

*Jacek Kotarbiński*

Uniwersytet Gdański

## **Ekonomia a „rynkologia”. Nowy paradygmat czy syndrom innowacyjnego rozwoju?**

Procesy ekonomiczne związane z budowaniem i rozwojem współczesnych rynków ulegają nieustannym przeobrażeniom. Zasadniczych powodów jest wiele: rozwijająca się globalizacja, rosnący przyrost możliwości obliczeniowych, brak barier komunikacyjnych, porozumienia prawne i gospodarcze umożliwiające ekspansję gospodarczą niemalże w każdym regionie świata. Diametralnym przemianom uległ model wytwarzania, który w dużej mierze oparty był przez setki lat na inwestowaniu we własne lub dzierżawione środki produkcji, organizacji systemu dystrybucji oraz sprzedaży wspieranej narzędziami promocji. Osią rozwoju dla handlu i usług był przede wszystkim producent, który wytwarzał towary w wymiarze materialnym.

Obecnie ten klasycznie postrzegany model ulega dynamicznym przemianom. Posiadanie przez przedsiębiorstwo własnych środków produkcji przestaje mieć znaczenie. Modele outsourcingowe umożliwiają realizację wytwarzania dóbr w zasadzie pod każdą szerokością geograficzną. Rozbudowane systemy dostaw oraz ekonomika łańcucha dostaw realizowana jest przez wyspecjalizowane firmy bez konieczności organizowania tych funkcji przez producenta. Rozliczenia finansowe prowadzone są w formie specjalnych produktów bankowych, za rachunkowość odpowiadają wyspecjalizowane, zewnętrzne organizacje, a szereg procesów utrzymywania kontaktów z klientami i dostawcami realizowanych jest przez wyspecjalizowane centra usług. Sam produkt ulega również ciągłym przeobrażeniom. Oprogramowanie komputerowe, aplikacje mobilne, dane, dokumenty, książki podlegają nieustannej digitalizacji. Ulegają zamianie z postaci materialnej w cyfrową. Klasyczne biblioteki czy archiwa coraz częściej zamieniane są w wir-

tualne chmury. Podstawowe pytanie, na jakie należy odpowiedzieć, dotyczy tego, jakie składniki rozwoju mikroekonomicznego staną się w najbliższych latach najistotniejsze dla poprawy i budowania konkurencyjności przedsiębiorstw.

Elastyczność cyfrowego świata oraz jego wszechstronność umożliwiła powstanie wielu aplikacji usprawniających międzynarodową komunikację, dzięki czemu w historii gospodarczej świata została pokonana kolejna bariera. Narzędzia komunikacji społecznościowej ulegające stałemu upowszechnieniu umożliwiają współcześnie prowadzenie dialogu z tysiącami, czy wręcz milionami osób bez konieczności ponoszenia z tego tytułu szczególnych kosztów. Ten model funkcjonowania zmienia świat w sposób bardzo dynamiczny, umożliwiając równocześnie tworzenie rynków w zasadzie bez ograniczeń związanych z pokonywaniem kapitałowo chłonnych barier wejścia. Przykłady rynków, na których internetowe aplikacje, gry czy oprogramowanie stawały się rynkowymi bestsellerami bez większych inwestycji, nie należą do sytuacji rzadkich. Podobnie jak w czasach rewolucji przemysłowej – rewolucja informatyczna i internetowa również preferuje organizacje szybkie, innowacyjne, umiejętnie adaptujące się do zmiennego środowiska ekonomicznego oraz potrafiące tworzyć wartości cenne dla nowych rynków i nowego typu klienta.

Współcześnie każdy może stać się przedsiębiorcą globalnym w zasadzie w jednej chwili, ponieważ ograniczenia logistyczne, wytwórcze czy finansowe tracą na znaczeniu. Do głosu dochodzi również klient, który dzięki udziałowi w sieciach społecznościowych, wyszukiwaniu informacji w sieci, coraz mocniej oddziałuje na ekonomiczne uwarunkowania firmy. Klasyczny model ekspansji przedsiębiorstw, polegający na opanowaniu najpierw rynków lokalnych, następnie ogólnokrajowych, a w ostateczności na eksporcie – odchodzi powoli do lamusa. Nawet niewielka organizacja, wyspecjalizowana w określonym zagadnieniu, może stać się organizacją globalną, zmuszoną do funkcjonowania w różnych warunkach gospodarczych i różnych systemach legislacyjnych. W tym świetle modyfikacji ulegają klasyczne modele budowania rynkowych związków, zmieniają się sposoby konkurowania, a wiele rynków cyfrowych wpływa znacząco na rynki funkcjonujące nadal w sposób klasyczny.

Siłą napędową współczesnych przedsiębiorstw stają się wartości niematerialne, reprezentowane w głównej mierze przez wartości zawierane w firmowej marce, stylu funkcjonowania przedsiębiorstwa, oferowanej wartości dodanej, lojalności klientów i ich wartości życiowej (*lifetime value*), jakości bieżącej obsługi, a przede wszystkim stopniu spełnienia, czy wręcz przekroczenia oczekiwań klienta. W dotychczasowym rozumieniu wartości przedsiębiorstwa kluczem była wartość ich materialnych aktywów. W podziale stosowanym przez

