

Grażyna Golik-Górecka
Uniwersytet Łódzki

Elementy platformy strategii marketingowo- finansowej

ELEMENTS OF PLATFORMS OF MARKETING – FINANCIAL STRATEGIES

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji powiązań między strategiami marketingowymi i finansowymi, które ujmuje platforma interfejsu między tymi dwoma obszarami czy też funkcjami przedsiębiorstw. Do tych obszarów można dodać dział IT, który dostarcza narzędzi wspomagających i automatyzujących monitorowanie i wdrażanie strategii np. dashboard marketing.

Słowa kluczowe: platformy strategii marketingowo- finansowej, macierz Sheta/Freizera, macierz opłacalności Marakon Associates, marketingowa marża netto, dekompozycja, kształtowanie wartości dla klienta i dla interesariuszy, dashboard marketing

Wstęp

Rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymagają opracowania i realizacji strategii finansowej, która zapewni efektywne połączenie procesów finansowania i inwestowania w przedsiębiorstwie co podkreśla A.Duliniec¹. Stąd też istotny jest problem jak zmierzyć efekty np. poszczególnych wariantów strategicznych i jak przełożyć założenia strategiczne na wielkości finansowe niezbędne do przeprowadzenia i wdrożenia strategii. Ważne są ujęcia określenia optymalnej strategii i wyceny firmy, a wiążą te dwa procesy podstawowe określenia jej celów w kreowania wartości dla klienta i maksymalizacji wartości dla właścicieli. Te dwie idee są ze sobą w pełni spójne. Stąd też niniejszy artykuł jest próbą wskazania powiązań między strategiami marketingowymi i finansowymi oraz przedstawienia narzędzi wspomagających i automatyzujących monitorowanie i wdrażanie strategii np. dashboard marketing.

1. Platforma interface marketing-finance

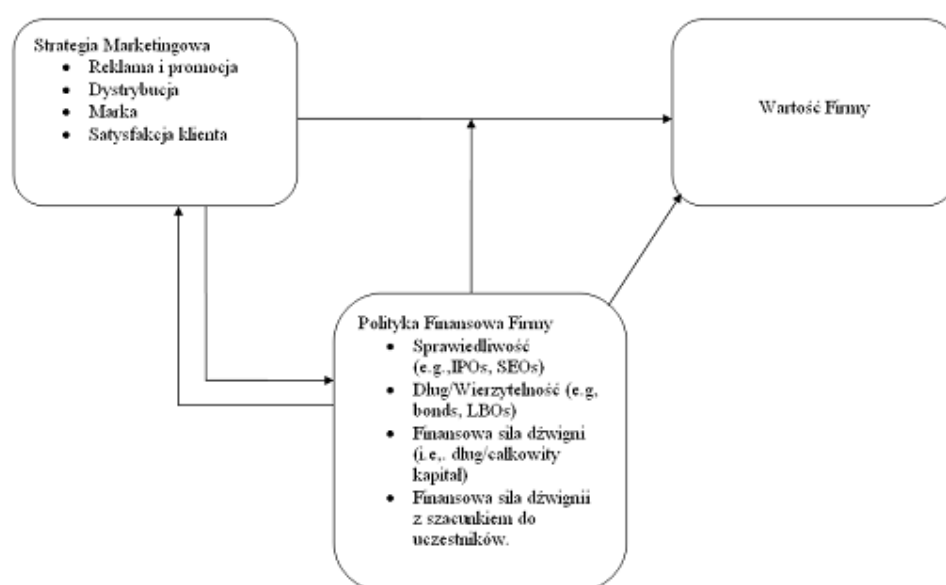
Strategia marketingowa powinna być zespołem działań służących poprawie sytuacji finansowej oraz wartości firmy. Wyrażają to najczęściej mierniki marketingowo-finansowe. Mierniki te (finansowe) przedstawiają w jakim stopniu planowanie i realizacja strategii marketingowej może poprawić skuteczność marketingu i przyczynić się do poprawy wyników (ekonomicznych)

¹ A.Duliniec, Finansowanie przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa, 2007, s. 130

firmy - może to być kwota zysku, stopa zysku, stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału czy też wzrost sprzedaży.

Poniższy rysunek pokazuje zależności zachodzące między elementami interfejsu: marketingiem, finansami i np. technologiami informatycznymi – modelami. Sprężenia zwrotne występują także między tymi elementami czyli jak strategia marketingowa jest uzależniona od polityki finansowej i odwrotnie jak polityka finansowa firmy i korporacji wpływają na strategię i moderują ten nazwijmy link między strategią marketingową i wartością firmy.

