

Günther Ringle

# Decyzje marketingowe

W dniach 18-22 czerwca br. przeprowadzone zostało seminarium dla menedżerów na temat: „Jak lepiej sprzedawać produkty naszego przedsiębiorstwa – doświadczenia i rady praktyczne znanych zachodniemieckich konsultantów”. Seminarium zostało zorganizowane wspólnie przez Ministerstwo Przemysłu, Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.v. (RFN) i Zarząd Główny TNOiK. Jeden ze specjalistów, doc. dr hab. Günther Ringle przedstawił opracowanie na temat marketingu, z którego wybraliśmy rozdział omawiający decyzje marketingowe. Oto jego treść. Redakcja

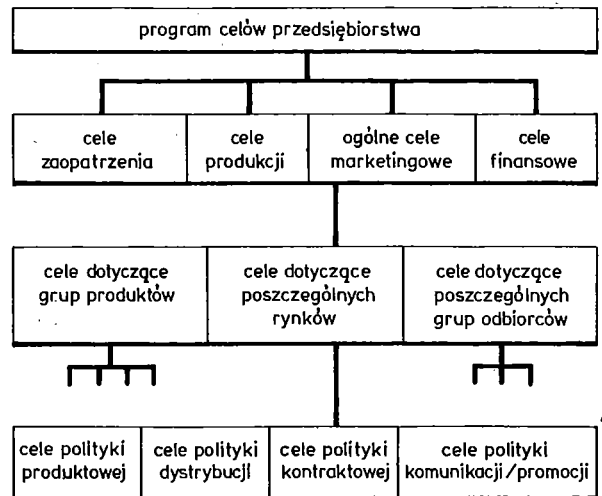
Decyzje marketingowe muszą być najczęściej podejmowane przy niekompletnych informacjach, w warunkach istnienia luki informacyjnej. Do tego wiele informacji dotyczy procesów złożonych, dynamicznych, nieciągłych, wzajemnie na siebie wpływających. Problem wyboru przy decyzjach marketingowych obejmuje dwa składniki: a) Decyzje muszą uwzględniać sytuacje zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa, a więc uwzględniać działania podejmowane w innych

cele główne

cele różnych obszarów funkcjonowania

marketingowe cele pośredniczące dla obszarów polityki marketingowej

marketingowe cele podstawowe ze względu na instrumenty marketingu - mix



Rys.1. Ustalenie relacji między celami, stworzenie systemu celów zorientowanych rynkowo

piónach organizacyjnych (finanse, inwestycje, produkcja). Polityka marketingowa wymaga zatem ścisłej koordynacji z decyzjami podejmowanymi w innych pionach organizacyjnych przedsiębiorstwa i musi być zintegrowana w planie jego strategicznego rozwoju. b) Decyzje muszą być mocno związane z rynkiem, na

którym przedsiębiorstwo działa lub zamierza podjąć działanie. Właśnie ścisłe odniesienia rynkowe nadają decyzjom marketingowym wysoki stopień złożoności.

Uwzględniając te dwa warunki, jeden z czołowych specjalistów RFN w dziedzinie marketingu, prof. Dichtl sformułował

## KOORDYNACJA SYSTEMU...

się prawdziwy chaos. Sprawozdania traktowane są jako cel sam w sobie, sporządzane są zbyt późno i za rzadko, mają nieodpowiednią formę albo zawierają nieodpowiednie zestawienia, a często także „upiększające rezultaty”. Sprawozdania spełniają ważną rolę; służą nie tylko przedstawieniu wyników, lecz także skierowaniu uwagi na występujące odchylenia oraz dostarczeniu podstaw przy rozwiązywaniu problemów. Dlatego też ważne staje się ukształtowanie systemu sprawozdawczości orientującego się na użytkowników i uwzględniającego zakres i częstotliwość sprawozdań dla poszczególnych szczebli zarządzania, stopień konsolidacji informacji oraz formę sprawozdań i sposób przedstawiania danych.

