadane marki, wyróżniające produkty, pozycja rynkowa firmy, sieć dystrybucji, sprawność dystrybucji, system komunikacji, dostęp do technologii, system informacyjny, prawa autorskie i patenty, alianse i kultura zarządzania. Należy zwrócić uwagę, że lista tych zasobów nie jest zamknięta i może być różna dla poszczególnych podmiotów. Druga grupa marketingowych nośników wartości to kompetencje i umiejętności marketingowe, czyli możliwość rozwijania wszystkich posiadanych przez organizację zasobów. Zaliczono do nich umiejętność prowadzenia badań marketingowych i rynkowych, analizowania produktu, konkurencji, makrootoczenia, zdolność zdobywania i utrzymania klientów, umiejętność budowania relacji z wartościowymi klientami, rozwój nowych produktów, zdolność do budowania partnerskich stosunków z pośrednikami handlowymi czy umiejętność wykorzystania wiedzy i doświadczenia pracowników do prawidłowego kształtowania instrumentów marketingowych.

Kierując się dyrektywą badawczą zakładającą jednocześnie uwzględnianie dwóch perspektyw analitycznych – marketingowej i finansowej – w przywołanym raporcie omówiono między innymi istotę i strukturę budżetu marketingu, doprecyzowując zakres przedmiotowy wykazywanych w nim kosztów funkcjonowania systemu marketingowego oraz nakładów na jego rozwój. Budżet marketingowy powinien obejmować w sposób całościowy finansową stronę działań marketingowych podejmowanych przez przedsiębiorstwo na określonym rynku oraz w jego bezpośrednim otoczeniu. Tak sporządzany budżet powinien być planowany, a efektywność inwestycji marketingowych podlegać kontroli, co z kolei powinno znaleźć odzwiercied-

200 Zob. między innymi G. Golik-Górecka, *Interfejs marketingowo-finansowy w analizach portfelowych...*; też, *Perspektywa marketingowo-finansowa a narzędzia decyzyjne zarządu przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny” 2011, nr 5; G. Golik-Górecka, *Interfejs marketingowo-finansowy jako przedmiot badań integrujący metody analiz portfelowych*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), „Nauki o Zarządzaniu”, t. 6, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 161, s. 92–103.

201 G. Golik-Górecka, *Interfejs marketingowo-finansowy jako przedmiot badań...*

lenie w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa, w szczególnych rozwiązaniach na styku finansów, marketingu i rachunkowości²⁰².



Rysunek 2.3. Marketingowe nośniki wartości

Źródło: A. Czubała (red.), *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 392–394.

Kwestię coraz częstszego postrzegania marketingu przez pryzmat kosztów działań marketingowych podnosi z kolei Garbarski²⁰³. W wypadku pojawienia się problemów finansowych w firmach dokonuje się racjonalizacji wydatków, poszukując oszczędności między innymi w ograniczaniu działań marketingowych. Myślenie marketingowe, umożliwiające zdynamizowanie procesów kształtowania popytu i zwiększenie efektywności działań związanych z marketingiem, jest nader często traktowane w kategoriach wydatków, a nie niezbędnych inwestycji w rynek²⁰⁴.

Zdaniem przywołanego autora, aby marketing w Polsce mógł się nadal rozwijać, niezbędne jest znalezienie nowych, obiecujących obszarów jego rozwoju, dotyczących nie tylko wdrażania nowych koncepcji i narzędzi marketingowych czy technologii, ale także wzbogacenie wiedzy marketingowej o finansowe aspekty działalności przedsiębiorstw²⁰⁵. W tym kontekście warto odwołać się do późniejszych publikacji pod redakcją Garbarskiego – *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne*

202 Tamże.

203 L. Garbarski (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 10.

204 Tamże.

205 Tamże, s. 11.

*zastosowania*²⁰⁶ oraz *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*²⁰⁷ – w których poruszane są zagadnienia związane z efektywnością i skutecznością marketingu i które omówiono w dalszej części niniejszego podrozdziału.

W artykule *Creating value for the organization through marketing* Garbarski rozważa problem wartości przedsiębiorstwa, przyjmując na potrzeby analizy dwa ważne punkty odniesienia. Pierwszy związany jest z kreowaniem wartości dla klienta przez marketing, a drugi z kreowaniem wartości dla przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest sformułowanie teoretycznego modelu oceny marketingu w trzech wymiarach: efektywności marketingowej, skuteczności marketingowej i wydajności marketingowej²⁰⁸.

Adamska i Dąbrowski postawili sobie za cel zbudowanie płaszczyzny porozumienia między menedżerami odpowiedzialnymi za marketing i finanse przedsiębiorstwa²⁰⁹. W tym kontekście przytoczyli opinię jednego z dyrektorów marketingu, który stwierdził, że:

[...] jak olej i woda, finanse i marketing nie mieszają się dobrze. Znacznie częściej pracownicy działu finansowego sporo swojego czasu poświęcają na działania, jakby mieli chronić firmowe pieniądze przed „marketingowymi bandytami” – tymi łobuzami, gotowymi wyskoczyć w każdej chwili z frywolnym, opartym na chorych założeniach, planem wydatków²¹⁰.

Punktem wyjścia swojej publikacji autorzy uczynili szczegółową analizę podłoża konfliktów występujących w wielu firmach wskutek rozbieżności interesów i braku wzajemnego zrozumienia oraz prezentację wielowymiarowych, negatywnych skutków powodowanych przez te konflikty, wyrażających się przede wszystkim obniżeniem efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw, w których nie potrafią zapewnić właściwego poziomu współpracy interfunkcjonalnej. Autorzy nie mają bowiem wątpliwości, że analizę finansową należy traktować jako ważny aspekt decyzji marketingowych i planowania marketingowego oraz integralną część marketingowych problemów decyzyjnych.

206 L. Garbarski (red.), *Marketing. Kluczowe pojęcia...*

207 L. Garbarski (red.), *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 38.

208 L. Garbarski, *Creating value for the organization through marketing*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2014, vol. 22, no. 4(127), s. 60–69.

209 A. Adamska, T. Dąbrowski, *Marketing i finanse w przedsiębiorstwie. Od konfliktu do synergii*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007, s. VIII.

210 *Zupełnie nowy marketing mix*, „CMO” 2005, nr 1, za: A. Adamska, T. Dąbrowski, *Marketing i finanse w przedsiębiorstwie...*, s. VII.

Adamska i Dąbrowski rozważają też możliwość wypracowania wspólnej perspektywy łączącej odmienne spojrzenia osób odpowiedzialnych za zarządzanie marketingiem i finansami. Aby skutecznie realizować założoną strategię, przedsiębiorstwo musi stworzyć mechanizmy dobrej współpracy zarówno struktur marketingowych, jak i finansowych w dążeniu do osiągnięcia korzyści z efektu synergii. Stąd interesująco zostały przedstawione przez tych autorów perspektywy marketingowe w działale finansów oraz perspektywy finansowe w dziale marketingu, obejmujące procesy windykacji należności, budżetowania przychodów i kosztów, ustalania cen, tworzenia polityki handlowej, sprzedaży, obsługi klienta, przekazywania na zewnątrz informacji finansowej czy aktywności marketingowej w kategoriach nakładów i efektów. Rezultatem ich rozważań jest model wykorzystujący wartość jako kategorię integrującą marketingowy i finansowy punkt widzenia na cele i ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa²¹¹.

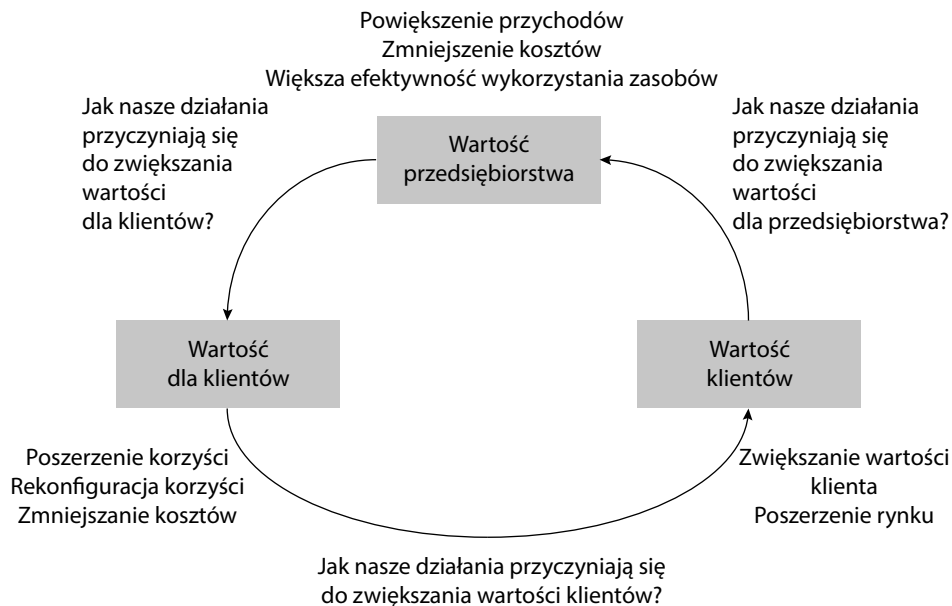
Warto zauważyć, że szersze wykorzystanie i implementowanie w działach marketingu narzędzi finansowych prowadzi do stosowania takich nowoczesnych narzędzi analizy, jak rachunek kosztów działań (*activity based costing* – ABC) w selekcji klientów i kanałów dystrybucji, analiza prognozy rentowności (*break-even point analysis* – BEP) w finansowej kontroli planów promocji sprzedaży, stopa zwrotu z inwestycji marketingowych (*return on investment* – ROI) w ocenie skutków finansowych kampanii promocyjnych, zaktualizowana wartość netto (*net present value* – NPV) na potrzeby budowania programów lojalnościowych, inwestycji w poprawę jakości obsługi klienta czy w markę²¹².

Zarządzanie wartością w ujęciu finansowym skupia się głównie na optymalizacji zasobów i efektywności ich wykorzystywania, czyli na wewnątrz przedsiębiorstwa. Odróżnia to punkt widzenia finansów od spojrzenia marketingowego, które ogniskuje uwagę na wymianie wartości z otoczeniem. Jak zauważa F.F. Reinhold, jednym z powodów upadłości tak wielu przedsiębiorstw jest to, że zbyt duża część przeprowadzanych przez nie pomiarów i analiz oraz wyciąganych wniosków dotyczy zysków, a zbyt mała tworzenia wartości dla klienta²¹³. Wielu dyrektorów naczelnych zaczyna zdawać sobie sprawę ze skali problemów dopiero wtedy, gdy zyskowność ich firm zaczyna spadać, a gdy z kolei usiłują oni poprawiać zyski, nie dostrzegają leżącego u ich podłoża załamania systemu tworzenia wartości. Zidentyfikowane różnice w spojrzeniu finansów i marketingu na wartość pozwalają dostrzec, że w gruncie rzeczy oba podejścia są komplementarne w stosunku do siebie.

211 A. Adamska, T. Dąbrowski, *Marketing i finanse w przedsiębiorstwie...*, s. VIII.

212 Tamże, s. 131–154.

213 F.F. Reinhold, *Lekcje płynące z analizy ucieczek klientów*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2006.



Rysunek 2.4. Rysunek 2.4. Komplementarny charakter wartości w ujęciu finansowym i marketingowym

Źródło: F.F. Reinchheld, *Lekcje płynące z analizy...*, s. 85.

Widoczna na rysunku 2.4 spirala wartości oparta jest na wzajemnym oddziaływaniu trzech elementów – wartości oferowanej przez firmę swoim klientom, wartości generowanej przez klientów dla firmy oraz wartości samego przedsiębiorstwa. Dwa pierwsze elementy odzwierciedlają perspektywę marketingową, natomiast ostatni perspektywę finansową. W ten sposób zamiast jednego punktu odniesienia, determinowanego niewzruszalnym celem przedsiębiorstwa, pojawiają się trzy pytania, które powinny być rozpatrywane łącznie:

1. W jaki sposób działania przedsiębiorstwa przyczyniają się do zwiększenia wartości dla klientów?
2. W jaki sposób działania przedsiębiorstwa przyczyniają się do zwiększenia wartości klientów dla przedsiębiorstwa?
3. W jaki sposób podejmowane działania przyczyniają się do zwiększenia wartości samego przedsiębiorstwa?

Odpowiedzi na te pytania mogą być udzielane zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym zarządzania.

Z punktu widzenia strategicznego zasadnicze decyzje polegają na dokonywaniu wyborów – czy zwiększać wartość dla klientów przez poszerzanie zakresu oferowanych im korzyści (jakie dodatkowe korzyści należy zaoferować), czy dokonać rekonfiguracji korzyści (na jakich najistotniejszych korzyściach się skoncentrować, a które pominąć), czy zwiększać wartość dla klientów przez obniżanie ponoszonych

przez nich kosztów, czy zwiększać wartość generowaną przez klientów dla przedsiębiorstwa przez skupienie się na najatrakcyjniejszych segmentach klientów i dążyć do wzrostu wartości każdego odbiorcy, czy też starać się poszerzać rynek, sięgając po nowe grupy klientów, czy zwiększać wartość przedsiębiorstwa, koncentrując się na wzroście jego przychodów lub na obniżeniu kosztów (w których obszarach koszty można zredukować, a w których nie należy tego robić), wreszcie jak alokować zasoby, aby osiągnąć większą efektywność ich wykorzystania.

Na znaczenie zasobów finansowych przedsiębiorstwa zwraca uwagę Duliniec. Podkreśla ona, że sukces rynkowy przedsiębiorstwa zależy nie tylko od trafności wyboru domeny działalności, sprawności systemu zarządzania i osiągniętej rentowności operacyjnej, ale w dużej mierze również od właściwego doboru źródeł finansowania działalności²¹⁴.

Z kolei na decyzje finansowe dotyczące kształtowania wielkości i struktury kapitału oraz źródeł finansowania przedsiębiorstwa mają wpływ zarówno cel jego działania oraz sformułowana strategia finansowa, jak i bieżąca kondycja ekonomiczno-finansowa, fazy cyklu życia, w której znajduje się przedsiębiorstwo, oraz sytuacja na rynkach finansowych w kraju i za granicą. Wymagają one zatem wszechstronnego spojrzenia na problemy bezpośrednio łączące działalność finansową z działalnością inwestycyjną i operacyjną przedsiębiorstwa, w tym także w obszarze marketingu i sprzedaży²¹⁵. Wzięcie pod uwagę wyłącznie potrzeb kapitałowych przedsiębiorstwa, bez uwzględnienia punktu widzenia na przykład inwestorów dokonujących w nim lokat kapitałowych, uniemożliwiłoby w praktyce analizę wszystkich najważniejszych motywów oraz skutków decyzji finansowych²¹⁶.

W walce konkurencyjnej coraz większą wagę przykłada się do strategicznej perspektywy podejmowanych działań marketingowych²¹⁷. Mogą one pomóc w realizacji celów najważniejszych interesariuszy przedsiębiorstwa. Wiąże się to jednak z koniecznością zaakceptowania stałego wzrostu poziomu kosztów związanych z tymi działaniami w kosztach ogółem ponoszonych przez firmę. Aby działania marketingowe nie miały cech przypadkowości czy nieokreśloności, proponuje się wykorzystanie w stosunku do nich controllingu²¹⁸. Controlling działalności marketingowej umożliwia bardziej racjonalne zastosowanie zasobów marketingowych i optyma-

214 A. Duliniec, *Finansowanie przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 9.

215 Tamże, s. 10.

216 Tamże.

217 M. Nowak, *Controlling działalności marketingowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 7.

218 Tamże, s. 8.

lizację wiązki narzędzi marketingowych²¹⁹. Stanowi więc instrument pozwalający na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Mimo to nie jest on w widoczny sposób wykorzystywany w polskiej praktyce gospodarczej.

W przywołanej publikacji M. Nowaka przedstawiono psychologiczne i zarządcze aspekty marketingu. Na ich tle zaprezentowano istotę i specyfikę controllingu działalności marketingowej jako controllingu funkcjonalnego, profil kontrolera marketingowego, sposoby wydzielania ośrodków odpowiedzialności za marketing oraz rolę audytu marketingowego. Poruszono także kwestię znaczenia systemu informacji marketingowej dla controllingu działalności marketingowej, wskazując przy tym na inne źródła mogące generować informacje na jego potrzeby (na przykład obligatoryjne i nieobligatoryjne sprawozdania i raporty, ewidencję księgową kosztów).

Istotnym problemem podnoszonym przez polskich autorów jest brak kompleksowego podejścia do identyfikowania kosztów i efektów działań marketingowych w przedsiębiorstwie²²⁰. Nawet jeśli firmy dysponują jakąś wiedzą na ten temat, jest ona zazwyczaj fragmentaryczna i nie daje podstaw do rzetelnej oceny tych działań. Ponadto w przypadku traktowania marketingu w kategoriach koncepcji działania przedsiębiorstwa, a nie jako funkcji biznesowej, niezwykle trudno precyzyjnie określić wielkość kosztów działań marketingowych, często podejmowanych poza działem marketingu (na przykład koszty związane z przygotowaniem nowych produktów, koszty współpracy z dostawcami przy tworzeniu nowych produktów)²²¹.

Poprawna identyfikacja kosztów i efektów działań marketingowych jest niezmiernie ważna również dlatego, że po początkowym okresie fascynacji koncepcją zarządzania marketingowego w Polsce nastąpił okres jej wzmożonej krytyki i kreowania atmosfery nieufności wobec rezultatów jej stosowania. Pojawia się w związku z tym konieczność określenia miarodajnej podstawy podejmowania decyzji o pożądanym zakresie działań marketingowych czy szerzej rynkowych²²².

Określenie właściwej metodyki identyfikowania kosztów i efektów działań marketingowych związane jest z koniecznością ustosunkowania się do następujących kwestii:

219 Tamże.

220 L. Garbarski (red.), *Koszty i efekty działań marketingowych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 9.

221 Tamże. Por. także aspekty finansowe zagadnień marketingowych (koszty i efekty działań marketingowych, organizowanie, budżet i audyt działalności marketingowej) w: L. Garbarski (red.), *Marketing. Kluczowe pojęcia...*, rozdz. 16 i 17.

222 L. Garbarski (red.), *Koszty i efekty...*

- jak rozumiany jest marketing w przedsiębiorstwie,
- czy w przedsiębiorstwie koszty i efekty działań marketingowych są identyfikowane,
- jakie koszty są uważane w przedsiębiorstwie za koszty działań marketingowych,
- jakie efekty są uważane w przedsiębiorstwie za efekty działań marketingowych,
- kto, jak często i w jaki sposób dokonuje oceny kosztów oraz efektów działań marketingowych podejmowanych w przedsiębiorstwie²²³.

Nie ulega wątpliwości, że wyodrębnienie kosztów działań marketingowych wymaga nowego spojrzenia na stosowane obecnie podejścia do ujmowania i analizy kosztów jednocześnie z punktu widzenia ekonomii, finansów, rachunkowości i zarządzania²²⁴. Perspektywy te różnią się znacznie, co niesie z sobą określone konsekwencje praktyczne w postaci niskiego poziomu identyfikacji kategorii kosztów działań marketingowych. Nadal trudno doszukać się homogenicznej koncepcji rozumienia kategorii „koszty marketingu” i przełożenia jej na system rachunkowości przedsiębiorstwa. Rozpoznanie tych kosztów jest kwestią bardzo złożoną ze względu na systemowy charakter samego marketingu, wykorzystującego różne instrumenty w różnorodnych działaniach.

Rezultaty badań empirycznych, prezentowane w kolejnym opracowaniu, autorstwa L. Garbarskiego i T. Taranki, wskazują, że w badanych przedsiębiorstwach za koszty działań marketingowych najczęściej są uznawane nadal różne kategorie kosztów ponoszonych na aktywizację sprzedaży, natomiast relatywnie rzadko koszty reklamy (telewizyjnej, prasowej, radiowej, internetowej), analiz rynku, rabatów cenowych, badań marketingowych, koszty prac nad nowymi produktami czy ich usprawnieniami. Ponadto w ramach powszechnie stosowanego układu rodzajowego ewidencji kosztów na koncie „koszty marketingu” księgowana jest jedynie część wydatków marketingowych, pozostałe natomiast są ujmowane na wielu innych kontach syntetycznych. Powoduje to niemożność precyzyjnego rejestrowania różnych kategorii wydatków na działania marketingowe i śledzenia wszelkich kosztów związanych z nimi czy realizowaną strategią marketingową.

Bardzo rzadko wykorzystywane są autorskie rozwiązania w zakresie systemowego ewidencjonowania kosztów, na przykład według zakresów odpowiedzialności konkretnych pracowników za ponoszone koszty i ich zgodność z ustalonym budżetem. Powszechnym zjawiskiem w badanych przedsiębiorstwach jest natomiast stosowanie pozaewidencyjnego rachunku kosztów, najczęściej na podstawie arkuszy kalkulacyjnych (np. Microsoft Excel czy Lotus), co umożliwia sporządzanie bar-

223 Tamże, s. 10.

224 L. Garbarski, T. Taranko, *Koszty działań marketingowych w przedsiębiorstwach w Polsce*, „Marketing. Problemy Teorii i Praktyki Marketingu”, t. 4, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 33, s. 55–73.

dziej szczegółowych analiz kosztów działań marketingowych, ich prognozowanie, sprawdzanie nowych pomysłów tych działań według kryterium efektywnościowego czy też precyzyjne ewidencjonowanie faktur i kosztów w dziale marketingu zgodnie z przyjętą nomenklaturą działań marketingowych.

W raporcie zamieszczono także rekomendacje badanych menedżerów odpowiedzialnych za marketing oraz finanse, dotyczące usprawnień w identyfikacji, ewidencjonowaniu i rozliczaniu kosztów działań marketingowych²²⁵. Wskazywano w nich na potrzebę zwiększenia stopnia szczegółowości systemu księgowania kosztów tych działań, co umożliwiłoby z kolei pozyskanie precyzyjnych informacji na temat zyskowności poszczególnych produktów, klientów czy kanałów dystrybucji; konieczność powiązania wyników oceny relacji koszty–efekty działań marketingowych z systemem motywowania pracowników działu marketingu; potrzebę zwiększenia wiedzy pracowników działów finansów oraz rachunkowości na temat poprawnego sposobu ewidencjonowania kosztów działań marketingowych, a pracowników działu marketingu na temat systemów i przekrojów ewidencjonowania tych kosztów; wreszcie na konieczność ujednoczenia nomenklatury finansowej i marketingowej służącej do ewidencjonowania kosztów działań marketingowych. Na podstawie przywołanych powyżej rekomendacji można wysnuć wniosek o coraz częstszym nawiązywaniu przez polskich teoretyków i praktyków w ich rozważaniach do koncepcji MFTI.

W ukierunkowaniu rozważań na temat efektywności działań marketingowych w kontekście kreowania wartości kluczową rolę odegrała koncepcja marketingu relacji – ważny paradygmat współczesnego marketingu. Potwierdza to J. Otto, zwracając szczególną uwagę na²²⁶:

- 1) znaczenie marketingu relacji w kontekście zachodzącego procesu ewolucji i dotychczasowych osiągnięć marketingu jako dyscypliny naukowej i dziedziny działalności praktycznej;
- 2) zrozumienie kategorii marketingu relacji i jego kluczowych elementów, takich jak jakość, marketing wewnętrzny, komunikacja indywidualna i specjalne programy lojalnościowe;
- 3) zasady i formy praktycznego stosowania marketingu relacji przez firmy zachodnie; pokazują one, jak w sposób planowy i kompleksowy stosować marketing relacji, zapewniając firmie większą skuteczność i efektywność.

Kluczowe znaczenie relacji z klientem dla kreowania wartości przedsiębiorstwa podkreśla także w swojej publikacji Rudawska²²⁷. Według niej na wartość przedsię-

225 Tamże, s. 72–73.

226 J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.

227 E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 81.

biorstwa istotny wpływ wywierają zasoby marketingowe. Powstają one dzięki wyjątkowym umiejętnościom stworzenia odpowiednich relacji między przedsiębiorstwem a szeroko rozumianym otoczeniem. Duże znaczenie mają tutaj umiejętności prowadzenia badań marketingowych i rynku, właściwej identyfikacji grupy docelowej i dostosowania narzędzi marketingowych do specyfiki tych grup, umiejętności różniące typowe przedsiębiorstwa, zdolności do zdobywania klientów i budowania z nimi rentownych relacji, a także zdolności do zdobywania klientów i budowania partnerskich stosunków z innymi podmiotami. W grupie tych czynników należy zwrócić uwagę na markę przedsiębiorstwa, jego wizerunek, systemy dystrybucji (ich sprawność i unikatowość), atrakcyjność produktów (posiadane marki i poziom wyróżnienia), politykę cenową (poziom cen, sposoby i charakter różnicowania cen), politykę komunikacji (stopień integracji poszczególnych narzędzi, oryginalność), strukturę i wartość klientów, system informacyjny i bazy danych o klientach, pozycję rynkową czy marketingową kulturę przedsiębiorstwa.

Specyficznym zasobem marketingowym jest również wiedza marketingowa gromadzona w kumulacyjny sposób przez zdobywanie doświadczenia z tytułu prowadzonej działalności marketingowej²²⁸. Szymura-Tyc podkreśla, że aby wiedza marketingowa mogła rzeczywiście przyczynić się do tworzenia wartości, musi przenikać wszystkie obszary przedsiębiorstwa, być podzielana przez wszystkich pracowników i wykorzystywana na wszystkich poziomach zarządzania²²⁹.

Gorącym zwolennikiem zacierania podziałów między marketingiem a innymi funkcjami przedsiębiorstwa jest Kozielski. Przytacza on stwierdzenie D. Packarda, że marketing jest zbyt ważny, aby pozostawić go w rękach przedstawicieli działu marketingu²³⁰. Posługiwanie się filozofią marketingową wyłącznie przez nich ograniczy w najlepszym przypadku funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa do sprawności operacyjnej, nieopartej silnym fundamentem w postaci wyjątkowego konceptu biznesowego²³¹.

Wszechogarniająca i możliwa do zaakceptowania marketingowa koncepcja prowadzenia biznesu wymaga zastosowania zestawu mierników marketingu. Wprawdzie nie jest możliwe stworzenie pełnego, uniwersalnego zestawu wskaźników marketingowych ze względu na różne fazy cyklu życia przedsiębiorstwa, różne warunki

228 Szerzej zob. M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005; też, *Marketingowe źródła wartości współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] A. Czubała (red.), *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 392–394.

229 M. Szymura-Tyc, *Marketingowe źródła wartości...*, s. 393.

230 R. Kozielski (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 14.

231 Tamże.

konkurowania, różne możliwości rozwoju czy różny poziom wiedzy menedżerskiej, ale warto promować przykłady wskaźników charakteryzujących się dużym ładunkiem informacyjnym, możliwych do wykorzystania zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, w takich obszarach, jak na przykład sprzedaż, dystrybucja, komunikacja marketingowa czy e-commerce.

Celem publikacji *Wskaźniki marketingowe* pod redakcją Kozielskiego jest pobudzenie do świeżego spojrzenia na wykorzystanie mierników, które często są znane, ale nie są stosowane albo są wykorzystywane w ograniczonym zakresie, i zainspirowanie czytelników do stworzenia własnego zestawu wskaźników, które w najlepszy sposób mierzyłyby wyniki ich działania. W książce tej pierwszy rozdział stanowi swego rodzaju uzasadnienie podjęcia problematyki, teoretyczną podstawę opisywanych w drugiej części mierników – wskaźników marketingowych. Druga część obejmuje opis 66 wskaźników podzielonych na cztery grupy w zależności od poziomu zarządzania marketingiem (czyli poziom strategiczny i operacyjny) oraz obszaru zastosowania (sprzedaż, dystrybucja, komunikacja marketingowa i e-commerce). Szczególną uwagę należy zwrócić na wskaźniki dotyczące e-commerce, tak istotne i konieczne w działaniach każdego współczesnego przedsiębiorstwa.

Również Grzegorzczyk akcentuje konieczność oceniania działań marketingowych z punktu widzenia ich rezultatów. Pomiar działań marketingowych powinien zakładać traktowanie nakładów na marketing w kategoriach inwestycji, których efekty powinny być zmierzone. Ocenie powinny podlegać zarówno krótkoterminowe przedsięwzięcia marketingowe, między innymi niektóre działania z zakresu promocji (np. akcje aktywizacji sprzedaży), polityki produktu (np. zmiany funkcji produktu) i polityki cenowej (np. zmiany cen), jak i strategiczne działania marketingowe, między innymi przedsięwzięcia z zakresu produktu i marki (np. kreowanie i wprowadzenie nowego produktu na rynek, wprowadzenie produktu na rynki zagraniczne, budowanie lojalności wobec marki), segmentacji nabywców, polityki dystrybucji (np. polityka zapasów, rotacja produktów, budowanie własnej sieci magazynowej lub dystrybucji detalicznej) i polityki promocji (np. długookresowe kampanie reklamowe, akcje z zakresu public relations)²³².

Do pomiaru rezultatów działań marketingowych autor proponuje wykorzystać wiele różnych mierników, ale przede wszystkim mierniki o charakterze finansowym. W odniesieniu do przedsięwzięć marketingowych o charakterze krótkookresowym wśród najważniejszych mierników wymienia poziom i zmiany sprzedaży, poziom i zmiany zysku, elastyczność cenową popytu oraz zwrot z inwestycji marketingowej. Natomiast wśród mierników marketingowych działań strategicznych wy-

232 W. Grzegorzczyk, *Finansowe mierniki oceny działań marketingowych przedsiębiorstwa*, [w:] W. Pluta (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2007, nr 1152, s. 216–222.

mienia między innymi poziom i zmiany sprzedaży, zdyskontowaną wartość marki lub grupy produktów, zwrot z inwestycji marketingowej, wartość życiową klienta, koszt dotarcia do adresatów reklamy, koszt dotarcia do tysiąca odbiorców czy wskaźnik kosztu sprzedaży mierzony relacją kosztów kampanii reklamowej do liczby klientów pozyskanych podczas tej kampanii.

W przypadku tej ostatniej grupy mierników warto zwrócić szczególną uwagę na zdyskontowaną wartość marki. Stosowanie tego wskaźnika wynika z akceptacji stanowiska, że marka jest obecnie jednym z ważniejszych składników aktywów przedsiębiorstwa, zdolnym do generowania dochodów. Wycena marki za pomocą tego wskaźnika pozwala na porównywanie różnych marek posiadanych przez przedsiębiorstwo i na podejmowanie decyzji o wycofywaniu lub preferowaniu niektórych z nich.

Z kolei Wiktor podkreśla, że jedynie wynik finansowy – podstawowy, syntetyczny miernik oceny działalności przedsiębiorstwa – ujmuje jednocześnie zagregowane zjawiska dotyczące sprzedaży i kosztów, odnosząc się w ten sposób do efektów działań marketingowych. Powołuje się on na światowe standardy oceny przedsiębiorstwa, zgodnie z którymi zagadnienia marketingu są prezentowane zazwyczaj w rozdziałach poświęconych kształtowaniu się sprzedaży. Przywołany autor konstatuje, że owe standardy światowe w zakresie analizy finansowej i oceny działalności przedsiębiorstwa nie dotyczą zatem marketingu²³³. Jednocześnie dalej stwierdza, że do systemu oceny finansowej i ekonomicznej przedsiębiorstwa należałoby jednak wprowadzić elementy nawiązujące do istoty marketingu. Analizy i ujęcia marketingowe, odnoszące się do charakteru otoczenia, struktur podmiotowych rynku, strategii konkurentów w sektorze, atrakcyjności własnej oferty sprzedażowej, a także postaw, zachowań i preferencji konsumentów, chociaż tworzą wskaźniki, które nie mieszczą się w formalnych wymaganiach, to jednak wprowadzają do systemu oceny przedsiębiorstwa nowy, tak bardzo potrzebny wymiar i perspektywę.

W długim okresie te istotne dla tożsamości marketingu elementy będą rzutować na wartość rynkową przedsiębiorstwa, na jego zdolność do generowania większych i stałych przychodów przy zmniejszających się kosztach oraz do dalszego rozwoju w turbulentnym otoczeniu. Powinna więc zostać podjęta interdyscyplinarna dyskusja nad charakterem analiz finansowych i standardem wielowymiarowej oceny przedsiębiorstwa integrującej w jednym systemie marketing i finanse²³⁴. W tym miejscu można dodać, że wiele analiz marketingowych, na przykład klasyczne ma-

233 J. Wiktor, *Efekty marketingu a efekty przedsiębiorstwa – kluczowe problemy i zagadnienia*, „Handel Wewnętrzny” 2009, nr 6, s. 8, 10.

234 Szerzej zob. G. Golik-Górecka, *Pozycjonowanie macierzowe uwarunkowane interfejsem marketingu i finansów*, [w:] *Zarządzanie, finanse i rachunkowość wobec wyzwań współczesnej gospodarki opartej na wiedzy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2012, nr 276, s. 101–112.

cierze portfelowe i ich współczesne modyfikacje (macierze DPM) oraz nowoczesne ujęcia macierzy marek, wartości klienta czy wartości firmy, integrują te dwie dziedziny.

W literaturze podkreśla się niekiedy, że strategia marketingowa w istocie sprowadza się do strategii poszukiwania wartości, jej tworzenia i dostarczania²³⁵. W tym celu można skorzystać z macierzy pomiaru priorytetów w marketingu opartym na wartości. Macierz ta obejmuje priorytety identyfikujące następujące obszary i cele działań²³⁶:

- 1) z punktu widzenia klienta – „co stanowi naprawdę dla niego wartość?”, „jak reaguje on na dostarczaną wartość?”, „co poprawiło się u klientów dzięki dostarczanej wartości?”;
- 2) z punktu widzenia przedsiębiorstwa – „czy ma ono możliwości tworzenia wartości ważnej dla klientów?”, „czy dysponuje wiedzą pozwalającą ocenić rzeczywiste wartości zobowiązania i ewentualne luki?”, „czy potrafi zidentyfikować kluczowe czynniki tworzenia wartości, w tym zwłaszcza czynniki dla niej krytyczne?”, „czy umie zmierzyć wartość w sensie czasu i metod pomiaru oraz skutków wyników pomiaru dla decyzji dotyczących nowych przedsięwzięć?”.

Kolejnym opracowaniem poruszającym zagadnienia efektywności działań marketingowych jest publikacja *Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa* pod redakcją H. Szulce i T. Żyminkowskiego, podkreślająca znaczenie tej efektywności w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa²³⁷. Zdaniem autorów działania w obszarze zintegrowanego zarządzania marketingowego, nakierowane na pozyskiwanie i utrzymywanie klientów, zapewnienie silnej pozycji rynkowej, budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, jego reputacji i marki czy nawiązanie trwałych relacji z klientami, są jednym z najważniejszych instrumentów kreowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Efektywność ich wykorzystania wymaga z jednej strony opanowania umiejętności tworzenia wartości klienta, a z drugiej zmierzenia tej wartości dla danej firmy jako rezultatu podejmowanych działań marketingowych. W związku z tym autorzy przywołanej publikacji twierdzą, że niezbędne jest łączenie zagadnień dotyczących kształtowania wartości przedsiębiorstwa z pomiarem efektywności strategicznej i operacyjnej marketingu²³⁸.

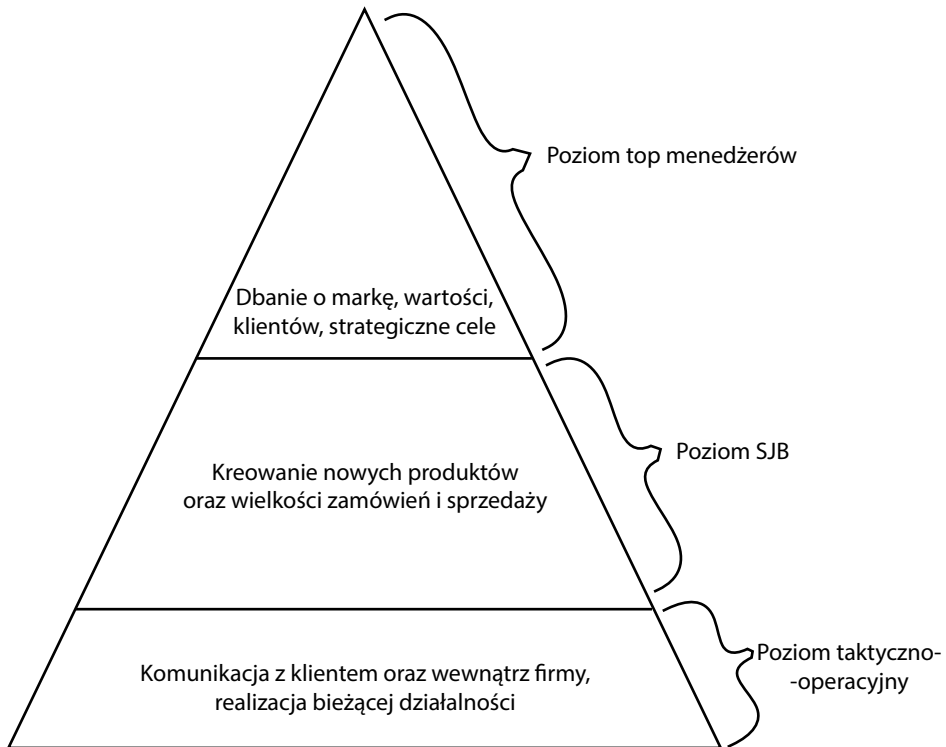
235 A. Styś, *Marketingowa polityka wyborów i decyzji (kontekst efektywności i skuteczności działań)*, „Handel Wewnętrzny” 2009, nr 6, s. 14–15.

236 Tamże.

237 H. Szulce, T. Żyminkowski (red.), *Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.

238 Tamże, s. 35.

W celu potwierdzenia powyższej hipotezy badaniem empirycznym objęto sto firm. Posłużono się metodą bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego (na część pytań ankietowane podmioty odmówiły udzielenia odpowiedzi). Spółki giełdowe stanowiły 54% analizowanej próby badawczej, pozostałe przedsiębiorstwa dołosoowano z Listy 200 „Rzeczpospolitej” opublikowanej w 2008 roku. Mimo ograniczeń natury metodologicznej wyniki badania pozwoliły określić zakres i natężenie stosowania miar efektywności marketingu w polskich firmach, a także determinanty wykorzystania tych miar.



Rysunek 2.5. Rysunek 2.5. Trzy podstawowe poziomy wykorzystujące informacje i wyniki badań marketingowych

Źródło: G. Golik-Górecka, P. Syty, *Wskaźniki marketingowe...*, s. 101.

Na stale rosnący wpływ działalności marketingowej na rentowność i zyski przedsiębiorstw zwracają uwagę również autorka niniejszej pracy i P. Syty²³⁹. Obecnie

239 G. Golik-Górecka, P. Syty, *Wskaźniki marketingowe dla decydentów determinujące wzrost roli marketingu*, [w:] W. Grzegorzczak (red.), *Marketing w obliczu nowych wyzwań rynkowych. Księga jubileuszowa z okazji 70-lecia Profesora Bogdana Gregora*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 99–113.

przedsiębiorstwa wykorzystują wnioski płynące z marketingu we wszystkich obszarach swojej struktury organizacyjnej. Z przywołanej publikacji należy przypomnieć trzy podstawowe jej poziomy, zgodnie z którymi przedsiębiorstwa dzielą się informacjami z badań marketingowych. Poziomy te obejmują: podstawowe jednostki organizacji, strategiczne jednostki biznesu (SJB) i zarząd.

Na rysunku 2.5 wskazano możliwości wyboru mierników marketingowych przez decydentów na każdym poziomie struktury organizacyjnej. Kompetentnie przedstawiają to Ph. Kotler i K.L. Keller, nawiązując do różnych rodzajów kontroli działań marketingowych. Dla zarządu i menedżerów średniego szczebla niezbędne są zarówno dane, jak i wskaźniki dotyczące planowania monitoringu i kontrolowania analizy sprzedaży, analizy udziału w rynku, relacji sprzedaży do nakładów, analizy finansowej i karty wyników dla sprawdzenia wykonania planów. Ponadto dla zarządu ważna jest ocena skuteczności marketingu w celu sprawdzenia, czy firma wykorzystuje w swoich działaniach najlepsze szanse biznesowe w odniesieniu do rynków, produktów i kanałów dystrybucji²⁴⁰. Z kolei dla kontrolera marketingowego ważna jest rentowność: produktu, regionu, klienta, segmentu, kanału handlowego i wielkości zamówienia. Natomiast dla menedżerów liniowych i sztabowych istotna jest poprawa efektywności inwestowanych nakładów, a także efektów wydatków marketingowych (efektywności działu sprzedaży, reklamy, promocji sprzedaży i dystrybucji)²⁴¹.

Również w pozycji Kalety ujęte są problemy dotyczące procesu kontroli realizacji strategii oraz nadzoru nad wykonaniem planów i projektów rozwojowych. Jak stwierdza autor, ważne jest, by opisywane procedury kontroli strategicznej przedsięwzięć planowych i projektowych o charakterze operacyjnym odbywały się przy udziale osób o odpowiednich kompetencjach merytorycznych i decyzyjnych²⁴².

Kontrola działań operacyjnych wynikających ze strategii i będących bezpośrednim warunkiem jej urzeczywistnienia jest z jednej strony ukoronowaniem całego procesu zarządzania strategicznego. Strategia na tyle tylko może się przyczynić do sukcesu organizacji, na ile sukcesem zakończą się wywołane przez nią działania operacyjne. Z drugiej strony, bardziej lub mniej skutecznie realizowane zadania operacyjne są punktem wyjścia do dalszego kreowania i rozwijania koncepcji strategicznej.²⁴³

240 Tamże, s. 107.

241 Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, REBIS, Poznań 2012, s. 691.

242 A. Kaleta, *Realizacja strategii*, s. 239–240.

243 W tym miejscu G. Golik-Górecka i P. Syty odwołują się do opracowania P. LaPointe'a, który na potrzeby narzędzi marketingowych zaproponował cztery zestawy mierników (wskaźników) konstruowanych z różnych perspektyw analitycznych. Perspektywa klienta umożliwia pozyskanie infor-

Jest to bardzo skuteczne przedstawienie powiązania między realizowanymi strategiami a procesem zarządzania strategicznego.

Wyjątkowo należy przywołać publikację Kotlera i Kellera – w której wskazują oni, że pomocne w doborze adekwatnych wskaźników marketingowych mogą być rezultaty różnych prób selekcjonowania informacji w postaci na przykład wzorcowej tablicy wskaźników marketingowych zaproponowanej przez D.J. Courta i współautorów²⁴⁴, marketingowej zbilansowanej karty wyników czy kokpitu sterowniczego marketingu (*marketing dashboard*) w ujęciu Kotlera. Umożliwiają one klarowne spojrzenie na wszystkie elementy wpływające na proces budowania wartości firmy oraz ich oddziaływanie na osiągnięcie wiązki strategicznych celów przedsiębiorstwa.

Aby w sposób optymalny wybrać strategię marketingową i dokonać w prawidłowy sposób jej oceny, niezbędne jest monitorowanie zarówno pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, jak i jego sytuacji wewnętrznej. Budowanie relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga nieustannych inwestycji, których trafność jest uzależniona od jakości pozyskiwanych informacji. Do pozyskania i analizy tych informacji służy właśnie tzw. dashboard – kokpit sterowniczy marketingu (inaczej tablica przyrządów marketingowych), ułatwiający wdrażanie decyzji dotyczących wprowadzania nowych produktów i pozwalający efektywniej alokować środki i realizować inwestycje marketingowe. Ciekawą ideę tego rodzaju narzędzia, obejmującego najważniejsze wskaźniki marketingowe zarówno offline, jak i online, zaprezentowano w publikacji M. Dziekońskiego²⁴⁵. Wskaźniki te podzielono na cztery grupy:

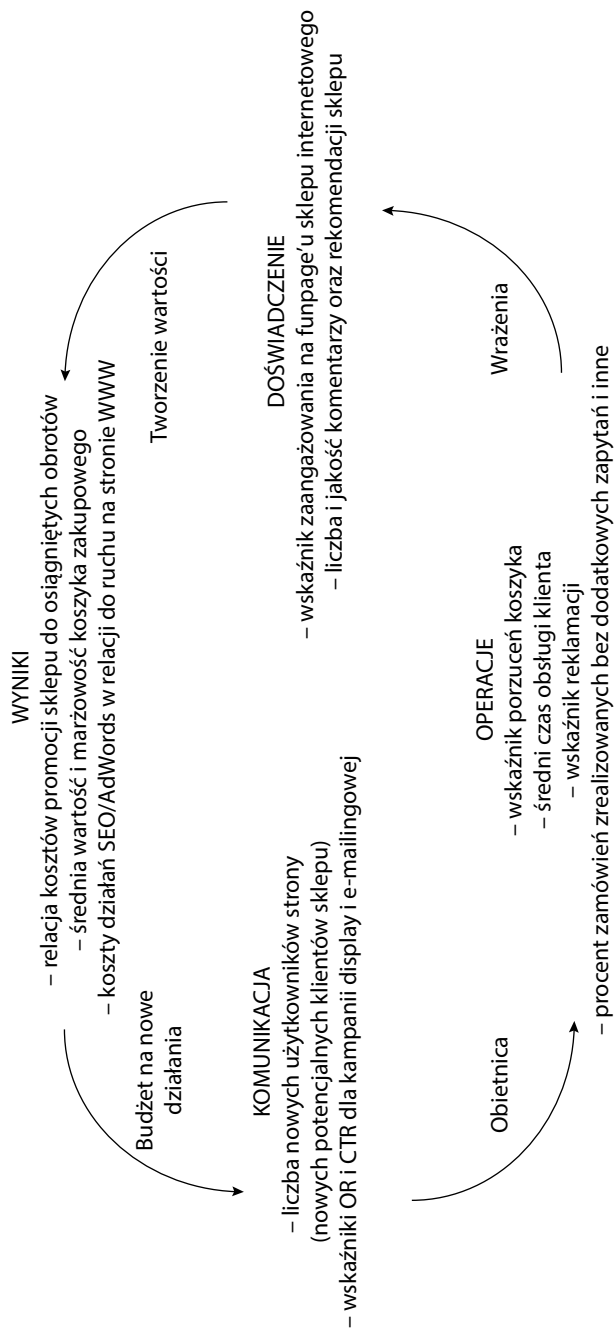
- 1) wskaźniki zachowań klientów (*customer metrics*),
- 2) wskaźniki efektywności (*efficiency metrics*),
- 3) wskaźniki zarządzania marką (*brand metrics*),
- 4) wskaźniki dochodowości (*revenue metrics*).

Na rysunku 2.6 zaprezentowano zestawienie wymienionych powyżej wskaźników marketingowych zaproponowane przez agencję Predlo Laboy w postaci marketingowej karty wyników.

macji na temat świadomości marki, preferencji zakupowych, deklaracji i faktycznego zamiaru ponownego zakupu, postrzegania wartości przez klienta i elementów budujących przewagę konkurencyjną wobec firm wytwarzających substytucyjne produkty. Druga perspektywa – optymalizacji produktowej i dystrybucyjnej – dostarcza informacji na temat jednostkowej sprzedaży produktów i sposobu ich dystrybucji. Trzecią perspektywę tworzą mierniki finansowe, takie jak rentowność kapitału własnego (*ROE*), rentowność inwestycji (*ROI*) czy zysk netto. Perspektywa marki umożliwia z kolei analizę wartości marki przedsiębiorstwa i jego reputacji. Zob. P. LaPointe, *Marketing by the Dashboard Light*, Association of the National Advertisers, New York 2006, [za:] G. Golik-Górecka, P. Syty, *Wskaźniki marketingowe...*, s. 108.

244 D.J. Court, J.A. Quelch, B. Crawford, G.J. McGovern, *Zarząd bliżej klientów*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 12, s. 64.

245 M. Dziekoński, *ROI w mediach off- i online*, „Marketing w Praktyce” 2014, nr 3.



Rysunek 2.6. Przykład karty wyników dla sklepu internetowego

Źródło: M. Dziekoński, *ROI w mediach...*

Wśród wskaźników zachowań konsumentów za najważniejszy uznano wskaźnik wykorzystujący koncepcję cyklu życia klienta (wartość życiową klienta – *lifetime value* – *LTV*). Towarzyszą mu trzy inne wskaźniki: udział marki w zakupach danej kategorii (*share of wallet*), udział w świadomości konsumenta (*share of mind*) oraz wskaźnik rekomendacji (*net promoter score* – *NPS*). Warto zwrócić uwagę na fakt, że wskaźniki zachowań konsumentów często wymagają przeprowadzenia specjalistycznych badań, nie tylko online.

W grupie wskaźników efektywności występują połączenia wskaźników znanych z tradycyjnych mediów, takich jak koszt dotarcia do tysiąca odbiorców (*cost per thousand* – *CPT*) czy koszt pozyskania klienta (*cost per action* – *CPA*), ze wskaźnikami typowymi dla nowych mediów, takimi jak średnie otwarcia strony (*click-through rate* – *CTR*), czas spędzony na stronie WWW (*time on site* – *TOS*) czy też uśredniony zbiór wskaźników dotyczących funkcjonowania strony internetowej. W tym przypadku istnieje możliwość porównania kształtowania się efektywności działań osobno dla kanałów offline i online.

W przypadku wskaźników zarządzania marką mamy do czynienia z klasycznymi miernikami, typowymi głównie dla marketingu offline, takimi jak świadomość marki, intencje zakupu, wartość marki czy też stosunek pracowników firmy do marki.

W obszarze dochodowości i kształtowania marży występuje połączenie tradycyjnych wskaźników marketingowych i finansowych, takich jak udział w rynku, średnia marża czy też premia cenowa marki, jednak dochodzi do tego także wykres przyrostu (*lift chart*) związany ze zgłębianiem danych (*data mining*). Takie rozwiązanie pozwala na kompleksową ocenę działań marketingowych zarówno off-, jak i online.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, że rozpatrywanie interfejsu marketingu, finansów i technologii informatycznych stanowi w Polsce relatywnie nowy obszar badań nad koncepcją dashboardu menedżerskiego, adresowany zarówno do menedżerów na szczeblu strategicznym, jak i operacyjnym (taktycznym) przedsiębiorstwa. W związku z tym w polskiej literaturze przedmiotu nie powstało zbyt wiele prac o charakterze teoretycznym czy empirycznym. W stosunku do ciągle rozbudowywanego i systematycznie porządkowanego w warstwie metodycznej, a także bogatego w rezultaty badań empirycznych piśmiennictwa anglosaskiego, wydaje się ona na razie uboga.

Podjęta w niniejszej pracy próba uporządkowania sposobów podejścia zarówno teoretyków, jak i praktyków oraz specjalistów w zakresie marketingu i finansistów do MFTI pozwala zauważyć, że większość autorów opisuje ją przez pryzmat efektywności marketingu, jego skuteczności i produktywności, a także rentowności klientów w ujęciu finansowym. Na koniec tego podrozdziału należy przypomnieć publikację autorki niniejszego opracowania, w której ujęte są: interfejs marketingowo-finansowy, wskaźniki finansowe i różnorodne sprzężenia w analizach portfelowych oraz ilościowe mierniki oceny strategii marketingowej w aspekcie finansowym²⁴⁶. War-

246 G. Golik-Górecka, *Interfejs marketingowo-finansowy w analizach portfelowych...*, s. 42–53.

to ponownie wspomnieć także ujęcie analiz strategii z punktu widzenia planowania finansowego (za W. Kąkołem), gdzie w tabeli 2.5 można znaleźć strategie o charakterze marketingowym²⁴⁷. Widoczne są w niej związki między strategiami finansowymi i marketingowymi oraz wspierającymi je działaniami, dające podstawy do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Tabela 2.5. Macierze i ich pochodne

Rodzaj	Macierze				
	BCG	GE	ADL	Hofer	MA
Element główny	<ul style="list-style-type: none"> – Tempo wzrostu rynku (TWR/PKB) – Udział w rynku (UWR) 	1. Atrakcyjność rynkowa: duża, średnia, mała 2. Pozycja konkurencyjna: słaba, przeciętna, silna	1. Pozycja konkurencyjna SJB 2. Fazy cyklu życia produktu (dojrzałość rynku)	1. Fazy rozwoju przemysłu 2. Pozycja konkurencyjna	1. Rentowność kapitału własnego (ROE) 2. Tempo wzrostu sprzedaży (g)
Pochodna 1	<ul style="list-style-type: none"> – Wartość sprzedaży (zł) – Kwota zysku (zł) – Koszty własne (zł) – Cena jednostkowa (zł) – Rentowność (%) – Liczba (szt.) – Udział (%) 	Ad 1 <ul style="list-style-type: none"> – Wielkość rynku (popytu) ogółem – Roczne tempo wzrostu sprzedaży – Sezonowość, cykliczność – Rentowność branży – Intensywność konkurencji, substytuty – Siła nabywcza i różnicowanie popytu – Poziom technologiczny branży – Dostępność surowców, energii, kadr Ad 2 – Względny udział w rynku – Jakość wyrobów – Wyobrażenie o marce – Konkurencyjność cen – System dystrybucji – Skuteczność promocji – Moce wytwórcze – Innowacyjność 	Ad 1 <ul style="list-style-type: none"> – Dominująca – Silna – Korzystna – Niekorzystna – Słaba – Ad 2 – Powstanie rynku – Wzrost – Dojrzałość – Schyłek 	Ad 1 <ul style="list-style-type: none"> – Embrionalna – Wchodzenia na rynek – Wzrostu i wstrząsów – Dojrzałości – Spadku – Ad 2 – Mocna – Średnia – Słaba 	Ad 1 <ul style="list-style-type: none"> – Rentowne SJB ($ROE > Ke$) – Koszt kapitału własnego SJB (Ke) – Nierentowne SJB ($ROE < Ke$) Ad 2 – Tempo wzrostu popytu w branży – SJB tracące udział w rynku ($g < G$) – SJB zwiększające udział w rynku ($g > G$)

247 W. Kąkol, *Możliwości integracji analizy strategicznej z procesem planowania finansowego. Zarządzanie finansami firm. Teoria i praktyka*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2008, nr 1200, s. 58.

Rodzaj	Macierze				
	BCG	GE	ADL	Hofer	MA
Pochodna 2	<ul style="list-style-type: none"> – Psy – Dojne krowy – Znaki zapytania – Gwiazdy 	<ul style="list-style-type: none"> – Strategiczny obszar nierozwojowy – Strategiczny obszar przeciętnego rozwoju – Strategiczny obszar rozwojowy 	<ul style="list-style-type: none"> – Naturalny rozwój – Rozwój selektywny – Restrukturyzacja – Rezygnacja 		<ul style="list-style-type: none"> Rentowność (+) Przepływy pieniężne (+) Udział w rynku (-) Rentowność (+) Przepływy pieniężne (+) Udział w rynku (+) Rentowność (+) Przepływy pieniężne (-) Udział w rynku (+) Rentowność (-) Przepływy pieniężne (+) Udział w rynku (-) Rentowność (-) Przepływy pieniężne (-) Udział w rynku (-) Rentowność (-) Przepływy pieniężne (-) Udział w rynku (+)

Źródło: opracowanie własne.

Wyszczególnione w tabeli 2.5 wskaźniki oceny przedsięwzięć marketingowych występujące w wielu macierzach portfelowych także wskazują na związek ze wskaźnikami finansowymi.

Używane w zarządzaniu strategicznym analizy portfelowe, dzięki graficznemu ukazaniu wszystkich elementów tego procesu, tworzą portfel przedsiębiorstwa – jego wizytówkę. Analiza zmian pozycji SJB umożliwia obserwowanie kontrastów zachodzących między etapami badań danej firmy, jak również jej pozycji konkurencyjnej, a także stanowi doskonały materiał pozwalający na przygotowanie prognoz. Wielowątkowość i różnorodność metod i sposobów badań i analiz marketingowych stwarzają możliwości wielowymiarowych diagnoz portfela produktów w ujęciu statycznym i dynamicznym. Dzięki opracowaniom macierzy i zastosowanym w nich relacjom między poszczególnymi wielkościami oraz dzięki zachodzącym zależnościom matematyczno-statystycznym można analizować i dokładnie obliczać wielości kosztów, dokonywać wycen modeli opartych na konkretnych wartościach tabelarycznych. Badania dostarczają rynkowych informacji na temat konkurencji, oceny zachowań nabywcy, wiedzy praktycznej, tego jak prowadzić negocjacje i osiągać zyski przy wahaniami kursów walut. Pozwalają budować tożsamość marki firmy

(pozycjonować ją i kreować), określić strategiczne implikacje dla firmy, gotowość do adaptacji produktu czy usługi uzależnionej od wymagań klientów, koordynować prace badawczo-rozwojowe w celu wsparcia poszczególnych działów firmy, a w efekcie nabywcy.

Zbieżność specyfiki badawczej umożliwia budowanie scenariuszy zmian niezbędnych do realizacji celów każdej SJB, zarządzania daną grupą produktów i całego przedsiębiorstwa. Analizy służą do ustalenia kierunków pozytywnych i/lub niekorzystnych dla spółek zmian struktury portfela produktu – w szczególności chodzi tu o zapewnienie możliwości rozwojowych firmy i stopnia zrównowżenia portfela. Potrafią one wspomóc analizę sytuacyjną firmy przy użyciu dodatkowych zmiennych (pochodnych pierwszego lub drugiego stopnia). Niejednokrotnie założenia opierają się na tezie, że wyższy relatywny udział w rynku powinien pociągać za sobą większą rentowność, lecz w praktyce nie zawsze tak się dzieje. Obserwacje prowadzone metodami analitycznymi pozwalają przewidywać, jakie dziedziny gospodarowania rokują największą skuteczność w procesie zwiększania relatywnego udziału w rynku, identyfikują kryteria determinujące atrakcyjność przemysłu (wielkość, wzrost rynku, zyskowość przemysłu, atrakcyjność inwestycyjna, stabilność technologiczna), określają kluczowe czynniki sukcesu dla danego przemysłu (relatywny udział w rynku, posiadanie konkurencyjnej technologii, zdolność do konkurowania cenami oraz jakością produktu). Wnioski z otrzymanych wskazówek powinny być wyznacznikiem, w stosunku do którego przedsiębiorstwo powinno przyjąć strategię wzrostu, rozwoju czy ekspansji bądź podtrzymania i dofinansowania albo wycofania się z rynku.

Zależności występujące między wymienionymi w tabeli 2.5 macierzami i metodami analiz strategicznych w znacznym stopniu uzupełniają się, przenikają się na wielu płaszczyznach, potwierdzają zależności zachodzące między pozycjami zmiennych opisujących osie poziome i pionowe macierzy. Powiązania i podobieństwa zauważalne są mimo zastosowanych różnego rodzaju kryteriów ocen, współrzędnych, nazw modeli, wzorów matematyczno-statystycznych, wskaźników oraz pewnych stałych czy pochodnych.

Podobieństwa należy doszukiwać się w podziale pól macierzy na strategiczne obszary jednostek biznesowych (GE) i pozycji konkurencyjnej (Hofer) – dotyczy to jednej osi. Zależność ta przedstawia się w sposób następujący: GE/Hofer – obszar nierozwojowy/pozycja konkurencyjna słaba, przeciętny obszar rozwoju/pozycja konkurencyjna średnia, obszar rozwojowy/pozycja konkurencyjna mocna. Zmiana na drugiej osi macierzy Hofera odpowiada fazie rozwoju przemysłu i jest zbliżona rodzajem kryteriów i wskaźnikami do cyklu życia produktu. Znaczącą różnicą jest ich formuła obliczeniowa. W macierzy GE występuje wielokryterialność polegająca na wskazaniu odpowiednich wyników będących iloczynem wag i ocen.

Dwie kolejne macierze – ADL i MA – są w swojej warstwie obliczeniowej i graficznej bardziej zróżnicowane, posiadają więcej elementów i zmiennych współzależnych. W przypadku macierzy ADL jej składowe są nieco bardziej rozbudowane, zbliżone zarówno do macierzy Hofera, jak i cyklu życia produktu. W przypadku macierzy Hofera podobieństw doszukujemy się w pozycji konkurencyjnej, natomiast odpowiednikiem cyklu życia produktu będą fazy dojrzałości rynku w macierzy ADL. Macierz ma również w swojej strukturze wewnętrznej podział na pola, podobnie jak BCG czy SWOT. Idąc dalej tym tokiem myślenia, można stworzyć następującą zależność: BCG/SWOT/ADL – znaki zapytania/zagrożenia/restrukturyzacja, gwiazdy/szanse/rozwój selektywny, dojne krowy/mocne strony/naturalny rozwój, psy/słabe strony/rezygnacja. Pośrednim elementem macierzy ADL jest wykres RONA-graf nawiązujący do wyżej wspomnianego cyklu życia produktu. Jednak w tym przypadku zmienne dotyczą rynku, a nie produktu.

Macierz MA jest najbardziej rozbudowaną macierzą pod względem liczby zmiennych w niej zawartych. W tym przypadku oprócz danych firmy niezbędnych do uzyskania graficznego wykresu potrzebne są zmienne dotyczące obligacji rządowych i wskaźników giełdy papierów wartościowych. Występują tu zależności między rentownością kapitału własnego (*ROE*) a tempem wzrostu sprzedaży (*g*). Zbliżony parametr występował w macierzy BCG (tempo wzrostu rynku – *TWR*, tożsame z *PKB* z danego roku). Istotną determinantą są zmienne rentowności, przepływów pieniężnych i udziału w rynku, które w zależności od położenia w polu macierzy mają wartości albo dodatnie, albo ujemne.

Reasumując, można stwierdzić, że w zasadzie każdą ze zmiennych w jakimś stopniu odnaleźć można w każdej analizie portfelowej, jest jej pierwszą lub drugą pochodną, w zależności od metodyki i sposobu liczenia. Występuje tu ścisła i duża zależność między obserwowanymi związkami modelowymi.

3. MFTI – interfejs monitorujący i kształtujący portfele biznesowe a dominujące wskaźniki marketingowo-finansowe. Empiryczna identyfikacja koncepcji interfejsu

*Analiza, która zapobiega obraniu pewnej drogi,
jest czasami cenniejsza od rewolucyjnego pomysłu.*

John D.C. Little

3.1. Uzasadnienie podjęcia badania, zidentyfikowane obszary problemowe oraz cele badawcze ogólne i szczegółowe

W drugiej dekadzie XXI wieku, w warunkach stale narastającej turbulencji otoczenia firm i towarzyszącej jej niepewności w podejmowanych działaniach biznesowych, coraz trudniej efektywnie posługiwać się rozwiniętymi narzędziami planowania marketingowego i zarządzania strategicznego oraz budować optymalne strategie marketingowe i skutecznie je wdrażać. Można zauważyć, że w tym kontekście podejmowane są liczne próby usystematyzowania różnych działań marketingowych, zwłaszcza w modelach macierzowych, co stanowi charakterystyczną cechę współczesnych teorii marketingowych i jest jednym z głównych nurtów badawczych w tej dyscyplinie²⁴⁸. Przy tym badacze zajmujący się marketingiem nie starają się tworzyć skomplikowanych konstrukcji teoriopoznawczych, lecz w sposób bardziej przejrzysty analizować i systematyzować pewne zjawiska ekonomiczno-społeczne, przedstawiając je w modyfikowanych z wykorzystaniem różnych zmiennych macierzach. Takie sposoby podejścia do problemów biznesowych można zresztą dostrzec w innych dziedzinach nauki o przedsiębiorstwie, na przykład w finansach i zarządzaniu personelem (macierze strategii interesariuszy, macierze strategii finansów, macierze kompetencji).

W sytuacji określanej trafnie przez Kotlera „chaosem” w zarządzaniu marketingowym coraz większy nacisk kładzie się na elastyczne formułowanie i wdrażanie strategii, które determinują relatywnie trwałą przewagę konkurencyjną i umożliwiają osiągnięcie różnie definiowanej nadwyżki ekonomicznej (zysku memoriałowego, dochodu ekonomicznego, ekonomicznej i rynkowej wartości dodanej itd.). Prob-

248 D. Potwora, *Marketingowe wsparcie działań innowacyjnych i przedsiębiorczych*, [w:] W. Potwora (red.), *Kreowanie działań innowacyjnych i przedsiębiorczych – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Opole 2009, s. 152.

lem ten coraz częściej ujmowany jest w ramach analityki marketingowej i jej nowego paradygmatu – interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego (MFTI).

Analizując ewolucję w myśleniu strategicznym, można stwierdzić, że tradycyjne podejście portfelowe, wywodzące się zarówno z teorii, jak i z praktyki lat sześćdziesiątych XX wieku i wykorzystujące klasyczne ujęcia produktowo-rynkowe, w pierwszych dekadach XXI wieku podlega istotnym zmianom i odnosi się do nowych problemów marketingowych związanych z marką, wartością klienta, wartością dla klienta, ryzykiem biznesowym czy polityką kierunkową odnoszącą się do kluczowych umiejętności marketingowych, interesariuszy i wartości firmy. To nowe podejście portfelowe uwzględnia zatem kluczowe, aktualne zagadnienia marketingu holistycznego oraz totalnie zintegrowanego.

Zarysowane powyżej kwestie dotyczące metod efektywnego zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami pozwoliły na zidentyfikowanie problemu badawczego w niniejszej rozprawie. Przesłankami podjęcia przez autorkę problematyki niniejszej rozprawy są:

- 1) konieczność wykorzystania analityki marketingowej w planowaniu i implementacji strategii marketingowej w obecnych warunkach rynkowych, wynikająca z ewolucji tego nurtu badawczego w literaturze przedmiotu i praktyce światowej, łączącego podejście zasobowe, pozycyjne (rynkowe) i systemowe;
- 2) praktyka integrowania metod analiz portfelowych oraz konieczność krytycznej oceny interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego jako najważniejszego sposobu ich łączenia, z uwzględnieniem doświadczeń polskich przedsiębiorstw, pozwalająca ocenić stan konkurencji analitycznej;
- 3) potrzeba nowoczesnego i analitycznego podejścia do odwzorowania różnorodnych warunków ekonomiczno-społecznych, na przykład sytuacji na rynkach giełdowych, w nowych modelach analiz portfelowych i nawigatorach strategii marketingowej.

U podstaw pracy leży przede wszystkim przekonanie autorki o trafności wykorzystywania macierzy i paradygmatu multimarketingu i analityki marketingowej w procesach decyzyjnych o charakterze strategicznym oraz operacyjnym. Warto również podkreślić, że niniejsza rozprawa jest wynikiem wieloletnich studiów autorki, zarówno literaturowych, jak i empirycznych, oraz doświadczeń zgromadzonych w trakcie współpracy z praktykami.

Zdaniem autorki strategiczny system informacji marketingowej, rozszerzony o aspekty finansowe i wspierany rozwiązaniami informatycznymi, przybierający postać interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego ujętego w dashboardie, umożliwia zbudowanie relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jej stałe odnawianie/utrzymanie. Stosownie do tak sformułowanej głównej tezy badawczej sformułowano następujące pytania pomocnicze:

1. Czy interfejs marketingowo-finansowo-technologiczny jest rezultatem ewolucji myślenia strategicznego opartego wcześniej na analizach portfelowych, zintegrowanych metodach zarządzania organizacją i analityce marketingowej?
2. Czy wdrożenie interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie wyróżniającej pozycji rynkowej i sukcesu ekonomicznego tak w długim, jak i krótkim okresie?
3. Czy interfejs marketingowo-finansowo-technologiczny może być traktowany w kategoriach nowego holistycznego paradygmatu marketingu obowiązującego w pierwszych dekadach XXI wieku, opartego na wzajemnie ze sobą powiązanych kluczowych wskaźnikach marketingowych i finansowych? (Im bardziej wspomagane interfejsem MFTI analityki marketingowe, tym lepsze wyniki i szybszy rozwój przedsiębiorstwa?)
4. Czy siła wpływu analityki marketingowej na wyniki finansowe zależy od zaawansowania orientacji analitycznej i paradygmatu analitycznego, a wręcz od procesów pozyskiwania danych i informacji oraz zaawansowanej analityki ujmowanej w dashboardach menedżerskich i analitycznych?

Ponadto można dodać tu stwierdzenie, iż przewaga analiz MFTI nad FMTI potwierdza tezę, iż marketing oraz orientacja marketingowa przedsiębiorstwa są rdzeniem organizacji. Całkowite potwierdzenie czterech pytań pomocniczych umożliwi pozytywne zweryfikowanie tezy głównej.

Przedmiotem prowadzonych badań było zatem rozpoznanie i ocena różnych modeli pozycjonowania macierzowego, a także wypracowanie i wdrożenie skutecznych ich wersji. Jak zaznaczono, w procesie formułowania strategii marketingowej powinny być stosowane różne rodzaje analiz portfelowych w aspekcie przede wszystkim finansowym. Punktem wyjścia badań stała się weryfikacja empiryczna teoretycznych modeli analiz pozycjonowania macierzowego przedstawianych w literaturze (modele dwuwymiarowe BCG z różnymi ich modyfikacjami, model trójwymiarowy McKinseya, model ADL, model Marakon Associates). Ich ocenę oparto na badaniach empirycznych sześciu przedsiębiorstw różnych sektorów (zarówno dóbr konsumpcyjnych, jak i przemysłowych). Jest oczywiste, że stwarzają one możliwość oceny danego portfela produktów przedsiębiorstwa, a ich równoczesne zastosowanie pozwala zniwelować ograniczenia analizy i ujmować różne parametry, wzajemnie się uzupełniające i precyzyjnie określające istotę strategii marketingowych oraz warunki ich realizacji.

Należy podkreślić, że tylko ostatnia z wymienionych wyżej macierzy, dwuwymiarowa macierz Marakon Associates, ujmuje relacje, które były badane i przedstawione w studium PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*), oraz określa strategie marketingowe w aspekcie finansowym²⁴⁹. Aby móc przedstawić optymalny

²⁴⁹ Macierz Marakon Associates wymaga stosowania szczegółowej analizy finansowej, stwarzając podstawy do podjęcia decyzji dotyczących rozwoju, utrzymania lub rezygnacji z określonej działal-

i pożądaną portfel produktów, należy jednak analizować go zarówno w ujęciu historycznym, jak i w perspektywie przyszłości. Jest to jednak niemożliwe w dwuwymiarowych modelach, toteż w niniejszej monografii sformułowano propozycję zmodyfikowanych wersji modelu wielowymiarowego ujmowanego w dashboardach, które zostaną zweryfikowane w końcowym etapie badań, z wykorzystaniem parametrów wcześniejszych modeli (BCG, McKinseya, ADL, Marakon Associates).

Można postawić tezę, że wszystkie wymienione wyżej modele są ułomne, nie ujmują bowiem wielu czynników, najczęściej tych najbardziej odpowiedzialnych za strukturę portfela, czyli czynników finansowych dotyczących poszczególnych produktów i faz ich cyklu życia. Wstępne badania przeprowadzone w różnych przedsiębiorstwach potwierdziły między innymi tę ułomność.

W początkowych badaniach obejmujących dziesięć różnych przedsiębiorstw z rynku dóbr konsumpcyjnych i przemysłowych dokonano weryfikacji przydatności przywoływanych teoretycznych macierzy (modeli dwuwymiarowych i ich modyfikacji – BCG, modelu McKinseya, ADL i Marakon Associates). Na ich podstawie przeprowadzono analizy pozwalające na ocenę struktury portfela produktów. Ponownie stwierdzono, że chociaż w procesie określania i oceny strategii działania przedsiębiorstw można wykorzystywać razem wymienione powyżej macierze (uzupełniają się one bowiem wzajemnie i określają precyzyjniej portfel produktów), to jednak warto w warunkach coraz bardziej nasilającej się konkurencji w Polsce podjąć próbę modyfikacji macierzy pozycjonowania, tworząc wielowymiarowe obrazy zysku płynącego z określonego portfela produktów, marek czy klientów.

Wykorzystywane dotychczas w praktyce metody są więc przydatne w mniejszym stopniu ze względu na ich ułomności. Wyniki badań pozwoliły postawić i pozytywnie zweryfikować tezę, że struktury portfela produktów badanych polskich przedsiębiorstw nie są/były właściwe, a implementacja projektowanych dashboardowych modeli umożliwiła przedstawienie optymalnych kombinacji produktów i zminimalizowanie ryzyka gospodarczego.

Rozwiązanie postawionego problemu badawczego w postaci zaprojektowania dashboardowego modelu portfela produktów, marek czy klientów stanowi przyczynek do rozwoju metod pozycjonowania macierzowego i dostarcza nowego instrumentu do badań zarówno symulacyjnych, jak i dotyczących rzeczywistości gospodarczej. Zastosowanie takiej metody wydaje się wręcz konieczne do osiągnięcia relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej i jej podtrzymywania. Trzeba przy tym

ności firmy (linii produkcyjnej, części lub całej firmy). Wymiary odzwierciedlające aspekt finansowy to rentowność kapitału własnego (*ROE*) oraz minimalna stopa zwrotu z tytułu zainwestowanego kapitału, a ponadto pośrednio stosunek tempa wzrostu rynku do tempa wzrostu udziału danej firmy w rynku. Generalnie macierz ta wskazuje zależności między przepływem gotówki, udziałem w rynku i dochodowością produktów.

zauważyć, że jej implementacja w odniesieniu do grup produktów lub poszczególnych produktów, marek staje się działaniem dość trudnym ze względu na ciągły rozwój technologii informatycznych oraz aparatu narzędziowego analiz finansowych prowadzonych w przedsiębiorstwie.

Badania dziesięciu przedsiębiorstw pozwoliły opracować szczegółowe studia przypadków zawierających ocenę dotychczas stosowanych modeli portfelowych oraz realizacji nowych modeli uwzględniających finansowy aspekt działań marketingowych.

Charakteryzując próbę badawczą wykorzystującą dobór celowy, trzeba podkreślić, że pierwotnie zapytanie zostało skierowane do 35 przedsiębiorstw działających w Polsce na rynkach dóbr konsumpcyjnych i przemysłowych, o zasięgu lokalnym, ogólnopolskim oraz międzynarodowym, w których wykorzystywano różne rodzaje macierzy, zarówno klasyczne metody portfelowe, jak i metody analizy strategicznej. Ostatecznie badania prowadzono wyłącznie w tych przedsiębiorstwach, które wyraziły zgodę na szczegółowe analizy danych, w tym przede wszystkim finansowych i rynkowych.

Badania miały zasięg ogólnopolski, przeprowadzono je na podstawie zgody wyrażonej przez właścicieli przedsiębiorstw, dyrektorów i zarządy firm. Dlatego badania są współtworzone z menedżerami lub specjalistami ds. marketingu lub właścicielami przedsiębiorstw, menedżerami będącymi inicjatorami lub podejmującymi decyzje dotyczące działalności firmy i decyzje o realizacji badań marketingowych. Są to badania współuczestniczące właśnie z menedżerami, ponieważ to od nich uzależniony był dostęp do danych i wyników czy szczegółowych wskaźników marketingowo-finansowych osiąganym przez przedsiębiorstwa.

Wskaźniki określane we wcześniejszych opracowaniach jako pochodne współrzędnych tych macierzy to wskaźniki o charakterze ilościowym, marketingowe i finansowe²⁵⁰. Wszystkie one obrazowały finansowe aspekty działań marketingowych we wstępnych badaniach pilotażowych przeprowadzonych w kilku przedsiębiorstwach w latach 1997–1999, w których były opracowywane analizy portfelowe. Początkowo były to trzy przedsiębiorstwa, dalej uwzględniono następne trzy, na końcu dodane były trzy kolejne. Jednak już wstępne wyniki analiz pokazały ważne związki marketingowo-finansowe zachodzące w badanych przedsiębiorstwach i wzajemnie się potwierdzające, chociaż stratedzy odpowiedzialni za marketing lub finanse przedsiębiorstw nie zawsze zwracali na nie należyłą uwagę i nie zawsze wykorzystywali je na potrzeby ukierunkowania podejmowanych działań biznesowych.

Przeprowadzone badania mają podwójny charakter: teoretyczno-poznawczy i instruktażowy. Obejmują bowiem zarówno analizę założeń teoretycznych, jak i wstępne wyniki oraz wskazania dotyczące dalszej ewolucji badań.

250 G. Golik-Górecka, *Interfejs marketingowo-finansowy w analizach portfelowych...*, s. 42.

W drugim etapie badania dotyczyły kolejnych przedsiębiorstw z różnych sektorów, a analizy lat współczesnych. Wykorzystano w nich sześć modeli (BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, Hofera-Schendla, ADL+ RONA-graf oraz Marakon Associates) do określenia pozycji konkurencyjnych strategicznych jednostek biznesu. Jednak ostatecznie badania zostały przeprowadzone w dziesięciu przedsiębiorstwach.

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych oraz wstępnych i rozszerzonych badań stwierdzono, że obecnie mamy do czynienia z różnorodnymi metodami analiz portfelowych, między innymi analizą portfela projektów produktowych dotyczących nowych produktów oraz analizą portfela segmentów, w których ujmuje się na jednej z osi względną konkurencyjność firmy w poszczególnych segmentach, a na drugiej atrakcyjność segmentu. Należy również podkreślić, że wstępne pilotażowe badania podstawowe, zawierające ocenę dotychczas stosowanych modeli oraz próbę opracowania macierzy w ujęciu finansowym, wskazały na trafność postawionego problemu badawczego. Ponadto zgodnie z wiedzą autorki pozycjonowanie macierzowe w aspekcie finansowym nie było do tej pory prezentowane w literaturze i empirycznie zweryfikowane.

Można postawić tezę, że skuteczność wdrażania strategii marketingowej w przedsiębiorstwie zależy od zdolności integrowania tego procesu w ujęciu zasobowym i pozycyjnym czy wręcz systemowym. Niezbędne jest zatem wykorzystywanie nowych modeli analiz portfelowych (zgodnie z koncepcją marketingu holistycznego), a także ujmowanie w planowaniu marketingowym procesów odnoszących się do definiowania, tworzenia i dostarczania wartości dla klienta oraz związanych z rdzeniem biznesu (zgodnie z koncepcją marketingu całkowicie zintegrowanego – *total integrated marketing*). Kreowanie wartości dla klienta, będącego kluczowym ogniwem biznesu umożliwiającym generowanie przychodów i zysków, pozwala unikać tradycyjnych konfliktów w zakresie alokacji środków na marketing i inne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz łączyć cały system organizacyjny z imperatywami wartości dla klienta²⁵¹. W praktyce osiągnięcie tych celów jest możliwe dzięki implementacji interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego w dashboardach marketingowych.

Przedstawiona idea budowy i wdrażania skutecznej strategii marketingowej w ujęciu systemowym w postaci kokpitu menedżerskiego czy dashboardu jest cennym rozwiązaniem o charakterze zarówno teoriopoznawczym, jak i aplikacyjnym, użytecznym we współczesnej i przyszłej analityce marketingowej i praktyce gospodarczej.

251 K. Rupik, *Marketing zintegrowany w ujęciu procesowym – przegląd najnowszych koncepcji*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 3, s. 7–16.

3.2. Procedura triangulacji w postępowaniu badawczym

Rozważania prowadzone w pierwszych dwóch rozdziałach niniejszej monografii miały charakter teoretyczny. Ich zasadniczym celem było przedstawienie ram koncepcyjnych współczesnego marketingu, ocena stosowanych metod analiz marketingowych, a także usystematyzowanie dorobku badaczy wywodzących się z różnych dyscyplin, którzy zajmowali się problematyką interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego (MFTI). Autorka analizuje MFTI w kategoriach podstawowego obecnie paradygmatu (wzorca) multimarketingu, w ramach którego możliwe jest skuteczne przeciwdziałanie „rozprasaniu” (holografii) zadań i funkcji marketingu w przedsiębiorstwie.

Podjmując decyzję o wyborze metod badawczych, będącą zawsze pochodną sformułowanego problemu badawczego, autorka kierowała się przesłanką urzetelnienia (uwiarygodnienia) prowadzonych studiów empirycznych, na którą składają się wierne odzwierciedlenie badanej rzeczywistości rynkowej, przechodniość konceptów teoretycznych i kategorii względem obserwowanych zjawisk i procesów, solidność procedury badawczej oraz potwierdzenie uzyskanych rezultatów badawczych²⁵². Przede wszystkim posłużyła się metodyką badań teoretyczno-refleksyjnych wspartych badaniami empirycznymi, nie deprecjonując jednak przy tym innych metod badań naukowych (na przykład sformalizowanych, głównie matematycznych).

W postępowaniu badawczym szczególnego znaczenia nadano triangulacji (łączeniu) jakościowych i ilościowych metod badawczych oraz łączeniu i porównywaniu rezultatów badań. Zastosowanie triangulacji pozwala bowiem na uzyskanie szerszego kontekstu badanego zjawiska, zapewnia wyższy poziom jakości prowadzonych badań, ogranicza błędy wynikające ze stosowania tylko jednej metody badawczej, a także redukuje niepewność interpretacyjną wyników studiów empirycznych²⁵³. Tym samym umożliwia uzyskanie wniosków bardziej wiarygodnych i pogłębionych niż w przypadku posłużenia się wyłącznie wynikami badań fokusowych czy ankietowych. Łączenie różnych rodzajów danych, źródeł informacji i metod analizy prowadzi do całościowego uchwycenia problemu badawczego, ze szczególnym uwzględnieniem różnorodnych jego aspektów, na przykład do udzielenia odpowiedzi na pytanie o skalę badanych zjawisk (dzięki zastosowaniu metod ilościowych) oraz głębszego zrozumienia istoty problemów (dzięki zastosowaniu metod jakości-

252 Istotę triangulacji w badaniach, jej rodzaje oraz użyteczność w postępowaniu badawczym wyczerpująco omawia S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 243–265.

253 Tamże, s. 255.

wych). Pozwala także na wykorzystanie mocnych stron stosowanych metod badawczych przy jednoczesnej neutralizacji ich ograniczeń i słabości.

W postępowaniu badawczym podjętym w niniejszej monografii uwzględniono trzy wymiary triangulacji:

- 1) metody badawcze obejmują zarówno badania ilościowe, badania jakościowe, jak i metody *desk research* (na przykład analiza treści internetowych);
- 2) źródła informacji są zwielokrotnione – autorka posłużyła się informacjami wytworzonymi zarówno z danych o charakterze jakościowym i ilościowym, jak i informacjami wytworzonymi spontanicznie (tzn. nie w warunkach badawczych);
- 3) zastosowane perspektywy metodologiczne są zróżnicowane – zarówno z punktu widzenia podejścia do analizy danych, jak i w zakresie różnych dziedzin wiedzy (zarządzanie, marketing, finanse, informatyka).

Pytania badawcze podejmowane są przez autorkę z różnych perspektyw poznawczych w celu uzyskania zbieżnych wyników oraz krzyżowego sprawdzenia rezultatów uzyskanych na podstawie analizy różnych źródeł.

Na potrzeby niniejszej monografii dokonano przede wszystkim tak zwanej triangulacji metodologicznej przez zwielokrotnienie metod, technik i źródeł danych w celu skonfrontowania otrzymanych wyników oraz ich ewaluacji, co zapewniło uzyskanie spójności podstaw empirycznych do wnioskowania²⁵⁴. Takie podejście do badań, w którym ujmuje się rzeczywistość rynkową z różnych perspektyw, zestawia i konfrontuje zgromadzone dane, a także łączy w postępowaniu badawczym metody ilościowe i jakościowe, jest określane jako kompleksowe, komplementarne, polimetodyczne lub hybrydowe – ze względu na połączenie ujęcia idiograficznego (dotyczącego zjawisk indywidualnych i niepowtarzalnych) z nomotetycznym (dotyczącym zjawisk powtarzalnych i formułowania praw ogólnych) i traktowane jest obecnie jako podstawa (dyrektywa) badawcza²⁵⁵.

Autorka ma jednocześnie świadomość, że granice stosowania triangulacji w procedurze badawczej nie kończą się na jednoczesnym wykorzystaniu metod jakościowych i ilościowych do zbierania i analizowania danych oraz formułowania wniosków (w konwencji niejednorodnego podejścia mnogiego). Strategia łączenia metod w jednym postępowaniu badawczym wymaga bowiem posłużenia się różnorod-

254 J. Czarzasty, *Triangulacja – refleksje z badań*, [w:] tenże, *Zamazane granice: Etnografia przedsiębiorstwa fińskiego w Polsce*, praca magisterska, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000, za: M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 98. Por. także K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 86.

255 Por. S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod...*, s. 246–247. Por. też J. Niemczyk, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 22–23.

nymi, wzajemnie się uzupełniającymi typami triangulacji²⁵⁶. W badaniu autorka posiłkowała się przede wszystkim triangulacją metod (mieszanym metod jakościowych i ilościowych), triangulacją teoretyczną (łączeniem wielu perspektyw teoretycznych do interpretacji badanego zjawiska) i triangulacją danych (łączeniem materiałów empirycznych zebranych od niepowiązanych ze sobą respondentów i ich analizą na poziomie indywidualnym), ale także na przykład triangulacją lokalizacji i odwołania się do współczesnych podstaw paradygmatycznych marketingu.

