

**KONKURENCYJNE
UWARUNKOWANIA
SPRAWNOŚCI
MARKETINGU**



Magdalena Krzyżanowska

**KONKURENCYJNE
UWARUNKOWANIA
SPRAWNOŚCI
MARKETINGU**

wydawnictwo
poltext

Recenzenci

prof. dr hab. Roman Niestrój, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

prof. dr hab. Mirosława Pluta-Olearnik, Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Redakcja

Anna Goryńska

Projekt okładki

Studio KARANDASZ

Skład i łamanie

JOLAKS – Jolanta Szaniawska

© Copyright by Poltext sp. z o.o.

© Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego
Warszawa 2015

Wydanie publikacji zostało dofinansowane
przez Akademię Leona Koźmińskiego

Poltext sp. z o.o.

02-230 Warszawa, ul. Jutrzenki 118

tel.: 22 632-64-20

e-mail: wydawnictwo@poltext.pl

internet: www.poltext.pl

ISBN 978-83-7561-565-4

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Rozdział 1. KONKURENCYJNE UWARUNKOWANIA SPRAWNOŚCI MARKETINGU JAKO PRZEDMIOT BADAŃ	11
1.1. Przesłanki wyboru przedmiotu badań	11
1.2. Założenia, przedmiot badań, pytania badawcze i cele pracy	18
1.3. Charakter pracy, podstawy teoretyczne i metody badawcze	23
1.4. Syntetyczny opis struktury pracy	27
Rozdział 2. KONSEKWENCJE EWOLUCJI KONCEPCJI MARKETINGU DLA OCENY JEGO SPRAWNOŚCI	29
2.1. Rozwój koncepcji marketingu	30
2.2. Charakterystyka koncepcji marketingu wartości i wymiary jego oceny	41
2.2.1. Cele marketingu a cele przedsiębiorstwa	41
2.2.2. Struktura marketingu	58
2.2.3. Wymiary oceny marketingu	64
2.2.4. Marketing-mix jako podstawa oceny sprawności marketingu	67
Rozdział 3. OBSZARY I SPOSOBY BADANIA WPŁYWU KONKURENCJI NA MARKETING	101
3.1. Rozwój koncepcji konkurencji	102
3.2. Konkurencja w procesie sieciowego kreowania i przejmowania wartości	112
3.3. Sposoby badania wpływu konkurencji na marketing	127

Rozdział 4. MODEL WPŁYWU UWARUNKOWAŃ KONKURENCYJNYCH NA SPRAWNOŚĆ MARKETINGU W PERSPEKTYWIE KONCEPCJI MARKETINGU WARTOŚCI	133
4.1. Cel i założenia modelu wpływu konkurencyjnych uwarunkowań na sprawność marketingu	133
4.2. Wpływ na marketing oddziaływań pomiędzy konkurentami a przedsiębiorstwem i konkurentami a nabywcami	140
4.2.1. Cechy oddziaływań pomiędzy konkurentami a przedsiębiorstwem	140
4.2.2. Wpływ oddziaływań pomiędzy konkurentami a przedsiębiorstwem na marketing	150
4.2.3. Cechy oddziaływań pomiędzy konkurentami a nabywcami	156
4.2.4. Wpływ oddziaływań pomiędzy konkurentami a nabywcami na marketing	162
4.3. Strukturalne uwarunkowania konkurencyjne a marketing	163
4.3.1. Struktury rynku jako źródło strukturalnych uwarunkowań konkurencyjnych	163
4.3.2. Wpływ strukturalnych uwarunkowań konkurencyjnych na marketing	170
4.4. Układ zależności w modelu wpływu konkurencyjnych uwarunkowań na sprawność marketingu	172
 Podsumowanie	 177
Spis rysunków	183
Spis tabel	185
Bibliografia	187

WSTĘP

Konkurencyjne uwarunkowania marketingu to zespół zjawisk wynikających z istnienia konkurencji, które mają wpływ na sposób i efekty wykorzystywania marketingu przez przedsiębiorstwo, a w konsekwencji na jego sprawność, której wymiarami są skuteczność, efektywność i produktywność.

Niniejsza monografia powstała jako efekt założenia, że współcześnie sprawność marketingu zależy w coraz większym stopniu nie tylko od tego, czy przedsiębiorstwo potrafi pogodzić dążenia do realizacji swoich aspiracji z oczekiwaniami nabywców i pokonać wszystkich swoich konkurentów, lecz także od umiejętności zidentyfikowania i wykorzystania swojej roli w dynamicznie zmieniających się procesach konkurencyjnych. Istotne jest bowiem zrozumienie współzależności zarówno o charakterze ograniczającym, które występują pomiędzy rywalizującymi przedsiębiorstwami i zmniejszają sprawność ich marketingu, jak i tych, które tworzą nowe możliwości, a polegają na podejmowaniu współpracy z konkurentami.

Warunki działania przedsiębiorstw podlegają wpływowi procesów globalizacji, rozwoju technologii oraz przemian społecznych, które, wzajemnie na siebie oddziałując, wywołują konieczność przekształcania dotychczas dominujących sposobów prowadzenia działalności gospodarczej, w których przedsiębiorstwa funkcjonowały jako autonomiczne podmioty. Konkurencja staje się w coraz większym stopniu elementem

funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci relacji rynkowych, co powoduje, że tylko rywalizacyjne nastawienie do konkurentów zostaje wzbogacone o podejmowanie dozwolonej przez prawo współpracy w różnych obszarach (lub ma taki potencjał). W związku z tym następuje przekształcanie sposobów uczestnictwa w procesach konkurencyjnych z czystej rywalizacji w kooperację. Zjawiska te wywołują pytania o uwarunkowania, sposoby oraz sprawność marketingu, gdy przestaje być on jednoznacznie ukierunkowany przeciwko konkurentom i częściowo może służyć realizacji wspólnych celów. Odnalezienie się przez menedżerów w tej sytuacji dodatkowo komplikuje fakt, że podejmują oni decyzje na podstawie intersubiektywnego¹ postrzegania otoczenia. Doskonalenie umiejętności w zakresie identyfikowania i interpretowania złożoności sytuacji konkurencyjnej staje się więc podstawowym uwarunkowaniem sprawności marketingu. Niniejsza praca ma służyć wzmocnieniu teoretycznych podstaw badania wskazanych zjawisk.

Dla marketingu – jako dziedziny wiedzy – przekształcanie się sposobów uczestnictwa przedsiębiorstw w procesach konkurencyjnych stanowi relatywnie nowe wyzwanie, gdyż w przedmiocie poznania naukowego zostaje zmieniony – w stosunku do dominującego – zwrot relacji pomiędzy konkurencją a marketingiem. Zamiast badania, jak do tej pory, przede wszystkim wpływu marketingu jako sposobu działania przedsiębiorstwa na zdobywanie przewagi konkurencyjnej (por. Kotler i Keller 2012, Garbarski i in. 2000, Best 2009), uwaga zostaje skoncentrowana na relacji odwrotnej – na wpływie uwarunkowań konkurencyjnych na marketing. Uwzględniając, że konkurencja jest zjawiskiem wielowymiarowym i może być opisywana przez pryzmat zróżnicowania struktur rynku, w których występuje, oraz zachowań jej uczestników – można stwierdzić, że wymiary te konstytuują główne przekroje analizy uwarunkowań sposobów wykorzystania i efektów marketingu. Z tego też powodu zostały przyjęte w niniejszej monografii jako wiodące.

Naukowe badania zależności pomiędzy uwarunkowaniami konkurencyjnymi a marketingiem cechuje brak ujęć syntetycznych. Wykorzystuje się coraz bardziej wyrafinowane metody pozyskiwania danych,

¹ Intersubiektywny – dostępny więcej niż jednemu podmiotowi poznającemu, nieograniczony wyłącznie do doznań, przeżyć i myśli jednostkowego podmiotu poznającego, *Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pwn.pl/sjp/intersubiektywny;2466691.html> (10.08.2014).

ale problemy badawcze ulegają rozdrobnieniu. Ze względu na fakt, że towarzyszy temu wykorzystywanie hermetycznych sposobów analizy, które są dostępne tylko nielicznym badaczom, to w dużej mierze komunikowanie się naukowców między sobą staje się utrudnione, a także spowalnia transfer wiedzy do praktyki (por. Lehmann i in. 2011; Cornelissen i Lock 2005; Franke i Mazanec 2006; Sheth i Sisodia 1999). Niestety, proces ten zaszedł tak daleko, że doprowadził do fragmentacji wiedzy na temat wpływu uwarunkowań konkurencyjnych na marketing. Czynnikiem dodatkowo komplikującym badanie wskazanej zależności jest ewolucja rozumienia obu kluczowych pojęć: marketingu i konkurencji. Wymienione bariery są istotnymi przesłankami podjęcia nie tylko na nowo, ale i całościowo, problemu relacji pomiędzy marketingiem a konkurencją i przedstawienia go w postaci modelu.

Za podstawę teoretyczną do sformułowania modelu zostają przyjęte:

- **koncepcja marketingu wartości**, co znajduje uzasadnienie w uwzględnieniu w jej ramach najszerszego zakresu relacji rynkowych oraz postulatu włączenia marketingu w całościowy proces zarządczy,
- **koncepcja sieciowego kreowania i przejmowania wartości**, ze względu na wyjaśnianie, na mocy teorii gier, mechanizmu współwystępowania rywalizacji i współpracy pomiędzy podmiotami.

Dotychczas w obszarze wiedzy na temat uwarunkowań sprawności marketingu w niedostatecznym stopniu zostały zaabsorbowane zmiany sposobów uczestnictwa przedsiębiorstwa w procesach rynkowych, wynikające z przeobrażeń konkurencji, chociaż były już postulowane od dawna (Webster 1992). Zjawisko to wynika z niedostatków refleksji epistemologicznej na gruncie marketingu (por. Sułkowski 2009), która powinna dotyczyć wzrostu poziomu złożoności i zmienności warunków prowadzenia działań marketingowych. Utrzymywanie takiego stanu rzeczy tworzy zagrożenie tkwienia w starych schematach poznawczych. Rozwój marketingu w praktyce przedsiębiorstw zależy nie tylko od kreatywności menedżerów, ale także od postępu wiedzy na jego temat (i skutecznego jej transferu do praktyki) (Burton 2005; November 2008), stąd konieczne staje się podejmowanie wysiłku jej aktualizowania oraz wykorzystania dorobku z innych dziedzin nauki, których obszar zainteresowania dotyczy badanych problemów. Z tego powodu w niniejszej pracy podjęłam próbę interdyscyplinarnego ujęcia badanych zjawisk i procesów.

Dla rozwoju teorii marketingu znaczenie niniejszej pracy wynika z kilku jej cech. Po pierwsze, przedstawienie wpływu konkurencji na marketing na tle rozwoju pojęcia marketingu i konkurencji pozwala zidentyfikować niedostatki w zakresie badania efektów marketingu oraz dotychczasowych ujęć czynnika konkurencji na gruncie marketingu. Po drugie, zobrazowanie konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu w sposób całościowy, uwzględniający zachowania konkurencyjne, w tym współpracę przedsiębiorstwa z konkurentami, tworzy nowy kontekst dla oceny marketingu. Po trzecie, zaprezentowane ujęcie w wyniku interdyscyplinarnego podejścia integruje różne nurty badawcze, dzięki czemu spełniony zostaje postulat teoretycznego wzmocnienia marketingu. Niniejsza praca jest pierwszym tak szerokim opracowaniem wskazanej problematyki.

Rozdział 1

KONKURENCYJNE UWARUNKOWANIA SPRAWNOŚCI MARKETINGU JAKO PRZEDMIOT BADAŃ

1.1. Przesłanki wyboru przedmiotu badań

Zajęcie się w tej pracy problemem sprawności marketingu w kontekście uwarunkowań konkurencyjnych jest wynikiem odkrycia paradoksu dotyczącego współistnienia na gruncie marketingu (jako dziedziny wiedzy) założenia o konieczności całościowego rozpoznawania tych uwarunkowań przez przedsiębiorstwo z fragmentarycznym i częściowo anachronicznym ich postrzeganiem. Fragmentaryczność rozumiem jako nieobejmowanie analizą wszystkich ważnych składników uwarunkowań konkurencyjnych. Polega to na uwzględnianiu na etapie analizy warunków działania (a potem oceny efektów działania) tylko wybranych aspektów zjawisk konkurencyjnych (np. wynikających z pozycji rynkowej przedsiębiorstwa) i zaniechanie innych, które mogą mieć także istotne znaczenie dla efektów prowadzonych działań i różnych wymiarów ich oceny. Jest to szczególnie widoczne, gdy zestawia się sugerowany w podręcznikach zakres analizy uwarunkowań konkurencyjnych (na ogół ograniczający się do wykorzystania modelu 5 sił Portera) (por. Aktouf i in. 2005) z ogólnym postulatem całościowego rozpoznawania warunków działania, czy zauważy dysproporcję pomiędzy sugestiami na temat zakresu badań marketingowych, które powinno się

prowadzić wobec nabywców, w porównaniu z zakresem sugerowanym wobec konkurentów.

Anachroniczność postrzegania zjawisk konkurencyjnych na gruncie marketingu polega, w moim rozumieniu, na niezgodnym z wymaganiami współczesnego rynku koncentrowaniu się na konfrontacyjnym charakterze relacji z konkurentami (por. Baran i in. 2006), podczas gdy w praktyce gospodarczej współpraca z nimi nabiera coraz większego znaczenia (Światowiec-Szczepańska 2011), o czym w naukach o zarządzaniu dyskutuje się od dawna (np. Romanowska i Trocki 2002). Na tę swoistą „opieszłość marketingu w adaptacji do nowej ekonomii” wskazywał już w 2006 r. W. Kowal (Kowal, 2006, s. 271). Ze względu na fakt, że zjawisko to jest nadal obecne, uznałam, że istniejący stan rzeczy wymaga uzupełniania oraz uwspółcześniania wizji zjawisk konkurencyjnych i ich wpływu na działania marketingowe, aby marketing, jako koncepcja działania, mógł rozwijać się i spełniać swoje funkcje w procesie realizacji celów przez przedsiębiorstwa. Niniejsza monografia ma w moim zamierzeniu stanowić krok na tej drodze.

Szerszym kontekstem dla rozważań tutaj prowadzonych jest nowa gospodarka (nowa ekonomia), rozumiana jako: „zespół nowych zjawisk, procesów i zależności ekonomicznych, finansowych i kulturowych będących efektem współczesnego postępu technologicznego, który jest stymulowany przez coraz bardziej zaawansowaną komputeryzację i rozwój światowej sieci Internetu” (Kołodko 2002). Przejawia się ona w: globalizacji rynków, zmianie struktury przemysłów, rewolucji informacyjnej i wzroście oczekiwań nabywców (Doyle 2003; Olejniczuk-Merta 2009).

Nowa gospodarka – tak jak i wcześniejsze zmiany w epoce informacyjnej (zapoczątkowanej w latach 60. XX w. i trwającej do dzisiaj) – radykalnie zmienia warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, a w konsekwencji – także ich zachowania (Kowal 2010; Doyle 2003; Zacher 1997; Doligalski 2013). Za główny czynnik tych zmian uważa się wzrost dostępu do informacji uczestników rynku – zarówno nabywców, jak i przedsiębiorstw (Mazurek-Łopacińska i Sobocińska 2012; Bowser 2007). W wyniku jego oddziaływania rynek staje się bardziej przejrzysty; nabywcy zyskują większy dostęp do ofert, a przedsiębiorstwa mogą gromadzić nieosiągalne wcześniej dane na temat nabywców, tzw. wielkie dane (ang. *big data*) (por. Małachowski 2005). Na tym tle ujawniają się nowe aspiracje rynkowe przedsiębiorstw – znajdujące swój wyraz w poszukiwaniu nowych modeli prowadzenia biznesu (Borowiecki

i Kaczmarek 2014; Nogalski 2009; Gołębiowski i in. 2008) i tworzenia produktów systemowych (Żabiński 2008), ale także głosy sprzeciwu wobec niekontrolowanego gromadzenia danych, broniące autonomii konsumentów¹, którzy obawiają się inwigilacji. Zjawiska te mają istotny wpływ na przebieg procesów konkurencyjnych, gdyż dzięki wykorzystaniu Internetu i technologii mobilnych obniżają się bariery wejścia na wiele rynków, a także poszerza się geograficzny zasięg oddziaływania przedsiębiorstw. Z jednej więc strony, zwiększa się potencjał możliwości, które mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwa, z drugiej zaś, towarzyszą temu coraz trudniejsze warunki ich eksploatacji.

Za tło moich rozważań w niniejszej pracy biorę zjawisko nowej gospodarki, ze względu na konsekwencje, które wywołała ona w sferze wartości leżących u podstaw relacji ekonomicznych. Uważam, że wśród wyróżnionych przez Kowala (2006, s. 272–274) przewartościowań (obok zakwestionowania centryzmu produktu i podniesienia roli technologii jako czynnika tworzącego nową przestrzeń rynku), szczególne znaczenie mają:

- zmiana poglądów na cele funkcjonowania i miary sukcesu przedsiębiorstwa – polegająca na częściowym zdeprecjonowaniu znaczenia kategorii udziału w rynku i zysku w wyznaczaniu aspiracji przedsiębiorstwa (Armstrong i Green 2007), na rzecz wartości przedsiębiorstwa;
- rozpowszechnienie kategorii wartości – do opisu oferty, oceny relacji z nabywcami i do wyceny przedsiębiorstwa;
- docenienie zależności wynikających z funkcjonowania w sieci relacji z innymi przedsiębiorstwami;
- modyfikacja sposobu interpretowania konkurencji – polegająca na rozszerzeniu kategorii konkurenta do każdego podmiotu, który „(...) dąży do dostarczenia takich samych korzyści i tych samych produktów (...)” (Tvede i Ohnemus 2001, s. 139 za: Kowal 2006, s. 274);
- wprowadzenie współpracy do rejestru pożądaných przez przedsiębiorstwo sposobów zachowań wobec konkurentów.

¹ Np. fundacja Panoptykon, która deklaruje: „Naszym celem jest działanie na rzecz wolności i ochrony praw człowieka w społeczeństwie nadzorowanym”, <http://panoptykon.org/>.

Wymienione zmiany, wynikające z powstania nowej gospodarki, pozwalają zidentyfikować obszary aktualnych problemów zarządzania związanych z marketingiem. Pierwszy z nich dotyczy istotnej ewolucji oczekiwań wobec marketingu, które zaczęły być formułowane w latach 90. XX w., drugi zaś – przeobrażeń rozumienia konkurencji i zachowania przedsiębiorstwa w nowych warunkach. Istotę tych problemów oraz stan wiedzy na ich temat postaram się przedstawić w skrócie jako uzasadnienie dla wyboru przedmiotu niniejszej monografii oraz wstępnie wyjaśnię jej zamierzenia.

Przedsiębiorstwo jest organizacją, która funkcjonuje w warunkach silnego uzależnienia od otoczenia; wręcz trudno ją bezwzględnie z niego wyodrębnić (Krzyżanowski 1999). Historycznie rzecz ujmując: zawsze tak było, że pojawiające się nowe zjawiska – w tym społeczne, technologiczne, ekonomiczne – powodowały przekształcanie się form życia gospodarczego, najpierw bez istnienia przedsiębiorstw, gdy były to gospodarstwa niewolnicze i feudalne, a po ich pojawieniu się – od manufaktury przez fabryki (jeszcze bez podziału pracy, a potem z jej podziałem) do współczesnych form organizacji, zróżnicowanych m.in. pod względem własności, formy prawnej, statusu wobec giełdy papierów wartościowych, rodzaju i zakresu działalności, terytorialnego rozczłonkowania, zakresu internacjonalizacji (Sudoł 2011; Mazurek 2012). Obecnie powszechne jest przekonanie, że przełomowymi dla współczesnej gospodarki i jednocześnie kluczowymi uwarunkowaniami funkcjonowania przedsiębiorstw są rozwój technologii informatycznych i globalizacja gospodarki (Sudoł 2011). W związku z tym, że otoczenie przedsiębiorstwa ciągle się zmienia, a tempo tych zmian rośnie, coraz trudniejsze staje się przewidywanie (Sudoł 2011; Koźmiński 2004; Wawrzyniak 1999). Zmianom zewnętrznym towarzyszą wewnętrzne, współtworząc zjawisko niepewności uogólnionej, która dotyczy wszystkich ważniejszych obszarów oraz działania przedsiębiorstwa zarówno w długim, jak i krótkim okresie (Koźmiński 2004). Tym istotniejsze jest obserwowanie otoczenia i analizowanie zachodzących w nim zmian; jak stwierdza Sudoł (2011) przedsiębiorstwo musi uczyć się otoczenia. Pożądanym skutkiem tego procesu uczenia się jest wykorzystywanie wykrytych szans.

Marketing jest przedstawiany jako ściśle związany z dążeniem do wykorzystywania szans (np. Kotler i Keller 2012) czy wręcz jako czynnik kreowania takich szans. Pomimo że powszechnie wyrażane są przekonania o jego użyteczności, nie jest koncepcją o jednoznacznej

charakterystyce. Zróznicowanie poglądów na temat jego istoty, od początku formowania się tej koncepcji, było bardzo duże i zaowocowało (ciągle żywym) nurtem dyskusji na temat tożsamości tej koncepcji (np. Niestrój 2009).

Marketing jest od wielu lat poddawany nieustannej krytyce ze względu na rosnące koszty działań związanych z jego wykorzystywaniem (Webster Jr. i in. 2005). Potwierdzają to wyniki wielu badań, m.in. pokazujące, że krótkookresowy pozytywny wpływ działań marketingowych, wyrażający się wzrostem sprzedaży lub wzrostem udziału w rynku może mieć w długim okresie negatywny wpływ na wielkość sprzedaży lub rentowność produktów (np. Jedidi i in. 1999; Mela i in. 1997). Głównym postulatem, który zgłaszają zarówno praktycy rynkowi, jak i badacze, jest klarowne określenie wkładu marketingu w proces osiągania celów przez przedsiębiorstwo (Rust, Lemon i in. 2004; Rust, Ambler i in. 2004; Czubała i Niestrój 2004; Doyle 2003; Sheth i Sisodia 2002; Srivastava i in. 1998; Kumar i Shah 2009; Ambler 2003). Próby realizacji tego postulatu, uzasadnione dążeniem do racjonalności ekonomicznej, zrodziły tendencję do zajmowania się coraz bardziej szczegółowymi aspektami wykorzystania marketingu. Wyrazistym tego przejawem jest, na przykład, badanie skuteczności pojedynczych instrumentów marketingu (przede wszystkim ceny i reklamy), a nie całego marketingu-mix (Ataman i in. 2010). Efektem tego jest zatracanie całościowej oceny marketingu w wyniku koncentracji na jego poszczególnych elementach – na rzecz wybranych arbitralnie. Stanowi to istotne zagrożenie dla oceny sprawności marketingu, którego wykorzystanie w praktyce ma kompleksowy charakter.

Trzeba także zauważyć, że marketing jest pojęciem, którego sposób rozumienia zmieniał się. Najistotniejsza jest zmiana zbioru celów głównych, jakie przypisywane są mu do realizacji. Pierwotna, krótkookresowa koncentracja na zysku i satysfakcji została przesunięta w kierunku wartości przedsiębiorstwa. Skutkiem tego rozszerzono zbiór efektów marketingu oraz sprecyzowano ich związki z realizacją celów przedsiębiorstwa, dostrzegając znaczenie długofalowej oceny relacji z nabywcami (wartości nabywców) w tym procesie. Pomimo silnego nacisku, aby uzasadniać wkład marketingu w urzeczywistnianie tych celów, nie pogłębiono jednak refleksji na temat istoty oddziaływania marketingu-mix na tę sferę. Ponadto marginalnie tylko zajmowano się wewnętrznymi zależnościami w ramach instrumentalnej struktury marketingu. Dominowało bowiem normatywne ujęcie, w ramach którego zakładano,

że relacje pomiędzy instrumentami marketingu mają charakter synergiczny, zaniedbując wzajemne oddziaływania instrumentów, które mogą zmniejszać skuteczność całego marketingu-mix.

Przeobrażenia rozumienia konkurencji, polegające na dopuszczaniu różnych form współpracy z wybranymi konkurentami (zamiast bezwzględnej rywalizacji) (Obłój 2002), są konsekwencją akceleracji rozwoju organizacji sieciowych² (Czakon 2012; Koźmiński i Latusek-Jurczak 2011; Bratnicki 2000). Z kolei powodem rozwoju tego typu organizacji było rozpowszechnianie się przekonania – potwierdzanego później rozległymi doświadczeniami – że skutecznym sposobem na strategiczną restrukturyzację w obliczu nowych wyzwań rynkowych jest podział pracy między przedsiębiorstwami, a w jego konsekwencji – pogłębianie specjalizacji przedsiębiorstw (Dworzecki i Krejner-Nowecka 2002).

Mimo że organizacje sieciowe zaczęły powstawać jeszcze w latach 80. XX w. jako odpowiedź na rozwój międzynarodowej konkurencji i gwałtowne zmiany technologiczne (Czakon 2012; Dworzecki i Krejner-Nowecka 2002; Miles i Snow 1992), to dopiero bezprecedensowe przyspieszenie przepływu informacji na przełomie wieków wywołało skokowy wzrost możliwości koordynacji działań między podmiotami rynku (Koźmiński i Latusek-Jurczak 2011). Rywalizacja przestała być jedyną formą relacji z konkurentami, zaczęła rozpowszechniać się także współpraca³. Skutkiem tego na niektórych rynkach jest przenoszenie się konkurencji z poziomu międzyorganizacyjnego na międzygrupowy, na którym znajdują się odrębne grupy współpracujących ze sobą przedsiębiorstw. Szczególnym przypadkiem jest występowanie kooperencji (Cygler i in. 2013; Cygler 2009), zwanej także kompetycją (Romanowska i Trocki 2002) czy współkonkurencją (Pastuszak 2002), a polegającej na jednoczesnym występowaniu konkurencji i współpracy między podmiotami.

² Przez sieć przedsiębiorstw rozumie się: „zorganizowaną, policentryczną, formę działalności gospodarczej, często strategicznie kierowaną przez jedno lub kilka przedsiębiorstw, dążącą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wyraża się ona w relatywnie stabilnych, raczej kooperacyjnych niż konkurencyjnych stosunkach między prawnie samodzielnymi, ekonomicznie jednak przynajmniej od siebie zależnymi przedsiębiorstwami” (Sydow 1992 za: Dworzecki i Krejner-Nowecka 2002).

³ Sformułowano wręcz postulat rozstania się z „paradygmatem wojny”. Zob. Madansky (2005).

W związku z opisywanymi zmianami w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku współcześnie istotnymi elementami analizy zjawisk konkurencyjnych są sieć jako trzecia, obok rynku i hierarchii, forma koordynacji działalności gospodarczej (Powell 1990) oraz koncepcja sieciowego kreowania i przejmowania wartości (Chatain i Zemsky 2011; Gans i in. 2008; Brandenburger i Stuart 2007; Brandenburger i Stuart 1996; Nalebuff i Brandenburger 2003). Ich znaczenie wynika przede wszystkim z tego, że zmieniają one podejście do zachowań konkurencyjnych i znaczenia konkurencji w ogóle; przedsiębiorstwo jest w ramach tym ujęciu nie tylko podmiotem konkurencji, ale także przedmiotem, kiedy inne podmioty na rynku rywalizują o możliwość wspólnego z nim tworzenia wartości. W ramach tej koncepcji istnienie konkurentów przestaje być bowiem traktowane jako czynnik jednoznacznie utrudniający przedsiębiorstwu realizowanie jego celów, lecz w pewnych warunkach jako sprzyjający. Rosnący zakres współpracy podejmowanej przez przedsiębiorstwa w praktyce potwierdza znaczenie tej koncepcji (Park i in. 2014; Gnyawali i Park 2011). Na gruncie marketingu brakuje jednak pogłębionej analizy wpływu tak rozumianej konkurencji. Do tej pory w jej opisie i analizie dominują szkoły neoklasyczna, menedżerska i zasobowa, które koncentrują się na rywalizacji, pomijając aspekty współdziałania przedsiębiorstw.

Innym niedostatkiem w obszarze analizy związków pomiędzy konkurencją a marketingiem jest marginalne zainteresowanie zjawiskiem zniekształceń postrzegania zjawisk konkurencyjnych przez menedżerów i wpływu tego zjawiska na działania marketingowe podejmowane przez przedsiębiorstwo. Przyjmowanie założenia o onnipotencji menedżerów i ich zdolności do trafnego podejmowania decyzji stanowi, jak sądzę, zbyt daleko idące uproszczenie uwarunkowań stosowania marketingu (por. Bateman i Zeithaml 1989).

Zajmowanie się problemem sprawności marketingu w kontekście uwarunkowań konkurencyjnych znajduje swoje uzasadnienie w ocenie stanu przygotowania do działań rynkowych w tych nowych warunkach i potrzebach doskonalenia kompetencji, które są wyrażane przez menedżerów (IBM 2014). Jak pokazują wyniki badania przeprowadzonego w 2011 r. w grupie 1734 członków zarządu do spraw marketingu (ang. *chief marketing officers*, CMO) z 19 branż i 64 krajów (IBM 2011), menedżerowie odczuwają współcześnie wysoki poziom niepewności warunków działania, której źródła upatrują w skokowym wzroście dostępu do danych, rozwoju mediów społecznościowych, różnicowaniu

się kanałów dostępu do nabywców oraz zmianach demograficznych. Zapytani o konsekwencje tych zjawisk dla swojej pracy wskazali trzy główne zadania: konieczność koncentrowania się na indywidualizowaniu oferty, nastawienie na kultywowanie relacji z nabywcami w sposób przez nich ceniony oraz – co istotne dla niniejszej monografii – doskonalenie metod oceny wkładu marketingu do realizacji celów przedsiębiorstwa. Więcej niż połowa respondentów przywoływanego badania (52%) przyznała, że nie czuje się przygotowana do działania w tak dynamicznie zmieniających się warunkach, a dostęp do bardzo dużej ilości danych wręcz ją przytłacza. Dwie trzecie respondentów zadeklarowało, że konieczne będzie doskonalenie umiejętności analizowania danych, zaś blisko połowa z nich (45%) swój osobisty sukces wiąże z umiejętnością lepszego przewidywania sytuacji konkurencyjnej. W świetle tych wyników można stwierdzić, że wybór tematyki niniejszej monografii wpisuje się w główny nurt problemów postrzeganych przez praktyków marketingu, dzięki czemu rozważania w niej prowadzone mogą służyć nie tylko realizacji jej celów teoretycznych, lecz także, w dłuższej perspektywie, także praktycznych, dzięki zainicjowaniu kompleksowych badań problemu konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu.

1.2. Założenia, przedmiot badań, pytania badawcze i cele pracy

Prezentację przedmiotu badań w niniejszej monografii przeprowadzam w kontekście założeń ontologicznych i epistemologicznych, dzięki czemu możliwe jest jego sprecyzowanie, a zarazem uporządkowanie kategorii analitycznych wykorzystywanych w dalszej części pracy. Zgodnie ze stanowiskiem, że „kategorie analityczne składające się na (...) fundamentalną warstwę instrumentarium teorii twórczego nie mogą być oderwane od rzeczywistości” (Krzyżanowski 1999, s.148), najpierw wyróżniam kategorie odnoszące się do realnych składników bytu – czyli przedmioty realne, następnie zaś przedmioty konceptualne (nierealne).

W pracy tej przyjęłam pozycję realizmu ontologicznego, tzn. **przedmiotem ontologicznym** są dla mnie te kategorie, które mają odniesienie do obiektywnych składników bytu, tj. **obiekty**, inaczej rzeczy (podorganiczne, organiczne, nadorganiczne) oraz ich wzajemne **oddziaływanie** (Krzyżanowski 1999, s. 166). Z tej pozycji ontologicznej wynika przyjęcie założenia epistemologicznego o umiarkowanym realizmie

poznawczym, który charakteryzuje się tym, że kategorie analityczne są konstruowane w taki sposób, aby zawierały komponenty odniesione do realnych składników badanej rzeczywistości (tzn. podmiotów rynku i łączących je relacji), dzięki czemu opisują ją i wyjaśniają, a konstrukty teoretyczne powstające na ich podstawie tworzą przesłanki do jej zmian (por. Krzyżanowski 1999, s. 172) (tj. w zakresie zwiększania sprawności marketingu). **Przedmiotem** w znaczeniu **epistemologicznym** będą dla mnie **cechy** oraz **ich wzajemne stosunki** (czyli takie, które występują w sensie poznawczym pomiędzy konstruktami myśli ludzkiej) i **struktura** (por. Krzyżanowski 1999, s. 173–183).

Konceptualizacja przedmiotu niniejszej monografii na poziomie ontologicznym zostanie przedstawiona poprzez wyodrębnienie i scharakteryzowanie jego dwóch składowych: **klasy obiektów** (rzeczy) oraz **klasy oddziaływań**. Istota badania będzie polegać na opisie i wyjaśnianiu oddziaływań zachodzących między wyodrębnionymi obiektami.

Obiektami mojego zainteresowania są: organizacja prowadząca działalność gospodarczą (czyli przedsiębiorstwo) i jej konkurenci oraz nabywcy jako jednostki będące podmiotami, na które oddziałuje zarówno przedsiębiorstwo, jak i jego konkurenci. **Organizację** rozumiem w ujęciu Krzyżanowskiego (1999) jako „całość zorganizowanego działania, czyli: „względnie wyodrębnion[ą] z otoczenia społeczno-kulturowego, naturalnego (przyrodniczego) i sztucznego (techniczno-technologicznego) całość[ć], będącą kolektywnym zbiorem dobranych z tego otoczenia elementów (składników) w celu prowadzenia określonej działalności”. Uznaję, że jej twórcami są ludzie, którzy swoimi decyzjami określają aspiracje rynkowe tego podmiotu rynku, wybierają domeny działania oraz sposoby wykorzystywania składników, zaś jej tworzywem – otoczenie. Wyeksponowanie roli ludzi w funkcjonowaniu organizacji nie wynika dla mnie tylko z dążenia do uniknięcia błędu hipostazy⁴, przed którym przestrzegał L.J. Krzyżanowski, ale jest ściśle związane z próbą uchwycenia złożoności zjawiska uczestnictwa w procesach konkurencyjnych, w tym kwestii zachowań ludzi w ramach tych procesów, a precyzyjniej – do postrzegania konkurentów, do czego będę wracać w dalszych częściach pracy. Przedsiębiorstwo, którym się zajmuję, cechuje stosowanie marketingu. Oznacza to, że w doborze skład-

⁴ Hipostazę L.J. Krzyżanowski (1999) rozumie jako nieuprawnione personifikowanie organizacji, czyli przypisywanie jej cech ludzkich.

ników z otoczenia kieruje się ono orientacją rynkową, a więc m.in. rozpoznaniem charakterystyki potrzeb i preferencji nabywców oraz postępowania innych przedsiębiorstw (Garbarski i in. 2000). Konkurenci to inne przedsiębiorstwa, które oferują produkty mogące zaspokoić tę samą potrzebę nabywców, którą chce zaspokoić przedsiębiorstwo; mogą to być więc oferenci nie tylko produktów tej samej kategorii, ale także substytutów kierowanych do tej samej grupy nabywców.

Oddziaływania, które współtworzą przedmiot niniejszej monografii, obejmują wzajemne relacje⁵, w rzeczywistości występujące pomiędzy przedsiębiorstwem a nabywcami, konkurentami a nabywcami oraz przedsiębiorstwem a jego konkurentami i polegają na „konkretnym, tj. określonym fizycznie, czasowo i przestrzennie przekazywaniu materii, energii, informacji” (Krzyżanowski 1999). W przypadku pierwszej i drugiej z wymienionych relacji polegają one z jednej strony na oferowaniu nabywcom przez przedsiębiorstwo lub konkurentów w określonym miejscu, produktów (towarów i/lub usług) o określonej charakterystyce technicznej, cenie i wsparciu informacyjno-perswazyjnym (działania komunikacyjne), z drugiej zaś, na reakcjach tych nabywców na wymienione działania – zapłacie za produkty, poświęceniu czasu, wydatkowaniu energii. Jeśli chodzi o oddziaływania między przedsiębiorstwem a jego konkurentami, to odnoszą się one przede wszystkim do korzystania z zasobów (na zasadach rywalizacji lub współpracy) oraz celowego lub mimowolnego przekazywania informacji.

Przedmiot badań na poziomie epistemologicznym w tej pracy tworzą:

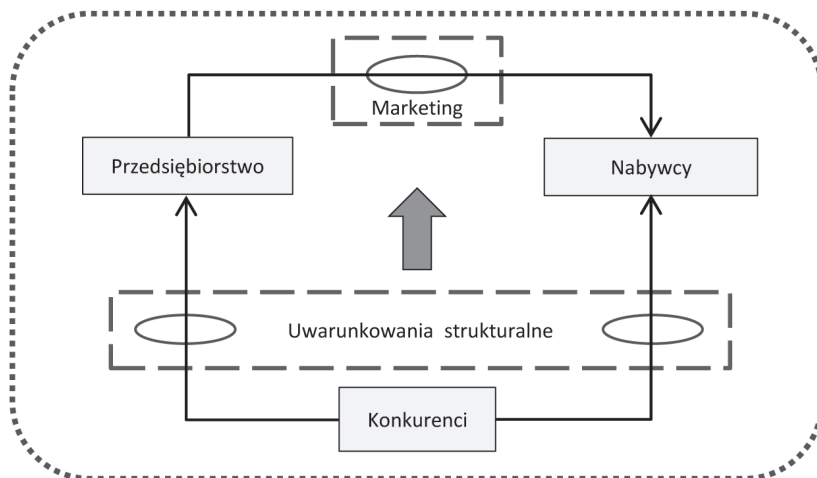
- w ujęciu analitycznym:
 - **cechy oddziaływań**, mających miejsce pomiędzy przedsiębiorstwem, jego konkurentami oraz nabywcami,
 - **stosunki** występujące pomiędzy uwarunkowaniami konkurencyjnymi wynikającymi ze struktury rynku a marketingiem jako sposobem działania,
- w ujęciu syntetycznym:

⁵ Relacje te w istocie są dwukierunkowe, tj. zarówno przedsiębiorstwo oddziałuje na nabywców, jak i nabywcy oddziałują na przedsiębiorstwo, podobnie konkurenci na nabywców i nabywcy na konkurentów. W niniejszej pracy jednak uwaga zostaje skoncentrowana na oddziaływaniach związanych z wykorzystywaniem marketingu przez przedsiębiorstwo i jego konkurentów, co prezentuje rysunek. 1.

- **struktura** konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu rozumiana jako zbiór relacji (oddziaływań i stosunków) między przedsiębiorstwem, konkurentami a nabywcami w ramach określonych struktur rynku.

W tej warstwie istota badania będzie polegać na przedstawieniu złożoności konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu (rysunek 1).

Rysunek 1. Konkurencyjne uwarunkowania sprawności marketingu jako przedmiot badań



Przedmiot pracy w ujęciu ontologicznym

- obiekt
- ↔ oddziaływania

Przedmiot pracy w ujęciu epistemologicznym

- cechy
- ⌊] konstrukty
- ↑ stosunki
- ⋯ struktura

Źródło: opracowanie własne.

Po wprowadzeniu kategorii analitycznych, które będę wykorzystywać w tej pracy, mogę przejść do sprecyzowania jej problematyki. Uczynię to poprzez sformułowanie **ogólnego pytania badawczego**, które brzmi:

- Jakie uwarunkowania konkurencyjne wpływają na sprawność marketingu?

Na to ogólne pytanie nie można uzyskać właściwej odpowiedzi wprost, więc konieczne jest postawienie pytań szczegółowych. Po odpowiedzeniu na nie będzie można sformułować syntezę, będącą odpowiedzią na pytanie ogólne (por. Stachak 1997). **Szczegółowe pytania** badawcze sformułowałam następująco:

1. Czego dotyczy oddziaływanie konkurentów na przedsiębiorstwo stosujące marketing?
2. Na czym polega oddziaływanie konkurentów na przedsiębiorstwo stosujące marketing?
3. Jak silnie konkurenci mogą oddziaływać na przedsiębiorstwo stosujące marketing?
4. Jakie realne własności marketingu są nabywane/tracone w wyniku oddziaływania konkurentów na przedsiębiorstwo?
5. W jaki sposób uwarunkowania konkurencyjne wynikające ze struktury rynku wpływają na sposób wykorzystywania i efekty marketingu?
6. Jakie oddziaływania i stosunki składają się na konkurencyjne uwarunkowania sprawności marketingu?

W związku z dążeniem do odpowiedzi na powyższe pytania uznałam, że cele pracy mają charakter **teoretyczny**⁶. **Główny cel pracy** sformułowałam jako:

- Opracowanie modelu konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu.

Stopniowa realizacja tego celu została oparta na następujących **szczegółowych celach pracy**:

1. Usystematyzowanie wiedzy na temat celów marketingu, zależności pomiędzy instrumentami marketingu-mix oraz znaczenia poszczególnych teorii konkurencji dla marketingu.

⁶ Cele teoretyczne są skoncentrowane na opracowaniu teoretycznego modelu przedmiotu badań, na rozwijaniu dotychczas obowiązującej teorii oraz systematyzowaniu i aktualizowaniu uzyskanej wiedzy, w odróżnieniu od celów poznawczych, związanych z opisami i wyjaśnieniami zjawisk oraz procesów zachodzących w badanej rzeczywistości społecznej, a także celów praktycznych, które zmierzają do opracowania wskazówek przeznaczonych do kształtowania całej rzeczywistości społecznej i jej elementów (Gnitecki 1989).

2. Określenie cech oddziaływań występujących między konkurentami a przedsiębiorstwem stosującym marketing oraz między konkurentami a nabywcami oraz ich wpływu na sposób i efekty wykorzystywania marketingu.
3. Określenie składników uwarunkowań konkurencyjnych pochodzących ze struktur rynku oraz ich wpływu na sposób i efekty wykorzystywania marketingu przez przedsiębiorstwo.

Efektami zrealizowania wymienionych celów będą:

- Zaktualizowanie na gruncie marketingu koncepcji konkurencyjnego otoczenia przedsiębiorstwa.
- Wskazanie zakresu badań uwarunkowań konkurencyjnych, które będą wzmacniać podstawy podejmowania decyzji marketingowych.
- Określenie pożądanych kierunków rozwoju narzędzi oceny marketingu, uwzględniających uwarunkowania konkurencyjne.

