

Natura problemów marketingowych

<https://doi.org/10.33141/po.2005.04.10>

Przegląd Organizacji, Nr 4 (783), 2005, ss. 41-44

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Ewa Frąckiewicz

Wprowadzenie

Przedsiebiorstwa funkcjonują w dynamicznie i stale zmieniającym się otoczeniu. Wymiar tych zmian jest zdecydowanie inny niż we wcześniejszych okresach, o czym świadczy np. skracanie cykli projektowania i życia produktów, dynamika liczby przejęć i fuzji, wojny cenowe, rywalizacja na polu jakości ofert, wzrost wymagań klientów. Odpowiadają za to przede wszystkim dwa silne trendy: globalizacja oraz rozwój nowych technologii, prowadzące do znoszenia ograniczeń dla konkurencji w dostępie do rynku oraz pogłębiania się dysproporcji pomiędzy podażą i popytem.

Truizmem jest stwierdzenie, że w tych warunkach współczesne przedsiębiorstwa muszą być zorientowane na klienta. Oznacza to jednak, że coraz więcej osób w firmie¹⁾ powinno rozumieć jego specyficzne oczekiwania, aby w efekcie móc mu dostarczyć zadowalającą go ofertę. Procesy podejmowania decyzji w tym zakresie, podobnie jak w sferze finansów, produkcji czy kadr są jednak obciążone ryzykiem. Jest ono związane z rewolucyjnymi i licznymi przeobrażeniami w zakresie jakości i marketingu (tab. 1). W efekcie coraz trudniej jest przedsiębiorstwom osiągnąć sukces rynkowy stosując dotychczasowe sposoby działania i unikając zmian.

Ryzyko i niepewność decyzji marketingowych

Jedną z możliwości opisanie funkcji, jaką pełni marketing w przedsiębiorstwie, jest jej interpretowanie jako procesu, w którym menedżerowie ds. marketingu stale poszukują możliwości przekształcenia niepewności rynkowej w ryzyko, które może być obiektywnie zmierzone. Niepewność, obok dynamiki i złożoności, zawsze bowiem towarzyszy podejmowaniu decyzji.

R.D. Luce i H. Raiffa opisali **trzy stopnie niepewności** sytuacji decyzyjnej: pewność, niepewność

oraz ryzyko²⁾. Według tych autorów, pewność jest takim stanem, kiedy wiadomo o każdym działaniu, że prowadzi ono niezmiennie do takiego, a nie innego wyniku. Jeśli menedżer nie jest w stanie nie tylko przewidzieć skutków przyszłych zagrożeń czy też szans, ale nawet nie posiada informacji o takich wydarzeniach, to działa on w warunkach niepewności: prawdopodobieństwa wystąpienia możliwych stanów są zupełnie nieznane lub nawet mówienie o nich nie ma sensu. Ryzyko natomiast jest sytuacją, która prowadzi do jakiegoś wyniku należącego do pewnego określonego zbioru możliwych wyników, z których każdy ma przypisane określone prawdopodobieństwo i zakłada się, że jego wielkość jest znana decydentowi.

Na tym tle, przez **ryzyko marketingowe** należy zatem rozumieć takie przedsięwzięcie decyzyjne, którego wynik nie jest w pełni rozpoznany i które posiada **dualną postać** – występuje zarówno po stronie przedsiębiorstwa, jak i nabywcy. W przypadku konsumenta ryzyko przybiera formę ryzyka finansowego i behawioralnego, na które składają się: ryzyko społeczne, psychologiczne oraz związane ze stratą czasu³⁾. Natomiast biorąc pod uwagę funkcje, jakie pełni marketing w firmie oraz obszary jego wpływu, ryzyko marketingowe po stronie przedsiębiorstwa może być rozpatrywane w ujęciu:

- funkcjonalnym – wówczas ryzyko towarzyszy zakupowi i sprzedaży, planowaniu rozwoju produktu, magazynowaniu i przemieszczaniu produktów, badaniom marketingowym, a także zabezpieczeniu środków finansowych na prowadzenie działalności marketingowej;
- przedmiotowym – ryzyko będzie związane z realizacją programów marketingowych (tj. projektów dotyczących produktu, ceny, dystrybucji i promocji) oraz z wewnętrznymi i zewnętrznymi warunkami działania przedsiębiorstwa.