Triangulacja metod badawczych i danych, chociaż daje bardziej solidne podstawy interpretacyjne, ma jednak pewne ograniczenia związane ze zmęczeniem poznawczym badacza i/lub przeciążeniem materiałem niekoniecznie służącym rozwiązaniu postawionych problemów badawczych oraz wymaga zachowania należytej ostrożności przy wyborze wykorzystywanych metod badawczych²⁵⁷. Dlatego jak najbardziej zasadne jest łączenie w procedurze triangulacji metod pokrewnych, wzajemnie się uzupełniających, takich jak między innymi obserwacja, wywiad, analiza tekstu czy analizy artefaktów.

Obserwacja jako podstawowa metoda umożliwia zapoznanie się ze zjawiskami interesującymi badacza i może być punktem wyjścia do studiów nad dokumentacją organizacyjną czy wywiadów lub stanowić uzupełnienie tych metod. W swoim postępowaniu badawczym autorka niniejszej monografii posłużyła się zarówno obserwacją uczestniczącą, jak i nieuczestniczącą, a także obserwacją bezpośrednią. Pozwoliło to na zbadanie zjawisk niemierzalnych lub trudno mierzalnych, zapewniło wysoką jakość i różnorodność zgromadzonych danych, ułatwiło zrozumienie i interpretację zebranego materiału oraz poznanie kontekstu procedur analitycznych stosowanych w przedsiębiorstwach.

Za punkt wyjścia w badaniach wykorzystujących metodę triangulacji metodologicznej autorka potraktowała analizę danych zastanych (*desk research*). Na potrzeby realizacji celu badawczego zastosowano analizę dokumentów organizacyjnych badanych firm, co umożliwiło w szczególności weryfikację i rozszerzenie katalogu pytań badawczych, a także zaprojektowanie narzędzi badawczych. Określono również rzeczywisty, najbardziej obiektywny stan problematyki podjętej w niniejszej pracy. Analizie poddano następujące źródła informacji:

- 1) dokumenty odnoszące się do analizowanych programów i działań marketingowych, a także wytyczne i procedury ich oceny,
- 2) dokumenty strategiczne (deklarowana wizja, misja, strategia) opracowane przez poszczególne firmy,
- 3) dane statystyczne, analizy, raporty i sprawozdania, których zakres jest zbieżny z tematem badań,

256 S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod...*, s. 247–248.

257 Argumenty za stosowaniem i przeciw wykorzystywaniu triangulacji jako procedury badawczej przedstawia S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod...*, s. 255–256.

- 4) bazy danych,
- 5) literaturę przedmiotu, w tym literaturę naukową dotyczącą obszarów problemowych,
- 6) analizy stron i forów internetowych, z uwzględnieniem wskaźników funkcjonalności stron oraz oceny sekcji merytorycznych i graficznych dotyczących na przykład analizy zawartości witryn internetowych firm pod kątem ich dostępności, aktualności, atrakcyjności wizualnej, przejrzystości i komunikatywności, funkcjonalności czy użyteczności informacji.

Kolejną ważną metodą badawczą zastosowaną w niniejszej pracy jest studium przypadku (*case study research*). Sposób jej wykorzystania przedstawiono szczegółowo w dalszej części monografii. Metoda ta nie umożliwiła poznania prawidłowości zachodzących w przedsiębiorstwach badanej populacji, ale staje się wartościowa w przypadku identyfikowania doświadczeń i oceniania wdrożenia rozwiązań i związanych z nimi rezultatów²⁵⁸.

W efekcie przeprowadzonych badań uzyskano zadowalający poziom rozpoznania studiów przypadków. Pozyskana w taki sposób wiedza o praktycznym interfejsie MFTI jest głębsza i bliższa rzeczywistości, niż gdyby pozyskiwano ją w ramach wywiadów prowadzonych za pomocą kwestionariuszy ankiet. Co prawda mogłyby one zapewnić większą reprezentatywność opinii, ale używano by ją w zamian za dogłębną i trudną do zweryfikowania wiarygodność naukowego poznania.

Na wartość pozyskanego materiału badawczego wpłynął dobór przedsiębiorstw współuczestniczących w analizie stosowanych metod portfelowych. Jak już wspomniano, metoda ta z założenia neguje reprezentatywność prowadzonych badań. Na potrzeby niniejszego badania przyjęto dwa podstawowe kryteria doboru przypadków: możliwie maksymalną różnorodność analizowanych przypadków oraz sukces rozwojowy przedsiębiorstw.

Do metod analizy strategicznej można zaliczyć szeroki zestaw metod analizy sektorowej i portfelowej przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Należy tu wymienić klasyczne macierze BCG, McKinseya, ADL, Hofera, MA, które były omawiane w wielu publikacjach.

Zintegrowane systemy pomiarowe to grupa metod, których celem jest całościowe spojrzenie na problematykę oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich kluczowych obszarach jego działalności. Należą do nich:

258 Szerzej na temat wczesnych przykładów stosowania case study w pracach naukowych w Polsce zob. L. Żabiński, *Węzłowe aspekty metodyczne badań jakościowych praktyk zarządzania marketingowego na przykładzie case study/research*, [w:] T. Żabińska, L. Żabiński (red.), *Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 82.

- 1) balanced scorecard, marketing balanced scorecard,
- 2) management dashboard, marketing dashboard (menedżerska „tablica rozdzielcza”, marketingowy kokpit zarządzający), który będzie przedstawiony w rozdziale czwartym.

Metody macierzowe wspomagające realizację strategii, chociaż uniwersalne, mogą być jednak uzależnione od wielu warunków, takich jak skala działalności przedsiębiorstwa, forma jego własności czy specyfika branżowa.

Z punktu widzenia poznania naukowego informacje o stosowanych w przeszłości praktykach są równie ważne jak rozwiązania wdrażane obecnie, ponieważ stwarza to możliwość zaobserwowania rozwoju różnych metod portfelowych czy też stosowania wskaźników marketingowych. W przypadku autorskich badań służyły one do pozyskania wniosków uogólniających dotyczących MFTI oraz diagnozowania problemów portfela asortymentowego produktów/usług, a także jego modyfikowania, czyli podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych na podstawie nieustannie aktualizowanych danych.

W tym kontekście wykorzystywane przez autorkę analizy portfelowe i systemy wskaźników marketingowych stanowią inteligentne narzędzie analityki marketingowej i mogą być punktem wyjścia do budowy modelu kokpitu (dashboardu) menedżerskiego i analitycznego, co będzie mogło być nazwane próbnym eksperymentem. Uzupełnieniem kokpitu będą dodatkowe analizy interpretacyjne wyników, poparte podstawowymi metodami statystycznymi.

Kokpit menedżerski należy do grupy zintegrowanych metod zarządzania umożliwiających w jednym procesie postępowania badawczego scalenie wszystkich problemów i rozwiązanie wszystkich zadań badawczych²⁵⁹. W praktyce ich zastosowanie prowadzi do uzyskania całościowego spojrzenia na metodykę oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich kluczowych obszarach działalności. W warunkach pogłębiających się turbulencji w zglobalizowanej gospodarce, dzięki wyeliminowaniu ograniczeń starszej generacji metod zintegrowanych (takich jak macierz pozycja konkurencyjna-wzrost rynku, metody portfelowe, analiza SWOT czy strategiczna tablica rozwoju), kokpit menedżerski staje się szczególną koncepcją badawczą umożliwiającą formułowanie elastycznych strategii zarządzania i monitorowanie efektywności ich realizacji.

Celem prowadzonych autorskich badań jest próba budowy wariantowego modelu projektu kokpitu menedżerskiego i analitycznego lub, zgodnie z innym kryterium klasyfikacji, kokpitu strategicznego i taktycznego. Jego walidacja nastąpi na przykładzie kokpitów opracowanych dla przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu dwóch metod: według firm Roambi (obecny SAP) i według Microsoft BI oraz Data Solution.

259 M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 201.

3.3. Metoda tradycyjnego przeglądu literatury przedmiotu

Jedną z wyżej wymienionych metod badawczych wykorzystanych przez autorkę niniejszej monografii jest tradycyjny, retrospektywny, narracyjny przegląd literatury przedmiotu, zarówno zagranicznej, przede wszystkim anglojęzycznej, jak i polskiej. Przegląd został podporządkowany jasno sprecyzowanym w pracy pytaniom badawczym. Dzięki niemu możliwe było relatywnie szybkie podsumowanie aktualnego stanu wiedzy na temat stosowanych w praktyce marketingowej narzędzi analitycznych w różnych ujęciach i kontekstach.

Należy zauważyć, że pewnym ograniczeniem tej metody jest subiektywizm w selekcjonowaniu źródeł literaturowych, a także niesystematyczny, niewyczerpujący i niejawny ich dobór oraz to, że przegląd literatury jest niełatwo powtarzalny. Strategia wyszukiwania publikacji została oparta na wieloletnim doświadczeniu autorki oraz krytycznej ocenie omawianych prac naukowych i prezentowanych w nich wyników badań, w tym na ich istotności, jednak bez odwoływania się do rygorystycznie ustalonych kryteriów. Uzyskane wyniki studiów literaturowych i wnioski końcowe opierają się wyłącznie na danych pochodzących z tych publikacji. Nie sformułowano jednak w tym zakresie jasno określonej metody syntezy ani nie dokonano selekcji badań opisywanych w literaturze pod kątem typu badania i ich jakości metodologicznej.

Mimo przedstawionych powyżej ograniczeń, dzięki wykorzystaniu w pracy różnorodnych metod badawczych oraz ich triangulacji, uniknięto potencjalnie obciążającego autorkę błędu tendencyjności w prezentowaniu wyników studiów literaturowych i końcowych konkluzji. Ten aspekt posłużenia się tradycyjnym przeglądem literatury w postępowaniu badawczym wymaga podkreślenia, ponieważ różnego rodzaju usterki i obciążenia (*biases*), będące konsekwencją błędów popełnionych w samym procesie przeglądu, mogą doprowadzić do sformułowania błędnych wniosków.

Studium literatury przedmiotu pozwoliło na uzyskanie pełniejszego i bardziej spójnego obrazu problemów związanych z holistycznym podejściem do sfery marketingu, finansów i informatyki w przedsiębiorstwie, a synteza wniosków wynikających z badań empirycznych własnych i obcych umożliwiła dokładniejszy pomiar efektów działań marketingowych.

3.4. Metoda *case study research* w analizach marketingowych i strategicznych przedsiębiorstwa oraz jej zastosowanie

Jak stwierdza L. Żabiński:

[...] wiedza o praktykach marketingowych powinna pochodzić z różnych, nawet niewykorzystywanych dotąd źródeł oraz być zdobywana nawet niekonwencjonalnymi, chociaż dopuszczanymi prawem, metodami [...]. Prawdopodobnie najlepszymi metodami modelowych rekonstrukcji badanych praktyk zarządzania byłaby obserwacja uczestnicząca w procesach decyzyjnych (także interaktywna w charakterze czynnego uczestnika tych procesów) lub obserwacja z pozycji konsultanta biznesowego²⁶⁰.

Taką metodę obserwacji interaktywnej wykorzystano w autorskich badaniach opisanych w niniejszej monografii.

Podstawą metody badania studiów przypadków, jak dalej stwierdza Żabiński, jest paradygmat interpretacyjny (interpretatywny), który zakłada reprezentatywność merytoryczną, a nie statystyczną. W paradygmacie interpretatywnym przyjmuje się, że analizowana rzeczywistość rynkowa nie istnieje obiektywnie (poza badaczem), a jest jego tworem, najczęściej oryginalnym i specyficznym²⁶¹. W związku z tym pojawia się problem związany z uogólnianiem uzyskanych wyników badań, którymi mogą być opisy jednostkowych zjawisk, procesów, zachowań (opisy ideograficzne). Brak reprezentatywności statystycznej (zobiektywizowanej) nie przeszkadza jednak autorom tak zwanej naukowej literatury biznesowej formułować swoje poglądy czy wręcz koncepcje w postaci uogólnień lub zalecane do wykorzystania modele biznesu, zarządzania czy polityki gospodarczej. Według nich skuteczność i/lub efektywność tych modeli stanowią potwierdzenie rezultatów najlepszych praktyk biznesowych (zarządczych)²⁶².

Starając się rozstrzygnąć dylemat przedmiotu/zakresu uogólnień wyników badań naukowych przypadków, Żabiński odwołuje się między innymi do stanowiska G. Morgana oraz M. Kostery, którzy w podejściu badawczym wykorzystują przywołany wyżej interpretatywny paradygmat badawczy, w tym zasadę doboru merytorycznego celowego, czyli reprezentatywności merytorycznej (a nie statystycz-

260 L. Żabiński, *Koncepcje marketingu a praktyka zarządzania. Istota, sposoby identyfikacji, semantyka*, [w:] T. Żabińska, L. Żabiński (red.), *Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 46.

261 L. Żabiński, *Węzłowe aspekty...*, s. 92.

262 Tamże, s. 110.

nej, obiektywizowanej) populacji badanych przypadków (obiektów badawczych)²⁶³. Kwestią otwartą pozostaje natomiast możliwość stosowania metody *case study research* i metod jej pokrewnych (na przykład *window studies*) jako samodzielnych metod badań empirycznych, zarzuca się im bowiem nie tylko brak pogłębionej refleksji metodologicznej, ale też w wielu przypadkach logicznie uargumentowanego uzasadnienia oraz wystarczającej weryfikacji/falsyfikacji empirycznej²⁶⁴.

Podzielając przytoczone powyżej wątpliwości, autorka niniejszej monografii posłużyła się, jak już wspomniano, metodą triangulacji metodologicznej. Nie traktując *case study* jako pojedynczej metody badawczej, lecz raczej jako złożone podejście metodyczne, połączyła kilka metod badań jakościowych, odnosząc się przy tym do wcześniej opisanych wyjściowych założeń konceptualnych. W rezultacie takiego postępowania badawczego udało się znacząco zmniejszyć lukę (redundancję) między informacjami jakościowymi i decyzjami oraz zbudować nowe zasoby wiedzy, także o charakterze stosowanym.

W literaturze przedmiotu uważa się, że studia przypadków służą do trzech celów – tworzenia teorii (cel teoriiotwórczy), testowania teorii i zorientowania studiów eksplanacyjnych na praktykę gospodarczą (cel praktyczny)²⁶⁵. W niniejszej pracy studia przypadków posłużyły przede wszystkim do zbadania rzeczywistych zjawisk i procesów zachodzących w przedsiębiorstwach, co pozwoliło na dogłębną charakterystykę zintegrowanej platformy ich rozwoju, uwzględniającej aspekty marketingowe i finansowe oraz rozwiązania z zakresu technologii informacyjnej, pozwalającej kreować nową wartość dla szerokiego kręgu interesariuszy. Ponadto studia przypadków miały charakter aplikacyjny i pozwoliły na sformułowanie dobrych praktyk w zakresie budowania interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego.

W pracy wykorzystano różne rodzaje studiów przypadków, przede wszystkim eksploracyjne – mające na celu zidentyfikowanie pytań i hipotez badawczych, wyjaśniające – przedstawiające relacje przyczynowo-skutkowe w badanych przedsiębiorstwach oraz opisowe – zawierające pełny opis problemów związanych z budowaniem i wdrożeniem MFIT. Ponadto wykorzystano studia przypadków porównawczo-czasowe, polegające na porównaniu analizowanych problemów w czasie.

263 L. Żabiński, *Koncepcje marketingu...*, s. 47; tenże, *Węzłowe aspekty...*, s. 99.

264 L. Żabiński, *Koncepcje marketingu...*, s. 47.

265 W. Grzegorzczak, *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, [w:] tenże (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 11. Zob. też W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] tenże (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 190, 192–199.

Metodyka studium przypadku została w literaturze precyzyjnie określona²⁶⁶. Jak już wspomniano, podstawową zasadą jest ich dobór merytoryczny, celowy, czyli reprezentatywność merytoryczna, a nie statystyczna. Postuluje się, aby w wersji minimalistycznej badania obejmowały 2–4 przypadki, a ich maksymalna liczba wynosiła 10–15. Staranny dobór przypadków do badań powinien dostarczyć podobnych wyników w warunkach przewidywalnych dla przewidywalnych przyczyn (replikacja literalna) lub przeciwnych wyników dla przewidywalnych przyczyn (replikacja teoretyczna). W niektórych badaniach można wykorzystać metodę triangulacji i założyć dobór mieszanki przypadków dostarczających replikacji literalnej oraz replikacji teoretycznej.

W literaturze podkreśla się także, że metoda analizy przypadków jest szczególnie przydatna w badaniach o charakterze eksploracyjnym, w których poznawana jest dopiero natura badanego zjawiska, formułowane są i uprawdopodobniane wstępne hipotezy, a także dokonywana jest wstępna analiza skrajnych lub charakterystycznych sytuacji²⁶⁷.

Zwolenniczką stosowania badań jakościowych w studiach empirycznych jest W. Muszyńska²⁶⁸. Potwierdza ona ich przydatność i wskazuje, że w procesie konstruowania strategii marketingowej w wielu obszarach wykorzystywane są badania rynkowe, które na podstawie doświadczeń przedsiębiorstw europejskich, głównie francuskich, przedstawił J.-J. Lambin²⁶⁹. Określił on trendy i zakres tych badań. Obejmują one kolejno: analizę potrzeb przez segmentację rynku, analizę atrakcyjności rynku, analizę konkurencji, opracowanie strategii marketingowej z wykorzystaniem metod analizy strategicznej i strategicznego planu marketingowego uwzględniającego analizę wrażliwości i ryzyka zarządzania w warunkach niepewności. W większości tych obszarów wykorzystuje się gromadzone dane marketingowe zarówno o charakterze jakościowym (wywiady, obserwacje, *case study research*), jak i o charakterze ilościowym (badania kwestionariuszowe).

266 Zob. na przykład Ch. Perry, *Case research in marketing*, „The Marketing Review” 2001, no. 1, s. 313–315; za: L. Żabiński, *Węzłowe aspekty...*, s. 82; R.K. Yin, *Case Study Research – Design and Methods*, Sage Publication, Newbury Park 1994, s. 45–50, za: L. Żabiński, *Węzłowe aspekty...*, s. 99. W polskiej literaturze nauk o zarządzaniu wyczerpującego opisu studium przypadku jako metody badawczej dokonał W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku...*, s. 189–210.

267 L. Żabiński, *Węzłowe aspekty...*, s. 78, 83–84; J. Michalak, *Modele biznesu przedsiębiorstwa. Analiza i raportowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 207.

268 W. Muszyńska, *Znaczenie badań marketingowych i rynkowych w procesie formułowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe – metody tendencje, zastosowania*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2003, s. 298.

269 J.-J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 187–197.

Muszyńska zauważa również, że w opracowanej strategii marketingowej analityk marketingowy powinien dostarczyć informacji o związkach i współzależnościach między atrakcyjnością rynku i konkurencyjnością firmy w celu zaprojektowania takiej strategii kształtowania oferty asortymentowej, która zapewni firmie wzrost i zyskowność w długim czasie. Przydatność badań rynkowych na tym etapie jest związana z koniecznością wykorzystania metod portfelowych, na przykład macierzy Mc Kinseya, ADL, Hofera, BCG, segmentacji, marek, wartości klienta i innych²⁷⁰. Jednakże na podstawie studiów K. Mazurek-Łopacińskiej można wywnioskować, że przedsiębiorstwa, które sformułowały strategię marketingową, prowadziły badania marketingowe znacznie częściej niż firmy, które jej nie miały²⁷¹. Ponadto takie podejście do strategii marketingowej daje doskonałe podstawy do przedstawiania dobrych praktyk marketingowych realizowanych przez wiele przedsiębiorstw, którymi kierują tak zwani giganci biznesu. Możliwe są tu do zastosowania takie metody, jak strategiczna karta wyników, badanie satysfakcji klienta, pomiar efektywności działań marketingowych oraz podejście sektorowe²⁷².

Aby uzasadnić prowadzenie badań dotyczących wykorzystania metod portfelowych metodą *case study research*, należy przypomnieć opinię M. Rajzera o możliwościach wielokrotnego wykorzystywania tych metod²⁷³. Metody portfelowe są stosowane zarówno na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem, jak i w strategiach funkcjonalnych. Różni je jednak stopień szczegółowości, horyzont czasowy i rodzaj wykorzystywanej informacji. Ponadto strategie realizowane na różnych poziomach zarządzania sugerują, że alokacja zasobów między różne strategiczne jednostki biznesu (*strategic business units* – SBU), bez względu na to, czy obejmują segmenty, marki, czy wartość klienta, jest domeną wszystkich poziomów zarządzania. Na poziomie operacyjnym konieczne jest uszczegółowienie kierunków alokacji tak zwanego wyższego poziomu zarządzania. Słusznie stwierdza więc Rajzer, że sama definicja SBU powoduje konieczność przyjęcia założenia o budowaniu kryteriów ukierunkowania rozdysponowania posiadanych zasobów przez przedstawicieli wszystkich poziomów zarządzania. W związku z tym nie można umiejscowić metod portfelowych jako narzędzia decyzyjnego związanego wyłącznie ze strategiami poziomu operacyjnego. W tym miejscu należy też wspomnieć o macierzy priorytetyzacji (*prioritization matrix*), która pozwala uszeregować projekty danego przedsiębiorstwa według ich ważności.

270 W. Muszyńska, *Znaczenie badań marketingowych...*, s. 299–300.

271 K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 223–228.

272 A.M. Zarzycka, M. Sagan, *Pomiar najlepszych praktyk marketingowych*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 7, s. 20–23.

273 M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 106.

W dalszej części swoich rozważań Rajzer zalicza metody portfelowe, zgodnie z kryterium przedmiotowym analizy, do tak zwanych metod zintegrowanych. Na ich podstawie możliwe jest dokonanie analizy działalności firmy na tle otoczenia, łączącej uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne w jedno kryterium decyzyjne. Metody nie stanowią wyłącznie narzędzi analizy, gdyż umożliwiają także weryfikację procesu planowania strategicznego i operacyjnego. Ten sam portfel jednostek można analizować w różnych przekrojach i podejmować decyzje dotyczące nakładów na podstawie wielu kryteriów ilościowo-jakościowych²⁷⁴. Tak więc umożliwiają one zidentyfikowanie i wyróżnienie tych zmiennych, które mają największy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Jak stwierdza Żabiński, metoda *case study research* jest podstawową metodą badań szkoły ewolucyjnej zarządzania. Natomiast według A.M. Nikodemskiej-Wołowik studia przypadków znajdują również zastosowanie w marketingu. Nie są one samodzielną metodą pomiaru, ale łączą kilka różnych metod, na przykład wieloetapową obserwację z indywidualnymi wywiadami pogłębionymi i analizowaniem źródeł wtórnych²⁷⁵. Można tu wskazać raz jeszcze na model analizy najlepszych praktyk w marketingu, obejmujący kluczowe wskaźniki jego osiągnięć²⁷⁶.

Metodyka *case study research* jako metodyka badań jakościowych praktyk zarządzania marketingowego, jak już wspomniano wyżej, została opisana przez Żabińskiego i przez Wiktora. Istota tej metody według Wiktora polega na wszechstronnej prezentacji rzeczywistej sytuacji występującej w konkretnym przedsiębiorstwie lub w odniesieniu do jednej z realizowanych funkcji (na przykład zarządzania, marketingu, finansów), traktowanej jako indywidualny „przypadek”, oraz na poszukiwaniu wszelkich niezbędnych danych umożliwiających jego pogłębioną analizę, sformułowanie wariantów wyboru i podjęcie najważniejszej decyzji wraz z jej niezbędnym uzasadnieniem²⁷⁷.

Metodę badania przypadków (*case study research*) należy odróżnić jako metodę naukową (badawczą) od metody kształcenia (*case study*). W badaniach przypadków w marketingu zaleca się, aby ich przedmiotem, szczególnie przydatnym do formułowania hipotez, a więc jeszcze w fazie wstępnej tworzenia treści przypadków, były²⁷⁸:

274 Tamże, s. 107.

275 A.M. Nikodemska-Wołowik, *Jakościowe badania marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 15, za: L. Żabiński, *Węzłowe aspekty...*, s. 77.

276 A.M. Zarzycka, M. Sagan, *Pomiar najlepszych praktyk...*, s. 20–23.

277 J. Wiktor, *Studium przypadku. Istota, funkcje i procedura analizy przypadku*, [w:] J. Altkorn (red.), *Zarządzanie i przedsiębiorczość. Studia polskich przypadków*, PWN, Warszawa–Kraków 1996, s. 11, za: L. Żabiński, *Węzłowe aspekty...*, s. 80.

278 L. Żabiński, *Węzłowe aspekty...*, s. 84.

- 1) przypadki odzwierciedlające zachowania skrajne;
- 2) przypadki odzwierciedlające kolejność wydarzeń; często przedmiotem analizy przypadku są okres i sekwencja jego zachowania się, na przykład tworzenie strategii, sposób i sekwencja implementowania nowej koncepcji marketingu itp.;
- 3) przypadki odzwierciedlające zmiany, w szczególności nieciągłe, nowe, przełomowe dla badanego podmiotu.

Ponadto według R.K. Yina studium przypadku ma charakter empiryczny (polega na analizie i ocenie zjawisk zachodzących w rzeczywistości) oraz teoretyczny (jest rzetelnym zbieraniem i przetwarzaniem danych, ponieważ otwiera dostęp do wielu ich źródeł i pozwala je ze sobą porównywać)²⁷⁹. Studium przypadku jest swoistym eksperymentem, który pozwala przejść przez cały proces podejmowania decyzji. Jego istotą jest analiza, dyskusja i budowanie umiejętności²⁸⁰. Ponadto studium przypadku jest pojedynczym i ograniczonym zakresowo procesem badawczym, w którym wnika się w szczegóły przez wykorzystanie wielu technik i przez dłuższy czas²⁸¹.

Ponadto zwraca się uwagę, iż studium przypadku może być metodą dowodzącą prawdziwości koncepcji teoretycznej. N. Siggiełkow stara się uzasadnić taką możliwość, wskazując, że najczęstszy zarzut to opinia o studium jako o zbyt małej próbie badawczej. W rzeczywistości pojedynczy przypadek może być bardzo dobrym przykładem. Kolejny zarzut dotyczy braku reprezentatywności. Jej żądanie oznacza pomylenie podejść metodologicznych²⁸². Wykorzystanie tej metody daje trzy ważne korzyści²⁸³:

- 1) motywację – studium przypadku może przekonywać o znaczeniu badanych zjawisk,
- 2) inspirację – pojedyncze obserwacje mogą być punktem wyjścia do opracowania nowej teorii,
- 3) ilustrację – studium przypadku może wskazywać rozumienie teorii w realnych uwarunkowaniach.

Reasumując, case study może budować i testować teorię lepiej niż badania statystyczne, może także być podstawą istotnych argumentów do opisu związku przyczyn badanych zjawisk.

279 R.K. Yin, *Case Study Research...*, s. 23.

280 J.C. Ho, C.S. Lee, *The Case Method of Learning*, „Management of Science and Engineering” 2003, Fall.

281 H. Maylor, K.K. Blackmon, *Researching Business and Management*, Palgrave Macmillan, New York 2005, s. 243.

282 N. Siggiełkow, *Persuasion with Case Studies*, „Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 1.

283 Tamże.

3.5. Analiza badania – etap pierwszy: zakres *case study research*, wyniki badań oparte na zintegrowanych analizach portfelowych w latach 2000–2003

Badania autorskie przeprowadzone metodą *case study research* pozwoliły przedstawić szczegółowo pochodne będące podstawą współrzędnych klasycznych macierzy portfelowych. Są to wskaźniki o charakterze ilościowym, zarówno ze sfery marketingu, jak i finansów²⁸⁴. Stworzyły one możliwość oceny ewolucji spójności tych dwóch sfer na przestrzeni czasu oraz ukazały kierunki rozwoju tej problematyki. Były to więc badania literaturowe, w których dokonano przeglądu publikacji anglojęzycznych, wskazując na platformę wzrostu przedsiębiorstwa, integrującą działania marketingowe, zarządzanie finansowe oraz technologie informatyczne. Przedstawione zostały klasyczne metody portfelowe (BCG, GE, Hofera, A.D. Little'a, Marakon Association, RONA-graf, SPACE, CCF). Jednak w kolejnych ujęciach analitycznych dotyczących portfela segmentów, nowych technologii, portfela marek, portfela wartości klientów lub dostawców, portfela akcjonariuszy oraz portfela SBU grup kapitałowych także występuje interfejs, czyli spójność obszarów marketingu i finansów wyrażana przez wskaźniki finansowe i mierniki/wskaźniki marketingowe.

Po dokonanych przeglądzie i analizie teoretycznych metod macierzowych przedstawiono przykłady firm z lat 1999–2002. Była to tak zwana obserwacja interaktywna w charakterze czynnego analityka, decydenta uczestniczącego w tych procesach lub inaczej określając – obserwacja z pozycji konsultanta biznesu. Jest to zbieżne z poglądem Żabińskiego na temat *case study research* jako metody badawczej. Były to badania systematycznie prowadzone rok po roku przez kilka kolejnych lat, monitorujące strategie, jakie wdrażała dana firma.

W tej obserwacji uczestniczącej pogłębione dalsze badania miały na celu wskazanie w praktycznych przykładach najbardziej istotnych mierników marketingowo-finansowych i określenie tych zasadniczych wskaźników, które wpływają na wybór odpowiedniej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. W procesie budowy i wdrażania strategii marketingowej wykorzystywane są zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. W świetle prowadzonych autorskich badań należy stwierdzić, że istotne było dokonanie oceny wykorzystania w praktyce polskich przedsiębiorstw wybranych metod portfelowych, warunkujących strategię marketingową, niejednokrotnie uznawanych za metody jakościowe. Badania studiów przypadków firm działających na rynkach dóbr przemysłowych i dóbr konsumpcyjnych w pierwszej części badań stały się swoistymi implikacjami menedżerskimi, czyli wskazówkami dla menedżerów podejmujących decyzje. Jednocześnie można je traktować jako bada-

284 G. Golik-Górecka, *Interfejs marketingowo-finansowy w analizach portfelowych...*, s. 42–54.

nia o charakterze opisowym i wyjaśniającym. W niektórych badanych przedsiębiorstwach nie opracowywano efektywnej strategii marketingowej, ponieważ nie były wcześniej prowadzone analizy marketingowe. Jednak w badaniach tych przyjęto zasadę doboru celowego przypadków, ponieważ wzorowano się na regułach stosowanych we wcześniejszych analizach²⁸⁵. Dobierano więc takie przypadki, w których dane zjawiska i związki były widoczne i rozległe, co pozwalało relatywnie łatwo je identyfikować. Do grupy firm funkcjonujących na rynku dóbr konsumpcyjnych zaliczono zarówno polskie firmy o zasięgu lokalnym i ogólnopolskim, jak i międzynarodowym. Ostatecznie wybrano dziesięć przedsiębiorstw. Była to grupa firm o charakterze konsumpcyjnym i grupa przedsiębiorstw o charakterze przemysłowym.

Wnikliwe badania przeprowadzone w tych firmach na płaszczyźnie finansowej, z wykorzystaniem wskaźników i innych narzędzi rachunku ekonomicznego, dały głęboki i dokładny obraz ich poprzedniej, obecnej i przyszłej drogi działania. Są one poniekąd pewnego rodzaju mapą, która ułatwia poruszanie się po różnych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem. Użyte w badaniach analizy macierzowe, dzięki graficznemu ukazaniu wszystkich elementów procesu badania, tworzą portfel przedsiębiorstwa. Analiza zmian pozycji SBU w danym rodzaju badania umożliwia zaobserwowanie kontrastów zachodzących między etapami badań danej firmy, jak również ich pozycji konkurencyjnej, a także stanowi doskonały materiał do przygotowania prognoz. Wielowątkowość i różnorodność metod oraz sposobów badań i analiz marketingowych stwarza możliwości wielowymiarowych diagnoz portfela produktów w ujęciu statycznym i dynamicznym. Opracowane macierze i stosowane w nich relacje między poszczególnymi wielkościami oraz zachodzące zależności matematyczno-statystyczne pozwalają analizować i dokładnie obliczać wielkość kosztów i przepływów pieniężnych dotyczących poszczególnych produktów, marek i obecnej wartości klientów. Badania te dostarczają rynkowych informacji na temat konkurencji oraz umożliwiają ocenę zachowań nabywcy. Pozwalają także budować tożsamość marki firmy (określać jej pozycję i kreować), wskazywać strategiczne implikacje dla firmy, gotowość do adaptacji produktów i/lub usług uzależnionej od wymagań klientów, koordynować prace badawczo-rozwojowe w celu wsparcia poszczególnych działów firmy, a w rezultacie kreować wartość dla nabywcy. Analizy służą do ustalenia pozytywnych kierunków działania, a także niekorzystnych dla spółek zmian struktury portfela produktu. W szczególności chodzi o zapewnienie możliwości rozwojowych firmy i ustalenie stopnia zrównoważenia portfela.

285 L. Żabiński, *Dylematy badania marketingu produktów systemowych za pomocą metodyki case research*, [w:] S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 110.

Obserwacje prowadzone metodami analitycznymi pozwalają przewidywać, jakie dziedziny gospodarowania przedsiębiorstwa mogą być najbardziej skuteczne w procesie zwiększania relatywnego udziału w rynku, identyfikują kryteria determinujące atrakcyjność podejmowanych przedsięwzięć (wielkość, wzrost rynku, zyskowność sektora, atrakcyjność inwestycyjną, stabilność technologiczną). Grupy mierników, które są na osiach współrzędnych lub też stanowią ich elementy (nazywane w opisywanych badaniach pochodnymi), tworzą wręcz zakres przedmiotowy zarządzania marketingowego, w tym także planowania, monitorowania i kontroli. Zastosowanie więc określonej metody badań, czyli metody jakościowej *case study research* pozwala dogłębnie poznać strategię marketingowe analizowanych firm, stąd zasadne jest skoncentrowanie się w niniejszej pracy na tych dwóch obszarach problemowych.

3.5.1. Wstępne tła badanych przypadków przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo 1

Siedziba przedsiębiorstwa 1 znajdowała się w Łodzi. Rozpoczęło ono działalność w 1951 roku i istniało 58 lat. 19 lutego 2009 roku firma została wykreślona z rejestru przedsiębiorców. Zajmowała się częściami i naprawą maszyn budowlanych.

Przedsiębiorstwo 2

W 1919 roku założono w centrum Łodzi małą fabryczkę wyrobów kosmetycznych. Działalność rozpoczęto od produkcji mydeł i wód kolońskich, poszerzając wkrótce ofertę o pudry, szampony i emalie do paznokci. W 1951 roku stała się ona własnością państwa i funkcjonowała jako Fabryka Kosmetyków. Dwadzieścia lat później weszła w skład Zjednoczenia Przemysłu Chemicznego.

Przedsiębiorstwo 3

W 1948 roku w Kutnie powstały Tuczarnia i Ubojnia Drobiu oraz Zbiornica Jajczarsko-Drobiarska. W 1992 roku przedsiębiorstwo sprywatyzowało się i przekształciło w spółkę akcyjną. Firma zajmując się produkcją i przetwórstwem mięsa drobiowego, produkcją piskląt kurzych i gęsich, hodowlą brojlerów, a także eksportem drobiu i pierza gęsiego. Przedsiębiorstwo zatrudnia ponad 600 osób.

Przedsiębiorstwo 4

Było to małe przedsiębiorstwo zajmujące się dystrybucją wyrobów tytoniowych. Firma została wykreślona z rejestru przedsiębiorców.

Przedsiębiorstwo 5

W 1851 roku otworzono pierwszą firmową cukiernię wraz z małą manufakturą czekolady. W 1999 roku prawa do marki otrzymała zagraniczna firma, a przedsiębiorstwo zaczęło działać pod wspólną nazwą. Przedsiębiorstwo 5 dostarcza swoim konsumentom takie produkty jak ptasie mleczko, czekolady, ciastka, wafle i batony, czekotubki.

6A	Przed- siębior- stwo 6	Przemy- słowa		Clas1=DK Clas2=DK Clas3=DK Clas4=brak Clas5=DK	1997-DK 1998-DK 1999-DK 2000-DK		Clas1-roz Clas2-roz Clas3-roz Clas4-brak Clas5-roz	1997-rozw 1998-rozw 1999-rozw 2000-rozw		Clas1-sele Clas2-sele Clas3-natu Clas4-brak Clas5-sele	1997-selek 1998-natur 1999-selek 2000-natur	40/250mi/d 400/630md 10 2000md resiblsr/do	Clas1-m/d Clas2-m/d Clas3-m/d Clas4-bra Clas5-m/d	1997-m/d 1998-m/d 1999-m/d 2000-m/d					
6B		Przemy- słowa	40/250DK 400/630dk 10-2000dk resiblo=PS	40/250roz 400/630ro 10-2000ro resibloprz		40/250mat 400/630na 10 2000na resiblsele			40/250mat 400/630na 10-2000na resiblo res		40/250mi/d 400/630md 10 2000md resiblsr/do								
7	Przed- siębior- stwo 7	Przemy- słowa		Clas1-roz Clas2-roz Clas3-roz Clas4-brak Clas5-roz	1997-DK 1998-DK 1999-DK 2000-DK		Clas1-roz Clas2-roz Clas3-roz Clas4-brak Clas5-roz	1997-rozw 1998-rozw 1999-rozw 2000-rozw		Clas1-sele Clas2-sele Clas3-natu Clas4-brak Clas5-sele	1997-selek 1998-natur 1999-selek 2000-natur	40/250mi/d 400/630md 10 2000md resiblsr/do	Clas1-m/d Clas2-m/d Clas3-m/d Clas4-bra Clas5-m/d	1997-m/d 1998-m/d 1999-m/d 2000-m/d					

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo 6

Firma jest globalnym liderem w technologiach energetyki i automatyki. Działa od 1883 roku, w Łodzi od 1998 roku. Oddziały firmy zlokalizowane są w całej Polsce.

Przedsiębiorstwo 7

W roku 1991 roku powstała firma w Zgierzu. Jej asortyment handlowy to produkcja koncentratów pigmentowych, środków pomocniczych do tworzyw sztucznych, takich jak stabilizatory UV, antystatki, środki poślizgowe. Produkty te są fizjologicznie nieszkodliwe, nietoksyczne i nie zawierają metali ciężkich. Z dniem 1.01.2013 roku firma zmienia nazwę i integruje się z zagranicznym koncernem.

Przedsiębiorstwo 8

Przedsiębiorstwo 8 związane jest z działalnością dwóch przedwojennych łódzkich fabryk. W roku 1948 obie firmy połączono w jedną, działającą w dwóch zakładach aż do końca lat sześćdziesiątych, kiedy to wybudowano nowoczesną fabrykę, działającą do chwili obecnej. Od lat przedsiębiorstwo specjalizuje się w produkcji obuwia ochronnego i zawodowego z gumy i tworzyw sztucznych.

Przedsiębiorstwo 9

Firma rozpoczęła działalność w 1957 roku. Mimo dużych zmian polityczno-gospodarczych w Polsce przetrwała w niezmięnionej strukturze własnościowej, posiadając 100% polskiego kapitału. Zajmuje się produkcją artykułów chemii gospodarczej oraz artykułów spożywczych.

Przedsiębiorstwo 10

Przedsiębiorstwo 10 zostało założone w 1997 roku. Siedziba firmy położona jest niedaleko Wieruszowa. Główną jego działalnością jest rozbiór mięsa wieprzowego.

Przedsiębiorstwo 11

Firma została założona w 1867 roku w Katowicach. Obecnie jej działalność obejmuje produkcję wyrobów chemii gospodarczej oraz wyrobów kosmetycznych. Jest największym krajowym producentem szamponów dla dorosłych i dzieci.

3.5.2. Wyniki badań oparte na zintegrowanych analizach portfelowych, analiza case study research 2000–2003

Tabela 3.1 przedstawia wyniki oparte na zintegrowanych analizach portfelowych, będące główną częścią początkowego *case study research*. Analizy dotyczą pięciu macierzy: BCG, GE, ADL, Hofera i Marakon Associates dla pierwszych siedmiu przedsiębiorstw. Liczba się zmieniła ze względu na to, że firma nr 6 jest składową części 6A i 6B. Firmy od 8 do 11 ujęte są w tabelach w dalszej części podrozdziału.

Przedsiębiorstwo 1

Macierz BCG

Analizując sprzedaż grup wyrobów produkowanych w 2001 roku, możemy stwierdzić że największy udział w sprzedaży miały wibratory (37,25%), zacieraczki (25,26%) i szlifierki (14,36%), najmniejszy przecinarki (12,24%), przepychacze (9,38%) i wycinarki szczelin (1,5%).

Na podstawie analizy tempa wzrostu sprzedaży obserwujemy zmniejszenie sprzedaży wszystkich grup wyrobów produkowanych w 2001 roku w stosunku do roku 2000. Wynika to z położenia SJB na ujemnej osi *TWR*. W 2001 roku z produkowanych przez firmę grup produktowych tylko szlifierki, przepychacze i wycinarki swoim względnym udziałem w rynku znalazły się w grupie wyrobów „dojne krowy”. Największym udziałem w rynku charakteryzowały się szlifierki i mimo niskiej stopy zwrotu sprzedaży (w tym przypadku ujemnej) posiadały wysoki udział w rynku. Przedsiębiorstwo nie musiało ponosić nakładów finansowych na te wyroby, a dodatkowa sprzedaż szlifierek była rentowna i stanowiła jedno z głównych źródeł dochodu firmy. Niższym udziałem w rynku i mniejszym tempem wzrostu sprzedaży charakteryzowały się przepychacze i wycinarki szczelin. Jednak te produkty także w macierzy BCG znajdują się w grupie „dojnych krów”. Osiągane nadwyżki ze sprzedaży tej grupy wyrobów były najczęściej wykorzystywane do finansowania innych SJB, a także prac badawczo-rozwojowych. Firma przeznaczala część środków finansowych wygospodarowanych ze sprzedaży produktów znajdujących się w grupie „dojnych krów” na wykreowanie nowych produktów, na które w danym czasie istniało zapotrzebowanie na rynku. Inne wyroby, to jest wibratory, przecinarki, zacieraczki, zajmowały w macierzy BCG pozycję „psów”. Ujemne tempo wzrostu rynku i względny udział w rynku na poziomie 0,86 wynikały w głównej mierze z silnej konkurencji, jaką stanowiły między innymi firmy francuskie i niemieckie oraz dwa polskie przedsiębiorstwa. Mimo niekorzystnej pozycji oraz tendencji spadkowych wibratory stanowiły największy procentowy udział (37,25%) ogólnej sprzedaży maszyn i urządzeń w firmie. Według teorii na temat BCG, która mówi, że produkty znajdujące się w grupie „psów” należy wycofać z rynku, w przypadku firmy 1 wibratory i zacieraczki stanowiły główne źródło dochodu firmy, mimo iż w macierzy BCG zajmowały pozycję „psów”. Wibratory generowały 60% zysku, a zacieraczki 13% z maszyn i urządzeń. Firma również nie ponosiła kosztów inwestycyjnych na wibratorach, zacieraczkach i przecinarkach. Z rocznych zestawień firmy wynika wniosek, iż wyżej wymienione wyroby stanowiły znaczący udział w przychodach firmy.

W 2002 roku względny udział w rynku poszczególnych produktów zmienił się w niewielkim stopniu, jednak firma odnotowała wzrost sprzedaży na grupach wyrobów: szlifierki, zacieraczki, przecinarki, wycinarki szczelin i wibratory, natomiast

spadła sprzedaż przepychaczy. Mimo wzrostu sprzedaży zysk spadł o 20% w stosunku do roku poprzedniego – wynikało to w głównej mierze ze spadku rentowności. Produktami, które przyniosły straty, były zacieraczki i przecinarki.

W wyniku agresywnej działalności konkurencji, między innymi obniżki cen, zmalał względny udział w rynku przepychaczy. Pozostałe grupy produktów w niewielkim stopniu zwiększyły tę wartość. W 2002 roku z produkowanych przez firmę grup produktowych (podobnie jak w poprzednim roku) tylko szlifierki, przepychacze i wycinarki swoim względnym udziałem w rynku utrzymały się w grupie „dojnych krów”. Wibratory, zacieraczki i przecinarki, podobnie jak w roku poprzednim, mimo iż w macierzy BCG zajmowały pozycję „psów”, stanowiły główne źródło dochodu firmy, a ich udział w sprzedaży był nadal największy. W 2002 roku firma wprowadziła nowy produkt – gilotynę GS 600 – w celu zaspokojenia potrzeb klientów na te wyroby.

W 2000 roku firma odnotowała wzrost *TWR* jedynie dwóch grup produktowych: przepychaczy i zacieraczek. Pozostałe cztery grupy, to jest szlifierki, przecinarki, wycinarki i wibratory, nieznacznie spadły.

Na uwagę zasługuje fakt wzrostu sprzedaży przepychaczy oraz ich ogólnego udziału w bilansie maszyn i urządzeń. Wibratory w 2001 roku odnotowały większy spadek niż w roku 2000, mimo iż w 2001 nastąpił gwałtowny wzrost sprzedaży.

Wnioski z macierzy BCG

Na podstawie przeprowadzonych macierzy BCG grup produktowych w latach 2000–2002 można zauważyć, że firma w swoim portfelu produktów nie posiada żadnych wyrobów znajdujących się w polu „gwiazd” i „znaków zapytania”, co oznacza, że nie ma produktów rokujących aktywowanie sprzedaży i zysków. Grupy wyrobów znajdujące się w portfelu firmy 1 zajmują obszar w polach „psów” i „dojnych krów” przy ujemnym tempie wzrostu rynku. Produkty te przynoszą firmie zysk, jednak ich rentowność spada. Firma powinna wprowadzić nowe produkty zgodnie z zapotrzebowaniem odbiorców tych dóbr i znacznie rozszerzyć swoją ofertę asortymentową.

Cykl życia produktu

Na podstawie wybranych produktów firmy, to znaczy wycinarki szczelin PS-450 i wibratora WP 1,5, przeprowadzono kwartalny cykl życia określony dla wielkości sprzedaży i kwoty zysku w latach 2000–2002. Zamieszczone niżej cykle życia prezentują zachowanie się produktów na rynku dóbr przemysłowych z uwzględnieniem sprzedaży kwartalnej. Poniżej opisano sezonowość sprzedaży wyrobów.

Produkty branży budowlanej cechuje sezonowość sprzedaży wynikająca ze specyfiki tego rynku. Wycinarki szczelin PS-450 miały kolejne spadki wielkości sprzedaży w IV kwartale 1995 i 1996 roku, a także w III kwartale 1997 roku, I i III kwartale 1998 roku oraz I i IV kwartale 2000 roku. Wzrosty sprzedaży wyżej wymienionych

produktu następowały głównie w I i II kwartale każdego roku, jak również w III kwartale 1997 roku oraz II kwartale w 1999 i 2000 roku. Duży wpływ na taki układ ma specyfika klimatu charakteryzującego nasz kraj.

Wycinarka znajduje się w fazie spadku – rosną koszty jednostkowe produkcji, a sprzedaż spada, co powoduje stratę. Jeżeli firma nie zwiększy sprzedaży lub nie zmniejszy kosztów jednostkowych, to produkt będzie przynosił straty. Zwykle firma wycofuje ze swojego portfela produktów wyroby przynoszące straty.

W przypadku wibratora WP 1,5 można zauważyć cykliczne spadki wielkości sprzedaży w III i IV kwartale w okresie od 2000 do 2002 roku oraz wzrosty sprzedaży tego wyrobu w I i II kwartale wszystkich lat – tak jak w przypadku wycinarki szczelin PS-450. Duży wpływ na taki układ sprzedaży ma specyfika klimatu charakteryzującego nasz kraj. Wraz z nastaniem okresu wiosenno-letniego gwałtownie rośnie liczba inwestycji związanych z remontami, wykończeniami w branży budowlanej.

Wibrator znajduje się w schyłkowej fazie nasycenia wielkości sprzedaży, co poparte zostało analizą SJB w układzie macierzy BCG. Produkt przynosi zysk, jednak jeżeli firma nie zwiększy sprzedaży, to zysk może przeobrazić się w stratę.

Specyfika produktów przemysłowych wytwarzanych w firmie wiąże się z sezonowością. Firma powinna wykorzystać okres wzmożonych zakupów maszyn i urządzeń budowlanych na przełomie II i III kwartału. Zwiększenie sprzedaży może odbyć się przez umocnienie aktywnej sprzedaży, to znaczy wprowadzenie przedstawicieli handlowych, którzy w tym okresie poszukiwaliby chętnych do zakupu wyżej wymienionych maszyn. W kwartałach, w których sprzedaż znacznie spada, firma powinna skierować swoją ofertę do segmentu osób szukających okazji rynkowych i obniżyć cenę sprzedaży do poziomu opłacalności (niesprzedane wyroby podnoszą koszty ogólne firmy przez koszty magazynowania).

Wnioski całościowe

W niniejszej pracy przedstawiony został proces realizacji strategii marketingu mix opracowany na przykładzie przedsiębiorstwa 1. Na podstawie danych uzyskanych z działu marketingu firmy przeprowadzona została analiza portfelowa BCG dla poszczególnych grup produktów, analiza SWOT, rozpatrzono także cykl życia wybranych produktów. Na podstawie zgromadzonych informacji przedstawiono dotychczasowe strategie marketingu mix oraz zaproponowano założenia na przyszłość. Przeprowadzona analiza cyklu życia produktów pozwoliła określić wady i zalety dotychczasowego systemu marketingu mix w firmie.

Firma dostarczyła informacji na temat możliwych dróg rozwiązania niektórych problemów dotyczących działalności marketingowej. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa dostosowana jest do realizacji strategii elementów marketingu mix. Firma w tym zakresie podejmowała działania:

- 1) promocyjne (targi, wystawy, katalogi reklamowe w prasie regionalnej),
- 2) dystrybucyjne (sukcesywne poszerzanie istniejących kanałów dystrybucji),
- 3) produktowe (udoskonalenie i modernizacja istniejących linii produktowych przez wdrażanie norm ISO),
- 4) cenowe (dostosowanie ceny produktów do specyfiki i możliwości rynku maszyn budowlanych w Polsce).

Zbyt małe zyski firmy powodują, iż wyżej wymienione działania realizowane w ramach strategii marketingu mix nie są wystarczająco skuteczne. Rozwiązaniem dla firmy byłoby znalezienie inwestora strategicznego, który dofinansowałby działania prowadzone w ramach strategii marketing mix.

Zaleca się następujące działania w ramach przyjętych strategii marketingu mix:

- 1) zwiększenie nakładów na promocję (większe wydatki na reklamę, rozwijanie sieci profesjonalnych przedstawicieli handlowych, wyszkolonych i ukierunkowanych na realizację planów);
- 2) rozwijanie sieci dystrybucji (nawiązywanie umów agencyjnych z dealerami zarówno w kraju, jak i zagranicą; umowy agencyjne pozwolą firmie zaoszczędzić koszty związane z powstaniem nowych oddziałów, ponieważ agent sam prowadzi działalność i ponosi wszelkie koszty z nią związane, otrzymując od producenta udział za sprzedane wyroby);
- 3) zainwestowanie w nowe technologie i rozwiązania wykorzystywane przez konkurencję; powołanie działu badawczo-rozwojowego w celu tworzenia produktów spełniających oczekiwania nabywców i reagujących na bezpośrednie sygnały z rynku; wprowadzanie norm ISO na wszystkie produkty znajdujące się w ofercie firmy;
- 4) dostosowanie polityki cenowej do realnych możliwości polskich przedsiębiorstw branży budowlanej, ponieważ firma działa w Polsce, która jest głównym rynkiem zbytu ograniczającego przedsiębiorstwo; produkty nie powinny odbiegać jakościowo od poziomu konkurencji, jednak ich cena powinna satysfakcjonować polskich odbiorców (przedsiębiorców).

Sugerowane powyżej kierunki zmian pozwoliłyby firmie zwiększyć skalę produkcji, a co za tym idzie – zmniejszyć jednostkowy koszt wytworzenia. Rzetelnie realizowana polityka promocji dałaby firmie możliwość ekspansji na rynki zagraniczne.

Zahamowanie działań konkurencji będzie możliwe, jeżeli firma będzie wytwarzać dobre jakościowo produkty po cenie atrakcyjnej dla polskich przedsiębiorstw, w przeciwieństwie do konkurencji, która oprócz wysokiej jakości produktów i wysokiej ceny bazuje głównie na dobrym wizerunku firmy, a powinna bazować na długoletniej tradycji i polskim rodowodzie.

Założenia planów krótkookresowych w firmie powinny być następujące:

- 1) zwiększenie sieci agentów w całej Polsce, udoskonalenie oferty serwisowej, gwarancyjnej i pogwarancyjnej w celu zaspokojenia potrzeb odbiorcy,
- 2) sukcesywne „odbieranie” rynku konkurencji przez oferowanie dobrych jakościowo wyrobów po niższej cenie,
- 3) wykorzystanie polskiego rodowodu firmy w public relations i tworzenie pozytywnego image’u w mediach,
- 4) zajęcie segmentów rynku dotąd nieobsługiwanych, to znaczy MSP.

Założenia planów długookresowych w firmie powinny być następujące:

- 1) odpowiednie zwiększenie wolumenu produkcji w celu obniżenia JKW,
- 2) rozwijanie nowych technologii i nowych pomysłów, rozwiązań technicznych i użytkowych,
- 3) dostosowanie produktów do specyfiki rynków zagranicznych,
- 4) ekspansja na rynki wschodnie przez zastosowanie odpowiednio przygotowanej oferty asortymentowej i cenowej po przeanalizowaniu oferty obsługującej dany rynek,
- 5) podpisywanie umów i tworzenie filii agencyjnych poza granicami RP.

Tylko konsekwentna i rzetelna realizacja założeń strategii marketingu mix, poparta dofinansowaniem ze strony inwestora strategicznego, pozwoli firmie na sukcesywne zwiększanie swojego udziału w rynku oraz tworzenie pozytywnego wizerunku nie tylko w Polsce, ale i za granicą.

Na podstawie przeprowadzonych macierzy BCG grup produktowych w latach 2000–2002 można zauważyć, że firma w swoim portfelu produktów nie posiada żadnych wyrobów znajdujących się w polu „gwiazd” i „znaków zapytania”, co oznacza, że nie ma produktów rokujących aktywowanie sprzedaży i zysków. Grupy wyrobów znajdujące się w portfelu zajmują obszar w polach „psów” i „dojnych krów”, przy ujemnym tempie wzrostu rynku. Produkty te przynoszą firmie zysk, jednak ich rentowność spada. Firma powinna wprowadzić nowe produkty zgodnie z zapotrzebowaniem odbiorców tych dóbr i znacznie rozszerzyć swoją ofertę asortymentową.

Celem pracy było zbadanie realizacji strategii marketingu mix w cyklu życia produktu na przykładzie łódzkiej firmy. Na podstawie analizy materiałów źródłowych, analizy portfelowej BCG, analizy SWOT oraz cykli życia wybranych produktów w pracy przedstawiono propozycję zmian i drogi ich realizacji. Od zarządu firmy zależeć będzie przyszły kształt działalności firmy i jej miejsce na rynku. Na podstawie analizy BCG, SWOT i konkurencyjnej branży przemysłowej oraz obserwacji rynku cel pracy został osiągnięty. Zaproponowane zostały kierunki zmian strategii marketingu mix w cyklu życia produktu oraz przedstawione wynikające z nich konsekwencje.

Przedsiębiorstwo 2

Analiza BCG

Analizując sprzedaż grup wyrobów produkowanych w firmie 2 w 2002 roku, można stwierdzić, że największy udział w sprzedaży miała kosmetyka biała (31,4%), perfumeria męska (21%), szampony (17,42%), perfumeria damska (15,85%) oraz środki do pielęgnacji jamy ustnej (10%), a najmniejszy preparaty słoneczne (3,11%) i kosmetyka kolorowa (1,2%). Na podstawie analizy tempa wzrostu sprzedaży można zauważyć wzrost sprzedaży wszystkich grup wyrobów produkowanych w 2002 roku w stosunku do 2001 roku. Wynika to z położenia SJB na dodatniej osi *TWR*, jednak wszystkie grupy wyrobów swoim względnym udziałem w rynku znalazły się w polu „psy”, a grupa środków do pielęgnacji jamy ustnej nawet poza obszarem („psów”) macierzy na osi *UWR*. Mimo niekorzystnego położenia grup produktowych („psy”) największym udziałem w rynku charakteryzowała się kosmetyka biała, a najmniejszym kosmetyka kolorowa. Patrząc z tego punktu widzenia, można powiedzieć, że pozostałe grupy miały mniej więcej zbliżony *UWR*. Niskie *TWR* i *UWR* wynikają w głównej mierze z silnej konkurencji, jaką stanowią w przypadku kosmetyki białej (32% sprzedaży), szamponów (21% sprzedaży), perfumerii damskiej (17,9% sprzedaży), perfumerii męskiej (22,3% sprzedaży), kosmetyki kolorowej (13,3% sprzedaży), środków do pielęgnacji jamy ustnej (29,2%) i preparatów słonecznych (38,7%).

Mimo niekorzystnej pozycji na macierzy kosmetyka biała, perfumeria męska i szampony generują największy zysk w firmie. Z rocznych zestawień firmy wynika wniosek, iż wyżej wymienione wyroby stanowią znaczący udział w przychodach firmy.

W 2000 roku względny udział w rynku poszczególnych produktów zmienił się bardzo nieznacznie w stosunku do roku poprzedniego. Spółka odnotowała wzrost sprzedaży wszystkich grup wyrobów, a jedynie wielkość sprzedaży kosmetyki kolorowej nie uległa zmianie, spowodowana najprawdopodobniej małym zainteresowaniem klientek tej grupy produktowej w wyniku agresywnej polityki konkurencji. Dzięki wzrostowi sprzedaży w roku 2000 w stosunku do poprzedniego wzrosła tym samym rentowność firmy. Mimo agresywnej działalności konkurencji, między innymi obniżki cen i wprowadzenia bardziej atrakcyjnych produktów, względny udział w rynku spółki nie zmienił się. Może to świadczyć o stabilnej i pewnej pozycji firmy na rynku oraz o umiejętności prognozowania i prawidłowym wykorzystywaniu narzędzi marketingowych. Mimo tych korzyści żadnej z grup asortymentowych nie udało się zmienić pozycji w macierzy BCG; wszystkie grupy wyrobów pozostają nadal w kwadracie „psów”. Podobnie jak w roku poprzednim największy udział w sprzedaży miała kosmetyka biała (30,73%), perfumeria męska (23,16%), szampony (16,09%), perfumeria damska (16,77%) oraz środki do pielęgnacji jamy ustnej (9,07%), a najmniejszy preparaty słoneczne (3,11%) i kosmetyka kolorowa (1,5%).

Na podstawie przeprowadzonych macierzy BCG grup produktowych w latach 2000–2002 można zauważyć, że firma w swoim portfelu produktów nie posiada żadnych wyrobów znajdujących się w polu „gwiazd”, „znaków zapytania” czy „dojnych krów”, co może oznaczać, że nie ma produktów rokujących aktywowanie sprzedaży i zysków. Grupy wyrobów znajdujące się w portfelu firmy 2 zajmują obszar w polu „psy” przy dodatnim tempie wzrostu. Produkty te przynoszą firmie zysk, a ich rentowność powoli rośnie. Spółka powinna wprowadzić nowe produkty, zgodnie z zapotrzebowaniem odbiorców tych dóbr, i znacznie rozszerzyć swoją ofertę asortymentową.

Analiza Hofera

Na podstawie analiz z roku 2001 i 2002 można jednoznacznie stwierdzić, że praktycznie 60% (kosmetyka damska, męska, biała, szampony) portfela asortymentowego spółki zajmuje obszar wzrostu i wstrząsów w cyklu życia produktu i jest to pozycja niepewna co do dalszej przyszłości, niestabilna w przypadku braku określenia konkretnych działań marketingowych czy zarządczych, tak jak pozycja konkurencyjna, która jest na granicy średniej i słabej. Firma powinna użyć wszelkich możliwych środków, aby przesunąć się do pozycji „średniaka”, aby nie stracić kontroli nad produktami w stosunku do konkurentów. Spółka powinna również utrzymać typowe dla branży tempo wzrostu w tej fazie, na przykład przez znalezienie dodatkowych, jak dotąd niewykorzystanych nisz, przy odpowiednim zabezpieczeniu produktu przed konkurencją lub wprowadzeniu pewnych modyfikacji, udogodnień czy przeróbek. Pozostałe 40% grup wyrobów jest w obszarze dojrzałości w fazie cyklu życia produktu, przy jednoczesnym zagrożeniu ze strony konkurencji (ma słabą pozycję na rynku). Mimo że grupy kosmetyków opierają się na rosnącym przemyśle, prawdopodobne jest, że jeżeli firma nie wprowadzi jakichś zmian czy modyfikacji, produkty będą na przegranej pozycji. W przypadku braku wygenerowanych odpowiednich środków pieniężnych z pozostałych grup produktowych w celu polepszenia wizerunku wyrobu, środki do pielęgnacji jamy ustnej, kosmetyka kolorowa czy preparaty słoneczne mają niewielkie szanse na rozwój.

Analiza GE

Na podstawie macierzy GE można stwierdzić, że na przestrzeni lat 2000–2001 pozycja poszczególnych grup produktowych przedsiębiorstwa zajmowała cztery z dziewięciu kwadratów, czyli nie była zbyt zróżnicowana.

Kosmetyka biała – lider portfela – zajmowała w 2001 roku średnią pozycję zarówno na rynku konkurencyjnym, jak i pod względem atrakcyjności branży. Zastosowana strategia w tym okresie przyniosła umocnienie na rynku dzięki inwestycjom, wykorzystaniu możliwości jednostek strategicznych (JS), a także dzięki dodatnim przepływom finansowym. W 2002 roku nastąpiła znaczna poprawa tej grupy produktowej i awans ze średniej do silnej pozycji atrakcyjności rynkowej,

jak również nieznaczne przesunięcie się współrzędnych w stronę poprawy konkurencyjności produktowej. Druga bardzo ważna grupa produktowa – kosmetyki męskie – w 2001 roku, podobnie jak lider, zajmowała średnią pozycję zarówno na rynku konkurencyjnym, jak i pod względem atrakcyjności branży, natomiast rok później nastąpił jej nieznaczny spadek i przesunięcie w stronę obszaru nierozwojowego. Mimo niewielkiego spadku SJB tej grupy nadal przynoszą dochód i korzyści finansowe dla firmy. Pozostałe dwie grupy produktów, to jest kosmetyki damskie i szampony, mają bardzo zbliżony do siebie udział w portfelu firmy. Również i one w 2001 roku zajmowały średnią pozycję zarówno na rynku konkurencyjnym, jak i pod względem atrakcyjności branży, natomiast w roku 2002 pozycja obu uległa zmianie. Szampony zyskały, a kosmetyka damska straciła. Grupa szamponów znacznie zbliżyła się do obszaru rozwojowego, a grupa kosmetyków damskich przesunęła się w przeciwną stronę (obszar nierozwojowy). Najmniejszym udziałem w asortymencie firmy zarówno w 2001, jak i w 2000 roku wykazały się ostatnie trzy grupy wyrobów: środki do pielęgnacji jamy ustnej, preparaty słoneczne i kosmetyka kolorowa. Są to grupy produktów niedawno wprowadzonych, a więc znajdujących się w fazie wstrząsów. Ich pozycja zarówno na rynku konkurencyjnym, jak również pod względem atrakcyjności branży w 2001 roku znajdowała się w obszarze przeciętnego rozwoju, by rok później być zagrożona. Firma powinna zwrócić uwagę na promocję i dofinansować te trzy grupy produktów w celu umocnienia się ich na rynku oraz generowania dochodów.

Analiza MA

Na podstawie macierzy z lat 2000–2002 można określić wyniki analizy, przedstawiając je w macierzy czteropolowej, do budowy której wykorzystano kilka zmiennych.

Lata 2000–2002 przyniosły niekorzystne zmiany w portfelu produktowym spółki w grupach produktów perfumerii damskiej i męskiej. Nastąpiło pogorszenie wyników finansowych. Wskaźnik rentowności kapitału własnego (*ROE*) był mniejszy od minimalnej pożądanej stopy zwrotu z tytułu zainwestowanego kapitału (*Ke*). Przepływy pieniężne i rentowność były niezadowalające, jedynie udział w rynku miał niewielką wartość dodatnią. Również tempo wzrostu sprzedaży było mniejsze od tempa wzrostu popytu (*PKB*). Reasumując, można stwierdzić, iż dwie grupy produktów w badanej próbie utrzymywały się na niezadowalającym poziomie, przynosząc firmie niewielkie zyski, a czasem nawet straty. Doinwestowanie do tych grup wcale nie oznacza wyeliminowania ich z portfela produktowego firmy. Spółka powinna wprowadzić nowe produkty, zgodnie z zapotrzebowaniem odbiorców tych dóbr, i znacznie rozszerzyć swoją ofertę asortymentową, co zapewni jej mocniejszą pozycję na rynku, a firma stanie się bardziej atrakcyjna, wzrośnie też jej wizerunek i wzmocni się marka.

Analiza ADL + RONA-graf

Na podstawie analiz macierzy ADL w latach 2000–2002 można stwierdzić, że większość grup produktowych firmy 2 w 2001 roku zajmowała pozycję konkurencyjną korzystną (kosmetyka biała), niestety z tendencją spadkową (kosmetyka damska, męska i szampony) – ukierunkowaną do poziomu niekorzystnego, gdzie faza cyklu życia dla tych produktów była okresem przejściowym między fazą wzrostu a dojrzałości, natomiast pozostałe trzy grupy portfelowe spółki (kosmetyka kolorowa, preparaty do pielęgnacji jamy ustnej i preparaty słoneczne) zajmowały obszar słaby pod względem konkurencyjności, co może być spowodowane wprowadzeniem tych produktów na rynek w początkowej fazie życia firmy. W roku 2002 nastąpiła pewna zmiana struktury układu grup asortymentowych w portfelu, przy bardzo zbliżonym udziale w całości spółki. Lider spółki, czyli kosmetyka biała, zajmował silną pozycję konkurencyjną, będąc już – jako produkt znany i rozpoznawalny na rynku kosmetyków – w fazie dojrzałości. Bardzo zbliżoną do lidera grupę stanowiły szampony, niewiele ustępujące kosmetyce białej. Jeśli chodzi o kosmetykę damską i męską, to ich pozycja konkurencyjna znajdowała się na granicy korzystnej i niekorzystnej, z czego wyroby przeznaczone dla pań były jeszcze w fazie wzrostu i wstrząsów, a produkty z serii dla panów osiągnęły już stan dojrzałości. Z najsłabszego zbioru grup produktowych jedynie kosmetyka kolorowa awansowała z poziomu słabego do niekorzystnego, jeśli bierzemy pod uwagę konkurencyjność, zachowując fazę wzrostu. Z kolei grupy środków do pielęgnacji jamy ustnej i preparatów słonecznych nie zdołały zmienić swojej niekorzystnej pozycji z ubiegłego roku. Rok 2001 przyniósł zdecydowaną poprawę dla wszystkich produktów w portfelu spółki. Pozycja konkurencyjna czterech wiodących grup, przynoszące największe korzyści dla spółki, znalazła się w pozycji silnej, a cykl życia osiągnął maksimum, czyli dojrzałość. Zaskakujące położenie na macierzy przyniosły pozostałe trzy grupy „kul u nogi”, zajmując korzystną pozycję konkurencyjną i przechodząc z fazy wprowadzania na rynek do fazy wzrostu.

RONA-graf wskazuje wielkość wewnętrznego zużycia funduszy w JS, określonego jako odsetek środków pieniężnych wygenerowanych w JS. Wartości powyżej 100% oznaczają, że dana JS jest dofinansowana (lub wymaga finansowania) przez inne JS lub środki uzyskane przez firmę z innych źródeł. Biorąc pod uwagę dane z analiz, wielkość i kierunek przepływów pieniężnych, można zauważyć, że JS kosmetyków kolorowych, preparatów słonecznych i środków do pielęgnacji jamy ustnej są dwa razy wyższe od środków pieniężnych, które same generują. Natomiast JS kosmetyki białej, szamponów i kosmetyków damskich i męskich o dodatnich przepływach pieniężnych (wskaźnik wewnętrznego zużycia funduszy JS < 100) będą potencjalnym źródłem finansowania (np. z tytułu przychodów ze sprzedaży ich aktywów) jednostek o ujemnych przepływach (kosmetyków kolorowych, preparatów słonecznych i środków do pielęgnacji jamy ustnej).

Przedsiębiorstwo 3

Analiza MA

Na podstawie macierzy z lat 2000–2002 można określić wyniki analizy, przedstawiając je w macierzy czteropolowej, do budowy której wykorzystano kilka zmiennych.

Rok 2000 nie był najlepszy dla zmian w ustawieniu produktowo-portfelowym w polach macierzy, a także pod względem sprzedaży, dochodów czy zysków, mimo największego udziału grupy kurczaków i wygenerowania pokaźnych zysków. Wskaźnik rentowności kapitału własnego (*ROE*), dla pozostałych grup, czyli wyrobów garmazeryjnych, eksportu czy indyków, był mniejszy od minimalnej požądanej stopy zwrotu z tytułu zainwestowanego kapitału (*Ke*). Przepływy pieniężne, rentowność i udział w rynku nie były na miarę oczekiwań. Jedynie tempo wzrostu sprzedaży było nieco większe od tempa wzrostu popytu (PKB), co dawało nadzieję na wzrost sprzedaży w przyszłych latach.

Rok 2002 przyniósł zasadnicze zmiany, a przede wszystkim wycofanie z produkcji grupy generującej straty, czyli indyków. Było to spowodowane zbyt ekspansywną polityką cenową konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Pozostałe trzy grupy produktów utrzymały się na rynku, zmieniając zasadniczo swoją pozycję na macierzy. Generalnie można stwierdzić, że nastąpiła ogólna poprawa pozycji poszczególnych wyrobów na macierzy. W najlepszej pozycji znalazła się grupa eksportu, gdzie wskaźnik rentowności kapitału własnego (*ROE*) przewyższał minimalną požądaną stopę zwrotu z tytułu zainwestowanego kapitału (*Ke*), a rentowność i przepływy pieniężne były dodatnie, jedynie udział w rynku miał tendencję spadkową (wchodząc w pozycję ujemną). Kolejną grupą były wyroby garmazeryjne, gdzie również wskaźnik rentowności kapitału własnego (*ROE*) przewyższał minimalną požądaną stopę zwrotu z tytułu zainwestowanego kapitału (*Ke*), a rentowność i udział w rynku były dodatnie, jedynie przepływy pieniężne miały tendencję spadkową (wchodząc w pozycję ujemną). Ostatnią grupą był lider portfelowy, czyli kurczaki. Mimo największego generowania zysków dla spółki wskaźnik rentowności kapitału własnego (*ROE*) był niższy niż minimalna požądana stopa zwrotu z tytułu zainwestowanego kapitału (*Ke*). Udział w rynku jako jedyny w tym przypadku atut i mocna strona był w mniejszości, gdyż rentowność i przepływy pieniężne były zdecydowanie gorsze.

Analiza GE

Na podstawie macierzy GE można stwierdzić, że na przestrzeni lat 2000–2002 pozycja poszczególnych grup produktowych firmy zajmowała dwa z dziewięciu kwadratów, czyli była bardzo skoncentrowana. Wynikało to z małej liczby grup produktowych (czterech, a w 2000 r. już tylko dwóch) oraz w miarę stabilnej pozycji konkurencyjnej na rynku.

Grupa kurczaków, jako niekwestionowany lider portfelowy firmy, we wszystkich badanych okresach zajmowała przeciętny obszar rozwojowy, zwiększając systematycznie co roku o niewielki procent swój udział w portfelu firmy. Grupa ta zaliczała się do „dojnych krów”, przynosząc i generując firmie największe zyski, które mogły nawet pokrywać straty innych grup, a także stanowić źródło finansowania działalności B+R. Kolejna grypa to wyroby garmażeryjne, które jednak stanowiły niewielki procent udziału w asortymencie spółki, jednak z roku na rok ich pozycja procentowa w portfelu firmy systematycznie wzrastała. Szczególnie widać to na przełomie 2000 i 2001 roku. Produkt był w fazie przejściowej między fazą wzrostu a dojrzałości, stąd jego zwiększony udział. Podobnie jak lider, również i on zajmował pozycję przeciętnego obszaru rozwoju na macierzy. Lustrzanym odbiciem była grupa wyrobów na eksport, która proporcjonalnie malała do stanu jej poprzedniczki w badanym okresie. Spółka powinna dofinansować tę grupę kosztem kurczaków, z których i tak miała duży zysk. Najmniejsza grupa indyków, która stanowiła śladowy udział w portfelu firmy w 2001 roku, zbliżała się do obszaru niedochodowego, by rok później znaleźć się w nim. Tylko szybkie działanie władz spółki uchroniło ją od dalszych strat spowodowanych doinwestowaniem do tej grupy – w 2002 roku wycofano ją z rynku. Generalnie można stwierdzić, że głównym akceleratorem i źródłem przychodu dla firmy była grupa kurcząt.

Analiza Hofera

Na podstawie analiz z lat 2001 i 2002 można stwierdzić, że praktycznie cały asortyment spółki (kurczaki, eksport, wyroby garmażeryjne) pozostawał niemalże niezmienny, jeśli chodzi o fazy rozwoju w cyklu życia produktu czy ze względu na pozycję konkurencyjną, oprócz grypy indyków, która w 2000 roku została wycofana z rynku ze względu na duże koszty ponoszone przy jej produkcji i powiększające się straty w związku z silną ekspansywną polityką konkurencji. W badanym okresie nie nastąpiły żadne gwałtowne zmiany czy przesunięcia z pół macierzy Hofera. Asortyment spółki znajdował się praktycznie cały czas na granicy między fazą wstrząsu i wzrostu a fazą dojrzałości, jeśli chodzi o wiodący produkt (kurczaki) i dwie pozostałe grupy (eksport i wyroby garmażeryjne). Po wycofaniu w 2000 roku indyków pozycja konkurencyjna firmy nieco się polepszyła, dochodząc do stanu średniego. Tak więc można wywnioskować, że pozbycie się balastu, jakim była jedna z grup, przyczyniło się nieco do umocnienia pozycji konkurencyjnej, zachowując przy tym niezmienną fazę rozwoju cyklu życia pozostałych trzech wyrobów. Spółka powinna utrzymać typowe dla branży tempo wzrostu w tej fazie, na przykład przez znalezienie dodatkowych, jak dotąd niewykorzystanych nisz, przy odpowiednim zabezpieczeniu produktu przed konkurencją lub wprowadzenie pewnych modyfikacji, udogodnień czy przeróbek. Mimo stabilnego i stałego miejsca na macierzy produktów zarząd firmy powinien bacznie obserwować mi-

kro- i markootoczenie, nie dając się uśpić, i wyciągnąć wnioski z polityki marketingowej działania przedsiębiorstwa.

Analiza ADL + RONA-graf

Na podstawie analiz macierzy ADL w latach 2000–2002 można stwierdzić, że liderem wśród wszystkich grup produktowych była grupa kurcząt zajmująca silną pozycję konkurencyjną i będąca jednocześnie w fazie dojrzałości. Na przestrzeni badanego okresu jej procentowy udział w portfelu firmy wzrastał. Była to grupa generująca największe zyski dla spółki. Drugą pod względem udziału w portfelu spółki grupą była grupa eksportu, która zgodnie z klasyczną teorią cyklu życia, mając niekorzystną pozycję konkurencyjną w fazie wzrostu cyklu życia na przestrzeni kilku lat potrafiła w końcu awansować do pozycji konkurencyjnej, przy jednoczesnym zbliżeniu się do silnej w 2002 roku. Niemalże identycznie wyglądała sprawa grupy wyrobów garmażeryjnych, która, będąc parą do swojej poprzedniczki, razem z nią przemieszczała się w górę. Jedyną grupą produktów, która została wycofana z rynku, była grupa indyków, która w 2000 roku, będąc już w końcowej fazie dojrzałości i słabej pozycji konkurencyjnej, zaczęła przynosić firmie straty. Rok później przeszła do ostatecznej fazy cyklu życia produktu (spadku), osiągając słabą pozycję konkurencyjną. W 2000 roku władze spółki zdecydowały się na wycofanie grupy indyków z produkcji. Wynikało to z dużej i silnej konkurencji, a także modernizacji parku maszynowego, która mogłaby spowodować utratę płynności środków finansowych spółki.

RONA-graf wskazuje wielkość wewnętrznego zużycia funduszy w JS, określonego jako odsetek środków pieniężnych wygenerowanych w JS. Wartości powyżej 100% oznaczają, że dana JS jest dofinansowana (lub wymaga finansowania) przez inne JS lub środki uzyskane przez firmę z innych źródeł. Biorąc pod uwagę dane z analiz, wielkość i kierunek przepływów pieniężnych, można zatem zauważyć, że JS grupy eksportu i wyrobów garmażeryjnych były półtora raza wyższe od środków pieniężnych, które same generowały. Natomiast JS grupy kurczaków o dodatnich przepływach pieniężnych (wskaźnik wewnętrznego zużycia funduszy JS < 100) były potencjalnym źródłem finansowania (np. z tytułu przychodów ze sprzedaży ich aktywów) jednostek o ujemnych przepływach.

Analiza BCG

Analizując sprzedaż grup wyrobów produkowanych w firmie 3 w 2001 roku można stwierdzić, że zdecydowanie największy udział w sprzedaży miały kurczęta (58%), dużo mniejszy, ale za to zbliżony do siebie, eksport (21%) wraz z wyrobami garmażeryjnymi (14%), najmniejszy natomiast indyki (7%).

Na podstawie analizy tempa wzrostu sprzedaży obserwujemy zmniejszenie sprzedaży wszystkich grup wyrobów produkowanych w 2000 roku w stosunku do roku 2001. Wynika to z położenia SJB na osi TWR, z czego grupa wyrobów gar-

mażeryjnych ma wartość ujemną. W 2001 roku z produkowanych przez firmę grup produktowych współrzędne kurcząt, eksportu i indyków swoim względnym udziałem w rynku znalazły się w grupie wyrobów „psy”, a wyroby garmażeryjne jako jedyne zaledwie w jednej czwartej zajmowały obszar pola „psów” ze współrzędnymi znajdującymi się poza macierzą. Największym udziałem w rynku charakteryzowały się kurczęta i eksport i mimo niskiej stopy zwrotu sprzedaży (w tym przypadku niewiele przekraczającej wartość 0) posiadały największy udział w firmie. Firma powinna podnieść pewne nakłady finansowych na te wyroby, które są nierentowne, jak na przykład kurczaki, stanowiące jednocześnie największy udział w sprzedaży firmy. Niższym udziałem w rynku, ale za to większym tempem wzrostu sprzedaży, charakteryzowały się indyki i eksport. Jednak te produkty także w macierzy BCG znajdują się w grupie „psów”. Mimo zaledwie dodatnich *TWR* i *UWR* osiągnięcie nadwyżek ze sprzedaży tej grupy wyrobów było najczęściej wykorzystywane do finansowania innych SJB, a także do prac badawczo-rozwojowych. Mimo niskich udziałów w rynku i tempa wzrostu, firma przeznaczala niewielką część środków finansowych wygosposodarowanych ze sprzedaży produktów znajdujących się w grupie „psów” na wykreowanie nowych produktów, na które w danym czasie istniało zapotrzebowanie na rynku. Współrzędne jedynej grupy wyrobów firmy – wyrobów garmażeryjnych – znajdującej się poza macierzą BCG i mającej ujemne tempo wzrostu rynku i względny udział w rynku na poziomie 0,05 wynikały w głównej mierze z bardzo silnej konkurencji. Mimo niekorzystnej pozycji oraz tendencji spadkowych kurczęta stanowiły największy procentowy udział (58%) ogólnej sprzedaży produktów w firmie. Według teorii na temat BCG, która mówi, że produkty znajdujące się w grupie „psów” należy wycofać z rynku, w przypadku firmy 3 eksport i wyroby garmażeryjne stanowił główne źródła dochodu firmy, mimo że w macierzy BCG zajmowały pozycję „psów”. Eksport generował 60% zysku, a wyroby garmażeryjne i indyki około 20%. Firma również nie ponosiła kosztów inwestycyjnych na eksporcie czy wyrobach garmażeryjnych. Z rocznych zestawień firmy wynika, że wyżej wymienione wyroby stanowiły znaczny udział w przychodach firmy.

W 2002 roku względny udział w rynku poszczególnych produktów zmienił się w niewielkim stopniu do roku poprzedniego, jednak firma odnotowała wzrost sprzedaży na grupach kurcząt i wyrobów garmażeryjnych, natomiast spadła sprzedaż pozostałych dwóch grup produktów, to jest indyków i eksportu. Mimo wzrostu sprzedaży zysk spadł o 20% w stosunku do roku ubiegłego – wynika to w głównej mierze ze spadku rentowności.

W wyniku agresywnej działalności konkurencji, między innymi obniżki cen, znacznie zmalał jedynie względny udział w rynku indyków. Pozostałe grupy produktów w niewielkim stopniu zmniejszyły tę wartość. W 2002 roku z produkowanych przez firmę grup produktowych (podobnie jak w poprzednim roku) tylko

współrzędne kurczaków i wyrobów garmażeryjnych swoim względnym udziałem w rynku utrzymały się w grupie „psów”. Współrzędne wyrobów garmażeryjnych, podobnie jak w roku poprzednim, znajdowały się poza macierzą BCG, zahaczając tylko w jednej czwartej swojej powierzchni koła pole „psów”. W tym roku do grupy produktowej wyrobów garmażeryjnych znajdujących się poza macierzą dołączyły indyki. Ich udział w sprzedaży w firmie spadł w stosunku do roku poprzedniego o ponad 40% i wyniósł 3% w 2002 roku. Nadal największym udziałem w sprzedaży cieszyły się kurczaki (62%) – ich wartość w stosunku do roku poprzedniego wzrosła prawie o 7%. Udział eksportu i wyrobów garmażeryjnych pozostał bardzo zbliżony do wartości z poprzedniego roku. Mimo iż w macierzy BCG grupy produktów nadal zajmowały pozycję „psów”, to głównym źródłem dochodu dla firmy pozostawał eksport i wyroby garmażeryjne.

W 2000 roku przedsiębiorstwo odnotowało zdecydowany wzrost *TWR* grupy produktowej wyrobów garmażeryjnych i niewielki kurczaków. *TWR* pozostałej grupy, to jest eksportu, nieznacznie spadł. Na uwagę zasługuje fakt braku grupy indyków. Wstrzymanie produkcji tego wyrobu na początku 2000 roku spowodowane było zbyt małym zyskiem w stosunku do ponoszonych nakładów finansowych na modernizację linii produkcyjnej, a także umocnieniem się na rynku przetwórstwa drobiowego konkurencyjnego przedsiębiorstwa specjalizującego się w przetwórstwie indyków. Zarząd firmy, nie chcąc ponosić strat, które mogłyby przyczynić się w znacznej mierze do pogorszenia sytuacji finansowej firmy, postanowił zakończyć produkcję indyków jeszcze w grudniu 2000 roku.

Można również zauważyć, iż grupa kurczaków, zajmująca jak dotąd jedynie pole „psów”, zaznaczyła swoją pozycję w grupie „znaków zapytania”. Było to spowodowane niewątpliwie niskim PKB w 2000 roku – wynoszącym zaledwie 2%. Ważnym elementem był również duży wzrost udziału w rynku wyrobów garmażeryjnych – o 83% w stosunku do roku poprzedniego.

Wielkość sprzedaży kurczaków w stosunku do roku poprzedniego wzrosła prawie o 20%, a kwota zysku o około 90%. Wartość eksportu w stosunku do roku ubiegłego wzrosła o około 20%, a kwota zysku o 21%. Natomiast wartość sprzedaży garmażu wzrosła o 20% w stosunku do roku 1999, a zysk zwiększył się do 47%.

W 2001 roku względny udział w rynku poszczególnych produktów, a także tempo wzrostu rynku zmieniły się w niewielkim stopniu, jednak firma odnotowała wzrost sprzedaży jedynie w grupie kurcząt, spadła natomiast sprzedaż pozostałych dwóch grup produktów, to jest wyrobów garmażeryjnych i eksportu. Mimo wzrostu sprzedaży o około 10% drastycznie spadł zysk w stosunku do roku poprzedniego – wynikało to w głównej mierze ze spadku rentowności. W przypadku eksportu widać zdecydowany wzrost zysku przy niewielkim, bo wynoszącym zaledwie 5%, spadku sprzedaży. Wyroby garmażeryjne zanotowały spadek sprzedaży i propor-

cyjonalną do tego mniejszą kwotę zysku. W tym roku, podobnie jak w poprzednim, grupa kurczaków, zajmująca jak dotąd jedynie pole „psów”, zaznaczyła swoją pozycję w grupie „znaków zapytania”. Wynikało to przede wszystkim z niskiego PKB w 2001 roku, wynoszącego około 1,1%.

Na podstawie przeprowadzonych czterech macierzy BCG grup produktowych w latach 2000–2002 można zauważyć, że firma w swoim portfelu produktów nie posiadała żadnych wyrobów znajdujących się w polu „gwiazd” i „dojnych krów”, co oznacza, że nie miała produktów rokujących aktywowanie sprzedaży i znacznych zysków. Grupy wyrobów znajdujące się w portfelu firmy zajmowały w większości obszar w polach „psów”, a tylko w latach 2000 i 2001 „znaków zapytania”, przy ujemnym tempie wzrostu rynku grupy eksportu i braku grupy indyków. W latach 2001 i 2002 jedynie kurczaki nie miały ujemnego *TWR*. Większość produktów przynosiła jednak firmie zysk, a ich rentowności generalnie rosła. Stwarzało to szanse dla rozwoju firmy i dobrze rokowało na przyszłość, niemniej jednak przedsiębiorstwo powinno wprowadzić nowe produkty, zgodnie z zapotrzebowaniem odbiorców tych dóbr, i znacznie rozszerzyć swoją ofertę asortymentową.