1.3. Charakter pracy, podstawy teoretyczne i metody badawcze

Charakter niniejszej pracy wynika wprost z podstawowych założeń badawczych przyjmowanych w naukach o zarządzaniu, tzw. ideałów epistemicznych zarządzania, które określają przedmiot tych nauk, miejsce dyscypliny wśród innych nauk, problemy związków teorii z praktyką i preferowane podejście do metodyki badań (Sułkowski 2012; Iłis i in. 2011). Nie wchodząc w tym miejscu w pogłębioną dyskusję na temat zróżnicowania nurtów współczesnych **nauk o zarządzaniu**, można stwierdzić, że praca mieści się w ich obszarze, gdyż koncentruje się na poszukiwaniu **warunków sprawności funkcjonowania organizacji w określonych warunkach sytuacyjnych** (Bielski 1996 za: Sułkowski 2012), czyli przyjmuje charakterystyczny dla tych nauk взгляд badawczy. Praca ta ma charakter **interdyscyplinarny**, gdyż jej przedmiot nie tylko dotyczy nauk o zarządzaniu (szczególnie marketingu), lecz także integruje na ich gruncie ustalenia innych dyscyplin naukowych – przede wszystkim ekonomii – w zakresie teorii konkurencji i finansów – w odniesieniu do koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa, ale także socjologii organizacji i psychologii społecznej – w części odnoszącej się do postrzegania konkurencji w przedsiębiorstwach oraz psychologii – w odniesieniu do procesu oddziaływania na nabywców. Korzystanie z dorobku innych nauk jest świadomym zabiegiem ukierun-

kowanym na reinterpretację dotychczas zgromadzonej wiedzy w celu doskonalenia podstaw podejmowania decyzji marketingowych, a więc ma znaczenie praktyczne.

Główne podstawy teoretyczne prezentowanego modelu stanowią **koncepcja marketingu wartości**, której wybór jest motywowany spełnieniem na jej gruncie postulatu włączenia marketingu w całościowy proces zarządczy w przedsiębiorstwie oraz **koncepcja sieciowego kreowania i przejmowania wartości**, która ukazuje złożoność uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa, obejmującą zarówno procesy konkurencji, jak i współpracy z innymi podmiotami.

Jeśli chodzi o wybór strategii prowadzenia badań, czyli określenia preferowanego/ych paradygmatów (Sułkowski 2012, s. 101), to zdecydowałam się na pluralizm epistemologiczny, który „zakłada możliwość łączenia podejść zaczerpniętych z różnych paradygmatów, ale pod warunkiem dążenia do spójnych rezultatów poznawczych” (Sułkowski 2012, s. 102). Ze względu na fakt, że głównym celem tej pracy jest opracowanie modelu z uwzględnieniem dotychczasowego dorobku naukowego związanego z relacjami pomiędzy marketingiem a konkurencją, konieczne jest przyjęcie jako podstawy dominującego we współczesnych naukach o zarządzaniu **paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego**. Oznacza to wykorzystanie dedukcji związanej z założeniem określonej konstrukcji poznawczej (która w dalszych etapach postępowania może być podstawą do formułowania hipotez podlegających weryfikacji). Drugi paradygmat, którego potencjał dostrzegam w kontekście podjętej problematyki, to **interpretatywno-symboliczny**. Jego przyjęcie oznacza uznanie ważności dążenia do poznania sensu i znaczeń zachowań ludzi i grup w organizacjach, z jednoczesną akceptacją braku istnienia jednego spójnego obrazu (por. Sułkowski 2012, s. 102). W szczególności polega to na uwzględnieniu przede mną poznawczej perspektywy menedżerów różnie postrzegających warunki konkurencji i na tej podstawie podejmujących decyzje marketingowe.

Wstępna analiza dotychczasowych osiągnięć w dziedzinie marketingu w odniesieniu do związków pomiędzy konkurencją a marketingiem pozwoliła mi dojść do wniosku, że pożądanym kierunkiem poszukiwań naukowych jest przejście od poziomu obserwacji do poziomu poznawania abstrakcyjnego. Innymi słowy, uznałam, że czas podjąć próbę zebrania, uporządkowania i przekształcenia dotychczasowych licznych, ale rozproszonych obserwacji na temat relacji pomiędzy konkurencją

a marketingiem wpływających na jego sprawność. Odwołując się do typologii prac badawczych w dziedzinie marketingu (MacInnis 2004), można uznać, że niniejsze opracowanie ma charakter **konceptyjny**. Oznacza to, że uwaga zostaje w nim skoncentrowana na aspektach teoretycznych i nie są w niej prezentowane wyniki badań własnych testujących hipotezy (choć występują odwołania do prac innych badaczy). Jest to akceptowane podejście w metodologii badań społecznych (Nowak 1985). Biorąc pod uwagę proces tworzenia wiedzy i jego dwa główne etapy: **odkrywczy** (ang. *discovery context*), w którym są tworzone nowe idee lub jest dokonywana twórcza synteza wcześniejszych osiągnięć oraz etap uzasadniający (ang. *justification context*), w którym wysiłek jest ukierunkowany na krytykę i integrowanie dotychczasowego dorobku (Yadav 2010), można stwierdzić, że niniejsze opracowanie należy do pierwszego etapu. Posługuję się w nim strategiami charakterystycznymi dla tego etapu (por. Yadav 2010, Darden 1991 za: Yadav 2010), tzn. **przenoszę rozważania na wyższy poziom analizy** – poprzez wzięcie pod uwagę zróżnicowania warunków konkurencyjnych, w których może funkcjonować przedsiębiorstwo, oraz **dokonuję powiązania** niełączonych wcześniej obszarów badań, w tym np. włączam badania dotyczące postrzegania zjawisk konkurencyjnych. Ze względu na wymienione cechy praca może być klasyfikowana jako **teoretyczna synteza** (por. Yadav 2010). Znaczenie tego typu prac wynika z tworzenia podstaw do zbiorowego wysiłku badaczy, w którym „kolejne cegły są stawiane stopniowo w dłuższym okresie” (Yadav 2010). Aktualność potrzeby podejmowania tego wysiłku na gruncie marketingu podkreśla współcześnie wielu badaczy (Yadav 2010; Stewart i Zinkhan 2006; Brown i in. 2005; MacInnis 2004).

Ze względu na fakt, że przedmiot badania ma charakter abstrakcyjny, czyli jest wytworem procesów poznawczych oraz procesów projekcyjnych jednostek indywidualnych (badaczy), a także odbiciem poznawanych przedmiotów realnych, to badanie zostało zrealizowane na podstawie literatury podjętego tematu oraz wykonania **dzieła syntetycznego w postaci modelu** (por. Stachak 1997). W studiach literaturowych została wykorzystana analiza chronologiczna i porównawcza w odniesieniu do pojęć marketingu oraz konkurencji, na podstawie której przeprowadziłam problemową syntezę badanych zagadnień. **Model** jest w niniejszej pracy rozumiany jako „opis zjawiska z wykorzystaniem kategorii pojęciowych, umożliwiających wyodrębnienie jego elementów składowych oraz związków między nimi (...). Postulat

wyjaśniania lub podania przyczyny występowania określonej właściwości (lub ich zbioru) dostarcza kryteriów selekcji elementów i łączących je związków” (Adamkiewicz-Drwiłło 2008, s. 240). Jak każdy model, będzie charakteryzował się uproszczeniem, to znaczy pominięciem cech nieistotnych. Postulat wyjaśnienia, jakie uwarunkowania konkurencyjne wpływają na sposób wykorzystywania i efekty marketingu, będzie dostarczać kryteria służące do selekcji elementów modelu pokazującego uwarunkowania. W modelu zostaną także przyjęte założenia idealizacyjne mówiące o posiadaniu cech skrajnych (Stachak 1997), co pozwoli ułatwić zrozumienie zróżnicowania istniejących sytuacji rynkowych, a w praktyce działania może posłużyć do rozpoznawanie zjawisk rzeczywistych i ich porównywania z przedstawionymi w modelu. Model ma charakter **opisowy**, czyli niesformalizowany.

Stworzenie modelu można potraktować jako pierwszy z trzech – **abstrakcja**, konkretyzacja, sprawdzanie założeń (Lange 1986 za: Stachak 1997) – etapów tworzenia teorii konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu. Jest to zgodne z ogólnie przyjmowaną procedurą etapów badania naukowego z wykorzystaniem modelu, w którym pierwszym etapem jest obserwacja danego problemu i jego ujęcie, drugim – konstrukcja modelu, a trzecim – weryfikacja wniosków (Adamkiewicz-Drwiłło 2008). Odnosząc się do typologii teorii Parsonsa i Shilsa (Sułkowski 2012), w ramach której wyróżnione są cztery rodzaje teorii: teorie ad hoc, taksonomie, struktury pojęciowe i systemy teoretyczne, chcę wskazać, że niniejsza praca ma budować podstawy struktur pojęciowych, tj. system twierdzeń, powiązanych logicznie z kategoriami deskryptywnymi i logicznymi.

Sposób postawienia problemu badawczego zobowiązał mnie do wkomponowania go w dotychczasowy dorobek nauki, co spowodowało konieczność przedstawienia ewolucji rozumienia i praktykowania marketingu oraz podejść do analizowania zjawisk konkurencyjnych.

Wykorzystane w pracy **metody badawcze** można scharakteryzować, biorąc pod uwagę kryterium metod rozumowania i kryterium ujmowania badanej rzeczywistości. I tak, wykorzystywałam **rozumowanie dedukcyjne**, oparte na wnioskowaniu, czyli dobieraniu następstwa do racji uznanej za prawdziwą oraz **analizę**, polegającą na rozłożeniu problemu badawczego na elementy składowe oraz finalnie – **syntezę**, która umożliwiła stworzenie modelu. Wnioskowanie miało charakter pośredni i zostało zrealizowane w formie sylogizmów hipotetycznych, tj. przesłankami były zdania warunkowe (jeżeli..., to...),

dotyczące faktów możliwych, ale nie zawsze realnych (Stachak 1997). Analiza miała charakter dynamiczny, to znaczy brano pod uwagę zmienność przedmiotu badania w czasie (Adamkiewicz-Drwiłło 2008), w szczególności zaś zjawisko nawarstwiania się reakcji konkurencyjnych.

1.4. Syntetyczny opis struktury pracy

Złożoność problemu badawczego oraz przyjęte w odniesieniu do niego cele określiły układ treści w dalszej części pracy. W rozdziale drugim zajęłam się przedstawieniem konsekwencji ewolucji koncepcji marketingu dla oceny jego sprawności. Rozpoczęłam od syntetycznej prezentacji zachodzących na przestrzeni lat zmian w sposobach interpretacji, czym jest marketing, a więc różnych koncepcji marketingu, a następnie scharakteryzowałam, przyjętą w tej pracy jako wiodącą, koncepcję marketingu wartości i wynikające z tego wymiary jego oceny. Wymagało to dogłębnego przeanalizowania struktury marketingu-mix i wewnętrznych zależności w jej ramach. Przeprowadzenie pogłębionej analizy marketingu-mix było konieczne, ponieważ wpływ uwarunkowań konkurencyjnych ujawnia się na jego tle.

Rozdział trzeci jest poświęcony identyfikacji obszarów i sposobów wpływu konkurencji na marketing. W jego pierwszej części zaprezentowano rozwój i wielowymiarowość koncepcji konkurencji. Pozwoliło to zidentyfikować współczesne znaczenie koncepcji sieciowego kreowania i przejmowania wartości w wyjaśnianiu zjawisk konkurencyjnych i jednocześnie dostrzec jej znikomą obecność na gruncie marketingu. Z tego powodu w kolejnym podrozdziale koncepcja ta została szczegółowo przedstawiona. Podsumowanie rozdziału trzeciego stanowi podrozdział poświęcony syntetycznej prezentacji dominujących sposobów badania wpływu konkurencji na marketing i występujących w tej dziedzinie luk, co pozwoliło wyjaśnić, dlaczego podjęłam próbę stworzenia modelu konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu.

Rozdział czwarty prezentuje model konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu. Zostaje w nim przedstawiony cel modelu oraz przyjęte przy jego tworzeniu założenia, które dotyczą nabywców, konkurentów i przedsiębiorstwa, ze względu na kluczowe znaczenie relacji między tymi podmiotami w kształtowaniu warunków wykorzystywania marketingu. W kolejnych częściach zostają omówione: wpływ oddziaływań pomiędzy konkurentami a przedsiębiorstwem oraz konkurentami

a nabywcami jako relacji wpływających na sprawność marketingu, a następnie uwarunkowań sprawności marketingu wynikających ze struktur rynku. Ostatnia część tego rozdziału zawiera syntezę omawianych wcześniej wątków w postaci ogólnego modelu teoretycznego.

Na końcu pracy zamieszczone zostało podsumowanie, zawierające wnioski odnoszące się do sformułowanych pytań badawczych oraz celów pracy.

Rozdział 2

KONSEKWENCJE EWOLUCJI KONCEPCJI MARKETINGU DLA OCENY JEGO SPRAWNOŚCI

Marketing od początku swego istnienia podlegał procesowi przeobrażeń, polegającemu na przechodzeniu od relatywnie prostego zbioru założeń do coraz bardziej złożonej koncepcji. Ta swoista ewolucja zachodziła zarówno w sferze praktyki rynkowej, jak i refleksji naukowej na jego temat, co skutkowało zmianami postrzegania roli marketingu oraz sposobów jego oceniania.

Różnice interpretacyjne odnoszące się do sfery działań rynkowych dotyczyły istoty marketingu, jego podmiotów i celów, orientacji działania, wymiarów i kryteriów oceny, a także znaczenia otoczenia konkurencyjnego w kształtowaniu warunków wykorzystywania marketingu, a w konsekwencji – jego efektów. Zmiany te były nie tylko szeroko komentowane, ale także systematycznie badane, stając się istotnym nurtem autorefleksji środowiska związanego z marketingiem (Garbarski 2004; Figiel 2006; Duliniec i in. 2006; Niestrój 2009).

Pomimo dużego wysiłku intelektualnego włożonego w identyfikowanie tożsamości marketingu interpretacja tego pojęcia współcześnie nie jest, a być może także w przyszłości, nie będzie ujednolicona. Istnieje wiele równoległych nurtów, w których jest ono interpretowane przy przyjęciu odmiennych – choć nie zawsze ujawnianych – założeń, podobnie w praktyce można znaleźć przykłady przedsiębiorstw działających według różnych koncepcji (Kowal 2012). Aby uniknąć tego rodzaju

nieklarowności, zanim przejdę do głównego przedmiotu moich badań, jakim są konkurencyjne uwarunkowania sprawności marketingu, w niniejszym rozdziale przedstawiam przyjęty przez mnie sposób interpretacji tego pojęcia, tj. w perspektywie koncepcji marketingu wartości. Czynię to na tle syntetycznego przeglądu ewolucji pojęcia „marketing”, co pozwala ukazać, z czego wynikają zmiany w sposobie rozumienia marketingu dla jego oceny i jakie konsekwencje niosą ze sobą.

2.1. Rozwój koncepcji marketingu

Pojęcie **marketing** odnosi się do dwóch, powiązanych ze sobą, ale odmiennych kategorii (por. Bartels 1988; Figiel 2006; Kaczmarczyk 2009; Sagan 2005). Oprócz aktywności rynkowej, która – przy spełnieniu pewnych warunków – charakteryzuje przedsiębiorstwa (lub w szerszym ujęciu – organizacje) jest to także dziedzina wiedzy rozwijana na gruncie akademickim. Rozróżnienie tych dwóch kategorii jest o tyle istotne, że w stosunku do każdej z nich można mówić o postępującym w czasie rozwoju (czy wręcz zmianie tożsamości), jak też o ich wzajemnym wpływie na siebie – praktyki na refleksję naukową, ale także myśli teoretycznej na praktykę rynkową (por. Day i Wensley 1983).

Próby określenia istoty marketingu jako aktywności rynkowej są dobrze ilustrowane przez zmiany jego definicji formułowane w kolejnych latach przez American Marketing Association (AMA)¹ (zob. tabela 1).

Marketing jako dyscyplina akademicka rozwijał się etapami. Według Wilkie i Moore (2003) można wyodrębnić cztery takie etapy: (1) w latach 1900–1920 – określania obszaru badań, (2) w latach 1920–1950 – jego formalizacji, (3) w latach 1950–1980 – zmiany paradygmatu i (4) od roku 1980 do dzisiaj – postępującej fragmentacji. Temu procesowi towarzyszyły zmiany w sposobie rozumienia, czym jest marketing w praktyce i jakie są jego funkcje, oraz w sposobach oceniania jego przydatności dla przedsiębiorstwa (Trustrum 1989; Houston 1986; Bartels 1988; Foxall 1989; Dickinson i in. 1986; Hooley i in. 1990;

¹ American Marketing Association to najstarsza i największa organizacja, zrzeszająca praktyków i badaczy marketingu na świecie. Więcej na jej temat: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/> (27.10.2013).

Grönroos 1989). Pojawiające się nowe podejścia nie zawsze prowadziły do wyparcia wcześniejszych ujęć, ale raczej miały tendencję do nawarstwiania się. McDonald (2010) określił tę sytuację mianem „kakofonii”. Współistnienie tych różnych podejść jest dzisiaj faktem, ale nie zawsze uświadamianym. Z tego powodu w dalszej części przedstawię, na czym polegały różnice w sposobie rozumienia marketingu i jakie ma to konsekwencje dla jego oceny.

Tabela 1. Definicje marketingu według American Marketing Association

Rok	Definicja
1935	„marketing to przejaw działalności biznesowej skierowującej strumień produktów i usług od producentów do konsumentów”
1985	„marketing to proces planowania i realizacji pomysłu, ceny, promocji i dystrybucji idei, produktów i usług w celu doprowadzenia do wymiany zaspokajającej cele jednostek i organizacji”
2004	„marketing to funkcja organizacji oraz zbiór procesów tworzenia, komunikowania oraz dostarczania wartości klientom oraz zarządzania relacjami z klientami w sposób przynoszący korzyść organizacji i akcjonariuszom”
2007	„marketing jest działalnością, zbiorem instytucji i procesów tworzenia, komunikowania, dostarczania oraz wymiany ofert posiadających wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa jako całości”

Źródło: opracowanie na podstawie: Kamiński (2009).

W początkowym okresie rozwoju marketingu analizy były prowadzone w co najmniej trzech kierunkach. Traktowano go jako proces, koncepcję (inaczej filozofię biznesu) lub orientację (Crosier 1975 za: Baker 1991 za: Kowal 2010). Rozwój marketingu w wymiarze teoretycznym jest w największym stopniu związany z powstawaniem koncepcji marketingu, dlatego w niniejszej pracy uwaga przede wszystkim będzie skoncentrowana na tym ujęciu.

Pojęcie koncepcji marketingu może być rozumiane jako „całościowa projekcja działalności marketingowej danego przedsiębiorstwa lub jego wyspecjalizowanej części, oparta na założeniach ideowych marketingu, która obejmuje: cele działalności, ogólne wytyczne dotyczące sposobu ich osiągania oraz kompozycję instrumentów oddziaływania na rynek” (Niestrój 1998, s. 13) lub, jak proponuje Żabiński (2007, s. 44–45), to „...model[e] działalności marketingowej przedsiębiorstw i organizacji non-profit. (...) których składniki stanowi(a) uproszczone odwzorowanie

funkcjonujących w rzeczywistości ogólnych, w znaczeniu całościowych, rozwiązań marketingu lub rozwiązań projektowych (te ostatnie odnoszą się już do zarządzania marketingowego)”. W takim ujęciu koncepcja marketingu ma złożoną strukturę. Jej składnikami są: istota – wyrażona w paradygmacie centralnym – ogólna zasada teoriiotwórcza – bazująca na przeświadczeniu o znaczeniu zjawiska w gospodarce oraz dominujących typach relacji strukturalnych i funkcjonalnych, podstawy teoretyczne wynikające z modeli i teorii szczegółowych dyscyplin podstawowych, dominujący paradygmat teoretyczno-metodologiczny nauk społecznych oraz główne cechy, odnoszące się do: rodzaju otoczenia podmiotu marketingu, kategorii wartości dla konsumenta, kategorii konkurencji i współpracy, sposobu kreowania i komunikowania wartości, sposobu wymiany wartości między podmiotami danego systemu marketingowego, typu mechanizmu procesu marketingowego i rodzaju sposobów zarządzania procesem marketingowym (Żabiński 2012).

Tylko część z istniejących koncepcji marketingu zawiera wszystkie wymienione powyżej składniki pełnej koncepcji marketingu, a inne są tylko wyrazem kreatywności przy tworzeniu nowych nazw, których zakres odnosi się do zjawisk już rozpoznanych wcześniej lub o węższym zakresie odniesienia, a więc w żadnej mierze nie tworzy nowych koncepcji w sensie naukowym.

Biorąc pod uwagę cel niniejszego opracowania, uznałam, że istotne są te ujęcia, w których zostają zmienione lub rozwinięte założenia co do istoty oraz funkcji marketingu, gdyż na tym tle zasadne jest badanie wpływu konkurencyjnych uwarunkowań na jego sprawność. Do uznanych w literaturze za spełniające kryteria pełnej koncepcji zalicza się: pierwotną koncepcję marketingu (inaczej – marketing klasyczny), marketing strategiczny, marketing relacji i marketing wartości (Żabiński 2007; Kowal 2010). Charakterystyka tych koncepcji, przeprowadzona na podstawie następujących kryteriów – podmiot marketingu, cele marketingu i otoczenie – oraz teoretycznego źródła ich formowania zostają przedstawione poniżej.

Data użycia po raz pierwszy pojęcia „marketing” nie została określona jednoznacznie², ale jest pewne, że zaczęło się ono rozpowszechniać na

² W literaturze często jest cytowany Bartels (1988), który twierdzi, że termin „marketing” pojawił się po raz pierwszy w okresie między 1906 a 1911 rokiem. Pojawiły się także opinie, że już przed 1906 r. pisano o marketingu, w 1897 r. w „Publications of the American Economic Association” (Bussiere 2000), czy

początku XX wieku. Wbrew często wyrażanemu przekonaniu, pierwotnie nie miało – jak dzisiaj – odniesienia do praktyki biznesowej, ale do procesów społecznych i ekonomicznych, w szczególności zaś do problemów dystrybucji, zaobserwowanych w relacjach między rolnikami, leśnikami, rybakami, górnikiem a przetwórcami dostarczanych przez nich surowców oraz finalnymi nabywcami (Webster 1992). W ramach tego podejścia wyodrębniły się trzy szkoły koncentrujące się odpowiednio na: podejściu towarowym – które dotyczyło związków pomiędzy cechami produktów a zachowaniami nabywców, instytucjach – za pośrednictwem których były sprzedawane produkty (brokerach, hurtownikach i detalistach) – oraz funkcjach, jakie instytucje te spełniały (Webster 1992; Kotler 1999). W podejściu tym dominowało ujęcie deskryptywne, jeśli zaś chodzi o podstawy teoretyczne, to czerpano z niemieckiej myśli ekonomicznej – szkoły historycznej i szkoły instytucjonalnej, a także szkoły austriackiej, które charakteryzowała orientacja historyczno-porównawcza zjawisk gospodarczych, indukcyjna metoda rozumowania i wykorzystanie metod statystycznych w analizie danych empirycznych (Sagan 2005). Z dzisiejszego punktu widzenia takie rozumienie marketingu jest stosunkowo odległe od perspektywy stosowania marketingu przez jedno przedsiębiorstwo, a więc także przedmiotu zainteresowania autorki tej pracy.

Znacząca zmiana w sposobie interpretowania marketingu została zapoczątkowana w latach 50. i była kontynuowana w latach 60. przez takich autorów jak: Alderson (1957), Davis (1961), Howard (1957), Kotler 1967, McCarthy (1960) (cytowani za: (Webster 1992)). Polegała ona na odejściu od ujęcia ogólnoekonomicznego w kierunku menedżerskiego (Webster 2005). Marketing zaczął być postrzegany jako element procesu podejmowania decyzji i traktowany jako funkcja integrująca w przedsiębiorstwie – a także rozwijająca wcześniejsze tradycyjne podejście do sprzedaży – w ramach której podejmuje się działania związane z planowaniem i rozwojem produktu, kształtowaniem ceny, promocji i dystrybucji (Webster 1992). Od tego też momentu można mówić o rozpoczęciu procesu tworzenia się **pierwotnej koncepcji marketingu**³. Kwintesencję tego sposobu rozumienia marketingu można zilustrować

nawet jeszcze wcześniej w „Quarterly Journal of Economics” (Tamilia 1992) za: (Ellis i in. 2011).

³ Szczegółowy opis tego procesu można znaleźć w publikacji W. Kowala (2010).

następującymi definicjami (Kowal 2010, s.164–165), sformułowanymi przez czołowych badaczy tamtego okresu. Według nich marketing to:

- „Wykonywanie czynności biznesowych, które kierują przepływem produktów i usług od producenta i konsumenta lub użytkownika z zamiarem najlepszego usatysfakcjonowania konsumentów i osiągnięcia celów firmy” (McCarthy, 1960);
- „...jest [...] ideą satysfakcjonowania nabywcy za pomocą produktu i szeregu działań związanych z kreowaniem, dostarczaniem i na końcu konsumpcją towarów” (Levitt, 1960);
- „...wzywa do identyfikacji obszarów niezaspokojonych potrzeb klientów [...], do poszukiwania zysków dzięki tworzeniu upragnionej satysfakcji [...], do koordynacji wszystkich funkcji, które oddziałują na klienta” (Kotler, 1965);
- „...jest analizowaniem, organizowaniem, planowaniem i kontrolowaniem zasobów przedsiębiorstwa, oddziaływania na klienta, polityki, działalności z punktu widzenia satysfakcjonującego zaspokajania potrzeb i pragnień wybranych grup klientów, z zyskiem” (Kotler, 1967).

Ogólnie można stwierdzić, że pierwotna koncepcja bazuje na założeniu, że podmiotem marketingu jest przedsiębiorstwo, „zdefiniowane poprzez branżę i produkt – funkcje podstawowe i komplementarne dla rynku docelowego” (Żabiński 2007), a adresatem – nabywca, którego pozyskanie jest pierwszoplanowym zadaniem. Aby to osiągnąć, przedsiębiorstwo podejmuje zintegrowane działania, w ramach tzw. marketingu-mix, które są ukierunkowane na zapewnienie satysfakcji nabywcy, traktowanej jako pośredni efekt marketingu, zaś finalne efekty marketingu są oceniane za pośrednictwem kategorii zysku, mierzonego w krótkim okresie (Żabiński 2007). Jest to względnie wąskie ujęcie roli marketingu, jeśli chodzi o regulację stosunków rynkowych, gdyż punktem odniesienia dla marketingu w tej koncepcji jest tylko relacja łącząca przedsiębiorstwo z nabywcą, bez uwzględnienia innych podmiotów rynku. Biorąc pod uwagę, że w rzeczywistości przedsiębiorstwa funkcjonują w relacjach z dostawcami, pośrednikami, a przede wszystkim – konkurentami, to koncentrację na tej jednej relacji i uznanie nadrzędności dążenia do usatysfakcjonowania nabywcy trzeba uznać za istotne słabości pierwotnej koncepcji. Stały się one, jak jest to prezentowane w literaturze przedmiotu, punktem wyjścia do sformułowania koncepcji marketingu strategicznego.

Marketing strategiczny jest koncepcją marketingu, w ramach której podjęto wysiłek włączenia założeń formułowanych na gruncie zarządzania strategicznego, w tym przede wszystkim przez I. Ansoffa i M. Portera (Kowal 2010). Kluczowym aspektem tego podejścia jest odniesienie się do otoczenia konkurencyjnego oraz wewnętrznej charakterystyki przedsiębiorstwa, co rozszerzyło – w porównaniu do pierwotnej koncepcji marketingu – zbiór zjawisk, które uznaje się za kształtujące sposób postępowania przedsiębiorstwa na rynku. Nie tylko ogólnie rozumiane potrzeby nabywców wyznaczają bowiem ten sposób, lecz także „wartości specyficzne/konkurencyjne dla klienta docelowego oraz pozycja konkurencyjna w sektorze” (Żabiński 2007). Oprócz uwzględnienia otoczenia konkurencyjnego w procesie formułowania aspiracji rynkowych brana jest także pod uwagę charakterystyka przedsiębiorstwa (tj. jego zasoby i umiejętności), w szczególności zaś jednostek biznesu, które stają się głównym podmiotem marketingu. Taką interpretację marketingu można znaleźć, analizując następujące definicje (Kowal 2010, s. 180):

- Marketing to: „[z]arządzanie jednostką w celu przewidywania zmian w położeniu rynkowym jej produktów i reagowania na nie” (Abell 1978);
- „Marketing jako strategia kładzie nacisk na poziom strategicznych jednostek biznesu, gdzie koncentruje się na segmentacji rynku, rynkach docelowych i pozycjonowaniu w celu określenia, jak firma ma konkurować w wybranym biznesie” (Webster 1992);
- „Jest to proces zaadaptowany przez firmę o orientacji rynkowej, w celu uzyskania wyższych niż przeciętne wyników działalności gospodarczej w drodze ciągłego tworzenia produktu lub usług, które zapewniają nabywcy produkt o wyższej jakości niż konkurencja. Głównymi pojęciami są tu: wartość dla nabywcy, przewaga konkurencyjna i ponadprzeciętna aktywność” (Lambin 1998).

Można stwierdzić, że ze względu na włączenie otoczenia konkurencyjnego, w porównaniu z klasyczną koncepcją, w marketingu strategicznym zostaje przeformułowana rola marketingu. Jest on postrzegany nie tylko jako regulator stosunków z nabywcami, lecz także z konkurentami, ze względu na przypisanie mu kluczowego znaczenia w zdobywaniu najlepszej pozycji rynkowej czy wręcz przewagi konkurencyjnej. Konsekwencją takiego podejścia jest rozszerzenie zbioru celów, do których marketing ma się przyczyniać – obok głównego celu, którym

jest maksymalizacja zysku, włączone zostają kategorie wzrostu udziału w rynku oraz lojalności nabywców – jako podstawy utrzymania tego udziału. Następnym uznania tych celów jest wydłużenie perspektywy oczekiwania na ich osiągnięcie przez przedsiębiorstwo oraz przypisanie kluczowego znaczenia analizie otoczenia w procesie przygotowywania działań marketingowych. Jednak, podobnie jak w klasycznej koncepcji, w marketingu strategicznym także zakłada się, że wdrażanie marketingu bazuje na wykorzystaniu zintegrowanego instrumentarium, tj. marketingu-mix. Trzeba także odnotować, że w marketingu strategicznym nastąpiło na pewnym etapie przeorientowanie, jeśli chodzi o główne kategorie celów. W wyniku zakwestionowania istnienia wpływu wielkości udziału w rynku na poziom osiąganą przez przedsiębiorstwo rentowności (Kowal 2010) kategoria udziału w rynku zaczęła tracić na znaczeniu. Zaczęła ona być wypierana przez kategorię wartości dla nabywcy, której wprowadzenie stanowiło częściowy powrót także do kategorii satysfakcji nabywcy, przyjmowanej w pierwotnej koncepcji marketingu.

Wydłużenie perspektywy oczekiwania na powstawanie efektów marketingu w koncepcji marketingu strategicznego i podważenie znaczenia udziału w rynku jako kategorii, w której przedsiębiorstwa powinny formułować swoje aspiracje, doprowadziły badaczy do skupienia się znowu w większym stopniu na relacjach z nabywcami i uznania, że kluczowym obszarem odpowiedzialności marketingu, i jednocześnie jego głównym celem, jest kształtowanie trwałych więzi z nabywcami. Zauważono też, że zmiany zachodzące na rynkach, polegające na wzroście znaczenia usług, wzrastającym tempie postępu technologicznego i globalizacji podnoszą znaczenie tworzenia więzi także z innymi uczestnikami rynku (Hunt i in. 2006). Stało się to podstawą do wyłonienia koncepcji **marketingu relacji**. W jej ramach przedsiębiorstwo jest postrzegane jako podmiot funkcjonujący w sieci zależności rynkowych, w których związki z partnerami – w tym konsumentami – stanowią główny obszar odpowiedzialności marketingu. Istotę tego podejścia ilustrują poniższe definicje (Hunt i in. 2006):

- Marketing to: „[p]rzyciąganie, utrzymywanie i – w organizacjach oferujących wiele usług – budowanie relacji z nabywcami” (Berry 1983);
- „Marketing relacji dotyczy nawiązywania, rozwijania, i utrzymywania związków z nabywcami” (Berry i Parasuraman 1991);

- „Marketing relacji to marketing widziany przez pryzmat związków, sieci i interakcji” (Gummesson, 1994);
- „Marketing relacji polega na identyfikowaniu i rozwijaniu relacji z nabywcami i innymi interesariuszami, tak aby cele wszystkich zaangażowanych stron były zrealizowane, co jest osiągnięte za pośrednictwem wzajemnej wymiany i spełniania obietnic” (Grönroos 1996).

W koncepcji marketingu relacji przeważa długoterminowa perspektywa oceny efektów marketingu, ze względu na uznanie, że proces tworzenia więzi z innymi podmiotami wymaga czasu. Uznaje się, że aby to osiągnąć, konieczne jest rozpoznanie potrzeb nabywców oraz innych partnerów rynkowych, dzięki czemu możliwe będzie zapewnienie im satysfakcji (w późniejszych ujęciach – wartości dla nabywcy), traktowanej jako główny cel marketingu (Kowal 2010).

Usługowe tło rozwoju koncepcji marketingu relacji stanowiło również źródło krytyki formułowanej pod adresem marketingu-mix. O ile sama idea jednoczesnego wykorzystywania różnych instrumentów w procesie oddziaływania na nabywców nie została zakwestionowana, o tyle sformułowano wiele, mniej lub bardziej udanych, prób ich wyodrębniania⁴, skupiając się przede wszystkim na dostosowaniu do usługowego charakteru oferty oraz idei nawiązywania długotrwałych relacji z innymi podmiotami rynku. Dlatego w instrumentarium tym – obok klasycznie wyodrębnionych narzędzi produktu, ceny, dystrybucji i promocji, np. w propozycji Bitnera (1982 za: Kowal 2010) – znalazły się kolejne trzy: ludzie, świadectwo materialne i proces. W koncepcji marketingu relacji bardzo silne podkreślenie znaczenia więzi z nabywcami miało swoje konsekwencje w zwróceniu większej – niż wcześniej – uwagi, na utrzymywanie nabywców.

Biorąc pod uwagę przedmiot niniejszej pracy, trzeba jednak podkreślić, że najistotniejszą cechą marketingu relacji, na co zwracał uwagę Kotler (2004), jest uwzględnienie pozytywnych związków z podmiotami rynku i odejście od myślenia w kategoriach konfliktu i konkurencji – do uznania współpracy, ze względu na zależności istniejące między podmiotami rynku.

⁴ Więcej o strukturze marketingu-mix w dalszej części pracy.

W późniejszym okresie rozwoju tej koncepcji nastąpiło rozszerzenie kontekstu dla znaczenia satysfakcji, gdyż powiązano ją z kategorią wartości dla udziałowców. Można to odczytywać już jako symptom oddziaływania kolejnej koncepcji – także odwołującej się do kategorii wartości – którą jest marketing wartości, mający jednak odrębne założenia.

Koncepcja **marketingu wartości** jest współcześnie najmłodsza i uznaje się ją za wyraz ważnej zmiany w sposobie interpretowania istoty marketingu⁵. Jeśli przyjąć, że kryterium rozstrzygającym o znaczeniu koncepcji marketingu jest w jej ramach włączenie marketingu w całościowy proces zarządczy w przedsiębiorstwie, to można stwierdzić, że koncepcja marketingu wartości ma największy potencjał (co zostanie poniżej wyjaśnione).

Początki jej rozwoju są związane z odnotowaniem stanu kryzysu, w którym znalazł się marketing, polegającym na istnieniu rozbieżności pomiędzy deklaracjami o roli marketingu w działalności przedsiębiorstw a jego faktycznym znaczeniem w praktyce. Peter Doyle (2003), uznawany za jednego z twórców tej koncepcji, zwracał wręcz uwagę na istnienie paradoksu polegającego na traktowaniu marketingu jako kluczowego elementu prowadzenia działalności i jednoczesnego lekceważenia specjalistów od marketingu w przedsiębiorstwach, wyrażającego się m.in. brakiem ich obecności w zarządach przedsiębiorstw, co notabene potwierdzają wyniki badań (Nath i Mahajan 2011; Nath i Mahajan 2008). Stwierdził też, że podstawowym problemem tożsamości marketingu było niedostatecznie jasne określenie jego celów i brak bezpośredniego przełożenia działań marketingowych na długookresowe cele finansowe, w szczególności zaś na wartość dla udziałowców. Doyle w ten sposób wzmocnił nurt dyskusji o związkach marketingu z finansami przedsiębiorstw, który został zapoczątkowany już wcześniej przez np. Daya i Faheya (1988) i Srivastava i in. (1998), ale dopiero na początku XXI w. skoncentrował się wokół problemu finansowego uzasadniania działań marketingowych, tzw. *marketing accountability* (McDonald 2010; Stewart 2009; Kimbrough 2009).

Frustracje wyrażone przez Doyle'a (2003), dotyczące niewłaściwego sposobu definiowania głównych celów marketingu – jako np. zwiększa-

⁵ Nazywana jest wręcz koncepcją nowoczesną, w odróżnieniu od wcześniejszej, traktowanej jako klasyczna (Kłeczek 2004).

nia wielkości sprzedaży czy udziału w rynku – są związane z szerszą dyskusją o celach i sposobach funkcjonowania przedsiębiorstw. W końcu XX w. doszło bowiem do znaczących zmian dotyczących sposobów określania celów przedsiębiorstwa i metod zarządzania, w których czołową rolę odegrała koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa (ang. *Value Based Management*) (np. Rappaport 1986; Reimann 1987). Centralne miejsce zajęła w niej idea maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, ukierunkowana na pomnażanie kapitału zainwestowanego w przedsiębiorstwo (Suszyński 2007). Powodami, dla których to się stało, były: dynamiczny rozwój rynków kapitałowych i ekspansja kapitału prywatnego jako efekt zmian w podejściu do oszczędności i inwestycji, wzrost otwartości gospodarek, liberalizacja i integracja rynków zwiększające natężenie konkurencji w dostępie do kapitału, rozwój technologii informatycznych, który zwiększył transparentność rynku i mobilność kapitału, obniżenie atrakcyjności inwestycyjnej podmiotów niekreujących wartości dla akcjonariuszy (Suszyński 2007, s. 95–97). W obliczu tych zjawisk zwiększanie wartości dla akcjonariuszy (udziałowców) stało się głównym kryterium oceny menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami i stworzyło także podstawy do przeformułowania koncepcji marketingu (por. Srinivasan i Hanssens 2009; Srivastava i in. 1999).

Ze względu na fakt, że w koncepcji marketingu wartości punktem wyjścia jest uznanie priorytetu interesu udziałowców, nadrzędnym celem marketingu staje się maksymalizacja wartości dla udziałowców⁶, a wszystkie inne – odnoszące się do nabywców (jak np. satysfakcja)

⁶ W literaturze anglosaskiej na temat koncepcji marketingu wartości, także tej cytowanej w dalszych częściach niniejszej pracy, często używa się pojęcia szerszego: wartość przedsiębiorstwa (ang. *firm value*), które oznacza wszelkie strumienie pieniężne realizowane na rzecz wszystkich inwestorów finansujących przedsiębiorstwo, a więc nie tylko akcjonariuszy/udziałowców (dostawców kapitału własnego), ale także wierzycieli (dostawców kapitału obcego). Bardziej precyzyjne – notabene lansowane przez P. Doyle’a – jest pojęcie wartości dla udziałowców, gdyż po odjęciu zadłużenia od wartości przedsiębiorstwa odnosi się ono już tylko do wartości kapitału własnego uwzględniającego trójfazowy proces tworzenia wartości, jej utrzymywania i przekazywania właścicielom (por. Suszyński 2007, s. 115–116). Dla rozważań związanych z koncepcją marketingu wartości to rozróżnienie nie zmienia założeń, dlatego w dalszej części pracy wymienione pojęcia używam zgodnie ze źródłami, aby ich nie zniekształcać, ale w części autorskiej posługuję się pojęciem „wartość dla udziałowców”. Przyjęty w tej pracy tok rozumowania i założenia wobec nadrzędnego celu przedsiębiorstwa nie wykluczają podmiotów o nieskomplikowanych strukturach właścicielskich, ale koncentrują się na najbardziej złożonej sytuacji, w której własność przedsiębiorstwa jest rozproszona.

czy do konkurentów – zostają mu podporządkowane. W źródłowej dla marketingu wartości definicji zostało to wyrażone w następujący sposób:

„Marketing jest procesem zarządczym ukierunkowanym na maksymalizację zwrotów dla udziałowców poprzez utrwalanie relacji z cenionymi klientami i tworzenie przewagi konkurencyjnej” (Doyle 2003, s. 35).

Ukierunkowanie marketingu na maksymalizację wartości dla udziałowców oznacza rozszerzenie zakresu jego odpowiedzialności o nieuwzględniany we wcześniejszych koncepcjach rodzaj relacji. Nie dotyczy on bowiem tylko stosunków z nabywcami, jak to było w pierwotnej koncepcji marketingu i marketingu relacji, czy relacji z konkurentami, co było eksponowane w marketingu strategicznym, ale odnosi się do udziałowców. *De facto* oznacza to jednoznaczne włączenie marketingu w całościowy proces zarządczy w odróżnieniu od funkcyjnego podejścia, które miało miejsce przede wszystkim w początkowych okresach rozwoju jego koncepcji (Doyle 2003). Uznanie nadrzędności kategorii maksymalizacji wartości udziałowców pozwala poddać hierarchizacji inne cele stawiane przed marketingiem, gdyż uzyskują one jednoznaczny punkt odniesienia. Dzięki temu w dużym stopniu zostają zniesione domniemania o pozytywnym wpływie marketingu na proces osiągania celów ekonomicznych, jak to miało miejsce np. przy wykorzystywaniu kategorii satysfakcji nabywcy czy udziału w rynku, które mogą, ale nie muszą oznaczać właściwego wydatkowania środków finansowych na marketing⁷.

Na podstawie przedstawionego powyżej przeglądu głównych cech najważniejszych czterech koncepcji można stwierdzić, że ich rozwój był związany ze stopniowym rozszerzaniem zakresu relacji rynkowych, których dotyczy każda z nich. Początkowo koncentrowano się na nabywcy, następnie włączono konkurentów, potem także partnerów rynkowych, i w końcu, w koncepcji marketingu wartości – uwzględniono udziałowców. Te zmiany zakresu relacji rynkowych, z którymi bezpo-

⁷ Doyle zwraca uwagę np. na fakt, że „usatysfakcjonowany nabywca nie musi być dochodowy”, co pokazuje, że marketing wymaga bardziej precyzyjnego określenia celów marketingu niż miało to miejsce w pierwotnej koncepcji marketingu (Doyle 2003).

średnio lub pośrednio jest związany marketing, są efektem pogłębiającego się zrozumienia jego tożsamości, a także służebności funkcji, które pełni w przedsiębiorstwie. Można uznać, że skutkiem rozwoju koncepcji marketingu stało się doprecyzowanie zbioru celów, którym marketing ma służyć, a także ich wzajemnych relacji. Ma to kluczowe znaczenie dla oceny przydatności marketingu dla przedsiębiorstwa i jednocześnie tworzy tło, na którym ujawnia się wpływ uwarunkowań konkurencyjnych na marketing. Aby przedstawić istotę tej kwestii, w następnych podrozdziałach uszczegółowię przyjęte przez mnie założenia co do celów i struktury marketingu.

