

Grażyna Golik-Górecka

Uniwersytet Łódzki

INTERFEJS MARKETINGOWO-FINANSOWY JAKO PRZEDMIOT BADAŃ INTEGRUJĄCY METODY ANALIZ PORTFELOWYCH¹

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wnioski dotyczące rozpoznania interfejsu marketingowo-finansowego, wynikające z australijskich badań marketingowych. Uzupełniają je ogólne założenia i wstępne wnioski z badań prowadzonych metodą *case study research* w polskich przedsiębiorstwach. Firmy australijskie wykorzystywały więcej metod niż firmy polskie, które napotykały istotne bariery informacyjne. W procesie ewolucji interfejsu marketingu, finansów i IT stale wykorzystywane są kryteria zarówno finansowe, jak i niefinansowe oraz metody statystyczno-informatyczne.

Słowa kluczowe: analizy portfelowe, interfejs marketingowo-finansowy, badania marketingowe.

1. Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie części wniosków z badań zawartych w zagranicznych publikacjach z zakresu interfejsu marketingowo-finansowego oraz założeń badań problemów tej spójności w polskich przedsiębiorstwach. Wobec ograniczonej objętości niniejszego tekstu, przedstawiono tylko wybrane wyniki badań, które dotyczyły metod portfelowych.

Patrząc na ewolucję w myśleniu strategicznym, można stwierdzić, że podejście portfelowe, zarówno w teorii, jak i w praktyce, wywodzi się z lat 60. XX wieku i dotyczy klasycznych ujęć produktowo-rynkowych. Obecnie następują dalsze etapy jego rozwoju, odnoszące się do nowych ujęć współczesnych problemów marketingowych, związanych z marką, wartością klienta, wartością dla klienta, polityką kierunkową dotyczącą kluczowych umiejętności marketingowych, interesariuszy, wartości firmy. Zagadnienia te wywodzą się z dwóch kluczowych obszarów zarządzania: marketingu, który przyjmuje perspektywę na zewnątrz, oraz z działu finansów, w którym dominuje kierunek do wewnątrz.

Jednak interfejs tworzą marketingowe, finansowe i informatyczno-statystyczne obszary działania oraz wspólny nowy teren lub przestrzeń możliwości, na którą skła-

¹ Artykuł jest fragmentem maszynopisu opracowywanej książki autorskiej.

dają się te trzy obszary działania z mieszczącą się w niej platformą wzrostu każdej firmy. Czyli na połączeniu dwóch okręgów powstaje nowy obszar działania. Między marketingiem i finansami tworzy się przestrzeń planów, budżetów, realizacji, kontroli i analityki marketingowej, kolejny obszar między marketingiem a statystyką i ekonometrią /informatyką to wszelkie programy, cały system informacji marketingowej, wszelkich wskaźników marketingowych. Ten trzeci obszar między finansami a statystyką i informatyką to system informacji rachunkowości zarządczej².

Niniejszy artykuł stanowi kolejną część w cyklu publikacji poświęconych badaniom dotyczącym spójności marketingowo-finansowej, zamieszczonych w różnych ogólnopolskich wydawnictwach naukowych.

2. Rozwój interfejsu marketingowo-finansowego wraz z hierarchią technik – na podstawie wyników badań przedsiębiorstw australijskich

Chociaż w literaturze można spotkać już opracowania z zakresu zagadnień marketingowo-finansowych, to warto przytoczyć bardzo interesujące praktyczne badania, które były prowadzone wśród australijskich przedsiębiorstw autorstwa J. Ratnatunga³. Wyniki tych badań tworzą bazę zagadnień, na którą często dzielone są kolejne opracowania, nawet te powstałe w ostatniej dekadzie. Przedstawiona dalej część wyników tych badań obejmuje rozwój interfejsu marketingowo-finansowego (tab. 1) oraz hierarchię solidnych technik stosowanych w określonych obszarach problemów marketingowych (tab. 2). Wyróżnione tu zostały techniki stosowane, czyli będące w użyciu, uważane za pożądane, oraz techniki zbyt trudne lub nieużyteczne. Są to bardzo interesujące wyniki badań, świadczące, że analityka marketingowa także ewoluuje. Należy także badania te potraktować jako pierwszą ocenę, analizę i krytykę tych metod.

Wyniki badań empirycznych prowadzonych w obszarze marketingowo-finansowym wskazują na bardzo niski poziom praktycznej akceptacji konwencjonalnej wiedzy teoretycznej, zawartej w literaturze akademickiej.