S.A. Rossa, R.W. Westerfielda i B.D. Jordana<sup>1</sup> wyróżnia się składniki bilansowe i pozabilansowe. Składniki bilansowe definiowane są jako majątek trwały i obrotowy przedsiębiorstwa. Elementy pozabilansowe to: dobre zarządzanie, reputacja przedsiębiorstwa i pracownicy. P. Szymański z kolei rozszerza pojęcie składników pozabilansowych o takie elementy, jak: kontakty z otoczeniem, kwalifikacje kadry zarządzającej, przyjęte, utrwalone metody zarządzania, procedury postępowania, strukturę organizacji, aktywa, które nie zostały ujęte w bilansie z racji swej wartości, zużycia księgowego czy też innych przyczyn<sup>2</sup>. Składniki pozabilansowe dzielone są z kolei na pierwotne (kapitał intelektualny i zarządzanie majątkiem trwałym i obrotowym) i wtórne (między innymi zarządzanie strukturą kapitałową i zarządzanie ryzykiem). W ostatnich latach szczególne znaczenie w ujęciu rozwoju wartości przedsiębiorstwa ma kapitał intelektualny (*intellectual capital* – IC), który jest definiowany za OECD przez P. Szymańskiego jako „ekonomiczna wartość dwóch kategorii nienamagalnych aktywów przedsiębiorstwa i kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego”<sup>3</sup>.

Funkcje działań marketingowych, klasyfikowane w obszarze wartości niematerialnej przedsiębiorstw, od początku ich definiowania, czyli przełomu XIX i XX w. uległy znacznej modyfikacji. Przestały współcześnie odgrywać rolę jedynie wsparcia sprzedaży w wymiarze różnorodnych działań reklamowych oraz dystrybucyjnych. Pierwsza połowa XX w. była bowiem okresem, gdy szybko powiększała się luka pomiędzy masową, uprzemysłowioną produkcją dóbr a niewielką przepustowością tradycyjnego handlu. Stworzyło to podwaliny budowy wyspecjalizowanych dystrybutorów – sieci handlowych. Producent z kolei, chcąc uniknąć dyktatu dystrybutorów, dążył do tworzenia bezpośrednich więzów z konsumentem poprzez kreowanie marek i skoncentrowanie swojej strategii na nim samym. Rozpoznanie potrzeb, zaspokajanie ich efektywniej niż konkurencja oraz koncentracja na finalnym nabywcy – ten sposób podejścia stał się kamieniem węgielnym orientacji marketingowej<sup>4</sup>. Jednocześnie dzięki rozwojowi badań marketingowych coraz silniejszej konkurencji przedsiębiorstw niemal w każdej dziedzinie działalności, procesom globalizacji czy fundamentalnej roli informacji zaczęto racjonalizować znaczenie marketingu oraz analizować jego wpływ na rozwój wartości przedsiębiorstwa. Istotny wpływ na te procesy

<sup>1</sup> S.A. Ross, R.W. Westerfield, B.D. Jordan, *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 42.

<sup>2</sup> P. Szymański, *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 60–61.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 38.

<sup>4</sup> R. Niestrój, *Rola marketingu w tworzeniu wartości firmy* [w:] *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, red. A. Czubała, Wydział Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 19.

miała również krytyka dziedziny marketingu, koncentrująca się na aspektach trudności jej pomiaru, zróżnicowanej interpretacji wskaźników, czy chociażby braku jednoznacznej definiowalności kosztów marketingu, a co się z tym wiąże, braku jednoznacznej metodologii do prowadzenia ich analizy. Z kolei w latach 80. A. Rappaport określił, że głównym celem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw jest budowanie i pomnażanie wartości przedsiębiorstwa dla jego udziałowców i akcjonariuszy<sup>5</sup>. Od lat 90. kształtowanie i rozwój wartości przedsiębiorstwa stały się jednym z zasadniczych celów zarządzania firmą, jak też oceny skuteczności i efektywności jej działania<sup>6</sup>.

Współczesne obserwacje związane z rozwojem dziedziny marketingu są pełne sprzeczności. Z jednej strony orientacja na tworzenie i rozwój rynków zaspokajanie potrzeb klientów, rozwijanie lojalności, marek czy innowacji marketingowej jeszcze nigdy nie były tak silne<sup>7</sup>. Zmiany, jakie nastąpiły na międzynarodowych rynkach, dotyczące powszechności i łatwości w dostępie do informacji, rozwoju internetu, globalnej wymiany towarowej, innowacji czy rozwoju outsourcingu, wpływają bardzo silnie na prowadzenie działalności gospodarczej. Kluczowymi elementami budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw staje się efektywne wykorzystanie wiedzy i umiejętności rynkowych. Z drugiej strony w zasadniczym stopniu ulegają degradacji modele marketingu, w szerokim stopniu wykorzystującym natarczywość i nachalność masowej komunikacji, niedoinformowanie klientów, czy wręcz celowe wprowadzanie w błąd. Samo pojęcie marketingu, szczególnie w powszechnym odbiorze, nabrało pejoratywnego wydźwięku. Brak reform i nowego spojrzenia na funkcje marketingu może jedynie pogłębiać brak rozumienia jego roli dla rozwoju przedsiębiorstw czy całych gałęzi gospodarki.

O ile w ujęciu ekonomicznym współczesna wartość przedsiębiorstwa wydaje się koncentrować w głównej mierze na analizowaniu przeszłego i istniejącego stanu finansowego i aktywów, o tyle w przypadku działań marketingowych problematyka jest bardziej skomplikowana. Wynika to z założenia, że całościowa koncepcja marketingu od lat 50. ubiegłego wieku ewoluowała z istoty koncentrowania się na produkcie i wsparciu sprzedaży w stronę budowania wartości zarówno dla klientów, jak i właścicieli czy akcjonariuszy firmy. Jednym ze sloganów rewolucji przemysłowej XIX w. był chociażby slogan L. Wundermana „Oto co wyprodukowałem. Czy zechcesz to kupić?”<sup>8</sup>. Założenia tej prostej zasady

<sup>5</sup> V. Jog, C. Suszyński, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, CIM, Warszawa 1994, s. 4.