2.2. Charakterystyka koncepcji marketingu wartości i wymiary jego oceny

2.2.1. Cele marketingu a cele przedsiębiorstwa

Zgodnie z definicją koncepcji marketingu, określoną przez Niestroja (1998), podstawowym elementem określającym jej istotę, są cele działań. Ze względu na fakt, że marketing jest stosowany przez przedsiębiorstwo, które także jako organizacja (całość) ma swoje cele, to zrozumienie istoty koncepcji marketingu wartości musi odbywać się na tle relacji do celów przedsiębiorstwa jako całości. Z kolei w koncepcjach wcześniejszych wobec marketingu wartości cele marketingu były zazwyczaj przedstawiane jako zbiór różnorodnych dążeń przedsiębiorstwa związanych z wielkością sprzedaży, udziałem w rynku, wielkością zysku, satysfakcją nabywców itp. Wskazywano, co prawda, na zależności o charakterze hierarchicznym (poprzez wyróżnienie celów głównych oraz celów szczegółowych), a także zależności substytucyjne lub komplementarne (Garbarski i in. 2000), ale dopiero koncepcja marketingu wartości niejako wymusza w tej kwestii większą dyscyplinę, ze względu na – opisywany już wcześniej – związek marketingu z finansami. Z tego powodu poniżej precyzuję relację celów marketingu do celów przedsiębiorstwa.

Problem wyboru celów przedsiębiorstwa od dawna jest istotnym przedmiotem badań, w ramach których sformułowano różne koncepcje istoty celów, ich funkcji i rodzajów oraz wzajemnych zależności. Ze względu na fakt, że jednak w ramach koncepcji marketingu wartości kwestia głównego celu przedsiębiorstwa jest rozstrzygnięta, nie będę

wchodzić w pogłębioną dyskusję prezentującą ten rozległy obszar badawczy (notabene omówiony już w różnych opracowaniach, np. Godziszewski i in. 2011; Kowal 2010; Suszyński 2007), ale przedstawię przyjęte przeze mnie założenia odnoszące się do sposobu rozumienia kategorii celu, wybranych rodzajów celów przedsiębiorstwa oraz zależności, które je łączą z celami marketingu. Cel rozumiem jako „założony rezultat dążeń, punkt dojścia, do którego osiągnięcia się zmierza, albo – inaczej mówiąc – pożądaný, przyszły stan rzeczy, jaki przedsiębiorstwo chciałoby osiągnąć” (Godziszewski i in. 2011, s. 122). Przyjmuję także założenie o nadrzędności jednej kategorii celu nad innymi⁸. Oznacza to, że przedsiębiorstwo, dążąc na ogół do realizacji różnych celów (wiązki celów), jeden z nich uznaje za wiodący (główny), o charakterze syntetycznym⁹, „... a pozostałe oczekiwania, postulaty i dążenia mają charakter ograniczeń, które należy w procedurze decyzyjnej mieć na uwadze poprzez ich identyfikację i konkretyzację” (Kasiewicz i Możaryn 2004, s. 67). Pełne scharakteryzowanie koncepcji marketingu wartości będzie więc wymagało określenia celu głównego przedsiębiorstwa i celów mu podporządkowanych, do których urzeczywistnienia marketing ma się przyczyniać, oraz wzajemnych zależności, jakie między tymi celami można zidentyfikować.

Pomocniczą funkcję w uporządkowaniu celów może pełnić podział celów przedsiębiorstwa na powszechne i autonomiczne, opracowany przez Nogę (2009). Podział ten bazuje na kryterium nieodzowności występowania przedsiębiorstwa do ich zrealizowania. I tak, wyróżnia się: **cele powszechne** zakładania, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, które są ogólnymi przesłankami podejmowania działalności gospodarczej (znajdującymi alternatywne sposoby ich realizacji¹⁰) oraz **cele autonomiczne** powstawania, funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, które mogą wyłącznie być realizowane przez przedsiębior-

⁸ Na temat znaczenia nadrzędności jednego celu głównego nad koncepcją wielu celów głównych istnieje zróżnicowanie poglądów w literaturze, ale ten pierwszy jest raczej dominujący. Więcej na ten temat: Sudoł (2011).

⁹ Cel syntetyczny jest uwarunkowany wieloma czynnikami zależnymi i niezależnymi od przedsiębiorstwa. Cel cząstkowy zależy od mniejszej liczby, na ogół zależnych od przedsiębiorstwa czynników (Kasiewicz i Możaryn 2004).

¹⁰ Wśród celów tego typu Noga (2009) wymienia: zysk, zysk satysfakcjonujący, wartość przedsiębiorstwa, płynność, cele menedżerskie (jak np. wielkość sprzedaży), wartość dodaną, a także m.in. – samorealizację, prestiż, stworzenie miejsca pracy.

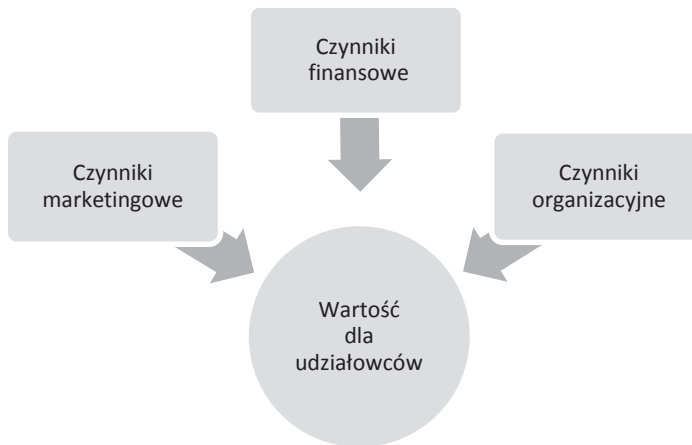
stwo, co wynika z jego istoty oraz miejsca w procesach gospodarowania. Cele autonomiczne są podporządkowane celom powszechnym w tym sensie, że wytyczają obszary poszukiwania nadwyżek korzyści nad kosztami wyboru określonych sposobów działania przedsiębiorstwa (Noga 2009). Rozróżnienie tych dwóch rodzajów celów przedsiębiorstw pozwoli mi precyzyjniej, niż zazwyczaj czyni się to w literaturze przedmiotu, określić wpływ celów przedsiębiorstwa na cele marketingu.

Cele powszechne przedsiębiorstw mogą być wyrażane za pośrednictwem różnych kategorii. W zależności od teorii, która jest podstawą ich określenia, niektóre cele mogą mieć znaczenie w ujęciach modelowych – nie zawsze uwzględniających rzeczywiste dążenia przedsiębiorstw, inne zaś mają bardziej praktyczny i bliski realiom charakter (Noga 2009). Przykładem celu mającego przede wszystkim znaczenie teoretyczne, tj. nieodpowiadające rzeczywistym warunkom działania przedsiębiorstw – ze względu na pominięcie aspektu niepewności warunków działania i założenie o krótkim okresie, którego dotyczą decyzje – jest, identyfikowana w ramach neoklasycznej teorii ekonomicznej, maksymalizacja zysku¹¹. W ramach innych ujęć, np. według szkoły behawioralnej, za cel powszechny uznaje się zysk zadowalający, zaś według teorii menedżerskiej (jeśli menedżerowie nie mają udziałów kapitałowych, ani wynagrodzenia uzależnionego od zysku) celem takim jest po prostu rozwój przedsiębiorstwa (Sudoł 2011). Współcześnie jednak, jak już wspominałam wcześniej, coraz powszechniej przyjmuje się, w ramach tzw. koncepcji *Value Based Management*, że głównym celem powszechnym przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości dla udziałowców (Kasiewicz i Możaryn 2004). Uznaje się bowiem, że wartość przedsiębiorstwa pozwala na dokonanie jednoznacznej oceny wszelkich rozpatrywanych wariantów działań, z uwzględnieniem ryzyka oraz długiego okresu (Czekaj i Dresler 2001). Fakt ten jest podstawową przesłanką dla wyboru koncepcji marketingu wartości w tym opracowaniu.

¹¹ Maksymalizacja zysku nie może stanowić podstawy racjonalnych wyborów, po pierwsze dlatego, że gdy decyzje podejmowane są w warunkach niepewności, to nie można jednoznacznie przewidzieć skutków działań, a tylko prawdopodobieństwo ich wystąpienia; zysk staje się zmienną losową, która może być maksymalizowana przy uwzględnieniu skłonności do ryzyka. Po drugie, w długim okresie konieczne jest uwzględnienie, że nakłady i efekty ponoszone i uzyskiwane równe w ujęciu nominalnym, ale ponoszone i uzyskiwane w różnych okresach, nie są równoważne (Czekaj i Dresler 2001).

Koncepcja marketingu wartości bazuje na założeniu, że podmiotem marketingu jest przedsiębiorstwo, którego nadrzędnym (głównym) celem powszechnym jest **maksymalizacja wartości dla udziałowców**. Cena akcji przedsiębiorstwa jest określana przez sumę wszystkich oczekiwanych przyszłych przepływów gotówkowych skorygowanych o stopę procentową, określaną jako koszt kapitału, stąd nadrzędny cel może być doprecyzowany jako **maksymalizacja przepływów gotówkowych** (Doyle 2003), uzależnionych od sumy wartości obecnych oraz przyszłych nabywców (Hanssens i in. 2009; Kumar i Shah 2009). Nie należy z tego oczywiście wnioskować, że marketing jest jedynym czynnikiem tworzącym wartość dla udziałowców, obok niego zostają wyróżnione jeszcze: finansowe i organizacyjne czynniki tworzenia wartości (Doyle 2003) (rysunek 2).

Rysunek 2. Czynniki tworzenia wartości dla udziałowców



Źródło: opracowanie na podstawie Doyle (2003).

Wymienione czynniki tworzenia wartości dla udziałowców nie są autonomiczne, ale współdziałają ze sobą. Podstawowe znaczenie w tym układzie, ze względu na pokrewieństwo do celu nadrzędnego, przypada **czynnikom finansowym**, zdezagregowanym na: wzrost sprzedaży, marże po opodatkowaniu i wymagania inwestycyjne (Doyle 2003). Ze względu na fakt, że osiągnięcie dobrych wyników finansowych zależy od zdolności przedsiębiorstwa do wykorzystania szans, które kreuje rynek, komplementarną do nich kategorią są **czynniki marketingowe**. Doyle (2003) wiąże te czynniki ze strukturą organizacyjną przedsię-

biorstw i na poziomie grupy kapitałowej wyróżnia jeden taki czynnik – dobór obszarów działania, gwarantujących tworzenie wartości dla udziałowców w długim okresie. Na poziomie poszczególnych jednostek biznesu Doyle uznaje¹², że takimi czynnikami są: wybór rynku docelowego, pozycjonowanie i marketing-mix¹³.

Związek między marketingiem a czynnikami finansowymi w procesie dążenia do maksymalizacji wartości dla udziałowców dotyczy wpływu na (Doyle 2003, Harrison i in. 2007):

- oczekiwany poziom przepływów gotówkowych z działalności operacyjnej – za pośrednictwem zwiększania wzrostu sprzedaży, zwiększania zysku netto z działalności operacyjnej po opodatkowaniu – dzięki wyższym cenom, obniżce kosztów i/lub zwiększeniu skali oraz inwestycji;
- oczekiwany moment osiągnięcia zakładanej wartości przepływów gotówkowych – dzięki przyspieszaniu rozwoju nowych produktów i tempa akceptacji nowych produktów, tworzeniu standardów technologicznych, nawiązywaniu współpracy strategicznej, silnym markom;
- oczekiwaną trwałość przepływów gotówkowych – dzięki unikatowej ofercie i silnym markom,
- oczekiwany poziom ryzyka przepływów gotówkowych – którego zmniejszenie jest osiągane poprzez zwiększanie zadowolenia nabywców i ich lojalności.

Precyzyjniej rzecz ujmując, przyjmuje się, że wpływ marketingu na maksymalizowanie wartości dla udziałowców wynika z tego, że działania marketingowe tworzą aktywa niematerialne, które tę wartość powiększają (Rudawska 2008; Szymura-Tyc 2005) (rysunek 3). Aktywa te są dzielone na dwa rodzaje: relacyjne i intelektualne (Srivastava i in. 1998). Przez **aktywa relacyjne** rozumie się relacje z podmiotami otoczenia (w tym przede wszystkim nabywcami, pośrednikami i partnerami handlowymi), zaś **aktywa intelektualne** to wiedza o otoczeniu (w szczególności zaś o zmianach warunków działania, uwzględniają-

¹² Tłumaczenie polskie wprowadza pojęcia „dobór klienta docelowego” i „przewaga różnicująca”. Zmieniam to na terminologię, która występuje powszechnie w polskiej literaturze przedmiotu.

¹³ Te elementy będą omówione w dalszej części pracy.

cych zachowania nabywców, konkurentów, pośredników, a także grupy interesu).

Rysunek 3. Aktywa niematerialne powstające w wyniku stosowania marketingu przez przedsiębiorstwo

Marketingowe aktywa relacyjne	Marketingowe aktywa intelektualne
<ul style="list-style-type: none"> • relacje z nabywcami • relacje z pośrednikami • relacje z partnerami 	<ul style="list-style-type: none"> • wiedza o zmianach warunków działania • wiedza o zachowaniach nabywców • wiedza o zachowaniach konkurentów • wiedza o zachowaniach pośredników • wiedza o grupach interesu

Źródło: opracowanie na podstawie Doyle (2003).

Trzecią kategorię czynników tworzących wartość dla udziałowców, obok finansowych i marketingowych, są **czynniki organizacyjne**, do których Doyle (2003) zaliczył m.in. kluczowe umiejętności, obejmujące know-how i doświadczenie, którymi dysponuje przedsiębiorstwo oraz kulturę organizacyjną, tworzącą wewnętrzne warunki realizacji strategii przyjętej przez przedsiębiorstwo.

Wracając do kwestii porządkowania celów marketingu, trzeba stwierdzić, że skoro marketing nie jest jedynym czynnikiem tworzącym wartość dla udziałowców, to nie można tej kategorii celu przypisywać bezpośrednio marketingowi, ale trzeba wskazać taką kategorię, za którą jest on odpowiedzialny wyłącznie. Jeśli uzna się, że istota marketingu polega na tworzeniu aktywów niematerialnych, które powstają na tle stosunków przedsiębiorstwa z nabywcami, to można wnioskować, że głównym celem marketingu jest jak najkorzystniejsze ukształtowanie tych relacji – opisywane za pośrednictwem kategorii **wartości nabywcy**, która oznacza ekonomiczną wartość relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a nabywcami jego produktów (Sagan 2011; Dobiegała-Korona i Doligalski 2010; Rudawska 2008). Włączenie tej kategorii do pierwotnej koncepcji marketingu wartości, sformułowanej przez P. Doyle’a, stanowiło jej istotne rozwinięcie.

Pojęcie wartości nabywcy zostało upowszechnione w literaturze przez Blattberga i Deightona (1996). Założyli oni, że nabywcy produktów danego przedsiębiorstwa stanowią cenny zasób, którym przedsiębiorstwo powinno zarządzać, podobnie jak zasobami finansowymi (Gupta i Lehmann 2003). Nie wchodząc głębiej w dyskusję zasadności wyko-

rzystywania pojęcia zasobu w odniesieniu do zjawisk będących poza kontrolą przedsiębiorstwa (tutaj: do nabywców), trzeba zauważyć, że to nowe podejście zmienia podstawowy przedmiot decyzji marketingowych – z produktu – na relacje z nabywcami (Villanueva i Hanssens 2006).

Pomimo ogromnego rozpowszechnienia tej kategorii w literaturze przedmiotu, nie jest ona rozumiana jednolicie. Można znaleźć trzy różne sposoby interpretacji pojęcia wartości nabywcy jako (Gupta, Lehman i Stuart 2002):

- **życiowej wartości nabywców** (ang. *Customer Lifetime Value*, CLV) – rozumianej jako zdyskontowana suma przepływów gotówkowych wygenerowana w ciągu relacji z przedsiębiorstwem przez indywidualnego nabywcę lub segment nabywców (nie uwzględnia ona pośrednich efektów wpływu obecnych nabywców na nabywców potencjalnych); we wczesnych koncepcjach używano terminu „wartość bieżąca netto” (ang. *net present value*, NPV);
- **statycznej wartości nabywców** (ang. *Static Customer Equity*, SCE) – interpretowanej jako suma życiowej wartości nabywców należących do wybranej kohorty¹⁴ nabywców;
- **dynamicznej wartości nabywców** (ang. *Dynamic Customer Equity*, DCE) – rozumianej jako suma zdyskontowanych wartości nabywców obecnych i przyszłych; jest oceniana jako dobra miara, ponieważ bierze pod uwagę nie tylko obecne, ale także przyszłe relacje.

W niniejszym opracowaniu wartość nabywców jest interpretowana w ujęciu dynamicznym, gdyż tylko ono jest zgodne z długookresową perspektywą analizy działań marketingowych oraz ich wpływu na wartość przedsiębiorstwa (Gupta i in. 2006; Gupta i Lehmann 2006; Drèze i Bonfrer 2008a). Działania marketingowe przedsiębiorstw wpływają bowiem nie tylko na aktualną grupę nabywców, ale także na potencjalnych lub przyszłych. Argumentem rozstrzygającym o przyjęciu takiej interpretacji są wyniki badania przeprowadzonego przez Drèze i Bonfrera (2008b), którzy pokazują, że gdy przedsiębiorstwo maksymalizuje życiową wartość nabywcy (CLV), to pozyskuje ono mniejszą i mniej rentowną grupę nabywców, w porównaniu z sytuacją, gdy dąży do maksymalizacji wartości nabywców (CE).

¹⁴ Grupa nabywców pozyskana przez przedsiębiorstwo w określonym czasie.

Znaczenie kategorii wartości nabywców w kontekście dążenia do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa polega na uzupełnieniu podejść czysto finansowych (Gupta i Lehmann 2006), jakimi są np.: DCF, w którym wartość przedsiębiorstwa jest określana jako zdyskontowana suma przyszłych przepływów gotówkowych¹⁵ czy relacja rynkowej ceny akcji do zysku netto przypadającego na 1 akcję (ang. *price/earnings ratio, PE*), w którym cena akcji jest oparta na stosunku inwestorów do spółki i jej możliwości ekonomicznych (Czekaj i Dresler 2001)¹⁶. To uzupełnienie polega na uwzględnieniu faktu, że poza czysto finansowymi operacjami (jak np. wymiana walut), zysk i przepływy gotówkowe (określające wartość przedsiębiorstwa) zależą od tego, czy nabywcy kupują produkty przedsiębiorstwa. Wartość nabywców ze swej natury przyjmuje długookresową perspektywę, a dzięki wykorzystywaniu zaawansowanej technologii w dostępie do danych sprzedażowych na poziomie indywidualnym, przedsiębiorstwa mogą swoje analizy opierać na tych danych, a nie na deklaracjach nabywców (Gupta i Lehmann 2006). Ponadto, wykorzystanie wartości nabywców do oceny wartości przedsiębiorstwa eliminuje słabość metod finansowych, polegającą na prognozowaniu stopy wzrostu na podstawie danych historycznych (Gupta i Lehmann 2006).

Podsumowując założenia przyjmowane w koncepcji marketingu wartości wobec relacji łączącej cele przedsiębiorstwa i cele marketingu, można stwierdzić, że maksymalizacja wartości dla udziałowców jest głównym celem przedsiębiorstwa, zaś maksymalizacja wartości nabywców jest głównym celem marketingu. Te dwie kategorie celów i ich hierarchiczne zależności przedstawia rysunek 4.

Problematyka maksymalizacji wartości nabywców doczekała się już dosyć rozległych badań i opracowania alternatywnych modeli wartości nabywców (por. Villanueva i Hanssens 2006) (tabela 2). Pomijając w tej chwili różnice istniejące między nimi, można stwierdzić, że problem maksymalizacji wartości nabywców jest dekomponowany w nich na trzy działania: pozyskiwanie nabywców, utrzymywanie nabywców i sprzedaż dodatkową (Blattberg i in. 2001). Modele te służą do okreś-

¹⁵ Ma znaczenie przede wszystkim dla stabilnych rynków, na których relatywnie łatwo prognozować przyszłe przepływy gotówkowe (Gupta i Lehmann, 2006).

¹⁶ Wykorzystanie tego podejścia zależy od trafności oszacowania stopy wzrostu, co jest trudne w przypadku nowych przedsiębiorstw (Gupta i Lehmann 2006).

lania optymalnej alokacji nakładów finansowych na wymienione rodzaje działań. Każdy z trzech składników modelu wartości nabywców jest związany z istnieniem czynników, które podwyższają relatywne znaczenie tych działań.

Rysunek 4. Związek wartości dla udziałowców z wartością nabywców



Źródło: opracowanie własne na podstawie Gupta i Lehmann (2005).

Pozyskiwanie nabywców jest działaniem ukierunkowanym na nabywców nowych, czyli takich, którzy z danej kategorii produktu mają skorzystać po raz pierwszy lub „odbijanych” konkurentom, czyli do tej pory korzystających z produktów innych marek. Do czynników zwiększających wagę pozyskiwania nabywców zaliczane są (Villanueva i Hanssens 2006): istnienie zjawiska kosztów zmiany dostawcy, wczesna faza rozwojowa rynku, epizodyczny charakter zakupu produktów oraz występowanie przedsiębiorstwa w roli nowo wchodzącego na rynek.

Utrzymywanie nabywców to zespół przedsięwzięć ukierunkowanych na podtrzymanie relacji z nabywcami w celu wywołania powtarzalności zakupów. Znaczenie tego rodzaju działań wynika z podstawowego założenia odnoszącego się do kategorii wartości nabywców, według którego długość trwania relacji może wpływać na zwiększenie tej wartości (Villanueva i Hanssens 2006). Czynnikiem uznawanym za warunkujące znaczenie utrzymywania nabywców są (Villanueva i Hanssens 2006): istnienie zjawiska kosztów zmiany dostawcy, poziom satysfakcji nabywców oraz przewidywania nabywców co do przyszłego

użytkowania produktu i ewentualnego żalu po rezygnacji z użytkowania.

Sprzedaż dodatkowa to działania ukierunkowane na stymulowanie wzrostu sprzedaży w relacjach z dotychczasowymi nabywcami, w wyniku sprzedaży krzyżowej (ang. *cross-selling*), sprzedaży produktów o wyższej marży (ang. *up-selling*) i zwiększenia sprzedaży dotychczasowego produktu (Blattberg i in. 2001). Znaczenie tego działania wynika z jego bezpośredniego wpływu na wartość nabywców już pozyskanych (Villanueva i Hanssens 2006) i zależy od poziomu odczuwanej przez nabywców satysfakcji oraz oceny uczciwości wymiany (ang. *payment equity*) (Verhoef i in. 2001).

Tabela 2. Wiodące modele wartości nabywców

Autorzy i charakterystyka modelu wartości nabywcy/ nowe elementy	Zalety modelu	Wady modelu
(Blattberg i Deighton 1996) Ukazuje znaczenie oceny wartości obecnych nabywców dla wyznaczenia optymalnych wydatków na pozyskanie i utrzymanie nabywców; narzędziem jest rachunek decyzyjny (ang. <i>decision calculus</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ■ daje matematyczne podstawy oceny wartości nabywcy ■ tworzy podstawy do określenia optymalnych nakładów na pozyskiwanie i utrzymywanie nabywców ■ zawiera zalecenia, jak maksymalizować wartość nabywcy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ brak identyfikacji istoty działań marketingowych ■ wykorzystanie ograniczone do bezpośrednich relacji z nabywcami, w których można wyizolować wpływ poszczególnych działań marketingowych ■ brak uwzględnienia sprzedaży dodatkowej i sprzedaży krzyżowej
(Blattberg, Getz i Pelofsky 2001; Blattberg i Getz, Thomas, 2001) Obejmuje trzy elementy określające wartość nabywcy: <ul style="list-style-type: none"> ■ pozyskanie nabywcy (tj. doprowadzenie do transakcji oraz działania temu towarzyszące) ■ utrzymanie nabywcy (zapewnienie regularności zakupów w określonym czasie) ■ sprzedaż dodatkowa (oferowanie dotychczasowym nabywcom nowych produktów, także komplementarnych) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ włącza do oceny wartości nabywcy korzyści z dodatkowej sprzedaży ■ dzięki matematycznej formule pozwala optymalizować wartość nabywcy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ brak możliwości określenia wpływu poszczególnych działań marketingowych na składniki wartości nabywcy ■ wymaga dostępu do historycznych danych na temat zachowań nabywców ■ bazuje na danych wewnętrznych (nie uwzględnia nabywców, ani wpływu konkurentów)

<p>(Rust i in. 2000; Rust i in. 2001; Rust i in. 2002) Identyfikuje czynniki rozwoju wartości nabywcy:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Value equity ■ Brand equity ■ Retention equity 	<ul style="list-style-type: none"> ■ uwzględnia ocenę oferty przez nabywców, co daje podstawę do bezpośredniej oceny działań marketingowych 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wymaga dostępu do historycznych danych na temat zachowań nabywców ■ wymaga oszacowania przez nabywców prawdopodobieństwa skorzystania z ofert konkurencyjnych okresie bieżącym i przyszłości
<p>(Rust i in. 2004; Rust i in. 2005) Jest rozwinięciem modelu z 2000 r. Włącza analizę statystyczną, pozwalającą obliczyć ROI działań marketingowych (wykorzystanie metodologii łańcuchów Markowa do modelowania utrzymania, utraty i powrotów nabywców)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ uwzględnia ocenę oferty przez nabywców, ■ uwzględnia wpływ zmiany dostawcy ■ tworzy podstawy do oceny wpływu alternatywnych nakładów marketingowych na wartość nabywcy (CE) i zwrotu z inwestycji marketingowych 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wymaga dostępu do historycznych danych na temat zachowań nabywców ■ wymaga oszacowania przez nabywców prawdopodobieństwa skorzystania z ofert konkurencyjnych okresie bieżącym i przyszłości ■ wysoki poziom skomplikowania obliczeń statystycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bick (2007).

Zidentyfikowany główny cel marketingu, za który można uznać maksymalizację wartości nabywców, wymaga wskazania celów szczegółowych, których realizacja będzie prowadzić do osiągnięcia celu głównego. Te cele muszą być związane bezpośrednio z nabywcami, ze względu na to, że stanowią oni kluczowy punkt odniesienia dla celu głównego. Podstawą ich sformułowania może być kategoria wartości dla nabywcy, której w literaturze przedmiotu poświęcono już bardzo dużo uwagi. Jej walory w kontekście identyfikowania celów marketingu polegają na rozłożeniu na części składowe zjawiska warunkujące możliwości osiągnięcia celu głównego.

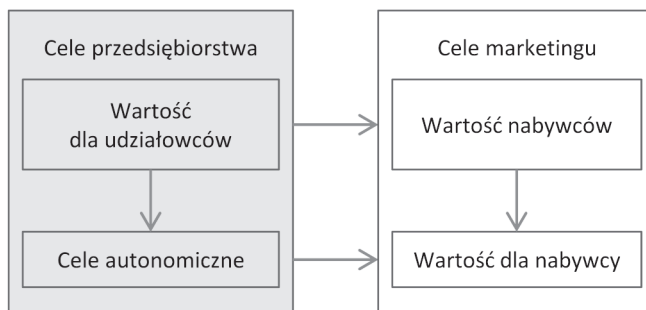
Wartość dla nabywcy można rozumieć, zgodnie z koncepcją Monroe'a (1990), jako różnicę pomiędzy postrzeganymi przez nabywcę korzyściami a postrzeganymi kosztami¹⁷. Postrzegane korzyści to:

¹⁷ Zgadając się z ogólną koncepcją relacji postrzeganych korzyści do kosztów, wyłączam jednak dwa elementy uznane przez Monroe'a za składowe korzyści postrzeganych przez nabywcę. Nie znajduję uzasadnienia dla traktowania ceny (ang. *purchase price*) jako korzyści – jest to ewidentnie rodzaj postrzeganych kosztów, ani także wyodrębniania oddzielnie jakości (ang. *relative quality characteristics*), która jest pochodną wcześniej wymienionych korzyści, ocenianych przez nabywcę.

fizyczne i symboliczne atrybuty produktu, niematerialne atrybuty usługi, wsparcie techniczne w trakcie użytkowania produktu, zaś postrzegane koszty to: koszty nabycia produktu, wysiłek związany ze składaniem zamówienia, ryzyko, koszty utraconych możliwości (McNaughton i in. 2001). Wartość dla nabywcy nie jest zjawiskiem obiektywnym, ale powstaje w procesie postrzegania i doświadczania oferty przez nabywców, którzy hierarchicznie oceniają ją w odniesieniu do atrybutów produktu, konsekwencji jego użytkowania, oraz związku z celami, do których ci nabywcy dążą (Woodruff 1997). W świetle przedstawionej definicji kształtowanie wartości dla nabywcy jest więc kluczowym procesem, którego elementy składowe warunkują możliwości pozyskiwania i utrzymywania nabywców oraz realizowania sprzedaży, a tym samym konstytuują szczegółowe cele marketingowe, które odnoszą się do kształtowania postrzeganych korzyści i postrzeganych kosztów.

Poprzez uznanie związku pomiędzy wartością dla nabywcy a wartością nabywców, na mocy założenia o czynnikach rozwoju wartości nabywców, uzyskujemy hierarchiczny układ celów marketingu w odniesieniu do głównego celu przedsiębiorstwa, jakim jest wartość dla udziałowców. Maksymalizacja wartości nabywców jest celem syntetycznym, którego realizacja zależy od osiągnięcia wielu celów cząstkowych. Cząstkowe cele marketingowe, jak zostało to przedstawione powyżej, są określane w odniesieniu do kategorii wartości dla nabywcy i odnoszą się do kształtowania postrzeganych przez niego korzyści w relacji do postrzeganych przez niego kosztów. Wartość dla nabywcy nie może być jednak traktowana jako jedyny punkt odniesienia przy formułowaniu celów cząstkowych; należy bowiem uwzględnić jeszcze cele autonomiczne, do których dąży przedsiębiorstwo. A. Noga (2009) wprowadził kategorię autonomicznych celów przedsiębiorstwa, aby wyjaśnić zróżnicowanie sposobów osiągania celu głównego przedsiębiorstwa. Obserwacja życia gospodarczego pozwala zidentyfikować daleko idącą różnorodność w tym względzie, którą dzięki pojęciu celów autonomicznych można w części usystematyzować. Wyodrębnione przez Nogę (2009) dwadzieścia rodzajów celów autonomicznych ma dobre podstawy teoretyczne, gdyż wynika z różnych teorii przedsiębiorstwa, uwzględniających ekonomiczne przesłanki podejmowania tego rodzaju dążeń. Wstępna analiza typologii celów autonomicznych według Nogi pozwala stwierdzić, że co najmniej czternaście autonomicznych spośród nich może stanowić źródło powstawania cząstkowych celów marketingu. Wzajemne relacje pomiędzy wymienionymi rodzajami celów przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5. Cele przedsiębiorstwa i cele marketingu



Źródło: opracowanie własne.

Autonomiczne cele przedsiębiorstwa są traktowane jako środki do realizacji celów powszechnych przedsiębiorstwa (Noga 2009). Jak podkreśla autor tej typologii, zbiór wyodrębnionych przez niego celów autonomicznych nie jest zamknięty, ani też nie zawsze są one wyrażane wprost w przedsiębiorstwach. Szczególnie to drugie zastrzeżenie skłania do przywołania tej kategorii i pokazania wpływu, jaki może mieć uświadomienie celów autonomicznych dla formułowania celów marketingu.

Logika wyodrębniania celów autonomicznych jest oparta na założeniu, że do zakładania przedsiębiorstw i wyboru określonych ścieżek ich funkcjonowania oraz rozwoju, przedsiębiorców motywuje możliwość osiągnięcia nadwyżek różnych korzyści (które wynikają z występowania sprzyjających uwarunkowań i zależności) nad kosztami zjawisk, które towarzyszą osiągnięciu tych korzyści. Związek tych celów z celami marketingu rozumiem jako wytyczanie kierunków dla działań marketingowych będących konsekwencją dążenia do urzeczywistnienia celów autonomicznych; cele autonomiczne nie są wyszczególniane odrębnie, ale stanowią składnik wybranych sposobów działań, które wywołują określone konsekwencje w sferze marketingu (np. dążenie do korzyści zakresu wywołuje konieczność zróżnicowania oferty odpowiadającej na potrzeby różnych grup nabywców, w odróżnieniu od korzyści skali, które skłaniają do zawężania asortymentu). Charakterystykę wybranych przeze mnie celów autonomicznych z typologii Nogi (2009) oraz przykładowe cele marketingowe, jakie mogą z nich wynikać, przedstawiam poniżej (zob. także tabela 3):

- **nadwyżka korzyści kreowania wiedzy nad kosztami uczenia się** – jest celem związanym z próbą wykorzystania wiedzy do

osiągnięcia celów powszechnych i jej rozwoju w wymiarze aplikacyjnym. Wiedza jest współcześnie traktowana jako czynnik wytwórczy na równi z zasobami rzeczowymi i kapitałem. Dla marketingu oznacza to przypisanie zadania polegającego na szczegółowym rozpoznaniu warunków działania – ogólnych i rynkowych (w tym zachowań nabywców i konkurentów w szczególności);

- **nadwyżka korzyści z udanych przewidywań nad kosztami niepewności** – to cel związany z dostosowaniem do działania w zmieniających się warunkach, polegającym na zidentyfikowaniu szans oraz minimalizacji oddziaływania zagrożeń w stopniu wyższym, niż udaje się to innym podmiotom na rynku. Podobnie jak w przypadku pierwszego z wymienionych celów autonomicznych dla marketingu oznacza to sformułowanie celu w odniesieniu do przewidywania zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa mających na nie zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ;
- **nadwyżka korzyści skali nad kosztami wzrostu** – jest celem odwołującym się do zjawiska korzyści skali polegającego na zmniejszaniu się kosztów jednostkowych wraz ze wzrostem produkcji. Występowanie tego zjawiska skłania przedsiębiorstwa do poszukiwania możliwości sprzedawania produktu w ilościach masowych. Jest to często warunkowane skutecznym wyróżnieniem produktu w oczach nabywców i/ lub jest związane z zapewnieniem szerokiej dostępności produktu, które to działania wyznaczają kolejne cele marketingu;
- **nadwyżka korzyści zakresu nad kosztami złożoności** – to dążenie przedsiębiorstwa do zwiększania swoich korzyści poprzez wykorzystanie unikatowego układu zasobów i umiejętności do oferowania portfela produktów dających możliwość zaspokajania zróżnicowanych preferencji nabywców. Dla marketingu oznacza to zadanie rozwijania produktów i asortymentu oraz budowanie silnych marek, które mają zdolność do zaspokajania oczekiwań nabywców;
- **nadwyżka efektywności agencji nad efektywnością transakcji** – to cel ściśle związany z ideą tworzenia i rozwijania przedsiębiorstw; w tym przypadku polegający na przejmowaniu kontroli nad czynnikami wytwórczymi w procesie tworzenia wartości na rynku, co jest alternatywą do prowadzenia negocjacji przy każdej transakcji. W przypadku marketingu oznacza to dążenie do zastąpienia jednorazowych transakcji z nabywcami nawiązaniem

długofalowych relacji z nimi, w ramach których nabywcy zostają włączeni do procesu tworzenia wartości (ang. *co-creating value*);

- **nadwyżka korzyści wprowadzania innowacji nad kosztami B+R oraz kosztami ochrony praw własności** – to zamierzenie przedsiębiorstwa, które polega na czerpaniu korzyści z wprowadzania przełomowych zmian, dotyczących procesów wytwarzania lub charakterystyki produktów. Warunkiem osiągnięcia sukcesu w tym względzie jest zaakceptowanie wprowadzanych na rynek zmian przez podmioty, które na nim działają. Dla marketingu oznacza to sformułowanie celu, który jest ukierunkowany na wprowadzenie nowego produktu na rynek;
- **nadwyżka korzyści pierwszeństwa na rynku oraz narzucania standardów nad kosztami zmiany standardów** – to cel, który jest związany z dążeniem do zdobycia wyłączności na wykorzystanie pewnego rozwiązania technologicznego czy pomysłu biznesowego (przynajmniej na jakiś czas) lub do korzystania z licencjonowania dostępu do tego rozwiązania innym podmiotom (jeśli np. wchodzi w rachubę zjawisko komplementarności produktów lub korzyści skali). Celem marketingowym, który wynika z tego dążenia, jest, podobnie jak w poprzednim przypadku, skomercjalizowanie pewnego pomysłu, czyli wprowadzenie produktu na rynek;
- **nadwyżka korzyści wyspecjalizowanych aktywów nad kosztami alternatywnymi** – to cel, który jest ukierunkowany na wypracowanie korzyści wynikających z unikatowego ukształtowania zasobów i umiejętności. Cele marketingowe, które wynikają z tego, są ściśle związane z nawiązywaniem trwałych relacji z nabywcami i polegają na budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa oraz silnej marki, która ma zdolność przywiązywania nabywców;
- **nadwyżka korzyści dotarcia do wartości dodanych dla klienta nad kosztami zdobycia i utrzymania klienta** – to cel odwołujący się do zjawiska tworzenia wartości dla nabywcy. Jest ściśle związany z obszarem odpowiedzialności marketingu i na jego poziomie kreuje cele związane z pozyskiwaniem nabywców za pośrednictwem działań, które dają nabywcy dostęp do zindywidualizowanych rozwiązań;
- **nadwyżka korzyści wykorzystywania luk regulacyjnych nad kosztami prawnymi przedsiębiorstwa** – to kontrower-

syjna kategoria celu, która jest związana z wykorzystywaniem luk prawnych do osiągania dodatkowych korzyści przez przedsiębiorstwo. W sferze marketingu może ona skutkować przyjmowaniem różnych zamierzeń w relacjach z nabywcami i konkurentami, których nie reguluje prawo, np. w odniesieniu do warunków umów czy zasad reklamy porównawczej;

- **nadwyżka korzyści trafnej identyfikacji granic rynku nad kosztami przedstawienia** – jest celem, który odnosi się do wyboru takiego zakresu działania, który kreuje względnie stabilne, ale i satysfakcjonujące warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dla marketingu oznacza to formułowanie celów związanych z pozyskiwaniem określonych grup nabywców, czyli jest związane z wyborem rynku docelowego;
- **nadwyżka pozytywnych efektów zewnętrznych nad kosztami negatywnych efektów zewnętrznych** – to dążenie przedsiębiorstwa do wykorzystywania pozytywnych efektów zewnętrznych i redukcji kosztów negatywnych efektów zewnętrznych. W sferze marketingu wiąże się to z dążeniem do zaspokajania zróżnicowanych potrzeb nabywców poprzez przygotowanie kompleksowej oferty we współpracy z podmiotami trzecimi (jak np. hipermarkety wynajmujące część swojej powierzchni wyspecjalizowanym oferentom produktów i usług);
- **nadwyżka korzyści nierównowagi z otoczeniem nad kosztami negatywnego wpływu otoczenia** – to cel przedsiębiorstwa polegający na podejmowaniu przedsięwzięć proekologicznych. Dla marketingu oznacza to przyjęcie celu polegającego na tworzeniu produktów i usług spełniających kryteria bezpieczeństwa dla środowiska¹⁸;
- **nadwyżka korzyści sieci nad kosztami sieci** – jest celem ukierunkowującym przedsiębiorstwa na eksploatację związków kooperacyjnych, które dają możliwość osiągania efektów niedostępnych w warunkach działania osobno. Dla marketingu oznacza to kreowanie celów np. związanych ze współtworzeniem sieci dystrybucji.

¹⁸ W szerszym ujęciu może to oznaczać przyjęcie koncepcji kreowania wartości społeczno-ekonomicznej (ang. *shared-value concept*), której jednym z elementów jest przededefiniowanie produktów, tak aby spełniały potrzeby nie tylko indywidualne, lecz także społeczne, w tym związane z ochroną środowiska (por. Porter i in. 2011).

Tabela 3. Przykłady szczegółowych celów marketingu jako pochodnych autonomicznych celów przedsiębiorstwa

Cele autonomiczne przedsiębiorstwa	Przykłady szczegółowych celów marketingu
Nadwyżka korzyści kreowania wiedzy nad kosztami uczenia się	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rozpoznać ogólne i rynkowe warunki działania za pośrednictwem badań marketingowych
Nadwyżka korzyści z udanych przewidywań nad kosztami niepewności	<ul style="list-style-type: none"> ■ Przewidzieć zmiany na rynku za pośrednictwem badań marketingowych
Nadwyżka korzyści skali nad kosztami wzrostu	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wyróżnić produkt na rynku ■ Zapewnić szeroką dostępność produktu
Nadwyżka korzyści zakresu nad kosztami złożoności	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stworzyć ofertę zaspokajającą zróżnicowane potrzeby ■ Zbudować silną markę
Nadwyżka efektywności agencji nad efektywnością transakcji	<ul style="list-style-type: none"> ■ Włączyć nabywców w proces tworzenia wartości
Nadwyżka korzyści wprowadzania innowacji nad kosztami B+R oraz kosztami ochrony praw własności	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wprowadzić innowacyjny produkt na rynek
Nadwyżka korzyści pierwszeństwa na rynku oraz narzucania standardów nad kosztami zmiany standardów	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wprowadzić innowacyjny produkt na rynek
Nadwyżka korzyści wyspecjalizowanych aktywów nad kosztami alternatywnymi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stworzyć silną markę ■ Zbudować dobrą reputację przedsiębiorstwa
Nadwyżka korzyści dotarcia do wartości dodanych dla klienta nad kosztami zdobycia i utrzymania klienta	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stworzyć unikatową ofertę dla nabywcy za pośrednictwem ■ kustomizacji, kustomeryzacji, indywidualizacji
Nadwyżka korzyści wykorzystywania luk regulacyjnych nad kosztami prawnymi przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wyróżnić ofertę na tle produktów konkurencyjnych
Nadwyżka korzyści trafnej identyfikacji granic rynku nad kosztami przedstawienia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wybrać atrakcyjny rynek docelowy ■ Mass customization
Nadwyżka pozytywnych efektów zewnętrznych nad kosztami negatywnych efektów zewnętrznych	<ul style="list-style-type: none"> ■ Przygotować kompleksową ofertę we współpracy z podmiotami zewnętrznymi
Nadwyżka korzyści nierównowagi z otoczeniem nad kosztami negatywnego wpływu otoczenia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stworzyć produkty i usługi ekologiczne
Nadwyżka korzyści sieci nad kosztami sieci	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wykorzystać siłę partnerów rynkowych (np. przy tworzeniu wspólnej marki sieci handlowej)

Źródło: opracowanie własne na podstawie typologii celów autonomicznych (Noga 2009).

