

EKONOMIA, A RYNKOLOGIA - NOWY PARADYGMAT CZY SYNDROM INNOWACYJNEGO ROZWOJU?

Streszczenie

We współczesnej ekonomii obserwuje się dynamiczny i nieprzewidywalny rozwój przedsiębiorstw oraz nowych rynków. Świat informacji umożliwia tworzenie w szybkim czasie zarówno własnych mikrorynków, jak i całkowicie nowych, opartych o istniejące, nowe bądź wykreowane potrzeby. Dzięki rozwiązaniom internetowym, każdy może stać się przedsiębiorcą globalnym w jednej chwili dlatego, że ograniczenia w tym logistyczne, finansowe czy wytwórcze tracą na znaczeniu. Z drugiej strony do głosu dochodzi klient, który dzięki sieciom społecznościowym coraz silniej oddziałuje na uwarunkowania ekonomiczne firmy. Klient coraz częściej nabiera charakteru globalnego, nawet w przypadku niewielkich organizacji. Na fali dynamicznych, ewolucyjnych zmian rodzi się "rynkologia" - dziedzina, której istotą są treści dotyczące budowania rynkowych związków umożliwiających ich powstawanie i rozwój.

Abstract

In the modern economics the dynamic and unpredictable development of the companies and new markets can be observed. The information world allows to create the micromarkets, both personal and completely new, based on the already existing new or created needs. By the new internet solutions everyone can become the global entrepreneur in one moment, when the logistic, financial and production costs loses their meaning. On the other hand, the customer has its own voice, who for the sake of social media stronger influences on the economic condition of the company. With the dynamic and evolutionist changes the „rynkologia” is born, the discipline where the point is in building the connections between markets allowing their creation and development.

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 nieomalże w każdym regionie świata. Diametralnym przemianom uległ model wytwarzania, który w dużej mierze oparty był przez setki lat o inwestowanie we własne lub dzierżawione środki produkcji, organizację systemu dystrybucji oraz sprzedaż wspieraną narzędziami promocji. Osią rozwoju dla handlu i usług był przede wszystkim producent, który wytwarzał towary w wymiarze materialnym.

Dziś 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 realizowane są w formach dedykowanych produktów bankowych, rachunkowość prowadzona przez 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 postać cyfrową. Klasyczne biblioteki czy archiwa coraz częściej zamieniane są w wirtualne chmury. W tym momencie zawsze należałoby zadać podstawowe pytanie, jakie składniki rozwoju mikroekonomicznego staną się w najbliższych latach najistotniejsze dla poprawy i budowania konkurencyjności przedsiębiorstw?

Elastyczność cyfrowego świata oraz jego wszechstronność umożliwiła powstanie szeregu aplikacji usprawniających międzynarodową komunikację, dzięki czemu w historii gospodarczej świata została pokonana kolejna bariera. Narzędzia komunikacji społecznościowej ulegające stałemu upowszechnieniu umożliwiają dziś 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 w 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 dziś 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 eksport – odchodzi powoli do lamusa. Dziś 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 ulegają modyfikacji klasyczne modele budowania rynkowych związków, zmieniają się sposoby konkutowania, a wiele rynków cyfrowych wpływa w znaczący sposób 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 stopnia spełnienia czy wręcz przekroczenia oczekiwań klienta. W dotychczasowym rozumieniu wartości przedsiębiorstwa, kluczem była wartość ich materialnych aktywów. W podziale stosowanym przez Rossa, Westerfielda i Jordana¹, stosuje się podział na składniki bilansowe i pozabilansowe. Składniki bilansowe definiowane są jako majątek trwały i obrotowy przedsiębiorstwa. Elementy pozabilansowe to: dobre zarządzanie, reputacja przedsiębiorstwa i pracownicy. 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 przyczyn². Składniki pozabilansowe dzielone są z kolei na pierwotne (w skład których wchodzi kapitał intelektualny i zarządzanie majątkiem trwały i obrotowym) i wtórne (należy do nich między innymi zarządzanie strukturą kapitałową i zarządzanie ryzykiem). W ostatnich latach szczególne znaczenie w ujęciu rozwoju wartości przedsiębiorstwa ma kapitał intelektualny (ang. *intellectual capital* – IC) jest definiowany za OECD przez Szymańskiego jako „*ekonomiczna wartość dwóch kategorii nienamacalnych aktywów przedsiębiorstwa i kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego*”.³