Zalecane są następujące działania w ramach zwiększenia atrakcyjności firmy oraz poprawy jej wyników finansowych i zaistnienia na nowych obszarach rynku:

- 1) zwiększenie nakładów na promocję (większe wydatki na reklamę, rozwijanie sieci profesjonalnych przedstawicieli handlowych, wyszkolonych i ukierunkowanych na realizację planów);
- 2) rozwijanie sieci dystrybucji (nawiązywanie umów agencyjnych z dealerami zarówno w kraju, jak i za granicą; umowy agencyjne pozwolą firmie zaoszczędzić koszty związane z powstaniem nowych oddziałów, ponieważ agent sam prowadzi działalność i ponosi wszelkie koszty z nią związane, otrzymując od producenta udział za sprzedane wyroby);
- 3) zainwestowanie w nowe technologie i rozwiązania wykorzystywane przez konkurencję; powołanie działu badawczo-rozwojowego w celu tworzenia produktów spełniających oczekiwania nabywców i reagujących na bezpośrednie sygnały z rynku; wprowadzanie norm ISO na wszystkie produkty znajdujące się w ofercie firmy;
- 4) dostosowanie polityki cenowej do realnych możliwości polskich przedsiębiorstw branży mięsnej, ponieważ firma działa w Polsce, która jest głównym rynkiem zbytu ograniczającego przedsiębiorstwo; produkty nie powinny odbiegać jakościowo od poziomu konkurencji, jednak ich cena powinna satysfakcjonować polskich odbiorców.

Przedsiębiorstwo 7

Analiza BCG

Analizując sprzedaż grup wyrobów produkowanych w firmie 7 w 2001 roku, można stwierdzić, że największy udział w sprzedaży miała grupa czerwieni (10,18%), trzy razy mniejszy, ale pozostający w grupie „dojnych krów” – grupa szarzeni (3,69%), fioletoów (3,58%), błękitów (3,29%), żółcieni (2,28%) oraz będąca niemalże na granicy „dojnych krów” i „psów” grupa zieleni (1,35%) i czerni (1,40%). W grupie nierentownej pola „psów” znalazły się brązy (0,82%), a także biele (0,66%). Na podstawie analizy tempa wzrostu sprzedaży można zauważyć wzrost sprzedaży wszystkich grup wyrobów produkowanych w 2001 roku w stosunku do 2000 roku. Wynika to z położenia SJB na dodatniej osi *TWR* trzech grup (pozostałe sześć jest niewiele poniżej osi), jednak wszystkie grupy wyrobów swoim względnym udziałem w rynku znalazły się w polu „dojnych krów”, a tylko grupa brązów i bieli swoim obszarem zajmowała pole „psów” – do połowy tej macierzy. Mimo niekorzystnego położenia grupy bieli („psy”) charakteryzuje się ona największym udziałem w rynku, a najmniejszą grupa czerwieni, fioletoów, szarzeni, żółcieni. Średnie wartości *UWR* mają pozostałe grupy, to znaczy błękity, zielenie, brązy, czernie. Patrząc z tego punktu widzenia, można stwierdzić, że większość grup ma mniej więcej zbliżony *UWR*. Średnie *TWR* wynikają w głównej mierze z silnej konkurencji, a także ze średniego *PKB*. Mimo niekorzystnej pozycji na macierzy bieli i brązów oraz przy niskim *TWR* firma generuje jednak zyski. Z rocznych zestawień firmy wynika wniosek, iż wyżej wymienione wyroby stanowią udział w przychodach firmy.

Analizując sprzedaż grup wyrobów produkowanych w 2001 roku, można stwierdzić, że nastąpiło pewne zbliżenie się (skumulowanie) poszczególnych grup produktowych w pewien zbiór. Również udział w sprzedaży firmy uległ zmianie (wypośredkowaniu), co zdecydowało o wyrównaniu poziomu sprzedaży i zapotrzebowania na wszystkie produkty firmy. Największy udział w sprzedaży miała grupa czerwieni (3,94%), trzy razy mniejszy od tego z roku 2001 szarzeni (3,68%), błękitów (2,95%), bieli (2,32%), żółcieni (1,84%), fioletoów (1,74%), brązów (1,23%), czerni (1,15%). Co ważne, wszystkie grupy znalazły się w polu „dojnych krów”, a tylko jedna (szarzenie) na granicy z polem „gwiazd” – było to spowodowane znacznym spadkiem *PKB* i obniżeniem poziomu podziału pól na wysokość 1,1 jednostek, co oznacza, że są one w fazie dojrzałości produktowej. Mimo usytuowania w macierzy „psów” grup bieli i brązów w 1998 roku potrafiły one w ciągu niespełna dwóch lat awansować do pola „dojnych krów”. Na podstawie analizy tempa wzrostu sprzedaży można zauważyć znaczny wzrost sprzedaży wszystkich grup wyrobów produkowanych w 2002 roku w stosunku do 2001 roku. Wynika to z położenia SJB na dodatniej osi *TWR* pięciu grup (pozostałe dwie są niewiele poniżej osi). Większość grup miała mniej więcej zbliżony *UWR*. Niskie *TWR* wynikały w głównej mierze z silnej kon-

kurencji, a także z niewielkiego PKB. Z rocznych zestawień firmy wynika, iż wyżej wymienione wyroby stanowią znaczący udział w przychodach firmy.

Analiza Hofera

Na podstawie analiz z lat 2000 i 2001 można stwierdzić wyraźne różnice i przemieszczenie się grup produktowych na diagramie Hofera. Wynika to z cykli życia produktów, jak również z pozycji konkurencyjnej na przestrzeni czterech lat okresu badawczego. W 2000 roku wszystkie produkty przechodziły z fazy wstrząsów i wzrostu do fazy dojrzałości. Ich pozycja konkurencyjna w 80% była mocna i stabilna, a tylko w 20% średnia (ze wskazaniem na mocną). Umiejętne kierowanie i zarządzanie doprowadziło po czterech latach do bardzo dobrych wyników finansowych spółki i niemalże doskonałych pozycji umiejscowienia na diagramie wszystkich jedenastu grup produktowych. Wszystkie wyroby opierały się silnej konkurencji, miały pewną pozycję rynkową, mocną markę, a firma pewien wizerunek – spółka jest znana i rozpoznawalna na rynku. Jej produkty osiągnęły maksimum na wykresie Hofera i są w pełnej fazie dojrzałości. Nie pozostaje nic innego jak dokładna i wnikliwa kontrola systemów zarządczych w celu pozostania na obranym miejscu przy określeniu i założeniu odpowiednich czynników zarządczych.

Analiza ADL + RONA-graf

Na podstawie analizy macierzy ADL w latach 2000–2002 można stwierdzić, że większość grup produktowych firmy w badanym okresie zajmowała pozycję konkurencyjną korzystną (biele, brązy), silną (zielenie, czernie, żółcienie, fiolety), dominującą (czerwień, błękity, szarzenie), przy zachowaniu fazy dojrzałości w cyklu życia produktu. Dzięki tak dobrej i mocnej pozycji firmy na rynku mogła ona konkurować z innymi markami i przedsiębiorstwami branży chemicznej. Rok 2002 przyniósł niewielkie zmiany, jeśli chodzi o układ pozycji konkurencyjnej na macierzy – były nimi procentowe udziały poszczególnych wyrobów w portfelu firmy.

RONA-graf wskazuje wielkość wewnętrznego zużycia funduszy w JS, określonego jako odsetek środków pieniężnych wygenerowanych w JS. Wartości powyżej 100% oznaczają, że dana JS jest dofinansowana (lub wymaga finansowania) przez inne JS lub środki uzyskane przez firmę z innych źródeł. Biorąc pod uwagę dane z analiz, wielkość i kierunek przepływów pieniężnych, można jednoznacznie stwierdzić, że wszystkie produkty mają dodatnie przepływy pieniężne (wskaźnik wewnętrznego zużycia funduszy JS < 100) i są potencjalnym źródłem finansowania na przykład B+R czy unowocześnienia parku maszynowego.

Tabela 3.2 przedstawia wyniki badań oparte na zintegrowanych analizach portfelowych w latach 2000–2003 dla trzech przedsiębiorstw (firmy 8, 9 i 10), natomiast czwarte przedsiębiorstwo (firma 11) zostało ujęte w charakterystykach strategii.

Tabela 3.2. Wyniki badań oparte na zintegrowanych analizach portfelowych w latach 2000–2003 – ujęcie klasyczne

Nazwa firmy	Rodzaj produktu	Rodzaj macierzy									
		BCG (TWR = tempo wzrostu rynku)					GE (AR = atrakcyjność rynku, AK = atuty konkurencyjne)				
		Grupy produktowe w latach					Grupy produktowe w latach				
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2000	2001	2002	2003		
Firma 10	Wędzonki	TWR = 0,35 Znaki zapytania/Psy	TWR = 0,33 Znaki zapytania/Psy	TWR = 0,32 Znaki zapytania/Psy	TWR = -0,12 Znaki zapytania/Psy	TWR = 0,40 Znaki zapytania/Psy	TWR = 0,28 Znaki zapytania/Psy	AR – średnia AK – przeciętne (duży zakres)	AR – średnia AK – przeciętne (duży zakres)	AR – średnia AK – przeciętne (duży zakres)	AR – średnia AK – przeciętne (duży zakres)
	Wyroby grubo rozdrobnione	TWR = 0,30 Znaki zapytania	TWR = 0,38 Znaki zapytania	TWR = 0,26 Znaki zapytania	TWR = -0,56 Znaki zapytania	TWR = 0,63 Znaki zapytania	TWR = 0,18 Znaki zapytania	AR – duża AK – przeciętne (mały zakres)	AR – duża AK – przeciętne (mały zakres)	AR – duża AK – przeciętne (mały zakres)	AR – średnia AK – przeciętne (mały zakres)
	Wyroby średnio rozdrobnione	TWR = 0,32 Znaki zapytania/Psy	TWR = 0,30 Znaki zapytania/Psy	TWR = 0,51 Znaki zapytania/Psy	TWR = -0,70 Znaki zapytania/Psy	TWR = 0,69 Znaki zapytania/Psy	TWR = 0,32 Znaki zapytania/Psy	AR – duża AK – przeciętne (mały zakres)	AR – duża AK – przeciętne (mały zakres)	AR – duża AK – przeciętne (mały zakres)	AR – średnia AK – przeciętne (mały zakres)
	Wyroby drobno rozdrobnione	TWR = 0,22 Gwiazdy	TWR = 0,34 Gwiazdy	TWR = 0,18 Gwiazdy	TWR = -0,20 Gwiazdy	TWR = 0,57 Gwiazdy	TWR = 0,19 Gwiazdy	AR – średnia AK – przeciętne (mały zakres)	AR – średnia AK – przeciętne (mały zakres)	AR – średnia AK – przeciętne (mały zakres)	AR – średnia AK – przeciętne (mały zakres)
	Wyroby podrobowe	TWR = 0,20 Dojne krowy	TWR = 0,16 Dojne krowy	TWR = 0,51 Dojne krowy	TWR = -0,48 Dojne krowy	TWR = 0,62 Dojne krowy	TWR = 0,05 Dojne krowy	-	-	-	-
	Buty gumowo-włókninowe	TWR = 4,0 Dojne krowy/Psy	-	-	-	-	-	AR – średnia AK – przeciętne	-	-	-
	Buty robocze	TWR = 5,0 Dojne krowy/Gwiazdy	-	-	-	-	-	AR – średnia AK – przeciętne	-	-	-
	Buty rybackie	TWR = 5,0 Dojne krowy	-	-	-	-	-	AR – średnio-duża AK – przeciętne	-	-	-
	Wellingtony	TWR = 5,0 Dojne krowy	-	-	-	-	-	AR – duża AK – przeciętne	-	-	-
	Buty ochronne dla przem. spoż.-chem.	TWR = 11,0 Gwiazdy	-	-	-	-	-	AR – duża AK – przeciętne	-	-	-
Buty wyjściowe damskie	TWR = 0,0 Dojne krowy	-	-	-	-	-	AR – średnia AK – słabe	-	-	-	

Przedsiębiorstwo 8

Analiza BCG

Analizując sprzedaż grup wyrobów produkowanych w firmie 8 w 2000 roku, można stwierdzić, że największy udział w sprzedaży miały dwie grupy: buty gumowo-włókninowe i buty robocze, zajmujące pole „dojnych krów”. Na trzecim miejscu znalazła się grupa obuwia dla przemysłu spoż.-chem. – pole „gwiazd”. Nieco mniejszy udział miały grupy obuwia rybackiego, dziecięcego wyjściowego, wellingtony i buty wyjściowe damskie („dojne krowy”). Ze względu na udział w rynku niekwestionowanym liderem była grupa obuwia dla przemysłu spoż.-chem., która stanowiła 11%. Kolejne grupy miały wartość około 5%, czyli zbliżone były do PKB – były nimi buty gumowo-włókninowe, buty robocze, wellingtony i buty rybackie. Najniższą wartość *UWR* miały buty wyjściowe damskie i dziecięce. Na podstawie analiz można stwierdzić, że wszystkie produkty generowały przychód dla firmy i stanowiły pewne źródło dochodu. Cykl życiowy grupy obuwia dla przemysłu spoż.-chem. znajdował się w fazie dojrzałości i wprowadzenia, co dobrze wróżyło na przyszłość tej grupie. Dobra kondycja finansowa spółki wynikała z położenia SJB na dodatniej osi *TWR* i *UWR* wszystkich siedmiu grup produktowych. Dobra pozycja *TWR* spowodowana była w głównej mierze dobrą pozycją konkurencyjną firmy, z zachowania płynności środków pieniężnych i poprawności zarządzania wewnątrzzakładowego. Z rocznych zestawień firmy wynika, iż wyżej wymienione wyroby generowały zyski w przychodach firmy.

Analiza GE

Analizując macierz GE, można stwierdzić, że na przestrzeni 2000 roku pozycja poszczególnych grup produktowych firmy zajmowała trzy z dziewięciu kwadratów, czyli była luźno rozlokowana na macierzy. Wynikało to z małej liczby grup produktowych – czterech. Różnorodność zajmowanych obszarów rozwojowych produktów występowała we wszystkich trzech polach. Na poziomie średnim pozycji atrakcyjności rynku i konkurencyjności produktu znajdowały się grupy butów ochronnych, roboczych gumowych i gumowo-włókninowych oraz rybackich (zbliżając się do obszaru rozwojowego). Natomiast SJB grupy butów wyjściowych damskich i dziecięcych proporcjonalnie znajdowały się w obszarze nierozwojowym, ale ich średni poziom atrakcyjności, mimo niskiego konkurencyjności, stwarzał szansę na generowanie zysku dla spółki przy mądrej i rozsądnej polityce finansowej kadry zarządczej. Z kolei grupa butów ochronnych i roboczych z PCW była najbardziej dochodowym elementem portfela. Cechą charakterystyczną tej macierzy był ich niemalże identyczny udział w całościowym portfelu firmy.

Przedsiębiorstwo 9

Analiza BCG

Analizując sprzedaż grup wyrobów produkowanych w firmie 9 w 2000 roku, można stwierdzić, że największy udział w sprzedaży miała grupa A (sprzedaż powyżej 18 tys. zł – „dojna krowa”), nieco mniejszy grupa B (sprzedaż między 11 tys. a 18 tys. zł – „znak zapytania”), grupa C (sprzedaż między 11 tys. a 18 tys. zł – „gwiazda”), grupy D i E (sprzedaż między 11 tys. a 18 tys. zł – „dojne krowy”), grupa F (sprzedaż między 8 tys. a 11 tys. zł – „gwiazda”), grupy G, H i I (sprzedaż między 8 tys. a 11 tys. zł – „dojne krowy”), grupa J (sprzedaż do 8 tys. zł – „znak zapytania”), grupa K (sprzedaż do 8 tys. zł – „pies”). Na podstawie analizy tempa wzrostu sprzedaży można zauważyć duże zróżnicowanie w asortymentowym portfelu firmy, a także wzrost sprzedaży w stosunku do PKB, który wynosił 6%. Dobra kondycja finansowa spółki wynikała z położenia SJB na dodatniej osi *TWR* wszystkich jedenastu grup produktowych. Można również stwierdzić, że większość grup miało mniej więcej zbliżony *UWR*, oprócz G czy I, które to produkty były liderami rynku, natomiast zdecydowanie odstawały od lidera grupy J oraz K. Dość dobre wartości *TWR* wynikały w głównej mierze z dobrej pozycji konkurencyjnej firmy, z zachowania płynności środków pieniężnych i poprawności zarządzania wewnątrzzakładowego. Z rocznych zestawień firmy wynika, iż wyżej wymienione wyroby generowały zyski w przychodach firmy.

Analizując sprzedaż grup wyrobów produkowanych w firmie w 2002 roku, można stwierdzić, że największy udział w sprzedaży (tak jak w 2000 r.) miała grupa A (sprzedaż powyżej 20 tys. zł – „dojna krowa”), nieco mniejszy grupa F (sprzedaż między 8 tys. a 20 tys. zł – „gwiazda”), grupy I i H (sprzedaż między 8 tys. a 20 tys. zł – „gwiazdy”), grupy D, E i G (sprzedaż między 8 tys. a 20 tys. zł – „dojne krowy”), grupy C i B (sprzedaż między 4 tys. a 8 tys. zł – „dojne krowy”) i reszta grup (sprzedaż poniżej 4 tys. zł – „psy”). Grupa C z pola „gwiazd” z 1996 roku i grupa B z pola „znaków zapytania” w ciągu dwóch lat nie przyniosły oczekiwanego rezultatu i spadły do pola „psów”. Prawdopodobnie firma zrezygnuje z dalszej produkcji tych wyrobów, tak jak to zrobiła z grupą J, która już w 1996 roku była w polu „psów” i przynosiła firmie straty. Również pod znakiem zapytania, jeśli chodzi o lidera sprzed dwóch lat, jest pozycja grupy G, która niebezpiecznie zbliżyła się do pola „psów”. Grupa I, w przeciwieństwie do G, znacznie wzmocniła się w polach „dojnych krów”, podobnie grupa F w „gwiazdach”. Jak widać, firma stosowała mądrą i rozsądną politykę. Produkty nierentowne usuwała z asortymentu, inwestując tym samym w liderów. Większość asortymentu spółki znajdowała się w fazie dojrzałości, a tylko grupa F była w fazie wzrostu, co rokowało wzmocnienie pozycji i to, że w niedługim czasie stanie się „dojną krową”. Dobra kondycja finansowa spółki wynikała z położenia SJB na dodatniej osi *TWR* wszystkich dziesięciu grup produktowych. Można również stwierdzić, że większość grup ma mniej więcej zbliżony *UWR*, oprócz lidera – grupy I, natomiast zdecydowanie odstawały grupy C i B. Dobre wartości *TWR* wynikały w głównej mie-

rze z dobrej pozycji konkurencyjnej firmy na rynku, braku zadłużenia, mądrego kierowania kadry zarządczej. Z rocznych zestawień firmy wynika, iż wyżej wymienione wyroby generowały zyski w przychodach firmy.

Przedsiębiorstwo 10

Analiza BCG

Analizując sprzedaż grup wyrobów produkowanych w firmie 10 w 2000 roku, można stwierdzić, że wędzonki miały największe tempo wzrostu rynku, zajmując pole „znaków zapytania” i lekko pokrywając się z polem „psów”. Zbliżone, również duże wartości *TWR* (0,30 i 0,32) miały wyroby grubo rozdrobnione oraz średnio rozdrobnione, zajmując pole „znaków zapytania”. Mniejsze wartości *TWR* miały wyroby drobno rozdrobnione (0,22), które jako jedyne były na polu „gwiazd”. Nieco mniejszy udział miały wyroby podrobowe, których *TWR* wynosił 0,20 i które zajmowały pole „dojnych krów”. W 2002 roku zmieniła się sytuacja, jeśli chodzi o *TWR*, przy tym samym położeniu na macierzy. W grupie wędzonek i wyrobów grubo rozdrobnionych wartości *TWR* zmieniły się nieznacznie (kolejno 0,32 i 0,26), natomiast *TWR* wyrobów średnio rozdrobnionych i wyrobów podrobowych wzrosło do 0,51. Wyroby drobno rozdrobnione uzyskały mniejszy wynik niż dwa lata wcześniej (0,18), ale nadal zostały w polu „gwiazd”. W 2004 roku *TWR* wzrosło w każdej strefie produktowej. Najwyższy wynik uzyskały wyroby średnio rozdrobnione (0,69), zaraz po tej grupie pod względem wartości *TWR* uplasowała się grupa wyrobów grubo rozdrobnionych (0,63) i grupa wyrobów podrobowych (0,62). Wyroby drobno rozdrobnione miały wynik 0,57. Wędzonki uzyskały 0,40 w *TWR* i tak jak w reszcie grup produktów ich uplasowanie w macierzy nie zmieniło się.

Analiza GE

Analizując macierz GE, można stwierdzić, że na przestrzeni 2000 roku pozycja poszczególnych grup produktowych przedsiębiorstwa zajmowała dwa z dziewięciu kwadratów. Na poziomie średnim pozycji atrakcyjności rynku i konkurencyjności produktu znajdowały się: grupa wędzonek i wyrobów drobno rozdrobnionych. Wędzonki zajęły bardzo duży obszar na macierzy w porównaniu do reszty grup. Na poziomie wysokim pozycji atrakcyjności rynku i średniej konkurencyjności produktu uplasowały się grupy wyrobów grubo rozdrobnionych i średnio rozdrobnionych. Oznacza to, że firma powinna inwestować w te produkty. W 2002 roku każda z grup produktowych nie zmieniła swojej pozycji w macierzy. Przedsiębiorstwo powinno zastosować dwie strategie, aby powiększyć zyski: strategię ekspansji w przypadku wyrobów grubo i średnio rozdrobnionych oraz strategię podtrzymywania, zgodnie z którą firma powinna skupiać się na utrzymaniu bieżących dochodów z wędzonek i produktów drobno rozdrobnionych.

Tabele 3.3 i 3.4 przedstawiają strategie najczęściej realizowane przez badane firmy w latach 2000–2002 oraz wskaźniki stosowane dla danych przedsiębiorstw.

Tabela 3.3. Zbiorcze ujęcie strategii w poszczególnych macierzach

	Macierz BCG		Macierz GE		Macierz ADL		Macierz Hofera			Marakon Associates				
	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002	
Przeds. 1	Spadek sprzedaży o 18%. Zysk o 70% – strategia rozwoju produktu. Firma nie posiada żadnych wyrobów znajdujących się w polu „gwiazdy” i „znaki zapytania”.	Udziały: wibratory 37,25%, zacieracki 25,26%, szlifierki 14,36%. Utrzymać udziały w rynku, eksploatując silną pozycję rynkową.	Strategia rozwoju rynku. Skierować swoją ofertę do segmentu osób szukających okazji rynkowych.	Strategia selektywnej dywersyfikacji przejściowa. Sezonowość produktów.	Wprowadzenie nowego produktu – strategia rozwoju produktu.	Brak stabilności udziałów na rynku, brak stabilności klientów.	Znaleźć niszę i zabezpieczyć się przed konkurentami. Zmienić lub zaniechać dotychczasowej działalności.	Znaleźć niszę i zabezpieczyć się przed konkurentami.	Modyfikować rynek i poprawić swoją sytuację na rynku.	Dążyć do zdobycia większego udziału na rynku lub wycofać się.	ROF < ke Dwie grupy produktów w badanej próbie utrzymują się na niezadawalającym poziomie, przynosząc firmie niewielkie zyski, a czasem nawet straty.	ROF < ke Dwie grupy produktów w badanej próbie utrzymują się na niezadawalającym poziomie, przynosząc firmie niewielkie zyski, a czasem nawet straty.	ROF < ke Dwie grupy produktów w badanej próbie utrzymują się na niezadawalającym poziomie, przynosząc firmie niewielkie zyski, a czasem nawet straty.	ROF < ke Dwie grupy produktów w badanej próbie utrzymują się na niezadawalającym poziomie, przynosząc firmie niewielkie zyski, a czasem nawet straty.
Przeds. 2	Wszystkie produkty znajdują się w grupie „psów”.	Eksploatacja pozycji rynkowej.	Strategia selektywnego wzrostu.	Strategia dywersyfikacji – spółka powinna wprowadzić nowe produkty, zgodnie z zapotrzebowaniem odbiorców tych dóbr, i znacznie rozszerzyć swoją ofertę asortymentową.	Strategia rozwoju produktu.	Spółka powinna wprowadzić nowe produkty, zgodnie z zapotrzebowaniem odbiorców tych dóbr, i znacznie rozszerzyć swoją ofertę asortymentową, co zapewni jej mocniejszą pozycję na rynku.	Znaleźć niszę i zabezpieczyć się przed konkurentami.	Modyfikować rynek i poprawić swoją sytuację na rynku.	Dążyć do zdobycia większego udziału na rynku lub wycofać się.	ROF < ke Dwie grupy produktów w badanej próbie utrzymują się na niezadawalającym poziomie, przynosząc firmie niewielkie zyski, a czasem nawet straty.	ROF < ke Dwie grupy produktów w badanej próbie utrzymują się na niezadawalającym poziomie, przynosząc firmie niewielkie zyski, a czasem nawet straty.	ROF < ke Dwie grupy produktów w badanej próbie utrzymują się na niezadawalającym poziomie, przynosząc firmie niewielkie zyski, a czasem nawet straty.	ROF < ke Dwie grupy produktów w badanej próbie utrzymują się na niezadawalającym poziomie, przynosząc firmie niewielkie zyski, a czasem nawet straty.	

Przedś.	Macierz BCG			Macierz GE			Macierz ADL			Macierz Hofera			Marakon Associates		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
3	<p>Sprzedaż kurczaków wzrosła o ok. 20%.</p> <p>Wzrost sprzedaży o ok. 10%.</p> <p>zysk 90%.</p> <p>Eksport wzrosł 20%, zysk 47%.</p> <p>Eksploatacja pozycji rynkowej lub szybkie wyjście z rynku.</p> <p>Udziały: kurczęta 58%, eksport 21%, indyki 7%.</p>	<p>Wzrost sprzedaży o ok. 10%.</p> <p>Eksploatacja pozycji</p> <p>rynkowej lub szybkie wyjście z rynku.</p> <p>Udziały: kurczęta 58%, eksport 21%, indyki 7%.</p>	<p>Zysk spadł o 20%.</p> <p>Grupa kurczaków należy do „dojnych krow”, przynosi i generuje firmie największe zyski, które mogą nawet pokrywać straty innych grup, a także stanowić źródło finansowania na działalność B+R.</p>	<p>Grupa kurczaków – lider portfelowy.</p> <p>We wszystkich badanych okresach zajmowała przyciętą ob-szar rozwojowy i zwiększając systematycznie co roku o nie-wielki procent swój udział w portfolio firmy.</p> <p>Strategia selektywna – przejściowa.</p>	<p>Podnieść nakłady na kurczaki.</p> <p>Strategia selektywna – przejściowa.</p>	<p>Strategia selektywna – wzrosły.</p>	<p>Z roku na rok coraz większa konkurencja.</p> <p>Brak stabilności udziałów i zysków na rynku.</p>	<p>Wycofanie indyków z rynku.</p> <p>Poprawić załomowaną pozycję na rynku.</p>	<p>Znaleźć niszę i zabezpieczyć się przed konkurentami.</p>	<p>Znależenie dodatkowych, jak dotąd niewykorzystanych, nisz przy odpowiednim zabezpieczeniu produktu przed konkurencją lub wprowadzeniu pewnych modyfikacji.</p>	<p>Wskaźnik wyrobów garmazeryjnych, eksportu czy indyków/kapitału własnego (ROE < Ke).</p> <p>(wchodząc w pozycję ujemną). Kolejną grupą są wyroby garmazeryjne (ROE > Ke), rentowność i udział w rynku są dodatnie, jedyne przepływy pieniężne mają tendencję spadkową (wchodząc w pozycję ujemną).</p> <p>Kurczaki (ROE < Ke).</p>	<p>ROE > Ke – relatywny wzrost udziałów na rynku.</p>	<p>ROE > Ke – relatywny wzrost udziałów w rynku.</p>		
5	<p>Produkty należą do grupy „dojnych krow”, jednak firma ma w zamiaru zawsze dokąs „gwiżdząc”, zwiększać i utrzymywać pozycję na rynku.</p>	<p>Strategia rozwoju produktu, dywersyfikacja, strategia selektywna – ofensywna.</p>	<p>Gama produktów szeroka, pominająca się. Sektor znajduje się w fazie wzrostu i dojrzałości.</p>	<p>Utrzymać lub umocnić pozycję na rynku.</p>	<p>Utrzymać pozycję lub ją powiększyć, gdyż jest stabilna.</p>	<p>Utrzymać pozycję lub ją powiększyć, gdyż jest stabilna.</p>									
6	<p>Utrzymać udział w rynku, eksploatując silną pozycję rynkową.</p>	<p>Strategia dywersyfikacji rynku, strategia rozwoju rynku, strategia selektywna w rynku.</p>	<p>Należy obniżyć pozycję konkurencyjną i ryzyka.</p>	<p>Utrzymać lub umocnić pozycję na rynku.</p>	<p>Utrzymać pozycję lub ją powiększyć, gdyż jest stabilna.</p>	<p>Utrzymać pozycję lub ją powiększyć, gdyż jest stabilna.</p>									

Przedś. 7	<p>Największy udział w sprzedaży miała grupa czernieni (3,94%), trzycztery mniejszy od tego z roku 1998, szarzenie (3,68%), białki (2,95%), biele (2,32%), zółcenie (1,84%), fiolety (1,74%), brązy (1,23%), czernie (1,15%). Wszystkie grupy znalazły się w polu „dojnych krow”, tylko jedna (szarzenie) jest na granicy z polem „gwiazi”.</p>	Strategia selektywna – ofensywna.	<p>Pozycja konkurencyjna korzystna (biele, brązy, silna zielonie, czernie, zółcenie, fiolety), dominująca (czernienie, białki, szarzenie), przy zachowaniu fazy dojrzałości w cyklu życia produktu.</p>	<p>Ich pozycja konkurencyjna w 80% była mocna i stabilna, a tylko w 20% słaba. Wszystkie produkty przechodziły z fazy wzrostu do fazy dojrzałości.</p>	Zabezpieczyć się przed działaniem konkurencji.	Utrzymać pozycję, wykorzystując ją maksymalnie.	ROF > /ε – relatywny wzrost udziału w rynku.
Przedś. 8	<p>Buty gumowo-włkinowe i buty robocze zajmują pole „dojnych krow”. Obuwie dla przemysłu spoż.–chem. pole „gwiazi”. Obuwie rybackie, wyjściowe, wellingtony i buty wyjściowe damskie – „dojnych krow”.</p>	<p>Utrzymać udział w rynku, eksploatując silną pozycję na rynku. Grupa obuwia dla przemysłu spoż.–chem. stanowi 11% udziału w rynku.</p>	<p>Strategia selektywna przejściowa – grupy butów ochronnych, roboczych gumowych i gumowo-włkinowych oraz rybackich. Grupy butów wyjściowych damskich i dziecięcych – strategia kontrolowanych źniw (maksymalizacja zysków).</p>	<p>Wielkość produktów znajduje się w fazie dojrzałości i rozruchu. Mało urozmaicona gama produktowa.</p>	Utrzymać pozycję. Utrzymać typowe dla branży tempo wzrostu.	Generują zyski w przychodach ROF > Ke.	

	Macierz BCG		Macierz GE		Macierz ADL		Macierz Hofera		Marakom Associates					
	2000	2001	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002			
Przed. 9	Grupa A – „dojna krowa”, grupa B – „znak zapytania”, grupa C – „gwiazda”, grupa D i E – „dojne krowy”, grupa F – „gwiazda”, grupa G, H i I – „dojne krowy”, grupa J – „znak zapytania”, grupa K – „psy”.	Dobra kondycja finansowa spółki w wyniku z położenia SIB na dodatniej osi TWR wszystkich 11 grup produktowych.	Strategia zniw – maksymalizacji zysku i kontrolowane wyjście z rynku.	2002	Grupa A – „dojna krowa”, grupy F, H i I – „gwiazdy”, grupy D, E i G – „dojne krowy”, grupy B i C – „psy”.	Większość asortymentu spółki znajduje się w fazie dojrzałości, a tylko grupa Biell jest w fazie wzrostu, o rokuję jej silną pozycję.	Utrzymać pozycję. Utrzymać typowe dla branży tempo wzrostu.	2000	2001	2002	2000	2001	2002	ROF > Ke – relatywny wzrost udziału w rynku.
Przed. 10	Zwiększać udziały na rynku.		Strategia selektywnego wzrostu, strategia podtrzymania.			Produkty w fazie wzrostu.	Dążyć do zdobycia większego udziału w rynku, zabezpieczyć się przed konkurencją.							
Przed. 11	„Znaki zapytania”, które mogą zostać „gwiazdami”.		Strategia penetracji rynku.			Narastająca stabilność na rynku, coraz większa sprzedaż.	Umocnić pozycję na rynku, zwiększyć udziały.							Re > Ke

Pochodna 2, pochodna 1.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3.4. ujęto wskaźniki wykorzystywane w trakcie realizacji strategii. Są to najczęściej wskaźniki klasyczne, ujmowane także w stosowanych macierzach.

Tabela 3.4. Wskaźniki

Wskaźniki		
Przeds. 1	Udziały: wibratory 37,25%, zacieraczki 25,26%, szlifierki 14,36%. W roku 2000 nastąpił spadek sprzedaży o 18% , zysku o 70% i rentowności na wszystkich grupach produktowych oprócz przepychaczy, gdzie odnotowano czterokrotny wzrost w stosunku do roku poprzedniego.	Wskaźnik udziału w rynku (ADL) Wskaźnik zysku (BCG) Wskaźnik wielkości sprzedaży (BCG) Wskaźnik <i>TWR</i> (Hofer) Wskaźnik innowacyjności(GE)
Przeds. 2	Udział w sprzedaży kosmetyka biała (31,4%), perfumeria męska (21%), szampony (17,42%), perfumeria damska (15,85%) środki do pielęgnacji jamy ustnej (10%), preparaty słoneczne (3,11%), kosmetyka kolorowa (1,2%).	Wskaźnik udziału w sprzedaży (BCG) Wskaźnik przepływów finansowych (MA) Wskaźnik <i>ROE, Ke</i> (MA) Wskaźnik <i>TWR</i> (Hofer) Wskaźnik innowacyjności (GE)
Przeds. 3	Sprzedaż kurczaków zysk 90%. Udziały: kurczęta 58%, eksport 21%, indyki 7%. Eksport generował 60% zysku, a wyroby garmażeryjne i indyki około 20%. PKB w 2000 roku wynosił 2%.	Wskaźnik <i>ROE, Ke</i> (MA) Wskaźnik <i>TWR</i> (Hofer) Wskaźnik eksportu produktów Wskaźnik udziału na rynku (ADL) Wskaźnik wartości sprzedaży (BCG) Wskaźnik efektywności kampanii
Przeds. 5	$ROE > Ke$ – relatywny wzrost udziałów na rynku.	Wskaźnik <i>ROE, Ke</i> (MA) Wskaźnik innowacyjności (GE)
Przeds. 6	$ROE > Ke$ – relatywny wzrost udziału w rynku.	Wskaźnik <i>ROE, Ke</i> (MA) Wskaźnik innowacyjności (GE)
Przeds. 7	Udział w sprzedaży: grupa czerwieni (10,18%), grupa szarzeni (3,69%), fioletoów (3,58%), błękitów (3,29%), żółcieni (2,28%) zieleni (1,35%), czerni (1,40%) brązów (0,82%), bieli (0,66%) Pozycja konkurencyjna w 80% była mocna i stabilna, a tylko w 20% średnia.	Wskaźnik udziału w sprzedaży (BCG) Wskaźnik <i>TWR</i> (Hofer)
Przeds. 8	Udział przemysłu spoż.-chem. 11%. Około 5% to buty gumowo-włókninowe, buty robocze, wellingtony i buty rybackie.	Wskaźnik udziału w sprzedaży (BCG) Wskaźnik <i>TWR</i> (Hofer)
Przeds. 9	Udział w sprzedaży: grupa A (sprzedaż powyżej 18 tys. zł), grupa B (sprzedaż między 11 tys. a 18 tys. zł – „znaki zapytania”), grupa C (sprzedaż między 11 tys. a 18 tys. zł – „gwiazda”), grupy D i E (sprzedaż między 11 tys. a 18 tys. zł – „dojne krowy”), grupa F (sprzedaż między 8 tys. a 11 tys. zł – „gwiazda”), grupy G, H, I (sprzedaż między 8 tys. a 11 tys. zł – „dojne krowy”), grupa J (sprzedaż do 8 tys. zł – „znak zapytania”) grupa K (sprzedaż do 8 tys. zł – „psy”).	Wskaźnik udziału w sprzedaży (BCG) Wskaźnik <i>TWR</i> (Hofer)

		Wskaźniki
Przeds. 10	<p><i>TWR</i> wyrobów drobno rozdrobnionych wynosi 0,22 – jako jedyne są na polu „gwiazd”.</p> <p><i>TWR</i> wyrobów podrobowych wynosi 0,20 – zajmują pole „dojnych krów”.</p> <p>W grupie wędzonek i wyrobów grubo rozdrobnionych wartości <i>TWR</i> zmieniły się nieznacznie (kolejno 0,32 i 0,26), natomiast <i>TWR</i> wyrobów średnio rozdrobnionych i wyrobów podrobowych wzrosło do 0,51. Wyroby drobno rozdrobnione uzyskały mniejszy wynik niż dwa lata wcześniej (0,18), ale nadal zostały w polu „gwiazd”. W 2004 roku <i>TWR</i> wzrosło w każdej strefie produktowej. Najwyższy wynik uzyskały wyroby średnio rozdrobnione (0,69), zaraz po tej grupie pod względem wartości <i>TWR</i> uplasowała się grupa wyrobów grubo rozdrobnionych (0,63) i grupa wyrobów podrobowych (0,62). Wyroby drobno rozdrobnione miały wynik 0,57. Wędzonki uzyskały 0,40 w <i>TWR</i> i tak jak w reszcie grup produktów ich uplasowanie w macierzy nie zmieniło się.</p>	<p>Wskaźnik zysku (BCG)</p> <p>Wskaźnik <i>TWR</i> (Hofer)</p>
Przeds. 11	<i>ROE</i> > <i>Ke</i>	<p>Wskaźnik <i>ROE</i>, <i>Ke</i> (MA)</p> <p>Wskaźnik innowacyjności (GE)</p>

Źródło: opracowanie własne.

3.6. Analiza badań – etap drugi. Obecna sytuacja i ocena redefiniowanych strategii

3.6.1. Ocena współczesnej sytuacji strategicznej przedsiębiorstw

Poprzednio przedstawione zostały dokładne analizy portfelowe i część ogólnej charakterystyki badanych firm. Poniżej zaprezentowana jest obecna sytuacja tych firm.

Wprowadzenie – analizy aktualnych wyników

Dokonana z dzisiejszej perspektywy analiza i ocena tego okresu pozwalają uznać szereg przyjętych wcześniej rozwiązań za wzorcowe i klasyczne dla działań firm wkraczających na obecnie już poszerzony, europejski rynek. W przekonaniu autorki niniejszego opracowania rozmiary sukcesu osiągniętego przez firmę i praktycznie zweryfikowane koncepcje w pełni uzasadniają celowość ich przedstawienia. Uważa ona też, że szereg szczegółowych rozwiązań ma znamiona rozwiązań innowacyjnych, wartych rozpropagowania. Strategia wzrostu powinna być naturalną strategią przedsiębiorstwa, ponieważ taki najczęściej jest nadrzędny cel każdej organizacji. Obecnie większość ważnych firm na świecie deklaruje, że tym nadrzędnym celem jest maksymalizacja wartości.

Podrozdział ten zawiera studia przypadków oferujące ponowne spojrzenie (ocenę) na poglądy związane z projektem MFTI. Daje on możliwość badania strategii

marketingowych. Czego na temat przyczyn i skutków decyzji marketingowych możemy dowiedzieć się i czego powinniśmy się dowiedzieć dzięki interfejsowi MFT przejawiającemu się najbardziej w macierzach portfelowych? Mówimy obecnie o zarządzaniu firmą portfelową, realizującą zarówno strategię na rynkach realnych, jak i wirtualnych. Stąd też możemy powiedzieć o wskaźnikach przedstawiających efektywność działań marketingowych tak on-, jak i offline.

W świetle tych zmian oraz po upływie dekady należy na nowo spojrzeć na niektóre koncepcje i osiągnięcia projektu MFTI. Upłynęło wystarczająco dużo czasu, aby krytycznie zrecenzować obserwacje, innowacyjne rozwiązania i niewyjaśnione dotąd kwestie badane właśnie w MFTI.

Rozwój nowego myślenia strategicznego, ekonometrycznych metod i fundamentalne zmiany w technologii i naturze rywalizacji także określają to badanie i analizy jako bardzo ważne.

Przedsiębiorstwa

Badania przeprowadzane na początku roku 2003 oraz analizy firm, które odniosły sukces, i ich bardziej opisowe powtórzenia po piętnastu latach ukazują dynamiczny rozwój tych firm. Niestety, nie mają takiej bazy danych jak te pierwsze, ale także dostarczają ważnych informacji.

Studia przypadków – obecna sytuacja rynkowa i strategiczna

Przedsiębiorstwo 1

Przedsiębiorstwo 1 zostało wykreślone z rejestru przedsiębiorców 19 lutego 2009 roku. Branża części i naprawy maszyn budowlanych to dziedzina, w której prowadziło swoją działalność 58 lat. Przeważająca branża to maszyny konstrukcyjne i budowlane, które wyparła konkurencja. Ponadto przedsiębiorstwo to nie prowadziło dokładnych analiz popytu na rynku, nie wykorzystywało również nowoczesnych technologii informatycznych w prowadzeniu działalności.

Przedsiębiorstwo 2

W latach dziewięćdziesiątych firma wprowadziła innowacyjne serie produktów opartych na polskich ziołach, które zostały znakomicie przyjęte przez konsumentów w kraju i za granicą, stając się wizytówką firmy. Wysoka jakość i skuteczność produkowanych wyrobów stały się priorytetowym celem firmy. Oryginalne receptury kosmetyków chronione były patentami, a produkty powstawały we własnym laboratorium badawczym. Firma prowadziła sprzedaż na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych, między innymi w Rosji, Rumunii, Wielkiej Brytanii, na Ukrainie, Białorusi i w Niemczech. Z zestawienia stanu posiadania akcji firmy przez akcjonariuszy na 15.11.2012 roku wynika, że jedynym akcjonariu-

szem było TZMO SA, posiadając 100% udziału w kapitale zakładowym. W styczniu 2013 roku na wniosek spółki Komisja Nadzoru Finansowego wyraziła zgodę na zniesienie dematerializacji akcji i tym samym przedsiębiorstwo 2 utraciło status spółki publicznej. W 2015 roku firma zmieniła lokalizację i połączyła wszystkie działy w podlódzkiej miejscowości. Firma większość produktów (około 98%) sprzedaje w kraju. Niewielka ilość jej wyrobów sprzedawana za granicę trafia na Wschód. Przedsiębiorstwo posiada dwa sklepy firmowe, sklep online oraz dystrybuje swoje wyroby w przeważającej części w drogerii Rossmann. Ponadto prowadzony jest blog, a strona internetowa prężnie się rozwija. Wprowadzono nowe linie produktowe, firma uczestniczy także w aktualnych działaniach promocyjnych i targowych w branży.

Firma jest producentem wyrobów kosmetyczno-perfumeryjnych sprzedawanych na rynku krajowym oraz na rynkach zagranicznych przez sieć dystrybucji TZMO SA. Obecnie znajduje się w sprzedaży ponad 150 wyrobów. Jest to niezwykle bogata gama produktów kosmetyczno-perfumeryjnych, skierowana do szerokiego grona odbiorców. W ofercie firmy znajdują się produkty przeznaczone dla kobiet, mężczyzn, dzieci, osób młodych i dojrzałych, klientów o skromnym budżecie domowym, jak również osób mających wyższe dochody. Kosmetyki firmy są znakomite jakościowo, oryginalne, odpowiadające najnowszym osiągnięciom z dziedziny kosmologii, a jednocześnie przystępne cenowo dla polskiego klienta. Firma stara się zaspokajać potrzeby i gusta swoich odbiorców, stąd tak bogaty i zróżnicowany asortyment. Wszystkie produkty oferowane przez spółkę łączą w sobie sprawdzone naturalne składniki oraz nowoczesne technologie.

Firma stara się osiągnąć przewagę przez:

- 1) wdrożenie stałej wysokiej jakości wyrobów, między innymi przez stosowanie systemu zarządzania i zapewnienia jakości ISO 9001,
- 2) stałe unowocześnianie oferty produkowanej oraz jej rozszerzanie,
- 3) utworzenie w pełni profesjonalnej sieci handlowej, opartej na systemie dystrybucji budowanym na bazie kontaktów z wielkimi odbiorcami hurtowymi oraz na własnej sieci hurtowej i sklepach firmowych,
- 4) wdrożenie systemu sektorowych badań rynkowych i „śledzenie” konkurencji.

Misja, wizja, cele

Firma spełnia życzenia i marzenia kolejnego pokolenia Polaków, sumiennie dotrzymując zobowiązań wobec swoich klientów. Wizją jest zdominowanie rynku krajowego oraz zajęcie znaczącej pozycji na rynkach Rosji, Ukrainy, Białorusi, Litwy i innych krajów byłego Związku Radzieckiego.

Strategicznym celem spółki jest zwiększanie wolumenu sprzedaży, który wpłynąłby na pozyskanie środków przeznaczanych na wprowadzanie nowych produktów i ich profesjonalne promowanie.

Analizując portfel produkcji spółki, można ją zaliczyć do grupy tak zwanych psów. Są to produkty, które mają mały udział w rynku, jest to najmniej pożądana sytuacja rynkowa. Mają one ogólnie słabą pozycję kosztową. Produkty te nie przynoszą nadwyżki finansowej. W I półroczu 2012 roku przychody ze sprzedaży produktów wyniosły 12 966 000 zł, co oznacza spadek w stosunku do roku poprzedniego o 4,6% (13 596 000 zł). Spółka zanotowała stratę na sprzedaży w wysokości 207 000 zł, natomiast w I półroczu 2011 roku wyniosła ona 140 000 zł.

Macierz GE

Ocena pozycji konkurencyjnej firmy w danym sektorze jest wielowymiarowa. Mimo że firma nie jest czołowym producentem kosmetyków, to jednak znajduje się praktycznie w samym centrum macierzy, z czego wynika, iż ma przeciętną pozycję. Z macierzy wynika, że trendy produktu idą w dobrym kierunku, dlatego firma powinna skupić się na inwestycjach w segmentach, gdzie stopa zysku jest zadowalająca, a ryzyko relatywnie niskie.

Strategia Ansoffa

Z punktu widzenia relacji zachodzących między rynkiem a produktem firmy w strategiach Ansoff przedsiębiorstwo zajmuje pozycję „strategia rozwoju produktu”. Firma oferuje produkty zmodernizowane lub nowe na dotychczasowych rynkach. Strategia rozwoju produktu wymaga większego lub mniejszego zaangażowania nakładów kapitałowych.

Strategia marki

Producent pod swoją marką wprowadza nowe produkty tego samego typu, dodając im nowe zapachy, kształty i opakowania.

Strategia ceny

Firma zajmuje pozycję „strategia wolnej penetracji”. Z raportu firmy wynika, że zmniejsza się zainteresowanie wyrobem, spada wielkość sprzedaży, a także zmniejszają się zyski spółki. Firma stosuje niskie ceny produktów oraz niskie nakłady na promocję. Przedsiębiorstwo osiąga zyski w długim okresie.

Strategia specjalistów rynkowych – firma obsługuje małe segmenty, dostosowuje produkty do potrzeb konsumentów bez zmiany rynków.

Obecnie przedsiębiorstwo 2 realizuje hybrydowe strategie marketingowe on- i offline.

Przedsiębiorstwo 3

W 1992 roku przedsiębiorstwo sprywatyzowało się i przekształciło w spółkę akcyjną. Właścicielami zakładu stało się 299 pracowników i 56 hodowców drobiu. Powołana została pierwsza rada nadzorcza oraz pierwszy zarząd spółki. Rok później powstały pierwsze sklepy i hurtownie firmowe. Wzrastała produkcja garmazeryjna. Do 1996 roku trwała intensywna modernizacja firmy. Oddane zostały: nowy budynek gar-

mażu i chłodnia składowa. Rozpoczęła się komputeryzacja zakładu. Nowe linie produkcyjne umożliwiły wzrost wydajności na pracownika do ponad 21 tys. kg/rok.

W 1999 roku nastąpił zakup Centrum Dystrybucyjnego w Sławnie, obejmującego zakład przetwórczy i sieć dystrybucji. Do firmy przystąpiła Wytwórnia Pasz w Golubiu Dobrzyniu. Po tych wydarzeniach firma zainstalowała najnowocześniejszy na świecie system transportu i rozładunku drobiu żywego firmy Stork GP. W 2002 roku firma jako pierwsza firma drobiarska w Polsce uzyskała certyfikat systemu zarządzania jakością ISO 9001/2000 przyznany przez niemiecką firmę TÜV SÜD Deutschland. Dwa lata później firma przeszła (z pozytywnym skutkiem) audyt certyfikujący Bureau Veritas Quality International Polska Sp. z o.o. na spełnienie wymagań na poziomie wyższym według międzynarodowych standardów żywności International Food Standard (IFS) oraz British Retail Consortium (BRC). W latach 2005–2007 firma zakupiła ферmy drobiu w Sławnie i Kwilnie oraz była Wytwórną Pasz w Klimontowie.

Misja i cele

Firmie zależy na jak najlepszych kontaktach z odbiorcami. Przedsiębiorstwo stara się dbać o to, by nie były one bezosobowe i każdy traktowany był indywidualnie. Dialog z partnerami handlowymi prowadzony jest obustronnie i przynosi wymierne korzyści, o czym świadczy nieustający wzrost produkcji i sprzedaży.

Grupy produktów

Aktualnie działalność gospodarcza firmy rozwija się w kilku powiązanych ze sobą obszarach produkcyjnych:

- 1) produkcji piskląt kurzych i gęsich,
- 2) hodowli brojlerów,
- 3) uboju i przetwórstwie drobiu,
- 4) produkcji wyrobów garmażeryjnych, wędlin i wędzonek z drobiu,
- 5) eksporcie drobiu i pierza gęsiego.

Strategia dystrybucji intensywnej

Firma oferuje produkty w wielu punktach sprzedaży. Jedną z mocnych stron firmy jest dobrze zorganizowany system dystrybucji, który stanowią: sieć własnych hurtowni i sklepów firmowych, wielkie sieci handlowe, odbiorcy indywidualni, dystrybutorzy i hurtownie w całej Polsce, sprzedaż do krajów Unii Europejskiej, eksport do Szwajcarii, Federacji Rosyjskiej i krajów Dalekiego Wschodu.

Satysfakcja klienta jest nadrzędnym celem firmy, dlatego stale doskonali ona jakość swoich produktów, wprowadza nowe systemy zarządzania oraz wdraża najnowsze technologie. Utrzymanie wysokiego standardu zdrowotnego produkowanych wyrobów jest możliwe dzięki wdrożeniu i utrzymaniu systemów zapewniających spełnienie ustalonych wymagań jakościowych. Przedsiębiorstwo posiada pełną integrację produkcji umożliwiającą identyfikację i kontrolę produktu na każdym etapie

jego wytwarzania. Jako producent żywności zapewnia bezpieczeństwo i wymagany, powtarzalny poziom jakości wyrobu gotowego oraz zgodność wyrobu z prawem żywnościowym.

Utrzymanie wysokiego standardu zdrowotnego produkowanych wyrobów jest możliwe dzięki wdrożeniu i utrzymaniu systemów zapewniających spełnienie ustalonych wymagań jakościowych.

Przedsiębiorstwo 4

Brak informacji o działalności firmy, ponieważ została ona wykreślona z rejestru przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwo 5

Była to pierwsza w Polsce fabryka czekolady. Firma producenta wyrobów czekoladowych znajduje się w Warszawie. Marka ma ponad 160-letnią tradycję i doświadczenie w produkcji czekolady w Polsce. Dzisiaj to także marka najwyższej reputacji oraz najwyższego zaufania społecznego, najchętniej rekomendowana przez konsumentów.

Firma jest liderem na rynku wyrobów czekoladowych z blisko 15-procentowym udziałem w rynku oraz dominującą pozycją pianek ptasie mleczko. Firma zatrudnia ponad tysiąc pracowników, z czego dwustu reprezentuje zespół sprzedaży. Od 8 września 2010 roku firma jest częścią japońskiej Grupy Lotte. Nowy właściciel widzi ogromny potencjał do rozwoju firmy nie tylko w Polsce, ale także poza granicami kraju, przede wszystkim w Europie Środkowo-Wschodniej. Mimo różnych zmian własnościowych na przestrzeni lat firma nie traci swojej tożsamości.

Misja i cele

Firma kieruje się zasadami odpowiedzialności korporacyjnej i zrównoważonego rozwoju. W swojej działalności troskę o lepsze dziś stara się łączyć z troską o lepsze jutro. Wierzy, że gwarantem długofalowego powodzenia jej działań jest uwzględnienie wyzwań ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Dlatego też wspiera koncepcję zrównoważonego rozwoju i wdraża ją w wielu aspektach planowania korporacyjnego.

Strategia jednej marki rodzinnej

Firma w odniesieniu do wszystkich swoich produktów stosuje tę strategię. Jest to korzystne z punktu widzenia producenta, który oferuje wyroby o podobnych cechach i jakości. Logo firmy jest dobrze wyeksponowane na opakowaniach i materiałach reklamowych, co zapewnia rozpoznawalność marki i ułatwia nawiązywanie kontaktów z dystrybutorami.

Produkty firmy

Firma posiada bardzo bogaty i szeroki asortyment produktów. Można je podzielić na kilka grup:

- 1) czekolady, czekolady z dodatkami, czekolady nadziewane,
- 2) batony, wafelki, wafle, bombonierki, cukierki czekoladowe,
- 3) ptasie mleczko, landryny, cukierki miętowe, lodowe,
- 4) chałka o różnych smakach, sezamki,
- 5) Czekochrupki, Czekotubki, Hops!Miśki, Hops!Cola.

Strategia dystrybucji

Strategia dystrybucji zakłada podział kraju na siedem regionów. Około 24% produkcji kierowane jest za granicę. Główne kierunki eksportu to Rosja, Rumunia, USA. Duże nadzieje spółka wiąże ze sprzedażą na rynek byłych krajów WNP, Czech i Niemiec. Bardzo ważną rolę odgrywa tu sieć pijalni czekolady. Pijalnie urządzone są w stylu przypominającym czasy założyciela firmy.

Strategia cenowa – umiarkowana

Zgodnie z zasadami marketingu firma czerpie zyski ze swoich „dojnych krów” (ptasie mleczko, mieszanka cukierków i torciki wafłowe) i dzięki temu ciągle się rozwija i zawsze ma w zanadrzu jakąś „gwiazdę”. Przyszłość firmy to przede wszystkim dbanie o dotychczasowy dorobek i wizerunek marki oraz ciągle poszerzanie asortymentu o dalsze specjały czekoladowe. Jednym z przykładów dbałości o wizerunek było otworzenie pijalni czekolady.

Strategie według Ansoffa

Strategia rozwoju produktu polega na oferowaniu na dotychczasowych rynkach nowych lub zmodernizowanych produktów (rozwój produktu i dywersyfikacja pijalni czekolady).

Macierz GE

Strefie A odpowiada strategia wzrostu, zgodnie z którą przedsiębiorstwo powinno rozwijać produkty w tej strefie i inwestować w nie.

Strategia konkurencji według Portera – strategia zróżnicowania

Strategia liderów rynkowych – firma cechując się wysoką pozycją na rynku o dużych udziałach i zyskach.

Firma utrzymuje i rozwija swoją pozycję dominującą na rynku słodczy, stąd też stosuje strategię offline (szczególnie rozwój rynków) i online (bardzo nowoczesna, aktualna strona w różnych językach).

Przedsiębiorstwo 6

Łódzkie fabryki firmy to największe centrum produkcyjne spółki w Polsce. Jest też jednym z największych i najważniejszych na świecie producentów transformatorów dystrybucyjnych, transformatorów mocy, elementów izolacyjnych do transformatorów mocy oraz komponentów transformatorowych. Produkty z łódzkiej fabryki trafiają na rynki kilkudziesięciu krajów świata, a kadra inżynieryjno-techniczna stanowi elitę w swoim zawodzie. Pod jednym dachem, w trzech zakładach, powsta-

ją transformatory mocy do 570 MVA i napięciu do 400 kV oraz olejowe transformatory dystrybucyjne o mocy od 15 do 2500 kVA. Wparciem dla nich jest Zakład Produkcji Elementów Izolacyjnych, który dostarcza prefabrykaty do wszystkich fabryk transformatorów mocy w Europie. W 2014 roku dołączyła do nich nowa fabryka – komponentów do transformatorów. Kosztem 25 mln dolarów powstał kolejny zakład, dzięki któremu Łódź stała się jednym z największych na świecie centrów wytwórczych transformatorów i komponentów transformatorowych. Docelowo w nowym zakładzie miało pracować 140 osób, a swoją produkcją fabryka miała wspierać wszystkich producentów transformatorów w regionie.

Dzisiaj spółka jest ważną częścią polskiej gospodarki, współtworząc od ponad 20 lat rodzimą elektroenergetykę i automatykę. Każdego dnia wypełnia własne marketingowe przesłanie, więc jakość, precyzja wykonania i zaawansowanie technologiczne mają swoje odzwierciedlenie w codziennej rzeczywistości. Firma nie zapomina również o społecznej odpowiedzialności biznesu i własnym przykładem promuje ideę zrównoważonego rozwoju, który harmonijnie spleta ze sobą trzy wymiary środowiska: ekonomiczny, ekologiczny i społeczny. Przedsiębiorstwo to przede wszystkim potężny zespół ludzi. W Polsce w zakładach i biurach firmy zatrudnienie znajduje ponad 3000 osób. Na całym świecie – w ponad 100 krajach – ponad 145 tysięcy. Fakt, że spółka jest organizacją globalną, stwarza wyjątkową okazję pracy w środowisku międzynarodowym. Otwiera przed młodymi, żądnymi wiedzy i doświadczeń inżynierami olbrzymią szansę rozwijania umiejętności nie tylko w polskich fabrykach, ale także w oddziałach w innych krajach Europy i świata. Ta swoista globalizacja powoduje również, że warunki pracy, bezpieczeństwo, opieka socjalna czy możliwości rozwoju młodych pracowników są na całym świecie organizowane według podobnych zasad. Wzorem do tworzenia wewnętrznych regulaminów firmy są najlepsze światowe regulacje prawne, obowiązujące w krajach najlepiej rozwiniętych.

W 1997 roku przedsiębiorstwo 6 uruchomiło w Krakowie centrum badawcze, które jest obecnie jedną z siedmiu takich jednostek badawczo-rozwojowych firmy na świecie. W Krakowie powstało też Globalne Centrum Usług Wspólnych, które zatrudnia około 2000 osób.

Przez ponad 25 lat obecności w Polsce firma zrealizowała setki projektów dla sieci przesyłowych i rozdzielczych, kluczowych dla funkcjonowania polskiego systemu elektroenergetycznego, w tym budowę dwóch łączy HVDC.

Brała aktywny udział w modernizacji prawie wszystkich elektrowni w Polsce, remontując systemy sterowania, turbiny oraz generatory. Wybudowała ponad 110 stacji elektroenergetycznych i dostarczyła około 1000 transformatorów mocy, ponad 100 tysięcy transformatorów rozdzielczych oraz znaczną ilość aparatury elektroenergetycznej wysokich, średnich i niskich napięć.

Jednym z kluczowych obszarów działania firmy w Polsce, obok energetyki i przemysłu, jest sektor transportu oraz infrastruktury.

Przykładem są dostawy od początku lat dziewięćdziesiątych systemów sterowania, zabezpieczeń oraz zasilania dla kolejnictwa – komputerowe systemy sterowania ruchem EBILOCK, zespoły prostownikowe, przekształtniki trakcyjne dla tabo-ru kolejowego, stacje zasilające trakcję elektryczną.

Firma jest też liczącym się dostawcą systemów automatyki budynkowej KNX, które integrując oświetlenie, klimatyzację, wentylację oraz systemy alarmowe, w istotny sposób wpływają na duże oszczędności w zużyciu energii oraz zwiększenie bezpieczeństwa użytkowników.

Firma wspiera klientów przemysłowych, zwiększając ich produktywność i jednocześnie zmniejszając wpływ na środowisko.

Systemy zasilania zapewniają niezawodne dostawy energii elektrycznej. Nowoczesne systemy sterowania instalowane w cementowniach, zakładach papierniczych czy hutach zwiększają bezpieczeństwo, produktywność i jakość, zmniejszając jednocześnie koszty produkcji.

Coraz więcej zakładów przemysłowych poszukuje możliwości rozwoju przez robotyzację produkcji. Przez 25 lat przedsiębiorstwo 6 dostarczyło prawie 2500 robotów oraz systemów zrobotyzowanych dla wielu zakładów przemysłowych.

Centrum Rozwoju Oprogramowania (SDC)

SDC oferuje systemy oprogramowania wspierające automatyzację w przemyśle i energetyce w takich obszarach jak energetyka wytwórcza, dystrybucja energii elektrycznej, przemysł morski, porty, produkcja dyskretna oraz przemysł spożywczy.

SDC dostarcza specjalistyczne oprogramowanie do:

- 1) zarządzania procesami produkcyjnymi,
- 2) diagnostyki i monitoringu urządzeń,
- 3) predykcji cen energii oraz produktywności,
- 4) monitorowania i predykcji stanu zasobów – IoTSP,
- 5) monitorowania bezpiecznych i niezawodnych sieci energetycznych.

Firma chce być globalnie rozpoznawalnym centrum badawczo-rozwojowym w zakresie oprogramowania, oferującym najnowocześniejsze rozwiązania dla rynku energii elektrycznej oraz przemysłów automatyki procesowej na świecie.

Misja i wizja firmy

Firma stała się dobrze znana nie tylko ze względu na swoją działalność podstawową, ale także z uwagi na sposób, w jaki ją prowadzi. Opowiada się za wczesnym dostrzeżeniem potrzeby zmian i umiejętnym ich przeprowadzeniem, odważnie poszukując nowych możliwości rozwoju. Przekształcając firmę w ukierunkowaną na klienta, dokonano przeglądu wizji i misji. Podstawowe wartości – otwartość, zaangażowanie, odpowiedzialność, uczciwość – pozostały niezmiennie. Firma zdaje so-

bie jednak sprawę, że kierunek, w którym przebiegają wysiłki, musi być stale modyfikowany, kontrolowany, aktualizowany i dostosowywany do stale zmieniającego się otoczenia. Firma ufa w potęgę procesu tworzenia wartości i poszukiwania sposobów dostarczenia korzyści wszystkim partnerom, z którymi współpracuje.

Przewidywanie i plany na 2020 to wzrost przychodów o 4–7%.

Firma działa w segmentach sektora publicznego (46% obrotów), przemysłu (40% obrotów) oraz transportu i infrastruktury (14%).

Marketing mix

Firma oferuje swoim klientom kompletny pakiet produktowo-serwisowy w dziedzinie energetyki i automatyki, zapewniając im satysfakcję przez cały okres użytkowania danego produktu. Firma stara się, by produkty były najwyższej jakości przy przystępnej cenie. Posiada własną stronę internetową, reklamuje się także w prasie.

Firma jest wiodącym dostawcą produktów i rozwiązań dla segmentu dystrybucji gazu. Posiada duże doświadczenie, oferuje globalne możliwości i koncentruje się na efektywnych, bezpiecznych i zyskownych operacjach dla swoich klientów. Firma ma doświadczenie w dostarczaniu rozwiązań z automatyki oraz rozwiązań elektrycznych, oferuje projekt koncepcyjny aż po szczegółową implementację i uruchomienie systemu SCADA, automatyki do bramy miejskiej i dużych odbiorców, systemów rozliczeniowych i systemów pomiarowych, oprzyrządowania i systemów analitycznych, systemów telekomunikacyjnych, systemów dystrybucji zasilania i systemów napędowych. Firma posiada na całym świecie centra zlokalizowane w ponad 40 krajach, w których pracuje ponad 4500 dedykowanych inżynierów i kierowników projektów.

Macierz Ansoffa

Strategia dywersyfikacji klasycznej – firma nastawiona jest głównie na zwiększenie sprzedaży dotychczasowego produktu dotychczasowym nabywcom przez skupienie się na rentownych obszarach, bezwzględnym wykonaniu zadań i współpracy biznesowej. W kolejnym okresie firma chce uzyskać wzrost przez przesunięcie środka ciężkości w kierunku rynków końcowych, zwiększenie konkurencyjności i obniżenie ryzyka w modelach biznesowych.

Strategia lidera – firma jest światowym liderem z zakresu technologii dla energetyki i automatyki. Ma duży udział w rynku. Jako lider decyduje o rozwoju całego rynku. Dąży do powiększania rynku i wielkości sprzedaży przez wywołanie u konsumentów nowych potrzeb, pozyskanie nowych użytkowników i zwiększenie dotychczasowego popytu. Firma wywiera naciski na pośredników, by nie współpracowali z zagrażającymi im uczestnikami rynku.

Strategia ekspansji – rynek, na którym działa firma jest rynkiem bardzo atrakcyjnym, przynoszącym ogromne zyski. Firma ma ustabilizowaną pozycję rynkową i stara się ją podnosić. Jest nastawiona na wzrost 4–7% podstawy rocznie, szybszy

od prognoz wzrostu PKB i rynku. Strategia opiera się na wiodącym przywództwie energetyki i automatyki portfela, które będą zarządzane w swoich jednostkach biznesowych przez pięć jednostek organizacyjnych.

Strategia ekspansywna – firma kładzie nacisk na podniesienie wydajności i jakości oferowanych towarów i usług oraz wzmacnia pozycję na rynku i chce utrzymać przewagę konkurencyjną.

Strategia czerwonego oceanu – rynek, na którym działa firma, jest niezwykle dochodowy. W roku 2012 zysk firmy wyniósł 87 041 tys. zł. Według listy 500 „Polityki” w przemyśle elektrotechnicznym zajmuje ona jedenaste miejsce.

Firma stosuje regułę, w której stara się wyróżnić technologią produktów i ich innowacyjnością (skupiając się na technologiach z zakresu energetyki i automatyki). Kilkutysięczna grupa naukowców zatrudniona jest w siedmiu centrach badawczych zlokalizowanych w Europie, Azji i Ameryce oraz dwóch laboratoriach ukierunkowanych na energetykę i automatykę. Placówki te współpracują z ponad siedemdziesięcioma uczelniami wyższymi, prowadząc wspólnie liczne prace badawcze. Dbają one o to, by ulepszać „stare” technologie i tworzyć nowe. Nowatorskie rozwiązania, których inicjatorem są naukowcy krakowskiego centrum badawczego, wpływają na zwiększenie wydajności oraz ciągłą poprawę jakości wyrobów firmy.

Zaangażowanie firmy w prace badawcze jest doceniane. W roku 2008 firma zajęła drugie miejsce w Rankingu Najbardziej Innowacyjnych Firm w Polsce, publikowanym przez Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, BRE Bank, „Gazetę Prawną” i Dun & Bradstreet, a także jedenastą pozycję wśród stu najnowocześniejszych przedsiębiorstw w Polsce, według dziennika „Rzeczpospolita”.

Strategie wirtualne – strona internetowa firmy jest bardzo dobrze zaprojektowana i rozbudowana. Dostarcza wiele cennych informacji. Użytkownicy i klienci firmy zawsze mogą znaleźć aktualne informacje, nawet te, które się często zmieniają. Firma umieszcza na swojej stronie komplet ofert produktów i usług w dziedzinie energetyki i automatyki. Dzięki temu nie zaistnieje sytuacja, w której oferowane produkty nie są już produkowane. Celem jest stała satysfakcja klienta. Na stronie zamieszczone są artykuły branżowe, porady dla klientów, zdjęcia firmy, informacje o nagrodach, wyróżnieniach – to wszystko tworzy grupę użytkowników regularnie odwiedzających stronę, ale również bardzo na tym korzysta wizerunek firmy.

Firma realizuje strategie hybrydowe.

Przedsiębiorstwo 7

Rozwój rdzennie polskiej firmy, osiągnięty na początku lat dziewięćdziesiątych, w połączeniu ze wzrostem obrotów oraz stale rosnącą liczbą klientów, spowodował zwiększenie potrzeb inwestycyjnych firmy. Aby dostarczyć nowych technologii, za-

rząd firmy zdecydował o powiększeniu kapitału, wprowadzając w 1997 roku nowego partnera.

W latach 2003–2004 przeprowadzono kompleksową renowację biura, laboratorium, hali produkcyjnej oraz magazynowej. Pod koniec 2005 roku w wyniku zmiany struktury organizacyjnej spółki zostało utworzone Biuro Obsługi Klienta. Firma nie spoczęła na laurach – w latach 2006–2007 zdobyła nowe tytuły i nagrody. We wrześniu przedsiębiorstwo 7 zostało właścicielem 100% udziałów firmy i częścią grupy skupiającej ponad pięćdziesiąt firm na całym świecie. Obecnie działa za pośrednictwem trzech spółek, należących w 100% do grupy kapitałowej, działających w czterech miastach w Polsce: Warszawie, Łodzi, Gdańsku i Konstantynowie Łódzkim.

Firma, a obecnie spółka, zajmuje się produkcją środków barwiących do plastików oraz świadczeniem usług na rzecz innych spółek z grupy przez Centrum Usług Wspólnych z siedzibą w Łodzi.

Misja

Firma, jako wiodący polski wytwórca i dostawca kolorowych koncentratów i środków pomocniczych dla rynku tworzyw sztucznych, jest zaangażowana w dostarczanie klientom wysokiej jakości innowacyjnych produktów, wspierając ich doradztwem technicznym i unikalnymi rozwiązaniami indywidualnymi. Firma dąży do spełnienia złożonych wymagań, nie tylko oferując godną zaufania obsługę i serwis, lecz także utrzymując najwyższe standardy etyczne w kontaktach ze swoimi odbiorcami, dostawcami i pracownikami.

Cele

Nadrzędnym celem jest zaspokojenie potrzeb wszystkich klientów przez dążenie do jak najlepszego spełnienia ich wymagań i oczekiwań oraz zapewnienie im korzystnych warunków współpracy.

Wizja

„Dostarczać więcej” – istotą dążeń firmy jest oferowanie więcej niż inni.

„Rozwijać się” – firma działa od wielu lat na konkurencyjnym rynku, dlatego mając doświadczenie w tym obszarze, chce wciąż rozwijać swoją ofertę adekwatnie do innowacyjnych trendów rynkowych.

„Być konkurencyjnym” – firma stale „podnosi poprzeczkę” i kieruje się zasadą „chcieć to móc”; stara się być konkurencyjną, dąży do stałego rozwoju.

Produkty

Firma zajmuje się:

- 1) produkcją koncentratów pigmentowych i środków pomocniczych do tworzyw sztucznych (PE, PP, PS, ABS i innych),
- 2) sprzedażą koncentratów pigmentowych i środków pomocniczych firmy (do wszystkich rodzajów tworzyw),

3) doborem koloru według otrzymanego wzorca lub na podstawie katalogów RAL, Pantone.

Firma działa w czterech podstawowych obszarach: chemia użytkowa, kataliza i energia, zasoby naturalne oraz tworzywa sztuczne. Strategia firmy oparta jest na pięciu filarach: koncentrowaniu się na innowacyjności przez prowadzone badania i rozwój, podnoszeniu wartości przez zrównoważony rozwój, zarządzaniu strukturą portfela biznesowego, zintensyfikowaniu wzrostu i zwiększaniu rentowności sprzedaży.

Strategie firmy

Spółka jest częścią grupy kapitałowej, która koncentruje się na tworzeniu wartości, inwestując w przyszłą rentowność i zrównoważony wzrost na podstawie czterech strategicznych filarów:

- 1) zwiększenie zyskowności,
- 2) innowacyjność oraz badania i rozwój,
- 3) dynamiczny wzrost na rynkach wschodzących,
- 4) optymalizacja portfolio przez komplementarne przejmowania firm lub wycofywanie się z inwestycji.

Firma wprowadza na rynek ponad tysiąc nowych produktów rocznie (można je znaleźć w produktach renomowanych firm polskich i zagranicznych), głównie dla przemysłu opakowań do kosmetyków i żywności, a także dla przemysłu gospodarstwa domowego, budownictwa, motoryzacyjnego i elektronicznego. W ostatnich latach odnotowała świetne stopy wzrostu na rynku krajowym i zamierza wykorzystać ten sprawdzony model obsługi klientów również poza Polską.

Strategia marki mieszanej

Występuje kompromis między markami producenta a markami prywatnymi – produkuje i sprzedaje produkty zarówno pod swoją nazwą pierwotną, jak i nazwą grupy kapitałowej.

Strategia produktów firmy

W zależności od typu konsumentów produkty firmy to produkty przemysłowe (produkty nabywane przez osoby i firmy w celu dalszego przetwarzania lub do wykorzystania w działalności gospodarczej). Firma oferuje zróżnicowany portfel produktów. Ich asortyment stanowi łącznie różnorodną kolekcję tysięcy produktów. Przedsiębiorstwo wydłuża dotychczasowe linie produktów, oferując pełniejszy asortyment.

Strategia cenowa

Firma prowadzi strategię cen umiarkowanych (konsultanci opracowują ofertę cenową uwzględniającą przewidywaną wielkość zamówienia oraz uzgodniony termin płatności i warunki transportu). Są też obniżki cenowe, tak zwane wyprzedaże końcówek partii.

Macierz ekspansji produkt/rynek (macierz Ansoffa)

Firma może się rozwijać przez penetrację rynku i rozwój produktów. Oferuje wciąż powiększającą się paletę kolorów, posiada kanał dystrybucji „bezpośrednio do klienta”, czyli własny sklep, stronę internetową i infolinię telefoniczną. Wprowadziła akcję wyprzedaży końcówek partii – to jedyna taka okazja dla klientów, aby zakupić koncentrat barwiący takiej jakości w tak niskiej cenie. Wprowadza na rynek ponad tysiąc nowych produktów rocznie, a nowa inwestycja na terenie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej pozwoli jeszcze na zwiększenie produkcji koncentratów barwiących. Umożliwi to firmie – za pośrednictwem filii w Polsce – obsługiwać klientów w Europie Środkowej i Wschodniej w zakresie produktów wysokiej jakości.

Strategiczne jednostki biznesowe w kontekście wskaźnika wzrostu rynku oraz ich względnego udziału w rynku klasyfikowane są jako „gwiazdy” (produkty, które przynoszą szybki wzrost, potrzebują dużych inwestycji finansowych, które pokryją szybkie tempo wzrostu) i „dojne krowy” (produkty, które rozwijają się wolno, ale mają duży udział w rynku światowym, są źródłem dużego kapitału – można je znaleźć w produktach renomowanych firm polskich i zagranicznych) i pozwalają firmie na wsparcie innych SJB, które tych inwestycji potrzebują (produkty wprowadzane).

Strategia lidera rynku

Przedsiębiorstwo posiada duży udział na rynku, a także wysoki wzrost rynku. Firma stosuje strategię hybrydową.

Strategia pięciu filarów

Firma realizuje strategię pięciu filarów, opartą na zwiększeniu wydajności. Realizacja celów finansowych i zapewnienie trwałego sukcesu następują przez pięć etapów:

- 1) koncentrację na innowacjach przez działalność badawczo-rozwojową,
- 2) tworzenie wartości dzięki zrównoważonemu rozwojowi,
- 3) zmianę struktury portfela,
- 4) wzmocnienie wzrostu,
- 5) zwiększenie rentowności.

Firma wdrożyła strategię w trzech etapach:

- 1) od 2009 do 2011 roku miała miejsce rozległa restrukturyzacja;
- 2) od 2010 roku nastąpiło powiązanie inicjatyw Operational Excellence (poprawa wydajności we wszystkich obszarach działalności), Innovation Excellence (ugruntowanie pozycji firmy jako globalnego lidera w zakresie innowacji w branży chemii specjalistycznej), Commercial Excellence (optymalizacja procesów sprzedaży i marketingu) i People Excellence (wzmocnienie kompetencji pracowników firmy w celu efektywnego zarządzania wydajnością firmy) – jest ono kluczem do sukcesu; w skład tego wchodzi: dyscyplina kosztowa w całym przedsiębiorstwie, efektywne świadczenie usług biznesowych, unikanie kosz-

tów rezydualnych związanych z dezinwestycjami oraz inwestycje w innowacje i projekty inwestycyjne;

3) od 2011 roku postawiono na zyskowy wzrost.

Priorytetem dla firmy było podążanie ścieżką zyskowego wzrostu z naciskiem na wydajność (wzmocnienie organizacji i procesów, stworzenie strumienia innowacji, promowanie komunikacji i kooperacji), wzrost (wykorzystanie rosnących rynków w Azji, wykorzystanie możliwości na rynkach rozwiniętych i innych rynkach wschodzących) oraz innowacje (dalsza redukcja kosztów, wydajność, wdrażanie nowych sposobów prowadzenia działalności).

Przedsiębiorstwo 8

Firma związana jest z działalnością dwóch przedwojennych łódzkich fabryk. W roku 1948 obie połączono w jedno przedsiębiorstwo działające w dwóch zakładach aż do końca lat sześćdziesiątych, kiedy to wybudowano nowoczesną fabrykę, która do chwili obecnej jest siedzibą przedsiębiorstwa 8. W maju 2016 roku firma ogłosiła postępowanie ofertowe dotyczące opracowania modelu biznesowego internacjonalizacji w ramach Działania 1.2. Internacjonalizacja MŚP.

Obuwie wyprodukowane przez przedsiębiorstwo zapewnia kompleksową ochronę nóg przez:

- 1) zastosowanie specjalnego, wielowarstwowego materiału tekstylnego i gumy, chroniącego gołenie i wierzch stóp przed urazami mechanicznymi,
- 2) stalowe noski chroniące palce stóp przed uderzeniem i zgnieciem,
- 3) urzeźbienie i optymalnie dobrane komponenty podeszwy gumowej, gwarantujące bezpieczną pracę na mokrym i śliskim podłożu (błoto, mokre liście) i dobrą amortyzację zmniejszającą odczuwalność nierównego podłoża,
- 4) kołnierz z tkaniny ortalionowej, ściągany sznurowadłem, chroniący przed wpadaniem do wnętrza buta trocin, liści i innych drobin.

Misja i cele

Od lat firma specjalizuje się w produkcji obuwia ochronnego i zawodowego z gumy i tworzyw sztucznych. Buty, powszechnie zwane gumowcami, oprócz pierwotnej i tradycyjnej osłony stóp przed wodą i zimnem, mają przede wszystkim zapewniać wysoce wyspecjalizowaną ochronę nóg użytkowników przed różnorodnymi zagrożeniami. Przeznaczone są dla osób zatrudnionych w różnych gałęziach przemysłu przetwórczego i chemicznego, energetyce, górnictwie, służbach ratownictwa przeciwpożarowego, budownictwie, transporcie, rolnictwie, leśnictwie i rybołówstwie.

Potrzeby klientów oraz rozwój firmy sprawiły, iż przedsiębiorstwo stworzyło nową markę TECHWORK, specjalizującą się w produkcji obuwia zawodowego oraz bezpiecznego, ze skór naturalnych i syntetycznych, zapewniających wyjątkowy komfort i higienę pracy w każdych warunkach. Obuwie firmy występuje w różni-

cowanych pod kątem przeznaczenia i ceny kolekcjach, co gwarantuje możliwość doboru optymalnej ochrony.

Grupy produktów

Firma w swojej ofercie produktowej posiada:

- 1) obuwie zawodowe,
- 2) obuwie gospodarcze,
- 3) dodatki do obuwia.

Innowacyjna technologia Light Tech

Produkty firmy powstają w innowacyjnej technologii Light Tech. Oznacza to, że zostały wykonane z nowego materiału – TRC (*Thermo Rubber Compound*), który łączy w sobie lekkość materiału EVA i wytrzymałość gumy. Obuwie wykonane w tej technologii posiada również doskonałą izolację termiczną, dzięki czemu użytkownik będzie przygotowany na każde warunki atmosferyczne.

Potrzeby klientów zaowocowały stworzeniem przez firmę nowej marki dla produktów. Nową marką oznaczone jest obuwie zawodowe oraz bezpieczne. Jest ono wytwarzane ze skór naturalnych i syntetycznych, zapewniających wyjątkowy komfort i higienę pracy w każdych warunkach. Obuwie pod nową marką występuje w zróżnicowanych kolekcjach. Dzięki temu łatwo jest dopasować produkty pod kątem przeznaczenia i ceny do własnych oczekiwań.

Projekty

Firma bierze udział w licznych projektach, między innymi:

1. „Wdrożenie obuwia specjalistycznego o podniesionych parametrach wytwarzanego w zasobooszczędnej technologii sieciowania wykorzystującej recykling kopolimerów EVA” – Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014–2020, Działanie 3.2. Wsparcie wdrożeń wyników prac B+R, Poddziałanie 3.2.1. Badania na rynek.

Celem projektu jest wdrożenie opracowanych na zlecenie firmy wyników prac B+R w postaci dwóch innowacji produktowych oraz innowacji procesowej. Innowacja produktowa – obuwie specjalistyczne – będzie wytwarzana z materiału o podniesionych parametrach, do produkcji którego wykorzystany zostanie surowiec z recyklingu kopolimerów EVA. Dzięki wdrożeniu nowej technologii oraz nowych produktów firma uzyska przewagę konkurencyjną i znacznie zwiększy swoją sprzedaż oraz zatrudnienie. Realizacja projektu inwestycyjnego umożliwi wprowadzenie na rynek innowacyjnych ekoproductów o unikalnych właściwościach. Na bazie przeprowadzonych badań rynku i analiz projekt charakteryzuje się bardzo wysoką opłacalnością oraz stanowić będzie znaczący element rozwoju firmy.

Cele projektu:

- 1) wdrożenie innowacyjnej w skali świata technologii ACLT,

- 2) wdrożenie na rynek innowacyjnego obuwia,
 - 3) wzrost przychodów ze sprzedaży,
 - 4) zwiększenie obecności na rynkach eksportowych.
2. „Wdrożenie innowacyjnej technologii produkcji antybakteryjnego obuwia technicznego” – Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014–2020, Działanie 3.2. Wsparcie wdrożeń wyników prac B+R, Poddziałanie 3.2.1. Badania na rynek.

Celem projektu jest wdrożenie opracowanych wyników prac B+R w postaci innowacji produktowej antybakteryjnego obuwia technicznego ATF, opartego na innowacyjnej technologii. Antybakteryjne obuwie techniczne wytwarzane będzie z zastosowaniem specjalnego procesu produkcyjnego, który bezpośrednio wpływa na znaczącą poprawę właściwości produktu. Dzięki tym cechom firma uzyska przewagę konkurencyjną i znacznie zwiększy swoją sprzedaż oraz zatrudnienie. Realizacja projektu inwestycyjnego umożliwi wprowadzenie na rynek innowacyjnego produktu o niespotykanych do tej pory właściwościach. Na bazie przeprowadzonych badań rynku i analiz projekt charakteryzuje się bardzo wysoką opłacalnością oraz stanowić będzie znaczący element rozwoju firmy.

Cele projektu:

- 1) wdrożenie innowacyjnego w skali światowej antybakteryjnego obuwia technicznego,
 - 2) zwiększenie zatrudnienia,
 - 3) dywersyfikacja obecnej działalności firmy.
3. „Zakup proinnowacyjnych usług doradczych celem wsparcia procesu wdrożenia innowacji” – Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014–2020, Działanie 2.3. Proinnowacyjne usługi dla przedsiębiorstw, Poddziałanie 2.3.1. Proinnowacyjne usługi IOB dla MŚP.

Celem projektu jest wykorzystanie wsparcia akredytowanej instytucji otoczenia biznesu w ramach proinnowacyjnych usług doradczych do wdrożenia innowacji w postaci zaawansowanych systemów klasy WMS służących do zarządzania ruchem w magazynach, systemów produkcyjnych, w tym w szczególności systemów klasy MES – rozwiązań do realizacji produkcji, systemów obiegu dokumentów.

Przedsiębiorstwo 9

Polski producent chemii gospodarczej i artykułów spożywczych działa na rynku polskim od 1957 roku. Mimo dużych zmian polityczno-gospodarczych w Polsce spółka przetrwała w niezmienionej strukturze własnościowej, posiadając 100% polskiego kapitału.