Rys.1. Polityka finansowa korporacji i strategia marketingowa



Źródło: S. Ganesan, (red): Handbook of Marketing and Finance, MPG Books Group, UK, 2012, s. 246

Należy zdać sobie sprawę z faktu, że wpływ marketingu na wewnętrzne aspekty firmy zmalał znacznie przez ostatnie parędziesiąt lat, szczególnie w decyzjach zarządu. Niniejszy zakres omawianej problematyki interfejsu oraz czynniki determinujące go zostały opracowane na podstawie tekstu D. Kurta i J. Hullanda: Corporate financial Policy and marketing strategy.²

² D.Kurt i J.Hulland :Corporate financial Policy and marketing strategy w S. Ganesan, (red): Handbook of Marketing and Finance, MPG Books Group, UK,2012 s.247 i dalsze.

Jako kolejny krok do poprawienia rozumienia interakcji między marketingiem i finansami, uznać należy to, iż uczeni zaczęli badać związek między korporacyjną polityką finansową a strategią marketingową oraz jej wpływ na wartość firmy. Coraz więcej nowo powstałych pozycji naukowych na ten temat oferuje niezwykle cenny wgląd w decyzje zarządcze w firmach, które regularnie rozważają różnorakie formy finansowania w celu podjęcia prawidłowych decyzji marketingowych. W szczególności, staje się coraz lepiej widoczne to że finansowanie kapitałowe gra główną rolę we wspieraniu rosnących wydatków marketingowych. Na przykład, Garmaise (2009, s. 325) zauważa, że „aktywa marketingowe są zazwyczaj finansowane kapitałem”. A więc, lepsze rozumienie związku między strategią marketingową firm and tym, jak pozyskują one kapitał przez pierwsze oferty publiczne (IPO) oraz wtórne emisje akcji (SEO) jest niezbędne aby osiągnąć długoterminowy sukces. Rozumienie powyższego zjawiska jest również potrzebne aby pomóc marketerom osiągnąć traktowanie ich na równych, tych samych warunkach, co członków zarządu.

Chociaż struktura kapitałowa firm wykazuje znaczne zróżnicowanie przekrojowe, dużo firm przekonuje się w pewnym momencie, że niezbędne jest wejście na giełdę. Pierwsze oferty publiczne (IPO- initial public offerings) mają miejsce kiedy firmy szukają inwestycji kapitałowych z sektora publicznego po raz pierwszy. Wtórne emisje akcji (SEO- seasoned equity offerings), z drugiej strony, dotyczą emisji dodatkowego kapitału przez spółki publiczne w celu podniesienia kapitału. IPO tak jak i SEO grają dużą rolę we wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej firmy na rynku produktów, ponieważ emitenci są zdolni do pozyskania znaczących środków poprzez korzystanie z tych ofert. Problemy dotyczą tu decyzji korporacji czyli w jaki sposób strategię marketingowe firm zamierzających wyemitować kapitał wpływają na ich politykę i kondycję finansową.

Po pierwsze, emisja kapitału (szczególnie początkowa – IPO) może sygnalizować zmianę w postrzeganiu rynku jako całości, powodując zwiększenie zainteresowania i uwagi inwestorów podczas okresu po ofercie w porównaniu do okresu przed ofertą. Po drugie, firmy emitujące kapitał pozyskują znaczące ilości gotówki, która może być wykorzystana do finansowania nowych projektów, zmieniając dynamikę konkurencji na rynku, na którym one operują. Po trzecie, oferty kapitałowe zmniejszają również dźwignię finansową firm (to znaczy stosunek długu do kapitału ogółem) a więc, ryzyko bankructwa, pozwalając na większą elastyczność inwestowania. Ostatecznie, w przypadku IPO, zmiany w strukturze własności oraz zarządu firm oferujących kapitał zazwyczaj wywiera wpływ na podejmowanie decyzji na szczeblu korporacyjnym na przykład: zarząd musi przekonać większą grupę inwestorów, że ich projekt jest wart zainwestowania.

W świetle powyższych problemów pojawiających na szczeblu korporacji należy zwrócić uwagę także na poziom przedsiębiorstwa gdzie właśnie **model Shetha/Frazier** stanowił próbę dokonywania wyborów strategicznych przedsiębiorstwa za pomocą najbardziej uniwersalnych kryteriów finansowych : stopy zysku i stopy zwrotu.

Podejmowanie decyzji alokacyjnych przedsiębiorstwa na podstawie stopy zwrotu podporządkowuje cele strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa (a więc np. strategię kształtowania udziału w rynku, strategię kształtowania tempa wzrostu, kształtowania technologii) bardziej uniwersalnym i ogólnym celem finansowym. Model umożliwia dokonanie hierarchizacji marketingowych celów strategicznych przedsiębiorstwa na podstawie zdolności do ich sfinansowania oraz dodatkowo wskazuje na konieczność równoległego podejmowania działań o charakterze krótko – i długookresowym.³

Model podkreśla powiązanie sytuacji finansowej i podejmowanych działań marketingowych. Skuteczność strategii może być sprawdzana jedynie przez miary finansowe. Strategie udziału rynkowego, tempa wzrostu czy pozycji konkurencyjnej są skuteczne jedynie wówczas, gdy spełniają kryteria zakładanego poziomu stopy zwrotu czy zysku. Przedstawiając strategie działania w zróżnicowanych kombinacjach stopy zwrotu i zysku, model Shetha/Frazier określa skuteczność stosowanych narzędzi marketingowych.: ich wykorzystanie jest możliwe i wskazane wtedy gdy istnieją rezerwy umożliwiające kształtowanie obu stóp⁴.