Antycypacja ryzyka pozwala menedżerowi na przygotowanie scenariuszy możliwych zdarzeń symulacyjnych, scenariuszy stanów otoczenia i procesów w nim

Tab. 1. Wybrane trendy zmian rynków, klientów i konkurencji

| Wczoraj i dziś | Dziś i jutro |
|---|--|
| Rynki charakteryzują się stabilnością i przewidywalnością | Rynek szybkich i gwałtownych zmian |
| Wymagania klientów odnośnie do jakości produktów są coraz większe i bardziej zindywidualizowane | Wzrost wymagań klientów w zakresie relacji z dostawcą Wzrost sił społecznych grup nacisku Handlowe znaczenie relacji bezpośrednich |
| Konkurencja opiera się na produktach i cenach | Wzrost liczby konkurentów. Wojny cenowe i rywalizacja na polu jakości usług |

Źródło: J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 88–89.

zachodzących (w wersji prawdopodobnej, optymistycznej i pesymistycznej)⁴⁾. W zależności od wielkości potencjalnego zagrożenia, decydenci ds. marketingu mogą wybrać jedną z **czterech dróg rozwiązania swojego problemu**:

- zabezpieczenie się przed jego wystąpieniem (uniknięcie ryzyka),
- przekazanie go dalej odpowiednim specjalistom (ewentualnie włączenie ich do współpracy),
- podjęcie działań w celu zmniejszenie zagrożenia,
- oszacowanie i ujęcie w kalkulacjach maksymalnych wielkości spodziewanych szkód.

Kluczem jest jednak samo rozpoznanie problemu i jego właściwa ocena.

Charakterystyka problemów marketingowych

Napotykanie przez menedżerów **problemy marketingowe** są sytuacjami, w których efekty działań marketingowych nie korespondują z założonymi celami. Posiadają one jednak swoją specyfikę. Problemy marketingowe charakteryzują się bowiem tym, że są⁵⁾:

- **ukryte** – istnienie problemu sygnalizują symptomy, na przykład tendencja spadkowa sprzedaży danego produktu, ale znalezienie odpowiedzi na pytanie, co w istocie rzeczy jest przyczyną tego spadku, wymaga przeprowadzenia dodatkowych badań;
- **złożone** – do opisanego problemu służy wiele zmiennych, na przykład zmniejszenie zysku, wynikające ze wzrostu cen surowców, spowoduje zmniejszenie budżetu przeznaczonego na promocję, co może zmniejszyć zainteresowanie towarem w miejscu sprzedaży; wysiłki służb marketingowych będą więc skupione na samej sprzedaży w celu pobudzenia jej wzrostu;
- **interaktywne** – złożoność natury problemów marketingowych wynika zarówno z tego, że określające je zmienne są liczne i jednocześnie wchodzić we wzajemne interakcje; zmiana jednej zmiennej powoduje zmianę innej zmiennej lub ich grupy, np. zmiana poziomu kosztów wpływa na obroty, które generują dany poziom zysku, a on z kolei wpływa na wielkość budżetu przeznaczonego na rozwój produktu itd.;
- **zewnętrzne** – problemy marketingowe charakteryzują się tym, że wynikają ze zmian w sferze zewnętrznej, a za działania na styku dwóch sfer, tj. przedsiębiorstwa i rynku, jest odpowiedzialny właśnie marketing;
- **powiązane z konkurencją** – jest to jedna z najważniejszych interakcji, wynikająca z wcześniejszych przedstawionych cech. Ponieważ z powodu oligopolistycznej natury rynku i wysokiego stopnia homogeniczności produktów, przedsiębiorstwa są bardzo czułe na działania konkurencji, zmiana dokonana przez jedną z nich szybko jest zauważona i niekiedy od razu znajduje naśladowców; te reakcje wiążą się nie tylko ze zmianami cen, ale dotyczą także zmian w samym produkcie, sposobie obsługi klienta itp.;
- **sytuacyjne** – cecha ta podkreśla unikatowość problemów marketingowych, ponieważ każdy z nich jest wynikiem zaistnienia określonej sytuacji; odkąd nie ma dwóch identycznych problemów marketingowych, nie ma również dwóch identycznych rozwiązań,