Pierwszym zakładem produkcyjnym była pracownia lalek. Przez kolejne lata, kupując różne polskie fabryki, firma stawiała się przedsiębiorstwem wielobranżowym o bogatej ofercie asortymentowej, budującym siłę swoich marek i produkującym w swoich licznych zakładach produkty: spożywcze, chemiczne, elektromechaniczne, meblowe, odzieżowe, biurowe, drewniane, zabawki, a nawet dewocjonalia (w zakładach pod Warszawą). W ostatnich latach firma rozpoczęła wdrażanie strategii specjalizacji produkcyjnej i rynkowej, czego efektem była koncentracja na najlepiej rozwiniętej produkcji wyrobów chemii gospodarczej. Firma zainwestowała w nowoczesne linie produkcyjne w celu zwiększenia wydajności oraz rozpoczęła produkcję opakowań do wyrobów chemicznych na własne potrzeby. Swoją sukces zawdzięcza zdolności dostosowywania się do potrzeb rynku oraz jasnej wizji rozwoju zgodnego z obowiązującymi trendami.

Zakład chemiczny rozwijał prężnie marki chemii gospodarczej. Najstarszymi markami firmy, liczącymi już kilkadziesiąt lat, są kleje oraz płyny (od 1984). Jeden z płynów, pierwotnie będący tylko środkiem do toalet, rozrósł się w całą gamę produktów: płynów i żeli do toalet, żeli i mleczek stosowanych w kuchni, a także specjalistycznych środków do kabin prysznicowych, płyt ceramicznych, piekarników i grilli. Obecnie jedna z submarek obejmuje całą paletę środków do prania różnych tkanin, a także do prasowania i usuwania plam. Produkty z grupy innej submarki obejmują szereg preparatów do pielęgnacji podłóg, dywanów, wykładzin oraz wszelkich powierzchni tapicerowanych. Obecnie istnieje szereg wyrobów w postaci płynnej, past i mleczek – zarówno do powierzchni drewnianych, jak i do skór.

Firma uczestniczyła w kilku projektach unijnych, które przyczyniły się do jej rozwoju.

Misja

Produkty firmy to najwyższej jakości wyroby stworzone dla potrzeb ludzi najbardziej wymagających i stale dla nich udoskonalane. Ich przystępna cena oraz utrzymywana od wielu lat wysoka jakość powodują, że kolejne pokolenia nabywców darzą zaufaniem i uznaniem produkty, o czym świadczą zdobywane nagrody i wyróżnienia. Od początków istnienia firma miała charakter przedsiębiorstwa realizującego cele kulturalne i społeczne, wspierała finansowo działalność społeczną stowarzyszeń katolickich.

Firma redefiniowała swoją misję. Obecnie misją firmy jest produkowanie, opierając się na wieloletniej tradycji, wysokiej jakości środków czystości oraz dodatków do żywności. Produkty zostały opracowane przez polskich technologów, zgodnie z rygorystycznymi normami obowiązującymi w Polsce i Europie. Cała produkcja jest prowadzona w sposób przyjazny dla środowiska. Wykorzystując wszystkie swoje atuty, firma pragnie stać się jednym z najlepszych i najchętniej wybieranych producentów chemii gospodarczej i spożywczej w Polsce. Ze względu na wielolet-

nią tradycję i polski kapitał firma chce promować patriotyzm konsumencki i przekonywać, że polskie produkty są dobre i nie odbiegają jakością od produktów zagranicznych.

Wizja

Firma postawiła na dynamiczny rozwój i wdraża nową strategię. Podstawowymi jej założeniami są: dynamiczny rozwój kanałów dystrybucji oraz wejście w nowe segmenty rynku z nowymi produktami, bazującymi na tradycyjnych i sprawdzonych recepturach. Realizację strategii wspiera kampania promocyjna, której klamrą spinającą jest hasło: „Tradycja zobowiązuje”.

Eksperti z działu rozwoju i marketingu firmy nieustannie badają potrzeby konsumentów. Na podstawie tych badań podejmują działania rozwojowe. Dlatego w ostatnich latach wprowadzono nowe produkty i zmodernizowano linie produkcyjne, także w zakresie opakowań. Koncentrując się na kluczowych potrzebach klientów w zakresie chemii spożywczej i gospodarczej, firma dostarcza najwyższej jakości produkty, cenione przez coraz szersze grono odbiorców.

Wiodące linie produktów

Do głównych linii produktów należą:

- 1) artykuły chemii gospodarczej,
- 2) artykuły spożywcze.

Wiodące portfele produktów to:

- 1) „dojne krowy” – produkty chemiczne,
- 2) „znaki zapytania” – produkty spożywcze (kisiele, galaretki, napoje w proszku, cukry aromatyzowane).

Od czerwca 2015 roku etykiety produktów chemicznych firmy są oznaczone znakiem „Jestem polski”. Znak ten został specjalnie opracowany dla firmy. Ma on ułatwić wybór osobom, które wybierają świadomie polskie produkty, wspierając tym samym rodzimych producentów.

Dla odbiorców grupy B2B firma oferuje większość produktów również w opakowaniach 5-litrowych i 35-kilogramowych. Większe pojemności można realizować na specjalne, indywidualne zamówienie.

Strategie cenowe

Firma stosuje strategię penetracji rynku, która polega na obniżeniu cen w celu pozyskania nowych klientów oraz zniechęceniu potencjalnych konkurentów do wejścia na rynek. Firma realizuje tę strategię przez utrzymywanie cen na niskim poziomie, a także przez prowadzenie aktywizacji sprzedaży: wprowadzanie promocji, uczestnictwo w targach (Sacrum Arena w Ostródzie, Sacroexpo w Kielcach, Ambiente na Ukrainie), bycie partnerem i fundatorem nagród: na konferencjach „Być Kobieta Urzekającą”, „Spotkanie dla seniorów bezglutenowców” czy na zawodach „Bieg XLPL EKIDEN”, „Biegiem przez świat”.

Dystrybutorzy

Oprócz konwencjonalnego kanału dystrybucji przedsiębiorstwo dostarcza produkty w ramach kanału B2B. Sprzedaż realizowana jest przez sieć hiper- i supermarketów, hurtowni, sklepów i kiosków na terenie całego kraju. Firma ma powiązanie z finalnymi odbiorcami, bez pośredników, dzięki prowadzeniu sprzedaży internetowej (została uruchomiona w 2014 roku). Jednak angażuje również swoich pośredników, aby dotrzeć do większej liczby nabywców, co wydłuża kanał marketingowy. Ze względu na sposób powiązań występujący między uczestnikami kanału firma stosuje metodę kanału zintegrowanego pionowo, ponieważ firmę charakteryzuje to, że realizuje wspólne programy sprzedaży czy koordynacji działań ze wszystkimi szczeblami dystrybucji.

Macierz BCG

Produkty firmy w większości są zaliczane do „dojnych krów”. Są to produkty o ustabilizowanej pozycji na rynku, których sprzedaż wzrasta powoli. Produkty te znajdują się w fazie dojrzałości, są bardzo zyskowne i przychody z ich sprzedaży stanowią główne źródło dochodów przedsiębiorstwa. Wraz z wchodzeniem rynku w fazę dojrzałości spada dynamika sprzedaży.

Strategie według Ansoffa

Firma zastosowała strategię rozwoju produktu, przede wszystkim poszerzając asortyment chemii gospodarczej o nowe produkty i ich warianty i sprzedając je w ramach istniejącego rynku, oraz strategię dywersyfikacji produktu, oferując nowe produkty na nowych segmentach (np. płyn do prania). Strategia firmy jest stale wdrażana i nie jest redefiniowana z roku na rok.

Nową strategią jest strategia dywersyfikacji wirtualnej rynku. Dzieje się tak za pomocą wprowadzenia możliwości dokonywania zakupów przez sklep internetowy. W sklepie są dostępne wszystkie produkty oferowane przez firmę.

Sposób wyboru rynku docelowego

Firma objęła strategię specjalizacji selektywnej: wytwarza produkty chemiczne oraz spożywcze, co zmniejsza ryzyko. Firma stosuje strategię marki indywidualnej. Wypuszcza poszczególne rodzaje produktów, które są wyróżnione oddzielnymi markami. Jedna z marek produkuje płyny do prania i pielęgnacji tkanin, a inna produkuje kleje. Dzięki takiej strategii firma nie uzależnia swojej reputacji od akceptacji danego produktu.

Strategia lidera rynkowego – firma chce zniechęcić potencjalnych konkurentów do wejścia na rynek i podwyższać udziały na rynku.

Przedsiębiorstwo 10

Przedsiębiorstwo zostało założone w roku 1997. Siedzibą firmy jest miejscowość położona niedaleko Wieruszowa. Główną działalnością jest rozbiór mięsa wieprzowego. Firma oferuje produkty z rozbioru półtuszy wysokich klas S oraz E.

Dewizą firmy jest ciągłe doskonalenie produktów oraz stała praca nad zachowaniem najwyższej jakości produkcji. Nowoczesna baza maszynowa i kadra pracownicza o najwyższych kwalifikacjach, wypracowane i sprawdzone standardy produkcyjne są niejako gwarantem pełnego zadowolenia obecnych i przyszłych klientów.

Firma jest otwarta na wszelkiego rodzaju formy współpracy wyznaczane przez klientów. Wychodząc naprzeciw wymogom gospodarki rynkowej, rosnącym wymaganiom klientów, w celu szybszego dostosowania się do zmian na rynku żywnościowym firma wdrożyła system zarządzania bezpieczeństwem żywności HACCP.

Cykl produkcji mięsa, począwszy od skupu po ekspedycje gotowej produkcji, jest objęty stałym nadzorem weterynaryjnym.

Misja i wizja

1. Podnoszenie standardów technicznych infrastruktury i wyposażenia.
2. Stałe rozpoznawanie potrzeb i oczekiwań klientów.
3. Gwarancja stałej jakości towaru oraz szybkiej dostawy.
4. Kształtowanie wśród pracowników przekonania o znaczeniu jakości oraz o tym, że każdy jest odpowiedzialny za jakość wykonywanej przez siebie pracy.
5. Systematyczne realizowanie zakupu surowca u zatwierdzonych dostawców.
6. Rozszerzanie zakresu świadczonych usług.

Produkty:

- 1) świeże mięso,
- 2) półtusze wieprzowe,
- 3) elementy wieprzowe mrożone.

Marketing mix

Firma oferuje swoim klientom wyroby garmażeryjne bez konserwantów w trosce o zdrowie i dobro klienta. Produkuje surówki na bazie świeżego soku z cytryn oraz sprzedaje naturalne soki wyciskane na życzenie i w obecności klienta. Produkty są wyrabiane na bieżąco według zapotrzebowania klientów.

Firma oferuje konkurencyjne ceny za towar najwyższej jakości. Posiada własną stronę internetową, dostarcza również produkty na przyjęcia okolicznościowe.

Strategie cenowe

Konkurencyjna strategia ceny rynkowej – produkty są wybierane dzięki dobrej jakości i nie wyższej niż średnia cenie produktów.

Macierz GE

Strategia ekspansji – w przypadku wyrobów grubo i średnio rozdrobnionych. Przedsiębiorstwo powinno rozwijać te produkty i inwestować w nie.

Strategia podtrzymywania – zgodnie z nią firma powinna skupiać się na utrzymaniu bieżących dochodów z wędzonek i produktów drobno rozdrobnionych.

Przedsiębiorstwo 11

Firma działa na rynku od 150 lat. Założona w 1867 roku fabryka zlokalizowana w Katowicach rozpoczęła działalność od produkcji mydeł i wód kolońskich. W latach 1922–1925 produkcja została przeniesiona do nowo wybudowanych hal. Ówczesny właściciel rozszerzył asortyment mydeł toaletowych, wprowadzając produkcję mydła technicznego, gliceryny i kwasów tłuszczowych.

W 1956 roku firma zmienia nazwę. Kolejne lata działalności to okres intensywnej modernizacji przedsiębiorstwa, polegającej na unowocześnieniu parku maszynowego i technologii produkcji. Pierwszy szampon został wyprodukowany w 1969 roku, a od 1973 roku produkowano szampony dla dzieci. W 1973 roku powstały kolejne hale przeznaczone do produkcji szamponów i ciepłych środków chemii gospodarczej. W 1975 roku zrezygnowano z produkcji mydeł toaletowych, co pozwoliło na zwiększenie produkcji szamponów dla dzieci. Dzięki systematycznemu rozszerzaniu asortymentu zakład zajmował coraz wyższą pozycję na rynku krajowym.

Decyzją Ministra Przemysłu Chemicznego w 1977 roku wszystkie oddziały zostały połączone jedną nazwą. Od 1979 roku do firmy włączono dwie dalsze fabryki. Przemiany polityczne i ekonomiczne w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych spowodowały konieczność podjęcia działań zmierzających do prywatyzacji przedsiębiorstwa. Staraniem kierownictwa i załogi utworzona została spółka pracownicza zarejestrowana w październiku 1992 roku, która podjęła działalność gospodarczą 1 lutego 1993 roku jako przedsiębiorstwo prawa handlowego. Od tego czasu zarząd spółki, działający w niezmienionym składzie, prowadzi politykę modernizacji parku maszynowego, wzbogacania asortymentu wyrobów oraz podnoszenia ich jakości i poprawy warunków pracy.

Ze względu na konieczność zabezpieczenia odpowiedniej bazy magazynowej w 1997 roku zakupione zostały obiekty budowlane wraz z gruntem w Rudzie Śląskiej. W 1997 roku podjęta została decyzja o budowie systemu jakości zgodnego z wymogami normy PN-ISO 9001.

Obecnie działalność przedsiębiorstwa obejmuje produkcję wyrobów chemii gospodarczej oraz wyrobów kosmetycznych. Firma oferuje do sprzedaży ponad 150 wyrobów i jest największym krajowym producentem szamponów dla dorosłych i dzieci. Wszystkie produkowane wyroby posiadają wymagany znak „B” Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji. Wyroby dla dzieci są zbadane i zaakceptowane przez Instytut Matki i Dziecka.

Firma w swojej ofercie posiada ponad sto produktów kosmetycznych i wyrobów chemii gospodarczej. Jest to nowoczesna firma, elastycznie dopasowująca się do warunków rynku, reagująca na oczekiwania klientów. Udoskonala produkty, aktywnie pracuje nad nowoczesnymi i wizerunkowo atrakcyjnymi opakowaniami, regular-

nie wprowadza nowe produkty. Na bieżąco modernizuje park maszynowy, co także wpływa na jej rynkowe sukcesy.

Misja

Misją firmy jest „Uczynić wszystko, aby dostarczyć klientowi wyroby wysokiej jakości, podane w estetycznych i funkcjonalnych opakowaniach przy sprawnej jego obsłudze”.

Strategia jakości

Zakład posiada własne laboratorium badawczo-rozwojowe, które prowadzi prace nad projektowaniem nowych wyrobów i modernizacją już produkowanych. Firma współpracuje z najlepszymi, renomowanymi polskimi i europejskimi dostawcami surowców i opakowań. Wszystkie wyroby są produkowane zgodnie z europejskimi wymogami dotyczącymi produkcji i dostarczania wyrobów kosmetycznych i chemii gospodarczej na rynek UE. Firma dba o stałą modernizację i rozbudowę infrastruktury technicznej. Proces produkcyjny jest w pełni zautomatyzowany. Każdy etap produkcji podlega monitoringowi i kontroli jakościowej. Wyprodukowany asortyment jest przechowywany w magazynie wysokiego składowania, który zapewnia optymalne warunki do przechowywania wyrobów chemicznych i kosmetycznych. Firma zapewnia sprawną obsługę klientów i realizację dostaw odpowiadającą życzeniom odbiorców. Najwyższa jakość obsługi odbiorców sprawia, iż firma może pochwalić się długoletnią współpracą z wieloma polskimi hurtowniami oraz znaczącymi międzynarodowymi sieciami handlowymi, takimi jak na przykład: Auchan, Carrefour, Kaufland, Makro, Mila, Żabka, drogerie Hebe i Natura itp.

Główne grupy produktowe

Do głównych grup produktów należą:

- 1) środki do prania,
- 2) szampony i odżywki do pielęgnacji włosów,
- 3) kosmetyki dla dzieci,
- 4) środki ogólnoczyszczące, na przykład nowe produkty – płyny do mycia szyb,
- 5) kosmetyki,
- 6) płyny i żele do kąpieli,
- 7) wyroby toaletowe.

Strategiczne jednostki gospodarcze firmy wykazały tendencje wzrostowe. Żadna z nich nie wykazała spadku dynamiki sprzedaży, wręcz odwrotnie – wartość sprzedaży z roku na rok rośnie.

Analizy macierzy GE

Mimo że firma nie jest czołowym producentem kosmetyków, to jednak znajduje się praktycznie w samym centrum macierzy, z czego wynika, iż ma przeciętną pozycję. Oznacza to, że trendy produktu idą w dobrym kierunku, dlatego firma powinna

skupić się na inwestycjach w segmentach, gdzie stopa zysku jest zadowalająca, a ryzyko relatywnie niskie.

Analiza macierzy BCG

Najlepiej sprzedają się produkty znajdujące się w grupie „znaków zapytania” (kremy i chemia gospodarcza). Jeśli te produkty zostaną doinwestowane, mają szansę stać się „gwiazdami”. Mają one duży udział w rynku. Wysoką pozycję zajmują też „dojne krowy” i „gwiazdy”, ale mają one niższy udział w rynku niż „znaki zapytania”. Rentowność produkcji „dojnych krów” jest wysoka, a wymagania inwestycyjne niewielkie.

Strategia określa grupę klientów docelowych: są to klienci o średnich i niskich dochodach, przede wszystkim kobiety. Istnieje też seria produktów dla dzieci. Jest dużo produktów uniwersalnych przeznaczonych dla całej rodziny, a także środki chemii gospodarczej. Produkty przeznaczone są dla wszystkich grup wiekowych.

Analiza strategii według Ansoffa

Według macierzy Ansoffa firma realizuje strategię penetracji rynku. Stosuje także strategię marki producenta.

Strategia cenowa – ceny produktów nie są wysokie, a ich sprzedaż jest umiarkowana.

Strategia pretendentów rynkowych – dobra pozycja na rynku, jednak aby zająć czołowe miejsce, firma powinna inwestować w segmenty.

Firma ma aktualną i dobrze zorganizowaną stronę internetową. Numery i adresy mailowe podane są do każdego działu firmy. Można się z nią również skontaktować na Facebooku.

Strategia firmy ewoluuje mimo braku wyraźnej misji, ponieważ wprowadza swoje własne marki.

W tabeli 3.5 przedstawiono zbiorcze ujęcie rodzajów strategii oraz wskaźników i wielkości ekonomicznych. Wynikają z niej ogólne wnioski. We wszystkich badanych przedsiębiorstwach ma miejsce:

- 1) modyfikowanie i redefiniowanie misji i wizji,
- 2) aktualizowanie celów strategicznych i bieżących,
- 3) ewaluacja strategii w badanych latach, czyli aktualizowanie i redefiniowanie strategii, taktyki i działań operacyjnych,
- 4) śledzenie konkurencji i nadążanie za trendami rynkowymi, a także controlling, analiza i monitoring.

Aby dokonać pomiaru zmieniającej się pozycji konkurencyjnej na rynku, wykorzystywano wskaźniki: udziału w rynku, wzrostu sprzedaży, satysfakcji klientów i inne szczegółowo związane z e-commerce. W tabeli 3.5 znajdują się również wskaźniki o charakterze internetowym (są to wskaźniki, jakie wynikają z funkcjonowania strony internetowej oraz prowadzenia sprzedaży przez kanał online).

Tabela 3.5. Zbiorcze ujęcie rodzajów strategii oraz wskaźników i wielkości ekonomicznych

Firma	Strategia	Dane	Wskaźniki
Przeds. 2	Strategia wolnej penetracji	Firma stosuje niskie ceny produktów oraz niskie nakłady na promocję. Przedsiębiorstwo osiąga zyski w długim okresie.	W I półroczu 2012 roku przychody ze sprzedaży produktów wyniosły 12 966 000 zł, co oznacza spadek w stosunku do roku poprzedniego o 4,6% (13 596 000 zł). Spółka zanotowała stratę na sprzedaży w wysokości 207 000 zł, natomiast w I półroczu 2011 roku wyniosła ona 140 000 zł. Wskaźnik innowacyjności. Wskaźnik <i>TWR</i> . Wskaźnik udziałów sprzedaży całkowitej. Wskaźnik odwiedzin strony internetowej. Wskaźnik zysku ze sprzedaży online.
	Strategia marki producenta	Producent pod swoją marką wprowadza nowe produkty tego samego typu, dodając im nowe zapachy, kształty i opakowania.	
	Strategia rozwoju produktu	Firma oferuje produkty zmodernizowane lub nowe na dotychczasowych rynkach.	
	Strategia wirtualizacji rynku	Poszukiwanie nowych nabywców przez internet.	
Przeds. 3	Strategia dystrybucji intensywnej	Firma oferuje produkty w wielu punktach sprzedaży. Jedną z mocnych stron firmy jest dobrze zorganizowany system dystrybucji.	Linie produkcyjne umożliwiają wzrost wydajności na pracownika do ponad 21 tys. kg/rok. Wskaźnik innowacyjności. Wskaźnik odwiedzin strony internetowej. Wskaźnik lojalności klientów. Wskaźnik zdolności produkcyjnej.
	Strategia lidera	Firma posiada ugruntowaną pozycję na rynku i bez wątpienia należy do liderów przemysłu drobiarskiego w Polsce.	
	Strategia dywersyfikacji wirtualnej produktu	Prezentowanie nowym klientom dodatkowych produktów wirtualnych.	
	Strategie rozwoju produktu	Firma posiada odbiorców indywidualnych i hurtownie w kraju i za granicą.	
Przeds. 5	Strategia jednej marki rodzinnej	Producent, który oferuje wyroby o podobnych cechach i jakości.	Kapitał zakładowy: 745 400 600 zł Lider na rynku wyrobów czekoladowych, z blisko 15-procentowym udziałem w rynku. Okolo 24% produkcji kierowane jest za granicę. Wskaźnik udziału na rynku. Wskaźnik zysku na rynku polskim i zagranicznym. Wskaźnik innowacyjności. Wskaźnik kosztu pozyskania nowych klientów <i>CAC</i> .
	Strategia dystrybucji	Zakłada podział kraju na 7 regionów.	
	Strategia cenowa	Umiarkowana.	
	Strategia rozwoju produktu	Rozwój produktu i dywersyfikacja pijalni czekolady.	
	Strategia konkurencji wg Portera	Zróźnicowanie.	
	Strategia dywersyfikacji wirtualnej produktu	Prezentowanie nowym klientom dodatkowych produktów wirtualnych.	
	Strategia liderów rynkowych	Firma cechuje się wysoką pozycją na rynku o dużych udziałach i zyskach.	

Firma	Strategia	Dane	Wskaźniki
Przeds. 6	Strategie wirtualne	Na stronie internetowej zamieszczone są artykuły branżowe, porady dla klientów, zdjęcia firmy, informacje o nagrodach, wyróżnieniach.	W roku 2012 zysk firmy wyniósł 87 041 tys. zł. Wskaźnik zysku. Wskaźnik udziału na rynku. Wskaźnik innowacyjności.
	Strategia ekspansywna	Firma kładzie nacisk na podniesienie wydajności i jakości oferowanych towarów i usług.	Wskaźnik lojalności klientów. Wskaźnik wielkości eksportu. Wskaźnik zatrudnienia.
	Strategia czerwonego oceanu	Firma działa w obszarze, w którym działa wiele firm. Powstała z połączenia dwóch firm.	Wskaźnik efektywności kampanii (reklama w prasie).
	Strategia dywersyfikacji klasycznej	Firma nastawiona jest głównie na zwiększenie sprzedaży dotychczasowego produktu dotychczasowym nabywcom.	
	Strategia lidera	Ma duży udział w rynku. Jako lider decyduje o rozwoju całego rynku.	
	Strategia dywersyfikacji wirtualnej produktu	Przedstawienie nowym klientom dodatkowych produktów wirtualnych.	
	Strategia ekspansji	Firma jest nastawiona na wzrost 4–7% podstawy rocznie, szybszy od prognoz wzrostu PKB i rynku. Strategia opiera się na wiodącym przywództwie energetyki i automatyki portfela.	
Przeds. 7	Strategia marki mieszanej	Występuje kompromis między markami producenta a markami prywatnymi – firma produkuje i sprzedaje produkty zarówno pod swoją nazwą, jak i pod nazwą marek prywatnych.	Obecnie wysokość kapitału zakładowego (wpłaconego) wynosi 1 545 500 PLN. Firma wprowadza na rynek ponad tysiąc nowych produktów rocznie. Wskaźnik innowacyjności. Wskaźnik <i>TWR</i> .
	Strategia penetracji rynku	Firma oferuje wciąż powiększającą się paletę kolorów, posiada kanał dystrybucji „bezpośrednio do klienta”, czyli własny sklep, stronę internetową i infolinię telefoniczną.	Wskaźnik udziału na rynku. Wskaźnik odwiedzin strony internetowej. Wskaźnik zysku. Wskaźnik liczby produktów.
	Strategia rozwoju produktu	Firma przede wszystkim poszerza asortyment o nowe palety kolorów.	
	Strategia lidera rynku	Przedsiębiorstwo posiada duży udział w rynku, a także wysoki wzrost rynku.	

Firma	Strategia	Dane	Wskaźniki
Przeds. 8	Strategia podtrzymywania	Firma powinna zastosować dwie strategię podtrzymywania: dla butów ochronnych, roboczych gumowych i gumowo-włókninowych oraz rybackich – strategię przejściową, która wymaga działań mających na celu maksymalizację zysku w krótkim okresie; dla butów wyjściowych damskich i dziecięcych – strategię ofensywną, która wymaga znacznych nakładów w celu poprawy pozycji konkurencyjnej.	Wskaźnik zysku. Wskaźnik odwiedzin strony internetowej. Wskaźnik innowacyjności.
	Strategia rozwoju rynku	Obuwie firmy występuje w zróżnicowanych pod kątem przeznaczenia i ceny kolekcjach, co gwarantuje możliwość doboru optymalnej ochrony.	
Przeds. 9	Strategia dywersyfikacji rynku	Nowe produkty na nowych segmentach.	Spółka przetrwała w niezmienionej strukturze własnościowej, posiadając 100% polskiego kapitału. Wskaźnik zysku ze sprzedaży online. Wskaźnik lojalności klientów. Wskaźnik udziału na rynku. Wskaźnik innowacyjności. Wskaźnik sprzedaży na nowych segmentach.
	Strategia rozwoju produktu	Przede wszystkim poszerzenie asortymentu chemii gospodarczej o nowe produkty i ich warianty.	
	Strategia marki indywidualnej	Firma wypuszcza poszczególne rodzaje produktów, które są wyróżnione oddzielnymi markami.	
	Strategia lidera rynkowego	Firma chce zniechęcić potencjalnych konkurentów do wejścia na rynek i podwyższać udziały na rynku.	
	Strategia dywersyfikacji wirtualnej rynku	Dzieje się tak za pomocą wprowadzenia możliwości dokonywania zakupów przez sklep internetowy.	
	Strategia penetracji rynku	Obniżenie cen w celu pozyskania nowych klientów oraz zniechęcenia potencjalnych konkurentów.	
Przeds. 10	Strategia ekspansji	W przypadku wyrobów grubo i średnio rozdrobnionych. Przedsiębiorstwo powinno rozwijać te produkty i inwestować w nie.	Wskaźnik lojalności klientów. Wskaźnik zysku. Wskaźnik innowacyjności.
	Strategia podtrzymywania	Zgodnie z nią firma powinna skupiać się na utrzymaniu bieżących dochodów z wędzonek i produktów drobno rozdrobnionych.	
	Strategia rozwoju rynku	Poszerzenie asortymentu.	

Firma	Strategia	Dane	Wskaźniki
Przeds. 11	Strategia cenowa	Ceny produktów nie są wysokie, a ich sprzedaż jest umiarkowana.	Udziały w rynku: kremy 13,9%, chemia gosp. 24,7%, szampony i odżywki do włosów 33,4%, wyroby dla dzieci 36,7%, płyny i żele do kąpieli 38,9%. Wskaźnik innowacyjności. Wskaźnik udziału na rynku. Wskaźnik wejść na stronę internetową.
	Strategia pretendentów rynkowych	Dobra pozycja na rynku, jednak aby zająć czołowe miejsce, firma powinna inwestować w segmenty.	
	Strategia rozwoju produktu	Przede wszystkim poszerzenie asortymentu o nowe produkty i ich warianty.	
	Strategia dywersyfikacji wirtualnej produktu	Przedstawienie nowym klientom dodatkowych produktów wirtualnych.	

Źródło: opracowanie własne.

3.6.2. Reorientacja strategii firm – ich ewolucja i obecne rezultaty

Powyższe informacje o przedsiębiorstwach zostały zaczerpnięte również ze źródeł internetowych. W tabeli 3.6 przedstawiono reorientację strategii wszystkich firm – ich ewolucję i obecne rezultaty. Analizowane przedsiębiorstwa należą do sektora dóbr przemysłowych, konsumpcyjnych. Dwa spośród nich są przedsiębiorstwami z kapitałem obcym. Ogólnie można powiedzieć, iż wśród nowych wskaźników deklarowane były wskaźniki dotyczące wartości związanych ze sprzedażą internetową (wskaźnik klikalności – skuteczności reklamy – *CTR*, wskaźnik lepkości – śliskości serwisu, wskaźnik świeżości, wskaźnik personalizacji, wskaźnik skuteczności połączenia, wskaźnik konwersji, wskaźnik powtórnego zakupu, wskaźnik utraty i utrzymania klientów), a także z lojalnością i satysfakcją klientów, jak również innowacyjnością.

Tabela 3.6. Porównanie wskaźników

	Stare wskaźniki	Nowe wskaźniki
Przeds. 1	Wskaźnik udziału w rynku (ADL) Wskaźnik zysku (BCG) Wskaźnik wielkości sprzedaży (BCG) Wskaźnik <i>TWR</i> (Hofer) Wskaźnik innowacyjności (GE)	Brak
Przeds. 2	Wskaźnik udziału w sprzedaży (BCG) Wskaźnik przepływów finansowych (MA) Wskaźnik <i>ROE</i> , <i>Ke</i> (MA) Wskaźnik <i>TWR</i> (Hofer) Wskaźnik innowacyjności (GE)	Wskaźnik innowacyjności Wskaźnik <i>TWR</i> Wskaźnik udziałów sprzedaży całkowitej Wskaźnik odwiedzin strony internetowej Wskaźnik zysku ze sprzedaży online Wskaźnik przychodów

	Stare wskaźniki	Nowe wskaźniki
Przeds. 3	Wskaźnik <i>ROE, Ke (MA)</i> Wskaźnik <i>TWR (Hofer)</i> Wskaźnik eksportu produktów Wskaźnik udziału na rynku (<i>ADL</i>) Wskaźnik wartości sprzedaży (<i>BCG</i>) Wskaźnik efektywności kampanii	Wskaźnik innowacyjności Wskaźnik odwiedzin strony internetowej Wskaźnik lojalności klientów Wskaźnik zdolności produkcyjnej
Przeds. 5	Wskaźnik <i>ROE, Ke (MA)</i> Wskaźnik innowacyjności (<i>GE</i>)	Wskaźnik udziału na rynku Wskaźnik zysku na rynku polskim i zagranicznym Wskaźnik innowacyjności Wskaźnik kosztu pozyskania nowych klientów <i>CAC</i>
Przeds. 6	Wskaźnik <i>ROE, Ke (MA)</i> Wskaźnik innowacyjności (<i>GE</i>)	Wskaźnik zysku Wskaźnik udziału na rynku Wskaźnik innowacyjności Wskaźnik lojalności klientów Wskaźnik wielkości eksportu Wskaźnik zatrudnienia Wskaźnik efektywności kampanii (reklama w prasie) Wskaźnik skuteczności reklamy – <i>CTR</i>
Przeds. 7	Wskaźnik udziału w sprzedaży (<i>BCG</i>) Wskaźnik <i>TWR (Hofer)</i>	Wskaźnik innowacyjności Wskaźnik <i>TWR</i> Wskaźnik udziału na rynku Wskaźnik odwiedzin strony internetowej Wskaźnik zysku Wskaźnik liczby produktów
Przeds. 8	Wskaźnik udziału w sprzedaży (<i>BCG</i>) Wskaźnik <i>TWR (Hofer)</i>	Wskaźnik zysku Wskaźnik odwiedzin strony internetowej Wskaźnik innowacyjności
Przeds. 9	Wskaźnik udziału w sprzedaży (<i>BCG</i>) Wskaźnik <i>TWR (Hofer)</i>	Wskaźnik zysku ze sprzedaży online Wskaźnik lojalności klientów Wskaźnik udziału na rynku Wskaźnik innowacyjności Wskaźnik sprzedaży na nowych segmentach Wskaźnik zysku ze sprzedaży online Wskaźnik powtórnego zakupu Wskaźnik utraty i utrzymania klientów
Przeds. 10	Wskaźnik zysku (<i>BCG</i>) Wskaźnik <i>TWR (Hofer)</i>	Wskaźnik lojalności klientów Wskaźnik zysku Wskaźnik innowacyjności
Przeds. 11	Wskaźnik <i>ROE, Ke (MA)</i> Wskaźnik innowacyjności (<i>GE</i>)	Wskaźnik innowacyjności Wskaźnik udziału na rynku Wskaźnik wejść na stronę internetową Wskaźnik skuteczności połączenia

Źródło: opracowanie własne.

Te zależności i wielkości wskaźników mówią same za siebie, ponieważ te same firmy po ponad dziesięciu latach mają coraz lepszą pozycję na rynku, przystosowują elastycznie ofertę także na rynek wirtualny. Mają strategię e-marketingową wraz

z redefiniowanymi celami i wskaźnikami. W tych analizach bardziej uwidaczniają się działania marketingowe, a obecna sytuacja tych przedsiębiorstw wskazuje na to, że wdrażają i realizują one z powodzeniem strategię sukcesu rozwoju firmy. Przez lata osiągnięto wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku, wchodzą na rynek z nowymi produktami szybciej niż konkurenci, a także zdobywano nowe rynki geograficzne. Świadczy to także o tym, iż strategię wzrostu firmy były prawidłowo realizowane. Spośród strategii najczęstsze są strategię rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa. Zrealizowano cele wzrostu udziału w rynku, znaleziono nowe sieci dystrybucji, osiągnięto wzrost satysfakcji klientów oraz reputacji marki. Wymienione wyżej wskaźniki świadczą o realizacji strategii i ścisłym interfejsie wyników marketingowo-finansowych, co pozwala odpowiedzieć na pytanie badawcze pierwsze. Analizy case study oraz wskaźników realizowanych strategii pozwoliły stwierdzić, iż to analizy MFTI umożliwiły firmom dobrze redefiniować strategię, elastycznie wprowadzać nowe produkty na rynek oraz nowe kanały dystrybucji – na przykład e-sklep. Dzięki tym analizom można również stwierdzić, iż w ten sposób monitorowane i kontrolowane procesy wdrażania strategii, czyli wstępne analizy oraz współczesne opisy sytuacji przedsiębiorstw, świetnie ukazują trendy rozwoju i wzrostu tych firm.

Kolejny rozdział przedstawi próbę ciągłej analizy działalności przedsiębiorstwa na przykładach dwóch firm, dla których będą potwierdzone plany strategiczne w marketingowej karcie wyników i w Balance Scorecard. Natomiast w ostatnim rozdziale ujęty zostanie również interfejs marketingowo-finansowy tych dwóch firm oraz próby budowy dashboardów.

4. Analiza badań etap trzeci – pojedyncze case study wybranych przedsiębiorstw

*Wiedzę buduje się z faktów, jak dom z kamienia;
ale zbiór faktów nie jest wiedzą, jak stos kamieni nie jest domem.*

Henri Poincare

Wprowadzenie – metoda ciągłych pojedynczych przypadków

Kontynuując przedstawienie przedmiotu badań, czyli wszelkie analizy portfelowe występujące w procesie budowy strategii, należy wymienić miary (mierniki) ujęte w kategoriach mierzalnych i niemierzalnych. W miarach mierzalnych wyróżniono dwa ich rodzaje: finansowe i niefinansowe. Natomiast w odniesieniu do oceny efektów marketingowych oprócz wyżej wymienionych należy wskazać efekty krótko- i długookresowe (ze względu na kryterium czasu) oraz finalne i pośrednie (ze względu na hierarchię celów przedsiębiorstwa).

Miernikami finansowymi, które coraz częściej pojawiają się w zmodyfikowanych i współczesnych analizach portfelowych, są stopa zwrotu ze sprzedaży i stopa zwrotu z inwestycji. Ponadto mogą to być mierniki finansowe oparte na danych o poziomie ponoszonych kosztów, na przykład wartość sprzedaży firmy, ilościowy udział w rynku, koszty jednostkowe/całkowite głównych asortymentów produktów firmy. Z kolei mierniki efektów działań marketingowych, które pomagają ocenić, jakie działania czy przedsięwzięcia marketingowe przynoszą przedsiębiorstwu większe korzyści, to marketingowa marża brutto (*net marketing contribution – NMC*), odnosząca się do wyniku finansowego, oraz wartość dla udziałowców (*total shareholder value – TSV*), odnosząca się do wartości firmy. Mierniki związane ze stopą zwrotu inwestycji marketingowej zostały ujęte w najnowszych badaniach prowadzonych w pojedynczych studiach przypadków.

W świetle powyższych rozważań można stwierdzić za J. Wiktoorem, że studia przypadków są nie tylko badaniami eksploracyjnymi [czy pilotażowo-eksploracyjnymi – przyp. G.G.-G.], ale mogą być użyte również w badaniach opisowych oraz w badaniach przyczynowo-skutkowych, często za pomocą eksperymentów. Wymienione rodzaje badań mogą też stanowić fazy całościowego postępowania badawczego²⁸⁶. Ponadto przedmiotem badanego przypadku lub przypadków (jednostką analizy) w odniesieniu do badań marketingowych mogą być²⁸⁷:

286 G.A. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 153–154.

287 Ch. Perry, *Case research...*, s. 302–323, za: L. Żabiński, *Węzłowe aspekty...*, s. 84.

- 1) pojedynczy podmiot, osoba, organizacja, metoda czy zachowanie strategiczne (operacyjne) w zakresie marketingu,
- 2) bardziej złożone sytuacje, na przykład podmioty tworzące grupę strategiczną i/lub ich zachowania marketingowe,
- 3) relacje między dwoma/wieloma aktywnościami biznesowymi, na przykład w sferze decyzyjnej, programów zarządzania i marketingu.

Warto w tym miejscu odwołać się do stanowiska D. Woodburna, który zauważa, że pomiar efektów marketingowych w przypadku najlepszych praktyk marketingowych powinien skupiać się na trzech głównych kategoriach: strategii, marketingu oraz powiązań marketingu z podstawową działalnością operacyjną. Ponadto przywołany autor wskazał też na części składowe pomiaru efektów działalności przedsiębiorstwa, czyli zasoby, procesy, produkty/usługi oraz finanse²⁸⁸.

Studia przypadków pojedynczych firm w drugiej części badań (z zachowaniem ich ciągłości do roku 2008 i 2016) dotyczą dwóch firm. Aktualne metody portfelowe przyjęte są po przeglądzie literatury, przede wszystkim anglojęzycznej, oraz stanowią próbę opisanie implementacji tych metod w wybranych polskich firmach (małej i dużej). Ponadto w analizowanych przypadkach znajdzie potwierdzenie nowa koncepcja metod portfelowych – ewolucyjna w stosunku do istniejącej teorii. Można zatem stwierdzić, że spełniają one wymagany warunek znaczącego wkładu zarówno do badań naukowych, jak i do praktyki gospodarczej, w której powinny być szczególnie wykorzystywane.

Omawiając przypadek danej firmy, bada się także warunki realne, w jakich podejmowane są decyzje marketingowe. Ponadto, jak opisuje tę metodykę Żabiński na podstawie opracowania Perry'ego, jako minimalną liczbę należy przyjąć od dwóch do czterech badanych przypadków, a jako maksymalną od dziesięciu do dwunastu. W odniesieniu do studium jednego przypadku autor wskazuje możliwość testowania dwóch lub trzech teorii przy wykorzystaniu zgromadzonych rzeczywistych informacji²⁸⁹.

Jak wspomniano wyżej, jednostką analizy mogą być:

- 1) pojedynczy podmiot, metoda czy zachowanie strategiczne (operacyjne) w obszarze marketingu – i takie sytuacje zostały uwzględnione w autorskich badaniach; sytuacja dwóch firm była analizowana w realnych warunkach, z uwzględnieniem ich wielkości (mała/duża) oraz różnych krajów/rynków i sektorów, w których one działają;
- 2) bardziej złożone sytuacje, na przykład podmioty tworzące grupę strategiczną i/lub ich zachowania marketingowe – takie badania mogłyby jednak zostać przeprowadzone przy większej skłonności firm do udostępnienia informacji

288 D. Woodburn, *Engaging marketing in performance measurement*, „Measuring Business Excellence” 2004, no. 2.

289 L. Żabiński, *Węzłowe aspekty...*, s. 98.

Z pierwszych wniosków sformułowanych na podstawie przeprowadzonych badań pilotażowych wynika, że adaptacja i realizacja metod wspomagających decyzje strategiczne menedżerów jest w polskich przedsiębiorstwach bardzo skromna. Dotyczy to zarówno analiz portfelowych, jak i analiz bardziej ogólnych, odnoszących się do wszystkich sfer działalności przedsiębiorstwa. Bardzo ważnym problemem jest to, iż metody wskazywane przez badaczy i naukowców do wykorzystania przez praktyków wcale nie są stosowane lub też są eksploatowane jedynie częściowo, jednorazowo, co znajduje odzwierciedlenie w efektach decyzji menedżerów. Są one nieprze-myślane, krótkookresowe i niejednokrotnie nieracjonalne w kontekście całościowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wobec tego ważna staje się odpowiedź na pytanie, czy warto podejmować badania i wykorzystywać je w praktyce. Przeprowadzone obecnie badania świadczą bowiem, że przedsiębiorstwa nie wykorzystują w pełni modeli portfelowych i mimo że często posiadają dobrze opracowaną strategię, nie potrafią jej skutecznie zaimplementować. W rezultacie oznacza to, że niejednokrotnie podejmowane decyzje, bez wykorzystania zarówno klasycznych, jak i zmodyfikowanych portfeli (a także zrównoważonych portfeli produktów), są błędne. Wobec tego konieczne jest podejmowanie holistycznych analiz, ponieważ analityka marketingowa pozwala na wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstwa. W związku z tym, że firmy objęte badaniem są zróżnicowane pod względem przynależności sektorowej, to także środki na własne czy zlecane na zewnątrz badania są różnorodne. Firmy dysponują także różnorodnymi programami komputerowymi, ale brak wiedzy na temat ich metodyki nie pozwala efektywnie wykorzystywać zarówno programów, jak i modeli – i w konsekwencji podejmować poprawnych decyzji strategicznych.

Zarządzanie portfelowe pozwala firmie być bardziej elastyczną, błyskawicznie reagować na zmiany, preferencje i oczekiwania interesariuszy oraz wszystkie zmiany wpływające na działalność firmy, a także wykazywać większą zdolność do ewoluowania wraz z otoczeniem.

W badanych w kolejnych fazach firmach występują różne sytuacje analityczne dotyczące chociażby nakładów marketingowych. Pracownicy działu finansów nie zawsze zajmowali się szczegółową specyfikacją ponoszonych kosztów marketingowych czy też nakładów na inwestycje marketingowe. Natomiast pracownicy działu marketingu bardziej skupiali się na zagadnieniach *stricte* marketingowych niż na analizach kosztów aktywności marketingowej czy też efektywności marketingowej. Kiedy osoby prowadzące badania współuczestniczyły w opracowywanych analizach bądź dostarczały danych koniecznych do wypełnienia wzorcowych arkuszy, menedżerowie przekonywali się o słuszności tych analiz bądź też o konieczności wprowadzenia różnych wspomagających programów komputerowych. Dotyczyło to szczególnie małych firm, w których dział marketingu rozpoczął dzięki tym badaniom bliższą współpracę z działem finansowym lub zajął się szczegółową analizą wartości klientów.

Po wykonaniu wielu analiz portfelowych na różnych poziomach i w różnych obszarach współczesnego przedsiębiorstwa, a więc po uzyskaniu różnych wskaźników, można ująć je w marketingowej zbilansowanej karcie wyników (*marketing balance scorecard* – MBS) lub dodatkowo wykonać odrębne zadania analityczne dotyczące na przykład portfela marek. Badania empiryczne pozycji portfeli polskich przedsiębiorstw mają za zadanie weryfikować teoretyczne rozwiązania stosowane w analizach portfelowych. W niniejszej monografii przedstawiono oryginalną metodę badawczą oraz usystematyzowane wyniki badań, natomiast opracowane na ich podstawie wnioski charakteryzują zakres poruszanych problemów marketingowo-finansowo-technologicznych oraz możliwości przyszłych rozwiązań.

4.1. Analiza pogłębiona rozwoju, aktualizowanie misji, redefiniowanie celów, wykorzystanie MBSC oraz współczesnych strategii realizowanych w firmie ABC. Case study firmy ABC

Tło przypadku przedsiębiorstwa ABC

Firma ABC z siedzibą w Zgierzu zajmuje się badaniami laboratoryjnymi i produkcją materiałów filtracyjnych oraz indywidualnych środków ochrony układu oddechowego. Firma zajmuje się wytwarzaniem materiałów filtracyjnych już od 1977 roku. Działalność rozpoczęto w Instytucie Włókiennictwa w Łodzi, gdzie prowadzono badania nad problematyką wykorzystania sił przyciągania elektrostatycznego w procesie filtracji aerozoli. Nowatorski sposób otrzymywania włóknin metodą rozdmuchu stopionego polimeru przy zastosowaniu techniki pneumotermicznej był przyczynkiem do rozpoczęcia samodzielnej działalności. Uruchomienie produkcji przy placówce naukowej było niemożliwe, dlatego też w 1987 roku powstał prywatny zakład produkcyjny, działający w ramach Spółdzielni Rzemieślniczej „Elektrometal”. Zakład ten zajmował się początkowo produkcją włóknin i woreczków do hełmów filtrowentylacyjnych oraz filtrów do półmasek gumowych. Wprowadzenie nowego, oryginalnego rozwiązania (tj. włókniny elektretowej, poprawiającej w olbrzymim stopniu skuteczność filtracji) pozwoliło na wytwarzanie produktów według najwyższych światowych standardów. Więcej informacji można znaleźć na stronie internetowej firmy.

Misja firmy ABC

Początkowa misja firmy ABC to osiągnięcie pozycji lidera rynku wśród polskich firm materiałów filtrujących oraz indywidualnych środków ochrony układu oddechowego. Tę pozycję chce osiągnąć przez dostarczanie dystrybutorom oraz klientom innowacyjnych, ekologicznych i wysokiej jakości produktów w konkurencyjnych ce-

nach i przez zapewnienie obsługi klienta na najwyższym poziomie. Aby wyjść naprzeciw oczekiwaniom klientów, firma ABC stale poszerza swoją ofertę produktową.

Specyfika działalności

Półmaski filtrujące są częścią wyposażenia pracowników w środki ochrony indywidualnej na stanowiskach pracy, gdzie przekroczone są najwyższe dopuszczalne stężenia pyłów, dymów i aerozoli ciekłych. Obowiązek stosowania tego typu ochron określa Kodeks pracy. Firma ABC kieruje swoje produkty do różnych gałęzi przemysłu. Półmaski filtrujące stosowane są w górnictwie, hutnictwie, przemyśle stoczniovym, drzewnym, spożywczym, w farmacji, rolnictwie i wielu innych branżach. Firma działająca głównie na rynku B2B korzysta z różnych kanałów dystrybucji. Głównymi odbiorcami wyrobów spółki są przedsiębiorstwa kompleksowo zaopatrujące ostatecznych użytkowników w artykuły BHP. Taki sposób działania pozwala na sprzedaż jednostkowo taniego produktu w ilościach hurtowych²⁹⁰.

Przedmiot działalności i cele

Przedmiotem działalności firmy ABC jest produkcja oraz dystrybucja półmasek i materiałów filtrujących. Wspomniane produkty powstają z włókien, które otrzymywane są przez zastosowanie metody rodmuchu stopionego polimeru w procesie pneumatycznym. Półmaski filtrujące mają na celu ochronę dróg oddechowych. Firma ABC posiada w swojej ofercie handlowej 42 typy półmasek filtrujących. Są one produkowane według norm EN 149: 2001 i posiadają certyfikaty CE oraz CIOP-PIB. Oprócz różnic wizualnych są one podzielone według stopnia ochrony. Stopień ten przedstawia maksymalną krotność przekroczenia NDS, w którym półmaska będzie chronić. NDS jest wskaźnikiem najwyższego dopuszczalnego stężenia substancji szkodliwych. Jest on otrzymywany przez wartość średnią ważoną stężenia, które oddziałuje na pracownika w ciągu ośmiogodzinnego dobowego i przeciętnego tygodniowego wymiaru czasu pracy, określonego w Kodeksie pracy. Dobieranie sprzętu filtrującego zależne jest zatem od stężenia aerozolu na stanowisku pracy (krotność przekroczenia wartości NDS danej substancji). Od roku 1995 do dnia dzisiejszego firma ABC otrzymała wiele nagród i wyróżnień za swoje produkty. Jednym z najbardziej prestiżowych wyróżnień było otrzymanie Godła „Teraz Polska”.

Analizując strategię rozwoju firmy, należy wrócić do wyników autorskich badań dotyczących analiz portfelowych, jakie były przeprowadzane od 1998 roku do 2006 (były to macierze BCG, GE i MA), a także później – w 2010 i 2011 roku dla pierwszej grupy produktowej (zostały one także ujęte w dashboardzie w rozdziale piątym).

290 A. Jabłoński, A. Wiesiołek, *Szanse wejścia na rynkach nowych produktów – case study...*, [w:] G. Golik-Górecka (red.), *Strategie marketingowe w polskich firmach na rynkach wirtualnych i realnych. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 131.

Cele firmy ABC:

- 1) skupienie się na jakości wytwarzanych produktów,
- 2) systematyczna kontrola wyrobów, środowiska pracy oraz stanu BHP, tak aby były zgodne z obowiązującymi normami,
- 3) wdrażanie innowacji technologicznych mających wpływ na poprawę oddziaływania na otoczenie, środowisko oraz BHP,
- 4) poszerzanie asortymentu i stały wzrost rynków zbytu,
- 5) zapewnienie bezpieczeństwa oraz działań przyjaznych dla pracowników i otoczenia firmy,
- 6) dbanie o właściwy przepływ informacji wewnątrz firmy oraz między firmami współpracującymi.

Cele firmy ABC oparte są na polityce zintegrowanego systemu zarządzania ISO:

- 1) PN-EN ISO 9001: 2009,
- 2) PN-EN ISO 14001: 2005

oraz na polskiej normie PN-N-18001: 2004.

Cele, które najbardziej wpływają na poziom konkurencyjności firmy ABC, to te dotyczące innowacji technologicznych oraz poszerzania asortymentu i zwiększenia sprzedaży. Działania podejmowane przez firmę są zgodne z wyznaczonymi celami.

Bonifikaty lojalnościowe firmy ABC

Firma ABC stosuje rabaty w postaci szkoleń uświadamiających dla stałych klientów. Inne formy rabatów nie są potrzebne, gdyż w firmie stosuje się zasadę zróżnicowanej ceny. Każdy stały bądź znaczący klient ma prawo do negocjacji ceny produktów. Bezpośrednie ustalanie ceny skutkuje satysfakcją zarówno producenta, jak i klienta.

Wyniki badań oparte na zintegrowanych analizach portfelowych, analiza case study research 1998–2011 – ujęcie klasyczne

W tabeli 4.1 przedstawiono wyniki autorskich badań z lat 1998–2011 dotyczące wszystkich grup produktów firmy ABC analizowanych w macierzach BCG, GE, MA. Dane z roku 2011 umieszczone są na dashboardzie w rozdziale piątym (rysunek 5.8). Plansza ta przedstawia wykres macierzy BCG dla głównej grupy produkcyjnej od 1998 do 2011 roku. Wskazuje to na to, iż macierze można budować również w dashboardach.

Tabela 4.1. Zestawienie wyników macierzy dla firmy ABC

Rodzaj produktu	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2011
Grupa I – półmaski higieniczne	BCG: „dojne krowy” GE: AK – przeciętne AR – średnia Przeciętny rozwój	BCG: „dojne krowy” MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „dojne krowy” GE: AK – przeciętne AR – średnia Przeciętny rozwój MA: ROE > ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „gwiazdy”	BCG: „psy”	BCG: „gwiazdy” MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „dojne krowy”	BCG: „dojne krowy” GE: AK – silne AR – średnia Obszar rozwojowy MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „psy”
Grupa II – półmaski klasy P1	BCG: „gwiazdy” GE: AK – przeciętne AR – duża Obszar rozwojowy	BCG: „gwiazdy” MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „gwiazdy” GE: AK – przec-silne AR – duża Obszar rozwojowy MA: ROE > ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „gwiazdy”	BCG: „dojne krowy”	BCG: „gwiazdy” MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „gwiazdy”	BCG: „gwiazdy” GE: AK – silne AR – duża Obszar rozwojowy MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „dojne krowy”
Grupa III – półmaski klasy P2	BCG: „znaki zapytania” GE: AK – silne AR – duża Obszar rozwojowy	BCG: „znaki zapytania” MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „psy” GE: AK – silne AR – duża Obszar rozwojowy MA: ROE > ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „gwiazdy”	BCG: „dojne krowy”	BCG: „gwiazdy” MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „gwiazdy”	BCG: „dojne krowy” GE: AK – silne AR – duża Obszar rozwojowy MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „dojne krowy”
Grupa IV – półmaski klasy P3	BCG: „znaki zapytania” GE: AK – silne AR – duża Obszar rozwojowy	BCG: „znaki zapytania” MA: ROE > ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „znaki zapytania” GE: AK – silne AR – duża Obszar rozwojowy MA: ROE > ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „gwiazdy”	BCG: „gwiazdy”	BCG: „gwiazdy” MA: ROE > ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „gwiazdy”	BCG: „gwiazdy” GE: AK – silne AR – duża Obszar rozwojowy MA: ROE > ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „gwiazdy”

Rodzaj produktu	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2011
Grupa V – czasie klasy P1	BCG: „psy” GE: AK – silne AR – duża Obszar rozwojowy	BCG: „gwiazdy” MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „znaki zapytania” GE: AK – silne AR – średnio-duża Obszar rozwojowy MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „psy”	BCG: „psy”	BCG: „psy” MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „psy”	BCG: „znaki zapytania” GE: AK – przeciętne AR – duża Obszar rozwojowy MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	
Grupa VI – czasie klasy P2	BCG: „dojne krowy” GE: AK – silne AR – duża Obszar rozwojowy	BCG: „gwiazdy” MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „dojne krowy” GE: AK – silne AR – duża Obszar rozwojowy MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „gwiazdy”	BCG: „gwiazdy”	BCG: „gwiazdy” MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „gwiazdy”	BCG: „dojne krowy” GE: AK – silne AR – duża Obszar rozwojowy MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	
Grupa VII – filtry do półmasek gumowych	BCG: „dojne krowy” GE: AK – silne AR – średnia Obszar rozwojowy	BCG: „dojne krowy” MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „dojne krowy” GE: AK – przeciętne AR – średnia Przeciętny rozwój MA: ROE > ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „dojne krowy”	BCG: „dojne krowy”	BCG: „gwiazdy” MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „gwiazdy”	BCG: „dojne krowy” GE: AK – przeciętne AR – średnia Przeciętny rozwój MA: ROE < ke – cash flow + udział w rynku	
Grupa VIII – filtry do odkurzaczy	BCG: „znaki zapytania” GE: AK – przeciętne AR – średnia Przeciętny rozwój	BCG: „psy” MA: ROE > ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „psy” GE: AK – przeciętne AR – średnia Przeciętny rozwój MA: ROE > ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „znaki zapytania”	BCG: Psy	BCG: „znaki zapytania” MA: ROE > ke – cash flow + udział w rynku	BCG: „psy”	BCG: „znaki zapytania” GE: AK – przeciętne AR – średnia Przeciętny rozwój MA: ROE > ke – cash flow + udział w rynku	

Grupa IX – włókniny filtracyjne	BCG: „psy” GE: AK – przeciętne AR – średnia Przeciętny rozwój	BCG: „znaki zapytania” MA: $ROE < k_e$ – cash flow – udział w rynku	BCG: „psy” GE: AK – przeciętne AR – średnia Przeciętny rozwój MA: $ROE > k_e$ + cash flow – udział w rynku	BCG: „znaki zapytania”	BCG: „znaki zapytania” MA: $ROE >$ k_e + cash flow + udział w rynku	BCG: „znaki zapytania”	BCG: „znaki zapytania” GE: AK – przeciętne AR – duża Obszar rozwojowy MA: $ROE < k_e$ – cash flow + udział w rynku	BCG: „znaki zapytania” GE: AK – przeciętne AR – średnia Przeciętny rozwój MA: $ROE > k_e$ – cash flow + udział w rynku
Grupa X – materiały sorpcyjne	BCG: „znaki zapytania” GE: AK – przeciętne AR – średnia Przeciętny rozwój	BCG: „psy” MA: $ROE > k_e$ – cash flow + udział w rynku	BCG: „znaki zapytania” GE: AK – przeciętne AR – średnia Przeciętny rozwój MA: $ROE > k_e$ + cash flow + udział w rynku	BCG: „psy”	BCG: „znaki zapytania” k_e – cash flow + udział w rynku	BCG: „znaki zapytania”	BCG: „znaki zapytania” GE: AK – przeciętne AR – średnia Przeciętny rozwój MA: $ROE > k_e$ – cash flow + udział w rynku	BCG: „znaki zapytania” GE: AK – przeciętne AR – średnia Przeciętny rozwój MA: $ROE > k_e$ – cash flow + udział w rynku

Źródło: opracowanie własne.

Macierz BCG

Analizując sprzedaż grup wyrobów produkowanych w firmie ABC w latach 1998–2005 w grupie I dominowały „dojne krowy”. W grupie II przez wszystkie badane lata oprócz 2002 roku („dojne krowy”) dominowały „gwiazdy”. W grupie III przez pierwsze dwa lata występowały „znaki zapytania”, w trzecim dominowały „psy”, następnie naprzemiennie „gwiazdy” i „dojne krowy”, aż w 2005 roku osiągnęły pozycję „dojnych krów”. Grupa IV przez pierwsze trzy lata miała status „znaków zapytania”, następnie przeszła na „gwiazdy”. Grupa V tylko w 1999 roku miała status „gwiazd”, cały czas jednak była na pozycji „psów”. Zmieniło się to w 2005 roku, kiedy grupa była w polu „znaków zapytania”. Grupa VI naprzemiennie była w polach „dojnych krów” i „gwiazd”, jednak częściej w polu „gwiazd”. Ostatecznie znalazła się w polu „dojnych krów” w 2005 roku. Grupa VII przez cały okres była w pozycji „dojnych krów”, jedynie w latach 2003 i 2004 były to „gwiazdy” i na koniec znowu powróciła do pola „dojnych krów”. Grupa VIII – jedna z najsłabszych – rozpoczęła od „znaków zapytania” w 1998 roku, przez dwa kolejne lata była na polu „psów”, potem naprzemiennie w polach „znaków zapytania” i „psów”. Na końcu znalazła się w grupie „znaków zapytania”. Grupa IX przez pierwsze cztery lata była naprzemiennie na polach „psów” i „znaków zapytania”, a od 2001 roku została na pozycji „znaków zapytania”. Grupa X również przez pierwsze cztery lata była naprzemiennie na pozycji „znaków zapytania” i „psów”, a od 2002 roku utrzymała się na pozycji „znaków zapytania”. Tak więc grupy VIII, IX i X były najgorszymi z grup produktowych firmy ABC.

Główne wskaźniki (*Key Performance Indicators* – KPI) to między innymi: udział w rynku, stosunek sprzedaży danej firmy do sprzedaży całego rynku analizowanych produktów, stosunek sprzedaży największego konkurenta do sprzedaży danej firmy, tempo wzrostu rynku, przeciętny roczny przyrost sprzedaży w cenach stałych, przeciętna roczna wyżka sprzedaży w cenach bieżących. Są to wskaźniki finansowe.

Macierz GE

Na podstawie tabeli 4.1 można stwierdzić, że na przestrzeni lat 1998–2005 pozycja poszczególnych grup produktowych przedsiębiorstwa ABC zajmowała w większości wypadków obszar poddany rozwojowy, utrzymujący silne pozycje konkurencyjne na dojrzałych rynkach o wysokim stopniu atrakcyjności branży, co sprzyjało ekspansji i determinowało do podjęcia długookresowego rozwoju przedsiębiorstwa. Proporcjonalny do tego udziału był procentowy udział strategicznego obszaru przeciętnego rozwoju, co wynikało z niejasnej sytuacji (względnej słabości JS lub niskiej atrakcyjności rynku) i determinowało konieczność przeprowadzenia pogłębionych analiz sytuacyjnych oraz selektywnych decyzji (koncentracja na wybranych segmentach rynku lub wybranych produktach czy dziedzinach działania). Firma utrzy-

mywała silne pozycje konkurencyjne na dojrzałych rynkach o wysokim stopniu atrakcyjności branży, co sprzyjało ekspansji i determinowało do podjęcia długo-okresowego rozwoju przedsiębiorstwa.

Grupy półmasek klasy P1, P2 i P3, czasz klasy P1 i P2, filtrów do odkurzaczy oraz materiałów sorpcyjnych przez wszystkie badane lata stały na tej samej pozycji obszaru. Półmaski higieniczne i włókniny filtracyjne w 2005 roku weszły w nowy obszar rozwojowy. Główne KPI w macierzy GE, biorąc pod uwagę atrakcyjność rynkową i pozycję konkurencyjną, to konkurencyjność cenowa, *ROI*, zysk netto, marża na sprzedaży, konkurencyjność technologii, konkurencyjność sektora, procentowy przyrost sprzedaży ponad wzrost PKB, udział w rynku, wskaźnik *ROS*. Są to wskaźniki finansowe.

Macierz Marakon Associates

Na rysunku 4.1 przedstawiono zmiany portfela produktów od 2000 roku według macierzy MA.

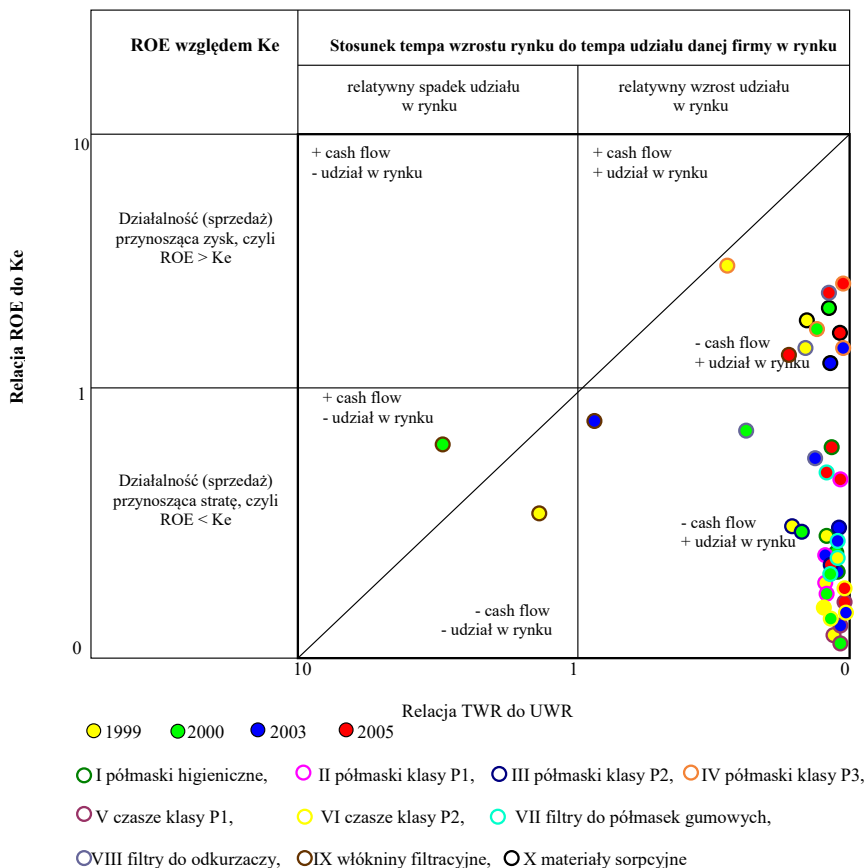
W roku 1999 wskaźnik rentowności kapitału własnego (*ROE*) przewyższał wskaźnik kosztów kapitału własnego (*Ke*) w przypadku półmasek klasy P3, filtrów do odkurzaczy i materiałów sorpcyjnych. Również JS tych trzech grup miały rosnący udział w rynku, a także generowały ujemne przepływy pieniężne. W przypadku pozostałych grup z portfela firmy ABC *ROE* był mniejszy od *Ke*, jedynie w grupie włókien filtracyjnych wskaźnik udziału w rynku nieco się pogorszył.

Rok 2002 przyniósł korzystne zmiany w portfelu produktowym spółki. Nastąpiło poprawienie się wskaźnika rentowności kapitału własnego. Jedynie sytuacja grup czasz klasy P1 i P2 pozostała niezmienna w stosunku do roku poprzedniego, tak więc *ROE* był niższe od *Ke* przy jednoczesnych ujemnych przepływach pieniężnych i rosnącym udziale w rynku. W przypadku grup włókien filtracyjnych i materiałów sorpcyjnych nastąpiła widoczna zmiana. Koszty kapitału własnego (*Ke*) były nieco niższe niż rentowność kapitału (*ROE*). Grupa włókien filtracyjnych miała ujemny udział w rynku, a także odnotowano ujemne przepływy pieniężne. W przypadku materiałów sorpcyjnych przepływy pieniężne i udział w rynku były dodatnie.

Rok 2003 przyniósł zmiany w relacji wskaźników czterech grup: półmasek higienicznych, półmasek klasy P1 i P2 oraz filtrów do półmasek gumowych. Koszty kapitału własnego (*Ke*) przewyższyły rentowność kapitału (*ROE*). W grupie włókien filtracyjnych i materiałów sorpcyjnych znowu nastąpiła zmiana dotycząca wskaźnika udziału w rynku oraz przepływów pieniężnych. Włókniny filtracyjne przy *ROE* większym od *Ke* miały dodatnie przepływy pieniężne, a także udział w rynku, natomiast materiały sorpcyjne miały ujemne przepływy pieniężne, mimo dodatniego udziału w rynku.

W roku 2005 nastąpiła tylko jedna widoczna zmiana, ponownie w grupie włókien filtracyjnych. Poprawił się wskaźnik rentowności (*ROE*) i znowu był on wyższy od kosz-

tów kapitału własnego (Ke). Zmieniły się również przepływy pieniężne – przy rosnącym udziale w rynku włókniny filtracyjne generowały ujemny przepływ pieniężny.



Rysunek 4.1. Macierz MA sporządzona dla wszystkich grup produktów z uwzględnieniem TechWIG od 2000 roku

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, można stwierdzić, iż jeśli chodzi o rozwój i utrzymanie dalszej produkcji większość grup utrzymywała się na stabilnym poziomie, przynosząc firmie wymierne korzyści materialne. Doinwestowanie do nierentownych grup wcale nie oznacza wyeliminowania ich z portfela produktowego firmy ABC. Spółka powinna nieco poprawić swoje produkty, co zapewni jej mocniejszą pozycję na rynku, a firma stanie się bardziej atrakcyjna, wzrośnie też jej wizerunek i wzmocni się marka.

Główne KPI to: wskaźnik rentowności kapitału, koszt kapitału własnego, stopa inflacji, stopa wolna od ryzyka, stopa zwrotu z portfela rynkowego, procentowy przyrost ze sprzedaży ponad wzrost PKB, zysk netto, kapitał własny.

Tabela 4.2. Zbiorcze ujęcie strategii w poszczególnych macierzach dla dziesięciu grup produktowych

	BCG	GE	MA
Grupa I – półmaski higieniczne	Wysoka rentowność sprzedaży, niskie nakłady finansowe Dominowały „dojne krowy”, dlatego należy utrzymać udział w rynku, eksploatując silną pozycję rynkową	1998, 2000 – strategia selektywna – przejściowa, należy inwestować 2005 – strategia selektywna wzrostu, w produkty należy inwestować	1999, 2003, 2005 – $ROE < Ke$ Sprzedaż przynosząca stratę 2002 – $ROE > Ke$ Sprzedaż przynosząca zysk
Grupa II – półmaski klasy P1	Oprócz 2002 r. wszystkie lata „gwiazdy” – wysoka/średnia rentowność sprzedaży, wysokie nakłady finansowe, należy zwiększyć i utrzymać udziały w rynku	1998 – strategia selektywnego wzrostu, w produkty należy inwestować 2000, 2005 – strategia ekspansji, intensywnego wzrostu, w produkty należy inwestować	1999, 2002, 2003, 2005 – $ROE < Ke$ Ujemne przepływy pieniężne i rosnący udział w rynku
Grupa III – półmaski klasy P2	Od „znaków zapytania”, następnie „psy”, „gwiazdy” i w 2005 r. „dojne krowy” Należy utrzymać udział w rynku, eksploatując swoją pozycję na nim	1998, 2000, 2005 – strategia ekspansji, intensywnego wzrostu, w produkty należy inwestować	1999, 2002, 2003, 2005 – $ROE < Ke$ Rosnący udział w rynku oraz ujemne przepływy pieniężne
Grupa IV – półmaski klasy P3	Od „znaków zapytania” po „gwiazdy” Należy zwiększać udziały na rynku i starać się je utrzymać, wysokie nakłady finansowe	1998, 2000, 2005 – strategia ekspansji, intensywnego wzrostu, w produkty należy inwestować	1999, 2002, 2003, 2005 – $ROE > Ke$ Działalność przynosząca zysk i relatywny rosnący udział w rynku
Grupa V – czasze klasy P1	Od „gwiazd” i „psów” aż do „znaków zapytania” Od wysokiej rentowności sprzedażowej do bardzo niskiej Należy zwiększyć udziały w rynku, eksploatując pozycję i w ostateczności wyjść z rynku	1999, 2000 – strategia ekspansji, intensywnego wzrostu, w produkty należy inwestować 2005 – strategia selektywnego wzrostu, w produkty należy inwestować	1999 – $ROE < Ke$ 2002, 2003, 2005 – $ROE > Ke$
Grupa VI – czasze klasy P2	Produkty najczęściej znajdowały się w grupie „gwiazd”, jednak w ostatnim roku pozostały w „dojnych krowach” Utrzymać udział w rynku, eksploatując silną pozycję na rynku, wysoka rentowność sprzedaży	1998, 2000, 2005 – strategia ekspansji, intensywnego wzrostu, w produkty należy inwestować	1999 – $ROE < Ke$ 2002, 2003, 2005 – $ROE > Ke$
Grupa VII – filtry do półmasek gumowych	Produkty w większości zajmowały pozycję „dojnych krow” z małą przerwą na „gwiazdy” Utrzymać udział w rynku, eksploatując silną pozycję na rynku, wysoka rentowność sprzedaży	1998 – strategia selektywnego wzrostu, w produkty należy inwestować 2000, 2005 – strategia selektywna przejściowa, należy inwestować selektywnie	1999 – $ROE < Ke$ Sprzedaż przynosząca stratę 2002, 2003, 2005 – $ROE > Ke$ Sprzedaż przynosząca zysk
Grupa VIII – filtry do odkurzaczy	Najszabsza grupa produktów – zaczęła i skończyła na „znakach zapytania” Niska rentowność sprzedaży, zbędne nakłady finansowe, należy zwiększać udział w rynku, eksploatując pozycję i wyjść z rynku	1998, 2000, 2005 – strategia selektywna przejściowa, należy inwestować selektywnie	1999, 2002, 2003, 2005 – $ROE > Ke$ Sprzedaż przynosząca zysk

	BCG	GE	MA
Grupa IX – włókniny filtracyjne	Na przemian „psy” i „znaki zapytania”, aż pozostała w 2001 r. na pozycji „znaków zapytania” Ujemna rentowność sprzedaży, zbędne nakłady finansowe, należy zwiększać udział w rynku, eksploatując pozycję i wyjść z rynku	1998, 2000 – strategia selektywna przejściowa, należy inwestować selektywnie 2005 – strategia selektywnego wzrostu, w produkty należy inwestować	1999 – $ROE < Ke$; Sprzedaż przynosząca stratę 2002, 2005 – $ROE > Ke$ Ujemny udział w rynku, ujemne przepływy pieniężne 2003 – $ROE > Ke$ Dodatni przepływ pieniężny i dodatni udział w rynku, działalność przynosząca zysk
Grupa X – materiały sorpcyjne	1999, 2000, 2001 – „znaki zapytania”/ „psy”, 2002 – „psy” Ujemna rentowność sprzedaży, zbędne nakłady finansowe, eksploatacja pozycji rynkowej lub wyjście z rynku	1998, 2000, 2005 – strategia selektywna przejściowa, należy inwestować selektywnie	1999, 2002, 2003, 2005 – $ROE > Ke$ Przepływ pieniężny i udział w rynku dodatni, działalność przynosząca zysk 2003 – $ROE > Ke$ Ujemny przepływ pieniężny i dodatni udział w rynku

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4.2 ujęto strategie wynikające z macierzy BCG, GE i MA wraz ze wskaźnikami dalszych działań. Tabela 4.3 przedstawia wskaźniki dominujące w badaniach początkowych.

Tabela 4.3. Tabela 4.3. Wskaźniki dominujące w badaniach początkowych

	Dla wszystkich produktów
Wskaźniki	<p>Wskaźnik udziału w rynku (BCG)</p> <p>Wskaźnik dynamiki sprzedaży (BCG)</p> <p>Wskaźnik zysku (BCG)</p> <p>Wskaźnik przepływów pieniężnych netto (BCG)</p> <p>Wskaźnik wielkości sprzedaży (BCG)</p> <p>Wskaźnik sprzedaży na nowym rynku</p> <p>Wskaźnik sprzedaży na nowych segmentach</p> <p>Wskaźnik wydajności i jakości produktów</p> <p>Wskaźnik innowacyjności (GE)</p> <p>Wskaźnik wielkości rynku (GE)</p> <p>Wskaźniki pozycji konkurencyjności (GE)</p> <p>Wskaźnik atrakcyjności rynku (GE)</p> <p>Wskaźnik <i>TWR</i> (MA)</p> <p>Wskaźnik stosunku kosztu kapitału do zwrotu z kapitału (MA)</p> <p>Wskaźnik generowanych pieniędzy (MA)</p> <p>Wskaźnik dochodowości produktów (MA)</p> <p>Wskaźnik stosunek tempa wzrostu JS do tempa wzrostu popytu (MA)</p> <p>Wskaźnik <i>ROE, Ke</i> (MA)</p>

Źródło: opracowanie własne.

Dla firmy tej przeprowadzono bardzo szczegółowe badania dotyczące poszczególnych grup produktowych, co dało możliwość zidentyfikowania strategii ekspansji intensywnego wzrostu w odniesieniu do danych produktów. Pozycje umieszczone w macierzy MA także wskazywały na dodatkowe informacje dotyczące dodatnich i ujemnych przepływów pieniężnych oraz udziału w rynku, a w rezultacie działalności przynoszącej zysk. Po analizach tych łatwiej było dokonać restrukturyzacji portfela produktów, przy czym wykorzystywane były również wskaźniki ujęte w tabeli 4.2.

Obecne lata działalności firmy ABC

Początek firmy datuje się na 1987 rok, kiedy powstał prywatny zakład produkcyjny działający w ramach Spółdzielni Rzemieślniczej „Elektrometal”. W 1992 roku firma przekształciła się w spółkę cywilną, a w 1995 przyznano jej decyzją D/01512 PEFRON statut zakładu pracy chronionej. W 2002 roku firma przekształciła się w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, a trzy lata później, jako lider w produkcji półmasek przeciwpyłowych, przystąpiła do Polskiej Platformy Technologicznej „Bezpieczeństwo Pracy w Przemysle”. W 2010 roku firma wprowadziła do sprzedaży bardzo tanie półmaski serii FS 900 A, natomiast w 2011 roku nową, spełniającą wymagania normy EN 149: 2001 z rozszerzeniem A1: 2009, komfortową półmaskę filtrującą wielokrotnego stosowania w klasie P2.

Dalsze strategie rozwoju produktu zaowocowały tym, że firma wprowadziła do sprzedaży półmaski serii SIMPLA. W roku 2013 firma do oferty dodała półmaski ekonomiczne pod nową marką. Nowe półmaski, ze względu na swój nowatorski wygląd i innowacyjne cechy, wzbudziły bardzo duże zainteresowanie wśród zwiedzających z całego świata na targach w Düsseldorfie. W roku 2015 firma uczestniczyła w licznych konferencjach specjalistycznych i targach, na przykład w Katowicach i Düsseldorfie. Rok później nastąpił dalszy jej rozwój przez udział w targach BUD-MA'2016 w Poznaniu. Celem firmy było zapoznanie większej grupy klientów z produktami firmy oraz innymi wyrobami będącymi w ofercie przedsiębiorstwa.

Jednak głównym przedsięwzięciem było wprowadzenie nowej marki, dla której uruchomiono stronę internetową, oraz rozpoczęcie działalności sklepu internetowego z półmaskami przeciwsmogowymi www.sklep.citymask.eu. Firma wzięła też udział w targach SAWO'2016 w Poznaniu. Na trzydziestometrowym stoisku prezentowane były produkty firmy oraz półmaski nowej marki CityMask. Ponadto przeprowadzono badanie dopasowania półmasek do pracowników za pomocą urządzenia PortaCount w zakładzie Kujawskie Zioła w okolicach Włocławka.

W 2017 roku firma ABC wzięła też udział w VI Międzynarodowym Forum Gospodarki Odpadami SOSEXPO, na którym zaprezentowała półmaski dla przemysłu i produkty CityMask oraz, co najistotniejsze, wprowadziła do produkcji komponen-

ty do masek produkowanych przez 3M. Oprócz tego brała udział w licznych targach, seminariach i konferencjach.

Rok 2018 przyniósł zmiany. Firma brała udział w targach SAWO 2018. Stoisko firmy zostało wyróżnione nagrodą *Acanthus Aureus* za najlepsze odzwierciedlenie strategii marketingowej firmy w ekspozycji targowej. Wtedy też odbyła się premiera półmasksi FS-20 V CU FFP2 RD.

Wysoką jakość produktów firmy ABC potwierdzają ich odbiorcy, a także liczne wyróżnienia i medale imprez targowych. Produkowane przez firmę półmasksi filtrujące mają odpowiednie certyfikaty pozwalające oznaczać je znakiem bezpieczeństwa „CE”. Osiągnięcia firmy zapewnia, oprócz światowej technologii, nowoczesnie wyposażone laboratorium oraz kultura organizacji mająca wpływ na rozwój działalności i jej konkurencyjności na rynku. Głównym atutem jest otwartość na otoczenie, nacisk na rozwój oraz osiąganie coraz lepszych wyników przez ciągle zachęcanie do poszukiwania nowych rozwiązań oraz czynne włączanie się wszystkich pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo bierze udział w targach branżowych, takich jak SAWO w Poznaniu, targi BHP w Katowicach czy w największych na świecie targach środków ochrony indywidualnej, ratownictwa i pożarnictwa A+A w Düsseldorfie. W trakcie imprez, jako wystawca, ma okazję zaprezentować swoje wyroby bardzo szerokiemu gronu potencjalnych odbiorców. Targi to także umacnianie więzi z dotychczasowymi klientami i ostatecznymi użytkownikami produktów spółki.

Zamieszczona na stronie internetowej historia firmy jest bardzo obszerna. Osiągnięcia i zdobyte nagrody wyraźnie wskazują na nowoczesność i innowacyjność przedsiębiorstwa. Efektem tego jest silna pozycja spółki na rynku.

Oferta handlowa

Podstawową działalnością firmy ABC jest wytwarzanie materiałów filtracyjnych oraz indywidualnych środków ochrony układu oddechowego z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy. Firma ta jest największym polskim producentem półmasek przeciwpyłowych. Wykonuje je we wszystkich klasach filtracji oraz w dwóch kształtach. Dzięki temu oferuje największą gamę produktów, które mogą się od siebie różnić nie tylko parametrami technicznymi, ale także sposobem pakowania i oznakowania. Oferta produktowa firmy to:

- 1) różnorodne modele półmasek filtrujących w klasach P1, P2 i P3,
- 2) filtry przeciwpyłowe,
- 3) półmasksi i maski przeciwgazowe,
- 4) pochłaniacze i filtropochłaniacze,
- 5) włókniny filtracyjne,
- 6) worki i rękawy filtracyjne,

- 7) sorbent zanieczyszczeń ropopochodnych,
- 8) ochronniki oczu i słuchu,
- 9) rękawice ochronne i robocze,
- 10) inne artykuły BHP.

W 2001 roku firma rozszerzyła swoją działalność o produkcję włókien filtracyjnych. Obecnie w ofercie można znaleźć włókniny do filtracji suchej i mokrej. Włókniny do filtracji suchej mają przede wszystkim zastosowanie w filtrach kieszeniowych i kasetowych w klasach G-2 do F-7 oraz w workach i rękawach odpylających. Włókniny do filtracji mokrej wykorzystywane są do produkcji worków dla cukrowni o następujących przedziałach separacji: 100, 50, 25, 10, 5.

W każdej z grup występuje kilka modeli półmasek, które różnią się przede wszystkim kolorystyką wykorzystanych materiałów zewnętrznych i elementów plastikowych. Produkty są pakowane pojedynczo w torebki foliowe z eurootworami. Do każdej torebki włożona jest ulotka informacyjna z instrukcją obsługi.

W ostatnich latach, dzięki działaniom pośredników, półmasksi pojawiały się w dużych sieciach handlowych związanych z budownictwem, ogrodnictwem i wyposażeniem wnętrz. W ten sposób wyroby przedsiębiorstwa powoli wchodzi na rynek B2C. Pojawiające się informacje o zagrożeniach smogowych, występujących już nie tylko w olbrzymich aglomeracjach w krajach azjatyckich, ale także w Polsce, dały firmie impuls do podjęcia działań na rynku odbiorców indywidualnych. Przedsiębiorstwo wprowadziło higieniczne półmasksi przeciwsmogowe, których odmianą są półmasksi z dodatkowym filtrem kierowane do bardziej aktywnych użytkowników, takich jak rowerzyści czy biegacze.

Podjęto decyzję o aktualizacji misji firmy, co świadczy o redefiniowaniu jej strategii. Aktualna misja firmy brzmi następująco: „Chcemy być wiodącym producentem sprzętu ochrony osobistej z substancjami biologicznie czynnymi o działaniu antybakteryjnym i antywirusowym”.

W przedsiębiorstwie ABC od 1998 roku przeprowadzane są badania mające na celu ocenę poziomu zadowolenia klienta. Wprowadzenie badań było konieczne przede wszystkim z powodu wdrożenia i certyfikacji zintegrowanego systemu zarządzania zgodnego z normami zarządzania jakością ISO. Badania znalazły swoje zastosowanie również w działalności marketingowej. Są one przeprowadzane na najbardziej znaczących dla firmy ABC klientach krajowych, którzy stanowią około 10% odbiorców, oraz przedsiębiorstwach dystrybuujących produkty związane z ochroną dróg oddechowych.

Działalność marketingowa opiera się głównie na marketingu bezpośrednim. Przedstawiciele przedsiębiorstwa spotykają się ze swoimi klientami, budując partnerskie relacje. Firma reklamuje się w prasie i na portalach branżowych, przedstawiając nowe wyroby. Ważnym elementem pracy w ramach budowania pozytywnego

nego PR jest udział w różnego rodzaju seminariach, konferencjach i spotkaniach branżowych, na których w trakcie wystąpień przedstawiciele firmy omawiają prawidłowy dobór i stosowanie środków ochrony dróg oddechowych. Krótkie informacje o takich wydarzeniach pojawiają się w prasie branżowej.

Wejście na rynek B2C dla przedsiębiorstwa, które od samego początku swojej działalności funkcjonowało jako producent i dostawca wyrobów dla przemysłu, jest bardzo dużym wyzwaniem. Wymaga ono przede wszystkim zmiany sposobu myślenia o rynku i klientach oraz drogach dotarcia do nich. Rozpatrzeniu muszą być poddane wszystkie aspekty związane z produktem, jego opakowaniem, promocją, dystrybucją i ceną. Okazuje się bowiem, że w porównaniu z rynkiem B2B rynek B2C stawia dużo większe wymagania, ponieważ dotyczą one nie tylko samych cech użytkowych produktu, ale i całej otoczki z nim związanej. Zarząd firmy postanowił wyjść naprzeciw temu wyzwaniu²⁹¹.

Segmentacja i klasyfikacja klientów

Firma ABC dzieli obecnie rynek na cztery zasadnicze, z punktu widzenia obsługi, segmenty. Na rynku B2B rozróżniany jest rynek górniczy, rynek krajowy bez górnictwa i eksport. Od 2016 roku doszedł segment produktów przeciwsmogowych na rynku B2C.