Według autora badań kanały komunikacji są postrzegane jako bardziej formalne przez silne przedsiębiorstwa niż przez pozostałe i jako takie wydają się bardziej zdolne do zapewnienia marketingowi informacji użytecznych do kontrolowania bieżących operacji. Jednakże ta formalna komunikacja jest uważana (przez samych księgowych w tych przedsiębiorstwach) jako nieelastyczna w dostarczaniu nierutynowych informacji do podejmowania decyzji marketingowych.

² W ujęciu tym uwzględniono podejście dotyczące komponentów interfejsu marketingowo-finansowego wg Jin-Woo Kim i M. Richarme, *Linking marketing activities to shareholder value*, „Journal of M&M Research” 2010, vol. 5, oraz autorskie wskazanie na nową platformę wzrostu, utworzoną przez te wspólne tereny działania.

³ J. Ratnatunga, *Accounting for Competitive Marketing*, CIMA Publications, Londyn 1998.

Tabela 1. Rozwój interfejsu marketingowo-finansowego

Wiedza konwencjonalna	Wszyscy konkurenci	Duże i prężne przedsiębiorstwa	Komentarze
1	2	3	4
Role organizacyjne			
Pożądane jest mianowanie jednostki pełniącej organizacyjną rolę promowania wzajemnego zrozumienia pomiędzy funkcjami marketingu i finansów.	Niewielka większość (57%) posiada przynajmniej jedną jednostkę o nazwie stanowiska bilansista handlowy i bilansista marketingowy.	Wielu posiada więcej niż jedną osobę ze znacząco większą ilością specyficznych nazw stanowisk.	Te rezultaty pokazują znaczący wzrost liczby przedsiębiorstw dokonujących takich mianowań; wg badań Wilsona nad brytyjskimi przedsiębiorstwami branży FMCG, tylko 8% posiadało taką jednostkę.
Komunikacja funkcjonalna			
Jeśli funkcje marketingu i finansów zbliżają się do siebie, ułatwi to silną interakcję.	Blisko 60% funkcji dzielonych na tym samym poziomie (gdzie połowa z nich przylega do siebie). Stąd też przepływ komunikacji i informacji uważany jest za dobry.	Bliskość lokalizacji nie jest znacząco różna w porównaniu ze wszystkimi konkurentami. Kanały komunikacji wydają się bardziej formalne. Jednakże tutaj bilansiści wydają się bardziej skłonni i zdolni do odpowiedzi na zapytania marketingu.	Zarówno marketingowcy, jak i księgowi zgadzają się, że w ich przedsiębiorstwach występowały dobre związki interpersonalne i komunikacyjne. Jednakże wykryto pewne zakłócenia, wielu respondentów miało wrażenie, że ta interakcja była tylko na poziomie kierownictwa wyższego szczebla, a na niższych jej brakowało.
Wiedza funkcjonalna			
W celu zlikwidowania „kulturowego opóźnienia” oraz „braków w wiedzy” ograniczających rozwój interfejsu, pracownicy każdego działu	Największy dysonans pomiędzy nastawieniem obu funkcji powstawał na tym obszarze. W czasie, gdy większość marketingowców uczyła się podstaw wiedzy księgowych, do poziomu uznanego przez siebie za wystarczający, księgowi poziomu ich wiedzy za	W porównaniu ze wszystkimi konkurentami marketingowcy dużych i prężnych przedsiębiorstw posiadają znacznie większą wiedzę na temat księgowości. Jednakże księgowi	Księgowi pozostają w tyle na polu wiedzy o interfejsach, szczególnie w dużych i prężnych przedsiębiorstwach, które są bardziej skłonne posiadać księgowca – księgowego, aby

1	2	3	4
powinni mieć pewne zrozumienie dla działań i funkcji pozostałych.	taki nie uznali. Podobnie odwrotnie. Odpowiedzi silnie sugerują jednak, iż księgowi wiedzą o wiele mniej o marketingu niż marketingowcy o księgowości.	wiedzą mniej o marketingu (choć napomknięto, że byli świadomi swoich braków).	konsultować problemy (możliwe wskazanie na specjalizację).
Rola księgowości			
Udzielanie informacji o księgowości wykracza poza aspekty księgowości finansowej, raczej jest domeną planowania i kontroli, czyli księgowości zarządczej. Księgowy mógłby również uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji.	Jakkolwiek zdecydowana większość marketingowców i księgowych wie, że księgowość to coś więcej aniżeli bilanse i obniżanie podatków, tylko połowa marketingowców zaangażowała księgowych do procesu podejmowania decyzji marketingowych. Większość respondentów wierzyła, że księgowy jest zdolny do szybkiej odpowiedzi na rutynowe zapytania o informację, ale marketingowcy sądzili, że księgowość nie jest elastyczna na polu udzielania nierutynowych informacji.	Księgowi zdecydowanie byli zgodni, że ich funkcja jest nawet bardziej nieelastyczna na polu nierutynowych zapytań o informację, szczególnie dotyczących długoterminowych decyzji marketingowych, takich jak wprowadzanie nowych produktów. Stąd również w dużych i prężnych przedsiębiorstwach widzi się rolę księgowych jako udzielających informacji potrzebnych do rutynowej kontroli.	Podczas gdy zarówno marketingowcy, jak i księgowi zdecydowanie nie zgadzali się, że profesjonalizm księgowych wydaje się zaprojektowany bardziej, by tłumić, niż dopingować przedsięwzięcia (szczególnie w prężnych przedsiębiorstwach), księgowi wydają się odgrywać rolę kontrolerów bieżących operacji. Respondenci z obu grup generalnie nie są usatysfakcjonowani księgowym systemem podejmowania decyzji marketingowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Ratnatunga, wyd. cyt.

