

Zbigniew Dworzecki

# Czy można uczyć się z niepowodzeń produktowo-rynkowych?

Dr Z. Dworzecki - Katedra Zarządzania w Gospodarce, SGH, Warszawa

W literaturze strategicznej jest wiele przykładów strategii produktowo-rynkowej, które doprowadziły przedsiębiorstwa do sukcesu. Przykładem tego mogą być wydane niedawno w Polsce autobiograficzne książki szefa Chryslera L. Iacooki czy szefa Sony A. Mority oraz praca Petersa/Watermana omawiająca badania prowadzone przez Krüngera i RKW w RFN.

We wszystkich tych opracowaniach zwraca się uwagę na konieczność kreowania wartości i norm rynkowego zachowania, znaczenie ludzi, strategii, struktury zarządzania, elastyczność i wielowariantowość oraz bogactwo instrumentów i form oddziaływania, aby zarządzanie było efektywne.

Znacznie mniej natomiast uwagi poświęca się niepowodzeniom produktowo-rynkowym, choć - jak wskazuje praktyka - nie są one tak rzadkim zjawiskiem. W badaniach prowadzonych w drugiej połowie lat osiemdziesiątych w RFN szacuje się je na 35-50% przy produktach inwestycyjnych, a w produktach konsumpcyjnych nawet na 75-80%.

Amerykanie używają nawet specjalnego pojęcia dla przedsiębiorstw, które stosunkowo często wypuszczają na rynek produkty bez powodzenia, określając je mianem "flop mill". Jeżeli przedsiębiorstwo znajdzie się w tej kategorii, oznacza że maleją jego szanse na rozwój i przeżycie. Nie tylko bowiem cierpi na tym prestiż firmy, jej społeczny odbiór, ale także raptownie spada jej pozycja rynkowa, poziom zaufania, rośnie sceptycyzm sieci handlu,

dostawców, odbiorców, narastają kłopoty z otrzymaniem kredytów, maleje gotowość do współpracy i kooperacji. Nie można więc się dziwić, że firmy starają się raczej przemilczeć swe niepowodzenia rynkowe lub czynią gorączkowe starania, aby o nich szybko zapomnieć.

**Niepowodzenia są udziałem wszystkich firm, są one nieodłączną cechą działania przedsiębiorczego, ponoszenia ryzyka.** Niektórym przedsiębiorstwom łatwiej jest ukryć porażkę niż innym, zależy to od profilu produkcyjnego firmy. W branżach, w których odbiorca bezpośrednio identyfikuje producenta, a produkt jednoznacznie kojarzy się z wytwórcą, ukrycie niepowodzenia jest znacznie trudniejsze niż w przypadku, gdy znana jest jedynie marka handlowa produktu. Łatwiej zatem może to uczynić Radomska Fabryka Papierosów w odniesieniu do papierosów "Caro" niż FSO wytwarzająca Poloneza "Caro", "Waryński" - produkujący koparki czy "Ursus" produkujący ciągniki. Nie mogą się one bowiem ukryć za marką handlową produktu, a nawet po zmianie marki spada na nie odium opinii społecznej o dotychczasowych produktach. Specjaliści od zarządzania marketingowego mówią w takim przypadku o tzw. udziale w świadomości i udziale w uczuciach danego produktu lub producenta - share of mind oraz share of heart.

Przy możliwości bezpośredniej identyfikacji producenta przez odbiorców, porażka zawsze szkodzi reputacji przedsiębiorstwa. Im bardziej niespokojny i wrażliwy jest rynek, im jest on bardziej nasycony a także im ostrzejsza rywalizacja trwa na nim między konkurentami, tym większa jest po-

datność na pogłoski i szybkie rozprzestrzenianie się informacji o porażkach. Przyczyniają się do tego nie tylko odbiorcy, ale także konkurenci.

Doświadczenia firm zachodnich wskazują, że chęć ukrycia niepowodzeń jest proporcjonalna do skali przedsiębiorstwa, jego pozycji w branży, znaczenia jakie przedsiębiorstwo przypisuje danemu segmentowi rynku, możliwości zmniejszenia ekonomicznych i społecznych skutków, możliwości i szybkości eliminacji błędów.

Porażka, podobnie jak sukces, wymyka się jednoznacznej, ostrej definicji. Próbuje się ją określać w stosunku do oczekiwań, zamierzeń planu strategicznego. Najczęściej wskaźnikami oceniającymi są:

- udział w rynku,
- rentowność,
- długość cyklu życia produktu,
- możliwość przyniesienia dochodu i zysków,
- wysokość kosztów reklamacji, obsługi gwarancyjnej i pogwarancyjnej.

Za pomocą tych wskaźników P.F. Drucker wynajduje produkty-niepowodzenia, zaliczając je do kategorii wyrobów chybionych, które - jego zdaniem - nie stanowią zazwyczaj problemu ani w trakcie diagnozy, ani przy ustalaniu środków zaradczych, albo do kategorii wyrobów zaspokajających próżność kierowników. Właśnie ta druga kategoria stwarza największe problemy w zarządzaniu.