Produkty przeznaczone na rynek krajowy podzielone są na cztery grupy:

- 1) półmaski filtrujące,
- 2) włókniny filtracyjne,
- 3) pozostałe produkty,
- 4) towary handlowe.

W segmencie górniczym i eksporcie funkcjonują jedynie półmaski filtrujące.

Każdy z elementów ma przypisany przede wszystkim plan wartości przychodu, punkty 1 i 2 z planu krajowego rozliczane są także z liczby sprzedanych wyrobów. Bieżąca realizacja założonych planów kontrolowana jest w okresie miesięcznym.

Wcześniejsze autorskie badania wstępne pozwoliły dokonać klasyfikacji klientów dla firmy ABC. Firma zasięgiem swojej działalności wykracza poza granice Polski. Baza klientów przedsiębiorstwa stanowiła podstawę do opracowania klasyfikacji klientów na rok 2007 według modelu B. Shapiro²⁹². Kryteria przy opracowywaniu klasyfikacji stanowiły: koszt obsługi klienta (koszt marketingowy

291 A. Jabłoński, A. Wiesiołek, *Szanse wejścia na rynek...*, s. 132.

292 Jest to model, który wprowadza do procesu oceny zyskowności klienta ideę kosztu obsługi klienta. Klienci klasyfikowani są ze względu na cenę, jaką płacą, i koszty, jakie generuje ich pozyskanie i utrzymanie – G. Golik-Górecka, *Metody portfelowe a marketing holistyczny*, [w:] J. Kall, B. Sojkin, *Zarządzanie produktem. Kreowanie produktu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010, s. 60, 61.

przypadający na jedną wizytę do wartości sprzedaży) oraz otrzymana cena dystrybucyjna.

		Koszt obsługi	
		niski	wysoki
Otrzymana cena dystrybucyjna	detaliczna wysoka	pasywny	złoty
	hurtowa niska	targowy	agresywny

Rysunek 4.2. Macierz klasyfikacji klientów B. Shapiro dla firmy ABC

Źródło: G. Golik-Górecka, *Metody portfelowe a marketing holistyczny*, s. 63.

Powyższa macierz pokazuje, że pasywni klienci – odwiedzani przez przedstawicieli firmy raz w miesiącu – najbardziej cenią sobie wysoki poziom jakości obsługi klienta. Co za tym idzie – przynoszą przedsiębiorstwu najwyższy poziom zysku. Są to klienci lojalni, z którymi współpraca ma bądź będzie miała charakter długofalowy. Wysznuć można więc wnioszek, iż koszty ich obsługi są stosunkowo niskie. Ten typ klienta generuje zdecydowaną największą część zysku firmy – około 80% obrotów rocznie. Klienci agresywni z kolei generują mały zysk, przy jednoczesnych wysokich kosztach obsługi. Ten typ klienta otrzymuje niskie ceny, ale ma bardzo spersonalizowane potrzeby. Są oni odwiedzani raz na kwartał i stanowią około 15% całkowitej sprzedaży. Klienci targowi to tak zwani klienci z przypadku. Są wrażliwi na proponowaną im cenę i mają umiarkowane wymagania dotyczące specyfikacji produktu i poziomu oferowanych usług. Kolejną grupę stanowią złoci klienci. Są to nowi odbiorcy, którym należy złożyć kilka wizyt, aby dokonali zakupu. Płacą wysokie ceny i posiadają wysokie wymagania dotyczące poziomu usług. Ostatnie dwie spośród wyżej wymienionych grup generują umiarkowany poziom zysku²⁹³.

Działalność przedsiębiorstwa uzależniona jest przede wszystkim od rynku. Ważnymi elementami są koniunktura i działania firm konkurujących. W związku z często widoczną ostrą walką cenową w ciągu ostatnich kilku lat spadła rentowność biznesu. Obecnie utrzymuje się ona na poziomie około 9%.

Wśród najważniejszych instytucji, które skorzystały z oferty handlowej przedsiębiorstwa, można wyróżnić:

²⁹³ Tamże, s. 63, 64.

- 1) Kancelarię Prezydenta RP,
- 2) KGHM Polska Miedź SA,
- 3) Kopalnię Węgla Brunatnego „Bełchatów” SA,
- 4) Atlas SA,
- 5) H. Cegielski Poznań SA,
- 6) Gdańską Stocznnię Remontową,
- 7) Morski Terminal Masowy Gdynia.

Do grona odbiorców należy również zaliczyć wiele firm zagranicznych, mających swoje siedziby w większości państw europejskich, na przykład w Szwecji, Francji, Niemczech, Włoszech, Holandii, Anglii, na Ukrainie i Litwie. Dystrybutorami produktów spółki są przedsiębiorstwa działające na terenach największych polskich miast: Gdańska, Szczecina, Kielc, Sopotu, Opola, Torunia, Warszawy, Wrocławia i wielu innych.

Zamierzenia i plany strategiczne

Poniżej przedstawiono plany strategiczne firmy wynikające z redefinicji jej strategii. Są w nich ujęte różnorodne problemy. Pierwszy z nich to tworzenie wartości dla klientów – jakie jest obecne i jak powinno ono wyglądać w przyszłości:

1. Strategia naśladownictwa stopniowo wyczerpała swój potencjał rozwojowy z punktu widzenia firmy ABC.
2. Kluczem do sukcesu dla firmy ABC jest specjalizacja w wąskim segmencie produkcji półmasek i pełnienie w nim roli lidera innowacyjnego.
3. Wymaga to budowy firmy produkcyjnej o charakterze innowacyjnym, inwestującej w B+R. Dodatkowym działaniem powinny być alianse kapitałowe z innymi przedsiębiorstwami innowacyjnymi w celu rozszerzenia oferty produktowej dla klienta docelowego, obecnie dodany jest handel dodatkowym wyposażeniem do szeroko pojętych środków ochrony indywidualnej.

Firma postawiła sobie pytania strategiczne: „Czy działania rynkowe w tej branży są jednolite dla całego rynku, czy zróżnicowane w zależności od segmentów rynku?”, „Jak wygląda segmentacja i jaką strategię obróbki rynku powinno wybrać przedsiębiorstwo ABC?”.

Następny problem to wybór skutecznej strategii konkurowania – z punktu widzenia firmy ABC wydaje się, że powinna to być strategia zróżnicowania, ze względu na:

- 1) szeroki asortyment,
- 2) wyróżnienie przez innowacje produktowe,
- 3) wzmocnienie oferty produktowej dodatkowymi usługami (np. szkolenia dla dystrybutorów),
- 4) jest jedna główna marka, ale serie produktowe mogą mieć marki zindywidualizowane,

- 5) różne „półki” cenowe – cena zróżnicowana w zależności od jakości produktu,
- 6) informacja o produkcie uwzględnia zróżnicowanie cech (cena, jakość) w zależności od klienta docelowego,

7) umowy z dystrybutorami z klauzulą wyłączności.

Proponowane działania, które powinna podjąć firma ABC:

- 1) identyfikacja przedsięwzięć o charakterze rozwojowym,
- 2) uszczegółowienie i uzupełnienie analizy strategicznej,
- 3) zaktualizowanie analizy SWOT,
- 4) doprecyzowanie elementów strategii firmy.

	Półmiski filtrujące Elementy filtrujące Materiały filtrujące	Nowe produkty
Rynek krajowy* Wybrane kraje UE	1.1. Nowa tania odmiana istniejącego produktu dla jednego z klientów 1.2. Nowy rodzaj maski dla innego istotnego klienta 1.3. Nowe generacje istniejących produktów	2.1. Biomaski wielokrotnego użytku (całkiem nowy jakościowo produkt) 2.2. Nowe materiały: – ognioodporne (> 130°C) – igłowane wodą 2.3. Inne środki ochrony osobistej (nowy produkt w ABC dla dotychczasowych klientów)
Nowe rynki i nowi klienci	3.1. Rynki zagraniczne wymagające innych certyfikatów niż UE	4.1. Maski medyczne (nowy produkt dla ABC i nowy segment odbiorców)

* Wszystkie branże wymagające ochrony indywidualnej w postaci masek filtrujących.

Rysunek 4.3. Możliwe strategie rozwoju firmy ABC

Źródło: materiały pozyskane od firmy.

Niezależnie od raczej skromnych możliwości penetracji rynku rozwój firmy ABC powinien dotyczyć rozwoju istniejących produktów, wdrażania innowacyjnych produktów oraz wdrażania innowacji produktowych. Obejmuje to takie działania, jak:

- 1) wdrażanie nowych, „czystych” technologii – będzie to powodować zmniejszenie wolumenu tradycyjnego rynku firmy ABC;
- 2) konkurencja cenowa – spowoduje ona obniżenie przychodów możliwych do uzyskania przy tym samym wolumenie sprzedaży;
- 3) wprowadzanie ciągłych modyfikacji i usprawnianie oferowanych produktów (strategia konkurencji rynku dojrzałego) oraz wdrażanie innowacyjnych produktów – wymaga tego krótki cykl życia produktów.

Ważną rolę w rozwoju firmy ABC stanowią innowacje produktowe. Powinny one dotyczyć zarówno samych materiałów, używanych między innymi do wytwarzania półmasek, jak również poszerzania zakresu ich zastosowań. Rozwój produktu wymaga skoncentrowania wydatków inwestycyjnych na działalności B+R. Ważną rolę

w łańcuchu gospodarczym branży BHP odgrywają dystrybutorzy. Potrzeba ochrony dróg oddechowych jest istotnym, ale nie jedynym elementem zgłaszanej przez ostatecznego odbiorcę potrzeby ochrony indywidualnej. Oferta asortymentowa dystrybutorów jest kształtowana pod kątem szeroko definiowanej potrzeby ochrony indywidualnej. Rolą dystrybutorów jest kompletowanie i dostarczanie ostatecznym odbiorcom pełnego zestawu środków ochrony indywidualnej, w którym półmaska jest tylko jednym z elementów. Siła przetargowa dystrybutorów wobec firmy ABC jest zróżnicowana w zależności od branży ostatecznego odbiorcy:

- 1) w górnictwie pozycja odbiorców jest dominująca, a koncentracja dystrybutorów bardzo silna,
- 2) w innych branżach siła przetargowa pojedynczych odbiorców jest relatywnie niewielka ze względu na ich duże rozdrobnienie.

W odniesieniu do firmy ABC, z uwagi na ponadbranżowy charakter norm, brakuje dostatecznych przesłanek do rozbudowy segmentacji rynku ponad obecnie stosowaną: górnictwo–„reszta świata”.

Normy ponadbranżowe wyznaczają asortyment podstawowy oferty produktowej firmy ABC. Może istnieć konieczność dostosowania oferty do potrzeb danej branży, niezbędne modyfikacje są jednak proste i wprowadzane niemal automatycznie. Wynika stąd segmentacja rynku działalności na:

- 1) rynek krajowy – górnictwo,
- 2) rynek krajowy – pozostałe branże,
- 3) wybrane kraje UE.

Podział ten odpowiada obecnym potrzebom zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa ABC (z biegiem czasu obecna specyfika sektora górniczego może zanikać).

Ważnym aspektem wzmocnienia pozycji firmy ABC w łańcuchu gospodarczym środków ochrony indywidualnej jest szersza oferta produktowa. Poszerzenie oferty produktowej o dodatkowe – poza półmaską – środki ochrony indywidualnej umożliwi większy udział w zaspokajaniu potrzeby docelowych odbiorców. Dodatkowo wzmocnieniu ulegnie pozycja przetargowa wobec dystrybutorów.

Ekspansja może być dokonana przez wdrożenie własnej produkcji lub też przejmowanie kapitałowe podmiotów już działających na rynku – własna działalność handlowa byłaby wyzwaniem konkurencyjnym wobec obecnych dystrybutorów.

W świetle tych planów wprowadzono nowy rodzaj maski dla innego istotnego klienta B2C (półmaski przeciwsmogowe) oraz nowe generacje istniejących produktów, na przykład komponenty dla 3M. Nowymi produktami są także maski wielokrotnego użytku, zastosowano także materiały ognioodporne (> 130°C) i igłowane wodą.

W roku 2016 firma ABC rozpoczęła pracę nad wprowadzeniem do sprzedaży półmasek przeciwsmogowych pod marką CityMask. Technologia wytwarzania oparta została na doświadczeniach w wytwarzaniu produktów na rynek B2B. Duże zmiany

nastąpiły w sposobie pakowania nowych wyrobów, w polityce cenowej i dystrybucji. Powstała nowa strona WWW oraz sklep internetowy. Najtrudniejszym zadaniem było dotarcie z produktami do ostatecznego odbiorcy na rynku dóbr konsumpcyjnych. Podjęto działania związane z reklamą marki na billboardach wielkoformatowych na terenie Krakowa. Początkowo nie przyniosło to oczekiwanych rezultatów, jednak już na początku 2017 roku, przy dużym zapotrzebowaniu rynku na półmiski antysmogowe, okazało się, że działania reklamowe w internecie, prasie lokalnej i na billboardach były trafione. Rozpoczął się bardzo duży ruch w sklepie internetowym, a sprzedaż przekroczyła oczekiwania. W pierwszych dwóch miesiącach 2017 roku zostało sprzedanych około 80 000 półmasek przeciwsmogowych. W ten sposób firma pozyskała klientów z nowego segmentu, który w obsłudze i działaniach w znacznym stopniu różni się od dotychczasowych.

Konkurenci firmy ABC

Istotną rolę w branży środków ochrony indywidualnej odgrywa konkurencja. Dla firmy ABC głównymi konkurentami są: Spółdzielnia Inwalidów „Zgoda”, 3M, SEGRE A.G., Draber A.G., Artilux Polska Sp. z o. o., Polfilter s.j., Secura B.C., Uvex²⁹⁴, OXYline²⁹⁵.

Działania firmy ABC we wszystkich segmentach będą zawsze konfrontowane z 3M. Jedynie w przypadku segmentu górniczego równoległym konkurentem będzie „Zgoda” z uwagi na szerszy asortyment oferowanych produktów.

Firma ABC w świecie wirtualnym

Przedsiębiorstwo ABC postanowiło stworzyć nową stronę internetową, której zadaniem ma być prezentacja nowej marki wyrobów – masek przeciwsmogowych. Zbudowano ją w 2016 roku. Każdy umieszczony na tej witrynie produkt posiada opis budowy i cech użytkowych. Informacje na temat zagrożeń są umieszczone w odpowiednich zakładkach, a dane o aktualnym zagrożeniu smogowym można było uzyskać, klikając w odpowiedni link. Taka forma strony odpowiada trendom na rynku. Kolejnym krokiem było stworzenie sklepu internetowego na podstawie strony WWW, co również miało miejsce w 2016 roku.

Z działań z zakresu CRM firma podjęła następujące kroki:

- 1) udostępnianie informacji dotyczących oferty handlowej z podziałem na kategorie,
- 2) umieszczanie na stronie linków do stron przedstawiających klientów firmy oraz dystrybutorów produktów,

294 www.airbike.pl (dostęp: 16.05.2011).

295 www.bhppabianice.pl (dostęp: 16.05.2011).

- 3) możliwość zamówienia cennika z ofertą firmy na podany adres e-mail,
- 4) możliwość kontaktu telefonicznego z firmą oraz bezpośredniego kontaktu z danym specjalistą lub działem firmy,
- 5) możliwość pobrania instrukcji obsługi produktów,
- 6) przedstawianie aktualności dotyczących dokonań firmy oraz informacji o targach lub wydarzeniach.

Dzięki sprzedaży w sklepie internetowym firma będzie miała szansę na pozyskanie nowej grupy klientów – sportowców oraz osób zamieszkujących duże, zanieczyszczone miasta. Pomocne w promocji może okazać się uruchomienie aktywności przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych: na Facebooku, Twitterze czy Instagramie, które są oknem na świat nowego pokolenia. Być może trafnym rozwiązaniem byłoby założenie bloga, na którym można byłoby zamieszczać treści związane z zanieczyszczeniem powietrza, dotyczące zdrowia czy aktywności fizycznej. Dzięki takim posunięciom potencjalny klient mógłby zapoznać się z tematem i być na bieżąco. Dzięki temu budowana byłaby relacja klient–sprzedawca, co owocowałoby wzrostem zaufania do firmy. Oczywiście prowadzenie profili i bloga jest nie lada wyzwaniem i tylko precyzyjne i sumienne nadzorowanie kont dałoby miarodajne efekty.

Oprócz działań w świecie wirtualnym podejmowane będą także działania w świecie realnym. Przedstawiono następujące propozycje w zakresie promocji nowej marki:

- 1) reklama prasowa w czasopismach branżowych, takich jak: „BikeBoard”, „Rowery”, „Rower Tour”, „Magazyn Rowerowy”,
- 2) reklama internetowa w postaci banerów, billboardów w Krakowie, Wrocławiu, na Śląsku,
- 3) reklama na rowerach,
- 4) sponsoring.

Rozmawiano także o ewentualnym pozycjonowaniu wyrobów w różnego rodzaju programach telewizyjnych. Niestety, w tym przypadku koszty byłyby zbyt wysokie.

Dalsza analiza pokazuje, że przedsiębiorstwo ma bardzo dużo mocnych stron związanych przede wszystkim z produkcją nowych wyrobów. Ponad dwudziestoletnie doświadczenie w projektowaniu i wytwarzaniu półmasek może przynieść odpowiednie efekty. Niestety, słabą stroną w porównaniu do konkurencji w zakresie produktów przeciwsmogowych okazuje się projektowanie graficzne, czyli inaczej mówiąc wzornictwo. Naniesienie ciekawej grafiki na produkty wytwarzane podobnie jak półmiski filtrujące jest, ze względu na specyfikę surowców, praktycznie niemożliwe.

Pozyskanie nowych klientów

Dla firmy takiej jak ABC korzystnym rozwiązaniem może stać się pozyskanie klientów detalicznych. Firma cały czas podtrzymuje swoją działalność i współpracę

z klientem oraz aktywnie współuczestniczy w targach. Jej produkt w całym okresie działalności były wyróżniane wśród produktów prezentowanych przez konkurencję na targach.

Analiza finansowa ukazuje, iż firma ABC jest mniej stabilną firmą od porównywanego z nią konkurenta, ponieważ występują większe wahania we wszystkich analizowanych działach (wielkości sprzedaży, poniesionych kosztów oraz zysków).

Analizując produkty – ich jakość oraz wyróżnienia, jakie zostały przyznane przedsiębiorstwom – firma ABC ma lepszą pozycję, gdyż jest firmą specjalizującą się w produkcji elementów służących do ochrony dróg oddechowych. Jej produkty są wyróżniane w różnych konkursach, a przedsiębiorstwo, kontynuując swoją działalność, realizuje założenia norm ISO – są to elementy, które podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstwa ABC w stosunku do innych. Ważna jest również liczba produktów wprowadzana przez nich na rynek (najwięcej rodzajów produktów). Elementem, którego brakuje w działaniach firmy ABC, jest przyporządkowanie typów masek do konkretnych dziedzin w gospodarce (np. budownictwa). Firma ABC jest przedsiębiorstwem konkurencyjnym w stosunku do innych przedsiębiorstw działających w branży, jeśli analizuje się produkty, natomiast pod względem finansowym przedsiębiorstwo powinno stać się bardziej stabilne – nie mieć takich wahań w przychodach ze sprzedaży, kosztach oraz wyniku finansowym.

Z punktu widzenia poziomu konkurencyjności firma ABC jest konkurencyjna dzięki stosowanej polityce cenowej (indywidualnemu podejściu do klienta), jak również produktom wprowadzanym na rynek. Dzięki całkowitemu skupieniu się na dziale ochrony dróg oddechowych pracownicy (zarówno projektujący, jak i wykonujący półmaski oraz badający ich skuteczność) mogą stworzyć produkt niepowtarzalny, którego jakość będzie warta ceny, jaką będzie trzeba za niego zapłacić.

Nawiązując do sposobów, dzięki którym można zdobyć przewagę konkurencyjną (przewagę kosztową oraz produktową), warto zwrócić uwagę na to, iż firma ABC wykorzystuje działania prowadzące do przewagi produktowej. Należą do nich między innymi: indywidualne podejście do klienta, duży asortyment produktów, elastyczność produkcji uzależniona od potrzeb klienta oraz współpraca z zaufanymi dostawcami. Oznacza to, że firma ABC wykorzystuje działania zmierzające do dostarczenia produktów o takiej samej lub wyższej jakości za cenę nie wyższą od substytutów.

Marketingowa zrównoważona karta wyników (MZKW)

Istotnym elementem w realizacji strategii firmy oraz wykazywania w niej interfejsu marketingowo-finansowego jest przedstawiona poniżej marketingowa zrównoważona karta wyników. Autorskie opracowanie karty dla firmy ABC zostało wstępnie

przedstawione w artykule z 2013 roku²⁹⁶. Jest ona narzędziem zarządzania strategicznego służącym do kontrolowania i stałego nadzorowania ważnych wskaźników w przedsiębiorstwie. Celem karty jest ocena efektywności w realizowaniu strategii i ocena samej strategii. Zrównoważona karta wyników przekłada plan marketingowy na cele i system mierników służących do oceny.

Budowa i zasady działania karty

Karta składa się z czterech obszarów dotyczących: finansów, klienta, wzrostu biznesu oraz działań marketingowych. Każdy z obszarów złożony jest z celów i mierników wykonania tych celów, ponadto każdemu celowi przypisana jest waga, która oddaje jego istotność w całym obszarze perspektywy, każdy cel ma przypisaną wartość docelową, która uważana jest za 100% wykonania celu w danym okresie. Osiągnięcie 100% wykonalności celów w danym obszarze jest równoznaczne ze stuprocentowym wykonaniem założeń tej perspektywy. Każdy z tych celów jest elementem dłuższego łańcucha przyczynowo-skutkowego, a wszystkie wskaźniki prowadzą do wspólnych, „zrównoważonych” wyników. Zaletą MZKW jest to, że pozwala na szybkie rozwiązywanie drobnych problemów i daje menedżerom strategiczny pogląd na całą organizację. Sam dobór celów jest działaniem kreatywnym, ważne jest, aby każdy cel był zbieżny z celami strategicznymi i misją przedsiębiorstwa oraz założeniami planu marketingowego. Budowanie karty polega na ustaleniu kluczowych celów operacyjnych przez dekompozycję celów strategicznych na cele cząstkowe, których wykonanie będzie prowadzić do osiągania celów strategicznych, czyli podążania za planem marketingowym. Poszczególne obszary mają wpływ zarówno na siebie nawzajem, jak i całościowo na wykonanie strategii firmy. Pierwszym krokiem w tworzeniu karty jest zawsze utworzenie strategicznej mapy celów.

Analiza przydatności

Głównymi przyczynami niepowodzeń przedsiębiorstw we wdrażaniu i realizacji strategii marketingowych jest brak wyraźnie określonej wizji, niejasno sformułowana strategia, brak komunikacji wewnątrz organizacji dotyczącej przekazywania strategii, ale przede wszystkim brak jej odpowiedniego sparametryzowania, czyli niewłaściwe przełożenie strategii na cele strategiczne i operacyjne. Nie wystarcza posiadanie dobrej strategii, niezbędna jest zdolność do jej rzeczywistej realizacji. Umiejętne wdrożenie oraz pomiar stopnia realizacji strategii powodują potrzebę przełożenia celów strategicznych na poziom operacyjny, wtedy realizacja strategii odbywa się przez realizację wyznaczonych dla poszczególnych poziomów celów strategicznych i operacyjnych. Jednym z narzędzi stosowanych w procesie wdra-

²⁹⁶ G. Golik-Górecka, *Marketingowe finansowe czynniki tworzenia wartości*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 3, s. 199–201.

żania strategii przedsiębiorstwa jest właśnie marketingowa zrównoważona karta wyników.

Stanowi ona przełożenie opracowanej strategii na konkretne działania operacyjne i ukierunkowuje menedżerów na realizację celów w niej zawartych. W karcie misja i strategia organizacji przekładane są na spójny zestaw mierników efektywności, który stanowi ramy systemu zarządzania strategicznego.

Konstrukcja marketingowej zrównoważonej karty wyników zmusza do zintegrowanego podejścia w zarządzaniu marketingiem. Tak skonstruowana karta umożliwia spojrzenie na działalność marketingową przedsiębiorstwa z uwzględnieniem czterech najważniejszych problemów, każdy z powyższych obszarów rozpatrywany jest w określonej perspektywie. Osiągnięcie spójności i zbilansowania celów, działań i wyników w tych czterech perspektywach pozwala na wytyczenie realizacji strategii organizacji jako całości. W tabeli 4.4 pokazana jest przykładowa karta.

Tabela 4.4. Marketingowa zbilansowana karta wyników

MARKETINGOWA ZBILANSOWANA KARTA WYNIKÓW	
Perspektywy	Wykonanie
Wskaźniki perspektyw finansowych	85,17%
Wskaźniki prespektyw dotyczących klientów	67,24%
Wskaźniki perspektyw wzrostu biznesu	70,24%
Wskaźniki perspektyw działalności marketingowych	73,33%
<i>Całkowite wykonanie</i>	<i>74,44%</i>
<i>Wyniki składają się z 4 kategorii i 15 wskaźników</i>	

Drzewo strategii i szczegóły karty wyników:					
Perspektywy	Cel	Waga (x z 10)	Opis	Wykonanie (%)	Wartość docelowa
Wskaźniki perspektyw finansowych				85,17%	
	ROI (zwrot z inwestycji)	3	Zwrot z inwestycji = przychód netto / kapitał pracujący*100%	110%	121%
	ROM (zwrot z inwestycji marketingowych)	2	Zwrot z inv. marketingowych = (wzrost sprzedaży – koszty marketingowe) / koszty marketingowe*100%	25%	30%
	Całkowita sprzedaż	3	zwiększenie całkowitej sprzedaży opartej z poprzedniego okresu / sprzedaż w bieżącym okresie	10%	12%
	Sprzedaż przez dany kanał	2	zwiększenie sprzedaży całkowitej w danym kanale	24%	30%
całkowite wykonanie perspektyw w grupie			Wskaźniki perspektyw finansowych	85,17%	
Wskaźniki perspektyw dotyczących klientów				67,24%	
	Liczba nowych klientów	2	Pozyskanie nowych klientów na okres	7	10
	udział w przychodach istniejących klientów	3	procent sprzedaży wygenerowany przez obecnych klientów	12%	20%
	wskaznik utraty klientów	1	zmniejszenie wskaźnika utraty klientów : (liczba straconych klientów / liczba klientów firmy *100%)	0%	9%
	wartość klienta	4	zwiększenie indywidualnej sumy wartości zakupów dokonanych przez klientów	500	700
całkowite wykonanie perspektyw w grupie			Wskaźniki perspektyw dotyczących klientów	67,24%	
Wskaźniki perspektyw wzrostu biznesu				70,24%	
	Zwiększenie udziałów w rynku	3	Porównanie tempa wzrostu sprzedaży na danym rynku z tempem wzrostu całego rynku	4%	6%
	Świadomość marki	1	Odcinek respondentów którzy w badaniu deklarują znajomość marki	10%	15%
	Preferencje marki	4	Zwiększenie liczby konsumentów lojalnych bezwarunkowo	50%	70%
	Wartość marki	2	Zwiększenie wartości marki	600	800
całkowite wykonanie perspektyw w grupie			Wskaźniki perspektyw wzrostu biznesu	70,24%	
Wskaźniki perspektyw działalności marketingowych				73,33%	
	Czas zaangażowany	3	godziny przeznaczone przez pracowników na projekt	15	20
	Liczba zamówień	5	Liczba zleceń otrzymanych w wyniku kampanii marketingowej w porównaniu do liczby zamówień otrzymanych przed	30%	40%
	Widoczność działań marketingowych	2	Zwiększenie świadomości oferty firmy	4%	6%
całkowite wykonanie perspektyw w grupie			Wskaźniki perspektyw działalności marketingowych	73,33%	
Całkowite wykonanie perspektyw Marketingowej zbilansowanej karty wyników				74,44%	

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem materiałów badanej firmy ABC, na podstawie wzorca BSC Designer, www.scorecardtrainings.com/Rusing-your-strategy-map.z.html (dostęp: 16.05.2011).

Karta pozwala na kontrolę wydajności ze wcześniej określonym wskaźnikami, całość jest połączona związkami przyczynowo-skutkowymi, zmiana wyniku któregoś z wskaźników powoduje zmianę wyniku zarówno kategorii, jak i całej

karty. Dominują w niej w czterech perspektywach główne wskaźniki, takie jak: perspektywa finansowa (*ROI*, *ROMI*, wartość całkowitej sprzedaży i wartość sprzedaży w danym kanale), perspektywa klienta (liczba nowych klientów, wskaźnik utraty klientów, wartość klienta, udział w przychodach istniejących klientów), perspektywa wzrostu biznesu (zwiększenie udziału w rynku, świadomość marki, penetracja marki, wartość marki), perspektywa działań marketingowych (liczba zamówień, czas zainwestowany przez pracowników w projekt, widoczność działań marketingowych – zwiększenie świadomości oferty firmy). Te wskaźniki są widoczne w tabeli 4.4. Istotnym wyzwaniem dla właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw jest określenie najlepszej koncepcji rozwoju, co przekłada się na określenie najlepszego wariantu strategii. Jest to bardzo interesujące z punktu widzenia teoriopoznawczego. Propozycje wypracowane przez teorię nakazują uwzględnienie wielu czynników związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i jego otoczeniem, czyli podejście zasobowo-rynkowo-systemowe, ujmowane w MBS.

Klaster przemysłu włókienniczo-odzieżowego

Firma ABC należy do klastra przemysłu włókienniczo-odzieżowego, który działa od 2008 roku. Do jego powstania przyczyniło się pięć organizacji:

- 1) Polska Izba Odzieżowo-Tekstylna,
- 2) Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa,
- 3) Izba Bawełny,
- 4) Politechnika Łódzka,
- 5) Polski Związek Pracodawców Prywatnych, Producentów Odzieży i Tkanin Lewiatan.

Celem klastra jest doskonalenie i integracja współpracy między:

- 1) ośrodkami badawczymi,
- 2) uczelniami,
- 3) władzami regionalnymi i przedsiębiorcami, którzy działają w obszarze przemysłu włókienniczo-odzieżowego, na rzecz rozwoju innowacyjności oraz realizacji wspólnych celów.

Cele wspólne dotyczą głównie:

- 1) rozwoju edukacji zawodowej i kształcenia kadr dla przemysłu włókienniczo-odzieżowego,
- 2) opracowywania i wprowadzania innowacyjnych technologii w przemyśle włókienniczo-odzieżowym,
- 3) kreowania wizerunku przemysłu włókienniczo-odzieżowego jako przemysłu nowoczesnego,
- 4) współpracy w zakresie rozwoju produkcji włókienniczo-odzieżowej oraz inwestowania.

Wnioski końcowe

Długoterminowym celem, do którego powinna dążyć każda firma, nie powinien być zysk, czyli wynik finansowy, ale zapewnienie kontynuacji działalności przedsiębiorstwa. Jednym z czynników zapewniających jego funkcjonowanie i rozwój jest konkurencyjność w stosunku do firm działających w tej samej branży. Analizowana firma ABC w niektórych aspektach jest bardziej, a w niektórych mniej konkurencyjna do porównywanych z nią firm.

Na poziom konkurencyjności firmy ABC niewątpliwie wpływają negocjacje biznesowe dążące do pozyskania nowych klientów, jak również indywidualne podejście do wszystkich partnerów biznesowych. Czynnikiem wyróżniającym firmę ABC spośród konkurentów jest elastyczność, reagowanie na indywidualne potrzeby klientów oraz możliwość stworzenia produktu niestandardowego. Spośród analizowanych firm tylko ABC oraz OXYline specjalizują się wyłącznie w produkcji półmasek oraz włóknin filtrujących. Może to być źródłem przewagi oraz słabości. Specjalizowanie się w jednym produkcie pozwala na jego ciągle udoskonalanie, jednak z drugiej strony jest to brak różnorodności produktów, co wpływa na ograniczoną liczbę klientów. Jedną z porównywanych firm (3M) zastosowała specjalizację produktową polegającą na przyporządkowaniu poszczególnych typów półmasek do rodzajów zawodów. W firmie ABC nie zostało wprowadzone tego typu rozwiązanie, a mogłoby to zachęcić mniejsze firmy (nowych klientów). Specjalizacja produktowa ułatwiłaby dobór odpowiedniego produktu do potrzeb klienta. Firma ABC jest konkurencyjna w stosunku do przedsiębiorstw z branży, wiąże się to z okresem jej działalności, wizerunkiem, jaki zdobyła oraz nagrodami świadczącymi o jakości oferowanych produktów. Potwierdzeniem tego jest duża liczba klientów, z którymi firma stale współpracuje. Słabością, o jakiej należy wspomnieć, jest brak stabilności w poziomie sprzedaży, kosztów oraz wyniku finansowego w analizowanych latach.

Postrzeżenie firmy przez klienta jest bardzo ważne, gdyż dobry wizerunek i udana współpraca skutkują zamówieniami i rozwojem firmy. W tym przypadku ABC jest przedsiębiorstwem konkurencyjnym, gdyż elementy, takie jak zakres oferty, terminowość realizacji zamówień czy polityka cenowa, na przestrzeni lat utrzymywały się na wysokim poziomie w ocenie klientów, co zwiększało liczbę zamówień i zapotrzebowanie na nową ofertę produktową.

Podejmując działania marketingowe, firma ABC niewątpliwie wpływa na wzrost konkurencyjności w stosunku do przedsiębiorstw z branży. Są jednak działania, na które powinna zwrócić większą uwagę, na przykład stabilność finansowa firmy. We wszystkich latach przychody przewyższały koszty (firma zarabiała), lecz analiza wyniku finansowego firmy wykazała małą stabilność finansową, co negatywnie wpływa na przewidywanie produkcji.

Cele firmy związane z innowacjami technologicznymi i poszerzeniem asortymentu najbardziej wpływają na wzrost konkurencyjności.

Tabela 4.5. Zestawienie współczesnych strategii i wskaźników marketingowych i finansowych

Strategie	Opis	Wskaźniki
Strategia penetracji rynku	Wzmocnienie pozycji na dotychczasowym rynku oraz zwiększeniu sprzedaży dotychczasowego produktu	Wzrost sprzedaży na dotychczasowym rynku
Strategia lidera	Specjalizacja w wąskim segmencie produkcji półmasek i pełnienie w nim roli lidera innowacyjnego	Wskaźnik sprzedaży na wybranym segmencie
Strategia zróżnicowania	Szeroki asortyment Wyróżnienie przez innowacje produktowe Wzmacnianie oferty produktowej dodatkowymi usługami (np. szkolenia dla dystrybutorów)	Wskaźnik innowacyjności
Strategia dywersyfikacji wirtualnej rynku	Na stronie przedsiębiorstwa można zobaczyć katalog produktów oraz uzyskać informację na ich temat; można też złożyć zamówienie przez maila, aby otrzymać cennik	Wskaźnik wejść na stronę internetową
Dywersyfikacja pozioma	Zaspokajanie nowych lub podobnych potrzeb oraz dotychczasowych potrzeb, lecz w zupełnie inny sposób	Wskaźnik zaspokojonych potrzeb konsumentów
Strategia rozwoju rynku	Dotychczasowe produkty na nowych rynkach	Wskaźnik sprzedaży na nowych rynkach
Strategia rozwoju produktu	Firma oferuje produkty zmodernizowane lub produkty nowe na dotychczasowych rynkach	Wskaźnik sprzedaży na dotychczasowym rynku
Strategia ekspansywna	Firma kładzie nacisk na podniesienie wydajności i jakości oferowanych towarów	Wskaźnik jakości i wydajności

Źródło: opracowanie własne.

W tabelach 4.5 i 4.6 przedstawiono realizowane obecnie strategie wraz z wprowadzeniem strategii nowych produktów oraz sprzedaży tych produktów przez kanał online. Były to innowacyjne produkty istotne dla klientów B2C, sprzedawane na rynku krajowym. W tym studium przypadku ujęto istotny element, jakim było próbne wprowadzenie marketingowej zrównoważonej karty wyników z dodatkowymi wskaźnikami dotyczącymi między innymi: liczby nowych klientów, *ROMI*, sprzedaży w danym kanale, udziału w przychodach istniejących klientów, utraty klientów, wartości klienta, świadomości marki, preferencji marki, wartości marki. Marketingowa zrównoważona karta wyników stanowi element przejściowy dotychczasowych analiz, prowadzących do utworzenia dashboardu.

Dane na temat przychodów, kosztów i zysków w latach 2005–2015 oraz wyniki badań, plany poszczególnych pracowników działu marketingowego w kolejnych latach i wyniki badań postrzegania firmy w okresie od 2004 do 2014 roku, a także najlepiej sprzedające się produkty na przestrzeni lat, liczba odbiorców, liczba sprzedawanych produktów w każdej kategorii, koszty i przychody, wielkość zysku dla każdej grupy produktowej, wynik badań, ankieta, indeks, zadowolenie klientów z poszczególnych czynników, liczba stałych klientów dla poszczególnych lat i stałych dystrybutorów, wskaźniki finansowe, zyski i straty w latach 2008–2011 – wszystkie te wskaźniki zostały przedstawione w trzech dashboardach – strategicznym, analitycznym oraz operacyjnym (dotyczącym badania opinii klientów w odniesieniu do przychodów i kosztów sprzedaży).

Tabela 4.6. Porównanie wskaźników

Początkowe	Współczesne
Wskaźnik udziału w rynku (BCG)	Wskaźnik wzrostu sprzedaży na dotychczasowym rynku
Wskaźnik dynamiki sprzedaży (BCG)	Wskaźnik sprzedaży na nowych rynkach
Wskaźnik zysku (BCG)	Wskaźnik sprzedaży na wybranym segmencie
Wskaźnik przepływów pieniężnych netto (BCG)	Wskaźnik innowacyjności
Wskaźnik wielkości sprzedaży (BCG)	Wskaźnik wejść na stronę internetową
Wskaźnik sprzedaży na nowym rynku	Wskaźnik zaspokojonych potrzeb konsumentów
Wskaźnik sprzedaży na nowych segmentach	Wskaźnik jakości i wydajności
Wskaźnik wydajności i jakości produktów	Wskaźniki wynikające z lejka sprzedażowego, ze strony internetowej i ze MZKW
Wskaźnik innowacyjności (GE)	
Wskaźnik wielkości rynku (GE)	
Wskaźniki pozycji konkurencyjności (GE)	
Wskaźnik atrakcyjności rynku (GE)	
Wskaźnik <i>TWR</i> (MA)	
Wskaźnik stosunku kosztu kapitału do zwrotu z kapitału (MA)	
Wskaźnik generowanych pieniędzy (MA)	
Wskaźnik dochodowości produktów (MA)	
Wskaźnik stosunku tempa wzrostu JS do tempa wzrostu popytu (MA)	
Wskaźnik <i>ROE, Ke</i> (MA)	

Źródło: opracowanie własne.

Była to próba przedstawienia tych wskaźników i pokazania, jak firma może je aktualizować i dodawać nowe, według opisanych w studium przypadku badanej firmy. Aktualne są macierze BCG i GE, ponieważ wskaźnik krajowymiki finansowe mogą być prościej wyliczane przez metody statystyczne w dashboardach.

4.2. Analiza pogłębiona przedsiębiorstwa XYZ, zaktualizowanie misji, redefiniowanie strategii, przykładowy BSC, strategię wzrostu i rozwoju

Tło przypadku przedsiębiorstwa XYZ

Fabryka powstała w 1945 roku, kiedy odbudowujący się kraj potrzebował narzędzi. Zakład stał się przedsiębiorstwem państwowym wyodrębnionym pod nazwą XYZ 16 kwietnia 1948 roku. W 1996 roku firma XYZ przeprowadziła restrukturyzację własnościową, stając się spółką akcyjną i przyjmując nazwę XYZ Spółka Akcyjna. Głównym zadaniem fabryki było profesjonalne wykonywanie specjalistycznych narzędzi przeznaczonych dla przemysłu.

Wyniki badań oparte na zintegrowanych analizach portfelowych, analiza case study research 1996–2003 – ujęcie klasyczne

W tabeli 4.7 zestawiono wyniki pięciu macierzy z lat 1996–2003. Są to szczegółowe dane z kolejnych ośmiu lat, pozwalające na określenie trendów sprzedaży oraz cyklu życia produktów. Zestawienie wyników macierzy dało możliwość restrukturyzowania portfela produktów.

Analizując sprzedaż grup wyrobów produkowanych w firmie XYZ w latach 1996–2003, można stwierdzić, że największy udział w sprzedaży miały noże lutowne (64%), a najmniejszy trzy pozostałe grupy z portfela, czyli: noże ze stali szybko tnącej (15%), noże składane (12%), noże niekatalogowe (9%). Noże lutowane są liderem produktowym generującym największe dochody w portfelu firmy. Na podstawie analizy tempa wzrostu sprzedaży (*TWR*) obserwuje się nieznaczne wahania sprzedaży wszystkich grup wyrobów produkowanych w latach 1996–2003. Wynika to z położenia SJB raz na ujemnej osi *TWR*, a innym razem na dodatniej osi, przy założeniu zmiennego PKB, który w badanym okresie wahał się od 6,3% w 1996 roku i spadał systematycznie przez osiem lat do 1,4% w 2003 roku.

Natomiast jeśli chodzi o udział w rynku (*UWR*), to niekwestionowanym liderem jest grupa noży szybko tnących, która zdeklasowała konkurencję, pozostawiając jej zaledwie 1% udziału w rynku. Paradoksalnie największy *UWR* noży szybko tnących charakteryzuje się najniższym tempem wzrostu (w tym przypadku na osiem okresów przypada pięć ujemnych w latach 1998–2002). Lustrzanym odbiciem w tym przypadku jest grupa noży niekatalogowych (trzy okresy ujemne przypadają w latach 1996, 2000, 2003 niemalże cyklicznie co trzy i dwa lata), a udział w rynku jest jednym z najniższych (waha się w granicach 2%). Mimo tak skrajnych wyników i niskiej wydawałoby się stopy zwrotu sprzedaży grupy te przynoszą zysk dla firmy. Grupa noży składanych jako jedyna zajmuje niechlubne pole „psów” w całym okresie ośmioletniego cyklu. Jednak i ona przynosi firmie niewielkie zyski. *UWR* tej grupy kształtuje się na poziomie około 1% i jest najniższy, a *TWR* w 60% przypadków jest ujemne (dodatnie zanotowano jedynie w 1998, 2001 i 2003 r.). Zdecydowanie największą grupę stanowią noże lutowane, których *UWR* kształtuje się na poziomie przyzwoitych 15%, a wygenerowana stopa zwrotu ze sprzedaży pod koniec lat dziewięćdziesiątych i w 2003 roku przyniosła spółce największy zysk. 75% portfela firmy XYZ umiejscowione jest w polu „dojnych krów”, tak więc wyroby te charakteryzują się dużą zyskownością, a ich rynkowy wzrost jest niski, gdyż mają już ustabilizowaną dobrą pozycję, odznaczającą się względnie dużym udziałem w rynku. Dzięki wysokiej rentowności mogą finansować rozwój noży składanych, w które warto jednak zainwestować i dać szansę, aby stały się w przyszłości „gwiazdami”, przechodząc pomyślnie etap zaadaptowania się i utrzymania w polu „znaków zapytania”.

Tabela 4.7. Zestawienie wyników macierzy dla firmy XYZ

Rodzaj macierzy	Rodzaj produktu							
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
BCG (DK – „dojnie krowy”, P – „psy”, G – „gwiazdy”, Z – „znaki zapytania” TWR – tempo wzrostu rynku, UWR – udział w rynku)	TWR = 0,03 UWR = 18,4 DK na minusie TWR = 0,08 UWR = 100 DK na minusie TWR = -0,03 UWR = 0,83 P dolna oś TWR = -0,20 UWR = 1,5 DK dolna oś	TWR = 0,03 UWR = 18,4 DK na minusie TWR = 0,12 UWR = 100 DK na minusie TWR = -0,01 UWR = 0,66 P dolna oś TWR = 0,09 UWR = 1,5 DK dolna oś	TWR = -0,04 UWR = 18,2 DK na minusie TWR = -0,001 UWR = 100 DK na minusie TWR = 0,19 UWR = 0,54 P TWR = -0,54 UWR = 1,5 DK	TWR = -0,18 UWR = 18,2 DK na minusie TWR = -0,08 UWR = 100 DK na minusie TWR = -0,09 UWR = 0,38 P dolna oś TWR = 0,35 UWR = 1,5 DK	TWR = -0,01 UWR = 8,6 DK TWR = -0,01 UWR = 100 DK na minusie TWR = -0,01 UWR = 0,22 P dolna oś TWR = 0,01 UWR = 1,5 DK dolna oś	TWR = -0,09 UWR = 5,67 DK TWR = -0,18 UWR = 100 DK na minusie TWR = 0,16 UWR = 0,15 P dolna oś TWR = 0,07 UWR = 1,5 DK dolna oś	TWR = -0,15 UWR = 5,87 DK TWR = -0,13 UWR = 100 DK na minusie TWR = -0,19 UWR = 0,13 P dolna oś TWR = 0,40 UWR = 2,25 DK	TWR = 0,05 UWR = 13,14 DK na minusie TWR = 0,17 UWR = 100 DK na minusie TWR = 0,26 UWR = 0,2 P TWR = -0,24 UWR = 2,6 DK pod osią
GE (N – nie-rozwojowy, R – rozwojowy, P – przeciętny rozwój, AK – atuty konkurencyjne, AR – atrakcyjność rynku)	AK = silne AR = duża Obszar R AK = silne AR = średnia Obszar R AK = przeciętne AR = średnia Obszar P AK = przeciętne AR = średnia Obszar P	AK = silne AR = średnia Obszar R AK = silne AR = średnia Obszar R AK = przeciętne AR = średnia Obszar P AK = przeciętne AR = średnia Obszar P	AK = silne AR = średnia Obszar R AK = silne AR = średnia Obszar R AK = przeciętne AR = średnia Obszar P AK = przeciętne AR = średnia Obszar P	AK = silne AR = średnia Obszar R AK = silne AR = średnia Obszar R AK = przeciętne AR = średnia Obszar P AK = przeciętne AR = średnia Obszar P	AK = silne AR = średnia Obszar R AK = silne AR = średnia Obszar R AK = przeciętne AR = średnia Obszar P AK = przeciętne AR = średnia Obszar P	AK = silne AR = średnia Obszar R AK = silne AR = mała Obszar P AK = przeciętne AR = duża Obszar R AK = przeciętne AR = średnia Obszar P	AK = przeciętne AR = średnia Obszar P AK = przeciętne AR = mała Obszar N AK = przeciętne AR = średnia Obszar P AK = przeciętne AR = średnia Obszar P	AK = silne AR = średnia Obszar R AK = przeciętne AR = średnia Obszar P AK = przeciętne AR = średnia Obszar P AK = przeciętne AR = średnia Obszar P

Charakterystyczną cechą portfela firmy XYZ jest brak produktów umiejscowionych w polach „znaki zapytania” i „gwiazdy”. Są to pola, w których wyroby spółki najprawdopodobniej zagościły na pewien czas na krzywej cyklu życia produktu. Brakuje jednak produktów, które utrzymałyby wzrost i tempo udziału w rynku, a także takich, które mogłyby skutecznie rywalizować z wyrobami konkurentów. Osiągane nadwyżki ze sprzedaży grup wyrobów znajdujących się w polu „dojnych krów” są najczęściej wykorzystywane do finansowania innych SJB, a także prac badawczo-rozwojowych. Firma XYZ powinna przeznaczyć część środków finansowych wygoszodarowanych ze sprzedaży produktów znajdujących się w grupie „dojnych krów” na wykreowanie nowych produktów, na które w danym czasie istnieje zapotrzebowanie na rynku (np. frezy, wiertła, dłuta).

Macierz BCG

Na podstawie przeprowadzonych badań macierzy BCG grup produktowych w latach 1996–2003 można zauważyć, że firma w swoim portfelu produktów nie posiada żadnych wyrobów znajdujących się w polu „gwiazd” i „znaków zapytania”, co oznacza, że nie ma produktów rokujących aktywowanie sprzedaży i zysków w krótkim okresie na dużą skalę. Grupy wyrobów znajdujące się w portfelu firmy XYZ zajmują obszar w polach „psów” i „dojnych krów” raz przy ujemnym tempie wzrostu rynku, a raz przy dodatnim. Produkty te przynoszą firmie zysk, a ich rentowność rośnie. Spółka powinna wprowadzić nowe produkty zgodnie z zapotrzebowaniem odbiorców tych dóbr i znacznie rozszerzyć swoją ofertę asortymentową, co zapewni jej mocniejszą pozycję na rynku, a firma stanie się bardziej atrakcyjna, wzrośnie też jej wizerunek i wzmocni się marka.

Macierz GE

Na podstawie tabeli 4.7 można stwierdzić, że na przestrzeni lat 1996–2003 pozycja poszczególnych grup produktowych XYZ zajmowała w większości wypadków obszar poddany selekcji, co wynikało z niejasnej sytuacji (względnej słabości JS lub niskiej atrakcyjności rynku) i determinowało konieczność przeprowadzenia pogłębionych analiz sytuacyjnych oraz selektywnych decyzji (koncentracja na wybranych segmentach rynku lub wybranych produktach czy dziedzinach działania). Proporcjonalnym do tego udziału był procentowy udział strategicznego obszaru rozwojowego, utrzymującego silne pozycje konkurencyjne na dojrzałych rynkach o wysokim stopniu atrakcyjności branży, co sprzyjało ekspansji i determinowało do podjęcia kroków w kierunków długookresowego rozwoju przedsiębiorstwa.

Macierz ADL, RONA-graf

Na podstawie wyników macierzy ADL w latach 1996–2003 można jednoznacznie stwierdzić, że zdecydowana większość grup produktowych firmy XYZ zaj-

muje pozycję dominującą (noże lutowane i noże ze stali szybko tnącej) – zapewnia to możliwość kontroli zachowania się konkurentów w zakresie parametrów techniczno-ekonomicznych lub strategii. Natomiast pozycja silna – noże niekatalogowe – umożliwi prowadzenie polityki w zakresie dokonanego wyboru bez narażenia swojej pozycji w dłuższym okresie. Tym trzem grupom przypisana jest faza dojrzałości w cyklu życia produktu. W tym obszarze orientacją jest naturalny rozwój SJB. Z kolei grupa noży składanych znalazła się w niekorzystnej pozycji konkurencyjnej w fazie wzrostu. Jest to pozycja do obrony – uzasadnia kontynuowanie działalności, gdyż wyniki są wystarczająco dobre. Umożliwia korzystanie z ogólnej tolerancji (dobrowolnej lub nie) najsilniejszych konkurentów, a także stwarza średnie szanse (lub niższe niż średnie) na utrzymanie swojej pozycji w dłuższym okresie. Obszar orientacji z upływem czasu zmienia się powoli wraz z rozwojem naturalnym na selektywny. Można zauważyć, że z upływem lat udział procentowy poszczególnych wyrobów w portfelu asortymentowym firmy ulega zmianie. Stopniowo maleje udział noży lutowanych, a zwiększa się procentowy udział noży niekatalogowych (szybciej) i ze stali szybko tnącej (wolniej), przy prawie niezmiennym udziale noży składanych.

RONA-graf wskazuje wielkość wewnętrznego zużycia funduszy w JS, określono jako odsetek środków pieniężnych wygenerowanych w JS. Wartości powyżej 100% oznaczają, że dana JS jest dofinansowana (lub wymaga finansowania) przez inne JS lub środki uzyskane przez firmę z innych źródeł. Biorąc pod uwagę dane z analiz (wielkość i kierunek przepływów pieniężnych), można zauważyć, że JS noży składanych są niemal półtora raza wyższe od środków pieniężnych, które same generują. Natomiast JS noży lutowanych, noży ze stali szybko tnącej i noży niekatalogowych o dodatnich przepływach pieniężnych (wskaźnik wewnętrznego zużycia funduszy JS < 100) będą potencjalnym źródłem finansowania (np. z tytułu przychodów ze sprzedaży ich aktywów) jednostek o ujemnych przepływach – noży składanych.

Macierz Hofera

Na podstawie macierzy Hofera z lat 1996–2003 można jednoznacznie stwierdzić, że 75% portfela asortymentowego spółki zajmuje obszar dojrzałości w cyklu życia produktu i jest to pozycja niezachwiana, mocna i stabilna, tak jak pozycja konkurencyjna. Firma powinna utrzymać to miejsce na rynku, jak również utrzymać tempo dla branży tempo wzrostu w tej fazie, na przykład przez znalezienie dodatkowych, jak dotąd niewykorzystanych nisz, przy odpowiednim zabezpieczeniu produktu przed konkurencją lub wprowadzeniu pewnych modyfikacji, udogodnień czy przeróbek. Pozostała 25-procentowa grupa noży składanych jest w obszarze zagrożonym. Mimo że grupa opiera się na rosnącym przemyśle, jest prawdopodob-

nie rozwijającym się przegranym, a jej pozycja konkurencyjna (mimo zwiększenia się ogólnego procentowego udziału w portfelu firmy) systematycznie z roku na rok słabnie. W przypadku braku wygenerowanych odpowiednich środków pieniężnych z pozostałych grup produktowych w celu polepszenia wizerunku wyrobu, ma on niewielkie szanse na rozwój.

Macierz Marakon Associates dla lat 2001–2003

Na podstawie danych z lat 2001–2003 można określić wyniki analizy, przedstawiając je w macierzy czteropolowej, do budowy której wykorzystano kilka zmiennych.

W roku 2001 wskaźnik rentowności kapitału własnego (*ROE*) przewyższał wskaźnik kosztów kapitału własnego (*Ke*) w przypadku noży lutowanych i niekatalogowych. Również JS tych dwóch grup miały rosnący udział w rynku, a także generowały dodatnie przepływy pieniężne. W przypadku pozostałych dwóch grup z portfela XYZ, to znaczy noży szybko tnących i składanych, jedynie wskaźnik przepływów pieniężnych nieco się pogorszył, a relacja *ROE* do *Ke* była bardzo zbliżona w stosunku do noży lutowanych i niekatalogowych.

Rok 2002 przyniósł niekorzystne zmiany w portfelu produktowym spółki. Nastąpiło pogorszenie wyników. Jedynie sytuacja grupy noży niekatalogowych pozostała niezmienna w stosunku do roku poprzedniego, tak więc *ROE* przewyższał *Ke* przy jednoczesnych dodatnich przepływach pieniężnych i rosnącym udziale w rynku. W przypadku grupy noży lutowanych nastąpiła zmiana relacji wskaźników. Koszty kapitału własnego (*Ke*) nieco przewyższały rentowność kapitału (*ROE*). Niestety, w grupie noży szybko tnących i składanych pozostał dodatni udział w rynku, znacznie spadła rentowność, a także odnotowano ujemne przepływy pieniężne.

Rok 2003 był zdecydowanie lepszy od poprzedniego, ale nie tak dobry jak 2001. Wprawdzie tylko grupa noży składanych miała takie same wskaźniki jak w 2002 roku, to znaczy nie była rentowna, przynosiła straty mimo dodatniego udziału w rynku, a koszty przewyższały zyski, ale pozostałe trzy grupy, mimo dodatnich wyników i korzystnej pozycji JS, również generowały minimalne straty.

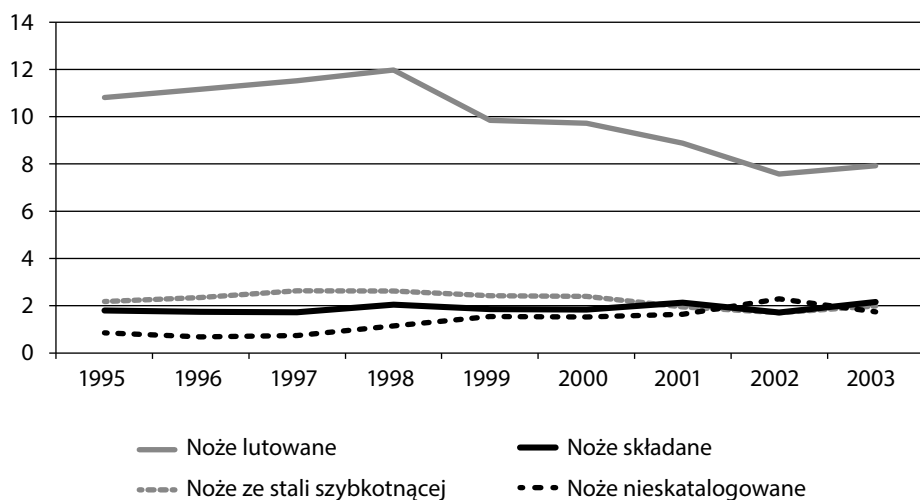
Reasumując, można stwierdzić, iż jeśli chodzi o rozwój i utrzymanie dalszej produkcji, to łącznie wszystkie grupy noży oprócz składanych utrzymywały się na stabilnym poziomie, przynosząc firmie wymierne korzyści materialne. Doinwestowanie do grupy noży składanych wcale nie oznacza wyeliminowania jej z portfela produktowego firmy XYZ. Spółka powinna wprowadzić nowe produkty, zgodnie z zapotrzebowaniem odbiorców tych dóbr, i znacznie rozszerzyć swoją ofertę asortymentową, co zapewni jej mocniejszą pozycję na rynku, a firma stanie się bardziej atrakcyjna, wzrośnie też jej wizerunek i wzmocni się marka.

Cykl życia produktów w latach 1995–2003 dla firmy XYZ

Tabela 4.8. Wartość sprzedaży w firmie XYZ

Wartość sprzedaży (zł)	1995 r.	1996 r.	1997 r.	1998 r.	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.
Noże lutowane	10 807 500	11 161 800	11 517 700	11 978 000	9 846 200	9 724 200	8 876 200	7 576 800	7 919 900
Noże ze stali szybko tnącej	2 173 500	2 343 500	2 628 000	2 625 600	2 422 400	2 392 400	1 954 600	1 708 200	1 992 500
Noże składane	1 801 400	1 742 800	1 727 300	2 048 000	1 858 900	1 835 900	2 132 200	1 717 500	2 158 700
Noże niekatalogowe	856 200	680 800	742 000	1 146 300	1 544 800	1 525 700	1 638 600	2 292 300	1 744 100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 4.4. Cykle życia produktów w latach 1995–2003 (w mln)

Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych firmy XYZ

Cykl życia produktu jest szeroko stosowaną techniką analizy kolejnych stadiów rynkowego rozwoju konkretnego wyrobu. Ukazując historię, teraźniejszość i najbardziej prawdopodobną przyszłość, musi być bezwzględnie brany pod uwagę przy formułowaniu i realizacji strategii produktu oraz strategii biznesu.

Na podstawie portfela produktowego firmy XYZ, to znaczy noży lutowanych, noży ze stali szybko tnącej, noży składanych oraz noży zaliczonych do grupy niekatalogowych, przeprowadzono roczny cykl życia określony dla wielkości sprzedaży w latach 1996–2003.

Cykle życia zamieszczone na rysunku 4.4 prezentują zachowanie się produktów na rynku dóbr przemysłowych z uwzględnieniem sprzedaży rocznej. Poniżej opisano zależności oraz wartości sprzedaży poszczególnych grup produktowych noży.

Z rysunku 4.4 widać, iż kluczowym produktem firmy pod względem wielkości sprzedaży jest grupa noży lutowanych. Wielkości sprzedaży pozostałych trzech grup noży (ze stali szybko tnącej, składanych, niekatalogowych) są zbliżone i około pięć razy mniejsze od grupy noży lutowanych. W latach 1995–1998 zaobserwować można powolny wzrost grupy noży lutowanych. Od 1998 do 2002 roku miał miejsce znaczny spadek sprzedaży tej grupy, po czym można zaobserwować ponowny powolny wzrost od 2002 roku.

Nieco inny obraz charakteryzuje pozostałe trzy grupy portfelowe. W tym przypadku nie można mówić o znacznych wahaniami wartościowych sprzedaży. Nie mają one zbyt dużego wpływu na ogólny bilans sprzedaży i zysków dla firmy. Największy wzrost przypada od 1998 roku dla grupy noży niekatalogowych. Nieco mniejszy zaobserwować można w latach 1996–1998 dla grupy noży ze stali szybko tnącej. Grupa noży składanych w tym ośmioletnim cyklu jest mniej więcej na stałym poziomie.

Generalnie poziom sprzedaży noży utrzymywał się na stałym poziomie. Od roku 2003 nastąpił wzrost sprzedaży we wszystkich grupach produktowych generujących zysk. W okresach, w których sprzedaż spadała, firma powinna skierować swoją ofertę do segmentu osób poszukujących okazji rynkowych i obniżyć cenę sprzedaży do poziomu opłacalności (niesprzedane wyroby podnoszą koszty ogólne firmy przez koszty magazynowania).

Tabele 4.9 i 4.10 obejmują realizowane strategie dla czterech głównych grup produktowych według pięciu macierzy z lat 1996–2003. Pozwalają one restrukturyzować portfel produktów, eksploatować pozycję rynkową oraz redefiniować strategię. Badania prowadzone według tych macierzy pozwalają wybrać najlepsze rozwiązania wynikające ze struktury portfela ich produktów.

Tabela 4.9. Zbiorcze ujęcie strategii w poszczególnych macierzach

Rodzaj macierzy	Rodzaj produktu			
	Noże lutowane	Noże ze stali szybko tnącej	Noże składane	Noże niekatalogowe
BCG (1996–2003)	Drugi największy udział na rynku, przynoszący największe zyski. Utrzymać udział w rynku, eksploatując pozycję rynkową.	Największy udział w rynku, przy najniższym tempie wzrostu. Produkty przynoszące zysk. Strategia rozwoju produktu. Utrzymać udziały na rynku.	Najniższy udział w rynku, wszystkie produkty należą do „psów”. Niewielki zysk. Eksploatacja pozycji rynkowej.	Produkty należą do „dojnych krów”. Produkty przynoszące zysk. Strategia dywersyfikacji produktu. Utrzymać pozycję rynkową.

Rodzaj macierzy	Rodzaj produktu			
	Noże lutowane	Noże ze stali szybkotnącej	Noże składane	Noże niekatalogowe
GE	1996 – strategia ekspansji, intensywnego wzrostu. 1997–2001, 2003 – strategia selektywnego wzrostu. 2002 – strategia selektywna – przejściowa. Produkty, w które należy inwestować.	1996–2000 – strategia selektywnego wzrostu. 2001 – strategia selektywna – obrony pozycji „żniw”. 2002 – strategia kontrolowanych „żniw”, maksymalizacja zysku – produkty, które trzeba wyekspluataować i wycofać z rynku. 2003 – strategia selektywna – przejściowa. 1996–2001, 2003 – produkty, w które należy inwestować selektywnie.	1996–2000, 2002–2003 – strategia selektywna – przejściowa. 2001 – strategia selektywnego wzrostu. Produkty, w które należy inwestować selektywnie.	1996–2003 – strategia selektywna – przejściowa. Produkty, w które należy inwestować selektywnie.
ADL	Produkty zajmują pozycję dominującą – kontrola konkurentów. Faza dojrzałości – dość duża stabilność na rynku, stabilność klientów, trudne wejście na rynek, technologia znana.	Produkty zajmują pozycję dominującą – kontrola konkurentów. Faza dojrzałości – dość duża stabilność na rynku, stabilność klientów, trudne wejście na rynek, technologia znana.	Pozycja konkurencyjna niekorzystna. Faza wzrostu – należy kontynuować produkcję, gdyż wyniki są dobre. Zmieniająca się technologia, narastająca stabilność udziałów na rynku i klientów.	Produkty zajmują pozycję silną. Faza dojrzałości – dość duża stabilność na rynku, stabilność klientów, trudne wejście na rynek, technologia znana.
Hofera	1996–2003 – faza dojrzałości, utrzymać pozycję, utrzymać typowe dla branży tempo wzrostu.	1996–2003 – faza dojrzałości, utrzymać pozycję, utrzymać typowe dla branży tempo wzrostu.	1996–2003 – faza wzrostu – znaleźć niszę i próbować zabezpieczyć ją przed konkurencją. Zmienić dotychczasową działalność lub zaniechać jej.	1996–1997 – faza dojrzałości – znaleźć niszę i zabezpieczyć ją przed konkurencją. 1998–2006 – faza dojrzałości – utrzymać pozycję, utrzymać typowe dla branży tempo wzrostu.
Marakon Associates (2001–2003)	2001 – $ROE > Ke$, relatywny wzrost udziałów na rynku. 2002–2003 – $ROE < Ke$, działalność przynosząca stratę.	2001 – $ROE = Ke$. 2002–2003 – $ROE < Ke$ – działalność przynosząca stratę.	2001 – $ROE = Ke$. 2002–2003 – $ROE < Ke$ – działalność przynosząca stratę.	2001–2002 – $ROE > Ke$, sprzedaż przynosząca zysk. 2003 – $ROE < Ke$, sprzedaż przynosząca stratę.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.10. Wskaźniki dla czterech grup produktowych

	Noże lutowane, noże ze stali szybkotnącej, noże składane, noże niekatalogowe
Wskaźniki	Wskaźnik <i>ROE, Ke</i> (MA) Wskaźnik <i>TWR</i> (Hofer) Wskaźnik udziału na rynku (ADL) Wskaźnik innowacyjności (GE) Wskaźnik udziału w sprzedaży (BCG) Wskaźnik zysku (BCG)

Źródło: opracowanie własne.

Obecne lata działalności firmy XYZ

Firma XYZ zajmuje się profesjonalnym wykonywaniem specjalistycznych narzędzi przeznaczonych dla przemysłu. W jej ofercie znaleźć można między innymi noże tokarskie, wytaczadła, frezy, wiertła, pogłębiacze, a także płytki wielostrzowe. Firma zajmuje się również usługami związanymi z hartowaniem i lutowaniem elementów metalowych oraz wzorcowaniem przyrządów pomiarowych. Współpraca z doświadczonymi fachowcami z firmy XYZ daje gwarancję precyzyjnego wykonania nawet najbardziej skomplikowanych zamówień. Jej odbiorcami są zarówno największe firmy produkcyjne, jak i klienci indywidualni, którzy fachową obsługę i doradztwo znajdują w jej hurtowni narzędzi.

Działalność firmy

Spółka stosuje nowoczesne, energooszczędne, ekologiczne technologie, zapewniając konkurencyjność swoich wyrobów wobec najlepszych firm narzędziowych świata. Firma posiada i stosuje system zapewnienia jakości ISO 9001: 2000 oraz DIN EN ISO 14001: 2004.

Produkty firmy to: noże lutowane, wiertła składane, pogłębiacze składane, wytaczadła zgrubne i dokładne z wymiennymi ostrzami, noże z HSS, noże tokarskie składane z płytkami wymiennymi w systemie mocowania płytki: S, P, M, C, M, noże tokarskie składane do przecinania, wcinania i rowkowania, frezy składane, pojemniki samowyladowcze, monolityczne frezy z węglików spiekanych – SMART line XYZ, wiertła pełnowęglkowe kręte Smart Drills, trzpienie frezarskie, chwytaki tokarskie, oprawki zaciskowe i VDI.

Usługi firmy: lutowanie twarde – NG-40, narzędzia niekatalogowe i specjalne na zamówienie klienta; czyszczenie powierzchni metalowych śrutem, elektrokorundem, czyszczenie mechaniczne felg samochodowych, ostrzenie pił tarczowych, zgrzewanie i ostrzenie pił taśmowych, hartowanie, nawęglanie, węglazotowanie detali, czerwienie, toczenie, frezowanie, szlifowanie, wytaczanie na obrabiarkach konwencjonalnych i CNC.

Segmenty

Głównie hurtownicy i sami odbiorcy narzędzi, jednak jest jeszcze krótka seria narzędzi dla hobbystów.

Misja firmy

„Wspieramy rozwój naszych Klientów, dostarczając efektywne rozwiązania w obróbce skrawaniem, jako lojalny partner i kompetentny doradca.”

Wizja firmy

Wizją firmy jest ciągły rozwój obecnego asortymentu i inwestycja w takie projekty jak „Implant” czy „B2B”. Nieustanne wprowadzanie nowych technologii do procesu powstawania narzędzi produkowanych w firmie.

Cele firmy

Firma deklaruje ciągłe doskonalenie systemu zarządzania jakością i środowiskiem, przestrzeganie prawa w tym zakresie oraz podnoszenie świadomości i zaangażowania pracowników w każdym z tych obszarów.

Głównymi celami przedsiębiorstwa są:

- 1) kompetentne i profesjonalne doradztwo w obróbce skrawaniem,
- 2) oferowanie innowacyjnych produktów i usług wysokiej jakości przy zastosowaniu nowoczesnych technologii przyjaznych środowisku,
- 3) lojalność i wiarygodność we współpracy z klientami oraz utwierdzanie zaufania do wyrobów i usług marki XYZ,
- 4) dążenie do zrównoważonego rozwoju i docenianie znaczenia problematyki ekologicznej.

Gwarancją osiągnięcia powyższych celów jest:

- 1) elastyczne dostosowanie się do zmieniających się warunków oraz wymagań klientów i rynku,
- 2) prowadzenie prac badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych oraz współpraca z ośrodkami naukowo-badawczymi,
- 3) sprawne i kompetentne załatwianie spraw w terminach i trybach obowiązujących w przepisach prawa i procedurach,
- 4) stałe dążenie do doskonalenia obsługi klienta oraz ocena satysfakcji klienta,
- 5) optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich, finansowych, technicznych, technologicznych oraz surowców i materiałów,
- 6) identyfikacja pracowników z celami przedsiębiorstwa oraz stałe podnoszenie ich kwalifikacji,
- 7) wdrażanie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych,

- 8) stawianie wysokich wymagań w zakresie jakości i ekologii swoim dostawcom i kooperantom,
 - 9) doskonalenie komunikacji między klientem a firmą oraz komunikacji wewnętrznej,
 - 10) stosowanie technologii i surowców o jak najniższym negatywnym wpływie na środowisko, z uwzględnieniem uwarunkowań ekonomicznych,
 - 11) minimalizacja negatywnego oddziaływania firmy na otoczenie zewnętrzne.
- Celami zapewniającymi rozwój firmy i zadowolenie akcjonariuszy są:
- 1) zwiększenie udziałów na rynku polskim o 10–12%,
 - 2) zwiększanie udziałów na wyznaczonych strategicznie rynkach zagranicznych,
 - 3) wygenerowanie zysku netto w wysokość 1 mln zł (wzrost o 10–12%),
 - 4) zwiększenie sprzedaży do 24 tys. zł,
 - 5) dążenie do osiągnięcia przewagi nad konkurencją przez dostosowanie się do zmieniających się warunków i wymagań klienta,
 - 6) konsekwentna realizacja strategii satysfakcji klienta,
 - 7) osiąganie i utrzymanie pożądanej jakości przy optymalnych kosztach,
 - 8) doskonalenie świadczonych usług na podstawie aktualnych potrzeb klientów,
 - 9) utrzymanie i poszerzanie udziałów na rynku polskim.

Analiza rynku oraz popyt na narzędzia mechaniczne

Na podstawie danych opublikowanych przez „Centre Magazine”²⁹⁷ prognozowane zapotrzebowanie na tego typu narzędzia miało wzrastać średnio o 4,4% rocznie, osiągając w 2015 roku wartość około 27,3 mld USD (por. tabela 4.11). Tempo wzrostu tego rynku miało być największe w krajach azjatyckich, gdzie wzrost dochodów oraz rozwój budownictwa mieszkalnego i niemieszkalnego stymulowały popyt. Według raportu World Power Tools. Industry Study with Forecasts for 2015 & 2020 stabilny wzrost spodziewany był również w Stanach Zjednoczonych, jako wynik ożywienia gospodarczego po niedawnym kryzysie mieszkaniowym, jak również wzrostu popularności zajęć związanych z majsterkowaniem wśród amerykańskich konsumentów. Jednakże w obliczu zagrożenia wystąpieniem drugiej fali kryzysu, nie można było jednoznacznie przewidzieć, jak będzie się rozwijać branża. Największych wzrostów można było spodziewać się w Chinach, ze względu na to, że w kraju tym wciąż zwiększają się nakłady na budownictwo, co pociąga za sobą zwiększony popyt na narzędzia. Wzrost spodziewany był również w innych krajach azjatyckich, na przykład na Tajwanie czy w Indiach, gdzie do 2015 roku miał osiągać średni poziom 9% rocznie. Poza krajami azjatyckimi można spodziewać się wzrostu zapotrzebowania na narzędzia mechaniczne również w krajach Europy Wschodniej, gdzie

297 <http://www.centremagazine.com/new/world-power-tool-demand-to-exceed-27-billion-in-2015/1000535156/> (dostęp: 21.08.2011).

rosnące nakłady na środki trwale stymulowały popyt na narzędzia. Z kolei na relatywnie dojrzałych rynkach Japonii i Europy Zachodniej spodziewany był wzrost poniżej średniej światowej, spowodowany niższym od przeciętnego poziomem wydatków budowlanych.

Według prognoz dla branży narzędziowej popyt ze strony profesjonalistów miał wzrastać szybciej niż popyt ze strony konsumentów indywidualnych. Trend ten miał się utrzymać co najmniej do 2015 roku, gdyż w wielu krajach nastąpiło ożywienie w branży budowlanej po ostatnim kryzysie. Profesjonalni użytkownicy odpowiadają obecnie za ponad dwie trzecie światowej sprzedaży narzędzi mechanicznych. Charakterystyczny jest również fakt, że większą koncentracją popytu ze strony profesjonalistów charakteryzuje się segment droższych narzędzi. Ponadto, ze względu na to, że używają oni swoich narzędzi częściej lub stale, również z większą częstotliwością muszą ten sprzęt wymieniać. Biorąc pod uwagę powyższe, można stwierdzić, że początkowo większy wydatek na lepsze jakościowo narzędzia zwraca się później dzięki ich lepszej wydajności i trwałości. Popyt ze strony profesjonalnych użytkowników często zaspokajają tradycyjni producenci narzędzi ze Stanów Zjednoczonych czy Europy Zachodniej, produkujący często narzędzia droższe, lepszej jakości i z reguły markowe. Z kolei konsumenci indywidualni częściej dokonują zakupu narzędzi na podstawie ceny produktu i rzadziej potrzebują zaawansowanych technologicznie narzędzi. Ten popyt jest w dużej mierze zaspokajany importem z krajów Azji Południowo-Wschodniej w postaci z reguły tańszych produktów *no name*, dostępnych najczęściej w sklepach wielkopowierzchniowych.

Warto również wspomnieć, że popyt ze strony konsumentów indywidualnych jest mniej przewidywalny niż popyt ze strony profesjonalistów, gdyż bardziej zależy od jednostkowych upodobań i preferencji w zakresie drobnych napraw, remontów domów i mieszkań, samodzielnych napraw samochodów, realizowanych hobby oraz wielu innych czynników. Sprzedaż narzędzi elektrycznych (zarówno bezprzewodowych, jak i połączonych przewodowo) stanowiła około 70% światowej sprzedaży narzędzi mechanicznych w 2010 roku.

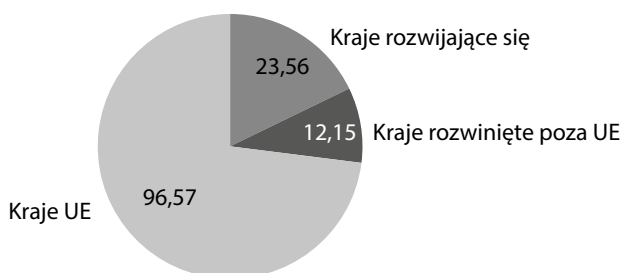
Patrząc na rynek narzędzi i dostawców na całym świecie, można stwierdzić, że w przeszłości dokonał się podział między kraje uprzemysłowione i kraje rozwijające się. Największe gospodarki, takie jak kraje Ameryki Północnej, Europy Zachodniej i Japonia, wykazują stosunkowo powolny wzrost. Firmy w tych regionach są wysoko rozwiniętymi technicznie producentami, mającymi swoje fabryki i podwykonawców na całym świecie. Kraje rynków Azji Wschodniej, Afryki, Bliskiego Wschodu, Ameryki Łacińskiej i Europy Wschodniej są mniejsze i słabiej rozwinięte, ale oferują znaczny potencjał wzrostu. Dostawcy na tych rynkach są mniejsi i dysponują mniejszymi możliwościami na podzielonym rynku. Choć z opóźnieniem, zareagowali oni na zmiany rynku, rozwijając eksport i strategiczne partnerstwo zagraniczne.

Regiony importu:

- 1) Europa Zachodnia,
- 2) Europa Środkowo-Wschodnia,
- 3) Ameryka Północna.

Regiony eksportu:

- 1) Europa Środkowo-Wschodnia,
- 2) Europa Zachodnia,
- 3) Ameryka Północna,
- 4) Afryka,
- 5) Bliski Wschód.



Rysunek 4.5. Obroty w handlu zagranicznym

Źródło: dane GUS, czerwiec 2012.

Tabela 4.11. Globalny popyt na narzędzia mechaniczne

	Popyt (mld USD)			Średni roczny wzrost (%)	
	2005	2010	2015	2005–2010	2010–2015
Świat	21 355	22 000	27 300	0,6	4,4
Ameryka Północna	8 125	6 940	8 550	-3,1	4,3
Europa Zachodnia	6 565	6 440	7 630	-0,4	3,4
Rejon Azji i Pacyfiku	4 120	5 290	6 950	5,1	5,6
Ameryka Południowa i Środkowa	680	930	1 160	6,5	4,5
Europa Wschodnia	1 100	1 410	1 790	5,1	4,9
Afryka/Bliski Wschód	765	990	1 220	5,3	4,3

Źródło: <http://www.centremagazine.com/news/world-power-tool-demand-to-exceed-27-billion-in-2015/1000535156/> (dostęp: 21.08.2011).

Dane sprzedażowe

W 2009 roku kryzys w branży metalowej był dość głęboki, niektórzy zanotowali spadki sprzedaży rzędu 30–40%. W firmie XYZ były podobne spadki, ale wdrożono

plan antykryzysowy. Zawarto porozumienie ze związkami zakładowymi. Zmniejszono wymiar czasu pracy o 12,5%. Podobnie zostały obniżone wynagrodzenia.

Po fali kryzysu w branży metalowej w całym roku 2009 firma XYZ osiągała dodatni wynik finansowy. Taki efekt przyniosły działania restrukturyzacyjne i rozwojowe. W roku 2010 w porównaniu do 2009 wzrost sprzedaży krajowej wyniósł tylko 2%. W roku 2011 firma nie odzyskała poziomu z 2008 roku, który był rekordowy. Natomiast we wrześniu 2011 roku XYZ osiągnęła rekordową sprzedaż, największą od dwóch lat (w październiku również była ona bardzo dobra). Rok ten był rokiem wzrostowym, wzrosty na sprzedaży krajowej wynosiły 20%, czyli dużo w stosunku do roku 2010. Za to w 2010 roku odnotowano niesłychany wzrost na rynku eksportowym – o 45%. Udział eksportu w sprzedaży firmy jest stały, zawsze wynosi od 22 do 25%. Jego dynamiczny wzrost w 2010 roku pozwolił firmie uchronić się przed stratą. Wyznacznik makroekonomiczny w postaci produkcji stali się ustabilizował, chociaż optymizm był nadal umiarkowany. W 2011 roku firma XYZ liczyła na niecałe 10% wzrostu. W 2013 roku branża metalowa na własnej skórze doświadczyła oznak spowolnienia gospodarczego. Kryzys dotknął przede wszystkim przedsiębiorców działających na rynku polskim. Upadło wielu producentów części, konstrukcji metalowych i komponentów. Problemy mieli wytwórcy maszyn i urządzeń wykorzystywanych w przemyśle. Lepsza była sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw eksportujących swoje wyroby za granicę (w tym firmy XYZ). Te firmy systematycznie inwestowały w rozwój, zwiększając nakłady na maszyny i urządzenia.

W rankingu firm publikowanych przez Monitor Polski za 2010 rok firma XYZ osiągnęła przychody netto ze sprzedaży 18 914 914,34 zł, a wynik netto 39 719 194 zł. Wskaźnik ROA wyniósł 1,9%, ROE 2,5%, ROS 2,1%, a DR 25,4%.

Kryzys w branży

Firma w okresie kryzysowym postawiła na przebudowę struktury organizacyjnej, kładąc przy tym nacisk na utrzymanie pozostałych stanowisk pracy. Nie chciano tracić najcenniejszych zasobów – umiejętności i zdolności twórczych. Elementem wdrożenia planu antykryzysowego były też między innymi dywersyfikacja produktowa i dywersyfikacja rynków docelowych, otwarcie nowych kierunków eksportowych, innowacje produktowe. Została też umocniona struktura organizacyjna w postaci doradztwa, wdrażającego nowe produkty u klientów.

Czas kryzysu wykorzystany został na przekwalifikowanie części kadry, na przykład w celu pozyskania spawaczy. Wiadomo było, że gałąź konstrukcji stalowych w Polsce nie podlegała tak mocno kryzysowi jak obróbka skrawaniem. Widziano szansę na rozwój konstrukcji spawanych, w związku z czym część pracowników została przeszkolona, wykorzystując środki z powiatowego urzędu pracy. Ukończyli oni kurs i firma mogła wykonywać pewne proste konstrukcje spawane.

Klaster Innowacyjnych Technologii w Wytwarzaniu

Firma XYZ wraz z wiodącymi firmami polskiego rynku maszynowego bierze udział w projekcie Klaster Innowacyjnych Technologii w Wytwarzaniu.

Klaster Innowacyjnych Technologii w Wytwarzaniu, zwany w skrócie Klasterem Cinnomatech (Cluster of INNOvative MANufacturing TECHnologies), zrzesza przedsiębiorstwa, z których większość ma siedziby na terenie Dolnego Śląska. Są to głównie firmy z branży obróbki metali, budowy maszyn i części maszyn oraz produkcji narzędzi skrawających. W skład klastra wchodzi instytucje usługowe z branży edukacyjnej, badawczo-rozwojowej, finansowej, usług informatycznych i doradczych w obszarze projektowania procesów technologicznych, doboru narzędzi oraz optymalnego zużycia energii elektrycznej. Przedsiębiorstwa w klastrze reprezentują w szczególności następujące branże: produkcja wyrobów, usługi technologiczne, dystrybucja, doradztwo przemysłowe, edukacja, usługi okołobiznesowe.

Konkurencja

Główni konkurenci firmy XYZ to: Dolfamex, Frenzar, Fanar, Sandvik, Johnson Enterprises. Konkurencja na rynku polskim nie jest duża, natomiast na rynku światowym jest zupełnie inaczej – konkurencja jest bardzo duża i to zarówno w zakresie produktów „z najwyższej półki”, jak i tak zwanych średniaków. Głównym odbiorcą produktów przedsiębiorstwa XYZ jest rynek amerykański, firma eksportuje swoje towary również do państw Unii Europejskiej. Ze względu na wysoką konkurencję firma musi dbać nie tylko o jakość swoich produktów, lecz także o dostawców surowca. Każdy z nich poddawany jest surowym ocenom i jeśli ich towar spełnia wymogi jakościowe jest uznawany za partnera firmy. Również dostawcy z listy rezerwowej muszą mieć takie certyfikaty. Często zdarza się, że firma projektuje i produkuje krótkie serie narzędzi do przetestowania przez odbiorcę, następnie wprowadza zmiany sugerowane przez użytkownika, z gdy produkt spełnia wszystkie wymogi – wprowadza go do masowej produkcji. Zdarzają się również przypadki, gdy to sam klient przychodzi do firmy z konkretnym projektem bądź narzędziem do wykonania.

Social media

Firma XYZ istnieje aktualnie na dwóch serwisach społecznościowych: Facebooku oraz YouTube. Oba profile są prowadzone w sposób nieregularny oraz nie posiadają własnego stylu komunikacyjnego. Przy realizacji celów, które są wymienione na początku raportu (tj. wzrost świadomości marki oraz jej reputacji, wzmocnienie lojalności klientów, wiarygodności oraz zaprezentowanie firmy jako przedsiębiorstwa z tradycjami, skupiającego się na innowacyjności i jakości oferowanych produktów) należy zatrudnić osobę, która zajmie się komunikacją w obszarze wirtualnym.

Na początku warto skupić się na kwestiach strategicznych. Ważne, by zapoznać się z działalnością konkurencji i wyznaczyć benchmarki dla dalszego działania (nie jest konieczne, by były one jedynie ze ścisłej konkurencji firmy – holistyczne podejście do strategicznych założeń może pomóc przy wykreowaniu nowych standardów w komunikacji z klientami).

Warto skupić się na wszelkich pozytywnych aspektach działalności firmy, takich jak dbałość o środowisko, sponsorowanie imprez regionalnych, branżowe spotkania dla przedsiębiorców w celu zaprezentowania nowych technologii czy też zbiórki pieniędzy na cele charytatywne. Biorąc to wszystko pod uwagę, osoba kierująca działaniami podejmowanymi w komunikacji online powinna utworzyć plan obejmujący regularne i spójne komunikaty, które będą publicznie publikowane w sieci.