Rysunek 2. Macierz Shetha/Frazier
Docelowy poziom stopy zwrotu

Zadawalający	Niezadawalający
1. Strategia utrzymania rynku <ul style="list-style-type: none"> • Ochrona udziału w rynku • Zmiana pozycji produktu 	1.Strategia wzrostu wolumenu sprzedaży <ul style="list-style-type: none"> • Symulacja sprzedaży • Sprzedaż grupowa
2. Strategia ekspansji marketingowej <ul style="list-style-type: none"> • Strategia sprzedaży międzynarodowej • Strategia pełnego asortymentu 	2.Strategia restrukturyzacji majątku <ul style="list-style-type: none"> • Działania obniżające wysokość majątku • Strategie ograniczania zakresu działania

³ M.Rajzer: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw, PWE, Warszawa, 2001,s. 163

⁴ Op.cit.s.155

Doce lowy poziom stopy zysku	1. Strategia wzrostu stopy zysku <ul style="list-style-type: none"> • Zmiana strategii cenowej • Obniżanie kosztów 	1.Strategie ograniczania wydatków <ul style="list-style-type: none"> • Strategia redukcji kosztów stałych\ • Strategia reorganizacji
	2. Strategia ulepszania produktu <ul style="list-style-type: none"> • Strategia zmian portfelu produktowym • Strategia integracji pionowej 	2.Strategia reorientacji działalności Strategia wycofania się Strategia dywersyfikacji

Źródło: M.Rajzer, "Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw", PWE, Warszawa 2001, s.156 za J.N. Steth, G.L. Frazier, A Morgin Return Model for Strategic Market Planning, w: Marketing Management. A Comprehensive Reader, South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1986 s.116

W tej macierzy decyzje dotyczące wyboru strategii wynikają ze wzajemnych relacji stopy zwrotu i stopy zysku. Zostały one umownie ujęte w 4 ćwiartkach macierzy – rys.2

Prawa górna ćwiartka 1 reprezentuje zadowalający poziom stopy zysku i stopy zwrotu-konieczne jest tu stosowanie strategii utrzymania rynku co wynika ze wzrostu konkurencji. Ważne są tu strategia ochrony udziału w rynku i zmiana pozycji produktu, a na utrzymanie tych strategii pozwala dobra sytuacja finansowa firmy i dodatkowe nakłady inwestycyjne.

Lewa górna ćwiartka 2 to zadowalający poziom stopy zysku i niezadowalający poziom stopy zwrotu i tu są także dwie strategię wzrostu wolumenu sprzedaży przez jej stymulację osiąganą dzięki aktywnej promocji. Ważna jest tu restrukturyzacja majątku.

czego podstawą ma być powtórna segmentacja odbiorców. Strategia ulepszania produktów wymaga nakładów kapitałowych a firmy w tej 3 ćwiartce mają ich niedobór.

Podjęta zła decyzja inwestycyjna pogorszy poziom stopy zwrotu a pojawi się tu także niski bądź malejący poziom stopy zysku co w rezultacie spowoduje zejście pozycji przedsiębiorstwa do ćwiartki 4 macierzy.

Lewa dolna ćwiartka 4 to niezadowalający poziom stopy zwrotu i niezadowalający poziom stopy zysku. W modelu tym ta kombinacja stóp określa skuteczność stosowanych narzędzi marketingowych możliwych w sytuacji istniejących rezerw. W tej 4 ćwiartce brak jest rezerw więc nie można zastosować instrumentów marketingowych.

Przyjęte w tej macierzy kryteria zmieniają się w macierzy opłacalności biznesu firmy **Marakon Associates i jej zmodyfikowanej postaci** dla SJB

działających na różnych rynkach. Ujęto na osi OX względne tempo wzrostu rynku (relacja tempa wzrostu sprzedaży SJB do tempa wzrostu rynku) a na osi OY różnicę między stopą zwrotu ROE a ceną kapitału k (E). Aby odczytać czy SJB generuje czy pochłania środki finansowe przedsiębiorstwa każdej SJB przypisuje się odpowiedni poziom wskaźnika reinwestycji – p . Kiedy $p < 0\%$, dana SJB generuje dochód, a gdy $p > 0\%$, SJB finansuje swoją działalność środkami zewnętrznymi. Nie mniej jednak tak macierz Maracon jak i jej zmodyfikowana postać w kompleksowy sposób przedstawia zależności między przepływem gotówki, udziałem w rynku a dochodowością produktów czy też biznesów. W tych przedstawionych kolejnych macierzach wykorzystywane są miary finansowe, niektóre z nich się powtarzają ale też są wprowadzane nowe będące dobrym uzupełnieniem.