Podsumowując przegląd szczegółowych celów marketingu, można stwierdzić, że są one pochodnymi przyjęcia określonych celów autonomicznego przedsiębiorstwa oraz dążeń związanych z kształtowaniem wartości dla nabywcy. Wynika to z tego, że marketing – jako sposób działania – przyczynia się do urzeczywistniania dążeń danego podmiotu, wyrażanych przez przyjętą przezeń hierarchię celów. Polega to na konkretyzacji ogólnych zamierzeń przedsiębiorstwa w postaci celów marketingu – głównego i szczegółowych, a także ich wzajemnego uzgadniania, co pozwala, dzięki tworzeniu spójnej wiązki celów, wyeliminować występowanie ewentualnych sprzeczności między nimi.

2.2.2. Struktura marketingu

Przyjęta w tej pracy definicja marketingu – zgodna z koncepcją marketingu wartości, która określa go jako „... proces zarządczy ukierunkowany na maksymalizację zwrotów dla udziałowców poprzez utrwalanie relacji z cenionymi klientami i tworzenie przewagi konkurencyjnej” (Doyle 2003, s. 35) pozwala stwierdzić, że marketing jest abstrakcyjną kategorią złożoną. Jest to zgodne z ogólniejszą (wcześniej sformułowaną) definicją marketingu, w której jest on traktowany jako „celowy sposób postępowania na rynku, oparty na zintegrowanym zbiorze instrumentów i działań oraz orientacji rynkowej” (Garbarski i in. 2000, s. 29). Aby więc scharakteryzować jego strukturę, trzeba odnieść się do poszczególnych części składowych i ich wzajemnych relacji oraz zidentyfikować układ odniesienia, w którym pojęcie to zyskuje swoją tożsamość. Podstawowym układem odniesienia dla marketingu jest rynek, rozumiany jako „ogół stosunków zachodzących między podmiotami uczestniczącymi w procesach wymiany” (Wrzosek 2002, s. 34). Kluczowym ogniwem relacji, które ma znaczenie w kontekście marketingu, jest przedsiębiorstwo jako podmiot tego rodzaju postępowania. Pozostałymi ogniwami relacji zachodzących w obrębie rynku są nabywcy, konkurenci, pośrednicy oraz dostawcy¹⁹. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwem i nabywcami a konkurentami w decydujący sposób wpływają na przesłanki wykorzystywania marketingu. Jeśli ze strony konkurentów powstają ograniczenia, które utrudniają lub uniemożliwiają przedsiębiorstwu

¹⁹ W dalszej części opracowania ta grupa podmiotów zostanie rozszerzona grupę tzw. komplementariuszy.

osiąganie jego celów, to poszukuje ono takiego sposobu działania, który będzie wydatnie przyczyniał się do ich usunięcia (Wrzosek 2009; Krzyżanowska 2008). Podstawowym warunkiem, który musi być spełniony, aby mogło to nastąpić, jest zorientowanie przedsiębiorstwa na klienta (Doyle 2003), co przesądza o kierowaniu się w działaniach przedsiębiorstwa przesłankami pochodzącymi z rynku, przede wszystkim zaś potrzebami i preferencjami nabywców.

Nabywcy są głównymi adresatami działań marketingowych, podejmowanych przez przedsiębiorstwo (Krzyżanowska i Wrzosek, 2009). Podstawowe założenia, jakie są wobec nich przyjmowane i z powodu których powstają warunki stosowania marketingu, to istnienie różnic pomiędzy nabywcami, wynikających m.in. z osobowości, wyznawanych wartości, preferencji oraz różnic w sposobach zachowań rynkowych, w tym odnoszących się do podejmowania decyzji przez nabywców (różnych ze względu na rodzaje zastosowań produktów czy sytuację zakupu) (Lilien i in. 1992). Przyjmuje się także, że sposób podejmowania decyzji przez nabywców wyjaśnia teoria racjonalności ograniczonej. Zgodnie z nią nabywcy nie dysponują nieograniczonymi możliwościami przetwarzania informacji, które pozwoliłyby im na maksymalizację użyteczności (Dzik i Tyszka 2004). Ma to swoje źródło w trzech zjawiskach: po pierwsze, nabywcy często chcą realizować sprzeczne ze sobą cele, co uniemożliwia im maksymalizację ich wszystkich jednocześnie. Drugie ograniczenie racjonalności procesu podejmowania decyzji jest spowodowane brakiem pełnej informacji o istniejących możliwościach zaspokojenia potrzeby i ich cechach (najłatwiej dostępne możliwości są wybierane ze względu na wysoki koszt pozyskiwania wyczerpującej informacji). Trzecie ograniczenie pochodzi z braku możliwości dokonania wszystkich obliczeń i porównań alternatyw wyboru; nabywca opiera się na zasadzie satysfakcji (opcja wystarczająco dobra), a nie zasadzie optymalizacji. Według tej teorii istnieją heurystyki (proste reguły) pozwalające na podejmowanie decyzji. Są to np. (Dzik i Tyszka 2004): heurystyka rozpoznania (ang. *recognition heuristic*), która polega na przypisywaniu wyższej wartości rozpoznanemu obiektowi w porównaniu z nierozpoznanymi, co jest wykorzystywane w marketingu przy różnicowaniu produktów i reguła „wybierz najlepszy” (ang. *take the best*), polegająca na stosowaniu binarnych kryteriów (pozwalających przypisać każdemu z obiektów posiadanie lub nieposiadanie określonej własności) i eliminowaniu alternatyw na tej podstawie, co w marketingu jest uwzględniane przy decyzjach o pozycjonowaniu produktów.

Istnienie zróżnicowania sposobów funkcjonowania nabywców na rynku tworzy podstawowe przesłanki do rozpoznawania ich zachowań. Z tego powodu za fundamentalną część struktury marketingu uznawana jest orientacja rynkowa, która stanowi odpowiedź przedsiębiorstwa na istniejące ograniczenia w procesie realizacji jego celów.

Orientacja rynkowa jest pojęciem, którego rozumienie w tym opracowaniu opiera się na wersji syntetycznej, łączącej dwie źródłowe koncepcje z 1990 r. – Narvera i Slatera (1990) oraz Kohliego i Jaworskiego (1990) (Homburg i Pflesser 2000; Gotteland i in. 2007; Henderson 1998; Kirca i in. 2005). Według niej orientacja rynkowa wyraża się z jednej strony takim ukształtowaniem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, które kreuje najbardziej skuteczne i efektywne sposoby zaspokajania potrzeb nabywców (aspekt kulturowy) (Narver i Slater 1990), z drugiej zaś polega na podejmowaniu działań związanych z pozyskiwaniem wiedzy na temat obecnych i przyszłych potrzeb nabywców, tj. organizacją badań marketingowych, a następnie na dystrybucji tej wiedzy w przedsiębiorstwie i jej wykorzystaniu w procesie oddziaływania na rynek (aspekt behawioralny) (Kohli i Jaworski 1990). Orientacja rynkowa składa się z trzech komponentów (Narver i Slater 1990):

- orientacji na nabywców – polegającej na dążeniu do zrozumienia istoty potrzeb nabywców oraz kreowania produktów lub usług o istotnej dla nich wartości;
- orientacji na konkurentów – wyrażającej się dążeniem do zidentyfikowania celów, zasobów i strategii działania obecnych i potencjalnych konkurentów;
- koordynacji funkcjonalnej – będącej działalnością ukierunkowaną na jak najlepsze spożytkowanie posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów w kreowaniu istotnej dla nabywców wartości.

Biorąc pod uwagę rodzaj potrzeb nabywców, które przedsiębiorstwa chcą zaspokajać (uświadomione lub nieuświadomione), można wyróżnić dwa rodzaje orientacji rynkowej, odpowiednio – reaktywną i aktywną (Narver i in. 2004). **Reaktywna orientacja rynkowa** polega na koncentrowaniu się na istniejących i wyrażanych przez nabywców potrzebach, zaś **aktywna orientacja rynkowa** polega na próbie trafnego przewidzenia ewolucji potrzeb nabywców i przekonania ich do nowych produktów lub usług (Jaworski i in. 2000). Konsekwencje sposobu ukształtowania orientacji rynkowej mają ścisły związek z decyzjami dotyczącymi sposobu konkurowania. W pierwszym przypadku

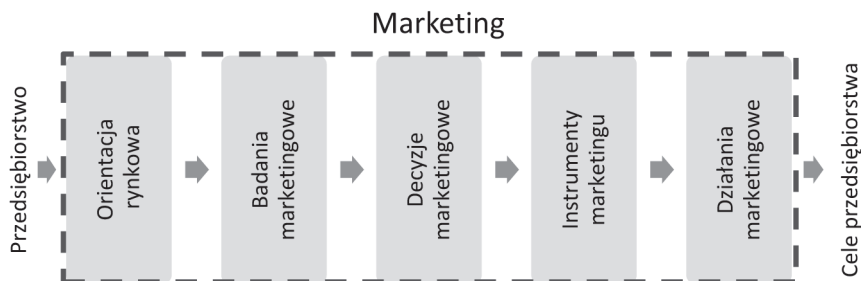
ma on charakter bezpośredniej konfrontacji, w drugim zaś polega na unikaniu bezpośredniej konkurencji, jest swoistą „ucieczką do przodu”. Biorąc pod uwagę, że istotą tej orientacji jest gromadzenie informacji o nabywcach, monitorowanie zachowań konkurentów oraz dystrybucja tej wiedzy o rynku w przedsiębiorstwie, która służy jako podstawa opracowania koncepcji oddziaływania na rynek, to można ją traktować jako punkt wyjścia dla tworzenia aktywów niematerialnych (intelektualnych oraz relacyjnych), dzięki ułatwianiu procesu gromadzenia i wykorzystania informacji rynkowych oraz koordynacji wykorzystania zasobów w procesie oddziaływania na nabywców, a precyzyjniej rzecz ujmując – tworzenia wartości dla nabywcy.

W zacytowanej wcześniej definicji marketingu – obok orientacji rynkowej – mowa jest także o instrumentach i działaniach marketingowych, które wspólnie tworzą sferę „wykonywania czynności związanych ze sprzedażą produktów oraz oddziaływaniem na zjawiska rynkowe” (Garbarski i in. 2000, s. 30–31). W komentarzu do tej definicji, a także w innych opracowaniach, dosyć szczegółowo opisuje się zawartość zbioru instrumentów, ale w mniejszym stopniu doprecyzowuje, czym są działania marketingowe. Biorąc pod uwagę cel niniejszego opracowania, wydaje się, że konieczne jest, po pierwsze, doprecyzowanie znaczenia działań marketingowych jako składnika struktury marketingu, gdyż stanowi on tło dla oddziaływań konkurencyjnych, po drugie zaś, wprowadzenie pojęcia decyzji marketingowych²⁰ oraz umiejscowienie instrumentów marketingu w jego strukturze.

Marketing – jako celowy sposób działania – jest utożsamiany ze zbiorem przedsięwzięć ukierunkowanych na pożądane przez dany podmiot cele. Aby doszły one do skutku, przedsiębiorstwo przeprowadza badania marketingowe, które tworzą podstawę podejmowania decyzji marketingowych, w ślad za którymi idą działania, które będą służyć urzeczywistnieniu zamierzeń wyrażonych w decyzjach (rysunek 6).

²⁰ Na problem rozróżnienia pomiędzy decyzjami marketingowymi i działaniami marketingowymi zwraca także uwagę Varadarajan (2010).

Rysunek 6. Marketing w procesie osiągnięcia celów przez przedsiębiorstwo



Źródło: opracowanie własne.

Badania marketingowe są rozumiane jako zbiór metod i technik systematycznego pozyskiwania, analizowania i interpretowania informacji służących podejmowaniu określonych decyzji marketingowych (Garbarski 2011). **Decyzje marketingowe** to postanowienia będące wynikiem dokonania przez przedsiębiorstwo wyboru rynku i kierunku działań na tym rynku, mające długofalowe skutki dla tego przedsiębiorstwa w sferze osiągniętych przez nie efektów (por. Varadarajan 2010). Decyzje marketingowe proponuję podzielić na trzy kategorie, związane z:

- **zakresem działania**, określanym przez:
 - rodzaj zaspokajanych potrzeb,
 - wybór rynków docelowych,
 - stosowane technologie,
 - pozycję w łańcuchu wartości,
- **czasem i sposobem wejścia na rynek**, wynikających z:
 - fazy rozwojowej rynku,
 - liczby rynków opanowywanych jednocześnie,
- **sposobem działania na rynku**, określanym przez:
 - stopień innowacyjności,
 - charakter stymulowania popytu,
 - pozycjonowanie oferty.

Ze względu na fakt, że wymienione kategorie decyzji marketingowych grupują postanowienia przedsiębiorstwa w odniesieniu do tego, na jakim rynku chce ono działać, potrzeby jakiej grupy nabywców zaspokajając i za pośrednictwem jakiej oferty – można stwierdzić, że ukierunkowują one przedsiębiorstwo, ale nie są jeszcze próbą urzeczywistnienia jego zamierzeń. Taki charakter mają bowiem dopiero działania

marketingowe. Zanim jednak to pojęcie zostanie doprecyzowane, należy wyjaśnić kategorię instrumentów marketingu.

Instrumenty marketingu to środki służące osiągnięciu zmian w postępowaniu nabywców, dzięki którym przedsiębiorstwo osiągnie swoje cele. Środkami tymi są konkretne cechy oferty, jaka jest przedstawiana nabywcom i można je opisywać, wyodrębniając główne kategorie instrumentów: produkt, cenę, dystrybucję oraz komunikację marketingową, a ze względu na łączne wykorzystanie – określa mianem marketingu-mix²¹. Instrumenty marketingu są strukturami potencjalnymi, to znaczy tworzą pewne możliwości oddziaływania na rynek. Dopiero ich konkretne ukształtowanie w działaniach marketingowych uwalnia ten potencjał. Przez **działania marketingowe** trzeba więc rozumieć faktyczne wykorzystanie środków oddziaływania na nabywców, ukierunkowane na określony rodzaj zmiany ich postępowania. Przykłady takich działań prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Instrumenty marketingu i przykłady działań marketingowych

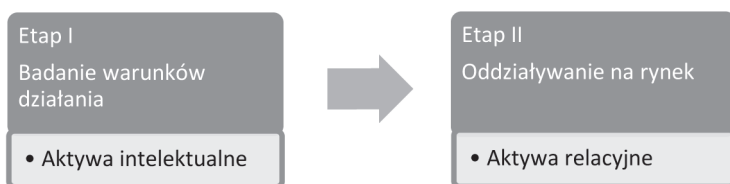
Kategoria instrumentu	Przykłady działań marketingowych
Produkt	Kształtowanie charakterystyki oferty (funkcji i wyposażenia dobra materialnego/cech usług) Wprowadzanie nowych produktów na rynek Wyprowadzanie produktów na rynek Kształtowanie asortymentu (kategorie produktów, odmiany produktów, liczba i rodzaj marek produktów, stopień standaryzacji)
Cena	Określanie poziomu cen Różnicowanie cen Zmiany cen
Dystrybucja	Organizowanie sprzedaży (w klasycznych kanałach dystrybucji, online)
Komunikacja marketingowa	Kampanie reklamowe Działania PR Prezentacje produktów

Źródło: opracowanie własne.

²¹ Szczegółowa charakterystyka marketingu-mix zawarta jest w dalszej części opracowania.

Biorąc pod uwagę strukturę marketingu, proces jego wykorzystywania można podzielić na dwa etapy. Pierwszy z nich polega na rozpoznawaniu warunków działania, a drugi na oddziaływaniu na ten rynek (rysunek 7). Wracając do kategorii aktywów niematerialnych i ich rodzajów, które wyróżnił Doyle (2003), oba rodzaje aktywów można łączyć z odpowiednim etapem procesu wykorzystywania marketingu; aktywa intelektualne – z badaniem warunków działania, a aktywa relacyjne – z procesem oddziaływania na rynek.

Rysunek 7. Powstawanie aktywów niematerialnych w procesie wykorzystywania marketingu



Źródło: opracowanie własne.

Zróźnicowanie celów marketingu oraz złożoność jego struktury powodują, że wykorzystanie tej koncepcji działania w praktyce wymaga przeprowadzania oceny jego wdrażania.

2.2.3. Wymiary oceny marketingu

Jak przedstawione to było w powyższych rozważaniach, wykorzystywanie marketingu jest ukierunkowane na realizację złożonego zbioru celów. Jest oczywiste, że stopień realizacji tych celów podlega wnikliwej ocenie, ze względu na duże nakłady finansowe ponoszone na działania marketingowe. Powstanie koncepcji marketingu wartości było w istocie odpowiedzią na postulat zbliżenia marketingu do świata finansów w celu stworzenia silniejszych – niż we wcześniejszych koncepcjach – uzasadnień wyboru określonych kierunków działań marketingowych. Podstawą tworzenia tego typu uzasadnień jest spójny system ocen, bazujący na klarownie określonych kryteriach. W literaturze można znaleźć liczne próby uporządkowania tej problematyki (np. Kowal 2010), choć trzeba przyznać, że na ogół mają one wycinkowy charakter, jak np. w źródłowej koncepcji Doyle'a, w której bierze się pod uwagę związki pomiędzy wartością dla udziałowców a aktywami niematerialnymi, czy wręcz

kontrowersyjny charakter, jak w koncepcji produktywności marketingu (Rust i in. 2004), w której zestawione zostają ze sobą różne kategorie (jak np. strategie, aktywa, taktyki działania, pozycja rynkowa, pozycja finansowa) i tworzą sieć wielostronnych zależności, których interpretacja nasuwa wiele wątpliwości. Na tym tle trzeba wyróżnić próbę przedstawienia rodzajów efektów opracowaną przez Kowala (2010), w której wyróżnione zostają: efekty podstawowe dla przedsiębiorstwa (np. zysk, wartość przedsiębiorstwa²²), dwa rodzaje efektów strategicznych – po stronie przedsiębiorstwa (np. sprzedaż, udział w rynku, wartość marki) i po stronie klienta (np. satysfakcja klienta, wartość dla klienta) oraz efekty operacyjne (traktowane jako produktywność instrumentów marketingowych (np. jakość produktu, świadomość marki, aktywność sprzedawców, penetracja kanałów dystrybucji). Ze względu jednak na fakt, że autor ten sformułował nieco inne założenia, w porównaniu z przyjętymi w tej pracy (a mianowicie nie uwzględnia kategorii celów autonomicznych), uznaję za konieczne zaproponowanie własnego uporządkowania wymiarów, w jakich marketing może być oceniany, a w konsekwencji – czego może dotyczyć wpływ uwarunkowań konkurencyjnych.

Rozpoczynając ten wątek rozważań, chcę odwołać się do kategorii sprawności marketingu, która, choć relatywnie nowa, wydaje się dobrze systematyzować problem oceny roli marketingu w przedsiębiorstwie. **Sprawność marketingu** jest bowiem kategorią zbiorczą, która oznacza „zdolność marketingu do kształtowania korzystnych rezultatów funkcjonowania przedsiębiorstwa” (Garbarski 2012). Według jej autora ocena sprawności marketingu powinna być przeprowadzona z wykorzystaniem trzech koncepcji:

- **skuteczności marketingu** – rozumianej jako stopień realizacji zadań dla marketingu;
- **efektywności marketingu** – interpretowanej w kontekście relacji efektów marketingu do kosztów, ponoszonych w związku z ich osiągnięciem;
- **produktywności marketingu** – odnoszonej do sposobu i efektu wykorzystania marketingu do osiągnięcia określonych korzyści przez przedsiębiorstwo (co będę analizować w odniesieniu do przedstawionych wcześniej celów głównych i autonomicznych przedsiębiorstwa).

²² W oryginale: „wartość firmy”.

Zgadając się ogólnie z przedstawioną powyżej interpretacją pojęcia sprawności marketingu, chcę jednak wprowadzić tutaj pewne uściślenia w nawiązaniu do zaproponowanej wcześniej propozycji uporządkowania celów przedsiębiorstwa i celów marketingu. Sądzę bowiem, że nie ma uzasadnienia dla wprowadzania kategorii zadań dla marketingu, jeśli przyjmuje się rozróżnienie na cele przedsiębiorstwa i cele marketingu oraz uwzględni zależności między nimi. Uznanie odrębności celów przedsiębiorstwa (maksymalizacji wartości dla udziałowców jako celu głównego i innych celów szczegółowych, takich jak zysk, wielkość sprzedaży oraz wybranych celów autonomicznych przedsiębiorstwa) pozwala przyjąć, że produktywność marketingu odnosi się do wkładu marketingu w realizację tych celów, z jednoczesnym uwzględnieniem, że nie jest to jedyny składnik (jak np. zostało przyjęte w przypadku wartości dla udziałowców, na którą wpływ mają także czynniki finansowy i organizacyjny).

Przy przyjęciu powyższego skuteczność marketingu i efektywność marketingu mogą odnosić się tylko do celów marketingu: głównego, jakim jest maksymalizacja wartości nabywców i celów szczegółowych, związanych z wartością dla nabywcy oraz wynikających z celów autonomicznych przedsiębiorstwa.

Kolejna kwestia, która wymaga uściślenia, jest związana z przedmiotem oceny. W cytowanej koncepcji sprawności niewyrażone wprost, ale przyjęte zostaje założenie o tożsamości marketingu i działań marketingowych²³. W prezentowanej przeze mnie koncepcji struktury marketingu działania marketingowe są tylko jej częścią.

Sprawność marketingu w rzeczywistości powstaje zgodnie z przyjętymi w tej pracy założeniami dotyczącymi przedmiotu badań, w sferze oddziaływań przedsiębiorstwa na nabywców. Elementem marketingu, którego oddziaływaniu podlegają nabywcy, są działania marketingowe, w ramach których uruchomione zostają instrumenty marketingu. Można więc przyjąć, że są to te elementy struktury marketingu, na które wpływ będą miały oddziaływania konkurencyjne. Z tego powodu w następnym podrozdziale zostanie przedstawiona pogłębiona charakterystyka marketingu-mix – jego istota i cechy, wewnętrzne zależności

²³ Np. w odniesieniu do skuteczności marketingu autor formułuje następujące pytanie: „... czy i w jakim stopniu działania marketingowe prowadzone przez przedsiębiorstwo realizują postawione przed nimi zadania?” (Garbarski 2012).

między instrumentami marketingu, mechanizm ich oddziaływania na nabywców oraz proces kształtowania jego struktury. Stworzy to podstawy do ukazania, na czym polega mierzenie efektów marketingu-mix oraz jakie praktyki w tym zakresie mają miejsce. Pozwoli to także zidentyfikować istnienie pewnych luk, uzasadniających częściowo przedmiot analiz prowadzonych w niniejszej pracy.

2.2.4. Marketing-mix jako podstawa oceny sprawności marketingu

Istota marketingu-mix i klasyfikacja jego instrumentów

Marketing-mix jest nazwą używaną zarówno w tekstach naukowych, jak i w opracowaniach dydaktycznych, w odniesieniu do zbioru instrumentów marketingu wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa do oddziaływania na rynek. Choć nazwa ta jest mocno zakorzeniona w marketingu, nie jest ani jednoznacznie interpretowana, ani akceptowana przez wszystkich. Decyduję się na jej stosowanie w dalszych analizach (choć będzie to wymagało sprecyzowania treści), ze względu na to, że realizuje ona zasady obowiązujące przy tworzeniu i używaniu terminów ekonomicznych²⁴.

Marketing-mix jest pojęciem używanym powszechnie i tylko w jednym kontekście (zasada 1 i 2), nie ma synonimów (zasada 3), jest proste (zasada 4) i potrzebne do opisu instrumentarium wykorzystywanego przez przedsiębiorstwa (zasada 5). Marketing-mix jest nazwą abstrakcyjną oraz ogólną, co oznacza, że doprecyzowanie jego treści wymaga określenia klasyfikacji²⁵. Ze względu na fakt, że „Klasyfikowanie jest myślowym rozczłonkowaniem zbioru przedmiotów, polegającym na dzieleniu pewnej nazwy wspólnej (ogólnej) na zakresy cząstkowe” (Wójcik 1965 za: Stachak 2006), konieczne jest wydzielenie poszczególnych kategorii instrumentów. Wspomniane wcześniej różnice w interpretacjach marketingu-mix wynikają przede wszystkim z podziału na odmienne

²⁴ Są to: (1) zasada powszechności – oparta na postulatcie, aby nie zmieniać funkcji nazw powszechnie używanych, (2) zasada jednoznaczności – sugerująca unikanie wieloznaczności i wykorzystywanie neologizmów lub nazw złożonych, (3) zasada jednomanowości – zalecająca unikanie synonimów, (4) zasada zwięzłości – oparta na postulatcie używania nazw prostych, (5) zasada pełności terminologii – związana z dążeniem do tworzenia kompletnych terminologii i ważnych pojęć, które będą wypełniały luki (Stachak 2006).

²⁵ „Klasyfikacja to podział klasy rzeczy albo zjawisk na działy (klasy pochodne, człony podziału)” (Stachak 2006).

zakresy częściowe. Aby wyjaśnić istotę tych różnic, trzeba uświadomić sobie, jak powstawało i rozwijało się to pojęcie.

Po raz pierwszy pojęcie „marketing-mix” zostało sformułowane przez N. Bordena, który zainspirowany określeniem menedżera podejmującego decyzję o wydatkach marketingowych jako: „decydenta i artysty, miksera składników, który czasem działa zgodnie z przepisem, czasami go zmienia, dostosowując do dostępnych składników, a czasami eksperymentuje lub wręcz wynajduje” (Borden 1964), ukuł własny termin w odniesieniu do wyników decyzji menedżera o wykorzystaniu instrumentów marketingu. W swoim, dziś już traktowanym jako klasyczny, artykule pt. *The concept of the marketing-mix* wyjaśniał, że używa tego pojęcia ze względu na jego komunikatywność²⁶. W odróżnieniu od późniejszych ujęć Borden do marketingu-mix zaliczył aż dwanaście następujących elementów: planowanie produktu, ustalanie ceny, markę, kanały dystrybucji, sprzedaż osobistą, reklamę, promocję, opakowanie, ekspozycję, serwis, logistykę (tj. magazynowanie, transport i zapasy) oraz pozyskiwanie informacji i ich analizę. Jak widać, był to niejednorodny zbiór różnych kategorii, który wymagał uporządkowania.

Próby udoskonalenia nowego pojęcia podejmowali różni badacze (Howard 1957; Frey 1962; Lazer i Kelly 1962 za: Waterschoot i Van Den Bulte, 1992; Khan 2014), ale najsilniej w literaturze marketingowej zakorzeniła się koncepcja E.J. McCarthy’ego, który w ramach marketingu-mix wyróżnił cztery elementy składowe (tzw. 4P), czyli produkt, cenę, dystrybucję i promocję (obejmującą reklamę, sprzedaż osobistą, darmową reklamę – ang. *publicity* – i promocję sprzedaży). Przedstawienie tych instrumentów w postaci prostego diagramu – w kontekście niekontrolowanych przez przedsiębiorstwo, ale kształtujących jego sytuację czynników otoczenia – stworzyło praktyczne ujęcie koncepcji marketingu dla menedżerów i, jednocześnie, podwaliny myślenia o zbiorze instrumentów marketingu. Szeroką akceptację tego ujęcia potwierdza następująca opinia: „Siła ujęcia instrumentów marketing w 4P polega na tym, że jest ono łatwe do zapamiętania i stanowi praktyczną podstawę podejmowania decyzji marketingowych, której użyteczność potwierdziła się wiele razy przy rozwiązywaniu studiów

²⁶ “I have always found it interesting to observe how an apt or colourful term may catch on, gain wide usage, and help to further understanding of a concept that has already been expressed in less appealing and communicative terms” (Borden 1964).

przypadku w wielu szkołach biznesowych” (Jobber 2001 za: Constantinides 2006)²⁷.

Zaakceptowanie i rozpowszechnienie się pojęcia marketingu-mix w wersji McCarthy’ego nie było równoznaczne z jednakową interpretacją jego treści. Najczęstszym postulatem, który formułowali badacze, było uzupełnienie marketingu-mix o dodatkowy element²⁸. Za szczególnie nietrafne trzeba uznać te propozycje, w których sugerowano włączanie badań marketingowych (Traynor 1985 za: Anderson i Taylor 1995), czy pozycjonowania, które nie są instrumentami marketingu, ale odrębnymi elementami jego koncepcji (Anderson i Taylor 1995). Podobnie, wyróżnianie kolejnych instrumentów, jak np. opakowania (Asher 1987 za: Anderson i Taylor 1995) czy personelu, materialnych warunków i organizacji procesu świadczenia usługi (Magrath 1986), było próbą „rozmontowania” syntezy, którą dokonał McCarthy. W jego koncepcji wszystkie te elementy zawarte były bowiem w instrumencie określanym jako produkt.

Analizując proces rozwoju pojęcia marketingu-mix, można wnioskować, że powstawało ono bez narzucenia rygorów naukowych. Najpierw bowiem wymyślono nazwę, a dopiero potem zaczęto określać jego klasyfikację. Z tego powodu, zanim sprecyzują sposób rozumienia marketingu-mix (co w świetle istniejących rozbieżności jest konieczne), najpierw określę, jakie kryteria musi ono spełniać. Zgodnie z zasadami tworzenia klasyfikacji, przyjmuję, że klasyfikacja marketingu-mix powinna spełniać dwa główne wymagania (Stachak 2006):

- celowości – a więc określać, po co jest tworzona, co i komu ma ułatwiać;
- adekwatności – to znaczy dokładnie ujmować zakresy członów podziału, czyli poszczególnych instrumentów.

Przyjmuję więc, że klasyfikacja marketingu-mix jest tworzona po to, aby ułatwić badaczom marketingu oraz menedżerom rozumienie istoty oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek za pośrednictwem zróżnicowanych instrumentów oraz ocenę efektywności ich wykorzystania w procesie maksymalizacji wartości nabywców. Aby zapewnić jej

²⁷ Tłumaczenie: M.K.

²⁸ Wyczerpujący przegląd różnych koncepcji marketingu-mix jest zawarty w: Constantinides (2006).

adekwatność, konieczne jest także określenie podstawy (kryteriów) wydzielania poszczególnych członów (czyli instrumentów)²⁹. W prowadzonej tutaj analizie za kryteria klasyfikacji przyjmują ogólne funkcje instrumentów oraz charakter ich oddziaływania³⁰ i uznają, że jest to zbiór instrumentów (w klasycznym układzie) składający się z czterech elementów, związanych z realizacją różnych funkcji.

Ogólne funkcje instrumentów marketingu wynikają z ich udziału w procesie tworzenia wartości dla nabywcy. Można wyróżnić cztery takie funkcje:

- konfigurowanie korzyści cenionych przez potencjalnego nabywcę,
- określenie kosztów skorzystania z oferty przez potencjalnego nabywcę,
- stworzenie warunków skorzystania z oferty przez potencjalnego nabywcę,
- uświadomienie istnienia oferty i zachęcenie do skorzystania z niej.

Realizacja poszczególnych funkcji nie jest właściwa jednemu tylko instrumentowi, ale w przypadku każdej z nich można wskazać instrument wiodący, a pozostałe traktować jako uzupełniające. Z tego powodu wyróżniamy cztery instrumenty w ramach marketing-mix: produkt, cenę, dystrybucję i komunikację marketingową, kolejno realizujących wymienione wyżej funkcje (tabela 5).

Tabela 5. Funkcje instrumentów marketingu

Ogólna funkcja	Cena	Produkt	Dystrybucja	Komunikacja marketingowa
Konfigurowanie korzyści cenionych przez potencjalnego nabywcę	+	+++	+	+
Określenie kosztów skorzystania z oferty przez potencjalnego nabywcę	+++	+	+	+

²⁹ „Przez kryterium (inaczej взгляд) rozumiemy cechę, której odmiana jakościowa, stopień nasilenia albo zakres zmienności pozwala wyróżnić w klasie dzielonej zakresy klas pochodnych” (Stachak 2006).

³⁰ Modyfikuję drugie kryterium względem propozycji zawartej w: Waterschoot i Van Den Bulte (1992).

Stworzenie warunków skorzystania z oferty przez potencjalnego nabywcę	+	+	+++	+
Uświadomienie istnienia oferty i zachęcenie do skorzystania z niej.	+	+	+	+++

+ funkcja uzupełniająca

+++ funkcja wiodąca

Źródło: opracowanie własne na podstawie Waterschoot i Van Den Bulte (1992).

Instrumenty marketingu można przedstawić również w kontekście wartości dla nabywcy; ich relatywne znaczenie w jej tworzeniu przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Relatywne znaczenie instrumentów marketingu w tworzeniu wartości dla nabywcy

	Cena	Produkt	Dystrybucja	Komunikacja marketingowa			
				Narzędzia			
				Reklama	Sprzedaż osobista	Promocja sprzedaży	PR, sponsoring
Postrzegane korzyści							
Atrybuty produktu		+		+		+	+
Atrybuty usługi		+	+		+		
Postrzegane koszty							
Koszty transakcyjne	+		+				
Koszty eksploatacyjne		+					
Ryzyko		+	+	+	+		+

+ większe znaczenie instrumentu w tworzeniu wartości dla nabywcy w porównaniu z innymi instrumentami

Źródło: opracowanie własne.

Charakter oddziaływania instrumentów marketingu jest drugim kryterium klasyfikacji marketingu-mix. Na jego podstawie można wyróżnić instrumenty, które działają w sposób ciągły, tzn. wpływają na nabywcę w relatywnie dłuższym okresie (tworzą całokształt oferty skierowanej do potencjalnego nabywcy) oraz czasowy, tj. są uruchamiane krótkookresowo, aby zwiększyć atrakcyjność dostępnej oferty w danym momencie. Klasyfikację instrumentów w ramach marketingu-mix z wykorzystaniem wymienionych kryteriów wraz z przykładowymi działaniami prezentuje tabela 7.

Tabela 7. Podział instrumentów marketingu ze względu na charakter oddziaływania

Charakter oddziaływania	Instrumenty					
	Cena	Pozacenowe				
oddziaływanie ciągłe	Cena	Produkt	Dystrybucja	Komunikacja marketingowa narzędzia		
				Reklama	Sprzedaż osobista	PR, Sponsoring
	Cennik Stałe rabaty	Cechy produktu Ilość Asortyment Marka Opakowanie Gwarancja	Kanały dystrybucji, intensywność dystrybucji Ekspozycja produktów	Książki telefoniczne Wortale Portale	Liczba i przygotowanie handlowców	Newslettery Biuletyny Współpraca z organizacjami non-profit
oddziaływanie czasowe	Sezonowe obniżki cen, Obniżki incydentalne, Kupony zniżkowe	Produkt gratis Luksusowe wersje	Materiały POS, Sezonowe punkty sprzedaży	Kampanie reklamowe	Akcje sprzedażowe	targi
				Promocja sprzedaży		
				Konkursy Konkursy sprzedażowe Loterie		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Waterschoot i Van Den Bulte (1992).

Można uznać, że przedstawiona powyżej klasyfikacja marketingu-mix spełnia kryterium adekwatności, gdyż jest (por. Stachak 1997):

- rozłączna – każdy element marketingu-mix jest przydzielony do jednej klasy pochodnej,

- pełna – każdy element klasy dzielonej jest przydzielony do którejś klasy pochodnej,
- nienadmierna – suma zakresów klas pochodnych nie jest większa od zakresu klasy dzielonej.

Cechy marketingu-mix

Cechy marketingu-mix w najprostszym ujęciu można podzielić na jakościowe i ilościowe. Cechy **jakościowe** określają elementy składowe struktury poszczególnych instrumentów (np. polityka rabatowa w ramach ceny), zaś **ilościowe** – sposób ich wykorzystania (kierunek i intensywność) (np. obniżka ceny i jej wielkość).

Uzupełniające dla charakterystyki marketingu-mix są cechy określające różnice w zdolności do oddziaływania na nabywców występujące pomiędzy instrumentami. W literaturze wymienia się trzy takie cechy (Meffert 2002 za: Wrzosek 2005):

- stopień obligatoryjności wykorzystywania instrumentów,
- zróżnicowany stopień podatności instrumentów marketingu na kształtowanie i zmiany,
- zróżnicowany stopień skuteczności instrumentów w krótkich i długich okresach.

Stopień obligatoryjności wykorzystywania instrumentów jest podstawą do wyróżniania instrumentów, bez których przedsiębiorstwo nie może działać na rynku – mają nimi być produkt, cena i dystrybucja – oraz instrumentów nieobligatoryjnych, co do których ma istnieć dowolność stosowania (reklama, public relations, promocja, opakowanie, sprzedaż osobista itp.) (Wrzosek 2005). Słuszność wyróżniania tej cechy wydaje się jednak chybiona. Łatwo wskazać bowiem takie sytuacje, w których instrumenty traktowane jako nieobligatoryjne są konieczne w oddziaływaniu na nabywców (sprzedaż osobista w działalności usługowej, opakowanie przy sprzedaży wysokogatunkowych perfum, public relations w działalności banku itd.). Trudno także zgodzić się, że istnieją przedsiębiorstwa, które mogą nie wykorzystywać reklamy, skoro najprostsza informacja zawarta w szyldzie czy stronie internetowej przedsiębiorstwa już jest formą reklamy. Można co najwyżej przyjąć na stwierdzenie, że elementy składowe poszczególnych instrumentów mają różne znaczenie w procesie kształtowania oferty w zależności od jej charakteru. Nie tworzy to jednak odrębnego rodzaju cechy,

ponieważ w różnych sytuacjach ten sam instrument może mieć kluczowe albo marginalne znaczenie w działaniach przedsiębiorstwa.

Zróznicowany stopień podatności instrumentów marketingu na kształtowanie i zmiany (czyli elastyczność instrumentów) jest przedstawiany w kontekście związków z procesami materialno-rzeczowymi. Uznaje się, że instrumenty nieelastyczne to takie, które wymagają wielu zmian w sferze materialnej (np. produkt, opakowanie, dystrybucja), a więc ich wykorzystanie jest związane z ponoszeniem dodatkowych kosztów i trwa w czasie, zaś elastyczne to takie, które nie wywołują tego rodzaju efektów, czyli można zmieniać je bez ograniczeń (np. cena, promocja, reklama). Także w tym przypadku trudno się zgodzić, że istnieją faktycznie instrumenty, które można zmieniać szybko i bez ponoszenia kosztów. Nawet decyzje dotyczące zmiany ceny, wskazywane jako przykład zastosowania instrumentu elastycznego, na ogół są związane z kosztami wynikającymi ze zmian materialno-rzeczowych, gdy wymagają dostosowania opakowań, materiałów promocyjnych czy choćby poinformowania pośredników³¹. Można więc uznać, że podatność instrumentów jest stopniowalna, ale pociąga za sobą zarówno koszty, jak i konieczność zmian w sferze materialnej.

Zróznicowany stopień skuteczności instrumentów w krótkich i długich okresach jest cechą, na podstawie której wyróżnia się instrumenty przynoszące efekty wkrótce po ich uruchomieniu (np. cena lub promocja sprzedaży) oraz takie, których użycie przynosi efekty w długim okresie (np. public relations). Jest to kluczowa cecha, gdyż z niej wynika istotność decyzji o alokacji zasobów na poszczególne instrumenty. Może ona także podlegać modyfikacjom w różnych fazach rozwojowych rynku, jak w przypadku ceny (Parker i Neelamegham 1997). Do zróznicowania tych efektów wróć, omawiając poszczególne instrumenty.

Zależności między instrumentami marketingu

Podstawowym założeniem przyjmowanym w odniesieniu do marketingu-mix jest istnienie zależności między poszczególnymi jego elementami, polegających na istnieniu „licznych związków i wzajemnych

³¹ Jak pokazują badania, zmiana ceny może w wielu przypadkach stanowić skomplikowany i wieloetapowy proces wymagający zaangażowania dużych środków. Zob. Levy i in. (1998).

uwarunkowań” (Garbarski i in. 2000, s. 58). Wyrażają się one w postaci zależności komplementarnych i substytucyjnych.

Zależności komplementarne są rozumiane jako konieczność jednoczesnego stosowania wybranych instrumentów w określonych proporcjach po to, aby został osiągnięty zamierzony cel (Wrzosek 2005). Można to doprecyzować, wskazując, że komplementarność bezwarunkowo dotyczy wszystkich instrumentów rozumianych jako całość (co przyjął, odrzucając możliwość nieobligatoryjności stosowania instrumentów) i warunkowo – na poziomie poszczególnych elementów jego struktury (np. luksusowa marka i wysoka cena). Z komplementarności wynikają dwie konsekwencje (Logman i Pauwels 1998):

- **współzależność** (ang. *interdependency*), czyli występowanie wpływu stopnia wykorzystania jednego instrumentu na drugi, który dotyczy związku między decyzjami o alokacji zasobów na poszczególne instrumenty – np. wydatki na komunikację marketingową wpływają na ustalenie poziomu ceny;
- **interakcje** (ang. *interaction*), czyli powstawanie związku pomiędzy stopniem wykorzystania jednego instrumentu a elastycznością popytu wywołaną przez inny instrument (np. uruchomienie kampanii promocyjnej budującej wizerunek wpływa na cenową elastyczność popytu) (por. Naik i in. 2005; Gatignon 1993; Lilien i in. 1992; Gatignon i Hanssens 1987).

Zależności substytucyjne są interpretowane jako wzajemna zastępowalność instrumentów, wynikająca z tego, że „ten sam efekt (np. pożądana wielkość sprzedaży) może być osiągnięty przy nieskończonej liczbie zmian tych instrumentów, polegających na ilościowej (jakościowej) redukcji udziału jednego instrumentu oraz adekwatnym (proporcjonalnym) do tego ilościowym i jakościowym zwiększeniu udziału drugiego instrumentu” (Wrzosek 2000). Może ona występować tylko w ograniczonym zakresie, co wynika ze zróżnicowanego stopnia skuteczności instrumentów w krótkich i długich okresach, ale przede wszystkim z tego, że każdy z instrumentów jest wiodący w realizacji określonej funkcji przy tworzeniu wartości dla nabywcy. Przyjmuję, że substytucyjność instrumentów może ujawniać się, gdy pełnią one funkcję uzupełniającą, a nie wiodącą (tzn. produkt nie może być zastąpiony przez cenę w realizacji funkcji 1, ale może w funkcji 4 – zob. tabela 5).

Charakter zależności występujących pomiędzy instrumentami marketingu-mix może być zmienny; zależność komplementarna może

przekształcić się w zależność substytucyjną (i odwrotnie). Zjawisko to jest związane ze zmniejszeniem intensywności oddziaływania jednego instrumentu pod wpływem zmiany treści innego instrumentu. Załóżmy, że w wyjściowej sytuacji przedsiębiorstwo oferuje nabywcom produkt, którego wartość dla nabywcy powstaje w wyniku obniżania kosztów skorzystania z oferty (niska cena) i używa reklamy, której treścią jest komunikat podkreślający atrakcyjność ceny. Zależność między reklamą i ceną ma w tej sytuacji charakter komplementarny. Załóżmy jednak, że w wyniku zmian produktu przedsiębiorstwo zmieniło treść reklamy i nie eksponuje już ceny, ale korzyści związane z produktem, a nabywcy to akceptują. W tej sytuacji reklama staje się substytucyjnym – w stosunku do ceny – instrumentem oddziaływania na nabywców, gdyż ją zastępuje.