### Kontrola informacji

Kontrola informacji odnosi się do wszystkich faz procesów informacyjnych i obejmuje określenie wartości (korzyści) informacji oraz kosztów jej pozyskania. Kontrola informacji ze względu na niematerialny sposób jej pozyskania jest trudna. W kosztach pozyskania informacji – obok kosztów personalnych i rzeczowych – muszą być uwzględnione również koszty pozyskania informacji własnych lub z zewnątrz. Informacje jednak się nie zużywają,

z jednej informacji może powstać wiele innych, każda informacja może być też wielokrotnie używana (11).

Podobne trudności powstają przy ocenie wartości danej informacji. Ocena (jako że wartość informacji wyraża się w zwiększeniu trafności decyzji) musi być dokonywana pod kątem decyzji, której informacja ta ma służyć. Ocena ta zakłada jednocześnie, że dana informacja jest znana. Jeśli jednak jest ona znana – nie pojawia się problem jej pozyskania (12). W praktyce, ze względu na te trudności, dąży się do minimalizacji kosztów pozyskania informacji.

System zasilania w informacje planowania i kontroli podlega z reguły controllerowi. Tym samym controller kształtuje i nadzoruje fazy procesów informacyjnych, przy czym mottem jego działania są tak zwane Uw: właściwe informacje, we właściwym czasie, właściwej formie i we właściwym miejscu. Zadania controllera polegają nie tylko na dostarczaniu informacji, lecz także na ciągłym dopasowywaniu i wiązaniu uzyskiwanych informacji z sytuacją przedsiębiorstwa, jak również (13) na wyborze i wzajemnym uzgadnianiu instrumentów dla procesów informacyjnych. Do zadań controllera należy także przeprowadzanie rachunku ekonomiczności nowych technik informacyjno-

komunikacyjnych oraz kształtowanie sprawnego systemu sprawozdawczości.

Jacek Golliszewski

1. Por. G.HETTICH: *Struktur, Funktion und Effizienz betrieblicher Informationssysteme*, Tübingen 1981, s.13

2. Por. M.E.PORTER, V.E.MILLAR: *Wettbewerbsvorteile durch Information w*: Harvard Manager Nr 1/1986 s. 31

3. Por. P.HORVATH: *Controlling*, München 1990 s. 639-640

4. Por. podobnie P.HORVATH: *Controlling*, München 1990 s. 365 i nast.

5. Por. P.HAUKE: *Informationsverarbeitungsprozesse und Informationsbewertung*, München 1984, s. 10

6. Por. P.BROMMAN: *Strategisches Informationsmanagement*, Landberg am Lech

7. Por. J.F.ROCKART: *Die Schefs Platinieren ihre Daten selbst w*: Harvard Manager Nr3, 1981 s.87 i nast.

8. Por. P.HORVATH: *Controlling*, München 1990, s. 389 i nast.

9. Por. M.E.PORTER: *Wettbewerbsstrategie*, Frankfurt 1984 M.E.PORTER: *Wettbewerbsstrategie*, Frankfurt 1986

10. Por. M.WELGE: *Controlling*, Stuttgart 1988, s. 391-392

11. Por. P. HAUKE: *Informationsverarbeitungsprozesse und Informationsbewertung*, München 1984, s. 128

12. Por. J.BERTHEL: *Betriebliche Informationssysteme*, Stuttgart 1975, str.54

13. Por. P.HORVATH: *Controlling*, München 1990. s. 397.

listę wymagań dotyczących decyzji marketingowych. Oto one: 1) Przede wszystkim muszą one być właściwe, aby pojedynczo lub w pewnych zbiorach i w zestawieniu z innymi decyzjami wpłynąć na akwizycyjny potencjał przedsiębiorstwa.

2) Ponadto, ze względu na ich wagę dla egzystencji i rozwoju przedsiębiorstwa, powinny one być podejmowane na wyższych szczeblach zarządzania z uwzględnieniem zjawisk i powiązań mających znaczenie dla całego przedsiębiorstwa.

3) Powinny one też zawsze zawierać określone standardy, normy, jako kierunkowe zalecenia do decyzji wykonawczych. 4) Decyzje marketingowe muszą być podejmowane w sposób świadomy, to znaczy na podstawie systematycznego a nie losowego określania problemów i po opracowaniu wariantów decyzyjnych i uwzględnieniu konsekwencji wyboru jednego z tych wariantów.