Jednak mimo posiadania dobrej interakcji interfejsu rola księgowości wydaje się ograniczona bardziej do dostarczania informacji niż aktywnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji marketingowych (nawet wśród prężnych przedsiębiorstw). Wyniki silnie wskazują, że decyzje marketingowe są uważane jedynie za przywilej marketingowców.

Poza analizą interfejsu przedmiotem badań była ocena technik analitycznych stosowanych w różnych obszarach problemów marketingowych, które przedstawione są w tabeli 2.

Według zestawień wyników wymienionych badań niektóre techniki księgowe były uważane za „solidne” i w użyciu, i w przewidywaniu wpływu zmian taktycznych na przepływ gotówki i rentowność istniejących produktów i segmentów, bardzo

niewiele przedsiębiorstw stosowało techniki księgowe do przewidywania efektów wprowadzenia nowego produktu i wycofywania produktów (tab. 2). Istniało jednakże spore zainteresowanie respondentów (szczególnie marketingowców) zastosowaniem analiz wrażliwości, klasyfikacji kosztów wśród linii sterowności kosztów i poziomów zobowiązań kosztów oraz macierzy wzrostu akcji. Większość uważała, iż mimo że te techniki nie są obecnie używane, są one solidne i przez to pożądane (tab. 2).

Tabela 2. Hierarchia solidnych technik

Obszar problemów marketingowych	Solidne techniki (w użyciu)	Solidne techniki (uważane za pożądane)	Nieuzyteczne lub zbyt trudne techniki
1	2	3	4
Planowanie i budżetowanie dla produktów i elementy marketingu-mix	Roczne i kwartalne budżety (przy użyciu prognoz sprzedaży, możliwości produkcji, wyceniania opartego na konkurencji, standardów dla terenowych kosztów dystrybucji oraz rocznych zobowiązań promocyjnych). Pośrednie koszty wytwarzania lokowane w poziomach produktów; inne koszty zazwyczaj dołączone do poziomów niezwiązanych z produktem (właściwe raporty wyników podążają za podobnymi procedurami).	Macierz wzrostu –udziału BCG, test marketingu, analiza SWOT. Wycenianie oparte na kosztach całkowitych (długoterminowe) i krótkoterminowych, krótkoterminowe ustalanie zadań i celów reklamy i promocji. Klasyfikacja sterowności i uznaniowego charakteru kosztów.	Budżety ciągłe, falowe, programowanie celów, analiza sieci, systemy, techniki mapowania, macierz polityki kierunkowej. Ustalanie (długoterminowe) celów reklamy i promocji. Ustalanie standardów dla kosztów marketingowych.
Przewidywanie efektów zmian (np. cena/koszty/wolumeny) na przepływ gotówki i zyskowność istniejących produktów i segmentów.	Klasyfikowanie zachowania kosztów, analizy wrażliwości typu „a co, jeśli?”, prognozy sprzedaży, analizy krótkoterminowych kosztów – wkładów.	Elastyczne budżety, macierz wzrostu – udziału BCG.	Segmentowa analiza progno rentowności, krzywa doświadczenia, cykl życia produktu, programowanie liniowe i dynamiczne, symulacja, analiza drzewa decyzyjnego, analiza ryzyka.
Przewidywanie wydajności nowych produktów przed wprowadzeniem oraz przewidywanie efektów wycofania produktu.	Prognozy sprzedaży, ankiety wśród konsumentów, badania jakości (dyskusje grupowe), ankiety na temat danych opublikowanych (bardzo niewiele informacji księgowych jest przydatnych dla tych decyzji).	Eksperymenty terenowe i laboratoryjne, analiza wrażliwości (przy użyciu powiązań CVP). Klasyfikacje kosztów (różnorodność, sterowność, zdolność wiążąca i zobowiązanie), macierz wzrostu–udziału BCG.	Analiza progno rentowności, cykl życia produktu, krzywa doświadczenia, ankiety wśród dystrybutorów, naukowe techniki zarządzania (wszystkie).