zwłaszcza tych o charakterze nieprogramowalnym; rozważając, wydawałoby się nieskomplikowaną sytuację zmiany ceny przez konkurenta, można powiedzieć, że reakcja danej firmy będzie uzależniona od takich elementów występujących w danej chwili na rynku, jak jego struktura, różnicowanie produktów, stosowane marże, udział w rynku poszczególnych firm, czas trwania i wielkość zmian itp.;

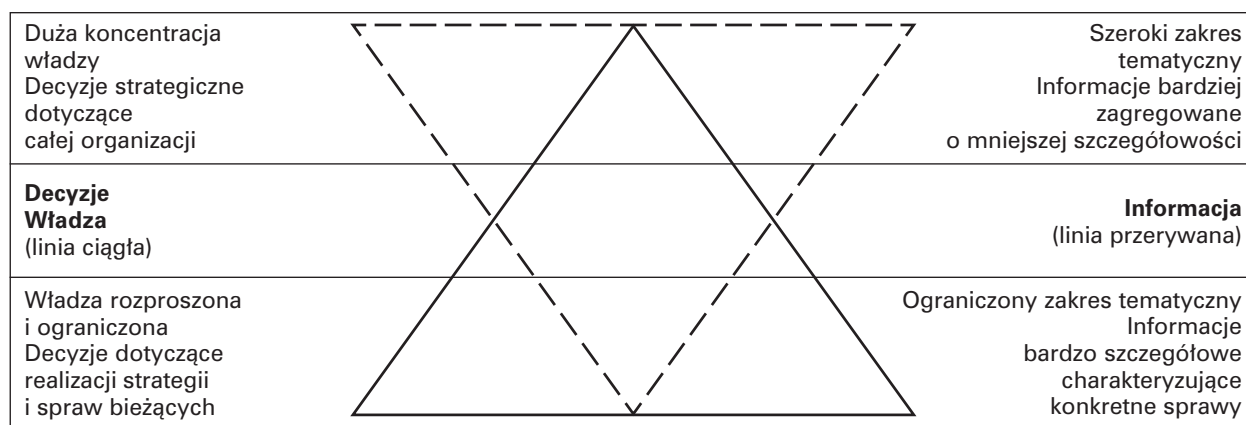
- **dynamiczne i pilne** – problemy marketingowe, będące zarówno dynamiczne, jak i pilne, są wynikiem zmian związanych z cyklem życia produktu; zmiany te prowokują określone reakcje u klientów i innych uczestników rynku, które objawiają się powstaniem kolejnych, nowych problemów marketingowych; natomiast ciągle zmieniająca się sytuacja powoduje, że dany problem za każdym razem wydaje się być pilny;
- **niepewne** – często decyzje marketingowe są podejmowane na podstawie informacji niekompletnych, o kwestionowanej dokładności, a uszczegółowienie problemu napotyka bariery czasowe lub finansowe.