Funkcje działań marketingowych, klasyfikowane w obszarze wartości niematerialnej przedsiębiorstw, od początku ich definiowania czyli przełomu XIX i XX wieku uległy znacznej modyfikacji. Przeszły jednocześnie pełnić rolę li tylko wsparcia sprzedaży w wymiarze różnorodnych działań reklamowych oraz dystrybucyjnych. Pierwsza połowa XX wieku, 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 jak i skoncentrowaniu 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 marketingowej⁴. Jednocześnie dzięki rozwojowi badań marketingowych, coraz silniejszej konkurencji przedsiębiorstw nieomalże w każdej dziedzinie działalności, procesom globalizacji czy fundamentalnemu znaczeniu informacji, zaczęto racjonalizować znaczenie marketingu oraz analizować jego wpływ na rozwój wartości przedsiębiorstwa. Istotne znaczenie dla tych procesów 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 osiemdziesiątych, A. Rappaport określił, że głównym celem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw jest budowanie i pomnażanie wartości przedsiębiorstwa dla jego udziałowców i akcjonariuszy⁵. Od lat dziewięćdziesiątych, kształtowanie i rozwój wartości przedsiębiorstwa stało się jednym z zasadniczych celów zarządzania firmą jak też oceny skuteczności i efektywności jej działania⁶.

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 była tak silna⁷. Zmiany jakie nastąpiły na międzynarodowych rynkach, dotyczące powszechności i łatwości w dostępie do informacji, rozwoju internetu, globalnej wymiany towarowej, innowacji czy rozwoju outsourcingu, wpływają w bardzo silny sposób 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

¹ Ross, R.W. Westerfield, B.D. Jordan, *Finanse przedsiębiorstw*, Dom wydawniczy ABC Warszawa 1999, s. 42

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

³ *ibid* s. 38.

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

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

⁶ Heflert, E.A., *Techniki analizy finansowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2004, s.21

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

stopniu wykorzystującym natarczywość i nachalność masowej komunikacji, niedoinformowanie klientów czy wręcz celowe wprowadzanie w błąd. Samo pojęcie marketingu, szczególnie w powszechnym odbiorze, nabrało szerokiego znaczenia pejoratywnego. 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 pięćdziesiątych 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 wieku był chociażby slogan L. Wundermana „Oto co wyprodukowałem. Czy zechcesz to kupić?”⁸. Założenia tej prostej zasady ewoluowały przez wiele lat. Marketing stawał się elementem wsparcia sprzedaży oraz w pewnym sensie jej zakładnikiem. Rozwój rynków masowych, międzynarodowych korporacji, sieci sprzedaży sprzyjał tworzeniu strategii opartych o wytwarzanie produktu, a następnie zachęcanie klientów do ich kupna przy pomocy 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 (*ang. 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”⁹.

Decydującym punktem przewagi konkurencyjnej staje się tak zwany kapitał klienta, który Według R.T. Rusta, V.A. Zeithamla i K.A. Lemon¹⁰ 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 pozostawania 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 i charakter postrzegania jej przez klientów, pracowników i otoczenie. Współczesne znaczenie marki jako składnika aktywów znacznie wzrasta, ale jednocześnie nadal w ujęciu tradycyjnej rachunkowości stoi w pewnej sprzeczności 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, wyższą lojalność klientów i atrakcyjność rynkową 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. Doyle¹¹. W jego opinii wiele przypadków wrogich przejęć czy fuzji przedsiębiorstw posiadających linie marek lub własną, wartościową markę było skutkiem nie uwzględniania wartości marki w aktywach, a co się z tym wiąże – zanizaniem realnej wartości przedsiębiorstwa. Tradycyjna rachunkowość bowiem, traktuje 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 ona się zwiększać lub zmniejszać.

