

Halina Towarnicka

Istota strategii marketingowo-inwestycyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego

Strategia globalna i marketingowo-inwestycyjna dużego przedsiębiorstwa

Duże współczesne przedsiębiorstwa charakteryzuje permanentne inwestowanie. Przesłanki i cele inwestowania współczesnych firm są na ogół określane w procesie zarządzania (planowania) strategicznego. Strategia inwestycyjna ma liczne związki ze strategią globalną (podstawową). W literaturze przedmiotu zaznacza się powiązanie celów inwestycyjnych z wyborami strategicznymi firmy oraz różnie definiowaną strategię [1, s. 4, 5, 9, 10]. Wybory strategiczne dużych organizacji są przedstawiane jako strategię konkurencji, strategię rozwoju i strategię portfolio. Natomiast do metod realizacji rozwoju firmy zalicza się: rozwój wewnętrzny, nabytki i fuzje, wspólne przedsięwzięcia (*joint venture*) [2, s. 54–86]. Podane metody rozwoju firmy zakładają dynamiczne podejście do majątku trwałego przedsiębiorstwa. Zmiany traktuje się jako nieuchronny element funkcjonowania współczesnej firmy. Stosowany jest nawet termin – „zarządzanie zmianami”. Literatura przedstawia różne rodzaje strategii i zachowań przedsiębiorstw.

Treść pojęcia „strategia przedsiębiorstwa” zmienia się w miarę tego, jak zmienia się środowisko społeczno-gospodarcze, a w związku z tym – cele i funkcje przedsiębiorstw oraz formułowane wobec nich wymagania bądź oczekiwania.

W dalszych rozważaniach korzystać będziemy głównie z pojęcia strategii globalnej oraz strategii funkcjonalnych (częstkowych), np. marketingowej, inwestycyjnej.

Globalna strategia przedsiębiorstwa polega na wyborze dziedzin działalności gospodarczej, w których przedsiębiorstwo chce uczestniczyć oraz ustaleniu tych, którymi nie jest zainteresowane, a także pozyskiwaniu zasobów i ich alokacji między poszczególne rodzaje działalności.

Strategie funkcjonalne polegają głównie na określeniu, w jaki sposób dana funkcja (np. marketing) ma sprzyjać uzyskaniu pożądanej przewagi konkurencyjnej oraz integracji i koordynacji danej funkcji z innymi funkcjami w przedsiębiorstwie [5, s. 3].

Strategia marketingowa bywa odmiennie definiowana [szerzej 3, 5]. Przyjmujemy, że strategia marketingowa to sposób przygotowania i prowadzenia działań mających na celu poznanie przyszłej struktury popytu na produkty i usługi oraz zaspokojenie go przez kreowanie podaży, przekazywanie informacji nabywcom, dostarczanie wytwarzanych dóbr w odpowiednim miejscu i czasie, a także ich realizację w formie transakcji rynkowych. Strategia marketingowa powstaje jako wynik badań i analiz wszystkich elementów marketingu mix, wykorzystuje ona prognozy sprzedaży. Sama strategia staje się podstawą planu sprzedaży przedsiębiorstwa – skorelowanego z majątkiem przedsiębiorstwa. Proces przekształceń majątku odbywa się głównie poprzez działalność inwestycyjną.

Strategia inwestycyjna to ogół czynności – od ustalenia przesłanek i celów inwestowania, wynikających z celów strategii globalnej przedsiębiorstwa, aż po podjęcie decyzji dotyczących inwestycji odznaczających się znacznymi rozmiarami rzeczowymi i finansowymi.

Strategia globalna przedsiębiorstwa wyznacza zasadność prowadzenia polityki inwestycyjnej i w konsekwencji sformułowania i realizacji strategii inwestycyjnej. Przygotowanie skutecznej strategii inwestycyjnej wymaga znajomości i umiejętności zastosowania wiedzy interdyscyplinarnej (zarządzanie, planowanie strategiczne, marketing, rachunkowość, finanse, rachunek ekonomiczny itd.) [7].

Należy podkreślić, że zarówno strategia marketingowa, jak i inwestycyjna powinny uwzględniać badania rynku (konkurencji, popytu) i szeroko rozumianej problematyki cen. Przenikanie marketingu i inwestycji występuje w różnych fazach życia przedsiębiorstwa. W warunkach gospodarki rynkowej, z reguły każde przedsiębiorstwo formułuje i realizuje strategię globalną i różne strategie funkcjonalne (częstkowe).

W przedsiębiorstwach zorientowanych rynkowo może być realizowana [7]:

- strategia marketingowa,
- strategia inwestycyjna,
- strategia marketingowo-inwestycyjna,
- inne strategie.



Podsumowując wątek rozważań o strategii firmy, stwierdzam, że do wspólnych zagadnień, integrujących strategię marketingową, inwestycyjną oraz marketingowo-inwestycyjną zalicza się m.in.:

- badanie rynku (tj. badania konkurencji, popytu, cenowej elastyczności popytu, cen konkurencji),
- stosowanie rachunku ekonomicznego, gdzie istotne są warunki podejmowania decyzji – np. decyzje podejmowane w warunkach ryzyka, niepewności, inflacji itd.,
- potrzeba stosowania modeli symulacyjnych, uwzględniających wpływ wielu parametrów na poziom cen i efektywność firmy.