W koncepcji marketingu wartości określa się także marketing jako proces zarządczy ukierunkowany na maksymalizację stopy zwrotu kapitału dla udziałowców poprzez utrwalanie relacji z cenionymi klientami i tworzenie przewagi konkurencyjnej⁵. Ponadto przyjmuje się za ekonomicznie uzasadnione te strategie i działania, z których stopa zwrotu przewyższa koszt kapitału.

2.Strategie wynikające z koncepcji marży marketingowej netto

Każdy z elementów składających się na przychody powinien być uwzględniony w strategii marketingowej. Kompleksowe strategie mogą być zbudowane wyłącznie w wyniku całościowego myślenia o działalności marketingowej przedsiębiorstwa. Formuła ta może być bardzo pożytecznym narzędziem do planowania i analiz finansowych - zarówno na poziomie kalkulacji progu opłacalności działań, jak i poziomu marży z przyszłych przychodów przy danych założeniach. Dekompozycja przychodów na poszczególne czynniki pierwsze nakreśla zarazem obszary specjalnego zainteresowania marketingu. Każdy z tych czynników podlega, bowiem wpływowi aktywności marketingowych. Analiza i wybór tych czynników, które mogą przynieść pożądaną efekt jest podstawą kreślenia strategii marketingowych nakierowanych na maksymalizację marży.

Dekompozycja marży netto marketingu na czynniki pierwsze umożliwia zdefiniowanie sześciu strategii, które prowadzą do maksymalizacji marży, a co za tym idzie kreacji wartości.[por R. Sobotnik s.8 za R.Best] I w tym ujęciu marża netto marketingu to iloczyn popytu rynkowego (strategia wzrostu), udziału w rynku (strategia wzrostu), ceny dla odbiorcy(strategia wzrostu) , wzrostu marży(strategia wzrostu inaczej obniżania kosztów), rabatów (strategie obniżania kosztów transakcji) oraz wydatków na marketing (strategie poprawy efektywności działań marketingowych).

⁵. P.Doyle, Marketing wartości, Felberg SJA, Warszawa, 2003, s. 85,

Efektywna i skuteczna strategia rynkowa przedsiębiorstwa powinna prowadzić do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Strategie maksymalizujące wartość to:

-Strategie wzrostu popytu rynkowego. Polega ona na przeprowadzeniu działań nakierowanych na zwiększenie liczby klientów, którzy dokonują transakcji na danym rynku dóbr lub usług. W zależności od poziomu podejmowania decyzji - może to być strategia uruchamiania sprzedaży na terytorium nowych krajów, wprowadzenie produktów do nowych segmentów. Zwiększony popyt rynkowy generuje wzrost wartości rynku, co, przy stałych udziałach rynkowych, daje przedsiębiorstwu dodatkowy przychód.

- Strategie wzrostu udziałów w rynku. Polega na wzroście udziału rynkowego danego produktu/przedsiębiorstwa. Przy stabilnym rynku, oznacza to pozyskanie klientów konkurencji. Oczywiście, jeśli rynek nie jest stabilny, to strategie wzrostu udziałów w rynku wymagają działań, które do pewnego stopnia przypominają strategię wzrostu popytu rynkowego. Przy rosnącym popycie na rynku, wysiłki przedsiębiorstwa skupiają się na zapewnieniu szybszego wzrostu wartości sprzedaży niż konkurencja. Ona najbardziej opiera się na analizie rynku i konkurencji, a w mniejszym stopniu na rozumieniu potrzeb klientów.

-Strategie wzrostu jednostkowego przychodu z transakcji. Strategia ta jest najczęściej spotykana na rynkach dojrzałych, na których sytuacja konkurencyjna jest w miarę stabilna i bardzo trudno jest uzyskać wzrost sprzedaży na skutek zdobycia udziałów rynkowych. Wówczas przedsiębiorstwa skupiają się na rozwijaniu bardziej dochodowych ofert. Takie działania wymagają dogłębnego zrozumienia potrzeb klientów w celu identyfikacji niezaspokojonych jeszcze potrzeb, za które klienci są w stanie płacić więcej niż za standardową ofertę.

- Strategie wzrostu marży. Strategia ta często jest także zwana strategią obniżania kosztów. Obniżanie kosztów jednostkowych przy zachowaniu, jakości i ceny, wpływa pozytywnie na marżę. Działania, które prowadzą do obniżenia tych kosztów mogą polegać na obniżaniu kosztów transakcji, lepszych warunkach wynegocjowanych z dostawcami, efektami skali ze zwiększonej produkcji, zmianą systemu dystrybucji, itp. Największym obszarem, w którym można poszukiwać takich oszczędności są wszelkie procesy logistyczno-produkcyjne. Najczęściej okazuje się jednak, że takie rozwiązania, przynoszą wzrost marży netto marketingu.