1	2	3	4
Mierzenie właściwej wydajności segmentu produktu i wahania budżetowe.	Wkład grupy produktów (dla krótkoterminowej zyskowności), alokacja kosztów (pośrednich kosztów wytworzenia poziomów produktu), wiązanie kosztów (wszystkich). Warianty budżetu i opisowe wyjaśnienia. Dolar sprzedaży i dolar zysku netto środków produkcji, miary udziałów w rynku.	Rezerwy netto produktów (poprzez alokację lub wiązanie wszystkich kosztów do poziomów produktu dla długoterminowej zyskowności). Raporty odzwierciedlające sterowność i uznaniowość kosztów dla menedżerów segmentów. Elastyczne warianty budżetu i warianty dekompozycji (głównie w tarapatach). Macierz wzrostu udziału BCG.	Świadomość marki, rezerwy netto produktów (dla decyzji krótkoterminowych), elastyczne warianty budżetu i warianty dekompozycji (jak rutynowe raporty), warianty <i>ex post</i> . Miary produktywności przy użyciu kosztów bieżących, koszty jednostkowe, fizyczne dane na temat miary produktywności, cykl życia produktu, krzywa doświadczenia.
Mierzenie właściwej wydajności segmentu niezwiązanego z produktem.	Mierzenie wkładu produktu (na poziomie terytorialnym) i rezerwy netto (na poziomach działu i kraju), udział w sprzedaży i ogólnie w rynku, ROI (<i>Return on Investment</i> – zwrot z inwestycji).	Pozostały przychód, audyty marketingowe, macierz wzrostu–udziału BCG. Klasyfikacja sterowalnych i niesterowalnych kosztów oraz uznaniowych i obowiązkowych kosztów.	Udział w wybranych segmentach, świadomość marki, PIMS. Rozbieżność księgowa. Miary produkcji przy użyciu bieżących kosztów.
Mierzenie efektywności promocji.	Mierzenie krótkotrwałych wzrostów wielkości sprzedaży. Porównywanie wydatków z budżetem.	Mierzenie krótkotrwałych wzrostów zysków. Elastyczne budżety promocji (oparte na kosztach, celach i zadaniach). Model namierzania promocji handlowych.	Testy przypominające, testy rozpoznania, testy obszaru, testy długoterminowych zmian w postrzeganiu przez konsumenta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Ratnatunga, wyd. cyt.

Wymaganych jest więcej badań nad rozwojem technik marketingowo-finansowych. Techniki te mają praktyczne zastosowanie w obszarze podejmowania nierutynowych decyzji marketingowych. Zarówno marketingowcy, jak i finansiści byli niezadowoleni z tego aspektu interfejsu. Nierutynowe decyzje marketingowe muszą być podejmowane zarówno w operacjach bieżących, jak i długoterminowych i istnieje wiele technik rozwiniętych dla finansów; mogą one mieć zastosowanie w marketingu. Wiele technik budżetowania i oceny inwestycji zbudowanych i określonych dla finansów ma spory potencjał pod względem zastosowania ich do podejmowania decyzji marketingowych. Na przykład, przepływ gotówki w jakiegokolwiek ocenie dyskontowania przepływów pieniężnych przy wprowadzeniu nowego produktu jest przede wszystkim wynikiem decyzji marketingowych.

Jak wynika z przytoczonych badań, ograniczeniem jest fakt, że społeczny świat, w jakim istnieje interfejs marketing–finanse, nie może zawsze być postrzegany jako sieć określonych powiązań, tak jak w świecie fizyki i chemii. Interfejs jest raczej otwartym systemem, nie zaś zamkniętą strukturą, gdzie łatwiej jest znaleźć stabilne funkcje. Wszystko oddziałuje na siebie i jednostki stale przetwarzają informacje, uczą się i dostosowują. Stąd też wymagane są dwa podejścia w badaniach: „naturalistyczne (lub interpretacyjne – humanistyczne)” w celu rozdzielenia zmiennych zależnych od sytuacji od tych niezależnych oraz „podejście naukowe”, gdzie zakłada się, że zmienne niezależne od sytuacji są relatywnie stabilne i mogłyby być użyte do dokładnych przewidywań.