Wybory strategiczne przedsiębiorstwa

Efekty bezpośrednie i pośrednie strategii marketingowo-inwestycyjnej to m.in.:

- określona pozycja na konkurencyjnym rynku (w segmentach rynku),
- zmiany poziomu rentowności przedsiębiorstwa,
- tworzenie i odtwarzanie majątku trwałego firmy (składniki rzeczowe, wartości niematerialne i prawne, składniki finansowe), przy czym reprodukcja majątku trwałego może mieć charakter reprodukcji prostej, zawężonej, rozszerzonej,
- przekształcenia ilościowo-wartościowe i własnościowe struktury majątku trwałego.

Wybory strategiczne zależą od stanu kondycji firmy oraz przyjętych celów strategicznych. Przykładowo zalicza się do nich:

- różne rozwiązania w kanałach dystrybucji i ich wpływ na poziom cen i strategię cenową,
- podejmowanie inwestycji wspólnych z innymi podmiotami gospodarczymi (krajowymi, zagranicznymi),
- substytucja w ramach różnych czynników produkcji (łącznie z automatyzacją, robotyzacją, komputeryzacją),
- sprzedaż i nieodpłatne przekazanie części rzeczowego majątku trwałego,
- akceptowany poziom dekapitalizacji wybranych grup środków trwałych – w celu rozwoju innych grup środków trwałych,
- leasing.

Wybory strategiczne są uwarunkowane odmiennymi czynnikami i oparte bywają na rachunku ekonomicznym i kryteriach pozaekonomicznych. Ceny są trwałym elementem wyborów strategicznych. Stanowią one istotny i trudny problem w zarządzaniu strategicznym współczesnego przedsiębiorstwa [8]. Ceny są czynnikiem integrującym strategię marketingowo-inwestycyjną.

W literaturze marketingowej cena przedstawiana bywa w następujących ujęciach:

- ustalanie ceny,
- strategię (polityki) cenową,
- cenę w kanałach dystrybucji.

W teorii i praktyce uwzględnia się specyfikę cen w zależności od przedmiotu, którego dotyczą. Mamy

na uwadze ceny produktów i usług; ceny materiałów i usług („marketingowa strategia zakupu”) – [6] oraz ceny dóbr inwestycyjnych (przemysłowych) – (tzn. „marketing industrialny”).

Omawiając wybory strategiczne należy wspomnieć, iż są one dokonywane także podczas restrukturyzacji firm. Przyjmujemy, że **restrukturyzacja** to wprowadzenie na podstawie różnych przesłanek istotnej zmiany celów strategicznych, łącznie ze zmianami struktur i jakości zasobów ludzkich, kapitału, majątku, systemu zarządzania firmą itd. Restrukturyzacja jest niekiedy warunkiem koniecznym utrzymania się przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku. Dotyczy to np. przedsiębiorstw przemysłowych, w których bardzo ważną rolę odgrywają innowacje produktowe, szybkie tempo postępu technicznego i związane z tym głębokie zmiany ilościowo-jakościowe w przedsiębiorstwie. (Szerzej na temat marketingu i innowacji w: [4]). Z restrukturyzacją mogą się wiązać zmiany organizacyjno-prawne oraz przekształcenia własnościowe firmy. Tak rozumiana restrukturyzacja jest przedsięwzięciem kompleksowym, trudnym i z reguły kosztownym. Skuteczność restrukturyzacji firmy w dużej mierze zależy od postaw i wiedzy ludzi zatrudnionych w firmie (w tym kadry zarządzającej) oraz zachowań właścicieli i współwłaścicieli kapitału finansowego.

W praktyce, do realizacji restrukturyzacji firmy przydatna może się okazać strategia marketingowo-inwestycyjna.

W wyborach strategicznych na ogół uwzględnia się powstawanie efektu **synergii**. Przewidywany efekt synergii – dotyczący całokształtu firmy – zawiera idea *cash flow* – „przepływu pieniądza” w przedsiębiorstwie. *Cash flow* ujmuje różne strumienie finansowe o charakterze wpływów i wydatków, kształtujących ostateczny wynik finansowy przedsiębiorstwa. Istota *cash flow* znajduje swoje odzwierciedlenie w metodzie oceny przedsięwzięć gospodarczych (inwestycyjnych) – *NPV* (*Net Present Value*). Metoda *NPV* – zwana jest m.in. „zaktualizowaną wartością netto przedsięwzięcia”. Metoda *NPV* jest związana z pomnażaniem kapitału firmy. Efektywne stosowanie tej metody wymaga odpowiednich warunków, np. dostępu do rynków kapitału, istnienia rynku papierów wartościowych, dostępu do informacji o wynikach gospodarczych spółek (przedsiębiorstw) emitujących papiery wartościowe itd.