Marketing-mix w oddziaływaniu na nabywców

Wyjaśnienie mechanizmu powstawania efektów w procesie oddziaływania na nabywców wymaga wyodrębnienia jego składników i określenia warunków skuteczności ich oddziaływania.

Przyjąwszy nadrzędność maksymalizacji wartości nabywców jako głównego celu marketingowego, można stwierdzić, że działania marketingowe są ukierunkowane na realizowanie – w najbardziej korzystnych dla przedsiębiorstwa proporcjach mierzonych wartością nabywców – trzech rodzajów aktywności: pozyskiwania nabywców, ich utrzymywania i sprzedaży dodatkowej. Realizacja tego celu urzeczywistnia się za pośrednictwem **mechanizmu oddziaływania marketingu-mix** rozumianego jako sekwencja trzech następujących po sobie rodzajów zjawisk, przedstawionych na rysunku 8:

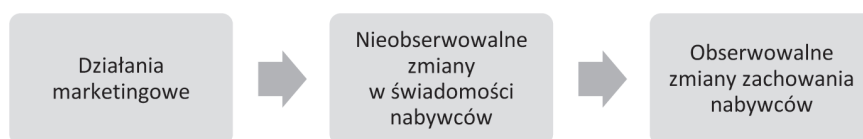
- działań marketingowych ukierunkowanych na wybraną grupę lub grupy nabywców,
- nieobserwowalnych zmian zachodzących w świadomości nabywców, które następują w efekcie działań marketingowych,
- obserwowalnych zmian zachowania nabywców, które następują w efekcie działań marketingowych.

Obie kategorie zmian zachodzących w świadomości nabywców oraz w ich zachowaniu traktuję jako efekty marketingu-mix.

Biorąc pod uwagę składniki mechanizmu, można stwierdzić, że jest on uruchamiany na podstawie zdolności poszczególnych instrumentów marketingu do wywoływania zmian w zachowaniach nabywców oraz

przy wykorzystaniu zależności istniejących między tymi instrumentami. Zdolność do wywoływania zmian w zachowaniach nabywców za pośrednictwem instrumentów marketingu ujawnia się w procesie tworzenia wartości dla nabywcy, a więc poprzez kształtowanie zbioru oferowanych mu korzyści oraz kosztów korzystania z oferty. Odwołując się do psychologii behawioralnej, można wyjaśniać te zjawiska w kontekście przyczynowo-skutkowego schematu S-O-R, w którym S to bodźce wywołane przez instrumenty marketingu wykorzystywane w działaniach marketingowych, O – nieobserwowalne zmienne opisujące motywacje, emocje, postawy, osobowość, uczenie się, pamięć i spostrzeżenie nabywcy, a R – obserwowalne reakcje nabywcy, wyrażające się intencjami i decyzjami zakupowymi (Falkowski i Tyszka 2009)³².

Rysunek 8. Składniki mechanizmu oddziaływania marketingu-mix na nabywców



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Falkowski i Tyszka (2009).

Nabywcy, do których kierowana jest oferta, są „nosicielami” określonej kategorii potrzeby lub potrzeb i mają do dyspozycji swój rozporządzalny dochód. Nabywca wybiera określoną ofertę, jeśli ma ona dla niego największą wartość, tj. postrzegane korzyści przekraczają akceptowane przez nabywcę minimum, i spełnia dodatkowy warunek – postrzegane koszty są nie większe niż ta część rozporządzalnego dochodu oraz ilość czasu i energii, które nabywca chce przeznaczyć na dany zakup i nie mniejsze niż poziom minimum, który określa wiarygodność produktu. W związku z tym przedsiębiorstwo dąży do zaoferowania nabywcy takiej wartości. Ze względu na fakt, że nabywcy charakteryzują

³² Różne, choć bazujące na tym ogólnym schemacie, warianty wyjaśnień zachowania nabywców są zawarte w ramach strukturalnych modeli zachowań konsumentów, np.: Nicosii, Howarda-Shetha, Rosaniego, Bettmana, Engla-Kollata-Blackwella (Rudnicki 2000).

się ograniczoną racjonalnością³³, nie mogą i nie chcą oni zapoznawać się ze wszystkimi ofertami. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotne jest więc zwrócenie uwagi nabywcy na dany produkt oraz jego fizyczne udostępnienie. Na tle tych wymogów ukształtowania pożądanego przez nabywcę wartości rodzi się znaczenie instrumentów marketingu.

Poszczególne instrumenty marketingu różnią się w swoich zdolnościach do wywoływania zmian w zachowaniach nabywców. Podział instrumentów na cenę i instrumenty pozacenowe ma swoje uzasadnienie właśnie w źródłach tworzenia tych zdolności. Cena jest głównym instrumentem wpływającym na koszty postrzegane przez nabywców, gdyż określa finansowe koszty skorzystania z oferty danego przedsiębiorstwa, a pozostałe instrumenty dostarczają głównie korzyści, więc ich przeciwstawienie uwypukla różny udział tych instrumentów w procesie tworzenia wartości dla nabywcy – stronę postrzeganych korzyści lub postrzeganych kosztów. Ze względu na fakt, że zaakceptowanie ceny przez nabywcę jest nieodzownym warunkiem zawarcia transakcji, to ustalenie ceny na poziomie akceptowanym przez niego – w relacji do oferowanych korzyści – jest warunkiem koniecznym, aby transakcja została sfinalizowana. Z tego powodu można uznać, że cena jest podstawowym instrumentem oddziaływania na nabywców (Gijsbrechts 1993; Monroe 1990; Bijmolt i in. 2005) i dlatego też zostanie ona omówiona jako pierwsza.

Cena jest instrumentem marketingu, którym operowanie zależy od tego, jak kształtuje się wrażliwość na cenę pojedynczego nabywcy oraz elastyczność popytu na ten instrument, czyli zagregowana na poziomie segmentu lub całego rynku wrażliwość na zmiany ceny. To, w jaki sposób zmienia się skłonność nabywców do płacenia za produkt w zależności od poziomu ceny, ilustruje krzywa popytu. W klasycznym układzie nachylenie tej krzywej jest ujemne, ponieważ nabywcy kupują mniej, gdy cena rośnie. Czynnikiemami określającymi cenową elastyczność popytu są (Samuelson i Marks 2009):

- stopień, w którym dane dobro zaspokaja potrzeby podstawowe,
- dostępność substytutów,
- udział wydatków na zakup danego dobra w dochodzie nabywcy,

³³ Ograniczona racjonalność jest związana z występowaniem błędów poznawczych, które wpływają na proces wnioskowania i podejmowania decyzji. Niuanse tego zjawiska wyjaśnia Kahneman (2012).

- czas dostosowań do zmiany ceny dobra (w tym, z jego rezygnacji)³⁴.

Jeśli określony produkt jest niezbędny w procesie zaspokajania potrzeb nabywców, substytuty są niedostępne, udział wydatków na jego zakup nie stanowi znaczącego udziału w dochodzie nabywców i czas dostosowań jest długi, to elastyczność popytu kształtuje się na niskim poziomie. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo może względnie swobodnie kształtować cenę, tzn. nie musi obawiać się utraty nabywców, jeśli ją podniesie³⁵. Przy wysokim poziomie elastyczności przedsiębiorstwo musi się liczyć z tym, że podwyżki ceny będą skutkować znaczącymi spadkami wielkości popytu. W tej sytuacji instrumentem oddziaływania na nabywców mogą więc być przede wszystkim obniżki.

Jak można wnioskować, cenowa elastyczność popytu jest miernikiem zdolności ceny jako instrumentu marketingu do wywoływania pożądanych reakcji nabywców (Bijmolt i in. 2005; Tellis 1988). Wysoki poziom cenowej elastyczności popytu oznacza duże możliwości skutecznego wykorzystywania tego instrumentu, a w skrajnym przypadku, gdy popyt jest nieelastyczny (inaczej – sztywny), zdolność ta nie istnieje. Trzeba jednak zauważyć, że sytuacje, gdy popyt jest sztywny, należą raczej do rzadkości. Na ogół przedsiębiorstwa działają w warunkach, w których istnieją możliwości oddziaływania na nabywców za pośrednictwem ceny³⁶. Powstaje tylko pytanie: „Czy wykorzystywanie tej

³⁴ Często w analizach przyjmuje się, że elastyczność cenowa jest taka sama dla wszystkich poziomów cen, co jest uproszczeniem. Elastyczność cenowa może też zmieniać się wraz fazami rozwojowymi rynku, a także kierunkiem zmiany i odległością od ceny średniej (Lilien i in. 1992).

³⁵ Nie należy tego utożsamiać z sytuacją, w której cena jest istotnym instrumentem oddziaływania na nabywców. Ze względu na fakt, że oddziaływanie rozumiemy jako uruchamianie bodźców zachęcających do zakupu, to w sytuacji niskiej elastyczności popytu nie cena, ale pozostałe instrumenty mogą odgrywać istotniejszą rolę w zachęcaniu nabywców do zakupu określonego produktu.

³⁶ Jak pokazują wyniki metaanalizy 81 badań poświęconych 1851 elastycznościom cenowym, znaczenie ceny jako instrumentu marketingu na rynkach dóbr konsumpcyjnych wzrosło od lat 50. ubiegłego wieku (Bijmolt i in. 2005). Średnia elastyczność cenowa na poziomie marki wzrosła i wynosi – 2,6. Wyniki badań pokazują też, że elastyczność cenowa jest: większa w pierwszych dwóch fazach rozwojowych rynku niż w dwóch kolejnych, większa dla dóbr trwałego użytku niż dóbr szybkozbywalnych, większa na poziomie SKU w porównaniu z poziomem sprzedaży całej marki, a także że bardziej skuteczna jest penetracyjna strategia cen

możliwości jest dla przedsiębiorstwa korzystne?”. Zanim spróbuję na nie odpowiedzieć, dokonam ważnego rozróżnienia pomiędzy sytuacją wykorzystywania narzędzia cenowego o oddziaływaniu ciągłym a czasowym, gdyż one wyznaczają różnego rodzaju korzyści oraz zagrożenia dla przedsiębiorstwa.

Odwołując się do klasyfikacji instrumentów marketingu, w której wyróżniłam instrumenty o oddziaływaniu ciągłym i czasowym, w odniesieniu do ceny, w pewnym uproszczeniu można przyjąć, że jej wykorzystanie ciągle polega na ustaleniu poziomu ceny oferty (i ewentualnie zróżnicowaniu cen)³⁷, zaś czasowe – na krótkoterminowej zmianie poziomu ceny (na ogół – obniżce) (Nijs i in. 2001). Problem decyzyjny, który powstaje w tych dwóch perspektywach, polega więc odpowiednio na: wyborze poziomu ceny i ewentualnie – czasu uruchamiania promocji cenowych³⁸ oraz określeniu, czy instrument ten będzie wykorzystywany aktywnie – jako kluczowy instrument tworzenia wartości dla nabywcy – czy pasywnie (tabela 8).

W kontekście relacji z nabywcami ustalenie poziomu ceny (wysokiego, niskiego lub zbliżonego do oferty konkurentów) oznacza ukształtowanie kluczowego elementu postrzeganych kosztów skorzystania z oferty na tle ofert konkurencyjnych³⁹. W przypadku określenia niskiego poziomu cen lub wysokiego w odniesieniu do dóbr i usług luksusowych

niż zbierania śmieć. Jak pokazują inne badania, wpływ obniżek cen na wzrost całkowitej wielkości popytu jest bardzo słaby. W większości zbadanych przypadków (58%) obniżki ceny znacząco, ale krótkoterminowo – średnio do 10 tygodni – zwiększały wielkość popytu na daną kategorię produktu – tylko w 2% przypadków zmiany miały charakter trwały (Ailawadi i Harlam 2009).

³⁷ Jeśli nabywcy mają niejednakową skłonność do płacenia ceny, to przedsiębiorstwo może różnicować cenę (czyli sprzedawać ten sam produkt w różnych cenach). Czynniki, które to ograniczają, są: masowy sposób sprzedaży (w mniejszym stopniu dotyczy to usług), ryzyko dalszego odsprzedawania produktu przez nabywców kupujących taniej, antydyskryminacyjne regulacje prawne, a także dezaprobatą nabywców postrzegających tego typu praktyki jako „nie fair” (Lilien i in. 1992).

³⁸ Ilustruje to np. wybór strategii cenowej, jaką dokonują sieci hipermarketów (wysoka/niska cena HiLo lub codziennie niskie ceny EDLP) (Sigué i Karray 2007).

³⁹ Oczywiście jest, że przedsiębiorstwo, ustalając poziom ceny, bierze pod uwagę nie tylko skłonność nabywców do płacenia określonej ceny i uwarunkowania konkurencyjne, ale także swoje cele (przyjmujemy, że głównym celem marketingowym jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa) i poziom własnych kosztów. Por. Lilien i in. (1992).

oznacza to chęć aktywnego wykorzystywania zdolności ceny do wpływania na zachowania nabywców. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ustala cenę na poziomie zbliżonym do ofert konkurencyjnych lub ustala cenę wysoką⁴⁰ oznacza to pasywne (rezygnację z aktywnego) wykorzystywanie tego instrumentu w oddziaływaniu na nabywców, gdyż cena nie jest w tych przypadkach atrakcyjnym wyróżnikiem oferty, a tylko jednym z elementów marketingu-mix.

Tabela 8. Sposoby wykorzystywania różnych poziomów ceny

Aktywne wykorzystywanie poziomu ceny	Pasywne wykorzystywanie ceny
Cena niska Cena wysoka (dobra i usługi luksusowe)	Cena wysoka Cena zbliżona do ofert konkurencyjnych

Źródło: opracowanie własne.

W kontekście relacji z konkurentami decyzja o wyborze poziomu ceny ma długofalowe konsekwencje dla przedsiębiorstwa, ponieważ określa istotność ceny jako instrumentu konkurencyjności i jednocześnie grupę przedsiębiorstw, z którymi będzie ono rywalizować (warto zauważyć, że bez względu na to, czy cenę wykorzystuje aktywnie, czy pasywnie).

Krótkoterminowa zmiana poziomu ceny (obniżka ceny – bezpośrednia lub poprzez refundację lub kupony zniżkowe (González-Benito i in. 2010)) oznacza podjęcie przez przedsiębiorstwo próby aktywnego wpływu na wartość dla nabywcy poprzez zmniejszenie postrzeganych przez niego kosztów⁴¹. Z racji swej istoty może być więc bardzo skutecznym instrumentem oddziaływania na nabywców, ale może także wywoływać zjawiska niepożądane. Wśród nich kluczowe znaczenie mają: kupowanie na zapas (ang. *stockpiling*), zwiększenie konsumpcji oraz odłożenie zakupu (ang. *decelaration*) (Neslin i van Heerde 2009a). Kupowanie na zapas pod wpływem obniżki ceny występuje wtedy, gdy nabywcy oceniają, że korzyść z niej wynikająca jest warta poniesienia

⁴⁰ Przy założeniu klasycznych zależności między wielkością popytu a ceną można przyjąć, że przedsiębiorstwo, ustalając cenę na wysokim poziomie, „rezygnowało” z pewnej części popytu, przy wprowadzaniu nowego produktu na rynek i ograniczonej wielkości mocy produkcyjnych.

⁴¹ Pomijam tutaj aspekt prawdopodobnego wpływania obniżkami ceny także na postrzegane korzyści.

kosztów magazynowania produktu (Blattberg i in. 1981; Krishna 1992) i decydują się – w stosunku do swoich zazwyczaj realizowanych wzorców zakupu – na jego przyspieszenie i (lub) na jednorazowe zwiększenie ilości kupowanego produktu. Zwiększenie konsumpcji jest efektem kupowania na zapas i polega na czasowej zmianie wzorców konsumpcji przez nabywców, którzy kierując się zwiększoną ilością produktu do dyspozycji, zakupionego po niższej cenie, używają go więcej. Odłożenie zakupu – w przeciwieństwie do dwóch wcześniej wymienionych efektów – nie następuje bezpośrednio po obniżce ceny, ale w oczekiwaniu na nią. Zjawisko to może się pojawiać u nabywców, którzy zaobserwowali pewną regularność we wprowadzaniu obniżek cen i spodziewając się takiej, opóźniają swój zakup produktu (Krishna 1994; Gonul i Srinivasan 1996; Mela i in. 1998).

Jak więc widać, próba wywołania zwiększonego popytu poprzez obniżki ceny może pociągać za sobą pewne negatywne efekty uboczne w postaci wahań popytu (znacznego wzrostu popytu w trakcie obniżki ceny, a potem spadku), niekorzystnych dla organizacji procesu produkcyjnego (lub organizacji świadczenia usług). Długofalową negatywną konsekwencją obniżek cen mogą być także: przyzwyczajenie nabywców do niższej ceny oraz zwiększenie elastyczności cenowej, polegającej na tym, że pod wpływem częstych obniżek cen nabywcy zaczynają zwracać uwagę na cenę w większym stopniu (Neslin i van Heerde 2009b).

Biorąc pod uwagę wymienione powyżej negatywne efekty obniżek cen, można przypuszczać, że w długim okresie korzyści z nich płynące mogą być mniejsze od oczekiwanych, w związku z tym, że wpływają na zmniejszanie się zysku. Całościowe przedstawienie znaczenia obniżek cen wymaga jednak uwzględnienia ich pozytywnych efektów, które ujawniają się w długim okresie. Są one związane ze zjawiskiem *state dependence*, które określa stopień wpływu obecnych decyzji na przyszłą użyteczność (np. wybór określonego produktu w danym momencie może wpływać na postrzeganie użyteczności tego produktu w przyszłości przez nabywcę i w ten sposób zwiększać prawdopodobieństwo ponownego zakupu). Takimi pozytywnymi efektami obniżek cen, które mają wpływ nie tylko doraźnie na dany zakup, ale także na przyszłe zakupy, występującymi w oparciu o *state dependence*, mogą być (Che i in. 2007):

- uczenie się produktu przez nabywcę,
- inercja, której efektem jest pozostanie przy zakupach danej marki,
- wykorzystanie kosztów zmiany dostawcy jako bariery zmiany marki przez przedsiębiorstwo.

Biorąc pod uwagę mechanizm oddziaływania ceny na nabywców i wszystkie jego aspekty, można stwierdzić, że istnieją przesłanki, które pomimo obserwowanej w krótkim okresie skuteczności tego instrumentu, mogą skłaniać przedsiębiorstwo do poszukiwania sposobów zmniejszenia elastyczności cenowej popytu, tj. podejmowania takich działań, które spowodują obniżenie wrażliwości nabywców na oddziaływanie tego instrumentu. Kwestia ta zostanie omówiona szerzej w części poświęconej wzajemnemu wpływowi poszczególnych instrumentów marketingu-mix.

Pozacenowymi instrumentami marketingu są: produkt, dystrybucja i komunikacja marketingowa. Znaczenie tych instrumentów można wyjaśnić, odwołując się do koncepcji zróżnicowania, rozumianego jako zakres postrzeganych różnic przez nabywców w odniesieniu do oferty przedsiębiorstwa w porównaniu z ofertami konkurencyjnymi.

Znaczenie **produktu** w procesie wpływania na nabywców wynika z dostarczania pożądanych przez nich korzyści, które służą zaspokojeniu odczuwanych potrzeb. Możliwości operowania produktem jako instrumentem marketingu zależą od stopnia zróżnicowania preferencji nabywców. Gdy preferencje są homogeniczne, instrument ten traci swoją względną – w porównaniu z innymi instrumentami – zdolność do wywoływania zmian w zachowaniach nabywców. Podobnie jednak jak w przypadku popytu sztywnego, tak i homogeniczność popytu można uznać raczej za rzadkość. Na ogół na rynku występuje zróżnicowanie potrzeb w co najmniej jednej z form (Lancaster 1990):

- nabywca poszukuje zróżnicowania w swojej konsumpcji,
- różni nabywcy chcą innych produktów ze względu na inne preferencje.

Wykorzystywanie produktu w takich warunkach polega więc na innym (także bezwzględnie nowym), w porównaniu z ofertami konkurencyjnymi, skonfigurowaniu korzyści oferowanych nabywcy (zróżnicowaniu). Najdalej idącym stopniem zróżnicowania jest przygotowywanie oferty na indywidualne zamówienie, w tym w ramach tzw. współtworzenia wartości z nabywcami (ang. *co-creation of value*) (Prahalad i Ramaswamy 2005; Bendapudi i Leone 2003). Zróżnicowanie produktu może powstawać jako wynik m.in. zmian poziomu jakości, wprowadzania innowacji, rozszerzania asortymentu i kształtowania marki.

Wykorzystywanie produktu w procesie oddziaływania na nabywców ma przede wszystkim charakter ciągły, gdyż polega na kształtowaniu

zbioru korzyści oferowanych nabywcy⁴² oraz asortymentu, z którego nabywcy mogą wybierać. Jeśli instrument jest stosowany czasowo, to jest to najczęściej związane z wykorzystaniem skłonności nabywców do posiadania unikatowych korzyści (np. produktu z limitowanej edycji, specjalnych warunków zakupu) i chęci wyróżnienia się, ale w swej istocie także dotyczy zbioru oferowanych korzyści. Podstawową przesłanką wykorzystywania zróżnicowania produktu jest wykorzystanie istnienia heterogenicznych preferencji nabywców, a podstawowym dążeniem – wypracowanie satysfakcji nabywców i ich lojalności (Mitra i Golder 2006; Rust i in. 1995; Zeithaml 1988). Podejmowanie działań związanych z produktem może być związane z pewnymi negatywnymi zjawiskami, np. podnoszenie jakości może napotykać bariery związane z możliwościami percepcyjnymi nabywców⁴³, a rozszerzanie asortymentu grozić kanibalizacją, czyli wewnętrznym konkutowaniem produktów danego przedsiębiorstwa między sobą. Ponadto, wprowadzanie innowacji⁴⁴, które są związane z efektem sieci (np. w usługach telekomunikacyjnych), może pociągać za sobą konieczność ustanawiania standardów technologicznych, co wywołuje konieczność podejmowania współpracy z konkurentami (por. Shapiro i Varian 1999; Hill 1997). W pozostałych przypadkach, w kontekście relacji z konkurentami,

⁴² Korzyści te przedstawiane są w postaci różnych podzbiorów; np. w klasycznej koncepcji jako: rdzeń produktu, produkt rzeczywisty, oczekiwany, poszerzony, potencjalny (Levitt 1980), a w bardziej współczesnym ujęciu jako Total Design Concept, związany z funkcjonalnością, estetyką oraz znaczeniem (Srinivasan i in. 2008).

⁴³ Zmiany poziomu jakości, jak pokazują badania przeprowadzone w odniesieniu do 241 produktów w 46 kategoriach w ciągu 12 lat, dostrzegane są przez nabywców na ogół po stosunkowo długim okresie – średnio po ok. 6 latach (w odniesieniu do różnych kategorii przedział wynosi od 3 do 9 lat). Co ważne, obniżenie poziomu jakości jest odnotowywane przez nabywców szybciej niż jego podwyższenie. Wzrost poziomu jakości marek o wysokim poziomie reputacji jest średnio o 3 lata szybciej dostrzegany przez nabywców, a obniżenie poziomu jakości o rok później w porównaniu z markami o gorszym wizerunku (Mitra i Golder 2006).

⁴⁴ Wprowadzanie innowacji jest skuteczne wobec nabywców, których charakteryzuje wysoki poziom innowacyjności, nasilenie potrzeby (determinujące wysoki poziom intensywności użytkowania produktu) oraz wysoki poziom dochodu (Steenkamp i Gielens 2003). Wysoki poziom innowacyjności produktów generuje wyższy poziom sprzedaży w pierwszym roku po wprowadzeniu na rynek, w porównaniu z produktami, w stosunku do których zastosowano usprawnienia (Gielens i Steenkamp 2007).

jeśli przedsiębiorstwo decyduje się na różnicowanie produktu, to zmniejsza zakres bezpośredniego konkutowania.

Znaczenie **komunikacji marketingowej** w procesie wpływania na nabywców wynika ze zdolności wywoływania zmian w sposobie postrzegania oferowanych produktów i zachęcania do ich nabycia (Boulding i in. 1994)⁴⁵. Perswazyjny i informacyjny wymiar komunikacji (Bagwell 2005) mają znaczenie w tworzeniu pozytywnych, unikatowych i łatwych dla nabywcy do przypomnienia sobie związków (Keller 1993). Jest to zróżnicowany zbiór narzędzi, które są wykorzystywane w sposób zarówno ciągły, jak i czasowy. W odróżnieniu od produktu możliwości jego wykorzystywania nie zależą od stopnia zróżnicowania potrzeb nabywców, ponieważ treścią komunikacji mogą być zarówno atrakcyjność oferty tylko ze względu na cenę, jak i poziom dostosowania do potrzeb nabywcy (zróżnicowania produktu). Mechanizm oddziaływania tego instrumentu jest tłumaczony w teorii za pośrednictwem dwóch przeciwstawnych koncepcji. Zgodnie z pierwszą z nich komunikacja marketingowa zwiększa zróżnicowanie oferty (poprzez kreowanie wartości niematerialnych) (Bain 1956 za: Boulding i in. 1994). Zgodnie z drugą koncepcją komunikacja marketingowa dotycząca ceny i atrybutów produktu, poprzez dostarczenie nabywcom informacji o ofercie, zmniejsza koszty poszukiwania produktu, a w związku z tym, jednocześnie także zmniejsza zróżnicowanie, na skutek czego nabywcy zaczynają w większym stopniu zwracać uwagę na cenę (Nelson 1974 za: Boulding i in. 1994). Podstawową przesłanką wykorzystywania komunikacji marketingowej w procesie oddziaływania na nabywców jest wzmocnienie zróżnicowania lub podkreślenie niskiej ceny. Nieunikatowa komunikacja prowadzi do zmniejszenia zróżnicowania (Boulding i in. 1994).

Znaczenie **dystrybucji** w procesie wpływania na nabywców wynika z tworzenia nabywcom dostępu do produktu; szeroka dostępność

⁴⁵ Badania pokazują zróżnicowanie poziomu skuteczności reklamy, mierzonej wpływem na wielkość sprzedaży: reklama okazuje się bardziej skuteczna w stosunku do produktów nowych w porównaniu ze starymi, w Europie niż w USA, dóbr trwałych niż nietrwałych, drukowanej niż telewizyjnej, gdy wydatki są skoncentrowane (Boulding i in. 1994). Inne badania pokazują także zróżnicowanie skuteczności niektórych instrumentów w poszczególnych fazach rozwojowych rynku, np. sprzedaż osobista jest najskuteczniejsza w pierwszej fazie rozwojowej rynku (Albers i in. 2010).

zmniejsza koszty poszukiwania produktu⁴⁶. Przedsiębiorstwa, w zależności od charakteru potrzeb i zróżnicowania preferencji nabywców, kształtują intensywność dystrybucji, tj. wybierają dystrybucję wyłączną, selektywną lub intensywną. Współcześnie kluczowe znaczenie dla dystrybucji produktów ma wykorzystanie Internetu, gdyż tworzy nowe możliwości ekspozycji produktów, zmniejsza rolę pośredników, a także indukuje nowe zachowania nabywców, którzy płynnie przenoszą swoje zakupy pomiędzy kanałami tradycyjnymi a wirtualnymi (Dinner i in. 2014).

Dla analizy mechanizmu oddziaływania marketingu-mix istotne jest uwzględnienie, że bodźce wywoływane przez te instrumenty mogą być spostrzegane przez nabywców na poziomie sensorycznym, czyli zależnie od ich wrażliwości zmysłowej (np. wzroku, słuchu, smaku) – jak w przypadku produktu i dystrybucji – oraz od poziomu organizacji percepcyjnej, łączącej wyższe procesy poznawcze, jak pamięć, kategoryzacja i myślenie (Falkowski i Tyszka 2009). Znaczenie istnienia tych dwóch poziomów spostrzegania polega na określaniu różnych **warunków skuteczności marketingu-mix** (tabela 9).

Z pierwszego poziomu spostrzegania wynikają dwa takie warunki. Pierwszy z nich jest związany z **przekroczeniem progu bodźca**, to znaczy takiej jego minimalnej wielkości, która może być dostrzeżona przez nabywcę za pośrednictwem któregośkolwiek zmysłu⁴⁷. Drugim warunkiem skuteczności instrumentów marketingu – mającym znaczenie w sytuacji, gdy następuje zmiana w ich dotychczasowym sposobie wykorzystywania – jest **przekroczenie progu różnicy**, czyli dokonanie dostatecznie dużej zmiany, która może być zauważona przez nabywców. Wynika to ze skokowego charakteru spostrzegania zmysłowego, który określa zdolność spostrzegania różnicy między bodźcami (Falkowski i Tyszka 2009). Trzeci warunek skuteczności instrumentów marketingu jest związany z drugim poziomem spostrzegania,

⁴⁶ Badania prowadzone na rynku dóbr szybkozbywalnych potwierdzają zależność pomiędzy intensywnością dystrybucji a wielkością udziału w rynku; w 82% zbadanych przypadków wzrost udziału w rynku jest szybszy od wzrostu intensywności dystrybucji, a w 14% jest proporcjonalny. Analiza została przeprowadzona na próbie 78769 SKU w 49 kategoriach produktów w USA, Japonii, Holandii i Wielkiej Brytanii (Nijs i in. 2010)

⁴⁷ Pomijam tutaj kwestię, czy nabywca spostrzega dany bodziec w sposób świadomy, czy nieświadomy.

a więc z tym, że mechanizm ich oddziaływania zależy nie tylko od odbioru bodźców na poziomie zmysłowym, ale także od ich **właściwej interpretacji**, która powstaje w wyniku współdziałania pamięci, emocji, motywacji, postaw i osobowości człowieka. Warunek ten jest spełniony, gdy zostaje stworzona taka kompozycja marketingu, której jakość zapewnia dotarcie do nabywców, ich pozytywne nastawienie do produktu i podjęcie decyzji o jego zakupie.

Tabela 9. Rodzaje postrzegania a warunki skuteczności marketingu-mix

Rodzaje postrzegania	Warunki skuteczności marketingu-mix
Sensoryczne	Przekroczenie progu bodźca Przekroczenie progu różnicy
Poznawcze	Właściwa interpretacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie Falkowski i Tyszka (2009).

Podsumowując rozważania na temat mechanizmu oddziaływania marketingu-mix i warunków jego skuteczności, można stwierdzić, że jest to skomplikowany proces, którego efekt zależy nie tylko od siły bodźców, ale także ich jakości. Wpływanie na nabywców za pomocą marketingu-mix jest możliwe dzięki wykorzystaniu ich procesów uczenia się. W zależności od tego, jaki rodzaj mechanizmu uczenia się nabywców zostanie wykorzystany – warunkowanie klasyczne czy instrumentalne – skuteczność instrumentów dotyczy kreowania pozytywnych emocji wobec oferty przedsiębiorstwa lub wywoływania decyzji o zakupie (Falkowski i Tyszka 2009). Ma to swoje konsekwencje na etapie mierzenia efektów marketingu, gdyż dotyczy albo nieobserwowalnych, albo obserwowalnych zmian zachodzących po stronie nabywców. Charakter tego mechanizmu powoduje, że kształtowanie marketingu-mix oraz jego ocena są złożonym procesem wymagającym pogłębionego zrozumienia jego istoty.

Kształtowanie marketingu-mix i ocena jego efektów

Kształtowanie marketingu-mix polega na określeniu cech jakościowych i ilościowych zbioru instrumentów marketingu, który będzie użyty do prowadzenia wybranych działań marketingowych. Na to, jak kształtowany jest marketing-mix, mają wpływ czynniki wewnętrzne, którymi są przede wszystkim cele przedsiębiorstwa oraz jego możliwości wyini-

kające z posiadanych zasobów oraz umiejętności (Wrzosek 2005). Cele przedsiębiorstwa określają pewien poziom aspiracji, które mają być realizowane przez dany podmiot, zaś zasoby i umiejętności tworzą warunki urzeczywistnienia tych dążeń. Im mniejszymi zasobami i umiejętnościami dysponuje przedsiębiorstwo, tym większe ograniczenia napotyka w procesie kształtowania marketingu-mix, a więc tym istotniejsze jest rozpoznanie współzależności występujących pomiędzy poszczególnymi instrumentami.

Czynnikiem o charakterze zewnętrznym wpływającym na marketing-mix jest otoczenie rynkowe, w tym przede wszystkim nabywcy oraz konkurenci. Nabywcy stanowią pierwotny punkt odniesienia przy decyzjach o kształcie oferty⁴⁸, z tego względu, że od ich zachowania, preferencji i możliwości finansowych zależy, jaka oferta zostanie finalnie zaakceptowana. Konkurenci stanowią wtórny punkt odniesienia, gdyż uruchamiając własne działania marketingowe, wpływają na skuteczność marketingu-mix przedsiębiorstwa.

Celem kształtowania struktury marketingu-mix jest osiągnięcie pożądanej intensywności oddziaływania na rynek (Garbarski i in. 2000), a w konsekwencji zapewnienia realizacji zamierzonych celów i osiągnięcia satysfakcjonujących poziomów skuteczności, efektywności i produktywności marketingu. Osiągnięcie pożądanej intensywności oddziaływania marketingu-mix jest efektem zintegrowania jego składowych, które należy rozumieć jako stan, w którym wszystkie instrumenty oddziałują w tym samym kierunku i nie neutralizują się wzajemnie, czyli nie są sprzeczne ze sobą (Wrzosek 2005) oraz prowadzą do zrealizowania celów przedsiębiorstwa. Podstawowym założeniem towarzyszącym tworzeniu marketingu-mix jest konieczność integracji wymienionych instrumentów, tj. ich wzajemnego dostosowywania, polegającego na uwzględnianiu wpływu decyzji dotyczących jednego instrumentu na inny instrument⁴⁹. Integracja instrumentów ma zapewniać wyższy stopień skuteczności działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w porównaniu z sytuacją, w której instrumenty te nie są do siebie

⁴⁸ Abstrahuję tutaj od kwestii suborientacji popytowej i konkurencyjnej (por. Garbarski i in. 2000, s. 38), których wyróżnianie może być zasadne, gdy rozpatruje się różny stopień intensywności konkurencji i jej wpływu na działania podejmowane przez przedsiębiorstwo.

⁴⁹ Na przykład ustalenia wysokiej ceny i ekskluzywnych punktów dystrybucji dla produktu wysokiej jakości.

dostosowywane (w skrajnym przypadku – gdy są wykorzystywane przypadkowo). Ze względu na fakt, że podstawą tego procesu są decyzje o alokacji zasobów na poszczególne instrumenty oraz ich składowe, to drugim, obok skuteczności, kryterium oceny marketingu-mix, jest poziom jego efektywności (Wrzosek 2005). Istotne jest bowiem nie tylko to, w jakim stopniu został zrealizowany cel, ale jaki koszt jest związany z osiągnięciem danego rodzaju efektu. Aby marketing-mix był efektywny, wymaga on analizy oraz porównywania poziomu efektywności wszystkich instrumentów marketingu (Wrzosek 2000). Punktem odniesienia dla tych decyzji nie może być jakikolwiek cel marketingowy, ale powinien nim być cel główny, czyli, jak zostało to przyjęte w niniejszej pracy zgodnie z koncepcją marketingu wartości – maksymalizacja wartości nabywców jako nadrzędnego celu marketingowego (a nie – jak przyjmowane to jest we wcześniejszych koncepcjach marketingu – wielkość zysku, udział w rynku czy wielkość sprzedaży (por. Garbarski i in. 2000). Trzecim punktem odniesienia w procesie kształtowania marketingu-mix jest główny cel przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja wartości dla udziałowców i stopień jego osiągnięcia, co określa produktywność marketingu.

Komponowanie wariantów marketingu-mix opiera się na dwóch ważnych założeniach, związanych z jednoczesnym stosowaniem wszystkich instrumentów (Wrzosek 2005):

- „zmiany skuteczności marketingu-mix jako całości nie zależą od elastyczności utargów względem zmian indywidualnego instrumentu, lecz od elastyczności utargów względem zmian wszystkich wzajemnie zintegrowanych instrumentów marketingu”;
- „poszczególne instrumenty nie wnoszą jednakowego wkładu do ogólnej wielkości efektów”.

Konsekwencją przyjęcia tych założeń jest konieczność uwzględniania zależności występujących między instrumentami oraz ich znaczenia w procesie osiągania założonych celów. Oznacza to, że komponowanie marketingu-mix jest złożonym problemem optymalizacyjnym, którego rozwiązanie ogólnie polega na wyborze jednego ze sposobów: dążenia do minimalizacji całkowitych kosztów uzyskania pożądanego celu działań marketingowych lub osiągnięcia jak największego efektu przy określeniu maksimum wydatków (Czubała i Niestrój 2004). Optymalizacja marketingu jest przeprowadzana na podstawie modelowania matematycznego, w którym wykorzystywane są dane o wpływie poszczególnych

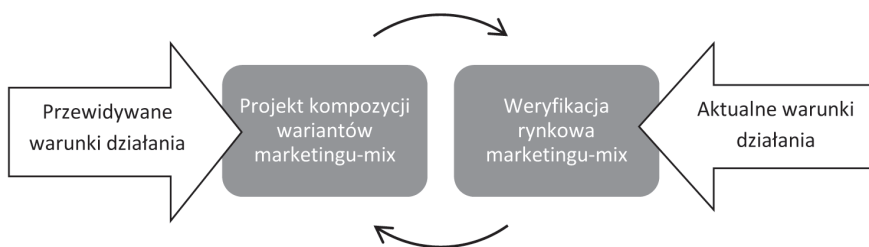
instrumentów marketingu na efekty działań marketingowych (Czarnecki 2011). Utrudniony dostęp do takich danych stanowi podstawową barierę wykorzystania przez przedsiębiorstwa optymalizacji marketingu-mix w praktyce.

Wybór kształtu marketingu-mix dotyczy co najmniej trzech wymiarów. Są to:

- **sposób wykorzystywania instrumentów** – określa rodzaj działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo (np. obniżka ceny),
- **stopień intensywności wykorzystania poszczególnych instrumentów** – określa głębokość zmiany w wykorzystywaniu danego instrumentu (np. obniżka ceny o 30%),
- **sekwencja wykorzystania poszczególnych instrumentów** – dotyczy kolejności zmian wprowadzanych w wykorzystaniu poszczególnych instrumentów (jednocześnie lub w określonym wcześniej porządku).

Tworzenie zintegrowanego marketingu-mix jest przedstawiane jako dwuetapowy proces, którego pierwsza faza obejmuje projekt kompozycji jego wariantów, a druga – weryfikację rynkową, umożliwiającą wybór pożądanego wariantu (Wrzosek 2005) (rysunek 9). Takie określenie drugiej fazy budzi jednak pewne zastrzeżenia, gdyż wdrożenie wybranego wariantu jest *de facto* dokonaniem wyboru, a nie tylko elementem oceny stanowiącym podstawę decyzji mającego dopiero nastąpić wyboru.

Rysunek 9. Proces tworzenia zintegrowanego marketingu-mix



Źródło: opracowanie własne na podstawie Wrzosek (2005).

Po wdrożeniu, w zależności od tego, czy przedsiębiorstwu udało się zrealizować cele, czy nie, następuje korekta prowadzonych działań. Można więc stwierdzić, że proces kształtowania marketingu-mix ma

charakter cykliczny, którego istotą jest dostosowanie do warunków działania w danym momencie oraz do warunków przewidywanych.

Weryfikacja określonej kompozycji marketingu-mix wymaga oceny jego efektów. Ze względu na złożony charakter marketingu proces ten nie jest łatwy i pociąga za sobą konieczność zidentyfikowania ich różnych rodzajów.

W literaturze przedmiotu **efekty marketingu** są pojęciem interpretowanym na dwa sposoby: albo wąsko – jako korzyści przedsiębiorstwa powstające w wyniku stosowania marketingu, bez uwzględniania nakładów, jakie zostały poniesione na ich wytworzenie (np. wielkość sprzedaży), albo szeroko – z uwzględnieniem tych nakładów (np. zysk) (Baran i Rutkowski 2008). Podzielając opinię, że ujęcie szerokie jest nieprecyzyjne, przyjmuję pierwszy sposób ich interpretacji i charakteryzowania. Uznaję, że efekty marketingu powstają w wyniku całokształtu działań marketingowych prowadzonych przez przedsiębiorstwo. Mogą mieć charakter finalny, tj. odpowiadać celom przedsiębiorstwa lub pośredni, tzn. być związane z realizacją kolejnych etapów osiągania celów przedsiębiorstwa⁵⁰. W kontekście prowadzonej w niniejszym opracowaniu analizy istotne jest także rozróżnienie krótkookresowych i długookresowych efektów, gdyż ma ono istotne konsekwencje dla pomiaru i oceny działań marketingowych.

Pojęcie **efektów marketingu-mix** jest kategorią węższą niż efekty marketingu, gdyż odnosi się, jak przedstawiałam to wcześniej, do zmian związanych z procesami postrzegania oraz zachowania nabywców. Wprowadzam je, uznając, że konieczne jest wyodrębnienie spośród efektów marketingu tylko tego rodzaju zjawisk, które są bezpośrednim rezultatem uruchomienia określonych działań marketingowych, a wyłączenia tych, które są związane z innymi elementami jego struktury, np. z wykorzystaniem badań marketingowych. Uzasadnieniem dla tego zawężenia jest tworzenie podstaw do precyzyjnej oceny działań marketingowych.

Jak wynika z powyższego, pomiar efektów marketingu-mix jest elementem procesu mierzenia efektów marketingu w ogóle. Z tego powodu omówienie mierzenia efektów marketingu-mix, zacznę od przedstawienia trudności, jakie napotyka się w tym obszarze. Podstawowy

⁵⁰ Tutaj odmiennie niż Baran i Rutkowski (2008), ale zgodnie z koncepcją wartości nabywcy, przyjmuję, że wielkość sprzedaży czy udział w rynku nie jest efektem finalnym, ale tylko pośrednim.

rodzaj trudności w mierzeniu efektów marketingu ujawnia się, jeśli przyjmie się ortodoksyjny pogląd, że nie są one odrębną kategorią efektów, ale powstają jako nadwyżka ponad tymi efektami, które mogłyby być osiągnięte bez stosowania działań marketingowych (Wrzosek 2006). Brak możliwości empirycznego porównania działania z wykorzystaniem marketingu oraz bez marketingu lokuje ten pogląd raczej w sferze teoretycznych rozstrzygnięć, a w praktyce skłania do jego uchylenia, w konsekwencji zaś tego – także badania wszystkich efektów.

Ocena efektów marketingu jest zadaniem trudnym, co wynika z czynników znajdujących się poza kontrolą przedsiębiorstwa (Lilien i in. 1992) oraz ze złożonej struktury marketingu. Trudności te polegają na⁵¹:

- opóźnieniu występowania niektórych efektów marketingu-mix,
- nakładaniu się efektów w wyniku zróżnicowania zdolności instrumentów marketingu do ich generowania,
- znoszeniu się niektórych efektów marketingu-mix w wyniku interakcji pomiędzy instrumentami.