<sup>6</sup> E.A. Heflert, *Techniki analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 21.

<sup>7</sup> I. Rutkowski, *Marketing w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa [w:] Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, red. A. Czubała, Wydział Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 346.

<sup>8</sup> P. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 19.

ewoluowały przez wiele lat. Marketing stawał się elementem wsparcia sprzedaży oraz w pewnym sensie jej zakładnikiem. Rozwój rynków masowych, międzynarodowych korporacji i sieci sprzedaży sprzyjał tworzeniu strategii opartych na wytwarzaniu produktu, a następnie zachęcaniu klientów do ich kupna za pomocą zakrojonych na szeroką skalę działań medialnych. Miarą tak pojmowanego sukcesu marketingowego stawał się przede wszystkim ostateczny wynik sprzedaży, poziomy zyskowności, rotacja towarów na półkach w przypadku produktów FMCG (*fast moving consumer foods*) czy szybkość i poziom zajmowanej pozycji rynkowej, wyrażanej w formie udziałów rynkowych. Jednak istota orientacji marketingowej i orientacji sprzedażowej różni się od siebie w zasadniczy sposób. T. Levitt określił to w następujący sposób: „Sprzedaż koncentruje się na potrzebach sprzedającego, marketing – na potrzebach klienta. Sprzedaż opanowana jest przez potrzebę zamiany produktu na gotówkę; marketing opiera się na idei spełniania potrzeb klientów (...) i wszystkich elementów związanych z jego kreowaniem, dostarczaniem i konsumowaniem”<sup>9</sup>.

Decydującym punktem przewagi konkurencyjnej staje się tzw. kapitał klienta, który według R.T. Rusta, V.A. Zeithamla i K.A. Lemon<sup>10</sup> tworzą trzy zasadnicze czynniki:

- kapitał wartości klienta, który jest obiektywną oceną możliwości wykorzystania oferty przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę relację korzyści do poniesionych kosztów,
- kapitał marki, definiowany w tym miejscu jako wartość subiektywna i nieuchwytna, budowana przez świadomość i nastawienie do marki i jej postrzeganie,
- kapitał relacji, określanej tendencją (lojalnością) klienta do pozostawiania wiernym marce dzięki zadowoleniu z korzystania z niej, poczucia przynależności czy innych czynników.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że powyższe podejście próbuje integrować te trzy elementy, w celu zapewnienia jak najwyższego zwrotu z inwestycji. Za każdym ze wspomnianych kapitałów stoją bowiem konkretne inwestycje w działania marketingowe, które podlegać mogą konkretnej ocenie efektywności ich wykorzystania. Jednym z kluczowych aspektów staje się marka, wpływająca na ocenę zmiennej wartości przedsiębiorstwa w wymiarze niematerialnym, jak też charakter postrzegania jej przez klientów, pracowników i otoczenie. Współczesne znaczenie marki jako składnika aktywów znacznie wzrasta, ale jednocześnie

---

<sup>9</sup> T. Levitt, *Best of HBR – Marketing Myopia*, „Harvard Business Review” 2004, nr 7–8, s. 138–149.

<sup>10</sup> P. Kotler, *op. cit.*, s. 76.

nadal w ujęciu tradycyjnej rachunkowości stoi w pewnej sprzeczności z zasadniczym kierunkiem strategii budowania wartości marki.

Istotą budowy silnej marki jest bowiem możliwość jej wpływania na zwiększanie wartości przedsiębiorstwa w wymiarze trzech zasadniczych elementów: możliwości osiągnięcia wyższych cen i dzięki temu wyższego poziomu rentowności, wyższej lojalności klientów i atrakcyjności rynkowej oraz wyższych marż sprzedaży. Szczególnymi elementami wpływającymi dodatkowo na wycenę wartości marki są możliwości jej ochrony prawnej poprzez rejestrację znaków towarowych, projektów czy unikatowych wzorów i patentów, atrakcyjność firmy na rynku pracy w stosunku do firm konkurencyjnych, lepsze możliwości przetargowe czy negocjacyjne. Wartość marki przekłada się bezpośrednio na jej wycenę, czyli całkowite oszacowanie jej wartości. Jednocześnie wspomniane sprzeczności w rachunkowym i marketingowym ujęciu wartości marki precyzowane są między innymi przez P. Doyle<sup>11</sup>. W jego opinii wiele przypadków wrogich przejęć czy fuzji przedsiębiorstw posiadających linie marek lub własną, wartościową markę było skutkiem nieuwzględniania wartości marki w aktywach, a co się z tym wiąże – zaniżania realnej wartości przedsiębiorstwa. Tradycyjna rachunkowość traktuje bowiem wartość marki jako koszt, który należy bilansować z bieżącym zyskiem. Stoi to w sprzeczności z założeniem strategii marketingowych, zakładających inwestowanie i dążenie do wzrostu wartości marki w czasie. Tutaj pojawia się również kolejna różnica ujęcia rachunkowego i marketingowego. W pierwszym przypadku wartość marki traktowana jest jako określona wartość stała na dzień jej wyceny. W ujęciu marketingowym wartość ta jest zmienną, ponieważ w zależności od podejmowanych działań przez przedsiębiorstwo może się ona zwiększać lub zmniejszać.