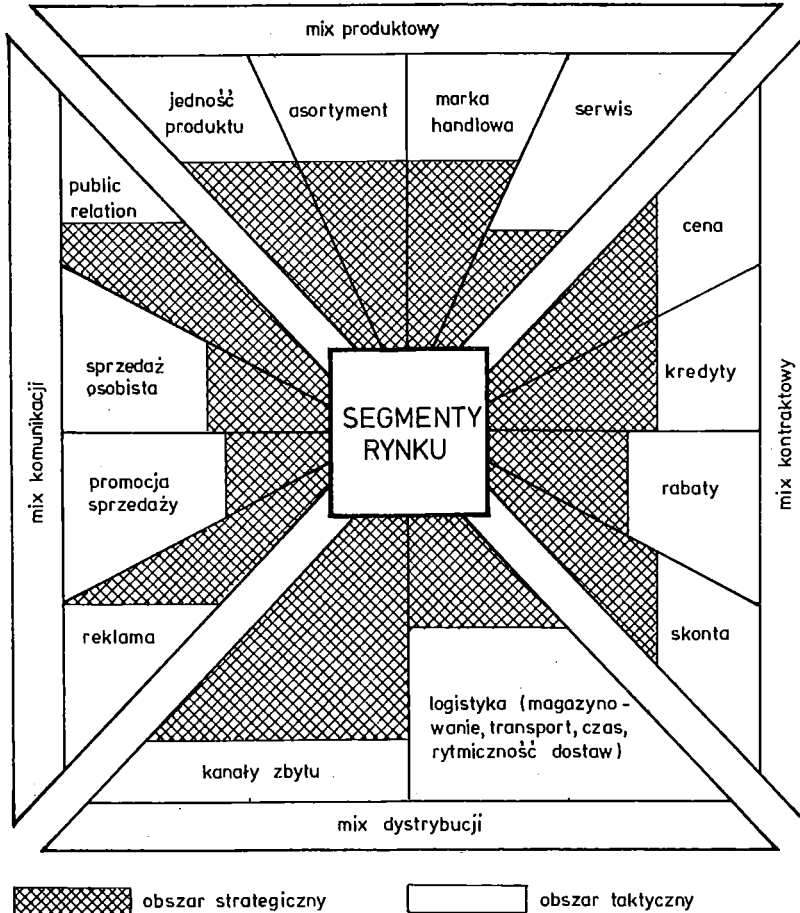
**Elementy struktury decyzji marketingowych**

**a) Sytuacja marketingowa**

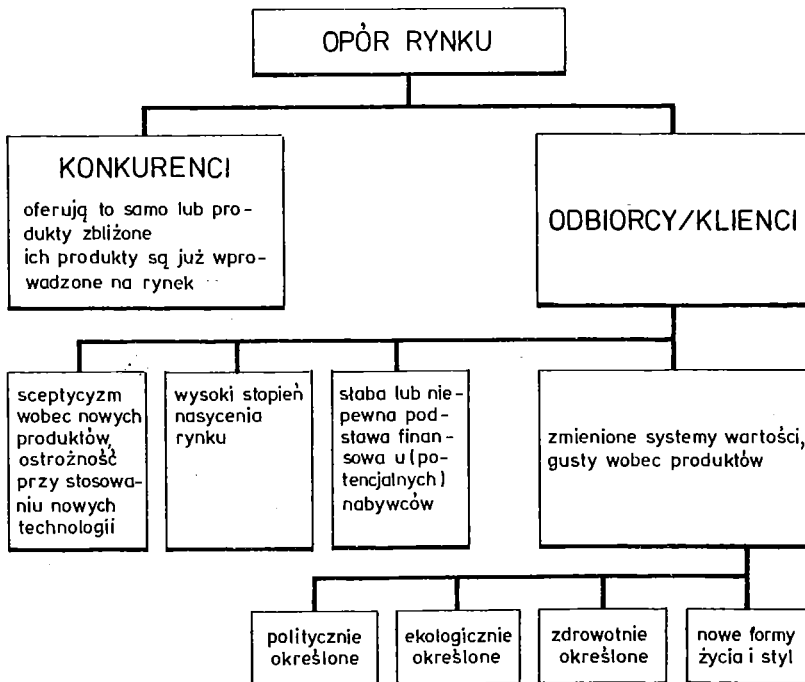
Pod pojęciem „sytuacji marketingowej” rozumiana jest liczba zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu wywierających wpływ na zachowania rynkowe odbiorców. Rozpoznanie sytuacji marketingowej ma decydujące znaczenie dla sprecyzowania celów marketingowych oraz zastosowania instrumentów marketingowych.