Kolejne dwie strategie dotyczą obniżania kosztów transakcji i poprawy efektywności działań marketingowych:

- Strategie obniżania kosztów transakcji. Strategie te dotyczą w dużej mierze kwestii rabatów, które udzielane na kolejnych etapach łańcucha logistycznego. Przedsiębiorstwo może negocjować rabaty z odbiorcami, szukać tańszych alternatyw, a nawet upraszczać łańcuch poprzez integrację pionową i/lub poziomą. Wszystkie te rozwiązania są najczęściej i niezauważalne albo

nieistotne dla klienta, a dla przedsiębiorstwa stanowią źródło poprawy efektywności i dodatkowych zysków.

- Strategie poprawy efektywności działań marketingowych. Strategia ta jest podobna do strategii wzrostu udziałów rynkowych. Uznaje się, że wzrost udziałów jest rezultatem zwiększonych wydatków na reklamę, które nie wpływają jednak negatywnie na marżę jednostkową, ponieważ są zrównoważone większymi udziałami w rynku. W fazie planowania strategii, należy ustalić wartość udziałów gwarantującą odpowiedni zwrot z inwestycji.

Wykorzystując marketingową marżę netto można ustalić wpływ tych strategii marketingowych na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Każda firma ma możliwość podwyższyć poziom tej marży poprzez zmienne określające wzrost rynku, zwiększenie udziału w rynku poprzez penetrację rynku, stosowanie wyższych cen prowadzące do zwiększenia przychodów ze sprzedaży od klienta jednostkowego oraz obniżenia kosztów zmiennych i budżetu marketingowego wskutek wyboru lepszych narzędzi marketingowych.

Podjmując próbę identyfikacji tych strategii i adaptowania ich jako strategii finansowych to można stwierdzić, że te cztery pierwsze strategie to strategie wzrostu i mogą być ujęte w strategiach finansowania agresywnych i poprawy rentowności jako umiarkowanych pozostałe w strategiach konserwatywnych.

W platformie marketingowo- finansowej należy przypomnieć miary nie tylko sprzedażowe i nie tylko te bazujące na wyniku finansowym ale także miary związane z aktywami marketingowymi. Główne aktywa to wartość marki i wartość klientów, które także obejmują zachowania nabywców na rynku i kreują wartość marki oraz wartość przedsiębiorstwa. I tu należy przypomnieć o sprzedaży produktów systemowych realizowanej najczęściej przez grupy kapitałowe czy też większe korporacje stosujące markę parasol.

Często, jak podkreśla Peter Doyle, brakuje nadania strategii marketingowej centralnej rangi w działaniach firmy, ale nie jest temu winien jedynie marketing. Także zarządzanie finansowe nie przyczynia się do zespolenia marketingu z finansami. Prezesi firm wciąż koncentrują się na tych wskaźnikach, które służą wyłącznie do pomiaru kosztów aktywów w układzie historycznym, zupełnie pomijając stworzone marki i inne aktywa marketingowe⁶.

3.Strategie finansowania wynikające z analizy SPACE, z koncepcji kształtowania wartości

Strategia wzrostu powinna być naturalną strategią przedsiębiorstwa, ponieważ, taki najczęściej jest nadrzędny cel każdej organizacji. Obecnie większość ważnych firm na świecie deklaruje, że tym nadrzędnym celem jest

⁶ Tamże, s. 23

maksymalizacja wartości. Narzędzie do identyfikowania strategicznej postawy biznesu analizowanej pod względem siły finansowej i zdolności konkurencyjnej firmy (wymiary dotyczące organizacji) oraz siły i stabilności sektora (wymiary dotyczące otoczenia firmy) opracował A. Rowe i inni.

Postawy strategiczne i wynikające z nich opcje strategiczne przedstawia macierz SPACE. Wyodrębnione są tu : strategię konserwatywną, agresywną, defensywną, konkurencyjną.⁷ Pierwsza z nich zawiera ostrożny rozwój rynku i produktu, penetrację rynku i dywersyfikację koncentryczną. Główną cechą tej strategii jest przestrzeganie zależności działań i kompetencji firmy oraz unikanie nadmiernego ryzyka. Strategię agresywną to działania dywersyfikacji tak koncentrycznej jak i konglomeratowej czyli inwestującej poza dotychczasowymi branżami. Strategia ta także ma na celu utrzymanie wiodącej pozycji na rynku poprzez konkurencję cenowo-produktową.

Kolejną strategią defensywną czyli obronną obejmuje pozbywanie się zbędnych aktywów, całych nierentownych jednostek biznesu. A ostatnią konkurencyjną działa w obszarze atrakcyjnej branży, ale nie posiada środków finansowych. Wobec tego może tu firma koncentrować się na wybranym rynku docelowym po dokonanej segmentacji rynku.