⁸ Kotler P., *Marketing*, Rebis, Poznań, 2005, s. 19.

⁹ Levitt T., *Best of HBR – Marketing Myopia*, Harvard Business Review, nr 07-08, 2004, s. 138-149.

¹⁰ Op.cit. Kotler P., *Marketing ...s.76*

¹¹ Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa, 2003, s. 289-290.

W wyniku międzynarodowych dyskusji¹², Rada ds. Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (IASC) przyjęła rozwiązanie uwzględniania w bilansie firm jedynie wartości marek zakupionych poza przedsiębiorstwem oraz założenie ich liniowej amortyzacji przez 20 lat¹³. P. Doyle konkluduje to w następujący sposób: „osobom nie mającym 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 silna marka o wieloletniej tradycji, która uwzględniona jest w bilansie, musi być amortyzowana w stosunku do zysku, nawet jeśli jej wartość stale rośnie”¹⁴.

Warto podkreślić, że znaczenie precyzyjnie definiowalnej i wymiernej wartości marki nabiera wspólnie 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 nieomalże 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 1990r. generalnie wycena wartości niematerialnych, w tym wartość marki zyskała zdecydowanie 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 osiemdziesiątych¹⁵.

Opisana powyżej relacja jest swoistym rynkowym paradoksem. Z punktu widzenia bowiem inwestowania w poprawę konkurencyjności firmy, przedsiębiorstwo inwestuje w markę by zwiększać jej wartość, dzięki czemu rośnie łączna wartość aktywów przedsiębiorstwa oraz jego pozycja rynkowa umacnia się. 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 rynkowych działań. 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 Jolanta Tkaczyk, adiunkt w Katedrze Marketingu Akademii Leona Koźmińskiego, użyła sformułowania „rynkologia” czyli „naukę o rynku” jako ciekawą formę spolszczenia słowa „marketing”. Z mojego punktu widzenia, określenie to w Polsce dobrze pasuje do zdecydowanie szerszego rozumienia istoty dziedziny marketingu, wykraczający poza jego powszechnie rozumiany narzędziowy charakter. „Rynkolog” podobnie jak „marketer” to synonim osoby tworzącej i rozwijającej rynku.

Celem jest stworzenie konkurencyjnej pozycji swojej 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” Gary Hamel, który opisał łącznie dziewięć dróg w trzech kategoriach¹⁶:

I. 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.

II. Zmiana definicji rynku

- poprawa uniwersalności produktów i usług,
- nastawienie na indywidualność — nikt nie chce być częścią rynku masowego,

¹² Tamże, s. 289-290.

¹³ 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.

¹⁴ Ibidem P. Doyle, *Marketing wartości ...* s. 289.

¹⁵ Bąk T., *Analiza wpływu wartości marki na wartość przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, 2009, s. 51-53.

¹⁶ Gary Hamel, *Strategy as Revolution*, „Harvard Business Review”, lipiec-sierpień 1996, s. 72 – 73.

- lepsza dostępność produktów i usług.

III. Przeskalowanie granic istniejącego rynku

- zmiana granic istniejących rynków branżowych (wykorzystując konwergencję i dywergencję),
- racjonalizacja (kompresja) łańcuchów dostaw,
- poszukiwanie rozwiązań w konwergencji marek.

Z jednej strony współczesne rynki towarowe i rynki usług są wręcz 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 moich obserwacji, tworzenie nowych rynków może odbywać się dziś również według następujących 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 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 splot 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*¹⁷, ozdobione akrylowymi pomponami, których wzór został zastrzeżony w Urzędzie Patentowym. Dziś buty Karoliny wysyłane są do Australii, Brazylii, Wielkiej Brytanii czy USA. Inna Polka, Joanna Wojtalik, wymyśliła w 2006 roku 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 dziś 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. Przystajemy 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:** dziś nie używamy 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 przewidywali, w jaki sposób będzie się od strony technicznej rozwijał świat i wiele z tych wizji już się urzeczywistniło. Dziś 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).