3. Interfejs – przedmiot badań integrujący metody portfelowe w polskich przedsiębiorstwach. Przyjęte metody badawcze

Tak jak stwierdził autor przedstawianych badań, system interfejsu jest systemem otwartym, stąd też pojawiły się polskie opracowania ujmujące różne aspekty i elementy interfejsu marketingowo-finansowego (A. Czubała, R. Niestrój, *Finansowe przesłanki decyzji marketingowych*, w tym P. Hadrian, *Związek metody portfelowej z rachunkiem przepływów gotówkowych*, W. Wrzosek, *Efektywność marketingu*, L. Garbarski, *Koszty i efekty działań marketingowych*, A. Adamska, T. Dąbrowski, *Marketing i finanse w przedsiębiorstwie* i inne).

W przeprowadzonych autorskich badaniach pierwotnie zapytanie zostało skierowane do około 35 przedsiębiorstw w Polsce, w których wykorzystano różne rodzaje macierzy – klasyczne metody portfelowe, a także metody analizy strategicznej. Były to przedsiębiorstwa z branży konsumpcyjnej i przemysłowej. Do grupy firm branży konsumpcyjnej zaliczyć można polskie firmy zarówno o zasięgu lokalnym, ogólnopolskim, jak i międzynarodowym. Jednak ostateczne badania prowadzone były w przedsiębiorstwach, które wyraziły zgodę na te dość szczegółowe analizy danych między innymi finansowych.

Badania te miały zasięg ogólnopolski, przeprowadzono je po wyrażeniu zgody przez właścicieli przedsiębiorstw, dyrektorów, zarząd, stąd też badania te były współtworzone z menedżerami lub specjalistami ds. marketingu/badań lub właścicielami przedsiębiorstw, którzy są inicjatorami lub podejmują decyzje dotyczące zarówno działalności firmy, jak i realizacji badań marketingowych.

Punktem wyjścia badań była weryfikacja empiryczna teoretycznych modeli analiz pozycjonowania macierzowego przedstawionych w literaturze. Należą do nich modele dwuwymiarowe BCG oraz McKinseya, ADL, MA. Ich ocenę rozpoczęto na przykładzie badań pilotażowych dotyczących 6 przedsiębiorstw z różnych sektorów, zarówno na rynku dóbr konsumpcyjnych, jak i przemysłowych. Modele te dały możliwość oceny portfela produktów przedsiębiorstwa, a stosowanie ich łącznie uzupełnia wzajemne ich braki i ujmuje różne parametry określające precyzyjniej strategię marketingowe oraz ich realizację. Wskaźniki określane we wcześniejszych autor-

skich opracowaniach jako pochodne współrzędnych tych macierzy są to wskaźniki o charakterze ilościowym ze sfery zarówno marketingu, jak i finansów⁴.

Wszystkie te wskaźniki obrazują finansowe aspekty w wstępnych badaniach pilotażowych przeprowadzanych w kilku przedsiębiorstwach, w których były opracowywane analizy portfelowe w różnych rodzajach przez kilka kolejnych lat. Były to początkowo 3 przedsiębiorstwa, następnie dodano kolejne trzy, zarówno konsumpcyjne, jak i przemysłowe w latach 1997-1999. Jednak wstępne wyniki mówią już o ważnych związkach marketingowo-finansowych zachodzących równocześnie w badanych przedsiębiorstwach. Wyniki tych analiz wzajemnie się potwierdzają, chociaż stratedzy marketingowi i finansowi nie zawsze zwracają na nie uwagę bądź ich nie opracowują. Stąd też brakuje, szczególnie w małych firmach, tego sygnału, jaki dają wyniki tych analiz, natomiast w dużych firmach istnieją możliwości wykorzystania wspomaganie internetowego.

Przeprowadzane badanie ma podwójny charakter: teoretyczno-poznawczy i inżynierski. Obejmuje bowiem analizę teorii, ale też wstępne wyniki praktycznych badań oraz wskazania co do dalszej ich ewolucji. W drugim etapie badania rozszerzone objęły około 20 kolejnych przedsiębiorstw z różnych sektorów, a analizy dotyczyły okresu 2000-2004. W przeprowadzonych badaniach i wykorzystanych w nich 5 modelach: BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, Hoffera-Schendla, ADL+RONA-graf oraz Maracon Associates ujęte są narzędzia do określenia pozycji konkurencyjnych jednostek strategicznych biznesu.

Na podstawie studiów literaturowych oraz wstępnych i rozszerzonych badań można stwierdzić, że obecnie istnieją różnorodne analizy portfelowe, obejmujące m.in.: analizę portfela projektów produktowych dotyczących nowych produktów, analizę portfela segmentów, w której na jednej z osi ujmują się względną konkurencyjność firmy w poszczególnych segmentach, a na drugiej atrakcyjność segmentu. Ta macierz wskazuje, że możliwe są przekształcenia lub też nakładanie różnych macierzy na siebie metodą *twist-off* w różnych płaszczyznach firmy.