W wyniku międzynarodowych dyskusji<sup>12</sup> Rada ds. Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (IASB) przyjęła rozwiązanie uwzględniania w bilansie firm jedynie wartości marek zakupionych poza przedsiębiorstwem oraz założenie ich liniowej amortyzacji przez 20 lat<sup>13</sup>. P. Doyle konkluduje to w następujący sposób: „osobom niemającym wiele wspólnego z rachunkowością trudno jest racjonalnie wytłumaczyć przyjęcie takiego rozwiązania. Trudno bowiem zrozumieć, dlaczego marka nabyta przedstawia większą wartość i stanowi pewniejszy składnik aktywów przedsiębiorstwa niż marka, która została stworzona i zbudowana w danym przedsiębiorstwie. (...) Podobnie nie jest całkiem oczywiste, dlaczego

---

<sup>11</sup> P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 289–290.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> W różnych krajach mogą być stosowane zróżnicowane przepisy legislacyjne. W Wielkiej Brytanii niektóre marki mogą nie być amortyzowane, a w USA czy Niemczech czas amortyzacji nie przekracza 40 lat.

silna marka o wieloletniej tradycji, która uwzględniona jest w bilansie, musi być amortyzowana w stosunku do zysku, nawet jeśli jej wartość stale rośnie<sup>14</sup>.

Warto podkreślić, że precyzyjnie definiowana i wymierna wartość marki nabiera współcześnie coraz większego znaczenia. Rozwój przedsiębiorstw, szczególnie produkcyjnych, coraz częściej związany jest z rozwiązaniami outsourcingowymi w zakresie realizacji procesu wytwarzania. Globalizacja oraz rozwój technologii informacyjnej umożliwia wprowadzanie na rynek i zarządzanie markami, jako niemal wyłącznym składnikiem wartości przedsiębiorstwa, bez konieczności posiadania zaplecza w postaci sfery produkcyjnej, logistycznej czy zaopatrzeniowej. Wiele współczesnych modeli przedsiębiorstw zaczyna koncentrować się wyłącznie na projektowaniu, obsłudze procesów wytwarzania, marketingu i obsłudze klienta – zlecając na zewnątrz realizację innych zadań w ramach zasad outsourcingu. Po 1990 r., ogólnie rzecz biorąc, wycena wartości niematerialnych, w tym wartość marki, zyskała na znaczeniu, szczególnie w kontekście globalnie wzrastającej liczby transakcji rynkowych związanych z zakupem marek. Przyczyną takiego stanu rzeczy była m.in. konsolidacja wielu sektorów gospodarki na świecie, zapoczątkowana w latach 80.<sup>15</sup>

Opisana powyżej relacja jest swoistym rynkowym paradoksem, gdyż w odniesieniu do inwestowania w poprawę konkurencyjności firmy przedsiębiorstwo inwestuje w markę, by zwiększać jej wartość, dzięki czemu rośnie łączna wartość aktywów przedsiębiorstwa oraz jego pozycja rynkowa się umacnia. Dzięki temu staje się silniejszą ekonomicznie jednostką, posiadającą większe możliwości w zatrudnianiu i rozwoju pracowników, doborze portfela dostawców, negocjacji umów gospodarczych czy osiągnięciu wyższych wartości cenowych za oferowane korzyści na rynku. Rola marki w wymiarze gospodarczym nieustannie wzrasta i dla wielu organizacji gospodarczych staje się ona najważniejszą wartością. Dookoła rynków tworzone są konkretne marki, które stają się ich wyznacznikiem i wpływają na postrzeganie całych branż czy sektorów, narzucając niejako model funkcjonowania w wymiarze strategicznym i operacyjnym. Marka w wielu obszarach przestaje mieć synonim elitarności, koncentrując się na standardach czy stylu rynkowego działania. Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej mogą działać bez fabryk czy rozbudowanych systemów logistycznych, ale nie istnieją bez wykreowanych i zbudowanych przez siebie marek.

Wydaje się, że samo pojęcie marketingu w polskim rozumieniu tej dziedziny zostało bardzo silnie zdeprecjonowane i spozycjonowane przede wszystkim do roli narzędzia wspierającego sprzedaż. Dziesięć lat temu J. Tkaczyk użyła sfor-

---

<sup>14</sup> P. Doyle, *op. cit.*, s. 289.

<sup>15</sup> T. Bąk, *Analiza wpływu wartości marki na wartość przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2009, s. 51–53.

mułowania „rynkologia”, czyli „nauka o rynku”, jako ciekawej formy spolszczenia słowa „marketing”. Zdaniem autora niniejszej pracy określenie to w Polsce dobrze pasuje do zdecydowanie szerszego rozumienia istoty dziedziny marketingu, wykraczającego poza jego powszechnie rozumiany narzędziowy charakter. „Rynkolog”, podobnie jak „marketer”, to synonim osoby tworzącej i rozwijającej rynki.