Główną osią tej macierzy SPACE jest pozycja finansowa firmy dająca lub ograniczająca możliwości rozwoju stąd też jest ona narzędziem określającym strategię marketingową i dalej idąc krótko i długookresowe działania poprzez pryzmat siły finansowej.

W teorii i praktyce finansów wyróżnia się trzy rodzaje strategii finansowania działalności. Są to strategię **konserwatywną, umiarkowaną, agresywną.**

- Strategia agresywna to inaczej strategia dynamiczna, ryzykowna aktywna, ofensywna, optymistyczna, rozwoju. Dająca maksymalizację zysku w dłuższym czasie, ale wykazuje większe potrzeby kapitałowe ze źródeł zewnętrznych z rynku kapitałowego.

- strategia umiarkowana to inaczej strategia harmonijna, strategia równowagi, elastyczna, mieszana. Finansowana z kapitałów własnych, bezpieczna w utrzymaniu bieżącej płynności finansowej, pochłania przeciętne koszty i powoduje umiarkowane ryzyko.

- strategia konserwatywna – przy niej przedsiębiorstwo stara się utrzymać wiarygodność i pozycję rynkową, ma działać w ramach istniejącej struktury jednocześnie minimalizując ryzyko i neutralizując zagrożenia. Wykorzystuje ona wewnętrzne źródła finansowania.⁸

⁷ E. Stańczyk-Hugiet, Strategie ogólne i strategię domen organizacji, w R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk –Hugiet, Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa, 2009, s 73

⁸ B. Kłosowska, A. Tokarski, M. Tokarski, E. Chojnacka : Strategie finansowania działalności przedsiębiorstw, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s 32-36

Te finansowe strategie można powiązać ze strategiami marketingowymi- strategię konserwatywną, agresywną, defensywną, konkurencyjną wynikającymi z macierzy SPEACE. Dodając tu analizy ryzyka marketingowego możemy dokonać przełożenia strategii marketingowych na możliwości finansowe. Z punktu widzenia orientacji rynkowej przedsiębiorstw to strategie marketingowe czyli pozycjonowania wyznaczają cele także finansowe a z kolei strategiom tym przyporządkowuje się strategie i możliwości finansowe. Ale jeśli obecnie nadrzędnie będzie się traktować cele osiągania wartości dla właścicieli to będzie jednak podporządkowanie odwrotne. Należy tu jeszcze dodać rodzaje strategii finansowych widziane z punktu widzenia nurtu zasobowego i pozycyjnego, które przedstawia także J. Niemczyk.⁹

W ujęciu zasobowym testem jakości strategii przedsiębiorstwa jako strategii marketingu za jaką uważam idąc za poglądem M. Szymury-Tyc jest jej zdolność do kreowania wartości dla akcjonariuszy.¹⁰ W kolejnej publikacji A. Rappaport wskazuje trzy główne komponenty wartości: czyli przepływy pieniężne z działalności, stopę dyskontową, zadłużenie, i dalej siedem podstawowych czynników kształtujących wartość. Są to: okres wzrostu sprzedaży, stopa wzrostu sprzedaży, marża zysku operacyjnego, stopa podatku dochodowego, inwestycje w majątek trwały, inwestycje w kapitał obrotowy i koszt kapitału.¹¹

J. Niemczyk przytacza także interesującą strukturę strategii finansowania według S. Slatera i T.J. Zwirleina, która jako zorientowana na wartość ma obejmować:

- inwestycje (sposób i zakres alokacji kapitału pomiędzy konkurencyjne szanse inwestycyjne).
- decyzje finansowe dotyczące optymalnej struktury kapitału,
- decyzje dotyczące podziału dywidendy na tą pozostającą w spółce i tę dla akcjonariuszy.

Mechanizm wskazany przez S. Slatera i T.J. Zwirleina, a opierającego strategię finansową na kluczowych kompetencjach warunkujących jej wartość rynkową pozwolił im wyróżnić strategię: - stabilni gracze, niewykorzystujący szans agencji, unikający ryzyka finansowego, podręcznikowi menedżerowie, stratedzy bazujący na efekcie dźwigni, stratedzy zorientowani na wartość, tonące okręty, ścinający dochody.¹²

⁹ J.Niemczyk : Strategie funkcjonalne , w R.Krupski, J.Niemczyk, E..Stańczyk –Hugiet, Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa, 2009, s 120

¹⁰ A. Rappaport Creating Shareholder Value, Free Pres, New York, 1986

¹¹ A. Rappaport, Wartość dla akcjonariuszy - poradnik menedżera i inwestora, WIG Press, Warszawa, 1999

¹² J.Niemczyk op.cit.s.120 za S. Slater i T.J. Zwirlein, The structure of financial strategy; patterns in financial decision making "Managerial and Decision Economics", vol. 17, no 3, 1996

W dokonanym przeglądzie literatury wydaje się być więcej analiz finansowych uwarunkowań działań i dokonań marketingowych w publikacjach marketingowych niżeli w publikacjach finansowych analiz dokonań marketingowych co świadczy o małej spójności i integracji obu działów w przedsiębiorstwach w praktyce. Ale również brak publikacji ujmujących ten problem. Niniejszy tekst przedstawia ewolucyjne ujęcia w kolejnych strategiach miar tak finansowych jak i czysto marketingowych, które mają się przenikać są współzależne i świadczą o spójności strategii.