Ponadto według I.P. Rutkowskiego, który rozszerza tę problematykę do analizy równowagi portfela, stosuje się również mapy hybrydowe, będące kombinacją metod oceny punktowej oraz diagramu bąbelkowego⁵. Metody punktowe wspomagają proces decyzyjny wyboru i priorytetyzacji projektów (decyzje przyjąć-aktywować, wstrzymać, odrzucić) w ramach decyzyjnych procesu rozwoju nowego produktu. Przy konstruowaniu diagramu bąbelkowego uwzględnia się czynniki branżowe także pod uwagę w analizie punktowej. Obejmują one m.in. ocenę przewagi konkurencyjnej. Kolejne rozszerzenia obszarów zastosowań analiz portfelowych dotyczą także

⁴ G. Golik-Górecka, *Interfejs marketingowo-finansowy w analizach portfelowych wspomagających strategie marketingowe*, [w:] K. Mazurek-Lopacińska (red.), *Marketing. Problemy teorii i praktyki marketingu*, Prace Naukowe UE, Wrocław 2008, s. 42.

⁵ I.P. Rutkowski, *Metody maksymalizowania wartości i równoważenia portfela projektów w procesie rozwoju nowego produktu*, „Marketing i Rynek” 2005, 12, s. 16-17.

e-biznesowych macierzy wartości⁶. Ponadto na potrzeby analizy aktualnej pozycji rynkowej oraz wskazania pożądanych kierunków rozwijania marki wykorzystywana jest macierz de Chernatony'ego – McWilliamsa uwzględniająca wymiary funkcjonalności i użyteczności, a także ekspresyjne zdolności marki, które też uwzględniają konkurencyjną przewagę korzyści dostarczanych konsumentom⁷. Klasyczną macierz BCG wykorzystuje się do porządkowania portfela marek posiadanych przez dane przedsiębiorstwo.

W praktyce – tak jak w teorii – najczęściej stosuje się układ macierzy BCG do różnorodnych analiz, o których pisano wcześniej. Natomiast zestawienie z badań australijskich można uznać za krytykę zarówno tej, jak i innych metod w nim ujętych. Jednakże metoda BCG jest bazową i wyjściową, na której opiera się gros badaczy i przedstawia na tym układzie czteropolowym większość analiz. Ponadto macierz ta ma najwięcej zmodyfikowanych postaci. Stała się więc niemalże kanonem w analizach różnych problemów marketingowych, była wielokrotnie modyfikowana i dalej następuje rozwój koncepcji tego portfela w odniesieniu do wielu innych obszarów przedsiębiorstwa i nowych problemów marketingowych, wynikających chociażby z szerszego ujęcia marketingu – marketingu holistycznego. Świadczy to, iż następuje tu ciągła ewolucja analityki w sferze marketingu.

Współczesne techniki obejmują szerszy zakres działań zarówno strategicznych, jak i operacyjnych firmy oraz nowe problemy marketingowe, związane z tematyką marki, klienta, interesariuszy, inwestorów czy także nakładów finansowych oraz wartości firmy.

Jednym z etapów rozwoju koncepcji portfela BCG było określenie powiązań między generatorami i deficytowymi biznesami określonymi z punktu widzenia rachunku przepływów finansowych⁸.

W tych wynikach autorskich badań najczęściej pojawiają się różnorodne analizy dotyczące wielkości sprzedaży, kosztów rodzajowych, a z analiz – analiza portfelowa BCG. Stąd też w autorskich badaniach prowadzonych metodą *case study research*⁹ w trzech okresach badawczych (kolejny dotyczy wybiórczo kilku firm i ich analiz do roku 2008) wykorzystywana jest analiza BCG i jej zmodyfikowane postaci. Tu kilka słów należy poświęcić samej metodzie. Metodyka *case study research* jako metodyka badań jakościowych praktyk zarządzania marketingowego została opisana przez L. Żabińskiego i J. Wiktora.

⁶ A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa, 2001, s. 90.

⁷ J. Kall, *Silna marka. Istota i kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 307.

⁸ P. Hadrian, *Związek metody portfelowej z rachunkiem przepływów gotówkowych*, [w:] A. Czubała, R. Niestrój (red.), *Finansowe przesłanki decyzji marketingowych*, Kraków 2004, s. 58.