Celem jest stworzenie konkurencyjnej pozycji własnej działalności rynkowej lub jej poprawy. Dwie ogólne metody oddziaływania określane są mianem *market driven* (analizowanie preferencji rynkowych klientów i zaspokajanie ich potrzeb) oraz *driving markets* (tworzenie rynków i zarządzanie nimi). Tworzenie i kształtowanie rynków zdefiniował również w 1996 r. w „Harvard Business Review” G. Hamel, który opisał łącznie dziewięć dróg w trzech kategoriach<sup>16</sup>:

1) modyfikacja produktu lub usługi:

- radykalne podniesienie wartości poprzez wzrost jakości względem ceny,
- oddzielenie głównych korzyści produktu (*function*) od sposobów ich dostarczenia do klienta (*form*),
- dostarczenie przyjemności z użytkowania lub zadowolenia z zakupu czy doświadczenia;

2) zmiana definicji rynku:

- poprawa uniwersalności produktów i usług,
- nastawienie na indywidualność – nikt nie chce być częścią rynku masowego,
- lepsza dostępność produktów i usług;

3) przeskalowanie granic istniejącego rynku:

- zmiana granic istniejących rynków branżowych (z wykorzystaniem konwergencji i dywergencji),
- racjonalizacja (kompresja) łańcuchów dostaw,
- poszukiwanie rozwiązań w konwergencji marek.

Z jednej strony współczesne rynki towarowe i rynki usług są przesycone możliwościami i wariantami działania. W zakresie produktowym mamy problem z wyborem (kompasem staje się przede wszystkim znajomość, renoma i pozycja marki), a w przypadku usług – z wiarygodnością. Klienci poszukują jak najlepszej relacji ceny i jakości. Według obserwacji autora tworzenie nowych rynków może odbywać się obecnie również według poniższych schematów.

1. Genialna myśl czy pomysł plus łaska opatrności: prosty pomysł, niekoniecznie profesjonalne wykonanie, ale świat zakochuje się w tym od pierwszego wejrzenia. Takim tworem był chociażby „Schnappi, das kleine Krokodil”, czyli

---

<sup>16</sup> G. Hamel, *Strategy as Revolution*, „Harvard Business Review” 1996, July–August, s. 72–73.



postać wymyślona w 2001 r. przez małą dziewczynkę, Joy Gruttmann. Piosenka o małym krokodylu stała się w latach 2004–2005 światowym hitem. Innym przykładem jest piosenka Gangnam Style południowokoreańskiego rapera o pseudonimie PSY, która po raz pierwszy w historii serwisu YouTube przekroczyła miliard wyświetleń. Czasem o sukcesie decyduje spłot szczęśliwych okoliczności, a czasem nie do końca wiadomo, dlaczego jakieś zjawisko wykreowało interesujący rynek.

2. Unikatowe rzemiosło z globalnymi klientami: kiedy Karolinie Skuteli cukierek spadł obok kaptura, wpadła na pomysł ozdobienia butów kolorowymi kuleczkami. Tak powstały buty niepodobne do innych, czyli *bubble shoes*<sup>17</sup>, ozdobione akrylowymi pomponami, których wzór został zastrzeżony w urzędzie patentowym. Obecnie buty Karoliny wysyłane są do Australii, Brazylii, Wielkiej Brytanii czy USA. Inna Polka, Joanna Wojtalik, wymyśliła w 2006 r. w Australii przyklejaną do butelki wody gazetę, którą można było zastąpić etykietą, jednocześnie uatrakcyjniając sam produkt. Kreatywność ludzka nie zna granic – o ile jeszcze kilkanaście lat temu *bubble shoes* mogły stać się słynne w zasadzie wyłącznie dzięki ogólnosięciowym mediom, o tyle obecnie internet pozwala całkowicie zniwelować to ograniczenie. Najciekawsze i czasami nawet najbardziej egzotyczne pomysły mogą znaleźć swoich nabywców na całym świecie, zapewniając sobie biznesowe powodzenie.

3. Adaptacja technologii naukowej: to tworzenie rynków, które wykorzystują komercjalizację dostępnych technologii, podobnie jak to się stało z przemysłową produkcją grafenu. Ten przykład wskazuje, że niekoniecznie trzeba być wynalazcą, ponieważ ważny jest także sposób i możliwa skala produkcji, a nie wyłącznie wytwarzanie produktu w laboratorium. Historia grafenu w Polsce wskazuje też na problem przejścia z fazy badawczej do fazy przemysłowej, szczególnie w zakresie finansowania projektu.

4. Innowacja w ramach już istniejących rozwiązań: ktoś wpada na pomysł, jak zrobić coś lepiej, efektywniej czy inaczej, i zapewnia temu odniesienie rynkowego sukcesu. Przestajemy powoli kupować bilety komunikacji miejskiej czy usługi parkowania – zaczynamy korzystać ze smartfonów. Mikropłatności nie stały się domeną kart chipowych (jak przewidywano) – rozwijają się technologie wykorzystujące inne urządzenia. Aplikacje mobilne coraz częściej realizują funkcje monitorujące, geolokalizacyjne, przypominające czy płatnicze.

5. Naturalny rozwój produktów: obecnie nie używa się już płyt winylowych, do lamusa odchodzą powoli również CD i DVD, a słuchanie muzyki w kontekście masowym ma postać w pełni cyfrową. Od taśmy magnetycznej przeszliśmy do ery cyfrowych chmur. Twórcy fantastyki naukowej wielokrotnie już przewidy-

---

<sup>17</sup> E. Furtak, *Buty z pomponami*, wyborcza.biz (data dostępu: 28.05. 2013).

wali, w jaki sposób będzie rozwijał się świat od strony technicznej i wiele z tych wizji już się urzeczywistniło. Obecnie w sieci coraz częściej królują cyfrowe boty, których działanie coraz rzadziej jesteśmy w stanie odróżnić od zachowania żywego człowieka. Od 1997 r. królem tego rynku jest niepodzielnie Cleverbot.com. Czy kiedyś w wyniku połączenia technologii botów i rozwiązań cybernetycznych będziemy się uczyć Praw Asimova? W przypadku wielu produktów jesteśmy w stanie przewidzieć ich kierunki rozwoju, niemniej niezbędna jest technologia umożliwiająca realizację projektu.