Opóźnienie występowania niektórych efektów marketingu-mix (ang. *carryover effects*) polega na tym, że zmiany zachodzące pod wpływem poszczególnych instrumentów następują nie bezpośrednio po wykorzystaniu instrumentu, ale z pewnym opóźnieniem po okresie, kiedy zakończone zostały działania (ang. *delayed-response effect*). Są to np.: utrzymanie wzrostu sprzedaży w wyniku pozyskania nowych nabywców (ang. *customer-holdover effect*), występowanie asymetrii pomiędzy tempem wzrostu a tempem spadku wielkości sprzedaży po okresie zakończenia oddziaływania instrumentu (ang. *marketing hysteresis*) (Pauwels i Hanssens 2007), spadek wielkości sprzedaży w wyniku nagromadzenia produktów na zapas przez nabywców (ang. *stocking effect, stockpiling behavior*), skok wielkości sprzedaży w wyniku zakupów próbnych (ang. *new trier effect*) (Mela i in. 1998).

Nakładanie się efektów w wyniku zróżnicowania zdolności instrumentów marketingu do ich generowania polega na tym, że niektóre instrumenty przynoszą rezultaty w krótkim okresie, jak np. obniżki ceny czy promocja sprzedaży. A inne, jak np. produkt, przynoszą efekt

⁵¹ Jako dodatkową cechę można wymienić także zróżnicowane zdolności oddziaływania na nabywców w zależności od fazy cyklu życia produktu (Osinga i in. 2010; Bowman i Gatignon 1998).

dopiero w długim okresie. Rozdzielenie tych efektów może nastęrczać istotne problemy czy wręcz być niemożliwe do przeprowadzenia.

Znoszenie się niektórych efektów marketingu-mix w wyniku interakcji pomiędzy instrumentami jest związane z wzajemnym wpływem instrumentów na siebie, mierzonym wielkością zmian elastyczności popytu. Polega on na tym, że oprócz bezpośredniego wpływu instrumentu na zachowania nabywców następuje zmiana wrażliwości na oddziaływanie innego instrumentu, mierzonej odpowiednim rodzajem elastyczności popytu. Mogą występować dwa rodzaje interakcji: wzmacniające i osłabiające, co oznacza, że założenie o występowaniu synergii pomiędzy instrumentami nie zawsze jest prawdziwe (por. Czarnecki 2011)⁵².

Kluczowym rodzajem interakcji, należącym do obszaru zainteresowania badań marketingu-mix są zależności pomiędzy ceną a innymi instrumentami, ze względu na ich związki ze składnikami tworzącymi wartość dla nabywcy, w pierwszym przypadku ze stroną postrzeganych kosztów, zaś w drugim – przede wszystkim ze stroną postrzeganych korzyści. Badany jest wpływ użycia pozacenowych instrumentów na elastyczność cenową, gdyż zmniejszanie lub zwiększanie pod ich wpływem roli ceny w procesie oddziaływania na nabywców ma istotne konsekwencje dla możliwości dyktowania wyższych cen. Jak było wspomniane, jednoczesne wykorzystywanie wielu instrumentów marketingu oraz występujące między nimi zależności, mogą wywoływać zmiany poszczególnych rodzajów elastyczności popytu (np. elastyczność cenowa popytu może zmniejszać się w wyniku wykorzystywania reklamy). Ze względu na możliwość wystąpienia wymienionych efektów badanie wpływu marketingu-mix na zachowania nabywców musi być przeprowadzane w długim okresie, w przeciwnym razie obraz faktycznego jego wpływu na zachowania nabywców może być zafałszowany, a decyzje o alokacji zasobów nietrafne. Uwzględnianie wymienionych zjawisk jest koniecznym elementem procesu kształtowania struktury marketingu-mix i alokacji zasobów na poszczególne instrumenty.

Problem badania marketingu-mix dotyczy stosowanych miar, wybranych etapów oddziaływania, braku związku z głównym celem mar-

⁵² Dotychczas uwaga badaczy głównie koncentrowała się przede wszystkim na zmianach cenowej elastyczności popytu pod wpływem reklamy. Wyniki tych badań pokazały, że wzrost intensywności reklamy dotyczącej poziomu cen prowadzi do wzrostu wrażliwości na cenę (Kaul i Wittink 1995).

ketingu, zaniedbywania konieczności badania całego instrumentarium. Problemy te zostaną omówione poniżej.

Początkowo w pomiarze efektów marketingu były wykorzystywane tylko proste miary finansowe, gdy jednak dostrzeżono, że ocena ta koncentruje się na krótkim okresie i nie uwzględnia aktywów niematerialnych powstających w procesie wykorzystania marketingu, zaczęto wykorzystywać miary niefinansowe, takie jak: udział w rynku, satysfakcja nabywcy, lojalność itp. (Clark 1999). Badania prowadzone w pierwszej dekadzie XXI w. na temat faktycznie wykorzystywanych miar efektów marketingu pokazują, że w przedsiębiorstwach dominowało wykorzystanie miar niefinansowych (jak np. świadomości istnienia marki, udziału w rynku, liczby reklamacji, satysfakcji nabywców, wskaźników dystrybucji, liczby nabywców, postrzeganej jakości, poziomu lojalności i liczby utrzymanych nabywców) (Garbarski 2008; Barwise i Farley 2003).

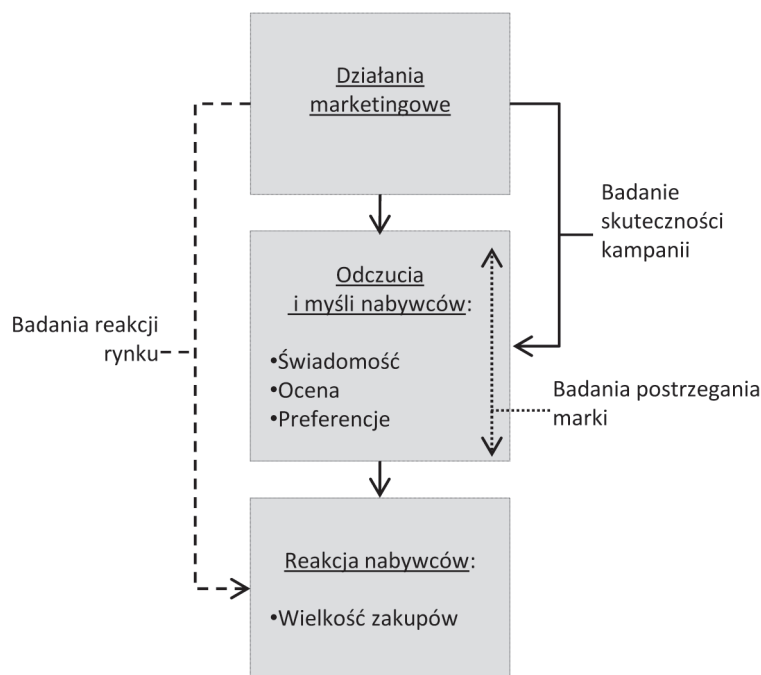
Współcześnie wykorzystuje się zróżnicowane miary efektów marketingu: finansowe (pieniężne), takie jak np.: wielkość sprzedaży, zwrot ze sprzedaży, zwrot z inwestycji, oraz niefinansowe, takie jak np.: udział w rynku, liczba lojalnych nabywców, kapitał marki (ang. *brand equity*), świadomość marki, satysfakcja nabywców, liczba pozyskanych i utrzymanych nabywców (por. Kozielski 2007).

Odwołując się do definicji efektów marketingu-mix, można stwierdzić, że ich mierzenie polega na stosowaniu tych miar finansowych i (lub) niefinansowych, które pozwalają zidentyfikować nieobserwowalne zmiany zachodzące pod wpływem działań marketingowych w świadomości nabywcy (tj. w jego percepcji, postawach i zamiarach (ang. *mind-metrics*) (Srinivasan i in. 2010) oraz w jego zachowaniu. Z założeń przyjętych w odniesieniu do mechanizmu oddziaływania marketingu-mix wynika także, że mierzenie jego efektów powinno mieć charakter całościowy, aby można było przeprowadzić trafną ocenę działań marketingowych. W praktyce rynkowej trudno jednak odnaleźć dowody na realizację tej zasady, gdyż dotychczas stosowane metody pomiaru efektów marketingu-mix mają na ogół charakter cząstkowy (Srinivasan i in. 2010). Polega to na wybiórczym badaniu ogniw mechanizmu oddziaływania marketingu-mix. Bada się bowiem (rysunek 10):

- skuteczność kampanii reklamowych (ang. *advertising campaign tests*), w których jest oceniany wpływ podjętych działań reklamowych na świadomość i emocje nabywców;

- postrzeganie marki (ang. *brand tracking*), czyli przede wszystkim odczucia nabywców wobec produktu;
- reakcje rynku (ang. *market response model*), które obejmują bezpośredni wpływ działań marketingowych na zachowania nabywców z pominięciem wpływu na świadomość i emocje nabywców.

Rysunek 10. Badania mechanizmu oddziaływania marketingu-mix



Źródło: opracowanie własne na podstawie Srinivasan i in. (2010).

Analiza literatury na temat badań poświęconych marketingowi-mix (tabela 10), pozwala stwierdzić, że istotnym uchybieniem w dotychczasowych pracach badawczych było zbyt daleko idące dekomponowanie tego zbioru instrumentów. Skutkowało to uzyskiwaniem wycinkowego obrazu skuteczności poszczególnych instrumentów marketingu bez uwzględniania ich wzajemnych wewnętrznych oddziaływań. Skupiano się nich bowiem na wpływie ceny, reklamy, produktu i dystrybucji na wielkość sprzedaży i elastyczność cenową (por. Ataman i in. 2010) (tabela 10). Warto podkreślić, że badania te nie wskazały na istnienie jednoznacznych zależności.

Tabela 10. Badania instrumentów marketingu

	Wpływ						Wpływ na	Liczba kategorii i marek
	PS	C	S	R	D	P		
1. Baghestani 1991				+			wielkość sprzedaży	1
2. Boulding, Lee i Staelin 1994	+		+	+			elastyczność cenowa	b.d. – 826
3. Dekimpe i Hanssens 1995				+			wielkość sprzedaży w sieciach	1
4. Papatla i Krishnamurthi 1996	+						wybór marki	1
5. Mela, Gupta i Lehmann 1997	+			+			wybór marki	1
6. Logman i Pauwels 1998		+		+			interakcje w m-mix wielkość sprzedaży, zysk	Ujęcie teoretyczne
7. Mela, Jedidi i Bowman 1998	+						częstotliwość zakupów ilość kupowanego produktu	1
8. Mela, Gupta i Jedidi 1998	+			+			struktura rynku	1
9. Kopalle, Mela i Marsh 1999	+						wielkość sprzedaży	1
10. Jedidi, Mela i Gupta 1999	+			+			wybór marki ilość kupowanego produktu	1
11. Foekens, Leeftang i Wittnk 1999	+						wielkość sprzedaży	1
12. Dekimpe i Hanssens 1999	+			+			wielkość sprzedaży	1
13. Dekimpe, Hanssens i Silva-Risso 1999	+						wielkość sprzedaży marki i kategorii	4
14. Srinivasan, Popkowski, Leszczyc i Bass 2000	+				+		udział w rynku	2
15. Bronnenberg, Mahajan i Vanhonacker 2000	+			+	+		udział w rynku	1
16. Nijs i in. 2001	+						wielkość sprzedaży kategorii	560

17. Pauwels, Hanssens i Siddarth 2002	+					częstotliwość zakupów wybór marki ilość kupowanego produktu	2	
18. Narayanan, Desiraju i Chintagunta 2004			+	+		wielkość sprzedaży elastyczność cenowa	2	
19. Manchanda, Rossi i Chintagunta 2004			+			wielkość sprzedaży	1 – 1	
20. Srinivasan i in. 2004	+					wielkość marży wielkość dochodu	21	
21. Pauwels 2004	+			+	+	wielkość sprzedaży	1	
22. Van Heerde, Mela i Manchanda 2004					+	struktura rynku	1	
23. Pauwels i in. 2004	+				+	wskaźniki finansowe	1	
24. Steenkamp i in. 2005	+			+		wielkość sprzedaży	442	
25. Naik, Raman i Winer 2005	+			+		interakcje w m-mix konkurencja	1 – 5	
26. Sriram, Balachander i Kalwani 2007	+			+	+	wielkość sprzedaży	2	
27. Ataman, Mela i Van-Heerde 2008	+			+	+	+	wielkość sprzedaży nowych produktów	22
28. Srinivasan, Vanhuele i Pauwels 2008	+			+	+		wielkość sprzedaży	4 – 74
29. Slotegraaf i Pauwels 2008	+					+	wielkość sprzedaży	7
30. Chintagunta, Nair i Sukumar 2009		+			+		wielkość sprzedaży	1 – 3
31. Albers, Mantrala i Sridhar 2010			+				wielkość sprzedaży	> 5 – 506
32. Srinivasan, Vanhuele i Pauwels 2010	+	+		+	+		wielkość sprzedaży postrzeganie marki	4 – 74
33. Luan i Sudhir 2010		+		+	+	+	wielkość sprzedaży	1 – 526
34. Ataman, Van Heerde i Mela 2010		+		+	+	+	wielkość sprzedaży elastyczność cenowa	25-70

Objaśnienia skrótów: PS – promocja sprzedaży, C – cena, R – reklama, D – dystrybucja, P – produkt

Źródło: opracowanie własne oraz na podstawie: Ataman, Van Heerde i Mela (2010) za: Krzyżanowska (2011a).

Poruszane w tych pracach problemy charakteryzują w odniesieniu do czterech instrumentów ceny, produktu, dystrybucji i jednego narzędzia komunikacji marketingowej reklamy oraz dwóch najczęściej badanych efektów – wielkości sprzedaży i elastyczności cenowej (tabela 11).

Tabela 11. Wpływ wybranych instrumentów marketingu na wielkość sprzedaży i elastyczność popytu w długim okresie

Instrument marketingu	Wpływ na	
	wielkość sprzedaży	elastyczność cenową popytu
Cena (obniżka)	+/-	-
Reklama	+	+
Dystrybucja (szerokość)	+	+/-
Produkt (asortyment)	+	+

Źródło: Ataman i in. (2010) za: Krzyżanowska (2011).

W badaniach wpływu ceny na wielkość sprzedaży i elastyczność cenową koncentrowano się na aspekcie znaczenia obniżek ceny w stymulowaniu wielkości popytu. Wyniki tych badań nie dostarczyły jednoznacznych rozstrzygnięć, gdyż wyciągano wnioski zarówno o pozytywnym, jak i negatywnym wpływie (Jedidi i in. 1999; Foekens i in. 1999; Pauwels i in. 2002). W kwestii wpływu obniżek cen na elastyczność popytu wyniki badań były zbieżne, ponieważ ustalono, że elastyczność zwiększa się pod wpływem zmian cen, gdyż nabywcy pod ich wpływem zwracają większą uwagę na poziom ceny (Boulding i in. 1994; Papatla i Krishnamurthi 1996; Mela i in. 1997; Pauwels i in. 2002).

W badaniach reklamy przyjmowano założenie, że pełni ona funkcję wyróżniania produktu spośród ofert konkurencyjnych (poprzez ekspozycję niskiej ceny lub wysokiej jakości) oraz zwiększa świadomość nabywców o istnieniu produktu. Wyniki badań jednoznacznie potwierdziły przyczynianie się do realizacji tych funkcji (Dekimpe i Hanssens 1999). W odniesieniu do elastyczności cenowej stwierdzono, że reklama może oddziaływać dwukierunkowo – zwiększać ją, gdy komunikat zawiera informacje o obniżce ceny lub zmniejszać, w przypadku, gdy treść reklamy nie dotyczy ceny (Kaul i Wittink 1995; Ataman i in. 2010).

Przy badaniu produktu próbowano identyfikować znaczenie szerokości asortymentu w oddziaływaniu na nabywców. Ustalenia w tym

zakresie były zbieżne, stwierdzono bowiem, że w dłuższym okresie szerszy asortyment przyczynia się do wzrostu wielkości sprzedaży, spowalnianego czasem przez zjawisko wewnętrznej konkurencji (Pauwels 2004; Sriram i in. 2007; Ataman i in. 2008), zaś elastyczność cenowa maleje, dzięki większemu stopniowi dopasowania asortymentu do potrzeb poszczególnych grup nabywców (Ataman i in. 2010).

W badaniach dystrybucji próbowano identyfikować znaczenie jej szerokości w procesach wpływania na wielkość sprzedaży oraz poziom elastyczności cenowej. Ustalenia w tej kwestii nie są liczne i potwierdzają przypuszczenia, że wzrost szerokości dystrybucji w długim okresie przyczynia się do wzrostu sprzedaży (Bronnenberg i in. 2000). W odniesieniu do elastyczności cenowej nierozstrzygnięte pozostaje, czy szeroka dystrybucja sprzyja porównywaniu cen różnych produktów, co skutkuje zwiększaniem elastyczności cenowej, czy też szeroka dystrybucja, sygnalizując siłę marki i wysoki poziom jej akceptacji na rynku – zmniejsza elastyczność cenową (Ataman i in. 2010).

Podsumowując kwestię badania efektów marketingu-mix, przede wszystkim trzeba zwrócić uwagę na występowanie istotnej luki. Polega ona na braku ogniwa pośredniego pomiędzy wartością dla nabywcy a wartością dla udziałowców, tj. badań wpływu marketingu-mix na wartość nabywców. Uznanie zmian wielkości sprzedaży lub zmian udziału w rynku jako właściwych efektów do oceny marketingu-mix może być zawodne. Jak pokazują pierwsze w tym obszarze badania, obniżki ceny mogą generować w krótkim okresie wzrost sprzedaży, ale w długim okresie wpływać na relacje z nabywcami (Jedidi i in. 1999; Yoo i in. 2011) i tym samym zmniejszać wartość nabywców w wyniku zmniejszenia wskaźnika utrzymania nabywców. Ponadto, jak pokazują badania, marki różnią się między sobą, jeśli chodzi o wpływ obniżek cen na zmiany wartości nabywcy: produkty wysokiej jakości przyciągają nowych nabywców (rośnie wskaźnik pozyskania), zaś niskiej jakości zwiększają wskaźnik utrzymania; jeśli chodzi o reklamę, to w przypadku lidera podnosi ona wskaźnik pozyskania nabywców, ale reklama produktów, które mają małe udziały w rynku, ma już negatywny wpływ na ten wskaźnik. Co zaskakujące, wbrew rozpowszechnionym przekonaniom o skuteczności reklamy, nie ma ona istotnego wpływu na wskaźnik utrzymania nabywców (Yoo, Hanssens 2005).

Kluczowym wnioskiem dotyczącym pożądanых kierunków badań w obszarze badań skuteczności marketingu-mix, który z wynika z opi-

sanego stanu rzeczy, jest konieczność uznania wartości nabywców jako nadrzędnego punktu odniesienia w tych badaniach.

O konieczności podjęcia prac w tym obszarze przesądzają także następujące zjawiska:

- relatywnie ograniczony dorobek marketingu w zakresie kompleksowego badania marketingu-mix i brak jednoznacznych ustaleń,
- asymetria zainteresowania badaczy poszczególnymi instrumentami i ich autonomizacja, co uniemożliwiło dogłębne zbadanie interakcji instrumentów marketingu-mix,
- koncentracja na efektach mierzonych wskaźnikami finansowymi w krótkim okresie, co stoi w sprzeczności z koncepcją marketingu wartości, w której podstawowym założeniem jest ocena efektów wykorzystania marketingu w długim okresie,
- zbyt mała liczba badanych do tej pory kategorii produktów.

Uczynienie postępu w dziedzinie badania marketingu-mix jest więc uwarunkowane, po pierwsze, konsekwentnym zajęciem się wszystkimi instrumentami jednocześnie i uwzględnieniem hierarchii celów, do realizacji których ma służyć marketing, po drugie zaś – objęciem w badaniach całego mechanizmu oddziaływania marketingu-mix na nabywców.

Rozdział 3

OBSZARY I SPOSOBY BADANIA WPŁYWU KONKURENCJI NA MARKETING

Koncepcja konkurencji, podobnie jak koncepcja marketingu, podlegała procesowi rozwoju, który był początkowo związany z wyłonieniem tej kategorii, a następnie z wzbogacaniem jej o nowe wymiary, co skutkuje dzisiaj istnieniem różnych, nie zawsze ze sobą spójnych interpretacji. Konkurencja jest pojęciem, które powstało i rozwijało się na gruncie ekonomii, a następnie zostało przeniesione do nauk o zarządzaniu. Jego pierwotne znaczenie, wynikające z koncepcji konkurencji doskonałej, zmieniało się i obecnie jest przede wszystkim używane w odniesieniu do zjawisk rynkowych o przeciwnej charakterystyce, w których przedsiębiorstwa mogą aktywnie kształtować swoje zachowania konkurencyjne, a w konsekwencji – wzajemnie wpływać na siebie. Zrozumienie, na czym polega wpływ konkurencyjnych uwarunkowań na sprawność marketingu, zależy więc od klarownego zidentyfikowania sposobu rozumienia konkurencji. Z tego powodu w niniejszym rozdziale przedstawiam rozwój różnych koncepcji konkurencji i ich związki z marketingiem, następnie zaś założenia koncepcji konkurowania w sieci wartości, która jest podstawą dla prezentowanego w tym opracowaniu modelu. Aby uzasadnić przesłanki podjęcia próby sformułowania tego modelu, w ostatnim podrozdziale przedstawię, jakie aspekty związków konkurencji z marketingiem były badane, a co w świetle założeń przyjętych w odniesieniu

do roli marketingu w przedsiębiorstwie wymaga wzmocnienia wysiłku badawczego.

3.1. Rozwój koncepcji konkurencji

Podstawy współczesnej analizy konkurencji zostały sformułowane na gruncie **teorii neoklasycznej** (por. Noga 2009; Adamkiewicz-Drwiłło 2010; Taranko 2010), w ramach której wyróżnia się: konkurencję doskonałą, monopol, konkurencję monopolistyczną i oligopol¹. Początki tej teorii były stosunkowo odległe od tych zjawisk, których są przedmiotem zainteresowania na gruncie nauk o zarządzaniu współcześnie, gdyż dotyczyły konkurencji doskonałej – w której przedsiębiorstwa w warunkach równowagi nie rywalizują ze sobą, oraz monopolu, w którym jest tylko jedno przedsiębiorstwo (Lipczyński i in. 2009). Na początku powstała koncepcja **konkurencji doskonałej**, w której założono, że: na rynku istnieje duża liczba kupujących i sprzedających, wszyscy uczestnicy rynku dysponują pełną informacją, produkt jest homogeniczny, przedsiębiorstwa działają niezależnie i dążą do maksymalizacji zysku, nie ma barier wejścia/wyjścia z rynku i przedsiębiorstwa mogą sprzedać dowolną ilość produktu po cenie rynkowej. Założenia tej koncepcji miały (i dalej mają) przede wszystkim znaczenie teoretyczne, gdyż w rzeczywistości sytuacja rynkowa niemal zawsze znacząco od nich odbiega, na przykład po względem liczby sprzedawców na rynku. Następnie rozwijana była, m.in. przez A. Marshalla (1890), teoria **monopolu**, wyjaśniająca mechanizm eliminacji przedsiębiorstw z rynku. Zgodnie z nią jednym z czynników, który powoduje, że na niektórych rynkach funkcjonuje co najwyżej kilka przedsiębiorstw (lub w skrajnym przypadku – jedno) jest, powstająca na bazie rozwoju działalności przedsiębiorstwa, możliwość realizowania korzyści skali, dzięki którym w dłuższym okresie eliminowane z rynku są te przedsiębiorstwa, których średni koszt produkcji nie maleje.

¹ W literaturze powszechnie jest powielany błąd terminologiczny polegający na mieszaniu nazw odnoszących się bezpośrednio do charakteru konkurencji (konkurencja doskonała, konkurencja monopolistyczna) i nazw odnoszących się do form rynku (oligopol, monopol). Aby nie deformować źródłowej terminologii, w przeglądzie literatury zostaje ona utrzymana w niezmienionej formie.

Ani koncepcja konkurencji doskonałej, ani teoria monopolu nie były satysfakcjonującymi badaczy sposobami wyjaśnienia zjawisk występujących pomiędzy przedsiębiorstwami. Dopiero połączenie teorii monopolu i doskonałej konkurencji przez E.H. Chamberlina (1933) i J. Robinson (1933) – w teorię **konkurencji niedoskonałej** – zbliżyło koncepcje teoretyczne do rzeczywistości. Dzięki wyodrębnieniu dwóch sytuacji, które różnią się między sobą liczbą funkcjonujących na rynku przedsiębiorstw – w **konkurencji monopolistycznej** – duża liczba, a w **oligopolu** – mała liczba, oraz uwzględnieniu, że przedsiębiorstwa rywalizują nie tylko za pośrednictwem ceny, ale także produktu – stworzono podstawy do analizy zróżnicowania zjawisk, które zachodzą na rynku w rzeczywistości. W kontekście analiz prowadzonych w niniejszym opracowaniu szczególnie ważnym osiągnięciem było opisanie współzależności zachowań przedsiębiorstw działających w warunkach oligopolu, które polegają na tym, że zmiany ceny lub wielkości produkcji jednego przedsiębiorstwa wpływają na konkurentów, zmuszając ich do zmian cen lub wielkości produkcji. Drugim ważnym osiągnięciem było dostrzeżenie, że zachowania konkurencyjne w warunkach oligopolu mogą wahać się od ostrej rywalizacji (wojen cenowych) do zmo-

Próby wyjaśnienia różnych sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw działających w warunkach oligopolu podejmowane były na gruncie ekonomii przez wielu badaczy (Hanssens i in. 2002). Milowe kroki w tym zakresie uczynili Cournot, Bertrand, von Stackelberg, a także Sweezy oraz Hall i Hitch, którzy sukcesywnie tworzyli podwaliny analizy mechanizmu konkurencji w oligopolu, uwzględniającego współoddziaływania zachodzące między przedsiębiorstwami. Prowadzona przez nich analiza dotyczyła albo konkurencji ilościowej (Cournot, Stackelberg), albo cenowej (Bertrand, Sweezy, Hall, Hitch). Cournot (1838) analizował stosunkowo prosty przypadek konkurowania dwóch przedsiębiorstw o podobnym potencjale (duopolu) – oferujących homogeniczny produkt o tej samej cenie. Według niego każde przedsiębiorstwo wybiera produkcję na takim poziomie, aby maksymalizować swój zysk przy danych przekonaniach co do wyborów dokonywanych przez drugie przedsiębiorstwo (Varian 1995). Określił, że w stanie równowagi każde przedsiębiorstwo stwierdza, że jego oczekiwania zostały potwierdzone faktycznym zachowaniem drugiego przedsiębiorstwa. Stackelberg (1934) wprowadził do analizy tej sytuacji założenie, że o wielkości produkcji przedsiębiorstwa decydują nie jednocześnie, ale jedno z nich

(przywódca) podejmuje tę decyzję jako pierwsze. Wielkość ta jest następnie obserwowana przez drugie przedsiębiorstwo (naśladowcę), które wówczas podejmuje swoją decyzję dotyczącą wielkości produkcji. Idea naśladownictwa została później wykorzystana na gruncie marketingu w kontekście strategii liderów i pretendentów.

Analizy zapoczątkowane przez wymienionych badaczy dały początek nurtowi badań koncentrujących się na analizie **konkurencji ilościowej**, która z punktu widzenia marketingu jest odrębnym problemem. Zarówno bowiem założenie o homogeniczności produktu i jednakowej cenie, jak i cel analizy ukierunkowany na poszukiwanie punktu równowagi rynku, sytuują rozważania w takiej sferze problemów i zależności, w których w zasadzie nie ma miejsca na marketing.

Nurtem badań, w którym zaczyna tworzyć się takie miejsce, jest zapoczątkowany przez Bertranda (1883) zbiór prac poświęcony **konkurencji cenowej** – choć trzeba wyraźnie zaznaczyć, że opracowany przez tego autora model jest jeszcze dla tych rozważań zamknięty. Co prawda, w odróżnieniu od Cournota Bertrand przyjął, że przedsiębiorstwa nie decydują o wielkości produkcji, lecz o poziomie cen swoich produktów – co można z punktu widzenia marketingu nazwać „uwolnieniem” jednego z jego instrumentów marketingu – ale zakładając, że produkt jest homogeniczny i przedsiębiorstwa ponoszą takie same koszty krańcowe oraz wykazując, że konkurencja sprowadza cenę do poziomu odpowiadającego konkurencji doskonałej przy zysku równym zeru, *de facto* także koncentrował się na problemie równowagi rynku, co nie jest związane z marketingiem.

Istotne zbliżenie do sfery zjawisk związanych z marketingiem nastąpiło dopiero po uwzględnieniu w analizach, że w rzeczywistości na rynkach często występuje stabilność cen. W dwóch niezależnych pracach opublikowanych niemal jednocześnie, Sweezy (1939) oraz Hall i Hitch (1939) zajęli się wyjaśnianiem zjawiska stabilizacji poziomu cen w oligopolu. Wprowadzili pojęcie **złamanej krzywej popytu**, związanej z założeniem, że przedsiębiorstwa działające w warunkach oligopolu nie są skłonne ani do podnoszenia, ani do obniżania ceny, ponieważ kierują się przekonaniem, że w przypadku:

- podniesienia ceny – konkurenci będą dążyli do wykorzystania tej sytuacji i będą starali się przejąć nabywców, co będzie skutkowało znaczącą utratą udziału w rynku danego przedsiębiorstwa;

- obniżenia ceny przez przedsiębiorstwo – konkurenci także obniżą ceny, aby bronić swoje udziały w rynku, co w sumie zniweczy usiłowania przedsiębiorstwa.

Koncepcja ta, pomimo słabości, jaką był brak przedstawienia, w jaki sposób jest ustalana cena, przy której pojawia się załamanie krzywej popytu i skupienie się tylko na stabilności jej poziomu, okazała się bardzo wpływowa, ze względu na wyjaśnienie pozornego tylko paradoksu. Uwzględniała bowiem, że przedsiębiorstwo ustala cenę na swoje produkty, kierując się oczekiwaną reakcją konkurentów na możliwe zmiany tej ceny, wyjaśniając jednocześnie, dlaczego skłonność do agresywnej reakcji na obniżkę ceny konkurujących ze sobą przedsiębiorstw jest zjawiskiem zapewniającym stabilność cen (Samuelson i Marks 2009). Koncepcja ta stała się także punktem odniesienia dla dalszych prac (także krytycznych). Szczególnie ważne były prace Stiglera (1947), który dowodził, że różnica w nachyleniu obu części łamanej krzywej popytu zależy od: liczby konkurentów, względnych wielkości ich udziałów w rynku, stopnia zróżnicowania produktów oraz zakresu porozumienia między konkurentami (Lipczyński i in. 2009).

Przedstawiony przegląd sposobów analizowania mechanizmu konkurencji w ujęciu neoklasycznym pozwala stwierdzić, że prowadzone w jego ramach rozważania są stosunkowo odległe od zagadnienia wpływu konkurencji na marketing. Jest to skutkiem przede wszystkim tego, że badacze przyjmowali założenia abstrahujące od realiów rynkowych (np. homogeniczność produktu, jednakowy poziom kosztów wszystkich przedsiębiorstw, stały poziom ceny) oraz koncentrowali się na zidentyfikowaniu warunków równowagi rynku, nie zajmując się procesem konkurowania; „ten równowagowo-optymalizacyjny charakter modeli powoduje, że analizy mają charakter statyczny i nie wyjaśniają w sposób wyczerpujący ani zachowań przedsiębiorstw na rynku, ani rozwoju konkurencji” (Lipowski 2008). Z punktu widzenia marketingu konieczne jest jednak wyjaśnianie konkurencji dynamicznie, tzn. jako zjawiska występującego wskutek działania rywalizujących ze sobą podmiotów; istotne jest bowiem, kto i w jaki sposób ze sobą konkuruje, aby można było wyjaśniać wpływ tych zjawisk na marketing.

Jedną z najwcześniejszych prób odpowiedzi na pytanie o dynamiczny charakter relacji między przedsiębiorstwami (czyli o to, jak przedsiębiorstwa ze sobą konkurują), na gruncie neoklasycznej teorii, podjął Hotelling (1929) (Thomas i Pollock 1999). Doszedł on do (pozornie

paradoksalnego) wniosku, że konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa mają tendencję do minimalnego różnicowania produktów (tzw. **prawo Hottelinga**, ang. *Hotteling's law*²). Przyjął cztery następujące założenia: (1) dwa przedsiębiorstwa konkurują ze sobą na rynku, który charakteryzuje możliwość różnicowania tylko jednej cechy produktu, (2) koszty zmiany oferty wynoszą zero, (3) liczba nabywców na danym rynku jest stała, (4) nabywcy nie są wrażliwi na cenę (popyt jest sztywny) (por. Vandenbosch i Weinberg 1995; Moorthy 1988). Rozumowanie, które przeprowadził, było następujące: jeśli któreś z przedsiębiorstw wybierze pozycję zróżnicowania produktu inną niż centralną (tzn. w taki sposób, że będzie ona dzielić rynek na nierówne części), to jego konkurent tak zróżnicuje swój produkt, aby ulokować się w segmencie większym. Pierwsze przedsiębiorstwo może wtedy, naśladować swojego konkurenta, tak zróżnicować produkt, aby znaleźć się w większym segmencie. Według Hottelinga proces ten będzie trwał, aż do momentu, gdy oba przedsiębiorstwa ulokują się na tzw. centralnej pozycji, co *de facto* oznacza minimalne zróżnicowanie produktów (Tang i Thomas 1992). Dalsze prace nad tą koncepcją, uchylające jej bardzo proste założenia, doprowadziły do wniosku, że co prawda, tendencja do zajmowania pozycji centralnej raczej nie będzie występować na rynku (ze względu na to, że koszty zmiany oferty nie są zerowe), ale za to będzie powstawać skłonność do skupiania się przedsiębiorstw, które oferują podobne produkty. Te wnioski stworzyły podstawy do zapoczątkowania badań nad grupami strategicznymi i inspirację do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, dlaczego przedsiębiorstwa działające na tym samym rynku realizują różne strategie (Thomas i Pollock 1999).

Poza teorią neoklasyczną do nurtów badawczych wzbogacających sposób analizy konkurencji, i jednocześnie istotnych dla marketingu, można wskazać także następujące teorie przedsiębiorstwa (Noga 2009):

- innowacyjną,
- zasobów i kompetencji,
- menedżerską,
- ekologiczną,
- kosztów transakcji specyficznymi aktywami,
- przedsiębiorstwa zdeterminowanego przez kapitał intelektualny,
- kognitywną,

² Nie mylić z *Hotteling's rule*.

- finansową,
- kooperacyjną.

W kontekście analizy prowadzonej w tym opracowaniu szczególne znaczenie mają dwie **innowacyjne teorie przedsiębiorstwa**: Schumpetera oraz Schmoocklera. Zgodnie z pierwszą z nich konkurencja jest „napędzana” przez innowacje, a nagrodą dla innowacyjnego przedsiębiorstwa jest – niestety osiągnany tylko na pewien czas – status monopolisty, którego przedsiębiorstwo po jakimś czasie jest pozbawione przez naśladowców. Istotą konkurowania, zgodnie z tą koncepcją, jest więc tworzenie nowych rynków, swoista próba „podjęcia ucieczki do przodu”. W tej koncepcji wynalazki stanowią kluczową siłę sprawczą zmian na rynku, a leżące u podstaw ich tworzenia duże wydatki na badania i rozwój skłaniają przedsiębiorstwa do współpracy przy ich tworzeniu, a następnie konkurowania na etapie ich sprzedaży (Noga 2009). Teorie te wnoszą do koncepcji marketingu przesłanki przyjmowania aktywnej orientacji rynkowej, której istotą jest tworzenie nowych produktów, ale także podejmowanie współpracy z innymi podmiotami rynku.

Teoria zasobów i kompetencji wprowadziła do analizy zachowań konkurencyjnych koncepcję unikatowego połączenia aktywów materialnych i niematerialnych, którymi może dysponować przedsiębiorstwo i które mogą stawać się dla niego źródłem przewagi konkurencyjnej (Noga 2009). Ma ona w związku z tym fundamentalne znaczenie w wyjaśnianiu roli marketingu, jaką może on odgrywać w tym procesie. Szczególnie miejsce zajmuje tutaj koncepcja kluczowych kompetencji (ang. *core competencies*) sformułowana przez Prahalad i Hamela (Prahalad i Hamel 1990), zgodnie z którą przedsiębiorstwo powinno gromadzić na tyle ogólny zasób wiedzy i umiejętności, żeby mógł być on wykorzystany w różnych uwarunkowaniach rynkowych i dawał, z jednej strony, możliwość zaoferowania nabywcy klarownie określonych korzyści, a z drugiej strony – był trudny do imitacji przez konkurentów, tak aby przedsiębiorstwo mogło zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną.

Spośród **menedżerskich teorii przedsiębiorstw**³ szczególne znaczenie ma **ekonomia organizacji gospodarczej** (ang. *industrial*

³ A. Noga wyróżnia w ramach menedżerskich teorii przedsiębiorstw jeszcze siedem innych nurtów: (1) A. Marshalla, (2) A. Berlego i G. Mensa, (3) R. Marris, (4) neokeynowski M. Kaleckiego, (5) M. Baumola, (6) J. Galbraitha, (7) P. Druckera.

organization) J. Baina, gdyż z niej wywodzi się szeroko wykorzystywana w marketingu analiza pięciu sił M. Portera, która na wiele lat ukształtowała sposoby myślenia o konkurencji. Istotnym rysem tej teorii jest próba wyjaśniania mechanizmu ograniczania konkurencji poprzez kategorię barier wejścia na rynek (Noga 2009). Dla marketingu jest także istotna ze względu na wprowadzenie koncepcji zróżnicowania produktowego oraz przywództwa cenowego jako różnych strategii konkurowania. Na gruncie tej teorii zajęto się także analizą podobieństw i różnic konkurujących ze sobą przedsiębiorstw, formułując koncepcję grup strategicznych (grup przedsiębiorstw o podobnych zasobach, które realizują podobne strategie i osiągają podobne rezultaty) (Thomas i Pollock 1999). Szczególne znaczenie w ramach tego nurtu mają prace M. Portera, który zmodyfikował logikę analizy *structure-conduct-performance* (SCP) i dowodził, że to strategiczne zachowania przedsiębiorstw wpływają zarówno na formowanie się grup strategicznych (strukturę branży), jak i rezultaty osiągane w danej branży. Rozszerzył on potem pojęcie barier i wprowadził do analizy zjawisk zachodzących między grupami strategicznymi, tzw. bariery mobilności (Caves i Porter 1977). W ramach tego nurtu przedsiębiorstwa należące do jednej grupy strategicznej identyfikowano przez pryzmat wykorzystywania tego samego rodzaju zasobów i podlegania wpływowi tych samych czynników środowiskowych, co stanowi element wspólny z ekologiczną teorią przedsiębiorstwa.

Ekologiczna teoria przedsiębiorstwa, uznawana za metateorię, jest teorią demografii przedsiębiorstw, zajmującą się wyjaśnianiem powstawania i likwidowania przedsiębiorstw (Noga 2009). Zgodnie z nią przedsiębiorstwa występują w populacjach (zbiorach o podobnych charakterystykach branżowych), które powstają na bazie mechanizmu selekcji; według tzw. ujęcia darwinowskiego na rynku są w stanie przetrwać najsilniejsze przedsiębiorstwa, zaś według tzw. ujęcia lamarckowskiego, na rynku utrzymują się te przedsiębiorstwa, które nabrały zdolności adaptacyjnej, m.in. dzięki zidentyfikowaniu takich form organizacyjnych i metod zarządzania, które pozwalają zaadaptować się. Z punktu widzenia marketingu znaczenie tej teorii polega na wyjaśnieniu, dlaczego istnieje zróżnicowanie przedsiębiorstw w zakresie stopnia specjalizacji działania.

Teoria kosztów transakcji specyficznymi aktywami została rozwinięta przez O. Williamsona na bazie teorii kosztów transakcji. Podjęto w niej próbę integracji z nurtem zasobów i kompetencji oraz

innowacji. Zgodnie z tą teorią przedsiębiorstwo powstaje dzięki wyeliminowaniu kosztów transakcji, a jego rozwój polega na gromadzeniu specyficznych aktywów (tj. takich, w odniesieniu do których transakcje są mocno ograniczone) i które tworzą przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwo buduje swoją pozycję w wymiarze strukturalnym, wykorzystując umiejętność tworzenia siły oraz wymiarze instytucjonalnym poprzez tworzenie efektywności (Noga 2009). Znaczenie tej teorii dla analizy relacji konkurencja a marketing wynika z tego, że wyjaśnia ona przesłanki podejmowania takich działań jak: integracja pionowa, rozwój sieci franczyzowych, wirtualizacja przedsiębiorstw czy outsourcing.

Teoria przedsiębiorstwa zdeterminowanego przez kapitał intelektualny w odróżnieniu od teorii kosztów specyficznymi aktywami uznaje, że przedmiotem transakcji w coraz większym stopniu są takie specyficzne aktywa jak: wiedza, rutyna, relacje, a przewaga przedsiębiorstw powstaje na bazie zdolności do przyciągania tych aktywów, wynikającej z kapitału intelektualnego oraz pozycji na rynkach pozyskiwania wiedzy, talentu i kapitału (Noga 2009). Znaczenie tej teorii dla analizy konkurencji wynika przede wszystkim z tego, że wyjaśnia ona źródła sukcesu nowych przedsiębiorstw na rynkach, które wcześniej były zdominowane przez silnych graczy, zaś z punktu widzenia marketingu tworzy podstawy do przyjęcia założeń o znaczeniu aktywów niematerialnych.

Kognitywna teoria przedsiębiorstwa opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwo jest organizacją uwarunkowaną przez decyzje podejmowane przez ludzi, wynikające z ich psychologicznych mechanizmów poznawczych i decyzyjnych (mogących powodować niepełną efektywność działań) (Noga 2009). Zgodnie z tą teorią postrzeganie zjawisk konkurencyjnych jest traktowane jako czynnik wpływający na wybór działań, także marketingowych, gdyż menedżerowie tworzą „mapy poznawcze”, na których umiejscawiają swoje przedsiębiorstwo i konkurentów. Znaczenie tej teorii dla marketingu polega na uwzględnieniu intersubiektywnego odbioru rzeczywistości przez decydentów w przedsiębiorstwach i tego, że zjawisko to może w istotny sposób wpływać na ostateczny kształt działań marketingowych.