Social media to kolejne miejsce, w którym można poinformować o zbliżających się promocjach bądź okazjonalnych ofertach dla klientów. Dodatkowym elementem mającym na celu pozyskanie nowych klientów jest udzielanie się na takich portalach jak narzędzia.org oraz metale.org i publikowanie artykułów dotyczących produktów oferowanych przez firmę XYZ. Artykuły powinny nawiązywać do tego, jakie są możliwości i korzyści z zakupu produktów właśnie tej firmy.

Ostatnim elementem istnienia w sieci internetowej jest reklama internetowa w formie bannerów na stronach poświęconych tematyce bliskiej z działalnością firmy. Takie działanie jest korzystne ze względu na możliwość przeliczenia wskaźnika ROI i przeanalizowanie dalszych działań w tym aspekcie. Powyższe działania firmy XYZ w zakresie social mediów są relatywnie niskie budżetowo. Warto zaznaczyć, że firma powinna przeznaczyć konkretną sumę na te działania i po pierwszym półroczu intensywnej działalności przeanalizować ich efektywność. Należy pamiętać o tym, że jest to proces długookresowy, a zatem istnieje duże prawdopodobieństwo, iż pierwsze rezultaty tej inwestycji będą widoczne po dłuższym czasie (np. po roku).

Cele i rodzaje strategii

Zasadniczym czynnikiem rozwojowym firmy, podnoszącym jej konkurencyjność, jest umiejętność wprowadzenia i utrzymania w tym samym czasie elastyczności cenowej i jakościowej (elastyczność obejmuje również proces obsługi klienta).

Umiejętność ta jest efektem zrównoważonej strategii przedsiębiorstwa, opierającej się na wielu elementach. Jednak kluczowym elementem realizacji tej strategii jest narzędzie zrównoważonej karty wyników.

Przedsiębiorstwo realizuje strategię rozwoju i różnicowania obecnej oferty produktowej w ramach wyspecjalizowanej technologii obróbki metali.

Strategia zarządzania wiedzą nie stanowi odrębnej polityki przedsiębiorstwa, ale jest realizowana jako część ogólnej strategii przedsiębiorstwa w ramach metodyki zrównoważonej karty wyników.

Zgodnie z tym podejściem, w firmie istnieją trzy podstawowe obszary wiedzy dotyczące:

- 1) relacji z klientami,
- 2) procesów wewnętrznych firmy,
- 3) potencjału organizacji do uczenia i rozwoju.

Obszary te analizowane są w ścisłym powiązaniu z przepływami finansowymi. Za proces zarządzania wiedzą odpowiedzialny jest zarząd firmy oraz działy: badawczo-rozwojowy i zarządzania kadrami. Szczególną rolę integrującą w procesie zarządzania wiedzą odgrywa osoba na stanowisku pełnomocnika zarządu ds. zarządzania jakością i środowiskiem.

Powyższy przypadek przedstawia hybrydowe strategie łączące klasyczne i wirtualne. Synergia działań off- i online wskazuje na realizację wielopłaszczyznowych strategii.

Realizowane strategie

Firma stosuje strategię przywództwa kosztowego (zakłada osiągnięcie uprzywilejowanej pozycji kosztowej w stosunku do konkurentów i przyciągnięcie klientów niższą ceną produktu, bez obniżenia jakości wyrobu) oraz strategię parasolową (sprzedaż nowych produktów pod dotychczasową marką).

Posiada cztery cele strategiczne:

- 1) rozwój kompetencji sprzedażowych, marketingowych i zarządczych,
- 2) sprawny system obiegu i wymiany informacji dla kluczowych procesów,
- 3) rozwój systemów wsparcia decyzji na podstawie IT i wiedzy biznesowej,
- 4) stworzenie kultury organizacji opartej na wartościach firmy.

W ramach strategii zostały także określone poszczególne inicjatywy:

- 1) rozwój i dostosowanie potencjału ekipy doradztwa technicznego do realizacji celów sprzedażowych „Doradztwo 2012”,
- 2) restrukturyzacja organizacji „Restrukturyzacja 2012”,
- 3) podwyższenie standardów obsługi klienta „Klient 2012”,
- 4) reengineering procesów planowania i produkcji „Produkcja 2012”,
- 5) wprowadzenie programu podnoszenia kompetencji pracowników „Wiedza 2012”,
- 6) wprowadzenie rachunkowości zarządczej i systemu wsparcia decyzji przez IT „Rachunkowość 2012”,
- 7) stworzenie nowego wizerunku marki XYZ „Wizerunek 2012”,
- 8) rozwój systemu lojalnościowego opartego na bezpośrednim kontakcie z wybraną grupą dystrybutorów „Lojalność 2012”,
- 9) wprowadzenie nowoczesnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi „Kadry 2012”,

- 10) poprawa komunikacji i współpracy wewnątrz organizacji „Komunikacja 2012”,
- 11) wprowadzenie kodeksu wartości XYZ i programu komunikacji strategii „Wartość 2012”,
- 12) udział w projekcie „Implant” współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego z Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój,
- 13) udział w projekcie „Innolot” współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego „Dotacje na innowacje. Badania technologii przyrostowych i procesów hybrydyzacji obróbki dla potrzeb rozwoju innowacyjnej produkcji lotniczej” współfinansowanym przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju,
- 14) udział w projekcie „Infrastruktura B+R dla przedsiębiorstw” – rok 2018.

Strategia czerwonego oceanu

Firma XYZ bez wątpienia działa na rynku, na którym funkcjonuje kilkadziesiąt firm o podobnym profilu. Za dodatkową konkurencję można również uznać firmy zajmujące się handlem podobnymi produktami pochodzącymi z importu. Przewaga XYZ na tle konkurencji może polegać przede wszystkim na tym, że jej produkty są wysokiej jakości, a ceny niewygórowane. Do największych konkurentów można zaliczyć firmy: Dolfamex, Freznar, Fanar, Fenes, Ortyl, Dabex, RO-MA, Falco, Faba, Globus i wiele innych.

Analizując otoczenie zewnętrzne firmy, a konkretnie jej konkurencję, bez wątpienia można stwierdzić, że działa ona na rynku określanym jako „czerwony ocean”. W takim przypadku firma nieustannie będzie musiała ścigać się ze swoimi rywalami o czołową pozycję na rynku.

Strategie marketingowe

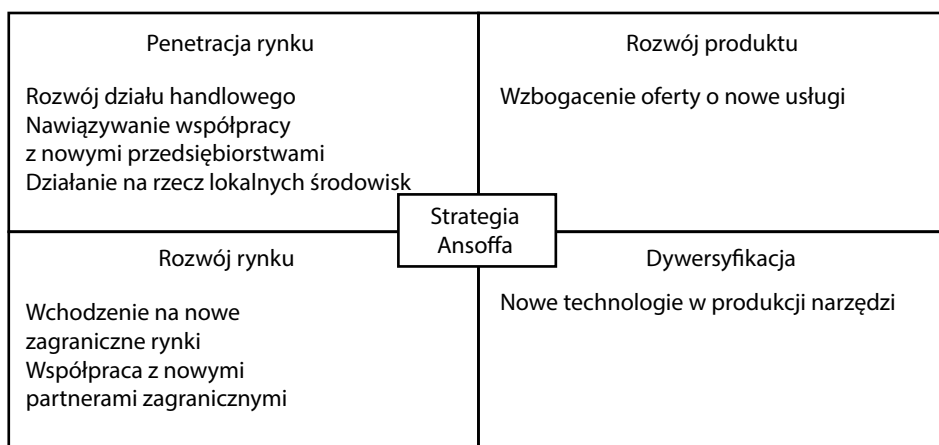
Strategie marketingowe to głównie zarządzanie produktem (dywersyfikacja pozioma i strategia innowacyjna), polityka cenowa, dystrybucja wspierana hurtownią narzędzi, działem doradztwa technicznego i działem usług, komunikacja i badania marketingowe, głównie wykorzystywane działania promocyjne na targach branżowych oraz sponsoring na rzecz lokalnego społeczeństwa.

Strategia dywersyfikacji poziomej

W ramach dywersyfikacji produktowej wynikającej z macierzy Ansoffa w przedsiębiorstwie stosowana jest strategia dywersyfikacji poziomej, inaczej mówiąc produktowej. Dywersyfikacja działalności jest jedną ze strategii stosowanych pod kątem rozwoju organizacji i należy ją rozpatrywać wraz z innymi możliwościami. Polega ona na dostarczaniu przez firmę nowych lub zmodyfikowanych produktów.

Modyfikacja lub tworzenie produktów opiera się na innowacjach technologicznych wprowadzanych stopniowo do procesu produkcji. Nowoczesne technologie charakteryzują się zazwyczaj złożonością przyjętych rozwiązań. Wiąże się to z ryzykiem zwiększenia kosztów, a także opóźnienia prac. Dywersyfikacja pozioma ma na celu przede wszystkim zaspokajanie nowych lub podobnych potrzeb oraz dotychczasowych potrzeb, lecz w zupełnie inny sposób.

Najkorzystniejsze dla firmy XYZ będzie wybranie strategii częściowej dywersyfikacji (por. rysunek 4.6). Wiąże się to przede wszystkim z ciągłym napływem nowych produktów oraz technologii, a przy rozszerzonym rynku daje bardzo wiele możliwości rozwoju i przede wszystkim zwiększenia zysku.



Rysunek 4.6. Strategia Ansoffa

Źródło: opracowanie własne.

Strategia naczelnego kierownictwa – model M. Moszkowicza

Firma wykorzystuje strategię internacjonalizacji. Działa na wielu rynkach, a największy eksport jest na rynek amerykański. Drugim rynkiem jest Unia Europejska. Firma produkuje w Polsce i eksportuje produkty na rynki zagraniczne. Działalność taka nie jest obciążona dużym ryzykiem. Zazwyczaj internacjonalizacja jest kontynuacją strategii penetracji.

Strategię firmy XYZ można zaliczyć do etnocentrycznej strategii internacjonalizacji. Polega ona na tym, że internacjonalizacja przyjmuje formę eksportu na wyselekcjonowane rynki zagraniczne, które są podobne do rynku krajowego. Strategia ta pozwala na uniknięcie komplikacji wynikających z różnic kulturowych między rynkiem krajowym a docelowym rynkiem zagranicznym.

Balance Scorecard

Firma XYZ ma średnią pozycję konkurencyjną, a branża, w której działa, jest atrakcyjna. Rekomendowaną strategią dla firmy będzie intensywne inwestowanie. Pomoc finansowa sprawi, że możliwe będzie osiągnięcie przez firmę pozycji lidera.

Warto podkreślić, że to właśnie ze zintegrowanych metod portfelowych wynika integracja strategii. Zintegrowany model strategii buduje optymalny związek zachodzący między nimi. Ponadto w wyniku tej spójności i w efekcie interfejsu otrzymywany jest także efekt synergii, będący rezultatem systemowego i zintegrowanego podejścia do opracowywania i budowania strategii przedsiębiorstwa.

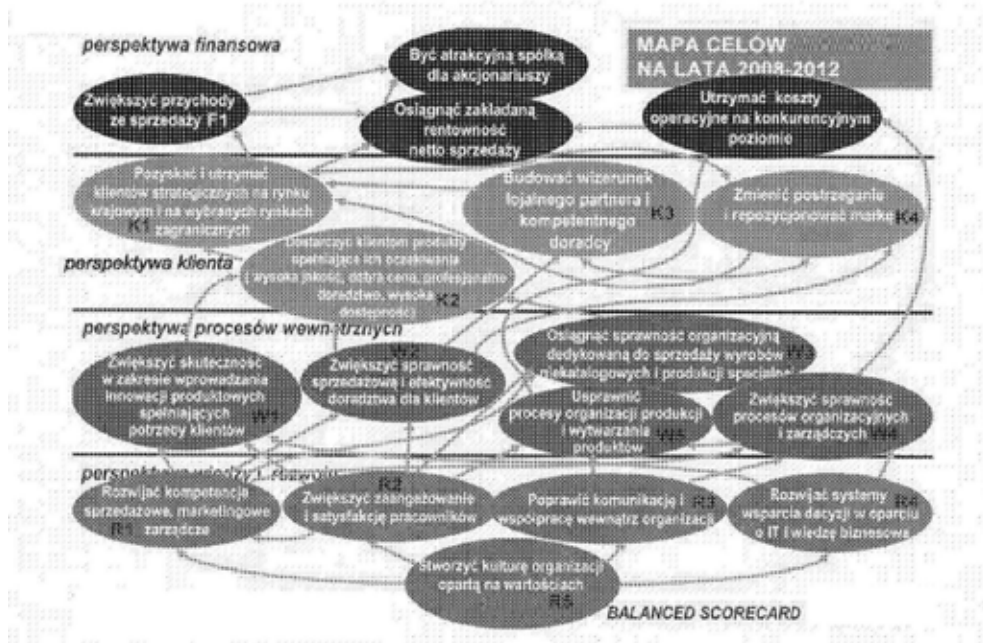
Po wykonaniu wielu analiz portfelowych na różnych poziomach i w różnych obszarach współczesnego przedsiębiorstwa, a więc po uzyskaniu różnych wskaźników, można ująć je w marketingowej zbilansowanej karcie wyników lub dodatkowo wykonać odrębne zadania analityczne dotyczące na przykład portfela marek.

Na pierwszym poziomie, czyli zarządu, wyróżnia się wykorzystanie map strategii (są one najczęściej opracowywane w firmach zagranicznych) i zmiany wskaźników, które są skupione w trzech grupach. Na drugim poziomie opracowywany jest Marketing Performance Scorecard. Według R. Krupskiego istnieją dwa poziomy – top poziom strategiczny i poziom taktyczno-operacyjny²⁹⁸. W Marketing Performance Scorecard wykorzystywanych jest około szesnastu wskaźników w czterech perspektywach, które mogą być używane nie tylko do planowania, ale też do monitoringu realizacji strategii (BSC Designer, scorecard trainings). Należy dodać, iż opracowanie tego wzorca MBS wykorzystuje oprogramowanie w programie Exel scorecard²⁹⁹. Autorka niniejszej pracy uważa, iż może być także więcej wskaźników – w zależności od sytuacji danego przedsiębiorstwa, a także od zarządzania firmą portfelową. Te cztery perspektywy działań marketingowych to kolejno: *market metrics* – wskaźniki rynkowe, *customer metrics* – wskaźniki dotyczące klienta, *competitiveness metrics* – wskaźniki konkurencji, *marketing profitability metrics* – wskaźniki efektywności marketingu. Ten zakres wskaźników to obszar problemów marketingowych.

Na rysunku 4.7 przedstawiony został przykład mapy celów na podstawie Balance Scorecard. Na jego pierwszym poziomie jest perspektywa finansowa obejmująca zwiększenie przychodów ze sprzedaży, utrzymanie kosztów operacyjnych, aby osiągnąć zakładaną rentowność netto sprzedaży. To ma spowodować większą atrakcyjność spółki dla akcjonariuszy, a staje się to głównym celem firmy. W perspektywie finansowej przyjęto oznaczenia F1, F2, F3, F4.

298 R. Krupski, *Zmiany w planowaniu strategicznym*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011, s. 153.

299 BSC Designer, www.scorecardtrainings.com/Rusing-your-strategy-map.z htm (dostęp: 16.05.2011).



Rysunek 4.7. Mapa celów opracowana na lata 2008–2012 – Marketing Balance Scorecard

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy XYZ.

Drugi poziom to perspektywa klienta, w której najistotniejszym elementem są cztery cele: od K1 do K4. K1 wchodzi w interakcję z celami F1 i F2. Cel K4 „zmienić postrzeganie i repozycjonować markę firmy” jest w interakcji z celem K3 „budować wizerunek lojalnego partnera i kompetentnego doradcy” oraz oddziałuje na cel K1 „pozyskać i utrzymać klientów strategicznych na rynku krajowym i na wybranych rynkach zagranicznych”.

Poziom trzeci to perspektywa procesów wewnętrznych, w której jest więcej celów i są one sprzężone bardziej z perspektywą 4 – wiedzy i rozwoju.

Głównym celem staje się tu W4 i W5 – czyli zwiększenie sprawności procesów organizacyjnych i zarządczych powiązane z celem z poziomu 1, czyli z F4 – przy utrzymaniu kosztów operacyjnych na konkurencyjnym poziomie. Ponadto są tu dwa kierunki: osiągnięcie sprawności organizacyjnej dedykowanej sprzedaży wyrobów niekatalogowych i produkcji specjalnej – W3 – powiązanej w sprzężeniu zwrotnym ze zwiększeniem skuteczności w zakresie wprowadzania innowacji produktowych spełniających potrzeby klientów. Drugi kierunek to zwiększenie sprawności sprzedaży i efektywności doradztwa dla klientów powiązane z poziomem drugim z K2, K3, K4 oraz z poziomem czwartym, na którego wpływ mają R1 i R2.

Poziom czwarty przedstawia punkt wyjścia, jakim jest stworzenie kultury organizacji opartej na określonych głównych wartościach firmy.

Opracowanie Marketing Balance Scorecard daje możliwość płynniejszego przejścia do dashboardów stworzonych dla firmy (ukazanych w rozdziale piątym, aczkolwiek nie obejmuje on wszystkich elementów ze względu na brak dostępu do danych), ponieważ ujmuje cztery perspektywy działań – perspektywę wiedzy i rozwoju, procesów wewnętrznych, klienta oraz finansową.

Porównanie firmy do branży

Porównanie wyników finansowych firmy do wyników w branży jest ujęte w rozdziale piątym.

Strategie finansowe

Wartość aktywów trwałych w poszczególnych latach od 2007 do 2011 wahała się od około 9 650 000 zł do około 12 500 000 zł. Gwałtowny wzrost wartości aktywów trwałych nastąpił na przełomie lat 2007/2008 (o około 2 600 000 zł) i był to jedyny wzrost wartości aktywów. Po roku 2008 wartość zaczęła spadać – aż do roku 2011. Było to spowodowane (oraz w dalszym ciągu jest) kryzysem gospodarczym i spowolnieniem światowej gospodarki.

Wartości niematerialne i prawne największy spadek osiągnęły z roku 2008 na 2009 – wyniósł on 43 097,39 zł. Koszty zakończonych prac rozwojowych spadły o 38 384,85 zł, a inne wartości niematerialne i prawne wzrosły w tych latach o 3984,19 zł.

Spadek wartości rzeczowych aktywów trwałych na przełomie lat 2010/2011 wyniósł 524 019,72 zł. Środki trwałe w tych latach spadły o 501 584,33 zł, a środki trwałe w budowie o 22 435,39 zł. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe, które stanowiły tylko aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego, wzrosły o 35 178 zł na przełomie lat 2010/2011.

Wartość aktywów obrotowych w ciągu pięciu lat (od 2007 do 2011 r.) praktycznie nie uległa zmianie. Natomiast w poszczególnych latach zmieniała się. Największy wzrost zanotowano na przełomie 2010/2011, kiedy to wzrosła aż o 1 384 169 zł, natomiast największy spadek był po roku 2008, gdy ponownie dał się we znaki kryzys gospodarczy. Wartość aktywów obrotowych spadła wtedy o 1 151 386 zł i po roku 2009 również spadła, lecz była to już mniejsza wartość.

Zapasy na przełomie lat 2010/2011 wzrosły o 1 067 048 zł. Materiały wzrosły o 413 894,91 zł. Półprodukty i produkty w toku spadły o 60 429,47 zł. Produkty gotowe wzrosły o 327 034,95 zł. Towary wzrosły o 370 866,01 zł. Zaliczki na dostawy wzrosły o 15 681,75 zł.

Należności krótkoterminowe od pozostałych jednostek po roku 2010 wzrosły o 405 906,28 zł. Wartość inwestycji krótkoterminowych z roku 2010 na 2011 spadła aż o 129 617,07 zł. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe wzrosły natomiast bardzo nieznacznie – o 40 831,59 zł.

Poniżej przedstawiono ogólną charakterystykę finansową powstałą na podstawie opracowania autorki niniejszej publikacji z 2013 roku³⁰⁰.

Widać znaczny spadek koniunktury dla branży w roku 2009, zapewne wywołany falą kryzysu, która dotarła wtedy do Polski i mocno odbiła się w branży i firmie na wszystkich aspektach finansowych. Trzeba przyjąć, że polityka strategiczna zapewne musiała być dobra, skoro rok 2010 notuje znaczne wzrosty we wszystkich obszarach.

Jeśli chodzi o przychody, to w 2006 roku miał miejsce duży wolumen sprzedaży (postępujący w roku następnym), niewielki spadek wraz z rozpoczęciem kryzysu – o 1 518 000 zł. W roku 2009 roku nastąpił znaczący spadek sprzedaży – o 8 161 000 zł rok do roku. Do końca 2011 roku nie zrównano wyniku na przychodach do roku 2006 i to o prawie 5 027 000 zł. Znaczący dla branży był rok 2010, ponieważ zlikwidowano 63 podmioty. Ogólnie branża poradziła sobie dobrze, tak samo jak firma. W roku 2007 przedsiębiorstwo XYZ zanotowało wzrost przychodów, w roku 2008 spadek, ale do poziomu z roku 2006. Nie była to ogromna zmiana, istotne jest jednak, że rok 2009 odczuwalny był dla firmy jako jednostki, ponieważ w branży przychód spadł o 888 000 zł, ale względem roku 2007 spadł o 1 886 000 zł. Ciekawe jest to, że branża w roku 2011 zanotowała dwukrotny wzrost przychodu (firma o 1 832 000 zł), ponieważ na rynku zostały zlikwidowane podmioty słabe i pozostali tylko silni ekonomicznie gracze o dużych udziałach. Firma założyła skuteczną strategię, która pozwoliła jej przetrwać kryzys, i dzięki której nastąpiła zmiana struktury zarządzania finansami uwzględniająca uzmiennianie kosztów stałych w celu ich minimalizacji i przynoszenia większych zysków. Ponieważ jednak były one i tak mniejsze ze względu na kryzys, to nie odbiło się to znacząco na wielkości podatku (powinien utrzymać się na jednakowym poziomie – rok do roku).

W przypadku zysku netto wysoki przychód ze sprzedaży spowodował wysokie zyski (niskie koszty działalności) dla roku 2006. Nawet w najczulszym punkcie 2009 roku firma wykazała zyski, chociaż dużo niższe rok do roku (spadek o 1 513 835 mln zł). Branża odczuwała znaczący spadek zysków już od 2008 roku i to o ponad połowę rok do roku (2007–2008), a względem roku 2009 spadek o 393 526 000 zł – była to ogromna strata. Duży wzrost miał miejsce w roku 2011 – również za sprawą znacznej eliminacji podmiotów z rynku. Zysk wzrósł wtedy ponad dwukrotnie względem roku 2006. Warto wspomnieć o **hipotezie stale oczyszczającego się rynku** – firma, pod względem osiągniętego zysku w branży, wybiła się na czołówkę w branży w roku 2011.

Marża zysku netto kształtowała się na poziomach: 2006 rok = 86%, 2007 = 66%, 2008 = 63%, 2009 = 0,4%, 2010 = 2,1%, 2011 = 4,4%. Pokazuje to, jak wielką rolę

300 G. Golik-Górecka, *Elementy platformy strategii marketingowo-finansowej*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie”, Warszawa 2013.

odegrał kryzys w działalności firmy. Początkowy okres – do 2007 roku – wskazywał na skuteczne pozycjonowanie strategii cenowych firmy, ale zauważalny spadek o 20 punktów procentowych sugerował inwestorom przyszłe kłopoty ekonomiczne, co widać w następnych latach, ponieważ marża wynosiła od 0,4% w 2009 roku do 4,4% w 2011 roku. Kolejne wzrosty na marży potwierdzają wcześniejszą tezę o słuszności strategii.

Znaczący spadek dynamiki przychodów firmy nastąpił w 2009 roku (o 26 380 jednostek) dla przychodów firmy z lat 2006–2009. Poprawa miała miejsce w roku 2010. Widać „odbicie się” firmy i powrót do dobrej sytuacji ekonomicznej. Dynamika przychodów dla branży na przestrzeni lat 2006–2008 spadła o 12 171 jednostek i pogłębiła się o 4340 jednostek w roku następnym. Lata 2010 i 2011 odnotowują znaczącą poprawę – wzrost o 26 375 jednostek.

Tabela 4.12. Zestawienie współczesnych strategii oraz wskaźników marketingowych i finansowych firmy XYZ

Strategia	Opis	Wskaźniki
Strategia dywersyfikacji wirtualnej rynku	Na stronie przedsiębiorstwa można zobaczyć katalog produktów oraz uzyskać informację na ich temat. Na stronie można złożyć zamówienie przez e-maila, a także reklamację.	Wskaźnik liczby odwiedzin strony internetowej Wskaźnik innowacyjności Wskaźnik udziału na rynku Wskaźnik lojalności klientów
Strategia przywództwa kosztowego	Firma zakłada osiągnięcie uprzywilejowanej pozycji kosztowej w stosunku do konkurentów i przyciągnięcie klientów niższą ceną produktu, bez obniżenia jakości wyrobu.	Niższe ceny
Strategia rozwoju produktu	Utworzenie nowych produktów na tych samych segmentach.	
Strategia czerwonego oceanu	Tworzenie produktów lepszych od konkurencji, jednak za niższą cenę.	Sprzedaż w nowych segmentach
Dywersyfikacja pozioma	Zaspokajanie nowych lub podobnych potrzeb oraz dotychczasowych potrzeb, lecz w zupełnie inny sposób.	Niższe ceny
Strategia penetracji rynku	Wzmocnienie pozycji na dotychczasowym rynku oraz zwiększeniu sprzedaży dotychczasowego produktu.	
Strategia rozwoju rynku	Wprowadzenie dotychczasowych produktów na nowe rynki.	Wzrost sprzedaży na dotychczasowym rynku
Strategia internacjonalizacji	Firma działa na wielu rynkach, stosuje eksport do krajów, które są podobne do Polski.	Sprzedaż na nowym rynku

Źródło: opracowanie własne.

ROE w kolejnych latach przyjmowało następujące wartości w porównaniu do branży: 2006 rok = większy zwrot niż w branży (o 0,8%); 2007 = spadek względem poprzedniego roku, i względem branży (o 1,6%); 2008 = spadek rok do roku dla firmy, ale lepszy poziom niż branża (o 2,6%); 2009 = znaczący spadek rok do roku dla firmy (o 9,8%, dla branży większy niż 2,7%), poprawa w latach następnych: 2010 – 2,1%, ale mniej od branży o 5,9%; 2011 – znowu spadek dla firmy: 19,5%, względem branży słabiej o 9,1%.

Takie wahania mogą wskazywać na niski poziom zwrotu z zainwestowanego kapitału i niewielkie przełożenie na zysk niesiony każdą złotówką z kapitału.

ROI w kolejnych latach przyjmowało następujące wartości w porównaniu do branży: 2006 = duży zwrot z inwestycji (o 4,6% lepiej niż w branży); 2007 = w branży stabilnie i firma lepiej o 1,1%; dla firmy rok do roku spada o 3,4%; 2008 = dla firmy rok do roku spada o 1,6%, branża traci dramatycznie 4,5%; firma lepiej od branży o 4%; 2009 = dramatyczny spadek dla firmy o 5,9%, ale przynajmniej jest „na plusie”, branża wychodzi „na minus”; 2010–2011 – firma i branża rosną, ale branża prześciga firmę dopiero w 2011 roku.

Rosnący lepszy wynik firmy względem poziomu w branży może świadczyć o dobrych celach inwestycyjnych i zyskach, jakie przynoszą. Jednak w okresie złej koniunktury wyniki nie są wysokie, firma ma dobry plan strategiczny i gdyby był to okres dobrej koniunktury, mogłaby liczyć na duże zyski – dzięki takim celom i strategii przetrwała okres kryzysu.

Reasumując powyższe, można stwierdzić, że firma dobrze realizowała swoją strategię finansową. Kryzys był bardzo dotkliwy dla branży, która notowała spadki rentowności przychodów dynamiki zysków. Wiele nietrafionych inwestycji mogło być przyczyną upadku jednej trzeciej firm z tego sektora. Dalsze dane dotyczące działalności firmy ujęte są w dashboardzie tego przedsiębiorstwa w rozdziale piątym.

Z tabeli 4.12 wynika zakres realizowanych strategii oraz wskaźników marketingowo-finansowych. Są to wskaźniki dotyczące liczby odwiedzin strony internetowej, lojalności klientów, sprzedaży na nowych rynkach oraz sprzedaży w nowych kanałach (hurtownie). W tym studium przypadku ujęto również Balance Scorecard – mapę celów pozwalającą zweryfikować ich realizację po 2012 roku, a ponadto płynnie przejść do analiz przeprowadzanych w dashboardzie, ponieważ zawiera tak zwany nakazowy format.

5. Metoda dashboardu jako odzwierciedlenie szczegółowych interfejsów MFTI w przedsiębiorstwie. Próba budowy praktycznych dashboardów – ujęć menedżerskich i analitycznych

*Jak wiele rzeczy wydaje się niemożliwe,
dopóki nie stanie się faktem.*

Pliniusz Starszy

Wprowadzenie

Praktyczne podejście do marketingu analitycznego najbardziej uwidacznia się w pulpitych nawigacyjnych – dashboardach. Świadczy to o tym, iż technologie prowadzą również do szybkiego rozwoju marketingu, wręcz determinują jego rozwój, różne typy jego relacji i interakcji. Pozwalają także stosować nowe wskaźniki marketingowe w czasie rzeczywistym. Dashboard odzwierciedla również szczegółowe interfejsy MFTI (marketingowo-finansowo-technologiczne) w przedsiębiorstwie. Wobec tego w rozdziale tym podjęta będzie próba budowy praktycznych ujęć menedżerskich i analitycznych. Należy jednak przytoczyć kilka istotnych początkowych informacji: historii oraz powiązań z Balanced Scorecards. Tematyce tej poświęcane były wcześniejsze artykuły autorki niniejszej publikacji, niemniej jednak konieczne jest przytoczenie bazowych informacji dotyczących treści, elementów tworzenia i funkcji dashboardu.

5.1. Pojęcia, koncepcja i istota dashboardu

Dashboardy to pulpity nawigacyjne często zawierające kluczowe wskaźniki skuteczności (KPI), odnoszące się do konkretnego celu lub procesu biznesowego (np. sprzedaż, marketing, zasoby ludzkie czy produkcja). W innej terminologii „deska rozdzielcza” to kolejna nazwa raportu o postępach lub raportu. Często „deska rozdzielcza” jest wyświetlana na stronie internetowej, która jest połączona z bazą danych i umożliwia regularne aktualizowanie raportu. „Deska rozdzielcza” może na przykład zawierać dane związane z wydajnością, takie jak liczba wyprodukowanych części lub liczba nieudanych inspekcji jakości na godzinę. Podobnie dashbo-

ard zasobów ludzkich może zawierać dane związane z rekrutacją, utrzymaniem i składem personelu, na przykład liczbę otwartych pozycji, średnie dni lub koszt na rekrutację. Terminowa tablica rozdzielcza pochodzi z pulpitu nawigacyjnego samochodu, w którym kierowcy monitorują najważniejsze funkcje za pomocą zestawu wskaźników.

Pomysł cyfrowych „desek rozdzielczych” powstał przy badaniu systemów wspomaganie decyzji w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku. Poprzedniki nowoczesnej „deski rozdzielczej” dla firmy zostały po raz pierwszy opracowane w latach osiemdziesiątych w formie systemów informacyjno-wykonawczych. Ze względu na problemy związane przede wszystkim z odświeżaniem i obsługą danych wkrótce okazało się, że podejście to nie jest praktyczne, ponieważ informacje były często niekompletne, niewiarygodne i rozproszone w zbyt wielu różnych źródłach. W związku z tym systemy te zostały „zahibernowane” do lat dziewięćdziesiątych, kiedy wzrosło tempo przepływu informacji wraz z przetwarzaniem analitycznym online (OLAP), które pozwoliło działać odpowiednio na „deski rozdzielcze”. Mimo dostępności technologii umożliwiających użycie „deski rozdzielczej” nie stały one się popularne. Nastąpiło to wraz z rozwojem kluczowych wskaźników wydajności (KPI) oraz wprowadzeniem przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona Balanced Scorecard. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych firma Microsoft promowała koncepcję zwaną cyfrowym układem nerwowym, a cyfrowe „deski rozdzielcze” zostały opisane jako jeden z jej elementów. Dzisiaj korzystanie z „desek rozdzielczych” stanowi istotną część zarządzania wydajnością biznesową (BPM).

Balanced Scorecards i dashboardy zostały połączone tak, jakby były wymienne. Wyświetlają one krytyczne informacje, różnica jednak tkwi w formie: tablice wskaźników mogą pokazywać jakość operacji, podczas gdy deski rozdzielcze ukazują wyliczony kierunek. Zrównoważona tabela wyników zawiera tak zwany nakazowy format. Zawsze powinien on zawierać:

- 1) perspektywy – grupy wysokiego szczebla strategicznego,
- 2) cele – zwroty terminologiczne zaczerpnięte z planu strategicznego,
- 3) środki – zwane również metrycznymi lub kluczowymi wskaźnikami wydajności (KPI),
- 4) wskaźniki świetlne – czerwone, żółte lub zielone symbole pozwalające na szybkie sprawdzenie działania środka.

Każda z tych sekcji zapewnia, że Balanced Scorecard zasadniczo łączy się z firmowymi krytycznymi potrzebami strategicznymi. Dashboardy są swobodniej zdefiniowane. Pulpity nawigacyjne to zazwyczaj seria grafik, wykresów i innych wskaźników wizualnych, które można monitorować i interpretować. Nawet jeśli istnieje strategiczne powiązanie, na „desce rozdzielczej” nie można go zauważyć, ponie-

waż cele zazwyczaj nie są obecne na „desce rozdzielczej”. Jednak „deski rozdzielcze” można dostosować, aby powiązać wykresy z celami strategicznymi³⁰¹.

Pulpity cyfrowe można układać w celu śledzenia przepływów związanych z procesami biznesowymi, które monitorują. Graficznie użytkownicy mogą widzieć procesy wysokiego szczebla, a następnie przeanalizować dane z niskiego poziomu. Ten poziom szczegółowości jest często umieszczony głęboko w przedsiębiorstwie korporacyjnym i niedostępny dla kierownictwa wyższego szczebla. Obecnie na rynku dominują trzy główne typy cyfrowych „desek rozdzielczych”: niezależne aplikacje, aplikacje internetowe i aplikacje stacjonarne, znane także jako widżety komputerów stacjonarnych. Te ostatnie są obsługiwane przez silnik widgetów.

Specjalistyczne pulpity nawigacyjne mogą śledzić wszystkie funkcje korporacyjne. Przykłady obejmują zasoby ludzkie, rekrutację, sprzedaż, operacje, bezpieczeństwo, technologię informacyjną, zarządzanie projektami, zarządzanie relacjami z klientami i wiele innych „desek rozdzielczych” oddziałów. W mniejszych organizacjach, takich jak start-upy, kompaktowa tablica wskaźników startowych może śledzić ważne działania w wielu dziedzinach, począwszy od mediów społecznościowych, a skończywszy na sprzedaży. Projekty dashboardów cyfrowych obejmują jednostki biznesowe jako „kierowcę” i dział technologii informacyjnych jako „enabler”. Sukces projektów cyfrowej „deski rozdzielczej” często zależy od wskaźników wybranych do monitorowania. Kluczowe wskaźniki skuteczności, wyważone karty wyników i dane o osiągnięciach sprzedaży to niektóre z treści odpowiednich na „desce rozdzielczej” firmy.

Dashboard jest ważnym elementem zarządzania wynikami. Poprawnie skonstruowany, demonstruje dostosowanie wydatków marketingowych do antycypowanych rezultatów. Ponadto pozwala organizacji określić, czy jest ona na właściwej drodze prowadzącej do wzrostu popytu na produkty, poprawionej retencji klientów czy zwiększonych udziałów w rynku³⁰². *Kokpit, konsola, korporacyjna „deska rozdzielcza”, tablica przyrządów* czy też tytułowy *dashboard* – to różne nazwy innowacyjnego instrumentu wspomagania procesów zarządzania przedsiębiorstwem, opartego na jego wewnętrznym systemie informacyjnym i bazie danych.

Wybór nazwy *kokpit* nie jest przypadkowy. Daje on zarządzającą firmą ten sam typ informacji, jaki deska rozdzielcza samochodu daje kierowcy. Dla kierowcy celem jest osiągnięcie wybranego miasta w wyznaczonym czasie, kierunek i cel rozwoju przedsiębiorstwa określa zaś jego wizja. Dostępne zasoby to w przypadku kierowcy samochód i paliwo, a przypadku firmy jej ludzie oraz aktywa. Aby dotrzeć

301 [https://en.wikipedia.org/wiki/Dashboard_\(business\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Dashboard_(business)) (dostęp: 30.09.2013).

302 L. Patterson, *How to Create an Actionable Marketing Dashboard (and Why You Need One)*, „Marketing Profs”, 2.03.2012, <http://www.marketingprofs.com/articles/2012/7237/how-to-create-an-actionable-marketing-dashboard-and-why-you-need-one> (dostęp: 6.07.2013).

do wybranego celu, nie wystarczy tylko obserwowanie wskaźnika szybkości oraz przejechanych kilometrów, trzeba też zwracać uwagę na cały zestaw innych wskaźników. W firmie też tak należy postępować. Same kokpity, rozpisane nawet dla każdego pracownika, nie wystarczyłyby, aby określić, czy firma rzeczywiście realizuje założone plany. Kolejnym bardzo ważnym elementem budowy kokpitów jest określenie celów (pożądanych przedziałów wartości) dla każdego z istniejących mierników. Ustalenie celów nie może być oderwane od planowania finansowego ze względu na ograniczenia dostępnych zasobów. W związku z tym firma powinna skupić się tylko na wybranych inicjatywach. Z drugiej strony jedynie ambitne cele mogą stanowić wyzwanie dla organizacji oraz zespołu zarządzającego i rzeczywiście przyczynić się do rozwoju firmy w planowanym kierunku.

Dashboard, w celu syntezy i ułatwienia interpretacji, przedstawia istotne mierniki wewnętrzne i zewnętrzne w przystępny i atrakcyjny sposób i – co najważniejsze – w czasie rzeczywistym³⁰³. Najważniejsze korzyści wiążące się z tym rozwiązaniem to:

- 1) przyspieszenie procesu decyzyjnego w przedsiębiorstwie i obniżenie jego kosztów,
- 2) obrazowe i aktualne spojrzenie na sytuację, w jakiej znajduje się firma, wynikające z ciągłego monitoringu,
- 3) śledzenie efektów określonych działań marketingowych, pozwalające na uniknięcie tak zwanej krótkowzroczności marketingowej,
- 4) udrożnienie komunikacji na osi centrum decyzyjne–dział marketingu,
- 5) wzrost roli marketingu w skali całego przedsiębiorstwa i jego działalności.

Menedżerska tablica przyrządów oferuje informacje odnoszące się do kluczowych obszarów systemów biznesowych, sygnalizując kłopoty, zanim problem w pełni się ujawni.

W procesie sprzedaży większość menedżerów odkrywa na koniec kwartału lub roku, iż cele sprzedaży nie zostały zrealizowane. Gdyby jednak korzystali z dashboardu do monitorowania kluczowych determinant w procesie sprzedaży, wiedzieliby, jaka jest efektywność od początku. Wówczas można by przedsięwziąć odpowiednie działania.

Prywatne przedsiębiorstwa zawsze skupiają się na procentowym wzroście planów sprzedaży. Niestety, nigdy nie podają szczegółów, w jaki sposób planują go osiągnąć. Często prowadzi to do niewykonania zamierzonego planu, a o stopniu odchylenia od celu kierownictwo dowiaduje się wraz z końcem okresu³⁰⁴. Ten system tworzenia i dostarczania informacji jest przestarzały i bardzo ryzykowny.

303 Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, s. 128.

304 M. Celli, *What Every CEO Dashboard Should Be Tracking*, „Marketing Profs”, 1.05.2007, <http://www.marketingprofs.com/7/ceo-dashboards-visual-reports-help-sales-performance-celli.asp> (dostęp: 18.08.2013).

5.2. Architektura i cele, treści dashboardu

W artykule autorki niniejszej publikacji z 2013 roku ujęto tematykę pięciu kroków tworzenia dashboardów³⁰⁵. Są to:

- 1) dostosowanie marketingu do wyników biznesowych – jeżeli firma nie wie, jakie wskaźniki będą jej potrzebne, to musi zdać sobie sprawę, iż wyniki, które ma obserwować, to coś więcej niż same liczby; ma zrozumieć, że efekty, które chce osiągnąć wiążą się z obecnymi lub przyszłymi klientami, do których należy trafić; powinna wiedzieć, ilu z nich ma dokonać zakupu oraz jaki produkt/usługę powinni nabyć; firma może zatem wykorzystać proces mapowania lub inny, który wyjaśni związki między programami marketingowymi a wynikami firmy;
- 2) wybór własnych mierników – organizacje mają zwykle mierniki z następujących kategorii: klienci (pozyskanie, retencja, wartość), produkty (innowacja, cena, marża), pozycjonowanie (udział w rynku, preferencja marki) oraz finanse (budżet, zwrot z inwestycji);
- 3) stworzenie łańcuchów danych między działalnością marketingową a wynikami firmy – łańcuchy danych pomagają pokazać połączenie między działaniami marketingowymi (np. kampania mailowa z wezwaniem do akcji), celami marketingowymi i wynikami przedsiębiorstwa oraz założenia dotyczące tych trzech czynników;
- 4) pozyskanie danych – pomiary wymagają danych; przedsiębiorstwo ma wiedzieć, jakie dane są już zgromadzone, a jakich jeszcze brakuje;
- 5) sprawdzenie i przegląd – należy stworzyć wersję alfa dashboardu, aby przetestować dane oraz procesy; w momencie gdy ta wersja będzie gotowa, można zdecydować, jakie zmiany (jeśli jakies) są potrzebne i należy je wprowadzić; wówczas uzyskamy wersję beta dashboardu; w końcu należy stworzyć projekt pilotażowy, po którym można go wdrożyć – zacząć realizować; wówczas konieczne jest przeanalizowanie i określenie sposobu zautomatyzowania raportowania.

Tematowi tworzenia dashboardów poświęcił również uwagę Kotler, wskazując na dwa bazowe elementy w ich tworzeniu. Wsadem do tablic mogą być dwie najważniejsze, oparte na obserwacji rynku „karty wyników”, które są zestawem mierników i dostarczają wczesnych sygnałów ostrzegawczych.

Na karcie wyników odnotowuje się, jak firma radzi sobie z roku na rok z miernikami wartości ważnymi dla klienta (np. przeciętna opinia o produkcie w porówna-

³⁰⁵ G. Golik-Górecka, *Dashboard – Concept and application in the measurement of marketing effectiveness*, „Information Systems in Management” 2013, vol. 2, no. 2, za: L. Patterson, *How to Create an Actionable Marketing Dashboard...*

niu z produktem głównego konkurenta). Kierownictwo powinno wyznaczyć wartości docelowe dla każdego wskaźnika i podejmować działania, gdy osiągnięte wyniki będą negatywnie odbiegać od założeń.

Z punktu widzenia interesariusza karta wyników pozwala monitorować zadowolenie różnych grup, których zasadnicze interesy są zależne od wyników firmy lub na nie wpływają. Są to dystrybutorzy, dostawcy, banki, pracownicy, detaliści oraz akcjonariusze. Zarząd spółki powinien podjąć odpowiednie kroki, gdy przynajmniej jedna z tych grup zacznie odnotowywać znaczący wzrost niezadowolenia³⁰⁶.

Trzecie podejście, prezentowane przez P. LaPointe'a, przedstawia części, które według niego powinny być uwzględnione przy tworzeniu dashboardów:

- 1) cele biznesowe – punkt wyjścia; są to cele firmy przetłumaczone na potrzeby marketingu; wszystkie idee i inicjatywy powinny być filtrowane przez pryzmat tych celów;
- 2) początkowe ROI i alokacja zasobów – ważną częścią dashboardu jest mierzenie przyrostowego przepływu pieniężnego generowanego przez programy marketingowe w najbliższym okresie; w dodatku dashboard jest świetnym narzędziem do mierzenia efektywności alokacji zasobów w walucie, w sztukach lub obu wersjach;
- 3) ewolucja wartości marki i klienta – tak samo ważna dla krótkoterminowych rezultatów jest długoterminowa ewolucja aktywów firmy powierzonych marketingowi – zazwyczaj zawierają one wartość marki oraz relacje z klientami;
- 4) umiejętności – dobry dashboard śledzi umiejętności i kompetencje „drużyny marketingowej” w zestawieniu z przejrzystymi celami;
- 5) proces – dashboard dostarcza także wglądu w wykonanie najważniejszych procesów biznesowych, potrzebnych, aby przekazać proponowaną wartość dla klienta;
- 6) narzędzia – udany dashboard jest mniej metryką, a bardziej czynnikiem umożliwiającym ciągle unowocześnianie i ulepszanie narzędzi, aby uzyskać lepszy wgląd i obniżyć wysiłek w produkowanie i rozpowszechnianie go;
- 7) wgląd diagnostyczny – dashboard musi płynnie przechodzić od „co się dzieje?” do „dlaczego się dzieje?”, dostarczając wgląd w to, dlaczego początkowe oczekiwania były niesłuszne, aby wesprzeć proces ustalania oczekiwań i prognoz na przyszłość;
- 8) wartość przewidywająca – różnicą między pomocnym a tak naprawdę efektywnym dashboardem jest stopień, do jakiego wykorzystuje on wgląd diagnostyczny, żeby przewidywać, co prawdopodobnie może się wydarzyć w przyszłych momentach krytycznych;

306 Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, s. 128.

9) skuteczność i efektywność – celem końcowym jest poprawa skuteczności i efektywności inwestycji marketingowych, tym samym podniesienie wartości *ROI* i *NPV* dla firmy³⁰⁷.

Szczegółową konstrukcję przedstawia także Kotler, cytując LaPointe'a, który stosuje cztery „ścieżki“ używane dziś przez marketingowców. Przedstawione w autorским artykule *Dashboard – concept and application...*³⁰⁸ ścieżki to kolejno: ścieżka mierników konsumenckich, ścieżka mierników jednostkowych, ścieżka mierników finansowych oraz ścieżka mierników marki.

Jak wcześniej wspomniano, każdy dashboard powinien być tak unikalny, jak organizacja, której służy. Niezależnie od fizycznej formy, jaką przyjmuje, celem dashboardu jest zwięzłe i przejrzyste raportowanie procesów w odniesieniu do zdefiniowanych celów biznesowych. Efektywny dashboard jest „żywy”. Adaptuje się i zmienia z organizacją, gdy zadania się krystalizują i są redefiniowane, czego przyczyną są powstałe związki między miernikami.

Każdy dashboard ma dwa podstawowe cele: wnikliwość (wgląd) diagnostyczny i prorocze prognozowanie – ze specjalnym naciskiem na to ostatnie. Niektóre mierniki dashboardu są diagnostyczne, obserwują, co się stało i starają się rozeznaczyć. Najważniejsze mierniki, na których należy się opierać, są predykcyjne, używają doświadczeń diagnostycznych do prognozowania przyszłych wyników przy różnych założeniach dotyczących okoliczności i alokacji zasobów.

Dashboard marketingowy tworzy drogę dla danej jednostki i wszystkich ludzi nad i pod nią w hierarchii organizacyjnej. Pozwala w szybki sposób zobaczyć, w jakim tempie wszystko działa, tworząc solidną podstawę do nauki. Rysunek 5.1 pokazuje ścieżkę rozwoju dashboardu marketingu.

Jak już wspomniano, istnieją dwa podstawowe cele każdego dashboardu – diagnoza i przewidywanie. Niektóre miary dashboardu są diagnostyczne, skupiają się na tym, co się stało i starają się dociec dlaczego. Najważniejsze miary, te na których można polegać, to miary przewidujące, używające doświadczenia diagnostycznego, żeby dostrzec przyszłe rezultaty w różnych sytuacjach, pod różnymi założeniami, w różnych okolicznościach i przy różnych zasobach.

W przekonaniu LaPointe'a dashboard przedstawia wnioski płynące ze wszystkich ścieżek w taki sposób, iż można dostrzec delikatne powiązania między nimi. Dobrze skonstruowana tablica przyrządów powinna mieć zakładki, które będą grupowały różne „rodziny” mierników, ułożonych według produktów, marek, doświadczenia, kanałów dystrybucji czy czynników makrootoczenia³⁰⁹.

307 Opracowanie własne na podstawie: P. LaPointe, *Marketing by the Dashboard...*, s. 28.

308 G. Golik-Górecka, *Dashboard – concept and application...*, s. 125–135.

309 Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, s. 129–130, za: P. LaPointe, *Marketing by the Dashboard...*



Rysunek 5.1. Treść dashboardu marketingowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Golik-Górecka, *Dashboard – concept and application...*, za: P. LaPointe, *Marketing by the Dashboard...*, s. 27.

Raportowanie pomiarów i dashboardowa karta wyników obejmują trzy poziomy:

- 1) strategiczny – monitoruje wykonywalność celów w porównaniu do rezultatów,
- 2) operacyjny – umożliwia kierującym marketingiem w firmie sprawdzanie wydajności, wpływu, efektywności i skuteczności organizacji,
- 3) taktyczny – monitoruje i mierzy wydajność na różnych poziomach: funkcjonalnym, wydziałowym, programu indywidualnego, procesowym.

Dashboard marketingowy jest czymś więcej niż tylko sposobem na mierzenie skuteczności wydatków marketingowych. Jest narzędziem postrzegania, strukturyzacji i monitoringu każdego poziomu zmiany w organizacji, jakie powinno być w każdej firmie o orientacji marketingowej. Patrząc na dashboard bardzo szeroko, można użyć procesu rozwojowego, aby przejrzysto przedstawić obecne i przyszłe zadania marketingu w firmie, luki między nimi oraz kamienie milowe potrzebne, by je „załatać”. Dashboard może stać się czymś więcej niż tylko wiodącym wskaźnikiem sukcesu finansowego i strategicznego. Może być „znakiem drogowym” dla organizowania skutecznego przywództwa i modelem postępowania dla innych w firmie – wskazówkami do promowania współpracy między działami i uzyskania wyższego poziomu efektywności. Wszystko to z pewnością sprawi, że wydatki na marketing przyniosą nieporównywalnie wyższe zyski.

W autorskim artykule *Dashboard – concept and application...* wskazano za Pat LaPointe zasadnicze bariery i przeszkody utrudniające przedsiębiorstwu skutecz-

ny pomiar efektywności działań marketingowych, a tym samym stojące na drodze do wdrożenia dobrze działającego dashboardu:

- 1) stosowanie „kosmicznych” rozwiązań do „śmieciowych” danych,
- 2) brak właściwej proporcji w procesie zbierania danych,
- 3) nadmierne poleganie na IT,
- 4) zbyt niskie uznanie dla pracy badaczy i analityków,
- 5) brak inwestycji w umiejętności badaczy i analityków,
- 6) brak wyraźnego lidera.

Efektywne pomiary marketingowe na poziomie strategicznym (taktycznym) są podważane przez siedem częstych błędów organizacyjnych:

- 1) ustawianie parametrów wydajności poza zakresem kontroli,
- 2) pozwolenie wskaźnikom być celem samym w sobie,
- 3) utrudnianie przepływu złych wiadomości,
- 4) delegowanie strategii marketingowej,
- 5) pozwalanie, żeby dział IT kierował terminarzem,
- 6) zaniedbanie oddania szacunku badaczom i analitykom,
- 7) zapominanie o nauczaniu sposobów pomiaru³¹⁰.

Każdy z tych często występujących symptomów wystarczy, żeby zablokować postęp w osiągnięciu syntezy w pomiarach w przekroju poziomym przez całą organizację marketingową. Tylko wtedy, kiedy zburzy się te bariery, można będzie mieć pełny obraz wydajności marketingowej w kontekście ciągłego planu poprawy całego przedsiębiorstwa. Proces rozwoju wszechstronnego dashboardu marketingowego ma na celu skupienie organizacji marketingowej na postawieniu sobie odpowiednich celów i wyborze najlepszych miar i wskaźników, żeby zminimalizować ryzyko nieodłączne w niektórych z powyższych zadań. Dashboard pomaga stworzyć strukturę definiującą, jak powinien wyglądać sukces, wyjaśniającą role i odpowiedzialność przyczyniających się do niego graczy, a następnie stymulować dialog na temat tego, jaką strukturę powinna mieć organizacja marketingowa, żeby to osiągnąć. A więc biorąc pod uwagę rozwój organizacji marketingu, najlepszy dashboard to ten, który kładzie nacisk na strukturę mierzenia odpowiednich „dużych rzeczy”, aby prowadzić dział marketingu do spełnienia jego misji, bez potrzeby tyranizowania go setką wskaźników.

Dział marketingu powinien być w pełni zintegrowany ze wszystkimi aspektami marketingowymi znajdującymi się we wszystkich działach spółki, aby osiągnąć lepsze wyniki dla całego przedsiębiorstwa. W tym celu dział marketingu musi znaleźć wspólny język z resztą departamentów – język metryki i liczb. Nowo powstała „de-

310 Opracowanie własne na podstawie P. LaPointe, *Marketing by the Dashboard...*, s. 209–211.

„ska rozdzielcza” może być dobrym początkiem integrowania marketingu z kontekstem spółki i przededefiniowywania jego roli.

Słusznie więc LaPointe zadał pytanie o to, gdzie jest równowaga między dobrą strukturą pomiaru a kreatywną kulturą. Jak ustanowić granicę bez odrzucania ducha innowacji tak ważnego dla sukcesu marketingowego? W jaki sposób osiągnąć efekty w praktyce? Odpowiedzią może być tu stwierdzenie P. Brzustewicza, iż konieczne staje się wykorzystanie narzędzi, które zintegrują i uporządkują procesy oraz przyspieszą rozwój informacji w całym łańcuchu dostaw po to, aby uzyskać efekt synergii w każdym etapie cyklu życia produktu. Do takich rozwiązań można zaliczyć systemy zarządzania cyklem życia produktu (PLM), które najczęściej są uzupełnieniem większych systemów planowania zasobów ERP³¹¹. Dalej autor potwierdza, iż celem PLM jest holistyczne zarządzanie wszystkimi informacjami dotyczącymi całego projektu, zadania oraz kompleksowa automatyzacja procesów i doskonałe współdziałanie wszystkich podmiotów w cyklu życia produktu. Systemy te powinny być stosowane przez dział badawczo-rozwojowy, zaopatrzenia, marketingu³¹².

Dashboard marketingowy skupia właśnie rozproszone systemy w firmie, czyli niezależne systemy wspierające finansowo-księgowo, na przykład CRM Salesforce, ERP, Exceliozy. Selekcjonuje, generuje i monitoruje wybrane parametry od ogółu do szczegółu. Pozwala właściwie w praktyce integrować się z różnymi systemami wewnętrznymi w firmie. Zarządy firm rozumieją, że obecnie marketing wymaga bardziej skrupulatnego rozliczania rezultatów niż w przeszłości. Aby odnosić sukcesy w przyszłości, marketing musi być bardziej holistyczny i mniej działowy. Marketerzy muszą mieć większy wpływ na firmę, ciągle dostarczać nowych pomysłów oraz starać się uzyskać wgląd w potrzeby klientów dzięki zróżnicowanemu (lecz odpowiedniemu) podejściu do nich. Muszą budować swoje marki na podstawie ich jakości i niezawodności, a nie promocji. Muszą być bardziej „cyfrowi” i zdobywać przewagę dzięki lepszym systemom informatycznym i komunikacyjnym³¹³.

W świetle tego należy podkreślić, za Kotlerem i Kellerem, że aby marketing mógł stać się naprawdę holistyczny, specjaliści do spraw marketingu muszą nabyć nowych umiejętności i kompetencji w zakresie:

- 1) zarządzania relacjami z klientem (CRM),
- 2) zarządzania relacjami z partnerami (PRM),

311 P. Brzustewicz, *Zarządzanie łańcuchem dostaw a cykl życia produktu – perspektywa rozwoju zrównoważonego*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 12, s. 12.

312 Tamże za A. Staisch, G. Peters, T. Stueckl, J. Sergua, *Current Trends in Product Lifecycle Management*, 23rd Australasian Conference on Information Systems, Gelong 2012, dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30049092/staischcurrenttrends-2012.pdf (dostęp: 24.05.2013).

313 Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, s. 696.

- 3) marketingu baz danych i przetwarzania danych,
- 4) zarządzania infoliniami i telemarketingiem,
- 5) public relations (w tym marketingu wydarzeń i sponsoringu),
- 6) zarządzania budowaniem marki i kapitałem marki,
- 7) marketingu doznań,
- 8) zintegrowanej komunikacji marketingowej,
- 9) analizy rentowności według segmentów klientów i kanałów.

I tu przejawia się paradygmat multimarketingu analitycznego.

Jak zaznaczają Kotler i Keller³¹⁴, jednym z wielu grzechów głównych jest ten, że firma nie robi właściwego użytku z technologii. Przejawem tego stanu są: minimalne wykorzystanie internetu, przestarzały system obsługi sprzedaży, brak systemu automatyzacji działań marketingowych, brak korzystania z modeli wspierania procesów decyzyjnych i marketingowych tablic przyrządów. Konieczne jest tu wprowadzenie takich rozwiązań jak: szersze wykorzystanie internetu, modernizacja systemu obsługi sprzedaży, automatyzacja rutynowych decyzji marketingowych, wdrożenie sformalizowanych modeli wspierających decyzje marketingowe i marketingowych tablic przyrządów, czyli dashboardu. Według wspomnianych wcześniej autorskich publikacji, istotny pomiar ukazany jest w innej klasyfikacji w trzech ścieżkach: metryce klienta, metryce marki i metryce cash flow.

Metryka klienta pokazuje pomiar z perspektywy pozyskiwania i utrzymania klienta. Zaczyna się od świadomości preferencji, dążąc do prób powtórzenia zakupu. Wiele firm śledzi postęp przez „hierarchię efektów”, może obserwować ewolucję dużego potencjału rynkowego dla poszczególnych możliwości osiągnięcia przychodów. Ten szlak również ukazuje dane na temat postaw klientów (dlaczego chcą, co chcą, co często kupują). Skorelowane z rzeczywistymi klientami danych transakcji tworzą one solidny model segmentacji. Segmenty są następnie monitorowane z perspektywy klientów z jednego segmentu.

Metryka cash flow skupia się na efektywności przepływów pieniężnych, wydatków marketingowych w realizacji krótkoterminowych zysków. Program i kampania modelu ROI mierzą natychmiastowy wpływ lub wartość bieżącą netto przewidywanych zysków, jakie wynikają z danej inicjatywy inwestycyjnej. Model media-mix używa statystycznych technik regresji, określa kombinacje docelowych mediów, zintegrowanych elementów multimedialnych. Wszystkie te czynniki skupiają się na optymalizacji alokacji zasobów w kontekście utrzymania wyników.

Metryka marki stara się śledzić rozwój długoterminowego wpływu marketingu na kondycję marki. Badania oparte są na wskaźnikach klientów i potencjalnych klientów z perspektywy marki – jej funkcjonalności, osobowości, dostępności oraz

314 Tamże, s. 697.

wartości. Wyniki marki pozwalają śledzić ewolucję perspektyw w czasie, w ramach segmentów rynku oraz w wielu okręgach społecznych, takich jak pracownicy, organy regulujące i kształtujące społeczność. W wielu przypadkach podjęto udane kroki do oszacowania wartości finansowej marki jako sposobu określania grup aktywów w bilansie oraz jako wyniku inwestycji marketingowych.

Dashboard marketingowy pomaga przedstawić wiedzę o powiązaniach trzech ścieżek w sposób graficzny i jednocześnie świadczy o doskonałym połączeniu i budowie efektywnego systemu pomiarowego. Jest to zatem punkt styczności „sztuki” i „nauki” marketingu, jaką należy poznawać.

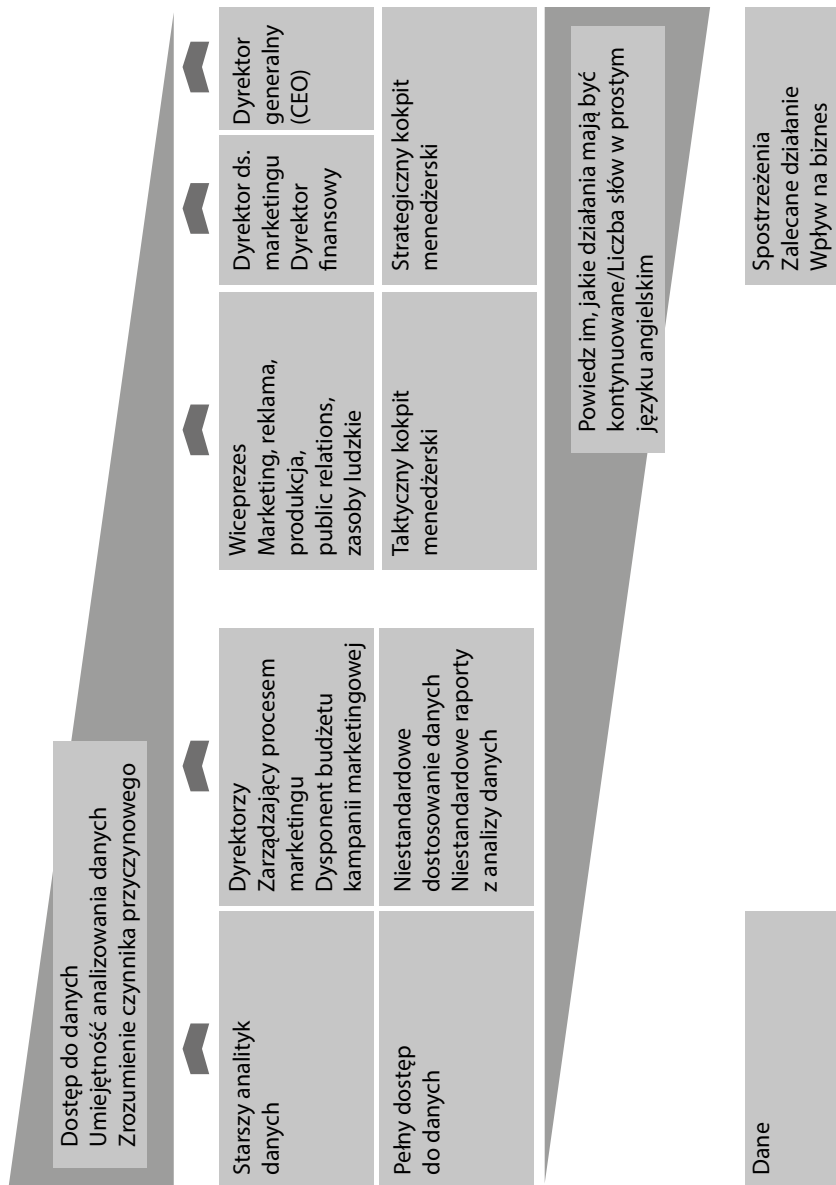
5.3. Koncepcja dashboardowa – kontinuum ujęcia od strategicznego przez taktyczne po operacyjne

W świecie analityki cyfrowej istotne jest kontinuum ujęcia od strategicznego do taktycznego, operacyjnego (rysunek 5.2). Jest ono przedstawione w artykule A. Kaushika, guru analityki marketingowej, pt. *Cyfrowe dashboardy: strategiczne i taktyczne: najlepsze praktyki, porady, przykłady*³¹⁵.

Według przywołanego autora zarząd ma małe zdolności do analizy, ale mnóstwo możliwości, aby zrozumieć czynniki przyczynowe oraz prawo do podejmowania decyzji i skłaniania ludzi do podejmowania działań. Część górna rysunku 5.2 jest częścią strategicznego dashboardu, a w dolnej części rysunku ujęto taktyczny pulpit „deski rozdzielczej”. Tak więc konsekwentnie przechodzi się od starszego analityka, przez budżety dyrektorów, marketingu i innych, do prezesa, czyli strategicznego ujęcia dashboardu. Stąd też z góry będą kierowane spostrzeżenia, zalecane decyzje działania i wpływ na cały biznes.

Autor słusznie stwierdza, iż powinno być jasne, jak przejść od lewej do prawej strony rysunku. W celu podejmowania inteligentnych decyzji o danych potrzeba czterech rzeczy: dostępu do danych (*access to data*), umiejętności analizowania (*the ability to analyze*) interesujących elementów danych, umiejętności zrozumienia, co spowodowało (*performance*) takie, a nie inne działanie (*understanding of causal factors*) oraz siły podejmowania decyzji.

315 <https://www.kaushik.net/avinash/digital-dashboards-strategic-tactical-best-practices-tips-examples/> (dostęp: 27.11.2016).



Rysunek 5.2. Kontinuum od taktycznego do strategicznego ujęcia

Źródło: <https://www.kaushik.net/avinash/digital-dashboards-strategic-tactical-best-practices-tips-examples/> (dostęp: 27.11.2016).

Warto przytoczyć kilka istotnych uwag: jak można zgadnąć, analitycy znajdują się z lewej strony rysunku, z dostępem do większości danych, umiejętnościami ich analizy, relacjami organizacyjnymi i umiejętnościami analitycznymi kierującymi do rozpoznania czynników przyczynowych. Dyrektor jest po prawej stronie rysunku. Pośredni i bezpośredni liderzy mają umiejętność przeglądania danych, małą umiejętność ich analizy, ale potrafią bardzo dobrze analizować czynniki przyczynowe.

Dyrektorzy nie mają umiejętności analizy danych. Analityk ma tę umiejętność, a dyrektor nigdy nie powinien dostać błędnego raportu. Powinien otrzymać przydatne liczby lub wykresy – czyli wszystkie dane „w pigułce”. Kaushik ma na myśli, że dyrektorzy nie powinni dostawać liczb, tylko wiele słów jako informacji, które zawierają:

- 1) insighty, a nie powtórzenia tego, co mówią same dane,
- 2) rekomendacje akcji, czyli to, jakie działania powinien podjąć dyrektor,
- 3) informacje na temat tego, jakie będą rezultaty, gdy dyrektor podejmie zaproponowane przez analityka akcje.

Dyrektor naprawdę potrzebuje wydajności: trendów i porównań. Po lewej stronie tego samego rysunku można zobaczyć, czego musi się nauczyć starszy analityk (rekomendacje i *impact to business – insighty* i zalecenia). Ważne jest zarówno postrzeganie roli kluczowego stratega biznesowego, jak i analityka biznesowego.

Taktyczne dashboardy

Wicedyrektorowi ds. marketingu powinien być dostarczony taktyczny raport. Dane w nim przedstawione powinny być uporządkowane w tabelę, a wykresy podzielone na sekcje. Przedstawione elementy będą rozwijały się z biegiem czasu (tj. informacje będą uzupełniane w trakcie czytania raportu). Dobrze, jeśli raport jest zaindeksowany zgodnie z ustalonym wcześniej KPI. Zawsze załącza się insighty i rekomendacje działań – stanowią one kontekst. Dołącza się też przewidywane rezultaty. Dashboardy taktyczne to często najbardziej analityczne „deski rozdzielcze”. Są idealne do monitorowania procesów wspomagających strategiczne inicjatywy organizacji. Taktyczne „tablice rozdzielcze” pomagają użytkownikom w procesie podejmowania decyzji. Wykorzystują one interaktywny charakter pulpitów nawigacyjnych, zapewniając użytkownikom możliwość zbadania danych. Poziom szczegółowy taktyczny „deski rozdzielcze” mieści się w strategicznych i operacyjnych „deskach rozdzielczych”. Taktyczna tablica sprzedaży może śledzić cel sprzedaży (rzeczywiste przychody vs. prognozowane przychody). Pozwala na wprowadzenie różnych filtrów i segmentacji (w tym region, menedżer sprzedaży i produkt). Operacyjna tablica rozdzielcza przemiennie śledzi sprzedaż konkretnych produktów w stosunku do konkurentów w różnych momentach w ciągu roku. Deski taktyczne obejmują zwykle większą wizualizację danych niż pulpity nawigacyjne³¹⁶.

316 www.datapine.com/blog/strategic-operational-analytical-tactical-dashboards/ (dostęp: 29.10.2018).

Strategiczne dashboardy

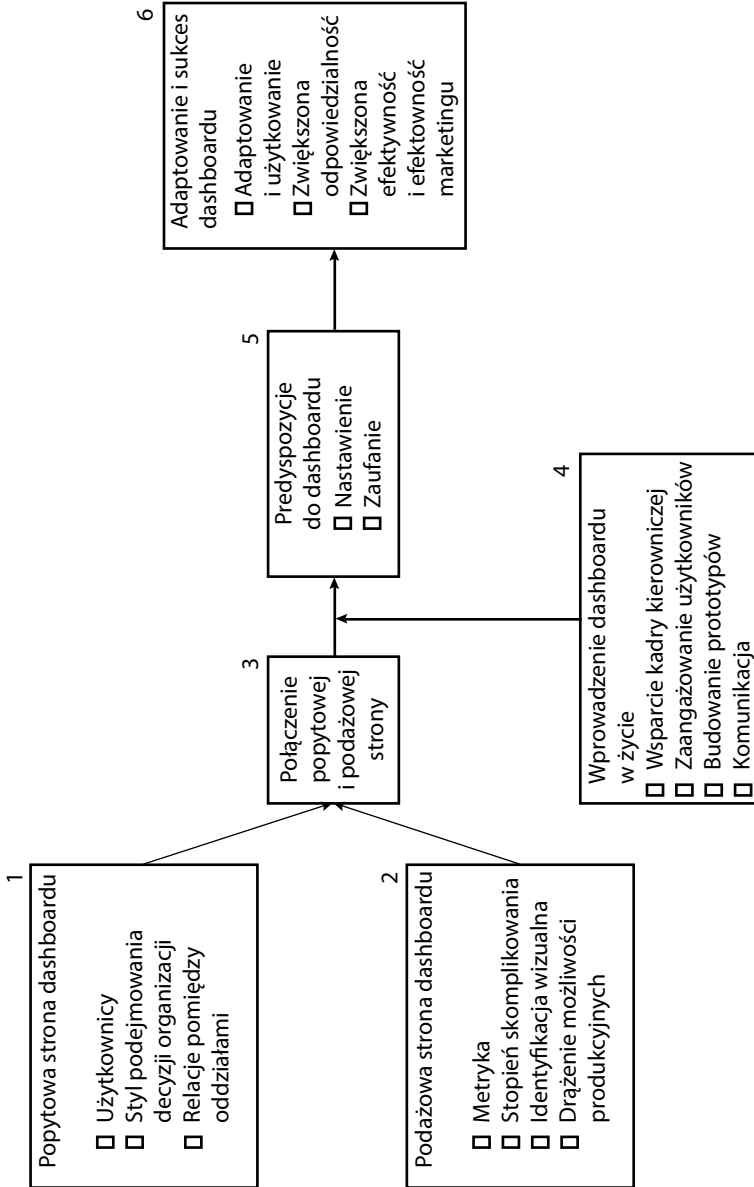
Strategiczne dashboardy mają podobne elementy jak raporty taktyczne. Należy identyfikować insighty, które prowadzą do rekomendowanych działań z jasno określonymi skutkami. Tak naprawdę, jeśli 50% raportów to tylko słowa, wartość użyteczności dashboardu nie będzie wynikała z samego dostarczania danych, ale ze współpracy z osobą mającą wiedzę na temat tego, co zrobić z danymi i jakie działania podjąć. Powinno się dyskutować o danych, zamiast się o nie spierać. W dashboardzie metryki są zorganizowane w następujących ścieżkach: klient, produkt, marka, doświadczenie, kanały, efektywności, akwizycja nowych klientów, ich utrzymanie oraz utrzymanie akcji z portfela klientów, rozwój organizacyjny makrośrodowiskowy. Ze zbiorczego ujęcia można kliknąć w jedną z tych ścieżek i zobaczyć trzy, cztery, a nawet pięć kluczowych wskaźników odnoszących się do tego ogólnego aspektu wydajności marketingowej, na przykład w ujęciu dotyczącym regionu geograficznego, danej SBJ, segmentu rynku lub jakiegokolwiek ich kombinacji. Przez analizę danych z procesów monitorowania kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) same mogą być oceniane i zmieniane, aby lepiej wspierać cele. Badania prowadzone przez CMO Org i Forbes Insight wskazują nacisk na odpowiedzialność biznesową, ekonomiczną, która ma się utrzymać w kolejnej dekadzie. Marketerzy powinni być świadomi tego, że wydajność zaczyna się od odpowiedzialności oraz że wskaźniki i praktyki pomiarowe są nie tylko niezbędne do monitorowania wydajności, ale także są sposobem na poprawę wyników.

Warto jeszcze przytoczyć pięć reguł sugerowanych przez rewolucjonistów tworzących dashboardy:

1. Panele informacyjne, a nie raporty, nie można przesadzić z ilością danych. Można dołączyć spostrzeżenia i zalecenia dotyczące działań oraz przedstawić korelacje zachodzące między różnymi czynnikami wpływającymi na działalność firmy.
2. Należy pozostawić interpretację danych kadrze kierowniczej – ma ona wyrazić zalecenia dotyczące działań z pełną świadomością strategii biznesowej.
3. Kluczowe wskaźniki wydajności, segmenty, zalecenia oraz wyniki powinny być przedstawione drogą end-to-end.
4. Kontekst jest wszystkim. W tablicach, pulpitach ujęte są cele dźwigni, wzorce dostarczone w pewnym kontekście.
5. Choć uważane jest to za kontrowersyjne, podstawowym celem pulpitu, deski rozdzielczej czy dashboardu nie jest informowanie i kształcenie, ale prowadzenie działań i obliczanie wpływu na działalność firmy³¹⁷.

Rysunek 5.3 przedstawia pięć etapów osiągnięcia sukcesu dashboardu.

317 <https://www.kaushik.net/avinash/digital-dashboards-strategic-tactical-best-practices-tips-examples/> (dostęp: 27.11.2016).



Rysunek 5.3. Ramy adaptowania i sukcesu kokpitów menedżerskich

Źródło: K. Pauwels, T. Ambler, B. Clark, P. LaPointe, D. Reibstein, B. Skiera, B. Wierenga, T. Wiesel, *Dashboards & Marketing: Why, What, How and What Research is need?*, „Journal of Service Research”, November 2009, vol. 12, no. 2, s. 175–189.

Przedstawione na rysunku 5.3 pięć czynników to:

- 1) popytowa strona dashboardu marketingowego,
- 2) podażowa strona marketingowego dashboardu,
- 3) powiązania popytowo-podażowe,
- 4) proces wdrożenia dashboardu marketingowego,
- 5) predyspozycja użytkowników dashboardu marketingowego.

Dla popytowej strony dashboardu marketingowego w obszarze pierwszym rysunku 5.3 najważniejsze są następujące czynniki:

- 1) użytkownicy dashboardu marketingowego (MD) – ważne jest, żeby wziąć pod uwagę to, czy jest on ukierunkowany na: kierowników, specjalistów marketingowych, reprezentantów niemarketingowych obszarów, takich jak finance, R&D i produkcja lub jakaś ich kombinacja, styl podejmowania decyzji organizacyjnych; organizacja ma dominującą postawę i standardy dotyczące tego, jak robić różne rzeczy i jak podejmować decyzje;
- 2) relacje między działami – jeśli relacje między działami są dobre, to zbieżność celu będzie miała miejsce i MD będzie użyteczny jako instrument do wspólnego osiągnięcia celów; jednak w sytuacji rywalizacji i braku zaufania między działami MD prowadzi do ryzyka bycia użytecznym do celów pojedynczych działów, co źle odbije się na celach organizacji;
- 3) przedsiębiorstwo – różne rodzaje przemysłu mają różne wymagania dotyczące MD; przykładami kluczowych wskaźników są: wskaźnik udziału w rynku, efektywności promocji sprzedaży, satysfakcji klienta, wskaźnik retencji.

Obszar drugi pokazuje podażową stronę MD z następującymi czynnikami:

- 1) wskaźniki – jak widać wyżej, zakres wskaźników, które mogą zostać zawarte w dashboardzie jest szeroki: zasięg sprzedaży od udziału w rynku, od obrotów, kapitału marki, do CRM-owych wskaźników, takich jak wartość klienta i udział klienta, wartość dla klienta; krytyczne wskaźniki, takie jak satysfakcja klienta i kapitał marki, których brakowało w modelu marketingu mix.
- 2) stopień skomplikowania – czy dashboard może tylko zbierać informacje i odpowiadać na pytanie „co?”, czy może też tworzyć relacje między zmiennymi, na przykład między reklamowaniem a świadomością sprzedaży; to koresponduje z trzecim stopniem modelu dashboardu omawianym wcześniej;
- 3) wizualizacja – informacje mogą być przedstawione na wiele sposobów – jako wykresy i grafiki; mogą zostać użyte kolory i ruch; wygląd dashboardu jest ważny, nie jest jednak etapem końcowym; MD powinien być tak skonstruowany, żeby informacja była prosta i rozumiana; analitycy mogą mieć ograniczenia, jeśli chodzi o umiejętności wyciągania wniosków z tych wykresów;
- 4) zgłębianie swoich umiejętności – oznacza to, że z podstawowych informacji trzeba zacząć bardziej się zagłębiać w szczegóły; te umiejętności są bar-

dzo ważne do analizy wariacji oraz dla użytkowników na różnych poziomach; top management będzie patrzył na wskaźniki z globalnego poziomu, natomiast specjaliści z poziomu bardziej szczegółowego, na przykład specyfiki marki, branży, regionu.

Obszar trzeci – związek między popytem a podażą – jest krytycznym punktem dla osiągnięcia sukcesu systemu takiego jak dashboard.

Kwestie obszaru czwartego, związane z wprowadzeniem procesu, muszą zakładać wizualizację danych (mimo perfekcyjnego ukazania zależności między zapotrzebowaniem i podażą). Sukces zakresu czynników wśród krytyków ścisłego kierownictwa wspiera marketingową wizualizację danych do wspólnego zestawienia z działem IT.

Obszar piąty to wprowadzane w firmie marketingowe wizualizacje danych z dobrym dopasowaniem między zapotrzebowaniem a podażą. Wytwarzają pozytywny odbiór pośród potencjalnych użytkowników z następującymi kluczowymi elementami:

- 1) nastawienie – model akceptacji technologii zapewnia, że jeden z głównych motywów nastawienia w kierunku systemów informatycznych jest postrzegany użytecznie;
- 2) zaufanie – osoba decyzyjna powinna ufać wskaźnikom w marketingowej wizualizacji danych – w MD; analitycy powinni wierzyć, że liczby są poprawne i niezmanipulowane, a dashboard ma je kontrolować;
- 3) oczekiwania – realizacja udanego MD jest kwestią zarządzania oczekiwaniami; jeśli ma się małe oczekiwania, dane z MD mogą być źle przyjęte; wysokie oczekiwania pomogą początkowo odczytywać dane z MD, ale nie mogą przerosnąć oczekiwań.

Zależne zmienne ujmowanych ram, czyli obszar szósty – adaptacja i sukces (MD) – mogą być mierzone przez różne uwarunkowania:

- 1) przyjęcie i wykorzystanie działań marketingowych,
- 2) zwiększoną odpowiedzialność działań marketingowych,
- 3) ulepszoną skuteczność i wydajność działań marketingowych,
- 4) uczenie się – wizualizacja danych jest stworzona nie tylko do podejmowania szybkich decyzji, ale również pomaga osobom decyzyjnym lepiej zrozumieć proces marketingowy istotny dla ich biznesu.

5.4. Przykłady zagranicznych i polskich kokpitów menedżerskich

Podczas przeglądu przykładów zagranicznych można było zapoznać się z bardzo interesującym dashboardem firmy X, który został przedstawiony na rysunku 5.4.



Rysunek 5.4. Przykład dashboardu firmy X

Źródło: <https://www.dundas.com/> (dostęp: 13.01.2015).

Rysunek 5.4, przedstawiający przykład dashboardu firmy X, ukazuje możliwość interaktywnego przedstawiania kolejnych wersji planów czy prognoz sprzedaży zarówno na wykresach liniowych, jak i kolumnowych czy zegarowych z kontrolnym wskaźnikiem krytycznego poziomu sprzedaży. Można także rozwinąć interaktyw-

ne sposoby wykorzystania mediów społecznościowych według różnych kategorii: dochodów (wydatki w dolarach, przychody i przewidywania), wieku (według przedziałów wiekowych i płci), segmentów geograficznych (według płci) i monetyzacji (konwersji i skierowania – przejścia na stronę z innej witryny internetowej, na której umieszczono link do danego serwisu). Innym rozwiązaniem jest możliwość prezentowania interaktywnych sposobów wykorzystania Google Analytics ze ścieżkami kontrolnymi według różnych kategorii – odwiedzający na stronie: wszyscy vs. powracający (*bounce rate*, *mobile visitors*, *desktop visitors*, *conversion rate*), źródła ruchu na stronie (organiczny, PPC Search, kampanie, odsyłacze, bezpośrednie wejścia), urządzenia, wyszukiwarki internetowe (Google, Bing, Yahoo, inne), systemy operacyjne (Android, desktop, np. Windows, iOS, inne).

Bardzo interesującym ujęciem jest również przedstawienie samej macierzy BCG dla firmy X według różnych kategorii ujętych dla danych bieżących i historycznych.

Kokpit menedżerski na podstawie studium przypadku firmy X

Według M. Szafranica i opisu wdrożenia jego praktycznego przypadku przedstawione zostały przykłady systemów odpowiedzialnych za zarządzanie projektami, rozwiązywanie problemów, wspierające pracę grupową i zarządzanie całymi przedsiębiorstwami, dla których warstwa wizualna w formie kokpitu menedżerskiego jest kluczowym elementem działania systemu. Tabela 5.1 prezentuje przykładową listę systemów w modelu usługowym dla małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce i na świecie.

Tabela 5.1. Przykładowa lista systemów w modelu usługowym dla małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce i na świecie

Nazwa systemu	Producent
Binocle	Bilander Group
Consorg Cloud Controlling	Consorg
Emigo	Sagra Technology sp. z o.o.
Comarch ERP Optima Analizy BI	Comarch SA
IBM Business Analytics – Cognos i SPSS	IBM Corporation
QlickView 11	QlickTech
SAP Business Objects	SAP
Xpertis BI	Macrologic
Comarch ERP XL Analizy BI	Comarch SA
Oracle Analytics Cloud	Oracle Corporation

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Aplikacje biznesowe*, „Computer World”, 16.04.2014, nr 8/1023, za: M. Szafraniec, *Dashboard jako kluczowa propozycja w zakresie narzędzi motywowania pracowników w dziale IT do efektywnego realizowania zadań*, [w:] G. Gólik-Górecka (red.), *Strategie marketingowe w polskich firmach na rynkach wirtualnych i realnych. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 41–48.

W niniejszym podrozdziale przedstawione zostały wybrane przykłady kokpitów dla rynku polskiego oraz narzędzia zagraniczne, będące również przykładem intuicyjnych i prostych w budowie systemów wspierających podejmowanie decyzji w organizacji. Tabela 5.2 prezentuje porównanie pięciu wybranych dashboardów z uwzględnieniem licznych parametrów, w tym kosztów zakupu z podziałem na liczbę osób w firmie. Dodatkowo ocenione zostało kryterium prostoty oraz możliwości rozbudowy w odniesieniu do każdego z systemów.

Tabela 5.2. Porównanie wybranych kokpitów menedżerskich

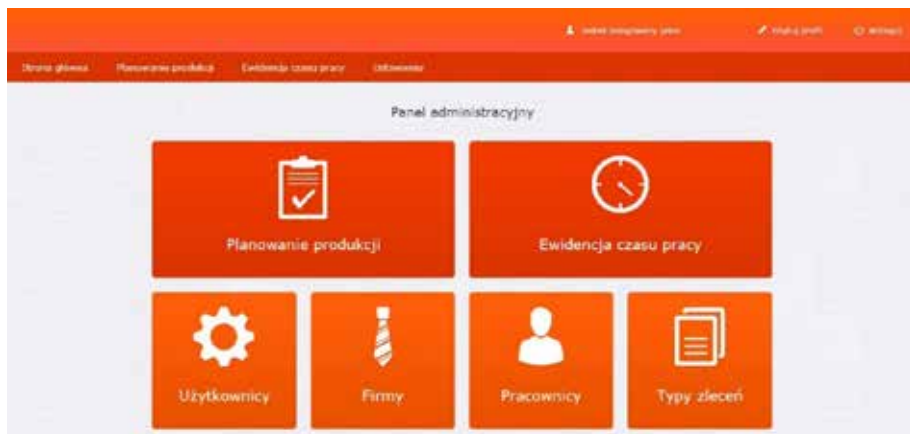
	Asana	Basecamp	Trello	Podio	Teamwork
Strona WWW	asana.com	basecamp.com	trello.com	podio.com	teamwork.com
Liczba użytkowników	Brak danych	3 mln	5 mln	Brak danych	0,8 mln
Cena za 5 osób	0 zł	72 zł/m-c	0 zł	0 zł	72 zł/m-c
Cena za 20 osób	249 zł/m-c	150 zł/m-c	0 zł	530 zł/m-c	150 zł/m-c
Delegowanie	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Komentowanie	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Przesyłanie plików	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Tagi	Tak		Tak		
Listy	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Projekty	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Współpraca z klientami		Tak			Tak
Wersja mobilna	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak
Prostota	9/10	9/10	10/10	6/10	7/10
Możliwość rozbudowy	6/10	5/10	5/10	10/10	7/10
Bogate uprawnienia i role	Tak			Tak	Tak

Źródło: M. Szafraniec, *Dashboard jako kluczowa propozycja...*, za: <http://www.timecamp.pl/5-najlepszych-aplikacji-zarządzania-projektami-zadaniami/> (dostęp: 23.02.2015).