4. Marketingowe tablice przyrządów

Jak stwierdzają autorzy K.V Berman, G.R. Guy, D.E. Sexton, że chociaż łatwo mierzyć wydatki marketingowe i nakłady inwestycyjne mające charakter krótkoterminowy, to długofalowe rezultaty, takie jak większa świadomość marki, lepszy jej wizerunek, większa jej lojalność klientów czy lepsze prognozy dla nowych produktów, potrzebują lat aby zaistnieć. W efekcie trudno jest wyizolować efekty określonych działań marketingowych.¹³Dlatego też powstają narzędzia takie jak Marketingowa Karta Wyników czy Dashboard Marketing. Marketingowe tablice przyrządów przypominają prawdziwe deski rozdzielcze samochodów lub zestawy instrumentów w kokpicie samolotu, wizualizując w czasie rzeczywistym wskaźniki decydujące o prawidłowym działaniu firmy. Choć ich jakość w pełni zależy od jakości informacji, na jakich się opierają, wyrafinowana wizualizacja pomaga ożywić dane dla lepszego rozumienia i analizy¹⁴.

Wsadem do tablic przyrządów mogą być dwie najważniejsze, oparte na obserwacji rynku „karty wyników”, które stanowią zestaw mierników i dostarczają wczesnych sygnałów ostrzegawczych.

- Karta wyników z punktu widzenia klienta, na której odnotowuje się, jak firma z roku na rok radzi sobie z miernikami wartości ważnych dla klienta. Kierownictwo firmy powinno wyznaczać wartości docelowe dla każdego miernika i podejmować działania, gdy rzeczywiste wyniki negatywnie odbiegają od założeń.
- Karta wyników z punktu widzenia interesariusza pozwala śledzić zadowolenie różnych grup, których zasadnicze interesy są zależne od wyników firmy lub na nie wpływają. Są to: pracownicy, dostawcy, banki, dystrybutorzy, detaliści oraz akcjonariusze.

¹³Ph. Kotler, K.L. Keller Marketing, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań, 2012 K.V Berman, G.R. Guy, D.E. Sexton, Managing and Measuring Return on Investment, The Conference Board Research Report R-1435-08-RR,2008

¹⁴ Pat LaPointe, Marketing By the Dashboard Light, Associadvertisers,2005, [www. Marketing NPV.com](http://www.Marketing NPV.com)

Niektórzy kierownicy wyrażają obawę, że skupiając się za bardzo na zestawie liczb z tablicy przyrządów, tracą z oczu całokształt. Inni krytycy zwracają uwagę na kwestie prywatności i presję, jaką technika ta wywiera na pracowników. Większość ekspertów jest jednak zdania, że korzyści rekompensują te zagrożenia⁶¹. Marketingowa tablica przyrządów, które podnoszą skuteczność i wydajność" dostarcza praktycznych wskazówek dotyczących tworzenia tego narzędzia marketingowego.

Marketingowe tablice przyrządów, które podniosły skuteczność i wydajność obejmują cztery ścieżki : ścieżka mierników konsumenckich, ścieżka mierników jednostkowych, ścieżka mierników finansowych , ścieżka mierników marki. Dobrze zbudowana tablica ma zakładki, które zawierają rodziny mierników dotyczących klientów, produktów, doświadczenia, marek, kanałów, stopni wydajności, rozwoju organizacyjnego oraz czynników makrootoczenia. Tablice te mogą być skonstruowane i ujmować poziom tak korporacji, przedsiębiorstwa czy poszczególnych jego SJB. W wymienionych wyżej ścieżkach pojawiają się także wspomniane we wcześniejszych strategiach miary finansowe.

Taka dokonana analiza przeglądowa strategii jak i analiz marketingowych potwierdza konieczność stosowania ich dla osiągnięcia w obecnych konkurencyjnych warunkach efektywności działań marketingowych i wzrostu wartości firmy w szybkim czasie. Świadczy to o dobrym kierunku rozwoju wszelkich narzędzi wspomagających realizację strategii marketingowych. Jak również staje się istotne takie ujmowanie mierników właśnie w platformach skupiających tak te finansowe jak i marketingowe mierniki. Tablica przyrządów inaczej kokpit sterowniczy to nowoczesne rozwiązanie, potwierdzające interfejs działań marketingowo-finansowych.

Wzajemne powiązania wskaźników są ujmowane w tzw. drzewa mierników, które umożliwiają przedstawienie hierarchii czynników tworzących analizowaną wartość i łączące je związki przyczynowo-skutkowe (ilościowe oraz inne, np. zależność wzrostu sprzedaży nowego produktu od zadowolenia klienta).