6. Konwergencja i dywergencja: mechanizmy umożliwiające łączenie i rozdzielanie istotnych dla klientów cech produktów i usług oraz poszukiwanie wartości właśnie w taki sposób. W tej kategorii pojawia się również zjawisko poszerzania i pogłębiania asortymentu już istniejących marek.

7. Tworzenie całkowicie nowych kategorii: mechanizm budowania nowego rynku w oparciu o najbardziej wartościowe cechy składowe lub elementy najbardziej istotne dla postrzegania wartości przez klienta – tak jak w przypadku tanich linii lotniczych, gdzie kosztem niższego komfortu podróży pasażerowie mogą kupować bilety w niższej cenie. To również tworzenie przestrzeni rynkowej dla zupełnie nowych przedsięwzięć, wpływających często na styl życia czy społeczne zachowania (coraz częściej pojawiają się w mediach obrazki z widokiem lasu rąk z wyciągniętymi zamiast aparatów fotograficznych smartfonami).

Specyficzny obszar rynkologiczny stanowi również aktualne zjawisko masowego wręcz kopiowania modeli biznesowych, projektów, przedsięwzięć czy całych konceptów i produktów. Nie należy go mylić z typowym benchmarkingiem, czyli poszukiwaniem u innych firm źródeł sukcesu różnych procesów po to, aby zastosować je u siebie. Kopiowanie czy naśladownictwo ma miejsce zasadniczo z jednego powodu – chęci zarobienia określonych pieniędzy na sukcesie konkurenta. Firma wprowadzająca na rynek coś nowego zawsze potencjalnie korzysta z pierwszeństwa i „zbiera śmietankę”, ale jest również organizacją, która – używając nomenklatury wojskowej – „rozpoznaje rynek ogniem”<sup>18</sup>. Reakcje klientów są starannie obserwowane zarówno przez firmę macierzystą, jak i konkurentów. Gdyby smartfony nie odniosły sukcesu rynkowego, nikt nie byłby zainteresowany rozwojem tej kategorii produktów. Naśladownictwo rynkowe może mieć oczywiście cechy benchmarkingu, czyli wykorzystywać określone procesy w celu doskonalenia rozwoju własnych produktów, ale czyste, bezpośrednie kopiowanie rozwiązań, których firma nie potrafiła zabezpieczyć, to prosta droga do zdecydowanego ograniczenia rynku, szczególnie gdy nowatorska firma poniosła wysokie koszty badań i rozwoju. Niestety, nie da się współcześnie

---

<sup>18</sup> Rozpoznanie ogniem – jedna z wojskowych taktyk, polegająca na ostrzeleniu pozycji przeciwnika w celu określenia sił, jakimi dysponuje.

zastrzec wszystkich możliwych rozwiązań, choć w sferze patentowej dochodzi czasem do rynkowych absurdów.

Współcześnie przedsiębiorstwa koncentrują się w coraz większym stopniu na rozwoju działań sprzyjających wzrostowi wartości dla właścicieli, zamiast klasycznie rozumianego wzrostu wartości sprzedaży, np. poprzez maksymalizację udziałów rynkowych. Postrzeganie rynku przez pryzmat własnych produktów zostaje zastąpione perspektywą klienta i procesów jego obsługi. Z kolei mierniki modeli biznesowych skoncentrowane na pomiarze zysków ukierunkowują się na rozwój wartości dodanej i przepływy gotówkowe. Za autora koncepcji rozwoju wartości dla akcjonariuszy (*shareholder value*) uważany jest amerykański ekonomista i wieloletni wykładowca w nazywanej „kuźnią marketerów” JL Kellogg School of Management w Chicago, A. Rappaport, a spopularyzował ją w latach 80. J. Welch, przez wiele lat zarządzający General Electric.

Cechą tej koncepcji jest odwołanie się do istoty wolnego rynku i uznanie, że wzrost korzyści dla inwestorów, będących właścicielami przedsiębiorstwa, przekłada się na maksymalizację korzyści podmiotów z nim powiązanych. W związku z tym zyskowe zaangażowanie kapitału ma doprowadzać do najkorzystniejszej sytuacji ze społecznego punktu widzenia<sup>19</sup>. Współcześnie realizację tej koncepcji mogą charakteryzować dwa zróżnicowane podejścia: realizacja celów działania (wzrostu wartości) wyłącznie w kontekście korzyści właścicieli firmy oraz tzw. podejście *stakeholder approach*, czyli traktowanie przedsiębiorstwa jako integralnej części społeczeństwa — cel jego działania uwzględnia wówczas również otaczające je tzw. grupy interesów (państwo, opinia publiczna, dostawcy, pracownicy, konkurenci, klienci itp.)<sup>20</sup>.