Przykładem tej kategorii wyrobów jest produkt, który powinien odnieść sukces, cieszyć się dużym wzięciem u nabywców, ale go nie odnosi. Kierownictwo zainwestowało weń jednak tyle

Od kilku lat Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa wspólnie z Rationalisierungs Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) - organizacją o dużej renomie na rynku RFN w dziedzinie zarządzania - przy wydatnej pomocy Ministerstwa Przemysłu, próbują poprzez cykle seminariów i publikacje przybliżyć menedżerom polskim problematykę efektywnego zarządzania marketingowego. Seminaria te mają charakter praktyczny. Prezentowany z niewielkimi skrótami artykuł pochodzi z materiałów przygotowanych na jedno z tych spotkań. Tytuł - od Redakcji.

Peter Dornis, Zbigniew Dworzecki, Bernhard H. Feldhaar

# Organizacja marketingu w przedsiębiorstwie

MARKETING  
I E O W

Orientacja marketingowa przedsiębiorstwa oznacza m.in. zbudowanie odpowiedniej, formalnej struktury organizacyjnej. Struktura taka ma kilka właściwości:

- 1) jest wysoko umiejscowiona w hierarchii organizacyjnej,
- 2) integruje wszystkie funkcje marketingowe i podporządkowuje je jednemu kierownictwu,
- 3) wpaja pracownikom przedsiębiorstwa myślenie i działanie marketingowe, zgodnie z przekonaniem, że w efektywnie zarządzanym przedsiębiorstwie wszyscy pracownicy biorą udział w marketingu.

W strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw zanim pojawiły się komórki marketingowe, dominowały komórki zbytu lub sprzedaży, a wielu

działań marketingowych albo w ogóle nie podejmowano, albo były rozproszone, pojawiały się przypadkowo i na krótko. Brak było kierownika całości integrującego te funkcje i zadania cząstkowe.

Struktura organizacyjna odzwierciedlała zwykle poziom świadomości kadry kierowniczej oraz główne problemy zarządzania. Przez wiele lat dominowały więc w przedsiębiorstwach komórki i pionory produkcyjne, służby księgowo-rachunkowości, zaopatrzeniowe, które w ostatnich latach stopniowo ustąpiły miejsca komórkom sprzedaży i marketingu.

W wyniku nasycenia rynku podstawowym problemem w zarządzaniu przedsiębiorstwem staje się zwią-

zenie sprzedaży. Dlatego coraz więcej uwagi poświęca się sprzedaży i efektywniejszej organizacji komórek zbytu i/lub sprzedaży. Agresywna sprzedaż i promocja sprzedaży, wokół których skupiają się zadania komórek czy też służb zbytu, wynika z przeświadczenia, że odbiorca nie kupuje dostatecznie dużo, często, regularnie.

Forsując sprzedaż wytwarzanych (czasami od lat nie zmienianych) produktów, zakłada się, że odbiorcy chcą tych produktów, a bariery w sprzedaży znajdują się głównie po stronie informacyjnej i finansowej. Nic więc dziwnego, że aktywność służb zbytu przedsiębiorstwa przesuwają się w kierunku lepszego udostępnienia produktu i poprawy kanałów dystrybucji. Czasami tworzy się

## CZY MOŻNA UCZYĆ SIĘ...

ambicji i umiejętności, że nie chce zaakceptować porażki, starając się pomóc produktowi za wszelką cenę, przeznaczając na niego dodatkowe zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie. Wysiłki te nie przynoszą jednak oczekiwanego efektu. Zdaniem kierownictwa "produkt jest bez zarzutu, tylko... nikt go nie kupuje"! Ignorancja, zła interpretacja faktów lub opieranie się na wrażeniach a nie na faktach, "pobożne życzenia" - to częste przyczyny niepowodzeń.

Z analizy niepowodzeń rynkowych można wyciągnąć wniosek, że ich przy-

czyny tkwią w ośmiu obszarach, które najczęściej występują w pewnych związkach i współzależnościach:

- 1) planowanie marketingowe,
- 2) marketing-mix,
- 3) reakcje konkurentów, ich zachowania rynkowe,
- 4) koszty w przedsiębiorstwie,
- 5) badania i rozwój,
- 6) produkcja i zaopatrzenie,
- 7) kadra kierownicza i zachowania pracowników,
- 8) dystrybucja.

Połączenie planowania marketingowego z systemem zarządzania, wszystkimi jego "twardymi" i "miękkimi" elementami powinno przyczynić się do zmniejszenia liczby niepowodzeń produktowych, ale przede wszystkim zwrócić na ten problem uwagę, zmniejszyć jego ekonomiczne i społeczne skutki. Struktury organizacyjne odgrywają w tym procesie niepoślednią rolę.