Tab. 1

Składniki analizy sytuacji	Punkty odniesienia	Ważne czynniki wpływu
1	2	3
	Rynek całkowity (w odniesieniu do klasy produktów)	Rozwój Wzrost Elastyczność
Rynek	Rynek branży (w odniesieniu do grupy produktów)	Stan badań i rozwoju Stopień nasylenia rynku Podział rynku
	Rynek częściowy (związany z konkretnym produktem)	Struktura potrzeb Stopień substytucji Siła produktu na rynku
Producent		Pozycja rynkowa Orientacja produktowa Zdolności rynkowe, produkcyjne
Uczestnik rynku	Konkurenci	Rywalizacja, jej poziom Stopień różnicowania Siła i pozycja konkurentów
	Kanały dystrybucji (handlu)	Efektywność Struktura asortymentowa Pokrycie rynku, udział w rynku
	Pomocnik w zbycie / sprzedaży	Efektywność, zakres sprzedaży działań
Konsument / odbiorca		Chęć zdobycia towaru/ usługi Chłonność rynku Siła nabywca Zachowania i postawy rynkowe



Rys. 2. Składniki Marketingu - Mix



Rys. 3.



Mirosław Długosz  
Elżbieta Naumienko

## ISAGA/NASAGA'90

# Simulation and Gaming for the 21st Century

International Simulation and Gaming Association (ISAGA) jest międzynarodowym stowarzyszeniem skupiającym specjalistów z całego świata zajmujących się wykorzystaniem symulacji i gier decyzyjnych w najszerzej pojętym obszarze nauk społecznych. Większość z nich to naukowcy, ale coraz częściej na imprezach organizowanych przez Stowarzyszenie pojawiają się praktycy. Zresztą granice między naukowcami i praktykami są coraz bardziej umowne. Dotyczy to zwłaszcza problematyki organizacji i zarządzania – w ostatnich latach dominującego nurtu w pracach tej organizacji. Po metody symulacyjne sięgają coraz częściej konsultanci organizacyjni, próbując łączyć elementy warsztatu naukowca z podejmowaniem działań praktycznych w konkretnych organizacjach.

Konferencje doradcze organizowane przez Stowarzyszenie odbywały się w wielu krajach. Tym razem organizację spotkania powierzono University of New Hampshire w USA. Tegoroczna XXI konferencja odbywała się w dwadzieścia lat po inauguracji cyklicznych spotkań. Stało się to dla organizatorów powodem nadania jej szczególnej rangi. Wyrazem tej rangi było połączenie obrad ISAGA z doroczną XXV Konferencją North American Simulation and Gaming Association (NASAGA). Ta ostatnia organizacja skupia specjalistów zajmujących się grami de-

cyzyjnymi i symulacją z USA, Kanady i częściowo Meksyku.

Zbieżność dwóch jubileuszy spowodowała niezwykle staranne przygotowanie całej imprezy. Organizatorzy przekształcili ją w Światowy Kongres odbywający się pod hasłem „SIMULATION AND GAMING FOR THE 21st CENTURY”. W świetnie wyposażonym centrum konferencyjnym New England Center w niewielkim, leżącym na północ od Bostonu miasteczku akademickim Durham spotkali się – jak określały to amerykańska prasa i telewizja – „światowi liderzy w dziedzinie gier i symulacji, aby przedstawić nowe trendy w projektowaniu i wykorzystaniu tych narzędzi”.

Kongres rozpoczął się od trwającej dwa dni imprezy towarzyszącej, jaką było spotkanie grupy „SCOPE 2000” (Supporting Communication and Organization for Policy Exercise 2000). Miało ono charakter warsztatów odbywających się pod hasłem „Playing with Complexity and Chaos”.