Znaczenie **finansowej teorii przedsiębiorstwa**, w kontekście tego opracowania, polega na rozszerzeniu zakresu analizy zjawisk konkurencyjnych. Wyjaśniając mechanizm funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce, pokazuje ona znaczenie przedsiębiorstwa nie tylko jako podmiotu rynku dóbr i usług, ale także jako podmiotu na rynku finan-

sowym, który dąży do wzrostu wartości (Noga 2009). Uwzględnienie, że przedsiębiorstwo uczestniczy jednocześnie w konkurencji na rynku dóbr lub usług i rynku przedsiębiorstw pozwala zidentyfikować hierarchię jego celów, w której maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jest celem najwyższego rzędu.

Szczególnie ważnym krokiem idącym w kierunku wzbogacenia analizy konkurencji jest wykorzystanie **kooperacyjnej teorii przedsiębiorstwa**, opierającej się na osiągnięciach matematycznej teorii gier⁴. Znaczenie tej teorii dla marketingu wynika z tego, że przedsiębiorstwo jest ukazane zarówno jako podmiot konkurujący, jak i jako podejmujący współpracę uczestnik sieci. W ramach tej teorii sformalizowano analizę zachowań graczy (konkurentów) kierujących się dążeniem do osiągnięcia swoich celów i określono, że wybór optymalnego wariantu działania przez jednego z graczy zależy od umiejętności przewidzenia posunięć i kontrposunięć przeciwnika (Noga 2009). Teoria gier wprowadziła do analizy tych zachowań kategorie różnego stopnia realizacji celów uczestników gry (wyniki i wypłaty) oraz reguł gry (formalnych praktyk konkurowania wynikających z uregulowań prawnych i nieformalnych praktyk, jako efektu powszechnych praktyk obecnych na danym rynku). W jej ramach zidentyfikowano konkurencję różniącą się (Samuelson i Marks 2009):

- liczbą konkurentów – pomiędzy dwoma rywalami lub między większą liczbą rywali;
- stopniem zbieżności interesów – czysty konflikt (gry o sumie zerowej) lub konflikt wraz ze zbieżnością interesów (gry o sumie niezerowej);
- możliwościami komunikowania się i zawierania porozumień między konkurentami – zabronione (sytuacje niekooperacyjne) lub dozwolone (sytuacje kooperacyjne);
- powtarzalnością – gry sekwencyjne lub jednorazowe,
- zasobem informacji – duży lub mały.

Na podstawie teorii gier zaczęto wyjaśniać zróżnicowanie konkurencji, w tym tak ciekawe przypadki, jak np.: wojny cenowe, współpraca przy ustanawianiu standardów produktów, a także przesłanki

⁴ Podwaliny tej teorii zostały stworzone przez J. von Neumanna i O. Morgenserna w książce *Theory of Games and Economic Behavior* (1944). Współcześnie jest źródłem inspiracji do wyrafinowanych analiz, zob. np.: Dixit i Nalebuff (2009).

podejmowania przez przedsiębiorstwo pewnych działań, jak np.: wchodzenie na rynek jako pierwszy podmiot, podejmowanie działań obliczonych na zniechęcenie konkurentów do wejścia na rynek lub działania odwetowe za odstąpienie od realizacji strategii kooperacyjnej, a także tworzenie przez przedsiębiorstwo reputacji podmiotu skłonnego do współpracy (Samuelson i Marks 2009). Początkowe założenie teorii gier, że każdy uczestnik gry (konkurent) – dążąc do osiągnięcia swoich celów – postępuje racjonalnie i przyjmuje podobne założenie w stosunku do innych graczy, zostało później zastąpione założeniem o ograniczonej racjonalności, co jeszcze bardziej zbliżyło prowadzone analizy do rzeczywistości.

Omówione powyżej teorie i koncepcje analizy zjawisk konkurencyjnych powstawały w ramach przeciwstawiających się sobie lub równoległych nurtów badań. Podsumowanie znaczenia tych teorii dla marketingu przedstawia tabela 12.

Tabela 12. Znaczenie teorii przedsiębiorstw dla marketingu

Teoria/e	Cechy teorii ważne dla marketingu
Neoklasyczna	Liczba podmiotów jako źródło zróżnicowania warunków konkurowania Współzależność zachowań przedsiębiorstw w oligopolu związana z ceną i wielkością produkcji oraz występowanie tendencji do współpracy Zróżnicowanie produktu
Innowacyjna	Innowacje jako sposób uniknięcia bezpośredniej rywalizacji Koszty prac badawczo-rozwojowych jako przesłanka do podejmowania współpracy
Zasobów i kompetencji	Unikatowe kompetencje jako źródło przewagi konkurencyjnej
Menedżerska	Bariery wejścia na rynek jako ograniczenie mechanizmu konkurencji Dwa źródła przewagi konkurencyjnej – koszty i zróżnicowanie
Ekologiczna	Wyjaśnienie zróżnicowania stopnia specjalizacji przedsiębiorstw
Kosztów transakcji specyficznymi aktywami	Wyjaśnienie przesłanek integracji pionowej i wirtualizacji przedsiębiorstw, rozwoju sieci franczyzowych
Przedsiębiorstwa zdeterminowanego przez kapitał intelektualny	Wyjaśnienie znaczenia intelektualnych aktywów niematerialnych (np. marki)
Kognitywna	Uwzględnienie wpływu intersubiektywnego postrzegania zjawisk rynkowych przez menedżerów i wpływu tego zjawiska na kształt decyzji marketingowych

cd. tabeli 12

Teoria/e	Cechy teorii ważne dla marketingu
Finansowa	Uwzględnienie nadrzędności wartości dla udziałowców jako celu przedsiębiorstwa
Kooperacyjna	Uwzględnienie znaczenia współpracy w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa i jej wpływu na cele marketingowe

Źródło: opracowanie własne.

Analizując założenia wymienionych koncepcji, można dostrzec zarówno wzajemne wpływy, jak i postępującą tendencję do integracji. Współcześnie coraz większe znaczenie zdobywa analiza konkurencji w ramach koncepcji sieciowego kreowania i przejmowania wartości, którą cechuje nie tylko łączenie w siebie kilku nurtów, ale także przełomowy charakter tej koncepcji, który polega na rozszerzeniu jej zasięgu na relacje wszystkich podmiotów na rynku, a także odrzuceniu założenia, że konkurencja (jako zjawisko) ma zawsze negatywny wpływ na możliwości realizowania celów przez przedsiębiorstwo i pokazaniu, że jej istnienie ma wpływ pozytywny (Ryall i in. 2008). Szczegółowe założenia tej koncepcji zostają zaprezentowane poniżej.

3.2. Konkurencja w procesie sieciowego kreowania i przejmowania wartości

Zręby koncepcji **sieciowego kreowania i przejmowania wartości** powstały w dwóch równoległe opracowanych publikacjach – naukowym artykule Brandenburgera i Stuarta (1996) i popularnonaukowej książce Brandenburgera i Nalebuffa (1996/2003), a jej znaczące rozwinięcie stanowią prace MacDonalda i Ryalla (2004), Brandenburgera i Stuarta (2007) i Gansa, MacDonalda i Ryalla (2008)⁵. Jej założenia sformuło-

⁵ Charakterystykę koncepcji sieciowego kreowania i przejmowania wartości w skróconej wersji przedstawiałam w moim wcześniejszym opracowaniu (Krzyżanowska 2014). W niniejszym rozdziale jednak doprecyzowuję i rozszerzam tamte rozważania oraz uzupełniam je o pogłębioną identyfikację znaczenia tej koncepcji w analizie zjawisk konkurencyjnych. Uważam to za konieczny element niniejszego opracowania, ze względu na brak obecności omawianej koncepcji w polskiej literaturze przedmiotu.

wali A.M. Brandenburger i H.W. Stuart (1996), łącząc kilka nurtów badań (Chatain 2011). Po pierwsze, wykorzystali kooperacyjną część teorii gier⁶, opierając się na pracach Neumanna i Morgensterna (1944)⁷. Po drugie, nawiązali do neoklasycznej analizy konkurencji doskonałej i niedoskonałej w ujęciu Makowskiego i Ostroya (2001), zajmującej się mechanizmem przetargowym, i po trzecie, odwołali się do ekonomii organizacji gospodarczej, a zwłaszcza do rozważań M. Portera, który analizował relacje przedsiębiorstwa z dostawcami (właścicielami zasobów) oraz z nabywcami produktów (Brandenburger i Stuart 1996).

Charakterystykę założeń koncepcji sieciowego kreowania i podziału wartości należy rozpocząć od zdefiniowania kluczowego pojęcia, którym jest wartość, gdyż jest ono tutaj interpretowane w specyficzny i wymagający uwagi sposób. Autorzy koncepcji, pomimo sygnalizowania konieczności zdefiniowania wartości precyzyjnie – uczynili to w swoim artykule tylko częściowo. Można wnioskować, że rozumieją ją jako kategorię abstrakcyjną, obejmującą swym zakresem sumaryczny efekt interakcji zachodzących pomiędzy podmiotami rynku, które konfrontują swoje aspiracje w związku z zakupem lub sprzedażą produktów (dóbr materialnych lub usług). Wartość ma w tym ujęciu szerokie znaczenie – odnosi się ona jednocześnie do działań różnych podmiotów. W związku z jej pojawianiem się na rynku wyróżnione zostają dwa rodzaje aktywności: wspólne tworzenie (kreowanie) wartości, a następnie jej przejmowanie⁸. W późniejszej pracy na temat wartości, autorstwa Gansa, MacDonalda i Ryalla (2008), wprost zostaje sformułowane założenie, że: „precyzyjne znaczenie wartości może zmieniać się w zależności od tego, co w danej analizie jest wygodne”.

Podstawą dla koncepcji sieciowego kreowania i przejmowania wartości jest Porterowski łańcuch tworzenia wartości (ang. *value-chain*)

⁶ W odróżnieniu od ekonomii organizacji, która wykorzystuje bardziej sformalizowaną część teorii gier, tj. gier niekooperacyjnych (równowaga Cournot, równowaga Bertranda).

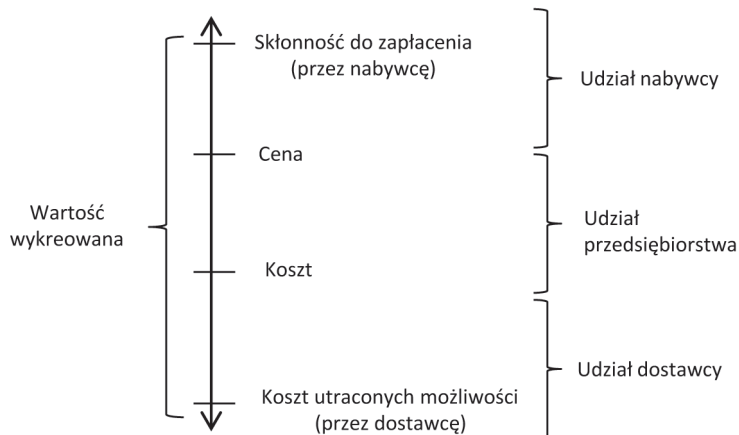
⁷ Ideę o wpływie alternatywnych możliwości wymiany dostępnych grupie podmiotów na korzyści osiągane przez podmioty indywidualnie po raz pierwszy sformułował F.Y. Edgeworth (1881) w pracy: *Mathematical Physics: An Essay on the Application of the Mathematics to the Moral Sciences*, CK Paul (Gans i in. 2008).

⁸ Działania te można przedstawić za pośrednictwem, szczególnie tutaj trafnej, metafory ciasta. Tworzenie wartości jest jego „wypiekaniem”, a podział wartości – „krojeniem”.

(Porter 1980), w ramach którego wyróżnia się trzy kategorie uczestników – dostawców, przedsiębiorstwa i nabywców, kreujących wartość w wyniku wzajemnego oddziaływania na siebie, a potem – po spełnieniu pewnych warunków – mających w niej udział. Kluczowym elementem, wprowadzanym w ramach tej koncepcji, jest pojęcie dodanej wartości⁹ (ang. *added value*), które służy jako kategoria pozwalająca wyjaśnić mechanizm przejmowania przez przedsiębiorstwo wartości tworzonej na rynku przez jego uczestników oraz wskazać strategię aktywnego wpływania na ten proces (ang. *value-based business strategies*). Główne składniki pierwotnej koncepcji oraz jej późniejszych rozwinięć zostają zaprezentowane dalej.

Pierwsza część koncepcji odnosi się do **kreowania wartości**. Podstawowym założeniem, które się tutaj przyjmuje, jest to, że przedsiębiorstwa pozyskują zasoby (kapitałowe, pracy i materiałów) od dostawców i przetwarzają je na produkty, które następnie są sprzedawane nabywcom. W najprostszym ujęciu (tj. bez uwzględnienia występowania wielu podmiotów na poziomie każdego ogniwa) wytworzona w ramach tego łańcucha **wartość** jest różnicą między skłonnością do zapłacenia nabywcy a kosztem utraconych możliwości przez dostawcę (rysunek 11).

Rysunek 11. Kreowanie wartości na rynku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brandenburger i Stuart (1996).

⁹ Autorzy koncepcji zwracają uwagę, że pojęcia tego nie należy utożsamiać z pojęciem „wartość dodana” (ang. *value added*), którego znaczenie ustalone w rachunkowości jest inne.

Sklonność do zapłacenia (przez nabywcę) jest wielkością hipotetyczną, związaną ze stopniem zainteresowania nabywcy zakupem danego produktu oraz wielkością wydatków, jakie musi ponieść, aby produkt nabyć. Zakłada się, że nabywca jest skłonny ponieść wydatek na zakup produktu tylko do pewnej granicy, której przekroczenie powoduje, że posiadanie produktu jest oceniane tak samo jak sytuacja wyjściowa, w której nabywca nie ma produktu. Skłonność do zapłacenia jest mierzona kwotą pieniędzy, której wydatkowanie na zakup określonego produktu wywoływałoby u nabywcy stan jednakowej oceny posiadania i nieposiadania produktu.

Koszt utraconych możliwości (przez dostawcę) jest także wielkością hipotetyczną, ale tym razem ujawniającą się w kontekście relacji przedsiębiorstwa z dostawcami. Zakłada się, że przedsiębiorstwo jest zainteresowane zakupem określonej ilości zasobów od dostawcy. Dostawca – podobnie jak wcześniej przedstawiony nabywca – jest skłonny do obniżania ceny zasobów po to, aby je sprzedać, ale tylko do pewnej granicy, której przekroczenie powoduje, że sprzedanie produktu jest oceniane tak samo jak jego niesprzedanie. Koszt utraconych możliwości przypadku ma swój ekwiwalent w kwocie pieniędzy, której uzyskanie ze sprzedaży określonego produktu wywoływałoby stan jednakowej oceny sprzedaży i niesprzedania produktu. Specyfika rozumienia wartości w tej koncepcji polega na powiązaniu jej z kategoriami skłonności do płacenia (nabywcy) oraz kosztów utraconych możliwości (dostawcy). Za pośrednictwem pokazania tych hipotetycznych wielkości określona zostaje całkowita wartość wykreowana na tym rynku.

Druga część koncepcji Brandenburgera i Stuarta odnosi się do przejmowania wartości powstającej w ramach, opisanego wcześniej, łańcucha i określa, dodatkowo, jakie czynniki wpływają na to, jaką część wartości powstającej na rynku, przejmie każdy z podmiotów. Ze względu na fakt, że ceny płacone dostawcy przez przedsiębiorstwo, a następnie przez nabywcę – przedsiębiorstwu, są określane w trakcie negocjacji pomiędzy poszczególnymi stronami, to **przejmowanie wartości** opiera się na mechanizmie przetargowym (negocjacjach) ujawniającym się w relacjach pomiędzy dostawcami a przedsiębiorstwem oraz przedsiębiorstwem a nabywcami. W najprostszym układzie modelowym – bez uwzględnienia zjawisk konkurencyjnych – działanie tego mechanizmu doprowadza do ustalenia ceny zasobów (a więc poziomu kosztów dla przedsiębiorstwa), a także określenia ceny, jaką musi zapłacić nabywca, aby kupić produkt. O wielkości udziału nabywcy w wykreowanej

w ramach danego łańcucha wartości decyduje różnica pomiędzy jego skłonnością do zapłacenia a ceną, jaką musiał zapłacić. Z kolei udział w wartości, jaki przypada przedsiębiorstwu, wynika z różnicy pomiędzy ceną sprzedanego nabywcy produktu a kosztami, jakie przedsiębiorstwo musiało ponieść, kupując zasoby od dostawcy. Udział dostawcy jest różnicą pomiędzy ceną, za jaką sprzedał zasoby przedsiębiorstwu, a kosztem utraconych możliwości. Ponieważ podział wartości pomiędzy uczestnikami łańcucha powstaje w wyniku negocjacji, to w dużej mierze zależy on od siły przetargowej, jaką dysponują poszczególne podmioty (Krzyżanowska 2014).

Charakteryzując proces tworzenia i podziału wartości, trzeba jednak uwzględnić, że w rzeczywistości na ogół istnieje wiele podmiotów na poziomie każdego ogniwa łańcucha wartości. Brandenburger i Stuart uwzględniają to, wprowadzając do analizy kategorię dodanej wartości. **Dodana wartość**¹⁰ wybranego podmiotu jest tutaj interpretowana, w duchu koncepcji Davisa i Kaya (1990), jako różnica pomiędzy wartością wykreowaną przez wszystkie podmioty danego łańcucha a wartością wytworzoną przez pozostałe podmioty. W koncepcji przyjmuje się dodatkowo, że podmioty wykorzystują najlepsze szanse pojawiające się na rynku. Koncentruje się ona na kwestii podziału wartości pomiędzy poszczególne podmioty i określa, że górną granicę wartości, którą może przejść dany podmiot, jest dodana wartość, jaką wnosi ten podmiot na rynek. Kluczowym elementem procesu podziału wartości jest tutaj wykorzystywanie w procesie negocjacji sytuacji innych uczestników rynku (np. w negocjacjach z dostawcą – sytuacji z innymi dostawcami).

Autorzy koncepcji sformułowali na jej podstawie typologię strategii, które prowadzą do wykreowania na rynku „sprzyjającej asymetrii” (ang. *favourable asymmetries*), pozwalającej zwiększyć dodaną wartość. I tak przedsiębiorstwo może wpływać na zwiększenie przejmowanej przez siebie wartości na cztery sposoby (tabela 13).

¹⁰ Dodana wartość (nie mylić z wartością dodaną) jest tutaj rozumiana szeroko jako kategoria wyjaśniająca pośrednio nieodzowność występowania poszczególnych podmiotów na rynku; dodaną wartość tworzą tylko te podmioty, które nie mogą być na rynku przez nikogo zastąpione.

Tabela 13. Strategie zwiększania dodanej wartości

	Przedsiębiorstwo	Konkurenci
Sklonność do płacenia	podnoszenie skłonności do płacenia przez nabywców za produkty przedsiębiorstwa (inaczej różnicowanie produktu)	obniżanie skłonności do płacenia przez nabywców za produkty konkurentów (reklama porównawcza, koszty zmiany dostawcy)
Koszt utraconej możliwości	obniżanie kosztów utraconych możliwości wobec dostawców	podnoszenie kosztów utraconych możliwości dostawcom zaopatrującym konkurentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brandenburger i Stuart (1996).

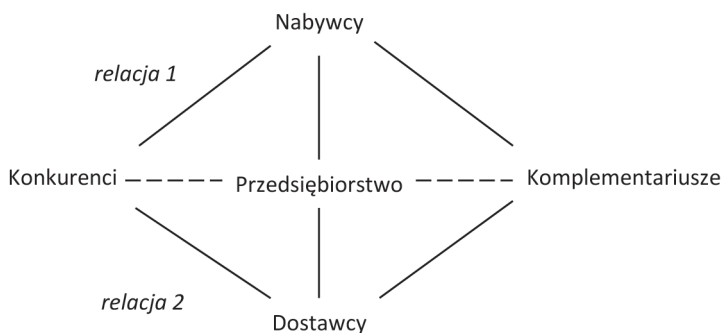
Przedstawiona powyżej koncepcja została rozwinięta w modelu PARTS (Nalebuff i Brandenburger 2003), który ma zbliżać ideę tworzenia wartości na rynku do praktyki działania menedżerów. W skład tego modelu wchodzi pięć elementów (rysunek 12): gracze (ang. *players*), dodane wartości (ang. *added values*), zasady (ang. *rules*), taktyki działania (ang. *tactics*), zasięg działania (ang. *scope*). Gracze to podmioty rynku powiązane ze sobą ramach sieci wartości dwoma rodzajami relacji: wertykalnymi i horyzontalnymi. Relacje wertykalne łączą przedsiębiorstwo z nabywcami i dostawcami, zaś horyzontalne – przedsiębiorstwo z konkurentami oraz komplementariuszami (przedsiębiorstwa komplementarne). Model prezentuje współzależności występujące pomiędzy podmiotami rynku, które – jak zostaje to ukazane – nie mają tylko charakteru ograniczającego dla przedsiębiorstwa, ale mogą być także wykorzystane w procesie osiągania jego celów, a także wprowadza kategorię sieci wartości (ang. *value net*), opisującą sieciowy charakter powiązań pomiędzy podmiotami rynku oraz objaśnia mechanizm powstawania zjawiska kooperencji, a więc jednoczesnego rywalizowania i konkurowania przedsiębiorstw.

Konkurenci w opisywanym modelu są rozumiani szerzej niż w tradycyjnych ujęciach. Są to bowiem nie tylko przedsiębiorstwa będące bezpośrednimi konkurentami (oferującymi substytuty) (relacja 1), ale także podmioty będące alternatywnymi odbiorcami dla dostawców (relacja 2)¹¹. Komplementariusze są nową kategorią wprowadzoną do

¹¹ Autorzy koncepcji używają w stosunku do tego typu podmiotów pojęcie *substitutor*, chcąc zredukować stereotypowe myślenie o nich w kategoriach bezwzględnej rywalizacji.

analizy zależności pomiędzy podmiotami rynku. Odnosi się ona do tych przedsiębiorstw, które sprzedają nabywcom produkty komplementarne do oferty przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstw, którym dostawcy sprzedają komplementarne zasoby.

Rysunek 12. Sieć wartości



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nalebuff i Brandenburger (2003).

Model PARTS stał się podstawą do sformułowania praktycznych zaleceń, jak przedsiębiorstwo może zmieniać relacje łączące je z innymi podmiotami rynku, aby zwiększać swój udział w wartości przejmowanej na rynku. Zalecenia te dotyczą każdego z pięciu elementów modelu i polegają, odpowiednio, na: wprowadzaniu nowych podmiotów do gry lub zmianie ról granych przez poszczególnych uczestników, zmianie wielkości dodanej wartości (przedsiębiorstwa lub innych uczestników), zmianie zasad gry, zmianie percepcji i zmianie zakresu działania (Nalebuff i Brandenburger 2003; Obłój 2007).

Wkład pierwotnej koncepcji Brandenburgera i Stuarta w analizie zjawisk konkurencyjnych ma trzy ważne cechy. Po pierwsze, poprzez opisanie interakcji zachodzących między podmiotami rynku jako aktywności polegających na poszukiwaniu możliwości kreowania i przejmowania wartości, pokazuje ona, że przedsiębiorstwo nie kreuje wartości samoistnie, ale funkcjonuje w ramach sieci powiązań z innymi uczestnikami rynku, co wzmacnia przesłanki o rozwijaniu orientacji rynkowej, pozwalającej identyfikować warunki działania przedsiębiorstwa oraz lepiej się do nich dostosowywać. Po drugie, w koncepcji tej równorzędnie zostają potraktowani nabywcy i dostawcy, co *de facto* oznacza docenienie relacji z dostawcami w procesie przejmowania wartości. Po trzecie, pokazuje ona, że gdy przedsiębiorstwo w pewnych warunkach

działa, ciesząc się asymetrią dodanej wartości, to będzie osiągać ponadprzeciętne efekty (Ryall i in. 2008, Gans i in. 2008).

Opisana koncepcja została wzbogacona w ujęciu gier podwójnie złożonych (ang. *biform games*) (Brandenburger i Stuart 2007). Koncepcja ta ma charakter hybrydowy, tzn. łączy w sobie elementy zachowań niekooperacyjnych i kooperacyjnych. Gry podwójnie złożone przebiegają w dwóch etapach. Pierwszy etap ma charakter niekooperacyjny i dotyczy posunięć strategicznych, np. wejścia na rynek, wielkości mocy produkcyjnych, prac badawczo-rozwojowych, pozycjonowania, marki. Jak określają to autorzy – dotyczy on gromadzenia strategicznych zdolności (ang. *strategic capabilities*) i określa warunki konkurowania (ang. *competitive environment*), ale nie prowadzi bezpośrednio do efektów (wypłat), ale do etapu drugiego, który ma charakter kooperacyjny. Dopiero w trakcie drugiego etapu określone zostaje, jaką część wartości (wypłatę) każdy z uczestników gry przejmie. Istota tej koncepcji polega na tym, że w trakcie pierwszego etapu każde przedsiębiorstwo, działając na rynku, wybiera strategię początkową, opierając się na swoich przewidywaniach dotyczących strategii, którą wybiorą inne przedsiębiorstwa. W drugiej fazie przedsiębiorstwa (uczestnicy gry) tworzą koalicje (wzajemne powiązania), w celu zwiększenia swojego udziału w wartości. Jeśli podział wartości w ramach koalicji jest sprawiedliwy, koalicja taka ma szansę przetrwać (Suakkaphong i Dror 2011). W kooperacyjnej części gry przyjmuje się, że żaden gracz nie ma tak dużej siły przetargowej, aby narzucać cenę i w związku z tym jest ona ustalana w trakcie negocjacji.

W sensie teoretycznym koncepcja ta wykorzystuje kategorię rdzenia (ang. *core*), czyli zbioru stabilnych podziałów wartości pomiędzy graczy, interpretowanego jako sytuacja, w której żaden podzbiór graczy nie ma powodu, aby opuścić wielką koalicję, gdyż nie jest dostępna dla tej koalicji żadna wyższa łączna wypłata. Rdzeń może składać się z jednego punktu – wtedy wyłącznie konkurencja wpływa na to, jaką część wartości może przejąć każdy z graczy. Jeśli rdzeń składa się z wielu punktów, konkurencja nie jest wyłącznym mechanizmem wpływającym na to, w jaki sposób dzielona jest wartość pomiędzy graczy; przynajmniej niektórzy z nich podlegają mechanizmowi przetargowemu (Płatkowski 2012).

Ten dwufazowy sposób analizy zachowań konkurencyjnych jest formalizacją idei, mówiącej o tym, że strategie wybierane przez przedsiębiorstwa określają warunki konkurowania. Znaczenie tej koncepcji polega na tym, że po pierwsze, całościowo przedstawia ona układ za-

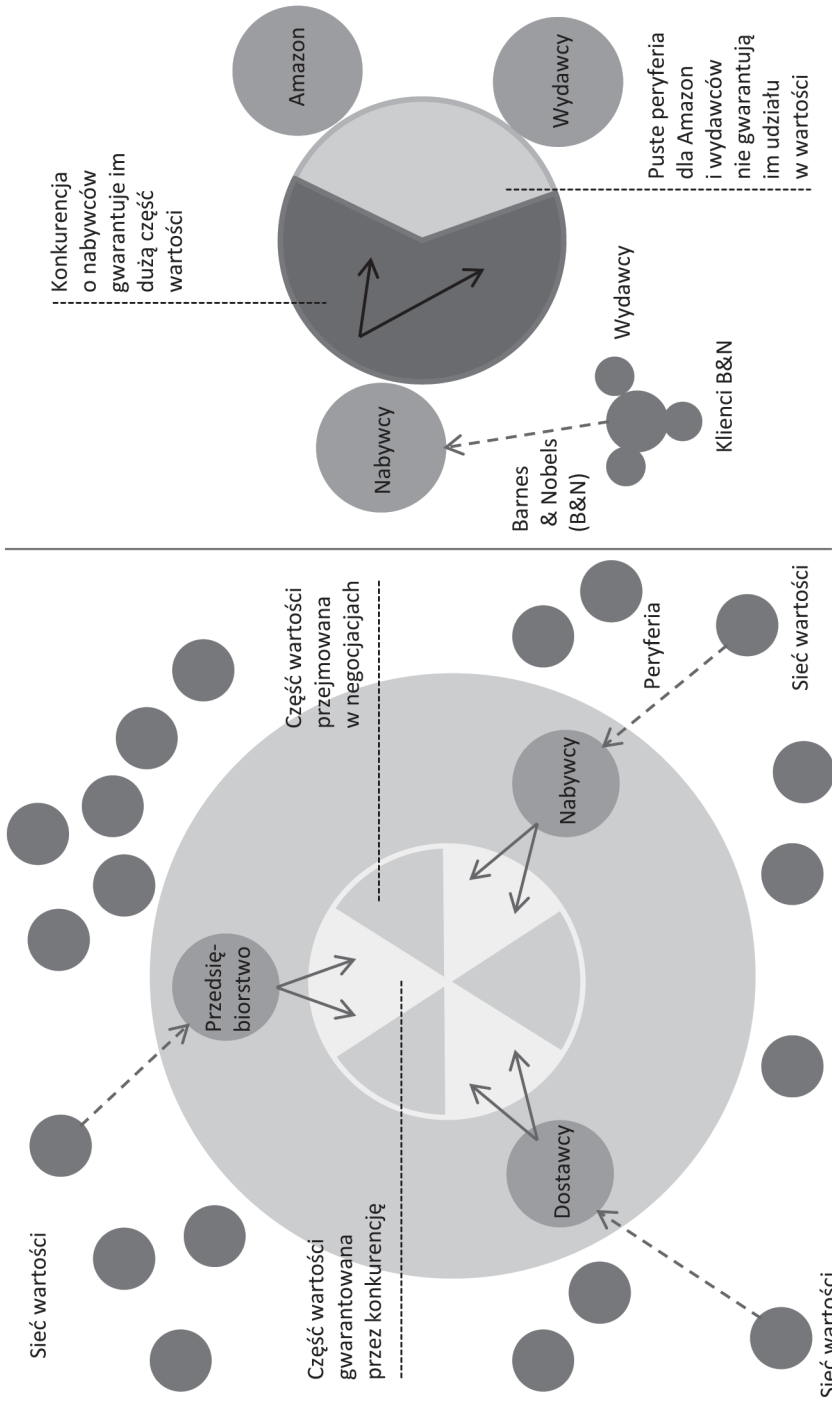
leżności rynkowych, w ramach którego działa przedsiębiorstwo, a po drugie, tworzy podstawy podejmowania decyzji o tym, w jaki sposób kreować środowisko sprzyjające przejmowaniu większej wartości.

Główną słabością, jaką można zauważyć w pierwotnej koncepcji Brandenburgera i Stuarta, jest nierozstrzygnięcie napięcia powstającego pomiędzy konkutowaniem na etapie kreowania, a następnie – przejmowania wartości. Próbę sformalizowania zależności pomiędzy tymi zjawiskami podjęli MacDonald i Ryall (2004). Skupili się oni na wykorzystaniu koncepcji gier kooperacyjnych do zaawansowanej analizy zależności, jakim podlegają podmioty rynku.

Poza zidentyfikowaniem zalet opisywanego sposobu analizy autorzy wskazali także na jej słabości, związane przede wszystkim z hermetycznym charakterem matematycznych analiz. Uznali oni, że abstrakcyjne, o ściśle określonym znaczeniu, terminy pochodzące z teorii gier utrudniają dostęp do tej koncepcji, a więc i interpretacja wniosków płynących z tej formalnej analizy także nastrocza pewne trudności (Gans i in. 2008). Próba usunięcia tych trudności jest koncepcja modelu przejmowania wartości (ang. *value capture model*, VCM) sformułowana przez Ryalla (2013), w której w sposób opisowy zostaje przedstawiony mechanizm kreowania i przejmowania wartości. Na rysunku 13 zaprezentowano tę koncepcję na przykładzie Amazon i Barnes & Noble (B&N).

Podstawowe założenie, które jest w nim przyjęte, zgodne z podejściem Brandenburgera i Stuarta brzmi: „Wartość, którą może przejąć dowolny podmiot w wyniku zaangażowania w transakcje z innymi podmiotami, jest ograniczona przez wartość, jaką każdy z tych podmiotów może dodać w relacjach z podmiotami spoza aktualnego układu” (Ryall 2013). Założenie to rozszerza zakres relacji istotnych dla procesu tworzenia wartości o podmioty, które nie uczestniczą w aktualnym łańcuchu wartości, ale samo ich istnienie zostaje uznane za czynnik mający wpływ na jej podział. Innymi słowy: zostaje dostrzeżone, że każdy podmiot uczestniczący w danym łańcuchu wartości (przedsiębiorstwo, dostawcy, nabywcy) może mieć alternatywne możliwości realizacji swoich celów w innych układach relacji. Napięcie między wartością wykreowaną (w danym łańcuchu wartości) a wartością, która mogłaby być wytworzona w relacjach z podmiotami spoza aktualnego układu, określa poziom natężenia konkurencji. Im większa jest ta alternatywna wartość, tym większe jest natężenie konkurencji. Intensywność konkurencji determinuje, jaką część wartości będzie mógł przejąć każdy z podmiotów. Kluczowym elementem tego modelu jest rozróżnienie

Rysunek 13. Model przejmowania wartości na rynku



Źródło: Ryall (2013).

etapu kreowania wartości od jej przejmowania i pokazanie, że ten drugi zależy od charakterystyki pierwszego (Ryall 2013). W opisywanym modelu łańcuch wartości zostaje zastąpiony siecią wartości (ang. *value network map*), którą tworzą relacje aktualne i potencjalne. Jeśli nie istnieją możliwości kreowania wartości poza istniejącym układem, to znaczy, że konkurencja – w rozumieniu tutaj przedstawianym – nie istnieje, a na podział wartości wpływ ma mechanizm przetargowy. Wszystkie podmioty znajdujące się poza aktualnymi relacjami tworzą tzw. peryferia. Kiedy podmioty z peryferiów wykazują skłonność do nawiązywania transakcji z danym przedsiębiorstwem, to jego udział w wykreowanej wartości będzie rosł. Gdyby to bowiem nie nastąpiło, to przedsiębiorstwo mogłoby zdecydować się na zerwanie dotychczasowych relacji i realizowanie wartości w tym układzie, który dawałby większe możliwości przejmowania wartości. Opisany mechanizm znajduje się poza kontrolą przedsiębiorstwa, dotyczy bowiem autonomicznych podmiotów tworzących sieć wartości i poziomu natężenia konkurencji, wynikającej z zainteresowania tymi podmiotami, pochodzącemu spoza sieci. Intensywność konkurencji odnoszącej się do partnerów przedsiębiorstwa określa górną granicę wartości, jaka może być przez nie przejęta, zaś intensywność konkurencji (o przedsiębiorstwo) określa dolną granicę. To, jaką wartość ostatecznie przejmie przedsiębiorstwo, zależy od decyzji przedsiębiorstwa związanych z inwestycjami w zasoby i umiejętności. Wyodrębnienie dwóch faz – kreowania i przejmowania wartości – pozwala zrozumieć i przewidywać, w jaki sposób te decyzje będą wpływać na efekty działania. Inwestycje, które są ponoszone w związku z pozyskiwaniem zasobów i umiejętności, mogą być odnoszone do tych faz – jako zwiększające aktualną lub potencjalną wartość, czyli mające znaczenie konkurencyjne (np. produkty, usługi, obsługa klientów, innowacyjność, działania marketingowe) lub zwiększające zdolności negocjacyjne (Ryall 2013).

Przedsiębiorstwo zazwyczaj ukierunkowuje wykorzystanie swoich zasobów i umiejętności na podwyższanie poziomów minimum, maksimum lub działa w obu kierunkach. Szczególnie wartościowe jest uzyskanie efektu zrównania poziomu minimum z maksimum, w sytuacji, gdy negocjacyjne zdolności przedsiębiorstwa są małe. Na przykład wykorzystanie reklamy ma na celu zwiększenie skłonności nabywców do zapłacenia za produkt przedsiębiorstwa lub zmniejszenia skłonności do zapłacenia za produkty konkurentów, czego efektem jest zmniejszenie konkurencji o nabywców pochodzących z peryferiów danego

przedsiębiorstwa – takie działanie zwiększa maksimum wartości do przejęcia. Natomiast reklama porównawcza może zwiększyć skłonność potencjalnych nabywców do zapłacenia, co zwiększy natężenie konkurencji o przedsiębiorstwo, która będzie pochodzić z peryferiów – zwiększy to minimum wartości do przejęcia. Wartość zasobów i umiejętności negocjacyjnych zyskuje na znaczeniu, gdy istnieje różnica pomiędzy minimum a maksimum. Wykorzystanie tych zasobów ma na celu skłonienie partnerów do rezygnacji z części wartości. Określenie dokładnej wartości, którą może przejąć przedsiębiorstwo, jest trudne – dzięki modelowi VCM minimum i maksimum są one rozwiązaniami w programowaniu liniowym.

McDonald i Ryall, jako uzasadnienie dla przyjętego przez siebie podejścia, wymieniają przede wszystkim całościowy charakter tego rodzaju analiz. Ma on polegać na objęciu swym zakresem wszystkich uczestników rynku, dzięki czemu zostają ukazane opcje tworzenia wartości dostępne poszczególnym podmiotom w wyniku ich wzajemnych relacji oraz wpływ zjawisk konkurencyjnych na możliwości tych podmiotów w zakresie przejmowania wartości w poszczególnych transakcjach. Znaczenie tej koncepcji polega na tym, że jej autorzy przedstawiają uwarunkowania konkurencyjne, które są konieczne, aby podmiot miał udział w wartości, następnie taką cechę, która jest wystarczająca, aby mieć taki udział, ale bez konieczności jej występowania, oraz cechę, która jest zarówno konieczna, jak i wystarczająca do tego, aby dany podmiot miał udział w wartości. Koncepcja pokazuje także, że w określonej sytuacji rynkowej istnieje minimum oraz maksimum wartości, które są określane poprzez alternatywne możliwości tworzenia wartości przez poszczególne podmioty rynku. Jeśli minimum i maksimum są różne, podział wartości nie zależy już od czynnika konkurencyjnego, ale od negocjacyjnego, który określać będzie dokładną wielkość wartości, jaką przejmie dany podmiot. W swojej analizie MacDonald i Ryall (2004) koncentrują uwagę przede wszystkim na minimum wartości. Uznają, że gdy minimum to zostaje przekroczone – tzn. podmiot uzyskuje ponadprzeciętne zyski, to dany podmiot ma przewagę konkurencyjną. Oznacza to, że przewaga konkurencyjna jest rozumiana jako efekt układu warunków rynkowych, a nie jako właściwość, wynikająca z wewnętrznej charakterystyki przedsiębiorstwa¹². Dzięki przeprowadzeniu formalnej

¹² Więcej na temat tego rozróżnienia w: Moreton (2004).

analizy interakcji pomiędzy podmiotami rynku, a także tego, w jaki sposób alternatywy dostępne poszczególnym podmiotom rynku wpływają na ich możliwości przejmowania wartości, została ukazana istota przewagi konkurencyjnej – pojęcia do tej pory interpretowanego wieloznacznie (por. Krzyżanowska 2007b; Krzyżanowska 2007a). Jak podkreślają autorzy, posiadanie przewagi konkurencyjnej, po pierwsze, wystarcza, aby dany podmiot miał udział w wartości, a po drugie, nie ogranicza przedsiębiorstwa do jednego źródła przejmowania wartości, jakim jest mechanizm przetargowy. Czynniki warunkujące minimum przejmowania wartości ukazują mechanizm jej przejmowania (MacDonald i Ryall 2004).

Warto tutaj zauważyć, że w przedstawionej koncepcji konkurencji akcent w prowadzonych analizach jest przesunięty z produktów i cen – na podmioty rynku i proces przejmowania wartości, co ma istotne konsekwencje dla interpretacji zjawisk rynkowych. W porównaniu z analizami prowadzonymi wyłącznie na bazie gier niekooperacyjnych, jak ma to miejsce w ekonomii organizacji gospodarczej, nie przyjmuje się tutaj istnienia z góry „przydzielonej” siły przetargowej, która daje dysponującym nią podmiotom uprzywilejowany dostęp do wartości. Zamiast tego uznaje się, że istnieją dwa mechanizmy, za pośrednictwem których przedsiębiorstwo może mieć dostęp do wartości. Poza mechanizmem przetargowym jest to konkurencja, która w określonych warunkach (o tym dalej) może gwarantować dostęp do pewnej części wartości. Taki sposób analizy pozwala ukazać, jak udział w wartości jest uzależniony od alternatywnych możliwości kreowania wartości, które są dostępne poszczególnym podmiotom.

MacDonald i Ryall poszli w swojej koncepcji dalej niż Brandenburger i Stuart, którzy przyjmowali założenie, że przedsiębiorstwo, podejmując działania rynkowe, nie ma dodanej wartości, ale przyjęli, że przedsiębiorstwo już ją ma, ale dąży do jej zwiększenia. Wykazali w tej analizie, że nie zawsze wzrost dodanej wartości przedsiębiorstwa przekłada się na większe zyski, gdyż np. mogą one zostać przejęte przez inne podmioty w układzie pionowym lub nawet konkurentów. Ponadto, nakłady na rozwój prowadzące do zwiększenia zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa, a tym samym do wzrostu jego dodanej wartości mogą jednocześnie prowadzić do zmniejszenia rzadkości jego zasobów i umiejętności, oraz zarówno maksimum i minimum tego, co dany podmiot może przejąć na rynku (Gans i in. 2005).

Gans, MacDonald i Ryall (2008) w swojej kolejnej pracy, kontynuując analizę tworzenia i podziału wartości, sformułowali wnioski na temat strategii pożądaných przez przedsiębiorstwa dążące do wzrostu udziału w wartości. W związku z tym, że, jak wykazali to wcześniej, konkurencja między przedsiębiorstwami ma dwa wymiary; dotyczy to nie tylko etapu podziału wartości, który jest eksponowany w tradycyjnych ujęciach, ale także etapu tworzenia wartości. Ten drugi etap jest związany z podejmowaniem prób przyciągnięcia podmiotów, wraz z którymi przedsiębiorstwo będzie wspólnie tworzyć wartość, a więc stworzenia bardziej atrakcyjnych możliwości od dostępnych na rynku alternatyw. Potencjalni kontrahenci muszą zostać jednocześnie przekonani, że dana konfiguracja jest najbardziej atrakcyjna. Proces przekonywania do tego udziału może przybierać różne formy – od mniej do bardziej intensywnych negocjacji w ramach mechanizmu przetargowego.