¹⁷ Ewa Furtak, *Buty z pomponami*, wyborcza.biz, 28.05.2013.wyborcza.biz [dostęp: 28.05.2013].

Specyficzny obszar rynkologiczny stanowi również aktualne zjawisko masowego wręcz kopiowania modeli biznesowych, projektów, przedsięwzięć czy całych conceptów 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”¹⁸. 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 dziś 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” J.L. Kellogg School of Management w Chicago, Alfred Rappaport, a spopularyzował ją w latach osiemdziesiątych Jack Welch, przez wiele lat zarządzający General Electric.

Cechą tej koncepcji jest odwołanie się do istoty wolnego rynku i uznanie, iż 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 widzenia¹⁹. Współcześnie realizację tej koncepcji mogą charakteryzować dwa zróżnicowane podejścia:

- realizacja celów działania (wzrostu wartości) wyłącznie w kontekście korzyści właścicieli firmy,
- tzw. podejście *stakeholder approach*, czyli traktowanie przedsiębiorstwa jako integralnej części społeczeństwa — cel jego działania uwzględnia wówczas również otaczające je tak zwane „grupy interesów” (państwo, opinia publiczna, dostawcy, pracownicy, konkurenci, klienci itp.).²⁰

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 inwestycji²¹. Alfred Rappaport ocenił, że głównym celem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw jest budowanie i pomnażanie wartości przedsiębiorstwa dla jego udziałowców i akcjonariuszy²².

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”, Petera 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, Peter Doyle uzasadnia następującymi czynnikami²³:

- 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,

¹⁸ Rozpoznanie ogniem — jedna z wojskowych taktyk, polegająca na ostrzeleniu pozycji przeciwnika w celu określenia sił, jakimi dysponuje.

¹⁹ Tadeusz Dudyc, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 17 – 18.

²⁰ Cezary Suszyński (red.), *Przedsiębiorstwo. Wartość, zarządzanie*, PWE, Warszawa, 2007, s. 99.

²¹ Werner Bruggeman, Anne Ameels, Geert Scheipers, *Value Based Management: An Integrated Approach to Value Creation. A Literature Review*, Vlerick Leuven Gent Management School, 2002, s. 10 – 11.

²² Vijay Jog, Cezary Suszyński, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, CIM, Warszawa 1994, s. 4.

²³ Peter Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 21 – 23.

- według Leslie Butterfielda²⁴, menedżerowie marketingu uznają zasadność i sensowność strategii marketingowej jedynie wtedy, gdy prowadzi ona do wzrostu sprzedaży lub wzrostu udziałów rynkowych. Podejście to, oparte o strategiczną maksymalizację wielkości (a nie wartości sprzedaży) lub udziału rynkowego, często u nie ma natomiast zasadnienia 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 dziś na najważniejsze źródło wartości dla udziałowców²⁵,
- zarządzający, którzy dążą do rozwoju wartości firmy dla udziałowców, potrzebują podstaw i narzędzi, które umożliwią wzrost znaczenia tworzenia i zarządzania aktywami marketingowymi. Tworzone bowiem dziś 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 Petera Doyle'a koncepcji SVA przyjmuje się, iż istotą badań nad efektywnością marketingu powinno być ich ukierunkowanie na wzrost wartości dla udziałowców firmy. Założono, iż czysto rachunkowe i finansowe podejście jest w XXI wieku niewystarczające do rozumienia zmian wartości przedsiębiorstw. Coraz większą rolę zaczynają natomiast spełniać 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.

Sformulowałem 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 przekładają 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 czy 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 wyplątać? Czy są naprawdę zadowoleni z produktu czy 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 umożliwi 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.

²⁴ Leslie Butterfield (red.), *Excellence in Advertising*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 268 – 271.

²⁵ 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. Peter Doyle, *op. cit.*, s. 23.