Analiza celów strategicznych i przypisanych im mierników służy kontroli stopnia realizacji strategii i przyczyn wystąpienia odchyleń. A to daje szansę szybkiej korekty planowanych założeń oraz zachowanie równowagi między długookresowym rozwojem przedsiębiorstwa a jego wynikami krótkookresowymi. Idealnym rozwiązaniem w obszarze monitorowania efektywności marketingu jest zastosowanie różnych zestawów mierników właśnie w postaci kokpitu marketingowego przedstawiającego wskaźniki tak finansowe jak i niefinansowe. Narzędzia takie jak Marketingowa Karta Wyników czy też Marketingowe tablice przyrządów pomagają uwzględnić także warunki wewnętrzne i zewnętrzne i optymalizować działania i strategie marketingowe spójne ze strategiami finansowymi.

Raporty uzyskane z kokpitu dostarczane kierownictwu będą bazą informacyjną dzięki stosowaniu funkcji filtrowania (wydobywania informacji najistotniejszych w danej chwili) bądź kolejnego uszczegóławiania (drill-up).

Zakończenie.

Kończąc przegląd strategii które mogą być wynikiem postaw menedżerskich oraz poziomu corporate strategy i business strategy można przedstawić aktualnie opisane w HBRP przez M. Reevesa, C. Lovea, Ph. Tillmansa – konsultantów firmy BCG cztery sposoby tworzenia strategii: klasyczny, adaptacyjny, kształtujący i wizjonerski. To, który z nich najlepiej pasuje do twojej sytuacji, zależy od tego, z jakim wyprzedzeniem i jak dokładnie jesteś w stanie prognozować popyt, wyniki firmy, dynamikę konkurencji i oczekiwania rynkowe (od przewidywalności otoczenia biznesowego), oraz od tego, w jakim stopniu ty i twoi rywale możecie wpływać na te czynniki (od podatności na wpływy).¹⁵ W świetle tych analiz literaturowych można wnioskować, iż powstają coraz bardziej współczesne ujęcia strategii jak i pojawiają się nowe mierniki chociażby te ujmowane w czterech ścieżkach marketingowych tablicach przyrządów. Ponadto coraz bardziej pogłębia się interfejs strategii marketingowo-finansowych wspomagany nowoczesnymi rozwiązaniami IT. Na koniec można wnioskować także, iż wcześniejsze ujęcia strategii i mierników w platformie marketingowo-finansowej uzupełniają doskonale marketingowe tablice przyrządów – inaczej nazywane dashboard marketing.

Literatura:

1. Doyle P., Marketing wartości, Felberg SJA, Warszawa, 2003, s.23
2. Dulinić A., Finansowanie przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa, 2007
3. Ganesan S., (red): Handbook of Marketing and Finance, MPG Books Group, UK, 2012
4. Kłósowska B., Tokarski A., Tokarski M., Chojnacka E.: Strategie finansowania działalności przedsiębiorstw, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
5. Kotler Ph, K.L. Keller Marketing, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań, 2012
6. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E, Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa, 2009
7. Niemczyk J.: Strategie funkcjonalne, w R.Krupski, J.Niemczyk, E..Stańczyk – Hugiet, Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa, 2009
8. Pat LaPointe, Marketing By the Dashboard Light, Associadvertisers, 2005, www. Marketing NPV.com
9. Rajzer M., “Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw”, PWE, Warszawa 2001
10. Rappaport A. Creating Shareholder Value, Free Press, New York, 1986
11. Rappaport A, Wartość dla akcjonariuszy - poradnik menedżera i inwestora, WIG

¹⁵ M. Reeves, C. Love, Ph. Tillmans, Strategiczne podejście do strategii, HBRP, Warszawa, luty 2013

- Press, Warszawa, 1999
12. Reeves M., Love C., Tillmanns Ph., Strategiczne podejście do strategii, HBRP, Warszawa, luty 2013
 13. Stańczyk-Hugiet E., Strategie ogólne i strategie domen organizacji, w R. Krupski, Niemczyk J., Stańczyk –Hugiet E., Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa, 2009
 14. Sobotnik R., Wpływ strategii marketingowych na marżę netto marketingu, Warszawa, SGH, 2010, materiały konferencyjne

Summary

Visualising links between marketing strategies is a purpose of the article and financial which the platform of the interface is taking hold between these two areas or also with functions of enterprises of. It is possible to add the IT department which is providing with tools assisting and automating monitoring and implementing to these areas of strategy e.g. dashboard marketing.

Key words: platforms of the strategy marketing- financial, the Sheth/Freizer Matrix, the Marakon Profitability Matrix, Net Marketing Contribution(NMC)- decomposition, forming for the customer value and for stakeholders, dashboard marketing.

Informacja o autorze:

Grażyna Golik-Górecka

Uniwersytet Łódzki

Katedra Marketingu