Przykład wdrożenia dla MSP

Dla firmy X przygotowano i wdrożono indywidualny system zarządzania produkcją dla hafciarni w modelu jednorazowej płatności, uwzględniając specyfikę branży oraz tego konkretnego przedsiębiorstwa. System opracowany został w czasie sześciu miesięcy na podstawie autorskiego podejścia firmy do zarządzania, w celu zbudowania przewagi konkurencyjnej przez zwiększenie efektywności wykorzystania środków pracy wspomagane kokpitem menedżerskim. Prezentacja systemu przedstawiona jest w formie kluczowych ekranów wraz z ich opisem. Na rysunku 5.5 ukazany jest ekran logowania oraz zarządzania uprawnieniami, natomiast w artykule autorstwa M. Szafraniec przedstawiono analizę uzyskanych wyników prezentujących przyczyny problemu braku terminowości oraz niskiej jakości wykonywanych zadań³¹⁸.

318 M. Szafraniec, *Dashboard jako kluczowa propozycja...*, s. 41–48.



Rysunek 5.5. Logowanie oraz zarządzanie uprawnieniami w procesie zwiększania efektywności wykorzystania środków pracy

Źródło: M. Szafraniec, *Zwiększanie efektywności wykorzystania środków pracy wspomagane kokpitem menedżerskim na podstawie studium przypadku firmy X*, maszynopis powielony, Łódź 2016.

5.5. Budowa przykładowego kokpitu menedżerskiego i analitycznego – wstępne ujęcie eksperymentu dla dwóch przedsiębiorstw: ABC i XYZ

5.5.1. Próbnny dashboard firmy ABC wraz z uzupełnieniem interpretującym wyniki

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę stworzenia wstępnej wersji dashboardu dla firmy ABC, w którym ujęto zysk z lat 1995–2015 dla głównych produktów (półmaski higieniczne, półmaski klasy P1, półmaski klasy P2) – wykres kolumnowy. Dodano liczbę i strukturę sprzedawanych produktów w tych samych latach – wykres warstwowy skumulowany. Kolejny wykres kołowy przedstawia najlepiej sprzedające się produkty w tych samych latach. Dodano wyliczoną relację między przychodami i kosztami oraz jej strukturę dla poszczególnych grup produktów na przełomie lat 2000–2010.

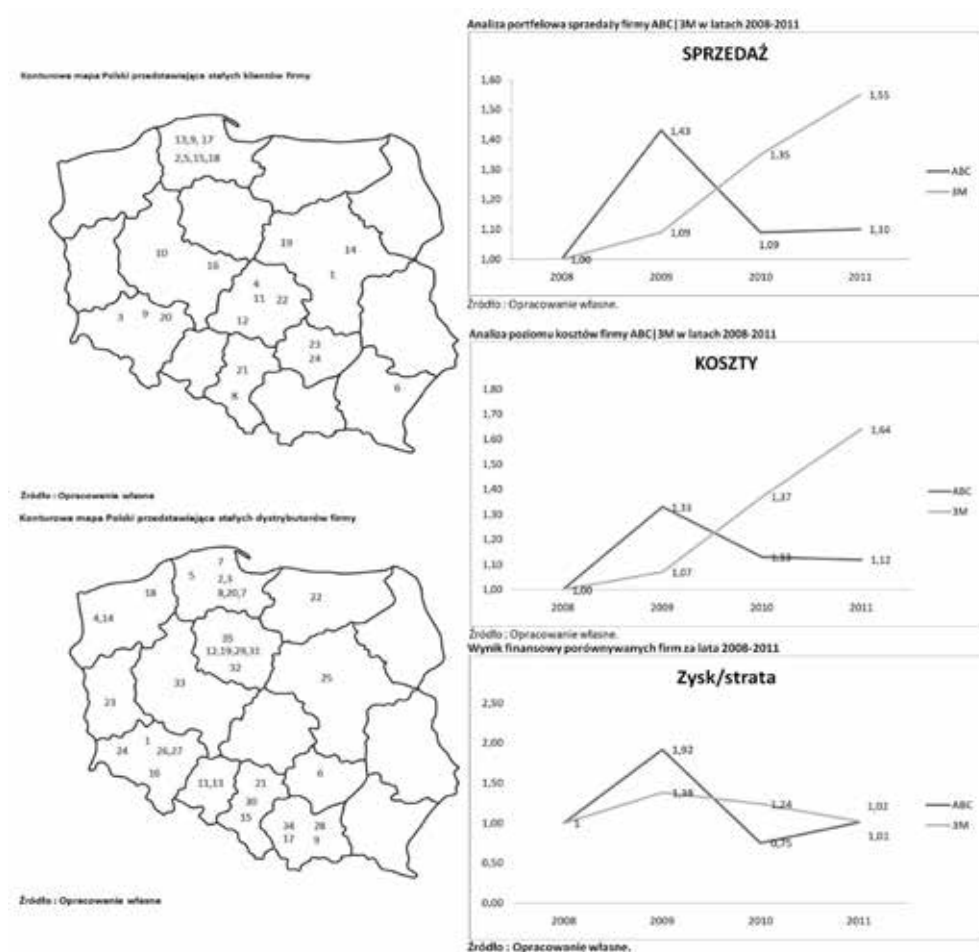
Ponadto ujęto wyniki badań dotyczące liczby i struktury odbiorców, do których docierała firma w latach 2004, 2014 wraz z wynikami ankiet z badania satysfakcji klientów oraz kategoriami ocen w tych samych latach. Dodano również strukturę zadowolenia klientów na podstawie uzyskanych wyników z badań. Jest to wykres statyczny (nieinteraktywny) bez ścieżek kontrolnych.

Można przyjąć, że jest to próba zbudowania formy strategicznej dashboardu, ale także w ujęciu statycznym. Istnieje możliwość jego rozbudowy w wersji interaktywnej (jeżeli badana firma wyrazi na to zgodę).



Rysunek 5.6. Przykładowy dashboard strategiczny dla firmy ABC
Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym przykładem dotyczącym tej firmy jest następny krok dashboardu (rysunek 5.7) o charakterze bardziej analitycznym, gdzie przedstawione są konturowe mapy Polski obrazujące stałych klientów i stałych dystrybutorów firmy dla konkretnego roku. Istnieje tu również możliwość przedstawienia planowanej liczby klientów i dystrybutorów. Ponadto wykonano analizę poziomu sprzedaży dla firmy ABC i konkurenta 3M z lat 2008–2011 oraz analizę kosztów i wyniku finansowego – wykresy liniowe.



Rysunek 5.7. Dashboard obejmujący analizę wielkości ekonomicznych w porównaniu do głównego konkurenta oraz strukturę geograficzną stałych klientów i dystrybutorów firmy ABC

Źródło: opracowanie własne.

Dashboard ukazany na rysunku 5.8 ujmuje liczbę, wartość, średnią cenę sprzedanych produktów na kraj, na eksport i do podstawowego odbiorcy branży górniczej

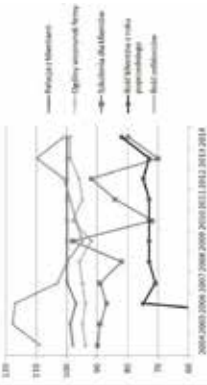
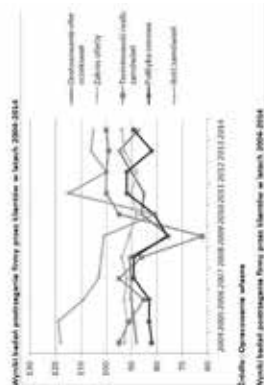
MINOVA w latach 2005–2015. Dalsze plansze przedstawiają wykres macierzy BCG dla głównej grupy produktowej od 1998 do 2011 roku. Ponadto w ujęciu tabelarycznym przedstawiono plany działań na 2011 rok dla pięciu pracowników marketingu wraz z podsumowaniem. Kolejne wykresy liniowe przedstawiają wyniki badań postrzegania firmy przez klientów w latach 2004–2014. Wykres czwarty obejmuje zakres oferty, dostosowanie oferty do oczekiwań, terminowość realizacji, liczbę zamówień oraz politykę cenową. Wykres piąty obejmuje relację z klientami, ogólny wizerunek firmy, liczbę odbiorców, liczbę klientów z roku poprzedniego i szkolenia dla klientów. Kolejna tabela dotyczy badania zadowolenia klienta firmy ABC w latach 2004–2014. Jest to również ujęcie statyczne z możliwością rozbudowania interaktywnego dla każdego z analizowanych elementów.

Kolejne zestawienie to uzupełnienie i aktualizacja analizy danych do roku 2017 przy wykorzystaniu metody Data Solution. Przedstawiono w nim dane od 2012 do 2017 roku wraz z interpretacją wyników.

Wykresy budżetowe i rachunkowe bilansu w kwartach 2007-2017

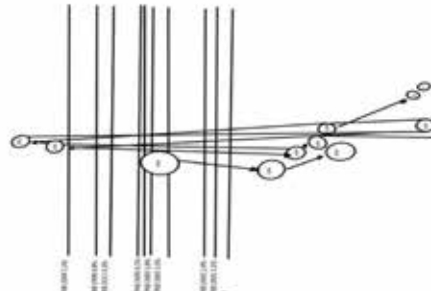
Kwartał	Przychody		Wydatki		Zysk netto		Obrót w %	
	2007	2017	2007	2017	2007	2017	2007	2017
I	101 000,00	101 000,00	101 000,00	101 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
II	101 000,00	101 000,00	101 000,00	101 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
III	101 000,00	101 000,00	101 000,00	101 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
IV	101 000,00	101 000,00	101 000,00	101 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Suma	404 000,00	404 000,00	404 000,00	404 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%

1. Ogólny stan finansowy firmy jako dzierżawca podziemnego obiektu
2. Wykresy budżetowe i rachunkowe bilansu w kwartach 2007-2017
3. Wykresy budżetowe i rachunkowe bilansu w latach 2004-2014
4. Wykresy budżetowe i rachunkowe bilansu w latach 2004-2014
5. Wykresy budżetowe i rachunkowe bilansu w latach 2004-2014
6. Wykresy budżetowe i rachunkowe bilansu w latach 2004-2014
7. Wykresy budżetowe i rachunkowe bilansu w latach 2004-2014
8. Wykresy budżetowe i rachunkowe bilansu w latach 2004-2014
9. Wykresy budżetowe i rachunkowe bilansu w latach 2004-2014
10. Wykresy budżetowe i rachunkowe bilansu w latach 2004-2014



Rok	Przychody		Wydatki		Zysk netto		Obrót w %	
	2007	2017	2007	2017	2007	2017	2007	2017
2007	101 000,00	101 000,00	101 000,00	101 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
2008	101 000,00	101 000,00	101 000,00	101 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
2009	101 000,00	101 000,00	101 000,00	101 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
2010	101 000,00	101 000,00	101 000,00	101 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
2011	101 000,00	101 000,00	101 000,00	101 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
2012	101 000,00	101 000,00	101 000,00	101 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
2013	101 000,00	101 000,00	101 000,00	101 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
2014	101 000,00	101 000,00	101 000,00	101 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
2015	101 000,00	101 000,00	101 000,00	101 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
2016	101 000,00	101 000,00	101 000,00	101 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
2017	101 000,00	101 000,00	101 000,00	101 000,00	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%

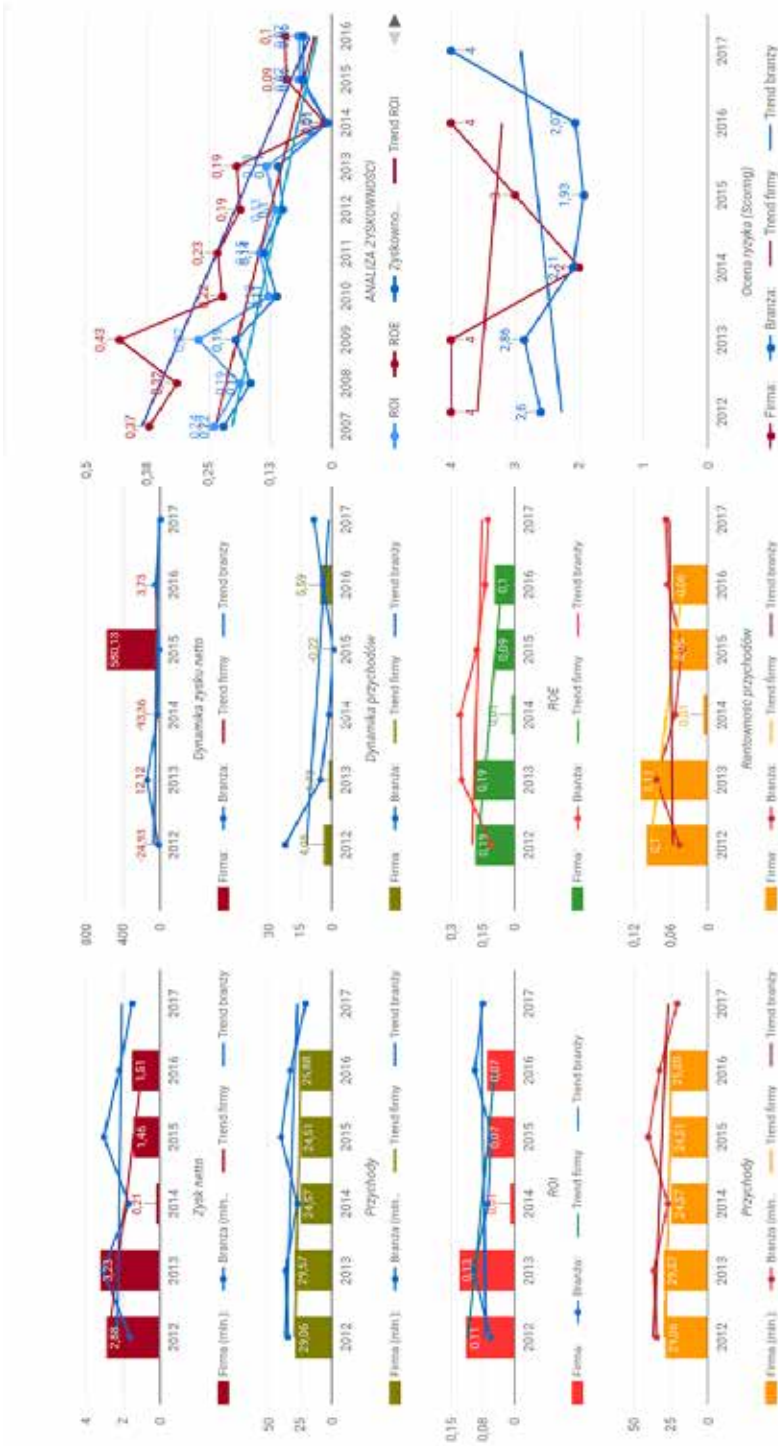
Wykresy budżetowe i rachunkowe bilansu w latach 2004-2014



Wykresy budżetowe i rachunkowe bilansu w latach 2004-2014

Wykresy budżetowe i rachunkowe bilansu w latach 2004-2014

Rysunek 5.8. Dashboard o charakterze analitycznym ujmujący dane dotyczące działu finansowego i działu marketingu
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5.9. Uzupelniający dashboard aktualnych danych – wykresy z lat 2012–2017

Źródło: opracowanie własne.

Rachunek zysków i strat posiada swoistą charakterystykę. Jego konstrukcja pozwala na spojrzenie na kolejne elementy wpływające na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Elementy tworzące wynik finansowy organizacji ustawione są w kolejności – od tych związanych z bezpośrednią działalnością przedsiębiorstwa do tych najbardziej od niej oddalonych. Budowa rachunku zysków i strat w wariantcie kalkulacyjnym ma określoną strukturę. Pierwszym elementem są przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i usług, kolejnym koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów. Różnica między tymi pozycjami daje obraz wyników, jakie firma osiąga w związku ze sprzedażą. Poniżej przeanalizowano wybrane elementy przedsiębiorstwa produkcyjnego za lata 2007–2016 na podstawie rachunku zysków i strat.

Tabela 5.3. Przychody ze sprzedaży firmy ABC w latach 2007–2016

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Przychody ze sprzedaży (mln zł)	22,9	25,3	36,1	27,6	27,9	29,0	29,5	24,5	24,5	25,8
Zmiana r/r		10,58%	42,67%	-23,43%	0,94%	4,05%	1,73%	-16,92%	-0,22%	5,59%

Źródło: opracowanie własne.

Przychody ze sprzedaży z tabeli 5.3 w latach 2007–2016 utrzymywały się na średnim poziomie 27,3 mln złotych – w zakresie od 22,9 mln w roku 2007 do 36,1 mln w 2009 roku, w którym to analizowane przedsiębiorstwo osiągnęło najlepszy wynik sprzedażowy. Średnia zmiana przychodów ze sprzedaży r/r wynosiła 2,78%, wahając się od -23,43% w 2010 roku do 42,67% w roku 2009. Odchylenie standardowe przychodów ze sprzedaży w latach 2007–2016 wynosiło 18,54%.

Tabela 5.4. Koszty sprzedaży firmy ABC w latach 2007–2016

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Koszty sprzedaży (mln zł)	17,9	21,2	28,2	24,5	23,7	25,2	25,8	23,5	23,0	24,5
Zmiana r/r		17,91%	33,16%	-12,94%	-3,30%	6,35%	2,31%	-8,94%	-2,16%	6,38%

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zaobserwować, w latach 2007–2016 odchylenie standardowe przychodów ze sprzedaży wynosiło 18,54%, natomiast kosztów sprzedaży 14,16%. Biorąc pod uwagę średnią różnicę między przychodami a kosztami, wynoszącą 14,89% (średni zysk 3,5 mln zł), jak również zmiany w wysokości przychodów ze sprzedaży w zakresie -23,43% do 42,67% w najlepszym roku, powstaje pytanie o przyczynę tak dużych odchyleń w generowanych zyskach w badanym okresie (odchylenie 36,34%).

Tabela 5.5. Porównanie przychodów i kosztów sprzedaży firmy ABC w latach 2007–2016 (w zł)

	Przychody ze sprzedaży	Koszty sprzedaży	Różnica	Zysk
Średnia	27 356 865	23 811 834	14,89%	3 545 032
Mediana	26 776 191	24 150 266	10,87%	2 625 925
Odchylenie standardowe	3 761 661	2 759 048	36,34%	1 002 613

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.6. Zysk firmy ABC w latach 2007–2016 (w zł)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Zysk	4 916 752	4 117 533	7 891 433	3 079 259	4 151 318	3 774 203	3 693 655	1 005 329	1 460 565	1 360 269
Zmiana r/r		-16,26%	91,65%	-60,98%	34,82%	-9,08%	-2,13%	-72,78%	45,28%	-6,87%

Źródło: opracowanie własne.

Omawiane odchylenie możemy zaobserwować w tabeli 5.6 – zmiany w zyskach wahały się od ponad 91% w 2009 roku do spadku r/r o 72,78% w roku 2014. Na postawione pytanie nie odpowiadają nam również zmiany w kosztach w analizowanym okresie: średni wzrost kosztów r/r wynosił 4,31%, mediana 14,16%, odchylenie 2,31%, co pokazuje stabilną strukturę kosztów przedsiębiorstwa w latach 2007–2019. Odpowiedzi na to pytanie możemy upatrywać w kilku faktach. Pierwszym, który należałoby wziąć pod uwagę, jest moment powstania przychodu. W literaturze przedmiotu uważa się, iż przychód powstaje w kilku momentach: momencie częściowego wykonania usługi (przy usługach długoterminowych), przy sprzedaży eksportowej jest to data przekroczenia granicy, a w niektórych przypadkach jest to punkt utraty prawa do zwrotu przez nabywcę i najczęściej stosowany moment zapłaty. Art. 14 ust. 1c ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych za datę powstania przychodu, o którym mowa w ust. 1, uważa, z zastrzeżeniem ust. 1e, 1h i 1i, dzień wydania rzeczy, zbycia prawa majątkowego lub wykonania usługi albo częściowego wykonania usługi, nie później niż dzień wystawienia faktury albo uregulowania należności. Kolejnym elementem jest moment powstania kosztu. Organy podatkowe twierdzą, że za dzień poniesienia kosztu należy uznać dzień, na który wydatek został ujęty w księgach rachunkowych jako koszt. Z bezpośredniego brzmienia przepisu art. 15 ust. 4e ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych wynika jednoznacznie, że ustawodawca uzależnia moment, w którym wydatek staje się kosztem uzyskania przychodów, od momentu ujęcia go w księgach zgodnie z zasadami ustawy o rachunkowości. Przy tym nie chodzi o ujęcie wydatku w księgach, tylko jego „ujęcie jako kosztu” w momencie, w którym w księgach pojawił się koszt na koncie kosztowym. Dopiero ten moment jest punktem pozwalającym na ustalenie prawidł-

łowego wyniku finansowego firmy. Jak można stwierdzić na podstawie powyższych rozważań, wpływ na pojawiające się różnice w wyniku finansowym firmy mogą mieć: czas, miejsce powstawania przychodu czy kosztu i wynikająca z tego polityka rachunkowości w przedsiębiorstwie. Należy również pamiętać o czynnikach zewnętrznych, mających na to olbrzymi wpływ, takich jak zmienna koniunktura czy chwilowe mody.

W tabeli 5.7 zestawiono średnie wysokości stopy zwrotu z inwestycji w latach 2006–2016, dając tym samym możliwość porównania osiągniętych wyników przez przedsiębiorstwo.

Tabela 5.7. *ROI* w firmie ABC w latach 2007–2016

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>ROI</i>	0,239	0,187	0,27	0,128	0,146	0,114	0,133	0,01	0,066	0,067
Zmiana r/r		-21,76%	44,39%	-52,59%	14,06%	-21,92%	16,67%	-92,48%	560,00%	1,52%

Źródło: opracowanie własne.

Dane zobrazowane w tabeli 5.7 przedstawiają, iż w analizowanym przedsiębiorstwie w latach 2007–2016 *ROI* utrzymywało się na średnim poziomie 13,6%, mediana wynosiła 13,05%, a odchylenie standardowe 7,6%. Natomiast dla branży, w której funkcjonuje analizowane przedsiębiorstwo, *ROI* wynosiło średnio 7,32%, mediana 6,9%, a odchylenie standardowe 1,88%. Ważną informacją jest zmiana r/r w osiągniętych wynikach – najniższy wynik był w roku 2014, ze zmianą od -92,48%, natomiast najwyższy rezultat osiągnięto w 2015 roku, ze wzrostem 560%. Dodatkowo współczynnik zmienności informujący, jak bardzo różnią się między sobą poszczególne wyniki, był na poziomie: 55,69% dla omawianego przedsiębiorstwa oraz 25,72% dla branży. Tabela 5.8 przedstawia wskaźnik *ROE* w latach 2007–2016.

Tabela 5.8. *ROE* w firmie ABC w latach 2007–2016

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>ROE</i>	0,371	0,315	0,431	0,222	0,232	0,186	0,193	0,014	0,092	0,095
Zmiana r/r		-15,09%	36,83%	-48,49%	4,50%	-19,83%	3,76%	-92,75%	57,14%	3,26%

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 5.9 zestawiono średnią wysokość *ROI* i *ROE*, medianę i odchylenie standardowe w latach 2006–2016, dając tym samym możliwość porównania osiągniętych przez przedsiębiorstwo wyników.

Tabela 5.9. Tabela 5.9. Porównanie *ROI* i *ROE* w firmie ABC w latach 2007–2016

Porównanie	<i>ROI</i>	<i>ROE</i>
Średnie	13,60%	21,51%
Mediana	13,05%	20,75%
Odchylenie standardowe	7,57%	13,02%
Współczynnik zmienności	55,69%	60,53%

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 5.9, wysokość współczynnika zmienności zarówno dla *ROI*, jak i *ROE* jest bardzo wysoka (odpowiednio 55,69% i 60,53%), co wskazuje na wysokie wahania osiągniętych wyników (od -92,48% do 560%). Jeśli weźmie się pod uwagę fakt, iż wysokość *ROI* dla branży, w której funkcjonuje organizacja, wynosi 25,72%, można wysnuć wniosek, iż tak duże odchylenia są spowodowane decyzjami osób zarządzających przedsiębiorstwem, a nie kontekstem związanym z sytuacją rynkową, makro- czy mikroekonomiczną. Podobny wniosek można wysnuć na podstawie *ROE*, gdzie współczynnik zmienności dla organizacji wynosi 60,53%, natomiast dla branży 36,03%.

Rentowność przychodów

Gdyby zapytać jakiegokolwiek przedsiębiorcę, jaki jest cel prowadzenia przez niego własnego biznesu, z całą pewnością usłyszy się w odpowiedź, że chodzi o opłacalność. Jest to oczywiste, ponieważ firma przetrwa, zaspokoi potrzeby wszystkich interesariuszy, jeśli będzie generowała zyski. Opłacalność można zdefiniować pojęciem rentowności. Rentowność oznacza stopień efektywności funkcjonowania oraz zarządzanie majątkiem przedsiębiorstwa. Jednym z podstawowych celów analizy rentowności jest zgodność osiągniętego wyniku finansowego z przychodami ze sprzedaży, posiadanymi zasobami oraz kapitałem własnym. Obowiązuje zasada, która mówi, iż im wyższy jest poziom rentowności danego przedsiębiorstwa, tym lepsza jest sytuacja finansowa prowadzonej działalności. Zyskowość przychodów w latach 2007–2016 przedstawiono w tabeli 5.10.

Tabela 5.10. Tabela 5.10. Zyskowość przychodów firmy ABC w latach 2007–2016

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Zyskowość przychodów	22,00%	16,5%	19,9%	11,2%	13,7%	9,90%	10,9%	0,90%	5,90%	5,80%
Zmiana r/r		-25,00%	17,58%	-42,27%	22,32%	-27,74%	10,10%	-91,74%	555,56%	-1,69%

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 5.11 zestawiono średnią wysokość rentowności przychodów, medianę oraz odchylenie standardowe wraz ze współczynnikiem zmienności w latach

2006–2016, dając tym samym możliwość oceny osiąganych wyników przez przedsiębiorstwo względem ich stabilności i powtarzalności.

Tabela 5.11. Zestawienie przychodów firmy ABC w latach 2007–2016

Zestawienie	Zyskowność przychodów
Średnie	11,62%
Mediana	11,05%
Odchylenie standardowe	6,51%
Współczynnik zmienności	56,04%

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć, właściwa wysokość rentowności przychodów wynosi średnio 11,62%, mediana 11,05%, a odchylenie standardowe 6,51%. Współczynnik zmienności wynosi 56,04%. Jak widać, kolejny raz analizowane przedsiębiorstwo uzyskało zróżnicowane wyniki, maksymalna zmiana zyskowności przychodów wyniosła 555,56% w 2015 roku, natomiast najniższy wynik (–91,74%) odnotowano w 2014 roku.

Podsumowując, po wstępnej analizie można pokusić się o stwierdzenie, iż analizowane przedsiębiorstwo jest w dobrej kondycji i generuje w dłuższej perspektywie czasowej dodatnie wyniki. *ROI*, *ROE* i rentowność są na dobrym poziomie, przewyższając kilkakrotnie stopę inflacji. Jednak zastanawiający jest fakt tak dużych odchyleń w osiąganych wynikach. Jak wskazuje dodatkowa analiza branży (14 przedsiębiorstw), odchylenia w niektórych przypadkach są znacznie mniejsze. Taka sytuacja może wskazywać na istnienie „problemów” wewnątrz przedsiębiorstwa, które bezpośrednio odbijają się na osiąganych wynikach. Oczywiście zarówno przedstawiona wstępna analiza, jak i wnioski wysuwane są na podstawie ogólnie dostępnych informacji. Aby móc zaopiniować firmę, trzeba bardziej szczegółowo przeanalizować sytuację przedsiębiorstwa. Jak wynika z powyższych przykładów, wskaźników nie powinno się interpretować bezpośrednio, stanowią one tylko kontekst, a w tym przypadku (jak wskazują dane) sytuacja wewnątrz organizacji może znacząco wpłynąć na ocenę. Analiza wskaźnikowa (a w tym wypadku wybrane jej fragmenty) jest jednym z elementów ogólnej analizy finansowej przedsiębiorstwa, dostarcza informacji o kondycji finansowej. Opiera swoje rezultaty na zestawieniu określonych wskaźników. Przedstawiają one charakterystyczne odzwierciedlenie powiązań oraz relacji, jakie występują między wielkościami wynikającymi ze sprawozdań finansowych. Analiza ta nie dostarcza natomiast informacji na temat czynników i zdarzeń występujących w organizacji, a mających znaczny wpływ na uzyskiwane wyniki finansowe.

Jeśli uwzględnimy funkcjonowanie przedsiębiorstwa zarówno na rynku B2B, jak i B2C jako producenta i dostawcy, może to zmienić perspektywę oceny organizacji i osiąganych przez nią wyników. Jak wskazuje praktyka gospodarcza, rynek B2C

– w porównaniu z rynkiem B2B – stawia przed przedsiębiorstwem zupełnie inne wymagania, ponieważ dotyczą one nie tylko samych cech użytkowych produktu, ale i wielu dodatkowych działań. Choć produkt może być jeden, te dwie grupy odbiorców mają zupełnie inne wymagania, oczekują często od przedsiębiorstwa zupełnie innych procesów w ramach tych samych grup produktowych, co może powodować zarówno wzrost kosztów zmiennych, jak i stałych, stając się podstawą do obniżenia rentowności i nadmiernego rozrostu organizacji. Niemniej jednak taka dywersyfikacja, choć niełatwa w realizacji, bez wątpienia może przynieść znaczące korzyści w długim okresie, stając się podstawą do stabilnego wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Jak można zaobserwować, analizowane przedsiębiorstwo, dywersyfikując swoje działania, mimo fluktuacji osiągniętych wyników, wypracowuje pozytywne rezultaty w perspektywie czasowej. Takie ujęcie może wskazywać na dużą reaktywność osób decyzyjnych na bodźce pochodzące z rynku, co jest wartością jak najbardziej pożądaną i oczekiwaną w praktyce gospodarczej. Stawia ono przed zarządzającymi wiele wyzwań, które wymagają nie tylko elastyczności i otwartości, ale również odpowiedniej wiedzy i kompetencji.

Prezentowana perspektywa w zakresie wyboru wskaźników bazuje na założeniu, że podstawowym czynnikiem determinującym efektywność przedsiębiorstwa jest działalność operacyjna przy jednoczesnym uwzględnieniu cyklu życia przedsiębiorstwa. Efekty działalności operacyjnej bezpośrednio wpływają na płynność finansową przedsiębiorstwa, zapewniając organizacji przetrwanie. Potwierdza to istnienie przedsiębiorstwa od 1977 roku oraz wyniki przedstawionych zależności, badań i analiz opinii klientów, analiz dystrybucji, które mogą dalej przechodzić w analizy dla poszczególnych regionów i przedstawicieli w danym regionie, oraz wyniki dotyczące wielkości *ROI*, *ROE*, ale też *ROMI*. Na lepsze wyniki wpływa również zakres działań marketingowych – uczestniczenie w prestiżowych targach oraz zdywersyfikowanie oferty przez wprowadzenie nowego produktu – masek ochronnych.

Możliwość ujęcia działań marketingowych

Należy zinterpretować organizację i działania marketingowe w analizowanej firmie oraz ostatnie wyniki badań opinii klientów. Działalność operacyjna z zakresu marketingu w firmie prowadzona jest prawidłowo, w wysokości kosztów, w kwocie przewidzianej ustawowo.

Dział marketingu firmy ABC składa się z dyrektora i czterech specjalistów. Ich działania podzielone są na pięć oddzielnych obszarów Polski (północny, północno-wschodni, centralny, południowo-wschodni i południowo-zachodni). Do ich obowiązków należy:

- 1) opracowanie i wdrażanie strategii marketingowych,
- 2) opracowywanie materiałów reklamowych,
- 3) pozyskiwanie zamówień,

- 4) wspieranie działu sprzedaży,
- 5) kreowanie wizerunku firmy oraz jej produktów,
- 6) ocena szans rynkowych związanych ze sprzedażą towarów.

Organizacja geograficzna działań marketingowych firmy pozwala na uwzględnienie specyfiki różnych obszarów kraju. Jednym z najważniejszych działań tego działu jest pozyskiwanie zamówień. Odbywa się ono za pomocą marketingu bezpośredniego. Podczas spotkań z klientami prowadzone są szkolenia, które mają na celu przedstawienie produktu oraz jego zastosowania³¹⁹. Przez odpowiednie wyeksponowanie atutów produktu wpływa się na pobudzenie potrzeb klienta. Cel generalny to osiągnięcie przychodu ze sprzedaży na pozagórnim rynku krajowym. Poniżej przedstawiono przykładowe cele pośrednie firmy:

- 1) przychód ze sprzedaży półmasek,
- 2) przychód ze sprzedaży włókien igłowanych,
- 3) przychód ze sprzedaży pozostałych wyrobów,
- 4) przychód ze sprzedaży towarów handlowych,
- 5) przygotowanie i udział w Targach Nowoczesnych Technologii (czerwiec),
- 6) przygotowanie i udział w targach METAL w Kielcach (wrzesień),
- 7) przygotowanie i udział w targach ENERGETAB w Bielsku Białej (wrzesień),
- 8) przygotowanie i udział w targach A+A w Düsseldorfie,
- 9) udział w sympozjach dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy oraz innych związanych ze sprzedażą produktów (cukrowniczych, górniczych, rolnych itp.),
- 10) udział w szkoleniach organizowanych pod szyldem Polskiego Zrzeszenia Producentów i Dystrybutorów Środków Ochrony Indywidualnej oraz Stowarzyszeń Pracowników Służby BHP,
- 11) przygotowanie oraz udział w targach zagranicznych jako wsparcie dla klientów (w miarę potrzeb, np. Słowacja, Litwa).

Koszty marketingowe firmy ABC

Każda firma, która planuje pozostać na rynku i się rozwijać, musi ponosić koszty marketingowe. Według badań wynoszą one w firmach od 6% do 8% rocznych przychodów. W firmie ABC koszty działań marketingowych wynoszą jedynie 4% rocznych przychodów przedsiębiorstwa i są to koszty:

- 1) reklamy,
- 2) delegacji,
- 3) udziału w targach krajowych i zagranicznych,
- 4) usług projektowych,

319 G. Golik-Górecka, A. Jabłoński, *Utrzymanie klienta zadaniem marketingu i sprzedaży w czasach recesji w branży środków ochrony indywidualnej*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński (red.), *Studia przypadków z marketingu i sprzedaży na rynku B2B*, Wydawnictwo Advertiva s.c., Poznań 2009, s. 58.

- 5) eksploatacji samochodów,
- 6) usług pośrednictwa sprzedaży.

W firmie ABC od 1998 roku prowadzone są badania zadowolenia klienta. Ich potrzeba wyniknęła przede wszystkim z wdrożenia i certyfikacji systemu zarządzania zgodnego z normami ISO. Pomiarzy te okazały się także przydatne w działalności marketingowej. Do próby została wytypowana grupa krajowych, najbardziej liczących się dla firmy klientów. Lista ta jest od wielu lat stała, stąd można stwierdzić pewną powtarzalność wyników badań.

Poruszane w ankiecie badawczej zagadnienia dotyczą kluczowych dziedzin działalności przedsiębiorstwa. Należą do nich zagadnienia ponumerowane od 1 do 7, które są zinterpretowane pod tabelą 5.12.

Tabela 5.12. Wyniki badań zadowolenia klienta firmy ABC

Rok Lp.	Ocena w %										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	95,00%	96,00%	84,00%	97,00%	94,00%	97,00%	98,00%	98,00%	99,00%	96,00%	98,00%
2	90,00%	91,00%	75,00%	88,00%	85,00%	90,00%	96,00%	86,00%	91,00%	92,85%	99,28%
3	94,00%	95,00%	92,00%	87,00%	90,00%	87,00%	94,00%	95,00%	97,00%	97,14%	98,21%
4	95,00%	85,00%	64,00%	94,00%	100,00%	100,00%	99,00%	100,00%	100,00%	100,00%	98,57%
5	89,00%	84,00%	98,00%	74,00%	85,00%	93,00%	70,00%	80,00%	86,00%	90,35%	99,64%
6	88,00%	88,00%	75,00%	84,00%	93,00%	93,00%	83,00%	88,00%	85,00%	76,00%	97,14%
7	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badań prowadzonych przez firmę.

1. Ogólny wizerunek firmy jako dostawcy półmasek filtrujących

Jak widać w tabeli 5.12, przedsiębiorstwo w ogólnej ocenie największych klientów oceniane jest bardzo wysoko. Może być to między innymi efektem dużego udziału firmy w targach, wystawach i sympozjach branżowych oraz mocno widocznej reklamy w periodykach związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy. Klienci ze zrozumieniem podeszli również do niewielkiej podwyżki cen.

2. Uwzględnianie przez firmę życzeń i oczekiwań klienta

W przypadku tego parametru należy uwzględnić utrzymanie w roku 2017 cen na produkty, jak również bardzo dynamiczne rozszerzenie ofert o towary handlowe. Klient jest zaopatrywany kompleksowo.

3. Zakres oferty

W tym punkcie oceniana jest oferta półmasek filtrujących. Wysokie noty uzyskiwane w ciągu ostatnich lat to wynik wprowadzania nowych wyrobów o wyższych

parametrach ochronnych albo niższej cenie. Firma ABC jest największym polskim producentem półmasek przeciwpyłowych. Wykonuje je we wszystkich klasach filtracji oraz dwóch kształtach. Dzięki temu oferuje największą gamę produktów, które mogą się od siebie różnić nie tylko parametrami technicznymi, ale także sposobem pakowania i oznakowania.

4. Terminowość realizacji zamówień

Ogólna wysoka ocena terminowości realizacji zamówień wynika z dużej elastyczności produkcyjnej przedsiębiorstwa, będącej efektem niewielkiej komplikacji technicznej podstawowych wyrobów. Zmiana asortymentu produkowanego w danym momencie na inny nie powoduje niemal żadnych przestojów produkcyjnych. Widoczny w latach 2008 i 2009 spadek zadowolenia z terminowości realizacji zamówień był wynikiem nagłych skoków zapotrzebowania na rynku na półmasksi filtrujące jako efektu pojawienia się nowych zagrożeń w postaci SARS czy też ptasiej grypy. Duże obłożenie produkcji skutkowało przedłużeniem się czasu od otrzymania zamówienia do dokonania wysyłki towaru do klienta. Wynik z roku 2017 był i tak doskonały.

5. Serwis w postaci szkoleń dla klientów

Po roku 2013, w którym odnotowany został duży spadek w ocenie szkoleń, uzyskany wynik należy określić jako pozytywny. Poprawa graficznej części prezentacji firmy oraz założony plan szkoleń wpłynęły na poprawę oceny. Na podstawie tego parametru widać, że systematyczna praca działu marketingu i założenie o potrzebie prowadzenia szkoleń przyniosły znakomite efekty.

6. Polityka cenowa firmy

Cena jest jednym z najwnikliwiej ocenianych punktów przez klientów biznesowych. W przypadku firmy ABC odbiorcy, którzy w znacznym stopniu są pośrednikami handlowymi, oceniają także politykę cenową. Stanowi ona często o chęci lub niechęci współpracy. Osiągane w badanym okresie wyniki były przede wszystkim efektem stabilnej polityki cenowej. Nie chodzi tu bowiem o osiągnięcie najniższych cen, ale o pewność ich niezmienności w ciągu roku oraz zachowania innej oferty dla pośredników i ostatecznych odbiorców.

7. Ogólna ocena utrzymywania relacji z klientami

W tym punkcie klienci oceniali poziom bezpośrednich relacji z nimi. Osiągnięcie tutaj bardzo dobrego wyniku jest efektem zatrudniania w dziale marketingu pracowników o wysokiej kulturze osobistej, potrafiących słuchać klienta i rozmawiać z nim nie tylko na tematy związane z produktami.

Badania ankietowe wśród klientów i osiągnięte wskaźniki są także odzwierciedleniem rzeczywistej sytuacji w przedsiębiorstwie. Liczba klientów w roku 2017 w stosunku do roku 2016 wzrosła o 21,35%, a liczba zamówień o 19%, co przedstawiają kolejno tabele 5.13, 5.14 i 5.15.

Tabela 5.13. Liczba zamówień firmy ABC

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liczba	4999	5106	5149	4238	4894	4652	4957	5232	5650	6359	7842
Przyrost	4,10%	2,14%	0,84%	-17,69%	15,47%	-0,95%	6,56%	5,55%	7,99%	12,55%	19,00%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.14. Liczba odbiorców firmy ABC

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liczba	755	758	706	671	664	672	744	750	754	740	898
Przyrost	3,71%	0,40%	-6,86	-4,96%	-1,04%	1,20%	10,71%	0,81%	0,53%	-1,86%	21,35%

Źródło: opracowanie własne.

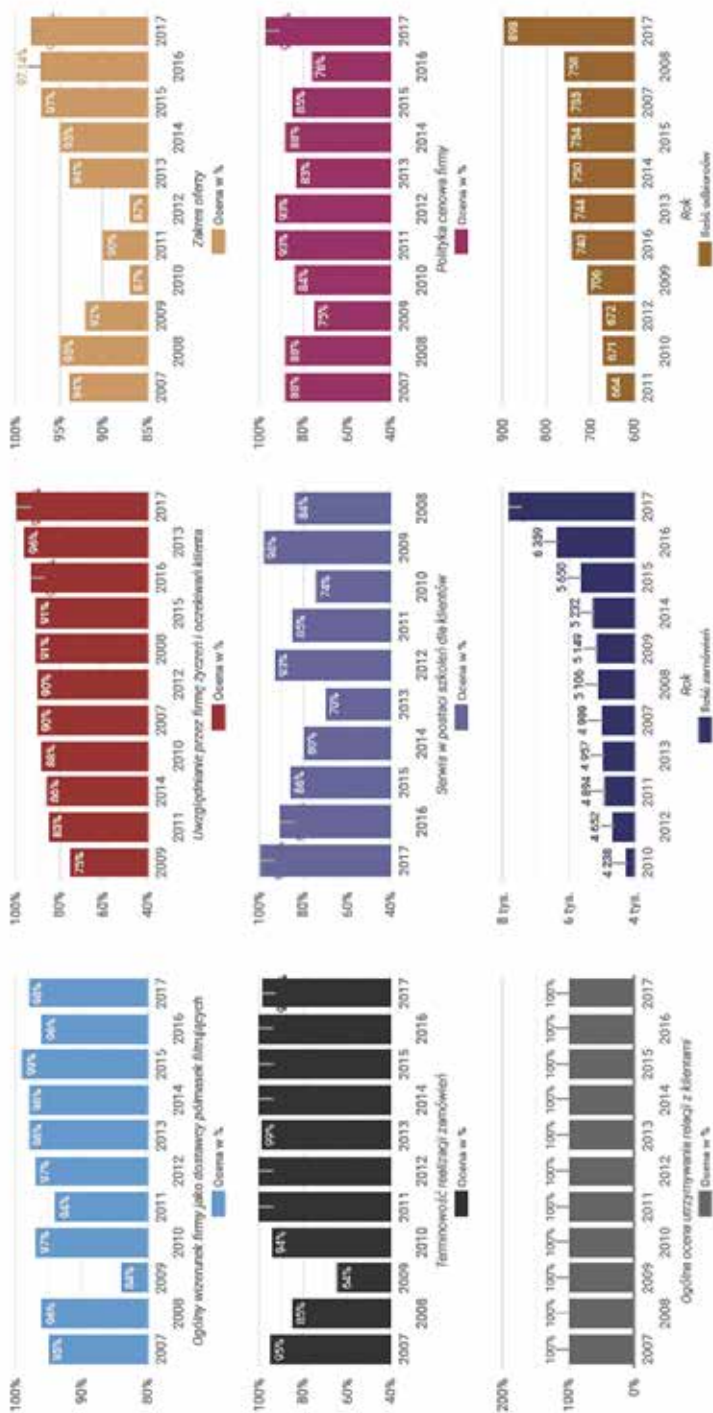
Tabela 5.15. Liczba klientów firmy ABC utrzymanych z roku poprzedniego

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liczba wszystkich klientów	755	758	706	671	664	672	744	750	754	740	898
Procent klientów utrzymanych z roku poprzedniego	72,25%	73,11%	73,09%	72,52%	73,04%	75,30%	73,36%	83,47%	82,40%	75,46%	76,35%

Źródło: opracowanie własne.

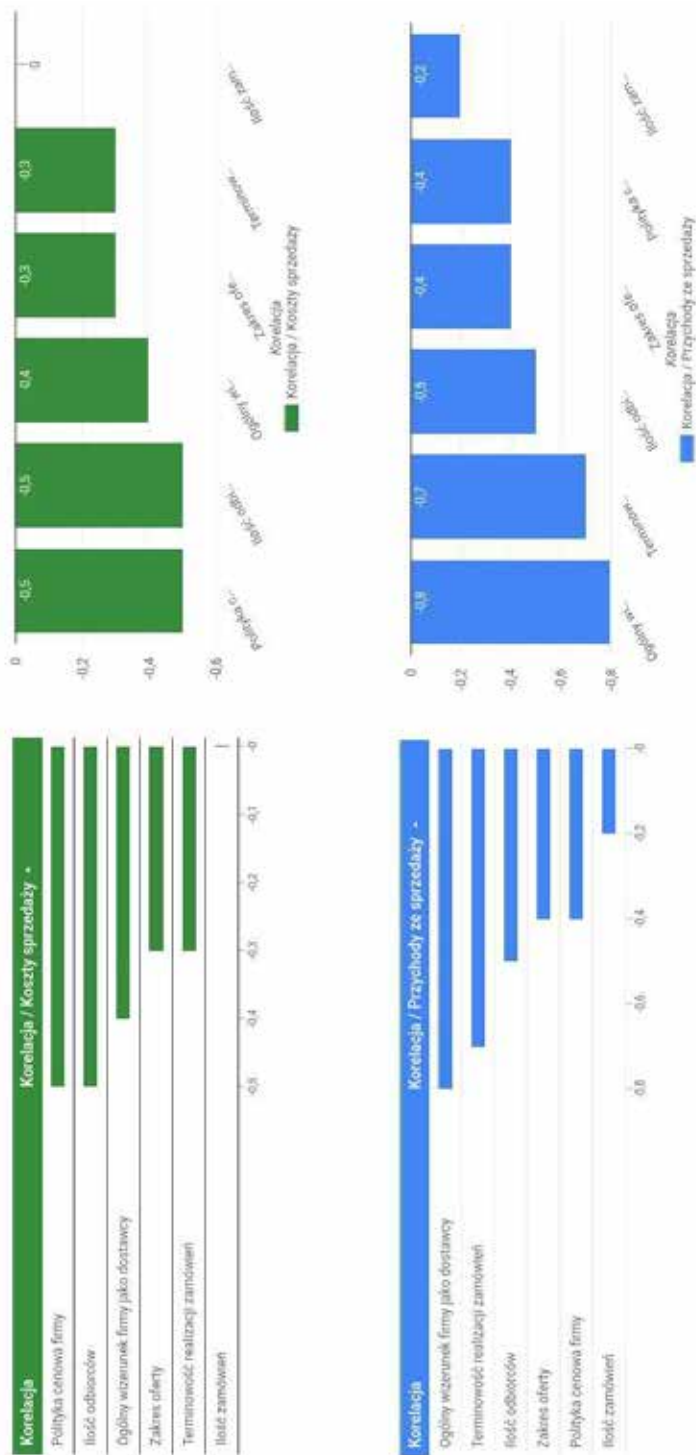
Na rysunkach 5.10 i 5.11 przedstawione są wykresy dotyczące korelacji i krzywych poszczególnych kategorii badanych opinii klientów.

Analiza ankiet zadowolenia klienta



Rysunek 5.10. Analiza ankiet zadowolenia klienta
Źródło: opracowanie własne.

Analiza korelacji



Rysunek 5.11. Analiza korelacji
Źródło: opracowanie własne.

Do powyższych wykresów dołączono tabelę 5.16 wraz ze wskaźnikami korelacji oraz analizą poszczególnych kategorii.

Tabela 5.16. Wskaźniki korelacji i ich analiza

	Przychody ze sprzedaży Korelacja	Koszty sprzedaży Korelacja
Ogólny wizerunek firmy jako dostawcy	-0,8	-0,4
Zakres oferty	-0,4	-0,3
Terminowość realizacji zamówień	-0,7	-0,3
Polityka cenowa firmy	-0,4	-0,5
Liczba zamówień	-0,2	0,0
Liczba odbiorców	-0,5	-0,5

Źródło: opracowanie własne.

Obserwując różnego rodzaju zjawiska, często stwierdza się, że każde z nich jest uwarunkowane działaniem innych zjawisk. Istnienie związków bada statystyka – polega to na sprawdzeniu, czy dwie zmienne są ze sobą istotnie statystycznie powiązane, innymi słowy, czy jakiegokolwiek dwie cechy, atrybuty lub własności, które muszą być wyrażone liczbowo, współwystępują. Powiązanie należy tutaj rozumieć jako związek, rodzaj podobieństwa w „zachowywaniu się dwóch cech”. Wynikiem obliczeń dotyczących korelacji jest współczynnik zawsze wahający się w zakresie od -1 do 1. W analizie korelacji niezwykle istotny jest fakt, że nie bada ona związku przyczynowo-skutkowego, a jedynie związek/współwystępowanie dwóch zmiennych. W sytuacji gdy badamy, czy dwie zmienne są skorelowane ze sobą, to nie wiemy, która zmienna wpływa na którą. Wiemy tylko, że wartość jednej zmiennej rośnie lub też maleje w przypadku wzrostu lub spadku wartości drugiej zmiennej. Przy interpretacji wskaźnika korelacji przydatna jest również jego siła – przyjmuje się, że wartości korelacji od 0 do 0,3 oznaczają słaby związek, od 0,3 do 0,5 związek umiarkowanie silny, natomiast wartości od 0,5 do 1 mówią o związku silnym lub bardzo silnym. Natomiast jeśli wskaźnik przyjmuje wartość ujemną, można to interpretować tak, że wraz ze wzrostem wartości jednej cechy następuje spadek wartości drugiej. Kolejnym krokiem, jaki należy wykonać, jest wybranie konkretnych wskaźników. Do analizy przyjmie się tylko wskaźniki, których wartości są powyżej lub równe 0,5, pozostałe traktuje się jako wskaźniki niemające znaczenia (statystycznie nieistotne), mające związek słaby lub umiarkowany. Mimo iż nie ma prawdopodobieństwa dającego podstawę do przyjęcia danego zjawiska jako istotnego, tę zasadę stosuje się z powodów praktycznych i ekonomicznych. W praktyce gospodarczej analizuje się znacznie więcej wskaźników niż w tym przypadku, a doświadczenie wskazuje, iż dobrą praktyką jest wstępne ich filtrowanie. Do dalszego badania pozostają wskaźniki przedstawione w tabeli 5.17.

Tabela 5.17. Wybrane wskaźniki istotne statystycznie

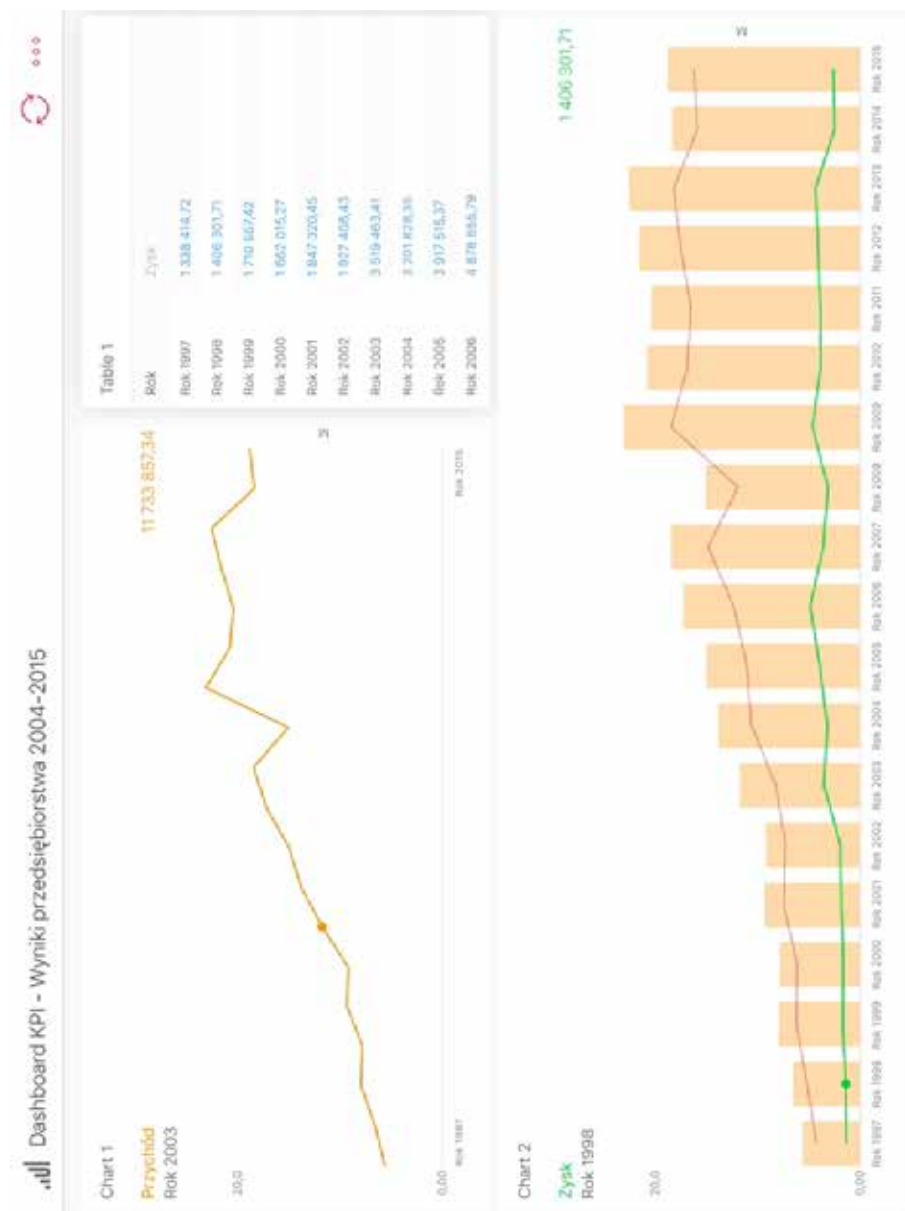
	Przychody ze sprzedaży Korelacja	Koszty sprzedaży Korelacja
Ogólny wizerunek firmy jako dostawcy	-0,8	
Terminowość realizacji zamówień	-0,7	
Polityka cenowa firmy		-0,5
Liczba odbiorców	-0,5	-0,5

Źródło: opracowanie własne.

Faktem, który można zauważyć w pierwszej kolejności, jest to, iż wszystkie indykatory przyjmują wartości ujemne. Oznacza to, iż im wyższa jest wartość jednej cechy, tym niższa drugiej. Wartość, jaką przyjmuje „ogólny wizerunek firm jako dostawcy” w stosunku do przychodu ze sprzedaży wynosi $-0,8$, co oznacza, iż ten związek jest bardzo silny – im lepszy wizerunek firmy, tym niższe przychody ze sprzedaży. Kolejnym indykatorem jest „terminowość” – tutaj, podobnie jak we wcześniejszym przypadku, wartość korelacji jest bardzo wysoka ($-0,7$), tak więc im bardziej terminowo realizowane są dostawy, tym niższe są przychody ze sprzedaży. Warto w tym miejscu spojrzeć ponownie na całość. Bezsprzecznie znaczną część analizowanych wskaźników można połączyć w całość tak zwanych indykatorów miękkich, które powiązane są z elastycznością podejmowanych decyzji. Ujemna korelacja w stosunku elastyczności i spadku płynności jest oczywista, ponieważ najczęściej elastyczność objawia się brakiem windykacji, realizacją projektów nierentownych lub nisko rentownych i chyba najważniejszym – wydłużonymi terminami płatności. Może również bezpośrednio wpływać lub wynikać z elastyczności polityki cenowej, która ma bezpośredni wpływ na przychody czy koszty osiągnięte przez przedsiębiorstwo zarówno krótkim, jak i długim terminie. Jeśli przedsiębiorstwo konkuruje na rynku wizerunkiem, może się to odbić znacząco na osiągniętych wynikach finansowych. Z drugiej jednak strony bez odpowiedniego wizerunku byłoby to utrudnione, jeśli nie niemożliwe.

Przykładowe wykorzystanie innego ujęcia dashboardu według rozwiązań programowych firmy Roambi dla ABC

Wyniki przedsiębiorstwa ABC dla lat 2004–2015 dają możliwość wejścia w dane każdego roku (rysunek 5.12) oraz wyszukiwania i aktualizowania danych wykresu. Wykresy mają charakter liniowy i kolumnowy, przy czym na wykresie drugim można odczytać dla kolejnych lat porównanie przychodów i zysków. Wykorzystano rozwiązania programowe firmy Roambi, współpracującej obecnie z SAP.



Rysunek 5.12. Wyniki przedsiębiorstwa ABC dla lat 2004–2015 według rozwiązań programowych firmy Roambi
Źródło: opracowanie własne we współpracy z firmą consultingową Roambi.



Rysunek 5.13. Wynik finansowy i opinie klientów firmy ABC w latach 2004-2015
 Źródło: opracowanie własne we współpracy z firmą consultingową Roambi.

Kolejne rysunki ujmują dashboardy bardziej o charakterze analitycznym, przedstawione w innej formie, na przykład KPI – wynik finansowy a opinie klientów według poszczególnych kryteriów. Stąd też można wnioskować, iż istnieje wiele możliwości wariantów przedstawienia w interaktywnej wersji kolejnych dashboardów dla kolejnych lat.

Na rysunku 5.13 przedstawiona jest relacja KPI do opinii klientów w latach 2004–2015 dla kategorii: ogólny wizerunek firmy i terminowość realizacji zamówień. Dodatkowo zarówno graficznie, jak i liczbowo ujęty jest przychód. Ponadto przedstawiono relacje przychodu do kosztu z możliwością sprawdzenia dla każdego roku.

Dane te przedstawiają również możliwości wykazania związków MFTI w różnych rodzajach dashboardów oraz perspektyw rozwoju.

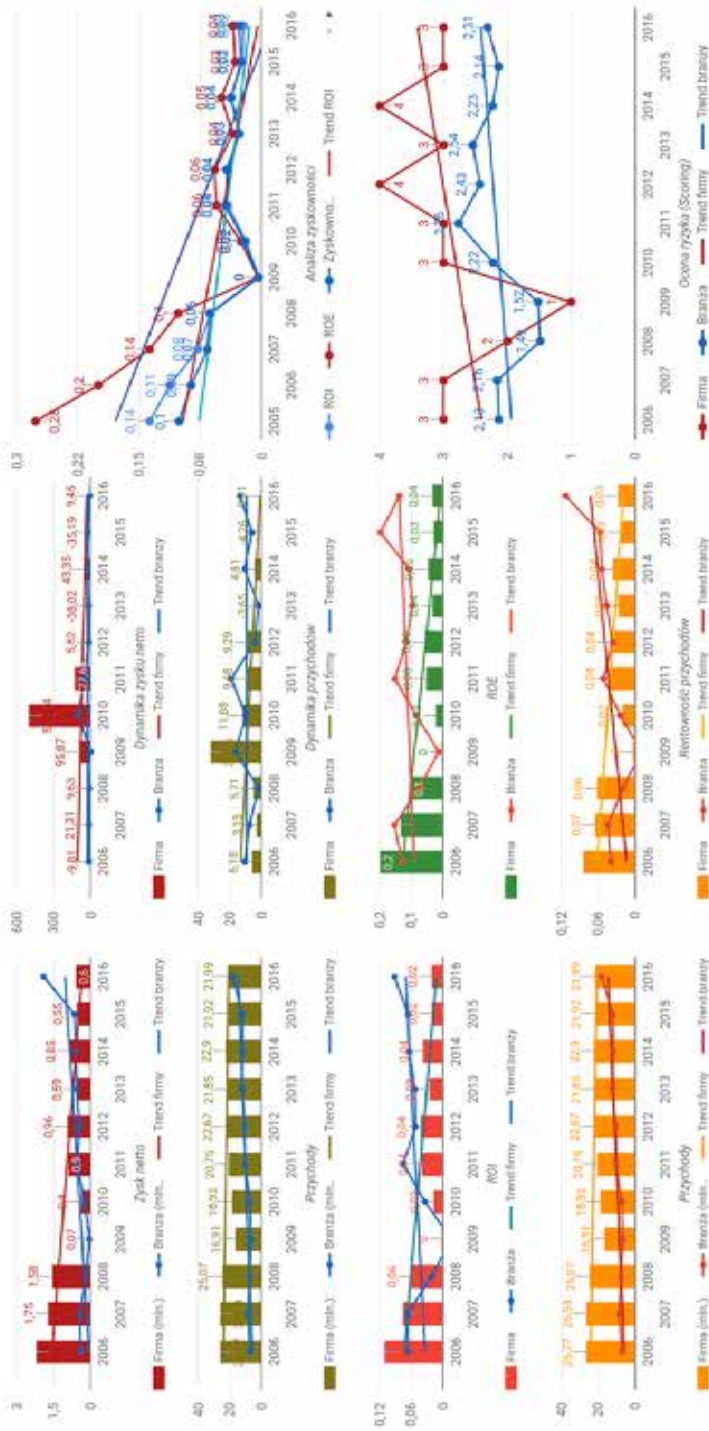
5.5.2. Próbnny dashboard firmy XYZ wraz z uzupełnieniem interpretującym wyniki

Wstępnym działaniem, jakie mogłoby być przeprowadzone przed budową dashboardu, jest opracowanie Balance Scorecard dla tej firmy przedstawione w rozdziale czwartym, ponieważ ujmowało ono cztery perspektywy: finansową, klientów, wiedzy i rozwoju, a także procesów wewnętrznych.

Rysunek 5.14 przedstawia aktualny dashboard dotyczący wyników finansowych firmy XYZ. To ujęcie odnosi się do strony finansowej ze względu na brak dostępu do danych dotyczących działalności marketingowych.

W celu wygodniejszej prezentacji danych można wykorzystać narzędzie Google Data Studio (<http://datastudio.google.com>). Oferuje ono dynamiczne raporty, integrację z różnymi źródłami danych (nie tylko Google Analytics) oraz dostosowanie do potrzeb danej prezentacji. Kluczowym założeniem Google Data Studio jest dostarczenie dokładnie tych danych, które są potrzebne użytkownikowi. Raporty można dynamicznie odświeżać lub modyfikować zgodnie z wybranym zakresem lub filtrem.

Dashboard firmy X



Rysunek 5.14. Dashboard dotyczący wyników finansowych firmy XYZ z lat 2006–2016
Źródło: opracowanie własne.

Opis dla przedsiębiorstwa XYZ

Na przedstawionych wykresach można zaobserwować dane finansowe z okresu od 2006 do 2016 roku. Tego typu wskaźniki tworzone są na podstawie sprawozdania finansowego przedstawiającego sytuację finansową, jak również wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo w wyżej wymienionym okresie. Sprawozdanie musi spełniać określone wymogi formalne, jak również zostać sporządzone zgodnie z ustawą o rachunkowości³²⁰ lub Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF)³²¹, co nadaje mu swoistego charakteru. Charakter ten jest nie bez znaczenia, ponieważ odbiorcami sprawozdań często są różne grupy, choćby takie jak inwestorzy, wierzyciele, pracownicy czy konkurencja. Z tego powodu sprawozdania muszą spełniać określone normy, aby informacje w nich zawarte nie wywoływały wątpliwości, a dodatkowo charakteryzowały się trzema cechami: mierzalnością, interpretowalnością, porównywalnością. Tak skonstruowane wskaźniki pozwalają na porównanie zmian następujących w czasie, sytuacji finansowej, osiągniętych wyników między wybranymi przedsiębiorstwami czy też określonego przedsiębiorstwa w stosunku do całej branży. Ujednolicenie wskaźników upoważnia do określenia sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa w analizowanym obszarze. Ważną rolę odgrywa również charakter wskaźników w sprawozdaniach finansowych – według literatury przedmiotu mogą one przyjmować różne postaci. Pierwszą z nich jest postać stymulatywna, przy której wyższa wartość jest korzystniejsza dla analizującego. W perspektywie czasowej dąży się do maksymalizowania wartości tego wskaźnika. Przykładem może być zysk netto – pozycja w rachunku zysków i strat – który służy do pomiaru osiąganego zysku z prowadzonej działalności gospodarczej. Obliczany jest jako wynik finansowy brutto pomniejszony o obowiązkowe obciążenia. Wynik, jaki uzyskuje przedsiębiorstwo, może być zyskiem lub stratą, przedsiębiorstwo powinno dążyć do osiągnięcia zysku, a więc do maksymalizowania jego wartości. W tym miejscu należy przyjrzeć się przedsiębiorstwu XYZ, aby opisywane przykłady móc ukazać w liczbach. W tabeli 5.18 przedstawiono zysk netto badanego przedsiębiorstwa w latach 2006–2016.

Tabela 5.18. Zysk netto firmy XYZ w latach 2006–2016

Zysk netto	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Firma (mln zł)	2,22	1,747	1,579	0,065	0,397	0,904	0,957	0,593	0,85	0,551	0,603
Branża (mln zł)	0,39	0,44	0,188	0,047	0,242	0,54	0,449	0,555	0,598	0,649	1,907

Źródło: opracowanie własne na podstawie bilansów finansowych firmy XYZ.

320 https://pl.wikipedia.org/wiki/Ustawa_o_rachunkowo%C5%9Bci (dostęp: 20.07.2018).

321 https://pl.wikipedia.org/wiki/Mi%C4%99dzynarodowe_Standardy_Sprawozdawczo%C5%9Bci_Finansowej (dostęp: 20.07.2018).

Jak można zauważyć, średni zysk netto utrzymywał się poziomie 0,95 mln zł, mediana wynosiła 0,85 mln zł, a odchylenie standardowe 0,64 mln zł. Te dane warto porównać z branżą, w której funkcjonuje dana organizacja – otrzymujemy tutaj następujące wyniki: średnia 0,55 mln zł, mediana 0,45 mln zł, odchylenie standardowe 0,49 mln zł. Wyniki dla analizowanego przedsiębiorstwa i branży przedstawiono w tabeli 5.19.

Tabela 5.19. Porównanie zysku netto firmy XYZ i branży w latach 2006–2016

Zysk netto	Średnie	Mediana	Odchylenie standardowe
Firma XYZ (mln zł)	0,95	0,85	0,64
Branża (mln zł)	0,55	0,45	0,49
Różnica	74,29%	89,31%	32,07%

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć, analizowane przedsiębiorstwo osiągnęło wyniki lepsze od branży o ponad 74%, co jest wynikiem bardzo dobrym. Dopiero ostatnie dwa lata to spadek – odpowiednio o 15,10% i 68,38% w stosunku do branży. Zysk netto często postrzegany jest jako rzeczywisty miernik opłacalności działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo. Przykładem, jaki można zaobserwować praktycznie codziennie w środkach masowego przekazu, są doniesienia o tym, iż takie lub inne przedsiębiorstwo osiągnęło określony wynik netto. Jednak w przypadku gdy wyjdzie się poza rachunek zysków i strat (często nadużywany przez inwestorów), może się okazać, iż sytuacja przedsiębiorstwa nie jest aż tak idealna, jak mogłoby się wydawać.

Drugim przykładem indyktorów są te o charakterze destymulatywnym. W ich przypadku natężenie cechy mierzonej powinno być jak najniższe. Dla przykładu wskaźnik rotacji zapasów w dniach (wskaźnik rotacji zapasów w dniach = (zapasy/sprzedaż netto) × 365 dni) informuje nas o liczbie dni, jaka mija od wprowadzenia zapasu do magazynu do czasu jego opuszczenia. Oczywiście pożądana wielkość wskaźnika zależy od branży i od szeregu istotnych czynników określających specyfikę działalności przedsiębiorstwa, jednak – co do zasady – im wartość jest niższa, tym korzystniej dla przedsiębiorstwa ze względu na krótsze zaangażowanie kapitału. Wysoka wartość dostarcza nam informacji o wolnym obrocie zapasów i z powodów ekonomicznych jest to sytuacja wysoce niekorzystna, świadczy bowiem o znacznej wartości środków pieniężnych zamrożonych w zapasach. Niska wartość wskaźnika jest zawsze pożądana i sprzyja zwiększeniu zysku firmy. Zapasy powinny być utrzymywane na poziomie niezbędnym do zapewnienia ciągłości produkcji.

Kolejnymi wskaźnikami finansowymi są te o właściwościach nominatywnych, których wartość powinna kształtować się w określonym przedziale (min.–maks.).

Aby zilustrować funkcjonowanie takiego wskaźnika, można spojrzeć na wskaźnik ogólnego zadłużenia (*debt ratio* – DR), który jest najbardziej ogólnym obrazem struktury finansowania aktywów przedsiębiorstwa. Jego zbyt wysoka wartość informuje o wyższym ryzyku, jakie ponosi kredytodawca, a zbyt niska wartość sygnalizuje, iż przedsiębiorstwo nie potrafi z jakichś powodów w pełni wykorzystać dźwigni finansowej. Tak więc wartość tego wskaźnika powinna znajdować się w określonym przedziale, a jego wysokość jest uzależniona od kontekstu, którym może być sytuacja przedsiębiorstwa czy warunki makro- i mikroekonomiczne. Ze względu na prawną własność do kapitału można podzielić kapitał na własny i obcy. Kolejnym sposobem kategoryzacji jest podział ze względu na kryterium wymagalności spłaty na krótko- i długoterminowy. Ocena tego wskaźnika wydaje się być często zależna od relacji, jaką ma oceniający w stosunku do ocenianego przedsiębiorstwa. Kredytodawcy i inwestorzy oczekują niskiej wartości wskaźnika ogólnego zadłużenia, ponieważ oznacza to mniejsze ryzyko inwestycyjne, jak również lepsze zabezpieczenie powierzonych pieniędzy. Sytuacja ma się zgoła inaczej w wypadku właściciela przedsiębiorstwa lub kadry zarządzającej, którzy to często dążą w swoich działaniach do wysokiego wskaźnika zadłużenia, zwiększenie dochodu kosztem kapitału obcego zwiększa bowiem ich zyski.

Płynność finansowa to zdolność organizacji do terminowej spłaty zobowiązań w normalnych warunkach funkcjonowania. Wymaga zatem od przedsiębiorstwa dysponowania środkami płatniczymi w niezbędnej wysokości. Do oceny płynności finansowej wykorzystuje się wskaźniki oparte na relacji majątku obrotowego lub jego części do zobowiązań bieżących. Wskaźnik bieżącej płynności daje odpowiedź na pytanie, czy przedsiębiorstwo było lub jest w stanie spłacić zaciągnięte zobowiązania w przypadku ich natychmiastowej wymagalności. Istotną informacją jest to, iż przedsiębiorstwa są zdolne do sprawnego uregulowania swoich zobowiązań, gdy wartość wskaźnika jest większa od 1. W ramach uzupełnienia należy dodać też, że im wyższa jest wartość tego wskaźnika, tym zdolność podmiotu gospodarczego do szybkiego wywiązywania się ze zobowiązań krótkoterminowych jest większa ze względu na fakt, iż na majątek obrotowy składają się aktywa o różnym stopniu płynności. Niektóre z nich mogą okazać się trudno zbywalne. Nie oznacza to, iż wskaźnik płynności bieżącej powinien być wysoki. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, iż powinien być w przedziale $<1,2-2,0>3$, to znaczy optymalna sytuacja jest wtedy, gdy majątek obrotowy jest większy 1,2–2,0 raza od zobowiązań krótkoterminowych.

W przypadku gdy wskaźnik płynności bieżącej spada poniżej 1, najczęściej pojawiają się problemy związane z terminowym regulowaniem zobowiązań z powodu utraty płynności finansowej. Natomiast gdy jego wartość przekracza 3, oznacza to nadpłynność, czyli zbyt małe lub niewłaściwe wykorzystanie środków obroto-

wych, na przykład z powodu zalegania w magazynie niesprzedanych towarów lub zbyt wysokich stanów magazynowe surowców wykorzystywanych do produkcji. Wskaźnik natychmiastowej wymagalności = (aktywa bieżące – zapasy i należności)/ zobowiązania bieżące. Zwany jest on również wskaźnikiem płynności gotówkowej i informuje, w jakiej części mogą być regulowane zobowiązania z posiadanych środków pieniężnych. Warto tutaj dodać, iż brak gotówki nie musi oznaczać kłopotów finansowych spółki, natomiast może przynieść straty wywołane brakiem możliwości zawierania szybkich i korzystnych transakcji. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, iż wartość tego wskaźnika powinna oscylować wokół jedności. Ze względu na charakter prowadzonej działalności w firmach handlowych wartość tego wskaźnika powinna być wyższa niż w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W wypadku analizowanego przedsiębiorstwa wartości wskaźników w latach 2005–2016 przedstawiono w tabeli 5.20.

Tabela 5.20. Płynność finansowa firmy XYZ w latach 2005–2016

Płynność finansowa	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Wskaźnik płynności bieżącej	1,738	2,01	2,026	2,513	3,105	3,388	3,215	3,428	3,31	3,865	3,012	2,541
Wskaźnik płynności szybkiej	0,515	0,794	0,648	0,619	0,704	0,923	0,849	1,047	0,98	1,151	0,766	0,634
Wskaźnik płynności gotówką	0,041	0,161	0,039	0,009	0,06	0,061	0,018	0,066	0,041	0,144	0,047	0,074

Źródło: opracowanie własne na podstawie bilansów firmy XYZ.

Jak można zaobserwować, wysokość wskaźnika płynności bieżącej w całym analizowanym okresie utrzymywała się na wysokim poziomie. Średnia wysokość wskaźnika płynności bieżącej wynosiła 2,85, mediana 3,06, a odchylenie standardowe 0,67. Może to sugerować, w połączeniu z pozostałymi wskaźnikami (wskaźnikiem płynności szybkiej i wskaźnikiem płynności gotówką), niewłaściwe wykorzystanie środków obrotowych i problemy z regulowaniem zobowiązań krótkoterminowych. Na podstawie tych wskaźników nie ma możliwości sprawdzenia, czy badany podmiot kwalifikuje się do upadłości, można jedynie stwierdzić, że posiada niewielką ilość wolnych środków finansowych o najwyższej płynności. Jednocześnie należy uwzględnić fakt, iż w przedsiębiorstwach mogą istnieć zróżnicowane warunki płatności przy zakupach towarów, materiałów, surowców oraz warunki zapłaty za sprzedane towary (warunki realizacji należności).

Kolejnym aspektem analizy przedsiębiorstwa może być rentowność finansowa. O sytuacji w tym obszarze informuje indyktor rentowności kapitału własnego (*ROE*). Wyrażany procentowo zwrot z zaangażowanego kapitału służy do pomiaru opłacalności inwestycji z punktu widzenia właściciela kapitału. Oznacza, jak wiele zysku udało się wygospodarować przedsiębiorstwu z wniesionych kapitałów własnych. Wyższa wartość tego wskaźnika oznacza korzystniejszą sytuację finansową jednostki, daje

większe możliwości rozwoju firmy, możliwość wypłaty dywidend dla udziałowców. Jest również jednym z głównych kryteriów wyboru przedsiębiorstwa przez inwestorów. Ocena efektywności kapitału własnego ma dla właściciela znaczenie podstawowe. Jest uznawana za jeden z najlepszych wskaźników kompetencji kierownictwa w zarządzaniu jednostką. Wartości *ROE* utrzymujące się trwale na wysokim poziomie informują o prawdopodobnej przewadze rynkowej przedsiębiorstwa, co tym bardziej potwierdza jego atrakcyjność. Wyznacza się go według następującego wzoru:

$$\text{Rentowność kapitału własnego} = (\text{zysk netto} / \text{kapitał własny}) \cdot 100\%.$$

Wysoka stopa zwrotu z kapitału własnego (*ROE*) wskazuje na możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa. Ważną informacją dotyczącą wysokości rentowności kapitału własnego jest to, iż pomija ona zmiany wartości pieniądza w czasie, co może w istotny sposób obniżyć dokładność oceny. Na wysokość mnożnika *ROE* ma wpływ między innymi struktura finansowania spółki. W literaturze przedmiotu nie ma informacji, jakie wysokości powinien przyjmować ten wskaźnik, jednak powinien przewyższać oprocentowanie długoterminowych depozytów bankowych oraz obejmować dodatkową premię za ryzyko podejmowane przez właściciela kapitału.

Tabela 5.21. *ROE* w firmie XYZ i branży w latach 2006–2016 (w %)

<i>ROE</i>	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Firma	20,00	13,70	10,20	0,40	2,50	5,50	5,70	3,50	4,90	3,20	3,50
Branża	12,90	15,30	7,60	1,30	8,40	15,20	11,50	9,70	10,70	19,80	13,80

Źródło: opracowanie własne na podstawie bilansów firmy XYZ i branży.

Jak wynika z tabeli 5.21, wysokość *ROE* dla analizowanego przedsiębiorstwa utrzymywała się na średnim poziomie 6,65%, mediana wynosiła 4,9%, a odchylenie standardowe 5,78%. Natomiast dla branży, w której funkcjonuje analizowane przedsiębiorstwo, *ROE* wynosiło: średnio 11,74%, mediana 11,50%, odchylenie standardowe 4,87%. To dość wyraźnie pokazuje kondycję przedsiębiorstwa na tle branży, dając obraz firmy, której efektywność zarządzania jest daleka od ideału. Średnia różnica między *ROE* dla branży (badano r/r 91 przedsiębiorstw) i dla analizowanym przedsiębiorstwem wyniosła aż -57,92% w latach 2006–2016. Wyniki dla analizowanego przedsiębiorstwa i branży przedstawiono w tabeli 5.22.

Tabela 5.22. *ROE* i wielkości średnie dla firmy XYZ i branży (w %)

<i>ROE</i>	Średnie	Mediana	Odchylenie standardowe
Firma	6,65	4,90	5,78
Branża	11,47	11,50	4,87

Źródło: opracowanie własne.

Warto mieć również na uwadze fakt, iż wielkość tego wskaźnika powinna być co najmniej równa stopie inflacji, aby w przedsiębiorstwie nie następowała dekapitalizacja. W tabeli 5.23 zestawiono średnią wysokość stopy, medianę oraz odchylenie standardowe inflacji w latach 2006–2016³²², dając tym samym możliwość porównania osiągniętych wyników do inflacji oraz obliczenia realnego *ROE* uwzględniającego inflację.

Tabela 5.23. Porównanie rentowności kapitału firmy XYZ z uwzględnieniem inflacji (w %)

Inflacja \ <i>ROE</i>	Średnie	Mediana
Inflacja 2005–2016	2,17	2,50
<i>ROE</i> po odjęciu stopy inflacji	4,48 (6,65 – 2,17)	2,40 (4,90 – 2,50)

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zauważyć, właściwa wysokość rentowności kapitału własnego wynosi dla średniej 4,48%, a dla mediany 2,40%, co w żaden sposób nie jest atrakcyjne na przykład dla potencjalnego inwestora, nie wspominając o obligacjach Skarbu Państwa, które uważane są za bardziej bezpieczne, a oprocentowanie obligacji dziesięcioletnich w roku 2005 wynosiło 4,50% w pierwszym rocznym okresie odsetkowym, z roczną kapitalizacją odsetek³²³.

W odniesieniu do inwestycji jednym ze stosowanych i najpopularniejszych wskaźników jest stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych (*ROI*), określana jako opłacalność inwestycji w ujęciu według źródeł dostawców kapitału, to znaczy właścicieli i wierzycieli. Rentowność aktywów obliczana jest na podstawie zysku operacyjnego (*Zop*) lub zysku netto (*Znet*) następująco:

$$ROI = Zop/aktywa\ ogółem \text{ (całkowite nakłady inwestycyjne)},$$

jak również:

$$ROI = Znet \text{ aktywa ogółem (całkowite nakłady inwestycyjne)}.$$

ROI obrazuje rentowność aktywów, dając informację, jaki zysk lub jaką stratę uzyskuje badane przedsiębiorstwo, przy czym warto zauważyć, iż brane są pod uwagę wyniki finansowe poczynionych inwestycji, a nie całego przedsiębiorstwa.

Dane przedstawione w tabeli 5.24 ukazują, iż *ROI* dla analizowanej firmy w latach 2006–2016 utrzymywało się na średnim poziomie 4,25%, mediana wynosiła 3,80%, a odchylenie standardowe 3,11%. Natomiast dla branży, w której funkcjonuje analizowane przedsiębiorstwo, *ROI* wynosiło: średnio 5,22%, mediana

322 <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-pot-inflacja-roczne-wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych/> (dostęp: 29.08.2018).

323 <http://www.obligacjeskarbowe.pl/oferta-obligacji/obligacje-10-letnie-edo/edo1115/> (dostęp: 29.08.2018).

6,40%, odchylenie standardowe 2,98%. W tabeli 5.25 zestawiono średnią wysokość ROI, medianę i odchylenie standardowe w latach 2006–2016, dając tym samym możliwość porównania osiągniętych wyników przez przedsiębiorstwo w stosunku do branży.

Tabela 5.24. ROI w firmie XYZ i branży w latach 2006–2016 (w %)

ROI	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Firma XYZ	11,20	7,80	6,20	0,30	1,90	4,10	4,30	2,70	3,80	2,30	2,20
Branża	6,60	6,70	2,20	-1,70	3,40	7,50	5,20	5,30	6,40	6,60	9,20

Źródło: opracowanie własne na podstawie bilansów firmy XYZ i branży.

Tabela 5.25. Porównanie ROI między firmą XYZ a branżą (w %)

ROI	Średnie	Mediana	Odchylenie standardowe
Firma XYZ	4,25	3,80	3,11
Branża	5,22	6,40	2,98
Różnica	-18,47	-40,63	4,25

Źródło: opracowanie własne.

Jak można zaobserwować, kolejny raz analizowane przedsiębiorstwo uzyskało wyniki niższe niż branża. Średnia różnica między ROI dla branży (badano r/r 81 przedsiębiorstw) i dla analizowanego przedsiębiorstwa w latach 2006–2016 wyniosła -18,47%. Warto tutaj zauważyć i mediana wyniosła ponad 40% na niekorzyść badanej firmy. Na tak dużą różnicę między średnią a medianą miały wpływ bardzo dobre wyniki uzyskiwane w latach 2006–2008, daleko odbiegające od średniej branżowej. Z praktyki wynika kilka ważnych czynników, które należy rozważyć przy ocenie przedsiębiorstwa za pomocą ROI. Po pierwsze, każda inwestycja jest i powinna być rozpatrywana w czasie jako inwestycja krótko- lub długoterminowa. Po drugie, o zaliczeniu do inwestycji nie decyduje cel zakupu (wytworzenia), ale aktualny sposób wykorzystania. Możliwe jest więc przekwalifikowanie obiektu ze środków trwałych do inwestycji, jak również z inwestycji do środków trwałych. Bardzo dobrym przykładem wynikającym z praktyki gospodarczej może być przypadek, gdy przedsiębiorstwo kupiło grunt z budynkiem w celu osiągnięcia korzyści ze wzrostu jego wartości (inwestycja), a po upływie jakiegoś czasu zmieniło przeznaczenie gruntu wraz z budynkiem na uruchomienie w nim działalności gospodarczej (środki trwałe). Nic nie stoi na przeszkodzie, aby sytuację odwrócić i budynek, który wcześniej był wykorzystywany przez przedsiębiorstwo jako środek trwały, przez przekwalifikowanie zmienić w inwestycję (np. dzierżawa lub wynajem). Jak można zauważyć, już sama kwalifikacja przeznaczenia wydatków może wpływać na wysokość i wynik wskaźnika ROI, tak więc kolejny raz widzimy, iż pewnych informa-

cji nie powinno się interpretować bezpośrednio, nie mając bardziej szczegółowego obrazu sytuacji przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa angażują zasoby i czas w prowadzenie działalności gospodarczej, oczekując w zamian zwielokrotnienia zainwestowanych środków. Jak wynika z powyższych przykładów, nie powinno się interpretować wskaźników bezpośrednio, ponieważ to kontekst związany z sytuacją rynkową, makro- czy mikroekonomiczną nadaje im znaczenia. Warto również uwzględnić, dla kogo i z jakiej perspektywy dokonuje się interpretacji. Okoliczności mogą zasadniczo zmienić ocenę osiągniętego wyniku. Przykładem może być wspomniany wskaźnik *ROI*, gdzie – jak mogliśmy zauważyć – w 2016 wyniki firmy XYZ były niższe od wyników branży aż o 76,09%, co jest wynikiem daleko wykraczające poza przyjęte normy. Wstępna ocena badanego wskaźnika często może nabrać zupełnie innego znaczenia. Jeśli weźmie się pod uwagę to, iż wskaźnik nie uzyskuje kapitału od zewnętrznego inwestora, to z tej perspektywy zwrot wysokości tego wskaźnika dla zarządu może być zupełnie nieistotny i pomijany.