W wielu przedsiębiorstwach nadal rozważane są dylematy bezpośrednio związane z tymi dwoma podejściami. Menedżerowie starają się pogodzić konkurujące ze sobą roszczenia akcjonariuszy i udziałowców oraz „grup interesów”. Jeszcze nigdy zainteresowanie wzrostem wartości dla akcjonariuszy nie było tak silne, a jednocześnie tak zainteresowane zarządzaniem strategicznym nie były „grupy interesów”, które zaczynają rozumieć, w jaki sposób funkcjonuje przedsiębiorstwo i na czym polega zwrot z inwestycji<sup>21</sup>. A. Rappaport ocenił, że głównym celem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw jest budowanie i pomnażanie wartości przedsiębiorstwa dla jego udziałowców i akcjonariuszy<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 17–18.

<sup>20</sup> *Przedsiębiorstwo. Wartość, zarządzanie*, red. C. Suszyński, PWE, Warszawa 2007, s. 99.

<sup>21</sup> W. Bruggeman, A. Ameels, G. Scheipers, *Value Based Management: An Integrated Approach to Value Creation. A Literature Review*, Vlerick Leuven Gent Management School, 2002, s. 10–11.

<sup>22</sup> V. Jog, C. Suszyński, *op. cit.*, s. 4.

Przyjęto założenie, że podstawowym celem działania firmy jest zwiększanie jego wartości dla udziałowców i właścicieli, co bezpośrednio wpływa na zmianę roli marketingu oraz charakter i zakres podejmowanych działań, które zostały zorientowane na wartość. Według ojca pojęcia marketingu wartości, P. Doyle'a, współczesna rola i wpływ specjalistów marketingu na podejmowanie decyzji zarządczych powinny ulec zdecydowanemu wzmocnieniu. Współczesnym wyzwaniem dla większości firm jest bowiem zrozumienie nowych i stale ewoluujących zasad gry rynkowej, pojawiających się nowych konkurentów, produktów i usług substytucyjnych, a w szczególności rosnących oczekiwań klientów.

Paradoks rosnącego znaczenia marketingu przy równoczesnym, ograniczonym wpływie specjalistów z tej dziedziny na zarządzających P. Doyle uzasadnia następującymi czynnikami<sup>23</sup>:

- ponieważ marketing jako dyscyplina nie przyswoił sobie wcześniej idei wartości dla udziałowców, brakuje racjonalnych kryteriów oceny skuteczności strategii marketingu, co oznacza, że trudno jest przyjmować zalecenia dotyczące operacyjnych narzędzi kompozycji marketingu-mix;

- według L. Butterfielda<sup>24</sup> menedżerowie marketingu uznają zasadność i sensowność strategii marketingowej jedynie wtedy, gdy prowadzi ona do wzrostu sprzedaży lub wzrostu udziałów rynkowych. Podejście to, oparte na strategicznej maksymalizacji wielkości (a nie wartości sprzedaży) lub udziału rynkowego, często nie ma natomiast uzasadnienia ekonomicznego. Dlatego marketerzy rozwijają stare i szukają nowych rozwiązań w zakresie wskaźników planowanych zysków czy zwrotu z inwestycji;

- marketerzy nie wypracowali jednoznacznego modelu łączącego strategię marketingową z wartością dla udziałowców. Efektem jest często jego niewielkie znaczenie, czy wręcz lekceważenie przez przedstawicieli zarządów i rad nadzorczych;

- zarządzający koncentrują się w ramach oceny wartości przedsiębiorstwa wyłącznie na podstawowych wskaźnikach służących pomiarowi kosztów aktywów w kontekście historycznym. Pomijają jednocześnie stworzone lub nabyte przez siebie marki czy inne aktywa niematerialne, a to właśnie one składają się na najważniejsze źródło wartości dla udziałowców<sup>25</sup>;

---

<sup>23</sup> P. Doyle, *op. cit.*, s. 21–23.

<sup>24</sup> *Excellence in Advertising*, red. L. Butterfield, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 268–271.

<sup>25</sup> Średnia wartość wskaźnika wartości rynkowej do wartości księgowej firm z listy „Fortune 500” wynosi powyżej 4, a to oznacza, że 75% wartości tych firm pochodzi z marek i pozostałych niematerialnych aktywów, które rozwijane są dzięki inwestycjom w działania marketingowe. Por. P. Doyle, *op. cit.*, s. 23.

– zarządzający, którzy dążą do rozwoju wartości firmy dla udziałowców, potrzebują podstaw i narzędzi, które umożliwią wzrost znaczenia tworzenia aktywów marketingowych i zarządzania nimi. Tworzone bowiem marki, rynki i relacje z klientami oraz partnerami w biznesie umożliwiają generowanie długofalowych zysków.

W większości badań dotyczących roli marketingu potwierdza się jego pozytywny udział w kreowaniu wartości przedsiębiorstw. Proces ten przebiega dwoma zasadniczymi torami. Pierwszy ma charakter dyscyplinarny i koncentruje się na ocenie wpływu marketingu na efektywność działania całego przedsiębiorstwa. Jest to klasyczne ujęcie rynkowe, potwierdzające skuteczność kierunku działania. Drugi aspekt dotyczy marketingu jako jednej z wielu funkcji przedsiębiorstwa, porównywanej z innymi obszarami oddziaływania. W opracowanej przez P. Doyle'a koncepcji SVA przyjmuje się, że istotą badań nad efektywnością marketingu powinno być ich ukierunkowanie na wzrost wartości dla udziałowców firmy. Założono, że czysto rachunkowe i finansowe podejście jest w XXI w. niewystarczające do rozumienia zmian wartości przedsiębiorstw. Coraz większą rolę zaczynają natomiast odgrywać aktywa niematerialne, tj. ludzie, marki, relacje z klientami i dostawcami itd. Takie podejście wymaga ciągłej pracy nad metodologią postępowania organizacji, pozwalającą spójnie i racjonalnie oceniać wartość oraz jakość tych aktywów.