Z przedstawionego opisu problemów marketingowych wynika zatem, że nie zawsze możliwe jest zastosowanie takiego samego podejścia decyzyjnego, także przez pracowników najniższego szczebla mających do czynienia z rutynowymi operacjami, nawet w sytuacjach, które z pozoru wydają się identyczne. Wynika to przede wszystkim z istnienia wymogu elastycznego dostosowywania podejmowanych działań do stale zmieniającej się sytuacji firmy (jej pozycji, posiadanych umiejętności) na rynku klientów oraz konkurencji, stawiającej sobie podobne cele. Tu jawi się dwoisty charakter decyzji marketingowych – wpływ na nie mają uwarunkowania wewnętrzne, ale może ważniejsze są zewnętrzne warunki działania⁶⁾. Samo wdrożenie zasad marketingowego zarządzania firmą i identyfikacja z nimi pracowników nie stanowi gwarancji osiągnięcia sukcesu. Szczególną rolę odgrywają bowiem dwie wymienione grupy otoczenia. Charakteryzują się one wysokim stopniem zmienności w czasie, oraz, co należy podkreślić, firma nie ma na to wpływu, lub jest on ograniczony, ponieważ tempo i kierunek tych zmian jest często trudny do przewidzenia. Stąd też w marketingu szczególna rola informacji nabiera zdolność firmy do zapewnienia sobie ciągłości dostarczanych, aktualnych informacji i odpowiedniego ich wykorzystania, aby skutecznie móc przewidzieć przyszłe wydarzenia oraz ocenić ryzyko podejmowanych decyzji.

Rola informacji w podejmowaniu decyzji marketingowych

W procesie zarządzania przedsiębiorstwem informacje pełnią określone funkcje. Z punktu widzenia pracowników są to: dostarczenie ogólnej wiedzy dotyczącej całego przedsiębiorstwa, określenie warunków i rezultatów ich pracy oraz zajmowanej pozycji w przedsiębiorstwie. Natomiast z punktu widzenia potrzeb menedżerów informacje zapewniają wewnętrzną komunikację i inne potrzeby użytkowników, ale przede wszystkim są niezbędne do podejmowania decyzji⁷⁾.

Proces podejmowania decyzji w powszechnie przyjmowanym ujęciu składa się z kilku następujących po sobie faz⁸⁾. Pierwszym krokiem jest rozpoznanie pro-



Rys. Odwrócona piramida informacyjna

Źródło: J. INGALIS, *Rumun Energy*, Melo Park 1976, s. 13, za: J. MACIEJEWSKI, K. SALAK, *Zintegrowane informacyjnie zarządzanie z wykorzystaniem technologii informatycznych*, „ZN Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie” 2003, nr 2, s. 115.

blemu. Ponieważ problemy marketingowe są ukryte, ich znalezienie wymaga pewnego wysiłku ze strony menedżerów. Niezbędne okazuje się posiadanie danych historycznych służących do porównania uzyskanych wyników, danych nt. konkurencji (szczególnie w zakresie jej osiągnięć i planów), aby ustalić kryteria decyzyjne. Także kolejne kroki, w postaci zebrania danych, opracowania wariantów, realizacji działań i późniejszej ich kontroli, wymagają ciągłego zasilania w potrzebne dane z różnorodnych źródeł, ze względu na złożony charakter problemów marketingowych, ich pilność oraz niepowtarzalność. Zakres, poziom agregacji oraz częstotliwość dostarczanych danych jest zróżnicowana dla poszczególnych poziomów zarządzania, co obrazuje odwrócona piramida informacyjna (rys.).

Jej koncepcja odzwierciedla klasyczny podział problemów i decyzji zarządczych. Według A. Simona, problemy, a w konsekwencji związane z nimi decyzje, dzielić należy na programowalne i nieprogramowalne⁹⁾. Z kolei Peter F. Drucker wyróżnił grupy problemów: ogólne, wyjątkowe oraz pośrednie¹⁰⁾. Stosując jedną bądź drugą klasyfikację, należy się zgodzić, że

problemy nieprogramowalne/wyjątkowe najczęściej są związane ze strategicznym szczeblem zarządzania firmą. Są to problemy, dla których trudniej jest określić reguły, uogólnić je w model bądź znaleźć bezpośrednie odniesienie do wcześniejszych doświadczeń menedżera. Charakteryzują się one mniej wyraźną strukturą i rzadziej występują (tab. 2). Głównymi czynnikami biorącymi udział w podejmowaniu tego rodzaju decyzji, oprócz posiadanej wiedzy, są intuicja i doświadczenie. W konsekwencji decyzje te są trudniejsze do podjęcia i wymagają od pracowników posiadania większych umiejętności. Natomiast problemy dobrze ustrukturalizowane, cechujące poziom operacyjny, często występujące, wymagają posiadania szczegółowych informacji, ale o wąskim zakresie.