W dniach od 18 do 22 lipca odbyły się obrady właściwego Kongresu. Według informacji, jakie przekazali nam organizatorzy, (a także według doniesień amerykańskiej prasy) wzięło w nich udział prawie dwustu uczestników z 27 krajów. Po raz pierwszy od 1972 roku reprezentowani byli uczestnicy ze wszystkich kontynentów.

Po uroczystych wystąpieniach oficjeli obu organizacji rozpoczęła się sesja plenarna. Organizatorzy zakwalifikowali do niej cztery referaty, ukazujące różnorodne możliwości zastosowania symulacji i gier decyzyjnych. Jako pierwszy zabrał głos Moorhead Kennedy. Tytuł jego odczytu mówi prawie wszystko: „Hostage Crisis: How a Former Diplomat's Experience Led Him into Simulations and Gaming”. Autor wystąpienia, pracujący jako amerykański dyplomata w Iranie, został zatrzymany w trakcie pamiętnego ataku na amerykańską ambasadę w Teheranie, a następnie przez długi okres był przetrzymywany jako zakładnik. Te trudne chwile spowodowały jego zainteresowanie możliwościami wykorzystania metod symulacyjnych do przygotowywania i treningu ludzi, którzy mogą znaleźć się w trudnych, zagrażających ich życiu sytuacjach. Prezentacja nie ograniczała się jednak tylko do rozważań teoretycznych. Dzięki specjalnym projektom video mogliśmy (na dużym kinowym ekranie) obejrzeć film przedstawiający przebieg symulacji kryzysu irańskiego. Było to niezwykle ciekawe wystąpienie, nie tylko ze względu na powiązania rodzinne autora, czy fakt, że w zaprojektowanej przez niego symulacji występował były prezydent USA. W kilka dni później prezentacja ta nabrała zresztą zupełnie nowego znaczenia. Czyżby organizatorzy Kongresu przewidzieli kryzys w Zatoce Perskiej?

## DECYZJE MARKETINGOWE



Składniki analizy sytuacji	Punkty odniesienia		Ważne czynniki wpływu
	1	2	
Instrumenty	Mix produktowy		Polityka produktowa Pozycja produktów Elastyczność podaży
	Mix komunikacji		Stopień znajomości produktów Przedsiębiorstwa na rynku Środki promocji i ich dobór Strategia reklamy
	Mix warunków, tzw. mix kontraktowy		Poziom cen Polityka cen Rabaty, upusty i struktura rabatów

Składniki analizy sytuacji	Punkty odniesienia		Ważne czynniki wpływu
	1	2	
	Mix dystrybucji		Nasylenie siecią handlową Zdolności dostaw Korzyści z dostaw
	Czynniki naturalne, środowisko		Klimat Infrastruktura
Otoczenie	Gospodarka		Wielkości ekonomiczne Koniunktura gospodarcza Dochód narodowy, wzrost gospodarczy – jego poziom i dynamika
	Spoleczeństwo		Normy społeczne Przyzwyczajenia Życiowe Zachowania

Składniki analizy sytuacji	Punkty odniesienia		Ważne czynniki wpływu
	1	2	
		Technologia	Nauka Postęp techniczny
		Prawo i polityka	Normy prawa Instytucje polityczne

### b) Cele marketingowe

Cele marketingowe są to normy (pożądane stany), określone dla obszaru marketingu, które powinny zostać osiągnięte w wyniku odpowiedniego doboru i zastosowania instrumentów marketingowych. Efektywne planowanie celów zawiera dwie grupy problemów.