⁹ L. Żabiński, *Zarys metodyki case study/research jako podejścia w badaniach naukowych zarządzania marketingowego*, [w:] T. i L. Żabińscy (red.), *Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania*, Prace Naukowe AE, Katowice 2007, s. 80.

Metodę badania przypadków (*case study research*) należy odróżnić jako metodę naukową (badawczą) od metody kształcenia (*case study*). W badaniach przypadków w marketingu zaleca się, aby ich przedmiotem szczególnie przydatnym do formułowania hipotez, a więc jeszcze w fazie wstępnej tworzenia treści przypadków, były:

- 1) przypadki odzwierciedlające zachowania skrajne;
- 2) przypadki odzwierciedlające kolejność wydarzeń; często przedmiotem przypadku jest okres i sekwencja jego badanego zachowania, np. tworzenie strategii, sposób i sekwencja implementowania nowej koncepcji marketingu;
- 3) przypadki odzwierciedlające zmiany w szczególności nieciągłe, nowe, przełomowe dla badanego podmiotu.

Badania przeprowadzone tą metodą pozwoliły przedstawić szczegółowo pochodne współrzędnych tych wymienionych wcześniej macierzy, a są to wskaźniki o charakterze ilościowym ze sfery zarówno marketingu, jak i finansów. Dały więc możliwość oceny ewolucji spójności tych dwu sfer na przestrzeni czasu oraz rozszerzenia jej problematyki.

4. Podsumowanie

Z wniosków wstępnych tych badań wynika, że adaptacja i realizacja metod wspomagających decyzje strategiczne menedżerów jest w polskich przedsiębiorstwach bardzo skromna, dotyczy to zarówno analiz portfelowych, jak i analiz bardziej ogólnych, obejmujących wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa. Problemem bardzo istotnym jest to, że metody wskazywane przez badaczy i naukowców do wykorzystania przez praktyków pozostają wręcz niewykorzystane lub też są częściowo eksploatowane – jednorazowo, co też przekłada się na efekty decyzyjne menedżerów. Są one nieprzemysłane, krótkookresowe i niejednokrotnie nieracjonalne w ujęciu całościowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wobec tego ważny staje się problem, czy warto podejmować badania i wykorzystywać je w praktyce, przeprowadzone bowiem badania świadczą, iż obecnie przedsiębiorstwa nie wykorzystują w pełni modeli portfelowych, mimo że mają niejednokrotnie silną strategię, ale niestety słabszą jej implementację. W efekcie oznacza to, iż niejednokrotnie decyzje podejmowane bez wykorzystania klasycznych oraz zmodyfikowanych portfeli (a także zrównoważonych portfeli produktów) są błędne.

W świetle przeprowadzonych badań wstępnie możemy ocenić, że z punktu widzenia wielu zarówno klasyfikacji, jak i rodzajów metod są one wystandaryzowane. Jednak jednostki gospodarcze funkcjonują w różnych warunkach kulturowych i ekonomicznych. Stąd też dla różnych rodzajów przedsiębiorstw metody te warto różnicować – chociażby ze względu na wielkość przedsiębiorstwa czy też sektor bądź zakres problemowy tych analiz.

Ponieważ rynek objęty badaniem jest zróżnicowany sektorowo, to środki na takie badania są różnorodne. Firmy także posiadają różne programy komputerowe, ale

brak wiedzy metodycznej nie pozwala wykorzystywać ani programów, ani modeli i w konsekwencji podejmować poprawnych decyzji strategicznych.

Większe zróżnicowanie wykorzystania metod portfelowych występuje wśród profesjonalnych agencji badawczych (tu także mamy do czynienia z efektem kraju pochodzenia). Badania te przeprowadzone w różnych firmach pozwalają na minimalizowanie ryzyka, ponieważ ujawniają i pozwalają podjąć decyzje maksymalizacji możliwości w celu wprowadzania elastycznych zmian w strategii tych firm. Czyli można przytoczyć za McKinseym: *Just-in-time strategy for a turbulent world*, na co pozwalają łączone metody różnych płaszczyzn funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Wnikliwe badania przeprowadzone w tych firmach na płaszczyźnie marketingowej i finansowej, wskaźnikowej dały głęboki i dokładny obraz ich poprzedniej, obecnej i przyszłej drogi działania. Poczynione obserwacje odzwierciedlają stan polskiej gospodarki na tle przemian ekonomicznych. Poniekąd są pewnego rodzaju mapą, która ułatwia poruszanie się po sferach zarządzania przedsiębiorstwem. Użyte w badaniach analizy portfelowe – dzięki ich graficznemu ukazaniu wszystkich elementów procesu badania – tworzą portfel przedsiębiorstwa – jego wizytówkę. Analiza zmian pozycji SJB w danym rodzaju badania umożliwia obserwowanie kontrastów pomiędzy etapami badań danej firmy oraz ich pozycji konkurencyjnej, a także stanowi doskonały materiał pozwalający na przygotowanie prognoz. Wielowartość i różnorodność metod i sposobów badań i analiz marketingowych stwarza możliwości wielowymiarowych diagnoz portfela produktów w ujęciu statycznym i dynamicznym. Dzięki zachodzącym zależnościom matematyczno-statystycznym w różnych metodach jesteśmy w stanie analizować i dokładnie obliczać wielkości kosztów, dokonywać wycen modeli opartych na konkretnych wartościach tabelarycznych ujętych w utworzonej bazie danych.