Autor niniejszego artykułu sformułował w związku z tym hipotezę o „teorii trzech uśmiechów”, której istotą jest połączenie trzech grup interesariuszy, dążących do zapewnienia sobie osiągnięcia określonych wartości.

Pierwszą, oczywistą grupą są właściciele firmy. Ich zasadniczym celem jest osiągnięcie zwrotu z zainwestowanych pieniędzy, co jest czymś zupełnie naturalnym. Kluczem stają się natomiast metody osiągnięcia zwrotu z inwestycji, co na przykład dla rozproszonego akcjonariatu może nie mieć większego znaczenia, a tym samym nieetyczne zachowanie firmy lub jej społeczna strategia mogą zyskiwać zainteresowanie akcjonariuszy, wpływając bezpośrednio na bieżące wyniki lub kurs spółki. Uzyskanie umownego „uśmiechu właściciela” może być zatem trudne w sytuacjach bezrefleksyjnego śrubowania wyników finansowych lub dążenia do pomnażania za wszelką cenę zysków organizacji. Drugą grupę stanowią pracownicy organizacji. Poziom i skala ich zadowolenia z pracy oraz możliwości rozwoju przekładać się będą bezpośrednio na rynek – na budowanie relacji z klientem, dążenie do wzrostu wartości firmy, poszukiwanie nowych szans rynkowych, kreatywność, innowacje czy skłonność do pokonywania przeszkód bądź identyfikację z zespołem. Metodologia koncentrująca się na osiągnięciu „uśmiechu pracownika” dotyczy przede wszystkim sfery marketingu wewnętrznego. Trzecią grupą są klienci – sposób, w jaki postrzegają całość relacji z firmą, od pierwszego kontaktu, poprzez transakcję, do bieżącej obsługi. Czy

czują się złapani w sidła „wyjątkowej” oferty i promocji, z której trudno im się potem wypłatać? Czy są naprawdę zadowoleni z produktu lub usługi? Czy chętnie polecają je innym? Umowny „uśmiech klienta” zapewnia każdej firmie podstawową egzystencję i rozwój.

Konkludując, poszukiwanie sposobów na tworzenie nowych rynków oraz ich rozwój umożliwia budowanie realnej wartości firmy, stając się dążeniem do zapewnienia „uśmiechu”, czyli pozytywnej oceny działania przez każdą z wymienionych grup interesariuszy. Przypomina to przypadek równowagi Nasha, czyli realizację formuły „wybieram to, co jest dla mnie najlepsze, gdy ty robisz to, co robisz; ty robisz to, co jest dla ciebie najlepsze, gdy ja robię to, co robię”. Niewykluczone, że w pewnych sytuacjach wspólne interesy będą bardzo trudne do połączenia, ale dążenie do równowagi często oznacza zawieranie różnorodnych kompromisów; podobnie jak nowe paradygmaty ekonomiczne wyznaczające rozwój rynków, stając się swoistym wyzwaniem, które coraz częściej podejmują przedsiębiorstwa, dążąc nie tylko do dynamicznego, ale i zrównoważonego rozwoju.

## Literatura

- Bąk T., *Analiza wpływu wartości marki na wartość przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2009.
- Bruggeman W., Ameels A., Scheipers G., *Value Based Management: An Integrated Approach to Value Creation. A Literature Review*, Vlerick Leuven Gent Management School, 2002.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- Excellence in Advertising*, red. L. Butterfield, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
- Furtak E., *Buty z pomponami*, wyborcza.biz (data dostępu: 28.05.2013).
- Hamel G., *Strategy as Revolution*, „Harvard Business Review” 1996, July–August.
- Heflert E.A., *Techniki analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2004.
- Jog V., Suszyński C., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, CIM, Warszawa 1994.
- Kotler P., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Levitt T., *Best of HBR – Marketing Myopia*, „Harvard Business Review” 2004, nr 7–8.
- Niestrój R., *Rola marketingu w tworzeniu wartości firmy [w:] Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, red. A. Czubała, Wydział Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Przedsiębiorstwo. Wartość, zarządzanie*, red. C. Suszyński, PWE, Warszawa 2007.
- Ross S.A., Westerfield R.W., Jordan B.D., *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.

Rutkowski I., *Marketing w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa* [w:] *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, red. A. Czubała, Wydział Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

Szymański P., *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

## **Economics and “Marketology”: A New Paradigm or a Syndrome of Innovative Development?**

The contemporary economy is characterized by dynamic and unpredictable development of enterprises and new markets. The information world enables the rapid creation of micromarkets, both personal and completely new, based on existing or newly created needs. Due to Internet solutions as well as diminishing logistics, financial, and manufacturing barriers anyone can instantaneously become a global entrepreneur. On the other hand, consumers exert an increasing influence on the economic conditions of companies via social networks. The customer base often acquires global character, even in the case of small enterprises. The rising tide of dynamic, evolutionary changes has brought about “marketology” – a discipline which is concerned with building connections between markets, fostering their creation and development.

**Jacek Kotarbiński** – magister inżynier, doktorant, Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, Katedra Transportu i Logistyki.

*Zainteresowania naukowo-badawcze:* ekonomia cyfrowa, konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstw, marketing, innowacje i ich komercjalizacja, niematerialna wartość organizacji gospodarczych.

*E-mail:* jacek@kotarbinski.com