1) Określenie zakresu celu, jego wymiaru  
Powinna tutaj zostać udzielona odpowiedź na pytania:

Bohaterami drugiego wystąpienia w sesji plenarnej nie byli ludzie, lecz komputery. Profesor J.Kondo (Prezydent japońskiego odpowiednika PAN, a także Prezydent Japońskiego Stowarzyszenia Gier i Symulacji) w wykładzie pod tytułem „Simulation and Policy of Complex Systems” przedstawił możliwości, jakie daje środowisku ludzi zajmujących się symulacją, rozwój sprzętu informatycznego. Trudno o bardziej kompetentnych specjalistów z tego zakresu niż przedstawiciele Japonii. Nie omawiając, ze względu na charakter i objętość tego tekstu szerzej szczegółów wykładu – możemy go krótko podsumować stwierdzając, że możliwości techniczne, jakie zostały zaprezentowane przez profesora Kondo, zrobiły wielkie wrażenie nie tylko na nas (jesteśmy tak odlegli od tych możliwości, iż traktowaliśmy je raczej jako ciekawostkę), ale także na przedstawicielach głównych ośrodków amerykańskich, zajmujących się technologiami komputerowymi.

Mieliśmy niewątpliwie zaszczyt zaprezentowania w czasie sesji plenarnej także naszych osiągnięć. W referacie „Gaming/Simulation and Challenges of Eastern Europe” przedstawiliśmy własne doświadczenia i przemyślenia związane z wykorzystaniem gier decyzyjnych i symulacji we wspieraniu społecznych i gospodarczych przemian w Europie Wschodniej i Środkowej. Ilustracją naszego wystąpienia był film pokazujący rozgrywanie gry na temat przekształceń własnościowych podczas spotkań konsultacyjnych organizowanych przez Nadzwyczajną Komisję Sejmową i Konfederację Pracodawców Polskich (z udziałem przedstawicieli Biura Pełnomocnika Rządu ds. Przekształceń Własnościowych) w trakcie prac nad projektem pakietu ustaw prywatyzacyjnych (1).

Czwartym, ostatnim na sesji plenarnej, było wystąpienie Dennisa L.Meadows'a. Jego referat (nawiązujący w tytule

do nazwy całego Kongresu – „Simulation and Gaming for the 21st Century”) w sposób ogólny, ale niezwykle sugestywny pokazywał rolę jaką powinny spełniać symulacja/gry decyzyjne na przełomie XXI i XXI wieku. Prof. Meadows obiecał przygotować dla „Przeglądu Organizacji” tekst, w którym przedstawi istotne treści swego referatu, toteż mamy nadzieję, że będziemy je mogli szerzej przedstawić naszym Czytelnikom. Wystąpienie profesora Meadows'a miało w pewnym sensie także charakter programowy, gdyż został on właśnie wybrany nowym Prezydentem International Simulation and Gaming Association.

Po zakończeniu sesji plenarnej odbywały się równolegle obrady w kilku zespołach tematycznych, prezentowano programy symulacyjne i rozgrywano niezwykle różnicowane w formie i treści gry decyzyjne. Zorganizowano także targi, na których można było nabyć najnowsze książki i czasopisma fachowe. Organizatorzy stworzyli świetne warunki nie tylko do pracy. Zadbali także o możliwość prowadzenia mniej formalnych dyskusji, odbywania spotkań i nawiązywania kontaktów w czasie imprez towarzyszących.

W trakcie Kongresu odbyły się także dwa spotkania Rady Dyrektorów ISAGA – kilkuosobowego organu kierującego pracami Stowarzyszenia. Potwierdzono, że następna konferencja tej organizacji odbędzie się na początku lipca 1991 roku w Kyoto w Japonii, a konferencja w 1992 roku jest wstępnie planowana w Brazylii. Decyzje te mają co najmniej dwie konsekwencje.

Jedną z nich była obecność japońskiej ekipy technicznej, która (niezależnie od telewizji amerykańskiej) filmowała i fotografowała bez chwili wytchnienia. Przygotowana dokumentacja ma pozwolić na perfekcyjne przygotowanie następnego spotkania.

Drugi skutek decyzji, o których tu mowa, jest już znacznie mniej przyjem-

ny. W Durham byliśmy jedynymi reprezentantami Polski. Z tego co wiemy, wysokie koszty podróży i pobytu na konferencji stały się barierą niezwykle trudną do pokonania dla wielu, tradycyjnie biorących udział w imprezach ISAGA przedstawicieli polskich środowisk, zajmujących się grami i symulacją funkcjonowania systemów gospodarczych. Zorganizowanie następnych spotkań w Japonii i Brazylii jeszcze bardziej utrudni nasze kontakty ze środowiskiem naukowców z innych krajów.