Należy jednak stwierdzić, iż wskaźnikiem lepszym od *ROE* wydaje się *ROI*, który także można wyliczyć ze wzoru $ROE = ROI \cdot \text{dźwignia finansowa}$ (czyli do jej sumy bilansowej), pokazującego wzajemną zależność między tymi wskaźnikami.

Obydwa wskaźniki zależą jednak od rodzaju działalności przedsiębiorstwa, co stanowi ich wadę, ponieważ każdy z nich w tradycyjnych, kapitałochłonnych dziedzinach gospodarki jest niższy od tych rejestrowanych w sektorze usług. Ponadto zarówno rentowność kapitałów własnych, jak i rentowność ekonomiczna, pokazująca historyczne wyniki firmy, dają niewiele informacji dotyczących jej przyszłości. Tej wady nie ma inny wskaźnik wyników przedsiębiorstwa, którym jest wypracowany przez nie udział w rynku. Od niego zależy sytuacja marketingowa firmy, a w przypadku działalności podatnych na efekt doświadczenia – wielkość kosztów zmiennych w stosunku do konkurentów. Wysoki udział w rynku stanowi więc szansę na osiągnięcie dobrych wyników w przyszłości. Jednak *ROE* zależy od *ROI*, a udział w rynku definiuje koszty zmienne firmy i tym samym jej rentowność, czyli *ROE* i *ROI*. Wzajemna zależność od siebie różnych wskaźników sukcesu firmy powoduje, że ich zastosowanie nie jest łatwe, nawet do oceny zarządzających i ich kompetencji.

Udział w rynku, niemający bezpośredniego wymiaru finansowego, jest jasny. To *ROI* – częściej stosowany – w znacznym stopniu podlega wpływom innych wskaźników. Wobec tego dokonanie w firmie poprawy tego wskaźnika lub maksymalizacji wymaga jednoczesnej poprawy *ROI*.

Patrząc tylko na jedną stronę dashboardu, można wiele odczytać i dokonać pomiarów dla menedżerów managementu i analityków szczebla operacyjnego. Toteż dlatego w przedsiębiorstwach wcześniej wybiórczo przedstawiane były analizy portfelowe, BSC, a obecnie ujęto, według dostępnych danych, próby analizy kontrolującej i monitorującej, a szczególnie sytuacji finansowej firmy.

Zakończenie

Rozwój i nowe koncepcje myślenia strategicznego oraz zmiany roli marketingu doprowadziły do powstania marketingu wartości oraz do coraz szerszego zastosowania analityki marketingowej. Skłoniło to autorkę niniejszego opracowania do skoncentrowania się na problematyce zintegrowanych analiz strategicznych, ich rozwoju oraz kompleksowej analityki marketingowej wykorzystywanej w procesie realizacji strategii do opracowania koncepcji interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego ujętego w menedżerskim dashboardzie. Cel pracy, jakim było określenie istoty i znaczenia interfejsu MFTI w procesie realizacji strategii (w zintegrowanych analizach strategicznych i w próbie opracowania modelu dashboardu) oraz wstępna weryfikacja w badanych przedsiębiorstwach, został osiągnięty.

W pracy dokonano przeglądu literatury dotyczącej myślenia strategicznego oraz rozwoju aspektów formułowania i realizacji strategii. Został on zakończony charakterystyką współczesnego ujęcia marketingu analitycznego, który obecnie ma coraz szerszy zakres zastosowań, o czym świadczy rozbudowana ścieżka zakresu Big Data. Następny teoretyczny i bardzo ważny rozdział pracy charakteryzował ewolucję ujęć i koncepcji zastosowań interfejsu MFTI w literaturze angielskojęzycznej i polskiej. Zakres opracowań tego tematu w pracach angielskojęzycznych przedstawiał bardzo szerokie spektrum, obejmujące publikacje z ostatnich kilku lat. Zakres polskich opracowań był o wiele węższy.

Intencją autorki była próba przedstawienia interfejsu MFTI w praktycznym ujęciu, przy wykorzystaniu zintegrowanych analiz strategicznych, takich jak klasyczne metody portfelowe (BCG, GE, MA, Hofera, ADL), w jedenastu badanych przedsiębiorstwach, które dały podstawę do oceny realizacji różnych strategii (przez identyfikację zrealizowanych i rekomendowanych wskaźników marketingowo-finansowych) wpływających na dalszy rozwój przedsiębiorstw. Kolejny etap badań doprowadził do oceny obecnej pozycji tych przedsiębiorstw na rynku, redefiniowanych misji i modyfikowanych strategii, elastycznego wprowadzania nowych produktów na rynek, wprowadzania nowych kanałów dystrybucji (np. e-sklep) i ostatecznie do ugruntowanej pozycji konkurencyjnej. Przykłady badanych przedsiębiorstw sytuują ich doświadczenia także w nowoczesności – w perspektywie rozwoju i poprawy pozycji na rynku. Były to analizy studiów przypadków dające możliwość identyfikacji strategii marketingowych oraz zrozumienia przyczyn i skutków decyzji marketingowych. Współcześnie przedsiębiorstwa realizują strategię na rynkach realnych i wirtualnych, stąd też można powiedzieć o wskaźnikach przedstawiających

efektywność działań marketingowych on- i offline. Po upływie kilkunastu lat warto na nowo spojrzeć na niektóre koncepcje i osiągnięcia projektu dotyczącego MFTI, minęło bowiem wystarczająco dużo czasu, aby krytycznie zrecenzować sytuację, innowacyjne rozwiązania i niewyjaśnione dotąd kwestie badane w przyczynowo-skutkowym interfejsie marketingowo-finansowym.

Po obu etapach badań case study można przytoczyć za W. Skoczylas, iż na potrzeby zarządzania strategicznego oraz monitorowania i kontrolowania strategii prowadzonych w sposób zintegrowany konieczne jest posługiwanie się właściwym zestawem wskaźników³²⁴. Istotne przy tym są wskaźniki z szerokiego spectrum mierników marketingowych, zwykle krótkookresowe. Nawet odpowiednio dobrane mierniki finansowe mają bowiem ograniczenia³²⁵. Ze względu na syntetyczny charakter, mimo możliwości pewnej dezagregacji, nie zawsze umożliwiają one zidentyfikowanie pierwotnej przyczyny zmian analizowanej wielkości. Ponadto nie uwzględniają bezpośrednio takich działań przedsiębiorstwa, jak dbałość o zadowolenie klientów, terminowość dostaw, jakość produktów, doskonalenie procesów wewnętrznych, a także wykształcenie pracowników i ich lojalność, i dlatego nie dają podstaw do ich kontrolowania. Co prawda pozwalają monitorować i kontrolować realizowaną strategię, jednak z opóźnieniem odzwierciedlają wszelkie zakłócenia zdolności do osiągania ponadprzeciętnych zysków. Ponadto zależności między miernikami finansowymi i niefinansowym oraz między wskaźnikami wyłącznie niefinansowym nie mają zwykle charakteru matematycznego, w ich przypadku do osiągnięcia celu wykorzystuje się relację cel-środek. Tego typu relacja nie ma trwałego charakteru i zależy od przyjętej strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa, stwarzającej mu szansę na zbudowanie przewagi konkurencyjnej. Należy również zwrócić uwagę na fakt, że monitorowanie i kontrola realizowanej strategii z wykorzystaniem wskaźników finansowych ma miejsce po zakończeniu procesu planowania strategicznego, podczas gdy decydująca jest kwantyfikacja celów w trakcie procesów planowania, co umożliwia kontrolę w czasie tego procesu. Ograniczenie monitorowania i kontroli strategii do wskaźników finansowych powoduje zatem, że proces zarządzania strategicznego jest niepełny i wymaga uzupełnienia o wskaźniki marketingowe. W związku z tym niezbędne jest wykorzystanie analityki marketingowej oraz pojedynczych wskaźników marketingowych zestawionych w dashboardzie operacyjnym lub multiwskaźników w interfejsie marketingowo-finansowo-technologicznym. Na końcu analizowanych badań zestawione są zarówno rodzaje strategii, jak i wskaźniki. Według Doyle'a w warunkach ery informacyj-

324 W. Skoczylas (red.), *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

325 T. Ambler, F. Kokkinaki, S. Puntoni, *Assesing Marketing Performance – Reason for Metrics Section*, „Journal of Marketing Management” 2004, vol. 20.

nej to właśnie takie aktywa marketingowe jak znajomość rynku, relacje z klientami i partnerami handlowymi stały się podstawowymi czynnikami generującymi długofalowe zyski³²⁶.

Przedstawione studia przypadków odpowiedziały na postawione wcześniej pytania badawcze, a kolejne pogłębione case study dla wybranych firm pozwoliły na całościową i dogłębną analizę złożonego zjawiska interfejsu marketingowo-finansowego. Trzeci etap badań dotyczył ciągłości działań wybranych przedsiębiorstw, co pozwoliło również na pogłębioną analizę zastosowania przez nie analityki marketingowej przez prowadzenie nowych metod Balance Scorecard i Marketing Balance Scorecard. Te nowe metody przedstawiają także wykorzystanie większej liczby wskaźników marketingowych. Marketingowa i zrównoważona karta wyników były ofertą podejścia porównującego między sobą retrospektywne i prognozujące wskaźniki, dające w rezultacie zintegrowaną perspektywę. Do oceny rezultatów przyjętych strategii, w tym strategii marketingowej, proponuje się wiele różnych systemów pomiaru – z wykorzystaniem zarówno wskaźników finansowych, jak i niefinansowych. Użyteczną klasyfikację wskaźników oceniających działalność przedsiębiorstwa przedstawili T. Ambler, F. Kokkinaki i S. Puntoni, wyróżniając sześć grup:

- 1) miary finansowe (np. przychody ze sprzedaży, zysk, marża, wydatki marketingowe),
- 2) miary konkurencyjnego rynku (np. udział w rynku, relatywna cena, penetracja rynku),
- 3) miary zachowania klienta (np. lojalność, retencja, reklamacje, wrażliwość cenowa),
- 4) miary wspierające (np. znajomość marki, postrzegana jakość, zamiary zakupu, satysfakcja klientów),
- 5) miary kanałów docierania do finalnych nabywców (np. czas dostawy, miejsce na półce sklepowej, koszty sprzedaży, intensywność dystrybucji),
- 6) miary innowacyjności (np. liczba nowych produktów, marża z nowych produktów, udział w sprzedaży nowych produktów, zakupy próbne).

Takie podejście dało asumpt do prac nad stworzeniem kompleksowego systemu wskaźników finansowych i pozafinansowych w postaci interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego ujętego w różnego rodzaju dashboardach. W literaturze często jest spotykane stwierdzenie, iż wskaźniki finansowe mogą być wchłaniane przez wskaźniki niefinansowe, co oznacza, że nie zapewniałoby to zrównoważonej oceny wyników skoncentrowanych głównie na aspektach niefinansowych. Niemniej jednak marketing powinien być traktowany jako jeden z elementów warunkujących sukces finansowy prowadzonej działalności³²⁷. Integracja raportów

326 Por. P. Doyle, *Marketing wartości*, s. 81.

327 J.D. Lenskold, *Marketing ROI*, s. 34–41.

i danych oraz prowadzonych analityk pozwala stwierdzić, iż zachodzi zjawisko zintegrowanego myślenia strategicznego, ponieważ istnieje ciągła gra między finansami i marketingiem oraz innymi jednostkami operacyjnymi i funkcjonalnymi, które rozbijają bariery wewnętrzne i współpracują tak, aby osiągnąć strategiczne cele firmy. Podejmowane decyzje i działania uwzględniają tworzenie wartości dla klienta nie tylko w krótkim okresie, ale w perspektywie średnio- i długoterminowej. Zgodnie ze zintegrowanym myśleniem działy firmy łączą swoje potrzeby informacyjne, opracowują własne raporty wspierające proces decyzyjny w sposób zgodny ze strategią biznesową firmy. Świadczą o tym także pogłębione analizy case study w rozdziale czwartym. Przytoczone w publikacji klasyfikacje potwierdzają wskaźniki, jakie były przedstawione w rozdziałach badawczych, to jest trzecim, czwartym i piątym, i stąd można raz jeszcze wskazać na marketingowo-finansowy interfejs, jaki ma warunkować ostateczny sukces finansowy przedsiębiorstw.

Ponieważ opracowanie to ma przekonać menedżerów do systematycznego stosowania analityki marketingowej i wskazać im nowe narzędzia pozwalające oceniać zarówno sprawność marketingową, jak i sprawne wdrażanie strategii, ostatni rozdział poświęcony był budowie kokpitu menedżerskiego. Ponadto dokonano w nim charakterystyki istoty, koncepcji oraz funkcji dashboardów. Ważną częścią było wskazanie na kontinuum ujęcia – od strategicznego, przez taktyczne, po operacyjne – oraz ramy adaptowania i sukcesu kokpitów menedżerskich. Omawiane przykłady wdrażania kokpitów menedżerskich, a w tym przypadku kokpitu operacyjnego, zostały przedstawione w pracy M. Szafraniec³²⁸, pisanej pod kierunkiem autorki niniejszej publikacji.

Praktyczne ujęcie wyżej wymienionych problemów zostało przedstawione w eksperymentalnie budowanych dashboardach dla wybranych przedsiębiorstw, scharakteryzowanych w ostatnim rozdziale pracy. Pozwoliło to także pozytywnie odpowiedzieć na czwarte pytanie badawcze i potwierdzić tezę, iż analizy MFTI dominują nad FMTI, ponieważ marketing jest rdzeniem organizacji, a orientacja marketingowa przedsiębiorstwa jest przeważająca. Można powiedzieć, że w dashboardie pierwszej badanej firmy zachodzą również procesy analizy monitoringu i kontroli. Pozwala to na skuteczną realizację strategii. Podstawowe znaczenie ma w tym przypadku powiązanie controllingu operacyjnego z controllingiem strategicznym. To controlling operacyjny dostarcza informacji na temat prowadzonych działań i efektów. Ważne jest, aby te informacje były odnoszone do zadań i celów długofalowych, a to stanowi zadanie controllingu strategicznego. Jest to jedyny sposób, by w porę identyfikować odchylenia od zamierzeń strategicznych. Może to być impulsem zarówno do analizy skuteczności działań wdrożeniowych, jak i do oceny samej strategii. Narzędzia controllingu, czyli *KPI*, *KIR*, *KRI*, *KIA*, są jedynym sposobem na wkomponowanie

328 M. Szafraniec, *Zwiększanie efektywności wykorzystania środków pracy wspomagane kokpitem menedżerskim na podstawie studium przypadku firmy X*, maszynopis powielony, Łódź 2016.

nadzoru nad realizacją strategii w bieżące zarządzanie przedsiębiorstwem, bez czego nie sposób zapewnić ciągłości procesów wdrożeniowych³²⁹. Można ponadto stwierdzić, że niniejsza publikacja zawiera opracowanie problematyki marketingu i finansów w ujęciu zarówno wskaźników cząstkowych, jak i złożonych danych oraz mierników w postaci dashboardu marketingowego. Należy przywołać tu stwierdzenie, które padło w pierwszym rozdziale, iż wskaźniki marketingowe oraz finansowe dają tak zwane *deep insight*, czyli pogłębione zrozumienie. W odniesieniu do problematyki niniejszej pracy jest to ujęcie umożliwiające lepsze zrozumienie różnorodności istniejących wskaźników, a także przedstawiające dane dotyczące osiągnięć firm, dające szansę prognozowania dalszych trendów i podejmowania decyzji przez top menedżerów i marketerów. Ogólnie można stwierdzić, że kokpity menedżerskie są narzędziami business intelligence, które dzięki różnym formom wizualizacji danych pozwalają na efektywne monitorowanie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Na podkreślenie zasługują zwłaszcza dynamiczne kokpity dające możliwość drążenia, porównywania i filtrowania danych, a także ich agregowania. Są to narzędzia inteligentne dzięki formom prezentacji danych umożliwiającym podejmowanie efektywnych decyzji w poszczególnych obszarach zarządzania organizacją³³⁰. Szersze opracowanie dashboardu dotyczy pierwszej firmy. Zostały w nim ujęte:

- 1) wielkości finansowe przedstawiane w analizach, które obrazują zmiany w długim okresie i ich dynamikę, co świadczy też o zmianie uwarunkowań w czasie w różnych warunkach gospodarczych,
- 2) relacje kosztów do przychodów, gdzie ujęto liczbę odbiorców, do których dociera firma, najlepiej sprzedające się produkty oraz badania satysfakcji klientów.

Kolejne wykresy obejmują wyniki badań postrzegania firmy przez klientów i zawierają ocenę oczekiwań, obsługi transakcji, liczby odbiorców czy też ich lojalności. Te wielkości to skumulowana satysfakcja, łączne zadowolenie klienta, a kwota wydatków marketingowych pozostaje ta sama. Została tu również dokonana korelacja przychodów ze sprzedaży do poszczególnych kategorii badanych w ramach zakresu opinii klientów oraz kosztów sprzedaży do poszczególnych kategorii badanych w ramach zakresu opinii klientów. Przedstawiona mapa pozycji stałych klientów i stałych dystrybutorów może być rozwijana w szczegółowe ujęcia dotyczące poszczególnych regionów Polski. Wykorzystano tutaj dane z badań wtórnych. Pozwala to określić również zakresy i możliwości przyszłych badań, jakie mogą dotyczyć satysfakcji klienta, wartości klienta, a także wartości firmy i marki.

329 A. Kaleta, *Realizacja strategii*, s. 248.

330 K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe – nowe paradygmaty i metody w gospodarce cyfrowej*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, *Marketing w erze technologii cyfrowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 152, za: G. Golik-Górecka, *Prezentacja i modelowanie analityki marketingowej w aplikacji kokpitu menadżerskiego*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 4(29).

Drugi przypadek, którego wykonanie było wspierane przez firmę consultingowo-informatyczną, obejmuje dane, jakie były dostępne w banku informacji. Stąd też dashboards mają ograniczony zakres. Dotyczą one głównych wartości finansowych. We współczesnej literaturze zagranicznej pojawia się stwierdzenie, iż finanse często koncentrują się na „technicznych” warunkach wstępnych dla sukcesu organizacji lub produktu finansowego i ignorują „cel” z perspektywy marketingowej, która koncentruje się na potrzebach interesariuszy. Łącząc podejście do finansów i marketingu, ten wyjątkowy „twór”, jakim jest dashboard, pokazuje, w jaki sposób można stworzyć środowisko, w którym da się zintegrować zarówno wydajność finansową, jak i wartość klienta³³¹. Do opracowania dashboardów wykorzystano programy firmy Microsoft BI i Roambi – SAAP oraz Google Data Solution.

Opierając się na dorobku teoretycznym, przeprowadzonych badaniach własnych i przedstawionych studiach przypadków, zaprezentowano istotę kokpitów, a jednocześnie współczesne spojrzenie na multiparadygmat marketingu analitycznego. Należy stwierdzić, iż postawione pytanie główne, dotyczące tego, czy strategiczny system informacji marketingowej, rozszerzony o aspekty finansowe i wspierany rozwiązaniami informatycznymi, przybierający postać interfejsu marketingowo-finansowo-technologicznego ujętego w dashboardzie, umożliwia zbudowanie relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jej stałe odnawianie/utrzymanie, zostało potwierdzone.

Tak jak poprzednia dekada była okresem zintegrowanych analiz strategicznych wspomaganych komputerowo pojedynczymi programami, tak obecnie mamy możliwość bardziej precyzyjnego pozyskiwania danych i informacji. Można też się spodziewać, że kolejne dziesięć lat – dzięki zintegrowanemu zarządzaniu strategicznemu i dashboardom – będzie okresem przełamania wielu barier technologicznych i wykorzystywania całościowych rozwiązań, jakimi są Big Data, chmury obliczeniowe, MBSC, a także dashboardsy menedżerskie oraz analityczne. Dotyczy to zarówno dużych, jak i małych przedsiębiorstw, którym monitoring MFTI daje szansę precyzyjnego wykorzystania zintegrowanego strategicznego zarządzania. Zarządzanie marketingowo-finansowe, polegające na uzyskiwaniu sterowalności w stosunku do coraz mniejszych detali funkcjonowania przedsiębiorstwa, staje się naturalną konsekwencją postępu technologicznego czy inaczej rewolucji informatycznej. Wykorzystanie coraz dokładniejszych kategorii ekonomicznych oraz mierników i wskaźników marketingowo-finansowych staje się niezbędnym warunkiem konkurowania przedsiębiorstw. Ujęty w ostatnim rozdziale próbny eksperyment może być wykorzystywany do tworzenia innych rozwiązań i wzorców dashboardów, tak jak to dotyczyło przedstawionego dashboardu zagranicznej firmy oraz wdrażanego przez małą firmę – autorstwa M. Szafranca.

331 J. Cronin, S.J. Skinner, *The Marketing-Finance Interface*, Academy of Marketing Science, Annual Conference. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science, Springer, Cham 2015.

W świetle niniejszej rozprawy należy zastanowić się, w jaki sposób firmy ewoluowały na przestrzeni lat oraz spróbować prognozować sytuację rynkową firmy w kolejnych dziesięciu latach. Staje się to dodatkowym tematem strategicznym, którego rozwiązanie ułatwi dashboard jako narzędzie do analizy planowania i monitorowania. Niniejsza praca ma charakter teoretyczno-empiryczny (w przeważającej części empiryczny), stąd też ma walory dydaktyczne, ale również może być wykorzystywana przez praktyków. Dla studentów istotne jest myślenie i potrzeba samokształcenia, aby mogli odnaleźć się we współczesnej praktyce. Wobec tego można zauważyć, iż uczymy historii, a nie jesteśmy w stanie uczyć przyszłości. Przedstawione w rozprawie tendencje w rozwoju praktyki i teorii w zakresie interfejsu wraz z wnioskami mogą być wykorzystane przy planowaniu i prowadzeniu badań naukowych w dziedzinie analityki marketingowej przez młodych polskich pracowników naukowych. Potwierdzić to może fragment artykułu J. Zarychty:

Przetwarzanie dużych zbiorów danych (Big Data) i zaawansowana analityka (advanced analytics) to kolejne przełomowe koncepcje, które materializują się we wdrożeniach założeń Industry 4.0. Jeszcze do niedawna system raportowy kojarzył się przede wszystkim z plikiem Excel z tabelami i wykresami. Taki scenariusz był możliwy do zastosowania, gdy przetwarzano dane generowane przez człowieka, a więc o ograniczonej liczbie. Mogły to być dane finansowe, inwentaryzacyjne, dane z przeglądu technicznego itp. Ale w przypadku gdy źródłem danych jest urządzenie, a częstotliwość ich generowania jest mniejsza niż 1 sekunda, to trudno analizę takiego zestawu informacji pozostawiać człowiekowi, tym zajmują się już zaawansowane algorytmy komputerowe. Umożliwiają one precyzyjne wertowanie informacji w poszukiwaniu nieoczywistych ludziom korelacji wskazujących na potencjalne zależności pomiędzy pozornie niezwiązanymi ze sobą danymi. Z pojęciem przetwarzania Big Data wiąże się również termin uczenia maszynowego (machine learning). Jest to technika polegająca na implementacji modelu matematycznego, który następnie w warunkach laboratoryjnych, jest uczony wzorcowymi zestawami danych. Dzięki temu taki program uruchomiony w produkcyjnym środowisku i zasilony danymi rzeczywistymi jest w stanie sygnalizować odstępstwa od wyuczonego wzorca, a także uczyć się z czego te odstępstwa wynikają. W efekcie takiego ciągłego procesu powstaje model, który jest w stanie nie tylko przewidywać pewne zjawiska i sytuacje – np. nadchodzącą usterkę jakiegoś elementu urządzenia, ale też właściwie na tę sytuację zareagować. Stąd już tylko krok do sztucznej inteligencji³³².

332 J. Zarychta, *Wpływ nowych technologii na zarządzanie – perspektywa Microsoft Polska. Cz. 1 – Przemysł 4.0. Przegląd organizacji*, Wydawnictwo TNOIK, Warszawa 2018, s. 63.

Bibliografia

- Adamska A., Dąbrowski T., *Marketing i finanse w przedsiębiorstwie. Od konfliktu do synergii*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Ambler T., *What marketing success look like?*, „Marketing Management” 2001, vol. 10, no. 1 (Spring).
- Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S., *Assesing Marketing Performance – Reason for Metrics Section*, „Journal of Marketing Management” 2004, vol. 20.
- Anderson E.W., Fornell C., Mazvancheryl S.K., *Customer satisfaction and shareholder value*, „Journal of Marketing”, October 2004, vol. 68, issue 4.
- Andrzejewski M., *Korygująca funkcja rewizji finansowej w systemie rachunkowości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Angulo L.F., *The effect of Marketing Efficiency, Brand Equity and Customer Satisfaction on Firm Performance: An Econometric Model and Data Envelopment Approach*, [w:] G. Frattini (red.), *Improving Business reporting: new rules, new opportunities, new trends*, Giuffrè Editore, Milano, October 2007.
- Angulo L.F., Josep R., *The Interplay between Cumulative Customer Satisfaction and Brand Value: Its Effect on Cash Flow, ROI and Tobin’s Q*, SSRN Electronic Journal, September 2007.
- Aplikacje biznesowe*, „Computer World”, 16.04.2014, nr 8/1023.
- Arnstein W.E., *Accounting and marketing: bringing the twain together*, „Viewpoint” 1972, vol. 2.
- Artun O., Levin D., *Predictive Marketing: Easy Ways Every Marketer Can Use Customer Analytics and Big Data Hardcover*, Wiley, Hoboken 2015.
- Ashton D., Hopper T., Scapens R.W., *Issues in Management Accounting*, Prentice Hall, London 1995.
- Baldauf A., Dockner E.J., Reisinger H., *The effects of long-term debt on a firm’s new product pricing policy in duopolistic markets*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2.
- Bancroft A.L., Wilson R.M.S., *Management accounting for marketing*, „Management Accounting” 1979, vol. 57, issue 11.
- Barnes J.C., *Accountant’s important role in marketing*, „The Australian Accountant” 1957, vol. 27, no. 7.
- Barry J.W., *Accounting’s role in marketing*, „Management Services” 1967, vol. 4, no. 1.
- Bergamin Barbato M., *Programmazione e controllo in un’ottica strategica*, UTET, Torino 1991.
- Berger P.D., Nasr N.I., *Customer lifetime value: marketing models and applications*, „Journal of Interactive Marketing” 1998, vol. 12 (Winter).
- Bilton C., Cummings S., *Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation*, Wiley, Chichester 2010.
- Bodie Z., Merton R.C., *Finanse*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Bonoan M.P., *Accounting’s responsibility to marketing*, „The Accountants’ Journal” 1968, vol. 18, no. 1.
- Bridges J.S., *Implication of marketing orientation on the role of accountants*, „The Accountants’ Journal” 1971, vol. 50, no. 1.
- Bridges J.S., Nixon D., *Marketing and modern accountancy – two viewpoints*, „The Accountants’ Journal” 1971, vol. 50, no. 5.
- Bromwich M., *Accounting for strategic excellence*, Working Paper, Department of Accounting and Finance, London School of Economics and Political Science, London 1991.
- Bromwich M., *Managerial accounting definition and scope – from a managerial view*, „Management Accounting” 1988, vol. 66, no. 8.

- Bromwich M., *Strategic management accounting*, [w:] C. Drury (red.), *Management Accounting Handbook*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1996.
- Bromwich M., *The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets*, „Accounting, Organization and Society” 1990, vol. 15, no. 1.
- Bromwich M., Bhimani A., *Management Accounting: Evolution not Revolution*, CIMA Publications, London 1989.
- Brzozowski M., *Ewolucja myślenia strategicznego – od planowania strategicznego do myślenia projektowego*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- Brzustewicz P., *Zarządzanie łańcuchem dostaw a cykl życia produktu – perspektywa rozwoju zrównoważonego*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 12.
- BSC Designer, www.scorecardtrainings.com/Rusing-your-strategy-map.z.html (dostęp: 16.05.2011).
- Buzzell R.D., *The PIMS program of strategy research: a retrospective appraisal*, „Journal of Business Research” 2004, vol. 57.
- Carrol J., *Accountants and marketing*, „The Australian Accountant” 1969, vol. 39, no. 2.
- Celli M., *What Every CEO Dashboard Should Be Tracking*, „Marketing Profs”, 1.05.2007, <http://www.marketingprofs.com/7/ceo-dashboards-visual-reports-help-sales-performance-celli.asp> (dostęp: 18.08.2013).
- Chadwick L., Ratnatunga J., *Balancing the assets of marketing and finance*, „Marketing Week” 1981, vol. 4, no. 23.
- Chadwick L., Ratnatunga J., *Marketing asks more from accountants*, „Accountants Weekly”, October 1981.
- Chadwick L., Ratnatunga J., *The accountant and marketing management*, „The Accountant” 1983, vol. 189, no. 5668.
- Chemmanur T., Yan A., *Advertising, attention and stock returns*, „Attention and Stock Returns”, 10 February 2009.
- Chemmanur T., Yan A., *Product market advertising and new equity issues*, „Journal of Financial Economics” 2009, vol. 1.
- Churchill G.A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Copeland T., Koller T.M., Murrin J., *Cash is king*, „The McKinsey Quarterly” 1990, Spring.
- Court D.J., Quelch J.A., Crawford B., McGovern G.J., *Zarząd bliżej klientów*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 12.
- Coviello N., Brodie R., Danaher P., Johnston W., *How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices*, „Journal of Marketing” 2002, vol. 66, no. 3.
- Cronin J., Skiner S.J., *The Marketing-Finance Interface*, Academy of Marketing Science, Annual Conference, Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science, Springer, Cham 2015.
- Cummings S., Wilson D., *Images of Strategy*, [w:] S. Cummings, D. Wilson (red.), *Images of Strategy*, Wiley, Malden 2003.
- Czakon W., *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] tenże (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Czarczasty J., *Triangulacja – refleksje z badań*, [w:] tenże, *Zamazane granice: Etnografia przedsiębiorstwa fińskiego w Polsce*, praca magisterska, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000.
- Czubała A. (red.), *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Czubała A., Niestrój R. (red.), *Finansowe przesłanki decyzji marketingowych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wydział Zarządzania, Kraków 2004.

- Dallemule L., Davenport T.H., *Skuteczna strategia korzystania z danych*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2017.
- Davenport T.H., Harris J.G., *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- Davenport T.H., Leibold M., Voelpel S. (red.), *Strategic Management in the Innovation Economy. Strategy Approaches and Tools for Dynamic Innovation Capabilities*, Publics Publishing and Wiley-VCH, Erlangen 2006.
- Day G.S., Wensley R., *Assesing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52.
- Day G.S., Wensley R., *Marketing theory with a strategic orientation*, „Journal of Marketing” 1983, no. 47.
- De Ruyter K., Wetzels M., *The marketing-finance interface: a relational exchange perspective*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2.
- De Vriend G.K., Von der Heide P.A., Stegistra, *What are we worth?*, „Strategic Finance Magazine”, March 2000, vol. 81, no. 9.
- Doyle P., *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, London 1994.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Drucker P., *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper and Row, New York 1973.
- Drucker P., *Managing for results*, Peguin Books Ltd, London 1973.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Duliniec A., *Finansowanie przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Dwyer F.R., *Customer lifetime valuation to support marketing decision making*, „Journal of Direct Marketing” 1998, vol. 3, issue 4.
- Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Dziekoński M., *ROI w mediach off- i online*, „Marketing w Praktyce” 2014, nr 3.
- Eisenhardt K.N., Sull D.N., *Strategy as Simple Rule*, „Harvard Business Review”, January 2001.
- Ellis J., Williams D., *Strategia przedsiębiorstwa a analiza finansowa*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997.
- Evans J.D., Green C.L., *Marketing strategy, constituent influence, and resource allocation: an application of the Miles and Snow Typology to closely held firms in chapter 11 bankruptcy*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2.
- Fama E.F., Fisher L., Jensen M.C., Roll R., *The adjustments of stock prices to new information*, „International Economic Review” 1969, vol. 10(1).
- Farris P.W., Bendle N.T., Pfeifer Ph. E., Reibstein D.J., *Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance*, Pearson Education, Upper Sadle River 2016.
- Farris P.W., Moore M.J. (red.), *The Profit Impact of Market Strategy Project: Retrospect and Prospects*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.
- Farris P.W., Moore M.J., Roberts K., *PIMS in the new millennium: how PIMS might be different tomorrow*, [w:] P.W. Harris, M.J. Moore (red.), *The Profit Impact of Market Strategy Project: Retrospect and Prospects*, Cambridge University Press, Cambridge 2004.
- Fedorowicz Z., *Istota i funkcje finansów*, [w:] J. Ostaszewski (red.), *Finanse*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.
- Field G.A., Gabart D.R.L., *Cultural lag and homeostasis in accounting theory and praxis*, „MSU Business Topics” 1971, vol. 19, no. 2.
- Flejterski S., *Metodologia finansów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

- Flejterski S., *Metodologiczny status współczesnej nauki finansów*, [w:] S. Owsiak (red.), *Finanse jako przedmiot badań interdyscyplinarnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- Fox H.W., *Accounting concepts for marketing operations*, „National Public Accountant” 1968, vol. 13, no. 12.
- Fox H.W., *Accounting services under the marketing concept*, „Cost and Management” 1965, vol. 39, no. 11.
- Fox H.W., *Production efficiency and customer satisfaction*, „Business and Public Affairs” 1976, Spring.
- Fuld H.D., *The Marketing Controller*, IMEDE (Mimeo), July 1974.
- Garbarski L., *Creating value for the organization through marketing*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2014, vol. 22, no. 4(127).
- Garbarski L. (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Garbarski L. (red.), *Koszty i efekty działań marketingowych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.
- Garbarski L. (red.), *Marketing. Kluczowe pojęcia i praktyczne zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Garbarski L. (red.), *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Garbarski L., Taranko T., *Koszty działań marketingowych w przedsiębiorstwach w Polsce*, „Marketing. Problemy Teorii i Praktyki Marketingu”, t. 4, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 33.
- Garmaise M., *Marketing issue and corporate finance*, „Journal of Marketing Research” 2009, no. 46(3).
- Gatti M., *Management accounting for marketing business unit*, 17th EDAMBA Summer Academy, Soreze, France, July 2008.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Gleason K.C., Mathur L.K., Mathur I., *The interrelationship between culture, capital structure, and performance: evidence from European retailers*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2.
- Glynn J.J., Perrin J., Murphy M.P., *Rachunkowość dla menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Golik-Górecka G., *Analizy portfelowe podstawą realizacji strategii marketingowych wspomaganych technologiami informatycznymi przedsiębiorstwa*, [w:] J. Kall, B. Sojkin (red.), *Zarządzanie produktem w warunkach globalizacji gospodarki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Golik-Górecka G., *Dashboard – Concept and application in the measurement of marketing effectiveness*, „Information Systems in Management” 2013, vol. 2, no. 2.
- Golik-Górecka G., *Elementy platformy strategii marketingowo-finansowej*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie”, Warszawa 2013.
- Golik-Górecka G., *Interfejs marketingowo-finansowy jako przedmiot badań integrujący metody analiz portfelowych*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Nauki o zarządzaniu. Badania rynkowe*, t. 6, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 161.
- Golik-Górecka G., *Interfejs marketingowo-finansowy w analizach portfelowych wspomagających strategię marketingowe*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Marketing – problemy teorii i praktyki marketingu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 33.

- Golik-Górecka G., *Konkurencja analityczna. Czynniki definiujące konkurencję analityczną oraz etapy jej rozwoju*, „Handel Wewnętrzny”, czerwiec 2009.
- Golik-Górecka G., *Marketingowe finansowe czynniki tworzenia wartości*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 3.
- Golik-Górecka G., *Metody portfelowe a marketing holistyczny*, [w:] J. Kall, B. Sojkin, *Zarządzanie produktem. Kreowanie produktu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010.
- Golik-Górecka G., *Perspektywa marketingowo-finansowa a narzędzia decyzyjne zarządu przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny” 2011, nr 5.
- Golik-Górecka G., *Pozycjonowanie macierzowe uwarunkowane interfejsem marketingu i finansów*, [w:] *Zarządzanie, finanse i rachunkowość wobec wyzwań współczesnej gospodarki opartej na wiedzy*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 2012, nr 276.
- Golik-Górecka G., *Prezentacja i modelowanie analityki marketingowej w aplikacji kokpitu menadżerskiego*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 4(29).
- Golik-Górecka G., Jabłoński A., *Utrzymanie klienta zadaniem marketingu i sprzedaży w czasach recesji w branży środków ochrony indywidualnej*, [w:] P. Kwiatek, G. Leszczyński, M. Zieliński (red.), *Studia przypadków z marketingu i sprzedaży na rynku B2B*, Wydawnictwo Advertiva s.c., Poznań 2009.
- Golik-Górecka G., Syty P., *Wskaźniki marketingowe dla decydentów determinujące wzrost roli marketingu*, [w:] W. Grzegorzczak (red.), *Marketing w obliczu nowych wyzwań rynkowych. Księga jubileuszowa z okazji 70-lecia Profesora Bogdana Gregora*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Gołębiowski G., Tłaczała A., *Analiza ekonomiczno-finansowa w ujęciu praktycznym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
- Goodman S.R., *Management accounting and the new marketing concept*, „Budgeting”, January–February 1968, vol. 16.
- Goodman S.R., *The Marketing Controller Concepts: an Enquiry into Financial/Marketing Relationships in Selected Consumer Companies*, Marketing Science Institute, Cambridge 1970.
- Govindarajan V., *Strategic Cost Management. The New Tool for Competitive Advantage*, Free Press, New York 1993.
- Graham Jr R.C., Frankenberger K.D., *The contribution of changes in advertising expenditures to earnings and market values*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Grigsby M., *Marketing Analytics. A Practical Guide to Improving Consumer Insights Using Data Techniques*, Kogan Page, London 2015.
- Grzegorzczak W., *Finansowe mierniki oceny działań marketingowych przedsiębiorstwa*, [w:] W. Pluta (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2007, nr 1152.
- Grzegorzczak W., *Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu*, [w:] tenże (red.), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- Harrison G.L., *The accountant's role in marketing: a bibliographic study and analysis of its origin and development*, [w:] R.M.S. Wilson (red.), *Financial Dimensions of Marketing*, Macmillan vol. 2, John Wiley & Sons Inc., London 1979.
- Harrison G.L., *The accounting – marketing interface – a marketing perspective*, „The Australian Accountant” 1979, vol. 49, no. 7.
- Harrison G.L., *Educational and constraints on the development of an accounting/marketing interface*, „Accounting and Finance” 1978, vol. 18, no. 1.
- Hasan I., Hunter W.C., Mathis III R.E., *Promotional expenditures, market competition, and thrift behavior*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2.

- Hayes R.H., Abernathy W.J., *Managing our way to economic decline*, „Harvard Business Review” 1980, vol. 58, no. 4.
- Hendricks H.J., *Finance on the (marketing) frontier*, „Financial Executive” 1964, vol. 32, no. 3.
- Hendricks H.J., *Marketing... the accountant's new frontier*, „Price Waterhouse Review” 1962, vol. 7, Winter.
- Hendriksen E.A., Breda M.F. van, *Teoria rachunkowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Ho J.C., Lee C.S., *The Case Method of Learning*, „Management of Science and Engineering” 2003, Fall.
- Hoffmann A.I., Pennings J.E., Wies S., *Relationship marketing's role in managing the firm-investor dyad*, „Journal of Business Research”, 2011, vol. 64, no. 8.
- Hozier G.C., Schatzberg J.D., *Advertising agency terminations and reviews: two stock returns and firm performance*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2.
- <http://www.centremagazine.com/new/world-power-tool-demand-to-exceed-27-billion-in-2015/1000535156/> (dostęp: 21.08.2011).
- <http://www.obligacjeskarbowe.pl/oferta-obligacji/obligacje-10-letnie-edo/edo1115/> (dostęp: 29.08.2018).
- <http://www.timecamp.pl/5-najlepszych-aplikacji-zarzadzania-projektami-zadaniami/> (dostęp: 23.02.2015).
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Dashboard_\(business\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Dashboard_(business)) (dostęp: 30.09.2013).
- https://pl.wikipedia.org/wiki/Mi%C4%99dzynarodowe_Standardy_Sprawozdawczo%C5%9Bci_Finansowej (dostęp: 20.07.2018).
- https://pl.wikipedia.org/wiki/Ustawa_o_rachunkowo%C5%9Bci (dostęp: 20.07.2018).
- <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-pot-inflacja-/roczne-wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych/> (dostęp: 29.08.2018).
- <https://www.kaushik.net/avinash/digital-dashboards-strategic-tactical-best-practices-tips-examples/> (dostęp: 27.11.2016).
- <http://www.timecamp.pl/5-najlepszych-aplikacji-zarzadzania-projektami-zadaniami/> (dostęp: 23.02.2015).
- Hyman M.R., Mathur I., *Retrospective and prospective views on the marketing/finance interface*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2005, vol. 33, no. 4, <http://dx.doi.org/10.1177/0092070305279339>.
- Jabłoński A., Wiesiołek A., *Szanse wejścia na rynek nowych produktów – case study...*, [w:] G. Golik-Górecka (red.), *Strategie marketingowe w polskich firmach na rynkach wirtualnych i realnych. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Jajuga K., *Elementy nauki o finansach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Jaruga A. i wsp., *Rachunkowość finansowa*, RaFiB, Łódź 1992.
- Jaworski B.J., Kohli A.K., *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, „Journal of Marketing” 1993, 57(3).
- Jayachandran S., Bearden W., *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance*, „Journal of Marketing”, April 2005, no. 69.
- Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
- Jin-Woo K., Richarme M., Golik-Górecka G., *Interfejs marketingowo-finansowy w analizach portfelowych wspomagających strategie marketingowe*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Marketing. Problemy teorii i praktyki marketingu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 33.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., *Podstawy strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

- Kaleta A., *Realizacji strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Kamela-Sowińska A., *Od rachunkowości do opisu gospodarczego*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2014, t. 77(133).
- Kaplan R.S., *The role for empirical research in management accounting*, „Accounting Organizations and Society”, December 1986, vol. 11(4).
- Kasevan R., Mascarenhas O.A.J., Bernacchi M.D., David J., *Marketing-finance interface strategies for cash flow management*, „International Journal of Marketing, Financial Service and Research” 2012, vol. 1, issue 2.
- Kaufmann P.J., Gordon R.M., Owers J.E., *Alternative profitability measures and marketing channel structure: the franchise decision*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Kąkol W., *Możliwości integracji analizy strategicznej z procesem planowania finansowego. Zarządzanie finansami firm. Teoria i praktyka*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2008, nr 1200.
- Kelly T.C., *The marketing-accounting partnership in business*, „Journal of Marketing” 1966, vol. 30, no. 3.
- Kelso R.L., R.A. Elliot, *Bridging the communications gap between accountants and managers*, „Management Accounting (USA)” 1969, vol. 51, no. 3.
- Kennedy C.M., *Accountant in marketing management*, „Management Accounting” 1968, vol. 46, no. 4.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing*, REBIS, Poznań 2012.
- Kozielski R., *Koncepcje zarządzania strategicznego a marketing – konflikt czy współpraca?*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5 (artykuł na płycie CD).
- Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Kross W.J., Suk I., *Does Regulation FD work? Evidence from analysts' reliance on public disclosure*, „Journal of Accounting and Economics” 2012, vol. 53, issues 1–2.
- Krupski R., *Zmiany w planowaniu strategicznym*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Krzyżanowska M., *Rola marketingu w przedsiębiorstwach i organizacjach niekomercyjnych*, [w:] L. Garbarski (red.), *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Kumar V., Ramaswami S.N., Srivastava R.K. K., *A model to explain shareholder returns: marketing complications*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2.
- Kurt D., Hulland J., *Aggressive marketing strategy, following equity offerings and firm value: the role of relative strategic flexibility*, „Journal of Marketing” 2013, vol. 77, issue 5.
- Kurt D., Hulland J., *Corporate financial policy and marketing strategy: the case of IPOs and SEOs*, [w:] S. Ganesan (red.), *Handbook of Marketing and Finance*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham–Northampton 2012.
- Lambin J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Lambin J., Chumpitaz-Caceres R., *L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise?*, „Recherche et Applications en Marketing” 2006, vol. 21(2).
- LaPointe P., *Marketing by the Dashboard Light*, Association of the National Advertisers, New York 2006.

- Lecoeuvre L., *ROMI and Interface marketing-finance*, 7th International Congress Marketing Trends, Venice 2008.
- Lehman D.R., *Metrics for making marketing matter*, „Journal of Marketing”, October 2004, vol. 68, issue 4.
- Leitoniene S., Sapkauskiene A., Kloviene L., *Formalization of marketing and finance management interface*, „European Scientific Journal”, June 2013, special edition no. 1.
- Lenskold J.D., *Marketing ROI – the Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability*, McGraw Hill, New York 2003.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Luo X., *When marketing strategy first meets Wall Street: marketing spendings and firm's initial public offerings*, „Journal of Marketing”, September 2008, vol. 72, no. 5.
- Luo X., Bhattacharya C.B., *The Debate Over Doing Good: Corporate Social Performance, Strategic Marketing Levers, and Firm-Idiosyncratic Risk*, „Journal of Marketing” 2009, vol. 73(6).
- Mac L., *Measures of Marketing Performance Assessment in an Unpredictable World: Review of Current Literature*, 36th Conference Reykjavik Iceland, EMAC, May 2007, https://www.researchgate.net/publication/228435991_ROMI_and_interface_marketing-finance (dostęp: 28.03.2010).
- Mallen B., S.D. Silver, *Modern marketing and the accountant*, „Cost and Management”, February 1964, vol. 38, no. 1.
- Martin B.P., *Marketing looks at the accountant*, „The Australian Accountant” 1970, vol. 40, no. 4.
- Mastyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM Lektury Menedżera, Warszawa 1995.
- Mathur L.K., Mathur I., *An analysis of the wealth effects of green marketing strategies*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2.
- May C.K., *Responsibility of the accountant in marketing management*, „Cost and Management” 1967, vol. 41, no. 10.
- Maylor H., Blackmon K.K., *Researching Business and Management*, Palgrave Macmillan, New York 2005.
- Mazurek-Łopacińska K., *Badania marketingowe – nowe paradygmaty i metody w gospodarce cyfrowej*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, *Marketing w erze technologii cyfrowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- Mazurek-Łopacińska K. (red.), *Interfejs marketingowo-finansowy jako przedmiot badań integrujący metody analiz portfelowych*, „Nauki o Zarządzaniu”, t. 6, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 161.
- McGee J., Thomas H., Wilson D., *Strategy. Analysis and Practice*, McGraw-Hill Education, Maidenhead 2005.
- Meyer R., de Wit B., *Strategy – Process, Content, Context*, International Thomson Publishing Press, London 1998.
- Michalak J., *Modele biznesu przedsiębiorstwa. Analiza i raportowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Mintzberg H., *Le management*, „Editions d'Organisation” 1992, nr 10.
- Mintzberg H., *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, „California Management Review” 1987, vol. 30, issue 1.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, New York 1998.
- Mittal N., Sheth J.N., *ValueSpace. Winning the Battle for Market Leadership: Lessons from the World's Most Admired Companies*, McGraw-Hill, New York 2001.

- Mizik N., *The theory and practice of myopic management*, „Journal of Marketing Research” 2010, vol. 47, issue 4.
- Mizik N., Jacobson R., *Myopic marketing management: evidence of the phenomenon and its long-term performance consequences in the SEO Context*, „Marketing Science” 2007, vol. 26, issue 3.
- Moore R.O., *Accountant's role in marketing*, „Canadian Chartered Accountant” 1963, vol. 83, no. 6.
- Morgan N.A., *Marketing and business performance*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, vol. 40, no. 1.
- Motameni R., Cords D., Geringer S.D., *The provisions for A flourishing marketing and finance discourse and its impact on organizational structure*, „Marketing Management Journal” 2010, vol. 20, no. 1.
- Muna F.A., *The Helicopter View and Strategic Thinking*, Haines Centre for Strategic Management, January 2010.
- Muszyńska W., *Znaczenie badań marketingowych i rynkowych w procesie formułowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania marketingowe – metody tendencje, zastosowania*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, Wrocław 2003.
- Narver J.C., Slater S.F., *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, „Journal of Marketing” 1990, vol. 54, no. 4.
- Nath J., Mahajan V., *Chief marketing officers: A study of their presence in firms' top management teams*, „Journal of Marketing” 2008, vol. 72.
- Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999.
- Nikodemska-Wołowik A.M., *Jakościowe badania marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Nowak M., *Controlling działalności marketingowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Nowicki A. (red.), *System informacyjny marketingu. Modelowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- O'Malley, *The accountant's role in industrial marketing*, „National Association of Accountants Bulletin” 1961, vol. 42, no. 10.
- Oblój K., *Ewolucja myślenia o strategii organizacyjnej*, „Marketing i Rynek” 1997, nr 7.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Owen F.C.T., *Marketing – a Challenge for Accountants?*, Discussion Paper no. 6, Department of Accounting and Finance, Massey University, New Zeland 1981.
- Owsiak S., *Podstawy nauki finansów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Park K., Chintagunta P., Suk I., *Capital market returns to new product development success: reinforcement effects on product market advertising*, Purdue University, University of Chicago, State University of New York at Buffalo, Buffalo 2012.
- Parlin Ch.C., *Marketing Research Award*, American Marketing Association, Philadelphia 2010.
- Patterson L., *How to Create an Actionable Marketing Dashboard (and Why You Need One)*, „Marketing Profs”, 2.03.2012, <http://www.marketingprofs.com/articles/2012/7237/how-to-create-an-actionable-marketing-dashboard-and-why-you-need-one> (dostęp: 6.07.2013).
- Pauwels K., Ambler T., Clark B., LaPointe P., Reibstein D., Skiera B., Wierenga B., Wiesel T., *Dashboards & Marketing: Why, What, How and What Research is need?*, „Journal of Service Research”, November 2009, vol. 12, no. 2.
- Penc J., *Strategie zarządzania (część I)*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994.
- Perry Ch., *Case research in marketing*, „The Marketing Review” 2001, no. 1.

- Peterson M., *Fusion for profit: how marketing and finance can work together to create value*, „Journal of Macromarketing” 2010, vol. 30, no. 3.
- Piercy N., *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Piercy N., *Why should a management accountant know anything about marketing?*, „Management Decision” 1980, vol. 18, no. 1.
- Pollard A., *Competitive Intelligence*, Pitman Publishing, New York 1998.
- Pomykalski A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.
- Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competition*, Free Press, New York 1980.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- Potwora D., *Marketingowe wsparcie działań innowacyjnych i przedsiębiorczych*, [w:] W. Potwora (red.), *Kreowanie działań innowacyjnych i przedsiębiorczych – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Opole 2009.
- Powell G.R., *Return of Marketing Investment*, RPI Press, USA 2002.
- Prahalad C.K., Ramaswamy M., *Przyszłość konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Quinn J.B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood 1980.
- Rajzer M., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Rapaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
- Ratnatunga J., *Accounting for Competitive Marketing*, Chartered Institute of Management Accountants, London 1988.
- Ratnatunga J., *The application of management accounting techniques to marketing*, „Accounting and Business Research” 1988, vol. 18, issue 72 (Autumn).
- Ratnatunga J., *The management accountant’s role in the distribution decision: cover story*, „Australian Accountant” 1985, vol. 55, no. 9.
- Ratnatunga J., *The marketing-finance interface*, „European Journal of Marketing” 1989, vol. 24, issue 1.
- Ratnatunga J., Hooley G.J., Pike R., *Descriptive and Normative Approaches to Marketing Accounting: A Contrast in a Competitive Industry*, Working Papers in Accounting, October, Business Law and Finance, The University of Melbourne, Melbourne 1987.
- Ratnatunga J., Orford R., *Does your firm have cash cows or dogs? Why management accountants should understand marketing concepts*, „The Australian Accountant” 1983, vol. 53, no. 5.
- Rayburn L.G., *Marketing costs – accountants to the rescue*, „Management Accounting (USA)” 1981, vol. 62, no. 7.
- Reinartz W.J., Thomas J.S., Kumar V., *Balancing acquisition and retention Resources to maximize Customer profitability*, „Journal of Marketing” 2005, vol. 69(1).
- Reinchheld F.F., *Lekcje płynące z analizy ucieczek klientów*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2006.
- Rines M., *The report was of no account*, „Marketing”, May 1975.
- Romanowska M., *Rozwój analizy strategicznej przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 4.
- Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne firmą*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
- Roslender R., Hart S.J., *In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspective*, „Management Accounting Research” 2003, vol. 14.

- Rudawska E., *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Rupik K., *Marketing zintegrowany w ujęciu procesowym – przegląd najnowszych koncepcji*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 3.
- Rust R.T., Lemon K.N., Zeithaml V.A., *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*, „Journal of Marketing”, January 2004, vol. 68(1).
- Rust R.T., Zeithaml V.A., Lemon K.K., *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*, Free Press, New York 2000.
- Rybicki J., *Nawigacja strategiczna*, Wydawnictwo ABC Wolters Kluwer, Kraków 1998.
- Rybicki J., *Wielowymiarowy model analizy portfelowej jako narzędzie formułowania strategii rynkowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
- Sawhney M., Zabin J., *Managing and measuring relational equity in the network economy*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2002, vol. 30 (Fall).
- Schiff J.S., Schiff M., *The role of accounting in marketing: a dialogue*, „Sales Management” 1965, vol. 95, no. 13.
- Shank J.K., *Strategic cost management: new wine or just new bottles?*, „Journal of Management Accounting Research” 1989, vol. 1.
- Shank J.K., Govindarajan V., *Strategic cost management: the value chain perspective*, „Journal of Management Accounting Research” 1992, vol. 4.
- Shapiro S.J., Kirpalani V.H. (red.), *Marketing Effectiveness: Insights from Accounting and Finance*, Allyn and Bacon, Boston 1984.
- Shaw P., *Analytic Philosophy*, „Journal Recommendation Service”, April 1998, vol. 29, issue 2.
- Shaw R., Mazur L., *Marketing accountability: improving business performance*, FT Retail & Consumer Publishing, London 1997.
- Sidhu B.K., Roberts J.H., *The marketing accounting interface – lessons and limitations*, „Journal of Marketing Management” 2008, vol. 24.
- Siggelkow N., *Persuasion with Case Studies*, „Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 1.
- Simmonds K., *Marketing and management accounting*, „Management Accounting” 1970, vol. 48, issue 2.
- Simmonds K., *Strategic management accounting*, „Management Accounting” 1981, vol. 59, no. 4.
- Simmonds K., *Strategic management accounting for pricing: a case example*, „Accounting Business Research” 1982, vol. 47.
- Simon H., *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996.
- Sizer J., *Developing effective communication between accountants and product managers*, „Chartered Accountant in Australia” 1973, vol. 44, no. 3.
- Skoczylas W. (red.), *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Sloan R.H., *A marketing man looks at accounting*, „National Association of Accountants Bulletin” 1962, vol. 43, no. 10.
- Sloat C., *What the accountant can do for the marketing executive*, „Price Waterhouse Review” 1963, vol. 8, Winter.
- Sorger S., *Marketing Analytics: Strategic Models and Metrics*, CreateSpace Independent Publishing Platform, California, 31 January 2013.
- Spiegel R.S., *The marketing manager and the management accountant*, „Management Accounting (USA)” 1974, vol. 51, no. 7.
- Srinivasan S., Hanssens D., *Marketing and firm value: metrics, methods, findings, and future directions*, „Journal of Marketing Research” 2009, vol. 46.
- Srivastava R., Shervani T.A., Fahey L., *Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis*, „Journal of Marketing”, January 1998, vol. 62.

- Srivastava R.K., Shervani T.A., Fahey L., *Marketing, business processes and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and discipline of marketing*, „Journal of Marketing” 1999, vol. 63, no. 4.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Stainer G., *Marketing and finance – working together*, „The Accountants’ Magazine” 1984, January.
- Staisch A., Peters G., Stueckl T., Sergua J., *Current Trends in Product Lifecycle Management*, 23rd Australasian Conference on Information Systems, Gelong 2012, dro.deakin.edu.au/eserv/ DU:30049092/staischcurrenttrends-2012.pdf (dostęp: 24.05.2013).
- Stańczyk S., *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Strauss-Kahn D., *Management stratégique des PME/PMI. Guide méthodologique*, Economica, Paris 1991.
- Styś A., *Marketingowa polityka wyborów i decyzji (kontekst efektywności i skuteczności działań)*, „Handel Wewnętrzny” 2009, nr 6.
- Sudarsanam S., *Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges*, The Financial Times, Prentice-Hall 2003.
- Suk I., *Marketing – accounting – finance interface: the role of chief marketing officer*, „Journal of Accounting and Marketing” 2012, vol. 2, issue 1, <http://dx.doi.org/10.4172/2168-9601.1000e112>.
- Szafraniec M., *Dashboard jako kluczowa propozycja w zakresie narzędzi motywowania pracowników w dziale IT do efektywnego realizowania zadań*, [w:] G. Golik-Górecka (red.), *Strategie marketingowe w polskich firmach na rynkach wirtualnych i realnych. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Szafraniec M., *Zwiększanie efektywności wykorzystania środków pracy wspomagane kokpitem menedżerskim na podstawie studium przypadku firmy X*, maszynopis powielony, Łódź 2016.
- Szulce H., Żymkowski T. (red.), *Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
- Szymura-Tyc M., *Marketingowe źródła wartości współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] A. Czubała (red.), *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Taub S., *MVPs of MVA*, „CFO Magazine”, July 2003.
- Tomaszewski A., *Koncepcja kreatywnej strategii na tle założeń wcześniejszych szkół zarządzania strategicznego*, [w:] P. Wachowiak, S. Gregorczyk (red.), *Organizacja kreatywna; teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.
- Treacy M., Wiersema F., *The Discipline of Market Leaders. Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*, Basic Books, New York 1995.
- Trebus A.S., *Improving corporate effectiveness: managing the marketing/finance interface*, [w:] S.J. Shapiro, V.H. Kirpalani (red.), *Marketing Effectiveness: Insights from Accounting and Finance*, Allyn and Bacon, Boston 1984.
- Venkatesan R., Harris P., Wilcom R.T., *Cutting-Edge. Marketing Analytics. Real World Cases and Data Sets for Hands on Learning*, Pearson Education, New Jersey 2015.
- Verbrugge J.A., *Guest editorial: event studies in finance and marketing: a road map for finance and marketing managers*, „Journal of Market-Focused Management” 1997, vol. 2(2).
- Walczak M. (red.), *Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.

- Wedel M., Kannan P.K., *Marketing Analytics for Data Rich Environments*, „Journal of Marketing” 2016, special issue, vol. 80.
- Weissbrich D., Miller K., Krohmer H., *Integrating and Extending our Understanding of the Marketing-Finance Interface and its Performance Implications*, „Enhancing Knowledge Development in Marketing” 2007.
- Whatmore J., *Accounting in marketing*, „Accountancy” 1972, vol. 83, no. 952.
- Wiktor J., *Efekty marketingu a efekty przedsiębiorstwa – kluczowe problemy i zagadnienia*, „Handel Wewnętrzny” 2009, nr 6.
- Wiktor J., *Studium przypadku. Istota, funkcje i procedura analizy przypadku*, [w:] J. Altkorn (red.), *Zarządzanie i przedsiębiorczość. Studia polskich przypadków*, PWN, Warszawa–Kraków 1996.
- Wilson R.M.S., *The role of the accountant in marketing*, „Management Forum”, May/June 1971.
- Wilson R.M.S., Bancroft A.L., *The Application of Management Accounting Techniques to the Planning and Control of Marketing of Consumer Non-Durables*, Occasional Paper Series, Institute of Cost and Management Accountants, London 1983.
- Woodburn D., *Engaging marketing in performance measurement*, „Measuring Business Excellence” 2004, no. 2.
- www.airbike.pl (dostęp: 16.05.2011).
- www.bhppabianice.pl (dostęp: 16.05.2011).
- www.datapine.com/blog/strategic-operational-analytical-tactical-dashboards/&prev=search (dostęp: 29.10.2018).
- Yamaguchi K., *Event History Analysis*, Sage Publication, Newbury Park 1991.
- Yin R.K., *Case Study Research – Design and Methods*, Sage Publication, Newbury Park 1994.
- Zarry P.T., *Marketing and accounting – let there be light*, „Canadian Chartered Accountant” 1972, vol. 101, no. 4.
- Zarychta J., *Wpływ nowych technologii na zarządzanie – perspektywa Microsoft Polska. Cz.1 – Przemysł 4.0. Przegląd organizacji*, Wydawnictwo TNOIK, Warszawa 2018.
- Zarzycka A.M., Sagan M., *Pomiar najlepszych praktyk marketingowych*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 7.
- Zinkhan G.M., Verbrugge J.A., *Special issue on the marketing/finance interface – introduction*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2.
- Zinkhan G.M., Verbrugge J.A., *The marketing/finance interface: two divergent and complementary views of the firm*, „Journal of Business Research” 2000, vol. 50, no. 2.
- Zinkhan G.M., Zinkhan F.C., *Case-study methods – Hamel J., Dufour S., Fortin D.*, „Journal of Marketing Research” 1994, vol. 31, issue 2.
- Zupełnie nowy marketing mix*, CMO 2005, nr 1.
- Żabiński L., *Dylematy badania marketingu produktów systemowych za pomocą metodyki case research*, [w:] S. Figiel (red.), *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Żabiński L., *Koncepcje marketingu a praktyka zarządzania. Istota, sposoby identyfikacji, semantyka*, [w:] T. Żabińska, L. Żabiński (red.), *Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- Żabiński L., *Węzłowe aspekty metodyczne badań jakościowych praktyk zarządzania marketingowego na przykładzie case study/research*, [w:] T. Żabińska, L. Żabiński (red.), *Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- Żółtaniecka G., *Na rogu Matrix i Research*, 31.12.2007, <https://www.internetstandard.pl/news/Na-rogu-Matrix-i-Research,322880.html> (dostęp: 28.09.2010).

Summary

Marketing-financial interface in marketing analytics. Theory and practice

The fundamental aim of the study is included in the main research question and auxiliary questions. According to the author, the strategic marketing information system extended with financial aspects and supported by IT solutions, takes the form of a marketing-financial-technological interface (as a dashboard) and enables building a relatively lasting competitive advantage of the company and permanent renewal/maintenance of this advantage. According to the main research question, four auxiliary questions are presented:

The first research question: Is the interface of marketing, financial and technological evolution is the result of strategic thinking based on portfolio analyzes, integrated methods of organization management and marketing analysis?

The second research question: Does the implementation of the marketing-financial-technological interface enable the company to achieve a distinctive market position and achieve economic success in both the long-term and the short-term?

The third research question: Can the marketing-financial-technological interface be treated in terms of a new holistic marketing paradigm in force in the first decades of the 21st century and based on interrelated key marketing and financial indicators?

The fourth research question: Is the impact of marketing analytics on financial results dependent on the advancement of analytical orientation and the analytical paradigm, and even from the processes of obtaining data and information and advanced analytics captured in managerial and analytical dashboards?

Taking into account the mainstream thematic MFTI (marketing and financial-IT interface) of this work and the marketing analysis associated with it, you can as a consequence come to the idea and essence of dashboards. It should be noted that this interface is included in the portfolio methods belonging to integrated strategic analyzes, until integrated strategic management is included in the executive dashboards – monitoring and analyzing/controlling the strategic choices of companies in real time. This mainstream, which is the MFTI concept, enables filling information, analytical, controlling and technological monitoring gaps. The approach defined as integrated strategic management in dashboards allows analyzing the main

marketing and financial interfaces in both the strategic and tactical approach – taking into account the continuum of activities from one approach to another.

The solution of a research problem in the form of designing a dashboard portfolio of products or clients is the reason for the development of matrix positioning methods and provides a new instrument for both simulation and economic reality research. The use of such a method seems almost necessary to achieve a relatively lasting competitive advantage and its maintenance. The main purpose of the study is to determine the nature and significance of the MFTI interface in the strategy implementation process, attempt to develop a dashboard model and its initial verification in the surveyed enterprises – their case studies.

The strategy is a basic instrument of strategic management, which in its process of seeking answers to questions about the existence of the company. Literature includes a variety of defining the concept of strategy, starting from military definitions, through economic and managerial perspectives. The development and new concepts of strategic thinking and changes in the role of marketing have led to the creation of “value marketing” and to the increasingly wider use marketing analytics. This prompted the author to focus on the issue of integrated strategic analyzes, their development going on to the comprehensive marketing analysis used in the process of strategy implementation and finally to develop the concept of marketing and financial-technological interface included in the managerial dashboard. Hence the aim, which was to determine the nature and importance of the interface MFTI in the process of implementation of the strategy (attempt to develop a model dashboard) and the preliminary verification of the surveyed enterprises, has been achieved.

The reasons for taking up this problem by the author are:

- 1) the need to use marketing analytics in the planning and implementation of marketing strategy in current market conditions, resulting from the evolution of this research trend in the subject literature and world practice, combining the resource, position (market) and system approach;
- 2) the practice of integrating portfolio analysis methods and the necessity to critically evaluate the marketing-financial-technological interface as the most important way of combining them, taking into account the experience of Polish enterprises, allowing to assess the state of analytical competition;
- 3) the need for a modern and analytical approach to mapping diverse economic and social conditions, for example the situation on stock markets, new portfolio analysis models and marketing strategy navigators.

The work consists of an introduction (goals, research questions, hypotheses, the structure of the dissertation), five chapters and the end. The work is interdisciplinary and covers issues in the field management, marketing strategy, and internet marketing.

Chapter 1. *The path to contemporary marketing theories and integrated marketing analysts.* It covers currents and perspectives, an overview of selected directions of strategic thinking, and the introduction of contemporary approaches to analytical marketing.

Chapter 2. *The marketing-financial-technology interface (MFTI). English and Polish approach to the concept.* It covers the concept and essence of the interface in English and Polish literature. Evolution of the intakes and concepts of MFTI applications – a chronological approach from the marketing and financial side as well as from the IT models side. In addition, it includes the original derivative study for MFTI according to various classic portfolio analyzes.

Chapter 3. *Interface for monitoring and shaping business portfolios and dominant marketing indicators. Empirical identification of the interface concept.* The theoretical-empirical chapter includes justification for undertaking the research, identified problem areas and research questions. The procedure of triangulation of methods in the research procedure together with the description of the traditional method of literature review and the description of the case study research method in the company's marketing and strategic analyzes. The empirical part begins the first stage of the analysis of research results based on integrated portfolio analyzes, analysis of case study research 2000–2003. Next, analysis of the results of the second stage of the case study – assessment of the current market situation, implemented, redefined development strategies, their contemporary approach.

Chapter 4. *Research analysis – third stage – individual case study – selected enterprises.* Describes the method of continuous individual cases and presents an in-depth analysis of the development of enterprises ABC and XYZ.

Chapter 5. *Dashboard method as a reflection of detailed MFTI interfaces in an enterprise – an attempt to build practical dashboards – managerial and analytical approaches.*

Attempts to evaluate the relationship between marketing and finance can be seen in the modern concept of analytical marketing and the paradigm of analytical marketing. In addition, the concept of dashboard is presented as a continuum of approach from a strategic, tactical to operational and framework. The preliminary dashboard model developed in Chapter 5 enabled the presentation of integrated strategic management and the determination of basic MFTI relationships.

Methods used in the study can be described as triangulation methods: traditional review of English and Polish literature, case study methods using basic portfolio matrices, case study methods for previously examined companies to analyze their current situation, continuous case study methods, secondary source review information and an attempt to experiment dashboard construction.

The solution of a research problem in the form of designing a dashboard portfolio of products or clients is the reason for the development of matrix positioning methods and provides a new instrument for both simulation and economic reality research. The use of this method seems almost necessary to achieve a relatively lasting competitive advantage and its maintenance.

This study is intended for specialists in the marketing and digital industries, and above all for researchers and students, because study has differentiated research methods – a method of triangulating research – and case studies in terms of type of industries and products, as well as target buyers (yes classic and internet).

O Autorce

Grażyna Golik-Górecka ukończyła studia magisterskie na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym na Uniwersytecie Łódzkim na kierunku ekonomika i organizacja produkcji. Po studiach doktoranckich, w latach 1986–1988 pracowała jako asystent w Instytucie Organizacji, Zarządzania i Ekonomiki Rozwoju Przemysłu w Warszawie. W roku 1988 rozpoczęła pracę na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym UŁ w Katedrze Ekonometrii i Statystyki, a następnie pracowała w Katedrze Marketingu, w Zakładzie Strategii Marketingowych. Od 1996 roku zatrudniona była jako adiunkt na Wydziale Zarządzania.

Naukowe zainteresowania i obszary badawcze Grażyny Golik-Góreckiej skupiały się w pierwszych latach na tematyce badań marketingowych i strategii marketingowych, szczególnie w marketingu B2B. Ich rezultatem była rozprawa doktorska pt. *Wykorzystanie niektórych metod badania popytu rynkowego w procesie rozwoju przemysłu maszyn budowlanych*, napisana pod kierunkiem prof. dr. hab. Wiesława Dębskiego. Od tego czasu jej zainteresowania naukowe skupiają się na tematyce marketingu przemysłowego, analiz i strategii marketingowych, e-commerce oraz paradygmatu marketingowego obejmującego również marketing analityczny. Autorka prowadzi liczne badania dotyczące analiz i strategii portfelowych oraz budowy dashboardów menedżerskich i analitycznych, dających możliwość wykazania interfejsu marketingowo-finansowego koniecznego do realizacji przyspieszenia strategii rozwoju przedsiębiorstw.

Była członkiem zarządu APCEMP – Stowarzyszenia dla Rozwoju Krajowej Produkcji Maszyn Budowlanych w Warszawie. Uczestniczyła w procesie opracowywania strategii i ich wdrażania w wielu przedsiębiorstwach wirtualnych i realnych.

Grażyna Golik-Górecka jest autorką i współautorką ponad 120 publikacji z zakresu planowania i wdrażania strategii marketingowych dla firm off- i online. Opublikowała między innymi osiem artykułów w języku angielskim, autorską książkę *Marketing Business to Business* oraz dwie współautorskie publikacje będące rezultatem projektu KŁOS – *Biznesplan firmy społecznej KŁOS sp. z o.o.* oraz *Biznesplan – koncepcja tworzenia firmy społecznej* (Wydawnictwo UŁ, Łódź 2008).

W latach 2000–2001 autorka współpracowała przy projekcie EQUAL, prowadzonym przez TPN w Łodzi wraz z Queen Margaret University College Edinburgh, obejmującym wspólne badania dotyczące rozwoju firmy społecznej (materiał pt. *Zacisze Centre Report on Market Research*). W 2005 roku w ramach projektu prowadzonego w SWSPiZ Łódź (aktualnie SAN) była współautorką opra-

cowania do pierwszego etapu projektu KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research – *Study on practices and policies in the social enterprise sector in Europe*.

Natomiast w latach 2005–2008 była koordynatorem lokalnym projektu KŁOS, realizowanego przez TPN w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski.

Osiągnięcia naukowe G. Golik-Góreckiej zostały wyróżnione nagrodami Rektora Uniwersytetu Łódzkiego za kolejne cykle publikacji: nagrodą indywidualną w 2004 r., nagrodą indywidualną w 2006 r. stopnia III za osiągnięcia naukowo-badawcze, nagrodą indywidualną w 2007 r. stopnia I za osiągnięcia naukowo-badawcze i cykl publikacji w latach 2002–2006 pt. *Modele analiz portfelowych wspomagające przewagę konkurencyjną i realizację strategii rozwojowych w różnych przedsiębiorstwach z wykorzystaniem technologii informatycznych*, nagrodą indywidualną stopnia III za cykl publikacji pt. *Analizy portfelowe a interfejs marketingowo-finansowy w systemowym modelu strategii marketingowych*. Kolejna nagroda zespołowa stopnia II za osiągnięcia dydaktyczno-wychowawcze to Nagroda Rektora UŁ otrzymana 12 października 2007 roku (Wdrożenie Zintegrowanego Systemu Informatycznego do Procesu Dydaktycznego. Wirtualne przedsiębiorstwo – 2004–2007). W 2014 roku dostała również nagrodę indywidualną stopnia III za cykl publikacji pt. *Interfejs marketingowo-finansowy w analizach marketingowych ujmowanych przez dashboard marketing*. W roku 2009 została wyróżniona Złotą Odznaką Uniwersytetu Łódzkiego.

Autorka prowadzi zajęcia z przedmiotów: budowanie i zarządzanie relacjami z klientem, badania i strategie marketingowe, e-commerce. W 2014 roku uruchomiła również zajęcia z zarządzania marketingiem w praktyce, obejmujące wykłady prowadzone przez praktyków oraz warsztaty rozwijające wiedzę i umiejętności studentów z zakresu rozszerzającej się problematyki współczesnego paradygmatu marketingowego, a szczególnie analityki marketingowej wraz z wykorzystaniem i budową dashboardów menedżerskich. Wykłada również na studiach podyplomowych e-commerce. Praca naukowa autorki pozostaje w ścisłym związku z dydaktyką i praktyką marketingu. Prowadzi badania z zakresu efektywności strategii internetowych i modeli biznesowych, między innymi „Badanie efektywności strategii realnych i wirtualnych oraz modeli biznesowych”, „Analityka marketingowa jako baza tworzenia dashboardów” oraz „Badania studiów przypadków jako najskuteczniejszych metod wdrażania dobrych praktyk do polskich przedsiębiorstw”.

Jest członkiem Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu. Pod jej kierunkiem powstało ponad 500 prac magisterskich i dyplomowych. Była promotorem pomocniczym w przygotowywanym projekcie Diamentowy Grant, realizowanym

przez R. Skonieczka w 2017/2018 roku, pt. „Badanie i wdrażanie efektywnych modeli biznesowych w procesie sprzedaży internetowej”. Jest również redaktorem naukowym trzech prac zbiorowych (m.in. *Strategie marketingowe w polskich firmach na rynkach wirtualnych i realnych. Studia przypadków*). W przygotowaniu jest kolejne opracowanie studiów przypadków – *The good practice of the marketing management in the real and virtual Polish enterprises*.

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Ewolucja strategii z perspektywy marketingu według PIMS	23
Rysunek 1.2. Etapy rozwoju myślenia strategicznego	29
Rysunek 1.3. Systemowy model strategii	32
Rysunek 1.4. Model strategicznego myślenia	36
Rysunek 1.5. Zmiany w postrzeganiu roli marketingu	43
Rysunek 1.6. Rysunek 1.6. <i>Business intelligence</i> a analityka	45
Rysunek 1.7. Rysunek 1.7. Struktura <i>business intelligence</i>	46
Rysunek 1.8. Wskaźniki marketingowe: marketing jako rdzeń organizacji	54
Rysunek 1.9. Automatyczny dashboard z elementami (po lewej) i jednostką GPS (po prawej)	56
Rysunek 1.10. Główne czynniki napędzające wykorzystanie analityki marketingowej	56
Rysunek 2.1. Komponenty interfejsu marketingowo-finansowego	64
Rysunek 2.2. Wzajemne relacje między rachunkowością i finansami	69
Rysunek 2.3. Marketingowe nośniki wartości	120
Rysunek 2.4. Rysunek 2.4. Komplementarny charakter wartości w ujęciu finansowym i marketingowym	123
Rysunek 2.5. Rysunek 2.5. Trzy podstawowe poziomy wykorzystujące informacje i wyniki badań marketingowych	132
Rysunek 2.6. Przykład karty wyników dla sklepu internetowego	135
Rysunek 4.1. Macierz MA sporządzona dla wszystkich grup produktów z uwzględnieniem TechWIG od 2000 roku	234
Rysunek 4.2. Macierz klasyfikacji klientów B. Shapiro dla firmy ABC	241
Rysunek 4.3. Możliwe strategie rozwoju firmy ABC	243
Rysunek 4.4. Cykle życia produktów w latach 1995–2003 (w mln)	261
Rysunek 4.5. Obroty w handlu zagranicznym	268
Rysunek 4.6. Strategia Ansoffa	274
Rysunek 4.7. Mapa celów opracowana na lata 2008–2012 – Marketing Balance Scorecard	276
Rysunek 5.1. Treść dashboardu marketingowego	288
Rysunek 5.2. Kontinuum od taktycznego do strategicznego ujęcia	293
Rysunek 5.3. Ramy adaptowania i sukcesu kokpitów menedżerskich	296
Rysunek 5.4. Przykład dashboardu firmy X	299
Rysunek 5.5. Logowanie oraz zarządzanie uprawnieniami w procesie zwiększania efektywności wykorzystania środków pracy	302
Rysunek 5.6. Przykładowy dashboard strategiczny dla firmy ABC	303
Rysunek 5.7. Dashboard obejmujący analizę wielkości ekonomicznych w porównaniu do głównego konkurenta oraz strukturę geograficzną stałych klientów i dystrybutorów firmy ABC	304
Rysunek 5.8. Dashboard o charakterze analitycznym ujmujący dane dotyczące działu finansowego i działu marketingu	306

Rysunek 5.9. Uzupełniający dashboard aktualnych danych – wykresy z lat 2012–2017	307
Rysunek 5.10. Analiza ankiet zadowolenia klienta	318
Rysunek 5.11. Analiza korelacji	319
Rysunek 5.12. Wyniki przedsiębiorstwa ABC dla lat 2004–2015 według rozwiązań programowych firmy Roambi	322
Rysunek 5.13. Wynik finansowy i opinie klientów firmy ABC w latach 2004–2015	323
Rysunek 5.14. Dashboard dotyczący wyników finansowych firmy XYZ z lat 2006–2016	325

Spis tabel

Tabela 1.1. Ewolucja myślenia o strategii organizacji	15
Tabela 1.2. Paradygmaty i szkoły myślenia strategicznego według J.Ch. Mathé	16
Tabela 1.3. Rozwój systemów strategii	22
Tabela 1.4. Porównanie marketingu 1.0, 2.0 i 3.0	27
Tabela 1.5. Trzy sposoby podejścia do budowy strategii	31
Tabela 1.6. Ewolucja koncepcji marketingowych i roli marketingu	42
Tabela 2.1. Mierniki kreacji wartości przedsiębiorstwa	70
Tabela 2.2. Finansowe i niefinansowe kryteria wyboru	71
Tabela 2.3. Kryteria efektywności marketingu	72
Tabela 2.4. Zestawienie artykułów opublikowanych na łamach „Journal of Business Research”, analizujących interfejs marketingowo-finansowy	108
Tabela 2.5. Macierze i ich pochodne	137
Tabela 3.1. Wyniki badań oparte na zintegrowanych analizach portfelowych w latach 2000–2003 – ujęcie klasyczne	162
Tabela 3.2. Wyniki badań oparte na zintegrowanych analizach portfelowych w latach 2000–2003 – ujęcie klasyczne	183
Tabela 3.3. Zbiorcze ujęcie strategii w poszczególnych macierzach	187
Tabela 3.4. Wskaźniki	191
Tabela 3.5. Zbiorcze ujęcie rodzajów strategii oraz wskaźników i wielkości ekonomicznych	216
Tabela 3.6. Porównanie wskaźników	219
Tabela 4.1. Zestawienie wyników macierzy dla firmy ABC	229
Tabela 4.2. Zbiorcze ujęcie strategii w poszczególnych macierzach dla dziesięciu grup produktowych	235
Tabela 4.3. Wskaźniki dominujące w badaniach początkowych	236
Tabela 4.4. Marketingowa zbilansowana karta wyników	249
Tabela 4.5. Zestawienie współczesnych strategii i wskaźników marketingowych i finansowych	253
Tabela 4.6. Porównanie wskaźników	254
Tabela 4.7. Zestawienie wyników macierzy dla firmy XYZ	257
Tabela 4.8. Wartość sprzedaży w firmie XYZ	261
Tabela 4.9. Zbiorcze ujęcie strategii w poszczególnych macierzach	262
Tabela 4.10. Wskaźniki dla czterech grup produktowych	264
Tabela 4.11. Globalny popyt na narzędzia mechaniczne	268
Tabela 4.12. Zestawienie współczesnych strategii oraz wskaźników marketingowych i finansowych firmy XYZ	279
Tabela 5.1. Przykładowa lista systemów w modelu usługowym dla małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce i na świecie	300
Tabela 5.2. Porównanie wybranych kokpitów menedżerskich	301
Tabela 5.3. Przychody ze sprzedaży firmy ABC w latach 2007–2016	308

Tabela 5.4. Koszty sprzedaży firmy ABC w latach 2007–2016	308
Tabela 5.5. Porównanie przychodów i kosztów sprzedaży firmy ABC w latach 2007–2016 (w zł)	309
Tabela 5.6. Zysk firmy ABC w latach 2007–2016 (w zł)	309
Tabela 5.7. <i>ROI</i> w firmie ABC w latach 2007–2016	310
Tabela 5.8. <i>ROE</i> w firmie ABC w latach 2007–2016	310
Tabela 5.9. Tabela 5.9. Porównanie <i>ROI</i> i <i>ROE</i> w firmie ABC w latach 2007–2016	311
Tabela 5.10. Tabela 5.10. Zyskowność przychodów firmy ABC w latach 2007–2016	311
Tabela 5.11. Zestawienie przychodów firmy ABC w latach 2007–2016	312
Tabela 5.12. Wyniki badań zadowolenia klienta firmy ABC	315
Tabela 5.13. Liczba zamówień firmy ABC	317
Tabela 5.14. Liczba odbiorców firmy ABC	317
Tabela 5.15. Liczba klientów firmy ABC utrzymanych z roku poprzedniego	317
Tabela 5.16. Wskaźniki korelacji i ich analiza	320
Tabela 5.17. Wybrane wskaźniki istotne statystycznie	321
Tabela 5.18. Zysk netto firmy XYZ w latach 2006–2016	326
Tabela 5.19. Porównanie zysku netto firmy XYZ i branży w latach 2006–2016	327
Tabela 5.20. Płynność finansowa firmy XYZ w latach 2005–2016	329
Tabela 5.21. <i>ROE</i> w firmie XYZ i branży w latach 2006–2016 (w %)	330
Tabela 5.22. <i>ROE</i> i wielkości średnie dla firmy XYZ i branży (w %)	330
Tabela 5.23. Porównanie rentowności kapitału firmy XYZ z uwzględnieniem inflacji (w %)	331
Tabela 5.24. <i>ROI</i> w firmie XYZ i branży w latach 2006–2016 (w %)	332
Tabela 5.25. Porównanie <i>ROI</i> między firmą XYZ a branżą (w %)	332

Niniejsza monografia odkrywa interfejs marketingowo-finansowy. Po raz pierwszy dokonano w niej przeglądu tej problematyki, zarówno w literaturze anglojęzycznej, jak i polskiej. Publikacja zawiera ewolucyjne ujęcie oraz przegląd kierunków i zakresu badań. Przeprowadzono w niej próbę oceny wpływu interfejsu MFTI w zintegrowanych analizach strategicznych na utrzymywanie pozycji przedsiębiorstw na rynku (ich rozwoju i wzrostu). Natomiast we współczesnych analitykach marketingowych, czyli w dashboardach, integrujących planowanie, monitorowanie i analizę strategii przedsiębiorstwa ujęto także interfejs MFTI w całościowym zintegrowanym zarządzaniu strategicznym, co pozwala na uzyskanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku.

Współczesne przedsiębiorstwa dążą do lepszych rozwiązań strategicznych, a dashboardy menedżerskie i analityczne dają możliwość realizacji synergii strategii. W pracy przedstawiono eksperymentalną budowę dashboardu w praktycznych studiach przypadków kilku firm.

Praca ma walory metodyczne, poznawcze i aplikacyjne. Jej charakter jest w przeważającej części empiryczny, ale również może być wykorzystywana przez praktyków. Przedstawione w rozprawie tendencje w rozwoju teorii i praktyki w zakresie interfejsu mogą być wykorzystane przy planowaniu i prowadzeniu badań naukowych w dziedzinie analityki marketingowej. Może być ona przeznaczona także dla grona odbiorców zaangażowanych w badania i procesy dydaktyczne na studiach z zakresu ekonomii i zarządzania.

Z recenzji:

„Prezentacja narzędzi analitycznych służących badaniu problemów marketingowych i finansowych stanowi oryginalne ujęcie. Faktyczna analiza strategiczna jest ważnym wyzwaniem dla kształtowania współczesnego rozwoju, w tym dla zarządzania strategicznego. Spojrzenie na przedsiębiorstwo jako na portfel produktów uważam za ważny punkt wyjścia dla kształtowania działań marketingowych, ale i dla innych procesów biznesowych [...] Rozważania na temat zależności marketingu i finansów w polskiej nauce uważam za wartościowe i oryginalne, zwłaszcza w kontekście silnej tradycji rozdzielania tych nauk. Choć mało jest badań w tym stylu, to tym bardziej wydają się one obiecujące. Argumentację na temat potrzeby integracji ujęć badawczych oraz przegląd dokonań naukowych z tego obszaru uważam za ważny wkład Autorki do nauki [...] Interesująca także w pracy jest oryginalna próba zaprojektowania kokpitu dla wcześniej opisywanych przedsiębiorstw. Jest to zamierzenie wartościowe o znacznych walorach aplikacyjnych.”

prof. zw. dr hab. Andrzej Kaleta

SIZ

wydawnictwo

www.wydawnictwo-siz.pl



ISBN 798-83-65766-58-8



9 788365 766588