Zarządzanie portfelowe pozwala firmie być bardziej elastyczną, błyskawicznie reagować na zmiany, preferencje i oczekiwania interesariuszy i na wszystkie zmiany wpływające na całą działalność firmy, która ma większą zdolność do koewoluowania wraz z otoczeniem.

Wśród badanych w kolejnych fazach przedsiębiorstw można spotkać różne sytuacje dotyczące analityki między innymi nakładów marketingowych. Pracownicy działu finansów nie zawsze zajmowali się dokładnymi specyfikacjami ponoszonych kosztów marketingowych czy też nakładów inwestycji marketingowych. Natomiast pracownicy działu marketingu bardziej skupiali się na zagadnieniach czysto marketingowych, lecz nie na analizach kosztów czy też efektywności marketingowej. W trakcie tych badań, kiedy prowadzący współuczestniczyli w opracowywaniu analiz bądź dostarczali danych koniecznych do wypełnienia wzorców arkuszy, menedżerowie przekonywali się o słuszności tych analiz bądź też o wprowadzeniu różnych wspomagających programów komputerowych, a dotyczyło to szczególnie małych firm, w których dział marketingu rozpoczął dzięki tym badaniom bliższą współpracę z działem finansowym lub rozpoczął szczegółową analizę wartości klientów.

Badania pozycji portfeli polskich przedsiębiorstw mają weryfikować teoretyczne rozwiązania stosowane w analizach portfelowych. Można je określić jako modele – *simulacrum* czasu i przestrzeni. Natomiast sama metoda *case study research* ma także służyć weryfikacji przyjmowanej hipotezy o charakterze finansowym wymiarów poszczególnych kategorii portfela produktów w różnych warunkach rozwoju przedsiębiorstwa.

Literatura

- Golik-Górecka G., *Badania pogłębiające się konkurencyjności przedsiębiorstw i struktur klastrowych*, [w:] S. Mynarski (red.), *Badanie konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw i produktów na rynku*, UE, Kraków 2007.
- Golik-Górecka G., *Interfejs marketingowo-finansowy w analizach portfelowych wspomagających strategie marketingowe*, [w:] K. Mazurek-Lopacińska (red.), *Marketing. Problemy teorii i praktyki marketingu*, Prace Naukowe UE, Wrocław 2008.
- Hadrian P., *Związek metody portfelowej z rachunkiem przepływów gotówkowych*, [w:] A. Czubała, R. Niestrój (red.), *Finansowe przesłanki decyzji marketingowych*, Kraków 2004.
- Hartman A., Sifonis J., Kador J., *E-biznes. Strategie sukcesu w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa 2001.
- Jin-Woo K., M. Richarme, *Linking marketing activities to shareholder value*, „Journal of M&M Research” 2010, vol. 5.
- Kall J., *Silna marka. Istota i kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Ratnatunga J., *Accounting for Competitive Marketing*, CIMA Publications, 1998.
- Rutkowski I.P., *Metody maksymalizowania wartości i równoważenia portfela projektów w procesie rozwoju nowego produktu – cz. 2*, „Marketing i Rynek”, 12, Warszawa 2005.
- Żabiński L., *Zarys metodyki case study/research jako podejścia w badaniach naukowych zarządzania marketingowego*, [w:] T. i L. Żabińscy, *Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania*, Prace Naukowe AE, Katowice 2007.

MARKETING-FINANCIAL INTERFACE AS A SUBJECT OF RESEARCH INTEGRATING THE METHODS OF PORTFOLIO ANALYSIS

Summary: This article presents the recapitulation of Australian marketing research on the perception of marketing-financial interface and the same interface in empirical case study research of Polish enterprises. The Australian firms use more methods than Polish firms because in Poland there are different barriers limiting the availability of this portfolio methods. Since interface still evolves – in interface of marketing and finances should not be used only financial criteria but also non-financial and different statistical methodology.