Rada Dyrektorów ISAGA oceniła także niezwykle pozytywnie inicjatywę redakcji „Przeglądu Organizacji” związaną z uruchomieniem stałej rubryki na temat możliwości wykorzystania gier decyzyjnych. Według zabierających głos w dyskusji członków Rady, „Przegląd” jest w tej chwili jedynym na świecie czasopismem skierowanym do szerszego (niż tylko specjaliści od gier i symulacji) kręgu czytelników, regularnie zamieszczającym tego typu publikacje. Obiecano nawet odnotowanie tego faktu w czasopiśmie fachowych (z obszaru nauk społecznych) wydawanych przez renomowaną oficynę, jaką jest Sage Publishers. Warto dodać, że po zamieszczonych już wywiadach (m.in. D.L.Meadows, J.H.Klabbers, R.D.Duke) i artykułach planujemy następne. Udało nam się zdobyć specjalnie dla „Przeglądu” wypowiedzi między innymi takich znakomitości, jak Cathy Greenblatt, David Crookall, Myron Uretsky, Hiroharu Seki, czy Elizabeth M.Christopher. Będziemy je sukcesywnie publikować przybliżając także tą drogą problemy i treści dyskutowane w trakcie trwania Kongresu.

Mirosław Długosz, Elżbieta Naumienko

1. Wstępną wersję tej gry zamieściliśmy w PO 7/90. Film ten, jak również wyniki i wnioski z prowadzonych symulacji, mieliśmy okazję zaprezentować wcześniej grupie posłów i senatorów w końcowej fazie dyskusji nad projektami.

## DECYZJE MARKETINGOWE

– do czego dąży się na rynku? (lepsza penetracja rynku, zdobycie nowych rynków lub ich segmentów, osiągnięcie określonego poziomu sprzedaży, obrotu, udziału w rynku);

– w jakim okresie cele te powinny zostać zrealizowane? (ważne jest możliwie precyzyjne określenie terminu);

– na ile cele powinny być wymierne i w jaki sposób będzie mierzony efekt działań?

2) Ustalenie relacji między celami, stworzenie systemu celów zorientowanych rynkowo

W każdym z wyróżnionych obszarów należy wskazać na główne cele marketingowe, dotyczące obszarów funkcjonalnych, grup produktów, rynków, odbiorców, zastosowanych instrumentów. Spełniają one nie tylko rolę kryteriów wyboru, ale także ważne funkcje kontrol-

ne (sprawdzenie poziomu ich osiągnięcia).

Skuteczne i efektywne wpływanie na rynki zbytu, a zwłaszcza tworzenie preferencji dla przedsiębiorstwa wymagają zastosowania odpowiednich strategii marketingowych. Ich istotnym elementem są zróżnicowane instrumenty marketingowe, które najczęściej występują w postaci zbioru zlożonego z czterech elementów i nazywanego marketingiem mix.

Prawidłowo dobrane i zastosowane instrumenty marketingowe pozwalają odpowiedzieć na cztery kluczowe zagadnienia:

1) Jakie produkty/usługi powinny zostać zaoferowane na rynku? (mix produktowy)

2) Na jakich warunkach i przy jakich cenach powinny one zostać zaoferowane odbiorcom? (mix kontraktowy)

3) Jakie specyficzne sposoby wpływa-

nia na rynek, promowania sprzedaży powinny zostać zastosowane? (mix komunikacji, promocji)

4) Do kogo i przez jakie kanały dystrybucji powinny docierać produkty przedsiębiorstwa? (mix dystrybucji)

Składniki marketingu-mix przedstawiono schematycznie na rysunku 2.

Ważnym zadaniem strategii marketingowej przedsiębiorstwa jest pokonanie oporu rynku. Ma on najczęściej swe źródło w działaniach konkurentów oraz odbiorców/klientów. Ilustruje to rysunek 3.

Günter Ringle

tlum. mgr J.Dworzecka,

oprac. nauk dr Z. Dworzecki

– Katedra Zarządzania w Gospodarce  
SGPiS