Zakończenie

Współczesne firmy działające zgodnie z marketingową filozofią zarządzania, koncentrują się na tworzeniu, komunikowaniu i dostarczaniu wartości swoim klientom. Wartości te jednak nie są już tworzone wyłącznie w sferze produkcyjnej,

Tab. 2. Cechy informacji a potrzeby decyzyjne

| Cechy informacji | Poziom zarządzania | | |
|--------------------------------------|--------------------|-----------|----------------|
| | Operacyjny | Taktyczny | Strategiczny |
| Szybkość dostępu | zawsze istotna | | rzadko istotna |
| Szczegółowość analiz | wysoka | | niska |
| Współzależność danych | rzadko badana | | zawsze badana |
| Powtarzalność dostarczania | regularna | | nieregularna |
| Zakres danych | szeroki | | wąski |
| Dokładność przekazywanych informacji | zwyczajowa | | sporadyczna |

Źródło: T. LUCEY, *Management Information Systems*, DP Publications Ltd., London 1995, s. 214.

ale zostały „przesunięte” w obszar obsługi klienta. Mając na uwadze jego szczególną pozycję w stosunku do przedsiębiorstwa¹¹⁾, a także biorąc po uwagę jego zmienne i indywidualne charakterystyki, stałe zagrożenie ze strony konkurencji, trudno jest sobie wyobrazić realizowanie marketingu bez informacji. Są one niezbędne, biorąc pod uwagę cechy problemów marketingowych, w tym przede wszystkim złożoność, pilność i sytuacyjność. Jednak samo ich posiadanie nie doprowadzi do przekształcenia niepewności w ryzyko. Dopiero ich odpowiednie wykorzystanie przez poszczególnych pracowników może przynieść pożądany efekt.

Należy także podkreślić, że na złożoną naturę problemów marketingowych, jak również całego procesu podejmowania decyzji rynkowych, mają zatem wpływ zarówno uwarunkowania wewnętrzne, jak i zewnętrzne funkcjonowania przedsiębiorstwa, o charakterze ekonomicznym, technologicznym, ale także kulturowym i społecznym. Oznacza to, że decydenci powinni przywiązywać szczególną wagę nie tyle do ilości, co do jakości informacji, do kwalifikacji i umiejętności pracowników, a także w podejmowanych decyzjach uwzględniać zarówno przyszłe zyski, jak i cha-

rakter i poziom ryzyka oraz jego możliwe konsekwencje.

dr Ewa Frąckiewicz
Katedra Marketingu
Uniwersytet Szczeciński

PRZYPISY

- ¹⁾ Pojęcia „przedsiębiorstwo” i „firma” są używane zamiennie wyłącznie ze względów stylistycznych.
- ²⁾ R.D. LUCE, H. RAIFFA, *Games and Decision*, Wiley, New York 1957.
- ³⁾ Zob. szerzej: L. GARBARSKI, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 49–58.
- ⁴⁾ J. PENC, *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001, s. 187–192.
- ⁵⁾ D.W. NYLEN, *Marketing Decision Making Handbook*, Prentice Hall, New Jersey 1990, s. 7–8.
- ⁶⁾ Zob. szerzej: M.R. GREENE, *Market Risk – an Analytical Framework*, „Journal of Marketing” 1968, vol. 32, kwiecień, s. 49.
- ⁷⁾ J. PENC, *Strategie zarządzania*, cz. 1, Placet 1999, s. 83.
- ⁸⁾ S.P. ROBINSON, D.A. DeCENZO, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 175.
- ⁹⁾ H.A. SIMON, *Podjęmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, PWE, Warszawa 1982, s. 72–78.
- ¹⁰⁾ P.F. DRUCKER, *The Effective Decision*, „Harvard Business Review” 1967, styczeń–luty, s. 93.
- ¹¹⁾ Zob. szerzej: C.K. PRAHALAD, V. RAMASWAMY, *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review” 2000, styczeń–luty, s. 80.