Literatura przedmiotu, dotycząca budżetowania kapitału (*the Capital Budgeting Decision*), rachunku ekonomicznego, itd. – ilustruje mnogość wzorów, podejść i modeli, stosowanych w warunkach rozwiniętego rynku kapitałowego. Sporo miejsca poświęca się istocie i modyfikacjom *cash flow* oraz metodom *NPV*, *IRR* (*Internal Rate of Return* – wewnętrzna stopa zwrotu).

Literatura na temat marketingu (w tym: cen) w krajach wysoko rozwiniętych jest bogata. Nie

zawsze wiedza w niej zawarta może być stosowana w gospodarkach podlegających transformacji, w których rynek kapitału i papierów wartościowych nie jest w pełni rozwinięty.

Niedobór ujęć zintegrowanych może niekorzystnie wpływać na wiedzę części kadry menedżerskiej, a tym samym na efektywne podejmowanie decyzji w okresie transformacji gospodarki. Formułowanie sądów o znajomości i stosowaniu marketingu (łącznie z cenami) w polskich przedsiębiorstwach nie jest łatwe i jednoznaczne. Wyniki badań są odmienne. Dotyczą one grup badanych przedsiębiorstw. Należałoby rozpoznać, jaki wpływ na zachowania przedsiębiorstw w obszarze marketingu (cen) mają często zmieniane rozwiązania z obszaru polityki handlowej i zakresu protekcjonizmu. Badania te najlepiej mogą przeprowadzić zespoły interdyscyplinarne, mające dostęp do wiarygodnych informacji.

Propozycja badań w przedsiębiorstwie dotyczy następujących przekrojów tematycznych:

- rodzaj strategii (wg różnych wyznaczników),
- wiedza o rynku (segmenty rynku, konkurencja, popyt) i cenach:
 - ▲ znajomość konkurencji (cen konkurentów),
 - ▲ metody ustalania cen,
 - ▲ rodzaj stosowanej strategii (polityki) cenowej,
 - ▲ metody, metodyki stosowane w analizach strategicznych (ekonomicznych, finansowych) firmy,

- ▲ wpływ rozwiązań instytucjonalnych na ceny,
- system informacyjny przedsiębiorstwa:
 - ▲ baza danych (łącznie z rachunkowością),
 - ▲ system (rodzaje) ewidencji,
 - ▲ kontroling – czy i jak jest stosowany?,
 - ▲ współpraca różnych komórek (pionów organizacyjnych).

Halina Towarnicka

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIERMAN H., SMIDT S., *The Capital Budgeting Decision. Economic Analysis of Investment Projects* (8th edition), MACMILLAN, 1993.
- [2] DOBSON P., STARKEY K., *The Strategic Management*, Blackwell Business, 1993.
- [3] FIFIELD P., *Marketing Strategy*, Butterworth Heinemann, 1992.
- [4] PENC J., *Czynniki sukcesu firmy: Marketing i innowacje*, „Handel Wewnętrzny” nr 5–6/1995.
- [5] RUTKOWSKI I., *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek” nr 9/1995.
- [6] STEMPIN Sz., *Cena w marketingowej strategii zakupu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE, PN nr 705, Wrocław 1995, s. 72–77.
- [7] TOWARNICKA H., *Marketing i inwestycje*, „Przegląd Organizacji” nr 9/1994.
- [8] WRZOSEK W., *Cena w systemie marketingu*, „Marketing i Rynek” nr 6/1995.

Autorka jest pracownikiem naukowym Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

William Westwood

Podstawy skutecznego zarządzania

Przewodnik dla praktyków

Pomóż • Sam • Sobie

Napisano wiele książek na temat teorii zarządzania, ale większość z nich albo zakłada, że czytelnik posiada już umiejętności konieczne do codziennego kierowania ludźmi i rozwiązywania problemów, albo też zupełnie ignoruje te kwestie. Ta książka to praktyczny poradnik, książka na temat – „jak to zrobić”. Zajmuje się podstawami dobrego zarządzania, takimi jak ustalanie celów, podejmowanie decyzji, cechy dobrego menedżera, motywowanie pracowników, przewyższanie oporu wobec zmian i doprowadzanie do wykonania zamierzonych celów. Są to potrzebne na codzień praktyczne umiejętności oraz działania, jakie powinien podejmować menedżer.

Dowiesz się z niej między innymi:

- jak wykorzystywać Dzienny Plan Działania (DPD),

- co to jest Reguła Pareto i jak ją stosować w zarządzaniu,
- jak przewyższać opór ludzi wobec zmian,
- jak oszczędzać czas rozróżniając między tym, co pilne i tym, co ważne,
- jak uniknąć groźnego dla menedżera zwyczaju odkładania wszystkiego na później.

William Westwood jest australijskim inżynierem i konsultantem w dziedzinie zarządzania. Pracował na kierowniczych stanowiskach w korporacjach amerykańskich i australijskich, zaś od dziecięciu lat prowadzi własną firmę konsultingową, która pracowała na rzecz gigantów światowego przemysłu, m.in. ICI i Kraft Foods. Ma bliskie związki z Polską i regularnie ją odwiedza. Uczestniczył w ocenie działalności polskich przedsiębiorstw oraz prowadził wykłady na polskich uczelniach.