Oba te wymiary konkurencji kreuja według autorów koncepcji „interesujące napięcie”, które przynosi nieoczekiwane wnioski dla podejmowania działań przez przedsiębiorstwo. Napięcie to ujawnia się tylko wtedy, gdy podmioty rynku mają alternatywne możliwości tworzenia wartości. W opisywanej koncepcji wprowadzone zostaje nowe rozumienie intensywności konkurencji, które w tym ujęciu odnosi się do spektrum obejmującego sytuacje, w których konkurencja nie ma wpływu na to, jaki udział w wartości będą miały poszczególne podmioty, aż do sytuacji, w której wyłącznie konkurencja o tym decyduje. Konkurencja w tym ujęciu traci swój bezwzględnie negatywny wpływ na możliwości przejmowania wartości, bowiem w zależności od istniejących alternatyw dla poszczególnych podmiotów rynku może mieć ona wpływ pozytywny, gdy gwarantuje minimum wartości lub negatywny, gdy ogranicza maksimum (Gans i in. 2008; Montez i in. 2013). Kluczowym wnioskiem, który wypływa z tych analiz, jest uznanie, że przedsiębiorstwo chcące zwiększać przejmowaną przez siebie wartość nie powinno koncentrować się wyłącznie na konkurowaniu o nabywców, ale aktywnie wykorzystywać konkurowania o nie samo. Kompleksowe ujęcie problematyki uwarunkowań konkurencyjnych w ramach złożonych relacji rynkowych pozwala znaleźć „wspólny mianownik” dla wpływu poszczególnych podmiotów na alternatywne możliwości rynkowe – tak zróżnicowanych zjawisk jak produkty substytucyjne – wzrost zdolności produkcyjnych w sektorze czy obniżanie kosztów transakcyjnych przez nabywców. Pozwala ono na zidentyfikowanie kierunku oraz wpływu

zmian intensywności konkurencji na możliwości przejmowania wartości. Określenie, czy zmiany intensywności konkurencji służą przedsiębiorstwu, zależy od tego, jakimi zasobami i umiejętnościami dysponują przedsiębiorstwa. Poprzez zidentyfikowanie tych zasobów, które dają duże możliwości znalezienia szans rynkowych danemu przedsiębiorstwu, a nie innym podmiotom rynku, jak np. w sytuacji zapobiegania kopiowaniu swoich produktów, przedsiębiorstwo przeciwdziała tworzeniu alternatywnych możliwości zaspokajania potrzeb przez nabywców. Ogólnie rzecz ujmując, to, z jakiego przedziału może pochodzić wartość przejęta przez przedsiębiorstwo, wpływają czynniki kształtujące środowisko transakcyjne, czyli: struktura rynku, zasobów i umiejętności, którymi dysponuje przedsiębiorstwo oraz inne czynniki, jak np. koszty transakcyjne czy uwarunkowania technologiczne. Strategie, które może podejmować przedsiębiorstwo, mogą być ukierunkowane na podniesienie dolnej lub górnej granicy przedziału wartości do przejęcia lub – jeśli przedział jest szeroki – podniesienia jej wartości za pośrednictwem mechanizmu negocjowania, np. dzięki lepiej wykształconej sile sprzedażowej.

Podsumowując przegląd różnych sposobów analizowania konkurencji, można stwierdzić, że każda z teorii wnosi swój własny wkład, poprzez rozszerzenie lub pogłębienie problemu zależności występujących pomiędzy przedsiębiorstwami, które konkurują ze sobą. Zaprezentowana najszerzej, koncepcja sieciowego kreowania wartości, ma w mojej ocenie takie walory, które pozwalają ją uznać za najlepszy kontekst prowadzonych analiz niniejszej pracy. Po pierwsze, wynika to z całościowego ujęcia relacji pomiędzy uczestnikami rynku procesów nie tylko konkurencyjnych, lecz także negocjacyjnych. Po drugie, dzięki wykorzystaniu formalnej analizy gier kooperacyjnych, opis zależności nie ma hipotetycznego charakteru, jak to jest w innych ujęciach, ale jest oparty na solidnym fundamencie teoretycznym, dającym możliwości dalszego rozwijania tej koncepcji. Po trzecie, wprowadzenie kategorii wartości jako punktu odniesienia dla działań rynkowych prowadzonych przez wszystkie podmioty pozwala ukazać, na czym polega uzależnienie podmiotów rynku od siebie i jaki wpływ mają na to posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby. Po czwarte, wprowadzenie kategorii dodanej wartości daje możliwość zidentyfikowania nieodzowności uczestnictwa podmiotu w procesie tworzenia wartości, a także stworzenia podstaw do analizy istnienia przewagi konkurencyjnej. Po piąte, w ujęciu tym

zostają wyeksponowane niuanse zjawiska konkurencji; w związku z wyodrębnieniem procesu kreowania, a następnie przejmowania wartości udaje się dostrzec, że wbrew dominującemu podejściu, zjawisko konkurencji, może sprzyjać przedsiębiorstwu, a nie stawać na drodze realizacji jego celów.

W analizie wpływu konkurencji na sprawność marketingu, jakiej próba jest podjęta w tym opracowaniu, nie można abstrahować od tego dorobku, ale trzeba uwzględniać zarówno postęp, jaki miał miejsce w tej dziedzinie, jak i wieloaspektowość z niego wynikającą.

Kluczowym wnioskiem, który wynika z tej analizy, jest konieczność rozróżnienia wpływu zjawisk konkurencyjnych, które są związane ze strukturą rynku, od zjawisk wynikających z zachowań konkurentów (por. Eliashberg i Chatterjee 1985).

3.3. Sposoby badania wpływu konkurencji na marketing

Konsekwencją istnienia różnych sposobów ujmowania konkurencji jest także zróżnicowanie sposobów analizy jej wpływu na marketing. Ponieważ badań, w których pojawia się jakiś aspekt zależności pomiędzy konkurencją a marketingiem jest bardzo dużo (*de facto* jest to kluczowy punkt odniesienia dociekań w marketingu), to w tym opracowaniu nie jest ani możliwe, ani też celowe podejmowanie próby przeglądu ich wszystkich. Zamiast tego warto natomiast określić, jakie rodzaje modeli konstruowano, co pozwoli zidentyfikować zarówno te obszary badawcze, które były intensywnie eksploatowane, jak i te, które wciąż są nie-doinwestowane.

Wyczerpującą klasyfikację tych modeli, która stanowi źródłowy punkt odniesienia dla wielu prac z tego zakresu, zawiera opracowanie Eliashberga i Chatterjee'a (1985), którzy w swoim opracowaniu sformułowali znamienne dla stanu zaawansowania prac nad modelami deklarację: „Podstawowym celem naszego artykułu jest *zainicjować* [podkr. M.K.] prace, które wypełnią lukę pomiędzy analitycznymi modelami konkurencji oligopolistycznej a rzeczywistymi interakcjami konkurencyjnymi, które mają miejsce na rynku”. Jako kryteria wykorzystane do wyodrębnienia rodzajów modeli wymienieni autorzy wykorzystali: cel modelu, podstawowe założenia dotyczące nabywców, charakterystyki branży, aktywności konkurentów i procesu podejmowania decyzji oraz charakter analizy (Krzyżanowska 2010).

Kryterium celu modelu pozwala wyróżnić modele ukierunkowane na zrozumienie zależności występujących w danej branży (ang. *basic understanding models*), odpowiadających na pytanie, jaka jest istota zmian w danym sektorze, a także długofalowe strategie przedsiębiorstw w nim działających oraz modeli menedżerskich, których celem jest wspomaganie podejmowania decyzji (ang. *decision-oriented models*).

Jeśli chodzi o założenia dotyczące nabywców, to wzięto pod uwagę liczbę segmentów, w których badano zjawiska konkurencyjne (jeden lub wiele) oraz charakter reakcji nabywców (popyt pierwotny lub popyt wtórny). Wykorzystując założenia dotyczące charakterystyki branży, brano pod uwagę liczbę oraz stopień zróżnicowania produktu (produkt homogeniczny lub heterogeniczny), istnienie barier wejścia na rynek oraz istnienie ekonomii skali. Założenia dotyczące aktywności konkurentów objęły kwestię liczby konkurentów (w przedziale od dwóch do kilku, tak aby był spełniony warunek dla istnienia oligopolu) oraz zakresu konkurencji (pomiędzy funkcjonującymi na rynku konkurentami oraz potencjalnie wchodzącymi na rynek). Założenia odnoszące się do procesu podejmowania decyzji określały stopień kontroli nad zmiennymi i dotyczyły zmiennych kontrolowanych przez przedsiębiorstwo i przez konkurentów w zakresie wykorzystania marketingu-mix oraz czynników niekontrolowanych przez konkurujące ze sobą podmioty. Wyróżniano zmienne decyzyjne o charakterze ciągłym (jak np. wykorzystanie reklamy) lub dyskrecjonalnym (np. związane z decyzją o wejściu na rynek). Kolejnym istotnym aspektem branym pod uwagę był dostęp do informacji konkurujących ze sobą podmiotów. Wyróżniano dwie sytuacje: pierwszą o charakterze modelowym, w której każdy z uczestników jest w pełni poinformowany o wzajemnych zależnościach łączących go z konkurentami i może przewidzieć najbardziej korzystne dla konkurentów strategie ich postępowania, a więc nie musi ich bezpośrednio obserwować (model Cournot) oraz drugą sytuację, w której każdy z uczestników funkcjonuje w warunkach niepewności i podejmuje decyzje zgodnie ze swoimi oczekiwaniami co do reakcji konkurentów, a następnie reaguje po zaobserwowaniu sposobu zachowania konkurenta/ów (model Stackelberga). Kolejnym kryterium, które brano pod uwagę, jest cel przedsiębiorstwa i wyróżniano modele, w których decyzje są ukierunkowane na maksymalizację zysku lub innych celów (jak np. wielkości sprzedaży lub wielkości udziału w rynku). Niekiedy brano także pod uwagę skłonność do ryzyka menedżerów podejmujących decyzje (wysoka, neutralna lub niska skłonność do ryzyka) (Krzyżanowska 2010).

W opisywanej klasyfikacji podział modeli przeprowadzono, opierając się na sposobie analizy określanym, m.in.: poziomem agregacji danych, statycznym lub dynamicznym charakterem analiz oraz warunkami równowagi. Na podstawie wymienionych kryteriów wydzielono trzy grupy modeli: deterministyczne modele opisujące konkurencję pomiędzy przedsiębiorstwami w długim okresie, deterministyczne modele konkurencji w sytuacji wejścia nowego przedsiębiorstwa na rynek, modele opisujące podejmowanie decyzji w warunkach niepewności.

Ważnym kryterium różnicującym nurty badań poświęconych relacjom konkurencji i marketingu jest ich podstawa epistemologiczna (Krzyżanowska 2010). Można wyróżnić dwa ujęcia: pozytywne i normatywne. Ujęcie pozytywne jest charakterystyczne dla lat 50. ubiegłego wieku, kiedy sformułowano postulat doskonalenia umiejętności opisywania i interpretacji zachowań podmiotów rynku. Ujęcie normatywne pojawiło się w latach 60., kiedy rozwijała się pierwotna koncepcja marketingu, a w jej ramach podkreślano znaczenie czteroetapowego procesu – analizy, planowania, wdrożenia i kontroli. Ze względu na fakt, że różnice między tymi podejściami polegają na sposobie wyprowadzania wniosków – w ujęciu pozytywnym na podstawie indukcji, w ujęciu normatywnym – na podstawie dedukcji, to biorąc pod uwagę zarówno rozwój koncepcji marketingu, jak i konkurencji, można stwierdzić, że obecnie szczególnego znaczenia nabiera prowadzenie badań w ujęciu pozytywnym, które pozwala aktualizować wiedzę (Volpato i Stocchetti 2009).

Kolejne różnice między podejściami badawczymi, w ramach których analizowane są zależności między konkurencją a marketingiem, wynikają z rodzaju prowadzonych badań empirycznych (Krzyżanowska 2010). Od lat 50. do 80. poprzedniego wieku dominowały badania zależności pomiędzy formą rynku, zachowaniami przedsiębiorstw a efektami ich działań (ang. *structure-conduct-performance*, SCP) (Kadiyali i in. 2001; Smith i in. 2007). Opierano się w nich na założeniu, że forma rynku określa zachowania przedsiębiorstw, które z kolei determinują efekty działań tych podmiotów. Sytuację rynkową charakteryzowano za pośrednictwem następujących zjawisk: stopnia koncentracji podaży, stopy wzrostu rynku, zjawiska ekonomiki skali, wielkości sił przetargowych nabywców i dostawców, wielkości barier wejścia oraz stopnia zróżnicowania produktu. Zachowania przedsiębiorstw obserwowano, analizując: wybór instrumentów marketingu-mix, decyzje dotyczące wejścia na rynek oraz wielkość wydatków na badania i rozwój. Za efekty

działań przedsiębiorstw uznawano zaś: poziom rentowności, liczbę wprowadzonych innowacji itp. W dziedzinie marketingu w badaniach tego typu wykorzystywano dane z projektów *Profit Impact of Marketing Strategies* (PIMS), które były źródłem wniosków na temat empirycznie potwierdzanych zależności pomiędzy decyzjami dotyczącymi marketingu-mix, wysokością kosztów a wielkością zysków osiąganych przez badane przedsiębiorstwa. Wadą tego podejścia było pomijanie charakterystyki sektorów, wynikającej ze struktury kosztów i popytu, a także kolejności zachowań poszczególnych konkurentów. Ponadto nie uwzględniano w nich faktu, że forma rynku nie jest zmienną egzogeniczną; nie tylko bowiem forma wpływa na zachowania uczestników rynku, ale zachowania te określają formę (Kadiyali i in. 2001; Deshpandé i Gatignon 1994).

Lata 70 XX w. przyniosły jakościową zmianę w sposobach badania zależności pomiędzy konkurencją a marketingiem, gdyż zaczęto wykorzystywać teorię gier, a więc uznano konieczność zajmowania się współzależnością decyzji podejmowanych przez konkurujące ze sobą podmioty. Wyniki tych badań potwierdziły, że efekty działania przedsiębiorstw nie są uwarunkowane, jak przyjmowano to w analizach typu SCP, tylko czynnikami strukturalnymi, ale istotny wpływ ma specyfika poszczególnych branż, charakterystyka struktury kosztów i popytu oraz zachowania przedsiębiorstw. Zapoczątkowało to nowy nurt badań, nowej empirycznej ekonomii organizacji gospodarczej (ang. *new empirical industrial organization*), zajmujących się m.in. analizą konkurencyjnych uwarunkowań efektywności marketingu (Kadiyali i in. 2001). Podejście to bazuje na strukturalnych modelach ekonometrycznych opisujących konkurencyjne zachowania przedsiębiorstw, w których zakłada się, że decyzje przedsiębiorstw są ukierunkowane na maksymalizację zysku. Do tej pory badano przede wszystkim cenę jako instrument oddziaływania na nabywców, ale w ujęciach statycznych (Kadiyali i in. 2001).

Podsumowując ten syntetyczny przegląd, można stwierdzić, że po pierwsze, istnieje wiele nurtów zgłębiających różne aspekty relacji pomiędzy konkurencją a marketingiem, ale ze względu na to, że nawiązują one do różnych tradycji i ujęć badawczych, a także różnych teorii, to efektem ich pojawienia się, oprócz wyjaśniania wybranych zależności, jest fragmentacja wiedzy. Po drugie, przyjmowane w nich założenia

co do roli marketingu, pochodzą z pierwotnej koncepcji marketingu lub marketingu strategicznego, co powoduje, że analizy te są pozbawione założeń pochodzących z koncepcji marketingu wartości. Z kolei w badaniach nad wartością nabywców tylko szczątkowo uwzględniany jest wpływ czynnika konkurencji. Po trzecie, brak w nich uwzględnienia teorii sieciowego tworzenia i podziału wartości. Ten stan rzeczy uzasadnia wybór celów niniejszej pracy.



Rozdział 4

MODEL WPŁYWU UWARUNKOWAŃ KONKURENCYJNYCH NA SPRAWNOŚĆ MARKETINGU W PERSPEKTYWIE KONCEPCJI MARKETINGU WARTOŚCI

W niniejszym rozdziale przedstawiam model wpływu uwarunkowań konkurencyjnych na sprawność marketingu w perspektywie koncepcji marketingu wartości. Punktem wyjścia jest tu określenie celu i założeń tego modelu. Następnie, odnosząc się do przedstawianych wcześniej zagadnień związanych z marketingiem i konkurencją oraz założeń ontologicznych i epistemologicznych, przedstawiam strukturę modelu, wyróżniając dwie sfery oddziaływań, na którą składają się relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a konkurentami oraz pomiędzy konkurentami a nabywcami, a także stosunków pomiędzy strukturalnymi uwarunkowaniami konkurencyjnymi a marketingiem.

4.1. Cel i założenia modelu wpływu konkurencyjnych uwarunkowań na sprawność marketingu

Przesłanką podjęcia próby skonstruowania modelu konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu są zmiany zachodzące zarówno w praktyce gospodarczej, jak i w sposobie rozumienia i interpretacji zjawisk rynkowych. Jak pokazała analiza procesu ewolucji koncepcji

marketingu oraz różnorodności sposobów analizy zjawisk konkurencyjnych, przeprowadzona we wcześniejszych rozdziałach, zmiany te były liczne i nawarstwiały się, skutkując niejednokrotnie pomieszczeniem czy wręcz chaosem koncepcyjnym. Sformułowano nawet kontrowersyjny pogląd, że czynnikiem sprzyjającym utrzymaniu tego nieklarownego obrazu konkurencyjnych uwarunkowań marketingu jest wpływ praktyków gospodarczych, którzy wywierają na badaczy nacisk, aby dorobek naukowy bezpośrednio pozwalał im optymalizować działania rynkowe i jednocześnie był prosty do przyswojenia (Lilien 2011)¹. Próba realizacji tego postulatu doprowadziła do rozdrobnienia problemów badawczych – co oczywiście ma bezdyskusyjne walory dla postępu wiedzy w subdyscyplinach marketingu – ale także przyczyniła się do utraty oglądu całości problematyki. Skłoniło to mnie do postawienia pytania, na jakim etapie poznania naukowego znajdują się opisywane zagadnienia. Analiza dotychczasowych osiągnięć marketingu – jako dziedziny wiedzy – w obszarze związku pomiędzy konkurencją a marketingiem pozwala dojść do wniosku, że znajduje się on w sytuacji, w której pożądanym kierunkiem poszukiwań naukowych jest przejście od poziomu obserwacji do poziomu poznawania abstrakcyjnego². Innymi słowy: czas podjąć próbę zebrania, uporządkowania i przekształcenia dotychczasowych licznych obserwacji, aby zidentyfikować zarówno poczynione do tej pory ustalenia, jak i luki konieczne do wypełnienia. Żywię przekonanie, że takim wartościowym elementem poznania naukowego jest **ogólny model poznawczy**, wyjaśniający zależności pomiędzy procesami konkurencyjnymi a marketingiem, który może stać się podstawą do uporządkowania wybranej problematyki i wyznaczenia nowych kierunków badań.

Celem modelu jest przedstawienie złożoności konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu wykorzystywanego przez przedsiębiorstwo. Obranie niniejszego celu wynika z obserwacji, że w dotychczas przyjmowanych ujęciach dominuje jednowymiarowy obraz konkurencji jako zjawiska negatywnego, ograniczającego przedsiębiorstwo

¹ Istnienie dużych trudności z adaptacją wyrafinowanych narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji marketingowych jest potwierdzone badaniami (Lilien 2011).

² Procesy poznania naukowego dzieli się na: poziom obserwacji, który pozwala badaczom uzyskiwać treści poznawcze i poziom poznawania abstrakcyjnego, w trakcie którego treści poznawcze są przekształcane i porządkowane.

w procesie osiągania jego celów (por. Wrzosek 2009; Garbarski i in. 2000), a w związku z tym zmniejszającego sprawność marketingu, podczas gdy – zgodnie z teorią kreowania i przejmowania wartości – w pewnych warunkach może służyć zwiększeniu tej sprawności.

Model ma **charakter hipotetyczno-dedukcyjny** i odtwarza zróżnicowanie zjawiska konkurencji oraz jej wpływu na marketing. Do jego skonstruowania, ze względu na złożoność zjawiska, posłużą zgodnie z metodologicznymi postulatami (Adamkiewicz-Drwiłło 2008) kategorie pojęciowe, umożliwiające wyodrębnienie jego elementów składowych i związków między nimi. Podjęte w tej pracy przedsięwzięcie nie obejmuje pełnego cyklu czynności badawczych, ale wybrane elementy jego **części koncepcyjnej**. (W pracy koncepcyjnej ogólnie mogą być wynajdywane nowe cele badawcze, precyzowane tematy badawcze, uzasadniana jest ich ranga teoretyczna i praktyczna, opracowywane są hipotezy robocze, analizowane konsekwencje ich przyjęcia oraz zastosowane metody badawcze (Adamkiewicz-Drwiłło 2008)).

Aby model spełnił swoje zadanie, konieczne jest sformułowanie założeń dotyczących celów działania przedsiębiorstwa, w tym celów marketingu i warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, a następnie – określenie części składowych modelu oraz relacji, które będzie on opisywał. Założenia te formułuję, odwołując się w części dotyczącej przedsiębiorstwa – do **koncepcji marketingu wartości**, a w odniesieniu do warunków działania – do **koncepcji sieciowego kreowania i przejmowania wartości**, których źródła, istotę i znaczenie analizowałam w poprzednich rozdziałach.

1. Przyjmuję, że obiektem analizy jest przedsiębiorstwo, którego głównym celem jest maksymalizacja wartości dla udziałowców. Jest to związane z uczestnictwem przedsiębiorstwa w procesie kreowania wartości i jej przejmowania w ramach sieci relacji rynkowych, które jest ukierunkowane na zwiększenie udziału w wartości wytworzonej i przejmowanej w relacjach z nabywcami i dostawcami (Brandenburger i Stuart 1996). Realizacja tego celu zależy od umiejętności stworzenia sytuacji, w której przedsiębiorstwo dysponuje asymetrią dodanej wartości. Może ona być osiągnięta w sferze stosunków z nabywcami lub dostawcami. W kontekście celu niniejszego opracowania interesujące są przede wszystkim warianty postępowania związane z nabywcami. Są to, zgodnie z koncepcją sieciowego kreowania i przejmowania wartości, działania ukierunkowane na podnoszenie skłonności do zapłacenia

przez nabywców za produkty przedsiębiorstwa oraz obniżanie skłonności do zapłacenia przez nabywców za produkty konkurentów.

2. Aby osiągnąć główny cel, przedsiębiorstwo – poza tym, że uruchamia czynniki finansowe i organizacyjne – stosuje marketing ukierunkowany na maksymalizowanie wartości nabywców. Marketing jest strukturą złożoną (co zostało wcześniej szczegółowo omówione). Przedsiębiorstwo ma do dyspozycji instrumenty oddziaływania na nabywców – marketing-mix, którymi są cena i inne pozacenowe instrumenty (produkt, dystrybucja, komunikacja marketingowa).
3. Przedsiębiorstwo działa w warunkach ograniczonej liczby nabywców, którzy zgłaszają chęć realizacji określonych potrzeb na rynku, tj. za pośrednictwem produktów lub usług oraz ograniczonych możliwości nabywczych tych nabywców³. Ograniczenie liczby tych nabywców – bez względu na to, jaka to jest liczba – określa podmiotowe granice, w ramach których może mieć miejsce konkurencja. Zakres konkurencji wynika z tego, co jest przedmiotem wymiany z nabywcami. Przyjmuję, że konkurencja o nabywców występuje wtedy, gdy przedsiębiorstwa oferują na rynku co najmniej częściowo pokrywającą się z innymi ofertami wartość dla nabywcy, służącą zaspokojeniu określonego rodzaju potrzeb/y. Z warunku tego wynika, że konkurencja o nabywcę nie jest rozumiana wąsko – w odniesieniu do produktu określonej kategorii, ale szeroko – w odniesieniu do potrzeb.
4. Przedsiębiorstwo uczestniczy w procesach konkurencyjnych najpierw niekooperacyjnie, podejmując decyzje strategiczne, potem zaś – kooperacyjnie, poszukując możliwości zwiększenia swojego udziału w wartości wytworzonej na rynku.
5. Na rynku oprócz przedsiębiorstwa działają inne podmioty gospodarcze (inne przedsiębiorstwa) – co najmniej jeden oferent substytutu, dostawcy i ewentualnie – komplementariusze. Relacje, które mogą je łączyć, to stosunki przetargowe lub konkurencyjne.

³ Wykluczam z analizy „nosicieli potrzeb”, którzy nie chcą realizować swoich potrzeb na rynku (np. dlatego, że realizują je sami). Zgłaszanie potrzeb rozumiem szeroko: nabywcy mogą „być nosicielami potrzeb” w sposób uświadomiony lub nieświadomiony.

Przedsiębiorstwo jest zainteresowane pokazaniem swojej atrakcyjności jako partnera handlowego, co odbywa się za pośrednictwem relacji przedsiębiorstwa z nabywcami.

6. Założenie dodatkowe, które zostaje tutaj także przyjęte, odnosi się do występowania antymonopolowych regulacji prawnych, które zapobiegają koncentracji rynku eliminującej konkurencję (por. Szwaj 2010; Sroczyński 2010; Fornalczyk 2010).

Z założenia pierwszego wynika, że tłem, na którym będzie przedstawiany wpływ uwarunkowań konkurencyjnych na sprawność marketingu, jest proces udziału przedsiębiorstwa w kreowaniu wartości na rynku i jej przejmowaniu. Z tego powodu za centralny element modelu przyjmuję relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a nabywcami, gdyż od nich zależy sfinalizowanie tego procesu.

Składniki prezentowanego w tej pracy modelu są określone przez sposób zdefiniowania przedmiotu badań. W ujęciu ontologicznym został on określony jako oddziaływania zachodzące pomiędzy trzema kategoriami podmiotów: przedsiębiorstwem a nabywcami i konkurentami. Ogólnie, obejmują one zachodzące w rzeczywistości:

- przekazywanie informacji i produktów i/lub świadczenie usług ze strony przedsiębiorstw,
- przekazywanie informacji i wydatkowanie energii przekazywanie informacji ze strony nabywców.

Pierwszoplanowe znaczenie dla modelu konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu mają oczywiście te oddziaływania, które są związane z aktywnością konkurentów. Po pierwsze, dotyczy to oddziaływań konkurentów na przedsiębiorstwo, a po drugie – oddziaływań konkurentów na nabywców. Oddziaływania te nie są jednak „zawieszane w próżni”, ale odbywają się na tle relacji przedsiębiorstwa z nabywcami. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest powstanie przedmiotu badań w ujęciu epistemologicznym, którym są cechy wszystkich rodzajów oddziaływań – obejmujące jakość, intensywność, zasięg i skutkowość (por. Krzyżanowski 1999) – oraz stosunki, które powstają pomiędzy tymi oddziaływaniami, a także między uwarunkowaniami konkurencyjnymi a marketingiem jako konstruktami poznawczymi.

Stosunki są tutaj rozumiane jako relacje występujące między dwoma przedmiotami lub większą ich liczbą w ujęciu epistemologicznym (czyli odnoszą się do sfery poznania, a nie bytu w sensie ścisłym)

i polegają na orzekaniu cechy względnej, która nie jest związana z nabywaniem lub utratą jakiegokolwiek jakości realnej (Krzyżanowski 1999). Stosunki te są wyróżnione ze względu na uporządkowanie funkcjonalne, w którym bierze się pod uwagę nadrzędność i podrzędność badanych zjawisk, w szczególności zaś nadrzędny – w stosunku do sprawności marketingu – charakter strukturalnych uwarunkowań konkurencyjnych.

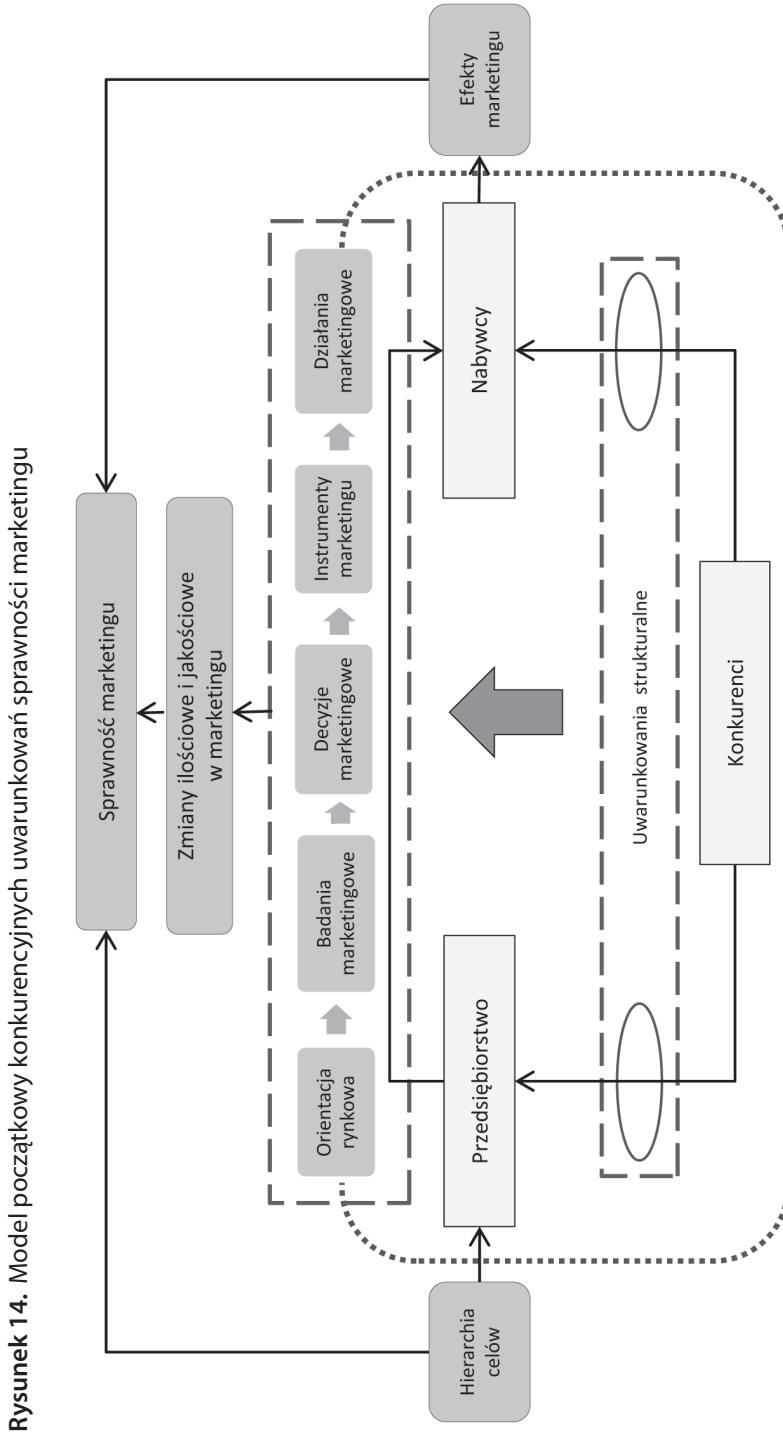
Tak więc głównymi składnikami modelu są oddziaływania i stosunki. Oddziaływania związane z konkurentami dzielę na ukierunkowane na przedsiębiorstwo oraz takie, które są nastawione na wywoływanie zmian w postępowaniu nabywców, zaś przez stosunki rozumiem relacje powstające pomiędzy strukturalnymi uwarunkowaniami konkurencyjnymi a marketingiem (rysunek 14).

Model jest syntezą konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu, rozumianych jako zbiór relacji obejmujących wymienione rodzaje oddziaływań i stosunków. Zależności, które on pokazuje, polegają na wpływie uwarunkowań konkurencyjnych na poszczególne elementy struktury marketingu, tj. orientację rynkową, badania marketingowe, decyzje marketingowe, instrumenty marketingu i działania marketingowe. Przez **wpływ** rozumiem każdy rodzaj zmiany o charakterze ilościowym lub jakościowym, dotyczący któregośkolwiek z elementów marketingu, wywołującej skutek w postaci modyfikacji sposobu jego wykorzystywania i osiąganych efektów, co ostatecznie przekłada się na zmiany jego sprawności. W **ujęciu ilościowym** skutki wpływu uwarunkowań konkurencyjnych na marketing dotyczą następujących wymiarów:

- zakresu – określanego przez zbiór elementów marketingu, które podlegają warunkowaniu przez procesy konkurencji,
- głębokości – wynikającej ze skali zmian zachodzących w elementach marketingu.

Wpływ uwarunkowań konkurencyjnych na marketing w **ujęciu jakościowym** dotyczy motywacji przedsiębiorstwa do wykorzystywania marketingu oraz stopnia swobody w tym zakresie.

W kolejnych dwóch podrozdziałach zostaną przedstawione składniki modelu, zaś w ostatnim – cała jego struktura.



Legenda jak w rysunku 1 na stronie 21.

Źródło: opracowanie własne.

4.2. Wpływ na marketing oddziaływań pomiędzy konkurentami a przedsiębiorstwem i konkurentami a nabywcami

4.2.1. Cechy oddziaływań pomiędzy konkurentami a przedsiębiorstwem

Oddziaływania między konkurentami a przedsiębiorstwem, zgodnie z definicją Krzyżanowskiego (1999), mają charakter realnie zachodzących procesów, w odniesieniu do których można określić jakość, intensywność i zasięg występowania oraz skutkowość. Wymienione cechy oddziaływań zostają omówione poniżej.

Przez **jakość oddziaływań konkurentów na przedsiębiorstwo**⁴ rozumiem treść relacji występujących między podmiotami rynku oraz czas i przestrzeń, w której mają miejsce. Treść oddziaływań zachodzących między konkurentami a przedsiębiorstwem można podzielić na trzy rodzaje strumieni (por. Krzyżanowski 1999; Bengtsson i in. 2003):

- **ekonomiczny** – jest tworzony przez charakter przekazywanej materii (np. zasobów czy produktów);
- **informacyjny** – powstaje jako efekt kontrolowanego⁵ i niekontrolowanego procesu komunikacji zachodzącego pomiędzy podmiotami;
- **społeczny** – wynika z zaangażowania w relacje ludzi, którzy wydatkują określoną energię i wysiłek.

Tylko pierwszy ze strumieni wywołuje bezpośredni kontakt pomiędzy przedsiębiorstwem a jego konkurentem (lub konkurentami).

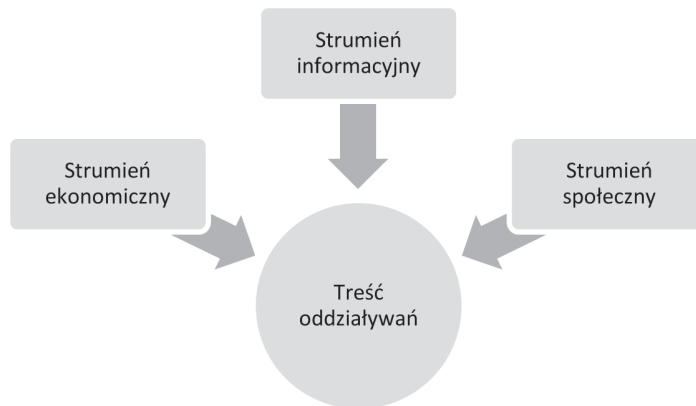
Występowanie oddziaływania wywołuje skutki po obu stronach tej relacji, polegające na przekazywaniu jakiejś treści i/lub otrzymywaniu innej. Nie wszystkie rodzaje strumieni muszą występować w każdym oddziaływaniu, co oznacza, że relacje łączące konkurentów z przedsiębiorstwem mogą mieć różny charakter. Wyróżnia się cztery rodzaje oddziaływań w zależności od tego, jakie strumienie w ich ramach można zidentyfikować. Są to konkurencja, koegzystencja, kooperacja i koope-

⁴ Oddziaływania między podmiotami są dwukierunkowe, ale zajmują się tylko oddziaływaniami pochodzącymi ze strony konkurentów.

⁵ W tym także celowego kształtowania przez konkurentów wyobrażeń na temat ich samych, nazywanego sygnalizowaniem (ang. *competitive market signaling*) (Heil i Robertson 1991).

rencja (Bengtsson i in. 2003; Yami i in. 2010). Rodzaje strumieni, które tworzą poszczególne oddziaływania przedstawia tabela 14.

Rysunek 15. Struktura treści oddziaływań



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 14. Strumienie w poszczególnych rodzajach oddziaływań pomiędzy konkurentami

	strumień ekonomiczny	strumień informacyjny	strumień społeczny
konkurencja		✓	✓
koegzystencja		✓	
kooperacja	✓	✓	✓
kooperencja	✓	✓	✓

Źródło: opracowanie własne.

Konkurencja charakteryzuje się brakiem występowania strumienia ekonomicznego, gdyż podmioty rywalizują o nabywców i w związku z tym nie przekazują sobie nawzajem żadnych materialnych zasobów, ponieważ stoi to w sprzeczności z ich interesem ekonomicznym. Przedsiębiorstwa dysponują wystarczającymi zasobami i dostatecznie silną pozycją rynkową, aby działać na rynku samodzielnie. Ze względu na to, że rywalizacja pociąga za sobą zaangażowanie osób tworzących

przedsiębiorstwo (menedżerów), które wykorzystują swoją wiedzę, umiejętności i doświadczenie zawodowe, aby doprowadzić do pokonania konkurentów, można stwierdzić, że w tym rodzaju oddziaływania występuje strumień społeczny. Ponadto przedsiębiorstwa przekazują sobie strumień informacyjny. Ma on dwojaki charakter – zarówno niekontrolowany, wynikający z rynkowej aktywności podmiotów, jak i kontrolowany, mający na celu wywieranie wpływu na konkurentów za pośrednictwem przekazywanych informacji.

Koegzystencja polega na współistnieniu przedsiębiorstw, które nie podejmują prób rywalizacji, co wynika z niewystarczających zasobów oraz słabej pozycji rynkowej. Podmioty te wiedzą o swoim istnieniu, ale ich oferta jest raczej komplementarna niż substytucyjna, co pozwala im zachować relatywnie duży dystans. Ze względu na fakt, że przedsiębiorstwa te w minimalnym zakresie oddziałują na siebie, łączy je tylko jeden strumień – informacyjny⁶).

Kooperacja jest tym rodzajem oddziaływania, które jest związane z istnieniem wspólnych celów, do urzeczywistnienia których podmioty decydują się na podejmowanie współpracy (por. Sznajder 2012; Romanowska i Trocki 2002). Podmioty decydują się na nią ze względu na niewystarczające zasoby, którymi dysponują i na swoją słabą pozycję rynkową. Ten typ oddziaływań może mieć charakter formalnych porozumień, w których strony podejmują się udostępniać sobie nawzajem zasoby lub świadczyć usługi, albo nieformalnych powiązań, w których wzajemne zaufanie jest podstawą do wspólnego działania. W przypadku kooperacji oddziaływanie składa się ze wszystkich trzech strumieni: w ramach ekonomicznego przepływają zasoby i wzajemne świadczenia, strumień społeczny obejmuje aspekt zaufania i współpracy, zaś na informacyjny składa się wymiana potrzebnej stronom wiedzy.

Kooperencja jest hybrydą dwóch rodzajów oddziaływań – konkurencji i kooperacji (Ritala 2012; Walley 2007; Padula i Dagnino 2007). Charakteryzuje ją z tego powodu występowanie wszystkich trzech rodzajów strumieni, ale w ramach dwóch odrębnych logik – rywalizacji oraz współpracy. Przesłanki o nawiązywaniu kooperencji mają charakter efektywnościowy, który wynika ze stworzenia sobie dostępu do zasobów, których nie można by wykorzystywać w innym układzie

⁶ W kontekście analizy zjawisk konkurencyjnych ten typ oddziaływań jest odległy od głównego przedmiotu zainteresowania tej pracy.

rynkowym oraz dostatecznie silnej pozycji rynkowej, która pozwoli skutecznie rywalizować (Cygler i in. 2013; Cygler 2009). W praktyce kooperacja może powstawać w wyniku istnienia zróżnicowanych przesłanek – poszukiwania zarówno możliwości rozwoju, jak i przetrwania oraz może być realizowana w różnych formach, wyróżnianych ze względu na poziom natężenia konkurencji i współpracy między partnerami (wojownik, integrator, samotnik, partner) (Cygler i in. 2013). Podstawowy rodzaj strumienia łączącego przedsiębiorstwa w ramach kooperacji jest więc ekonomiczny. Strumienie informacyjny i społeczny są w tej relacji ściśle związane z występowaniem konfliktu, ponieważ przedsiębiorstwa, z powodów konkurencyjnych, ograniczają sobie dostęp do informacji, a ze względu na współpracę podejmują wymianę informacji. Zjawiska te rodzą skutki w sferze strumienia społecznego w postaci konfliktu ról, które przychodzi odgrywać uczestnikom tych procesów.

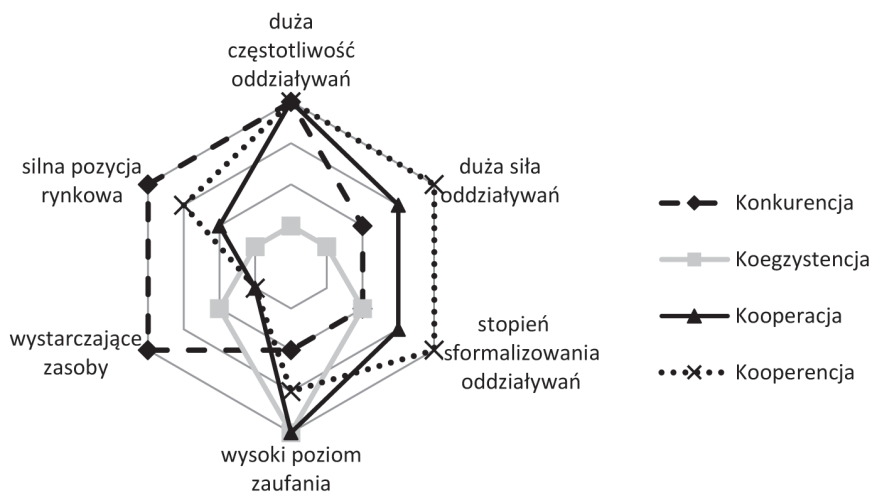
Drugą cechą oddziaływań konkurentów na przedsiębiorstwo jest ich **intensywność**. Zróżnicowanie tej intensywności wynika z częstotliwości występowania oddziaływań i ich siły, stopnia sformalizowania kontaktów między podmiotami oraz poziomu zaufania występującego między nimi (por. Easton i Araujo 1992; O’Shaughnessy 1995; Bengtsson i Kock 1999; Bengtsson i in. 2003) (rysunek 16). Koegzystencja charakteryzuje się najmniejszą intensywnością oddziaływań, zaś kooperacja najwyższą.

Trzecią cechą oddziaływań konkurentów na przedsiębiorstwo jest **zasięg**, który określa **miejsce**, w którym one się odbywają. Podstawowym miejscem tych oddziaływań jest oczywiście rynek (rozumiany jako ogół relacji wiążący podmioty związane z wymianą (Wrzosek (2002)) ale konkurenci mogą także oddziaływać na przedsiębiorstwo poza rynkiem – na płaszczyźnie relacji prawnych, wnosząc przeciwko niemu sprawę do urzędu antymonopolowego, np. na podstawie przepisów chroniących konkurencję lub prawo autorskie⁷ i żądając wyeliminowania wskazanych praktyk, np. w zakresie niedozwolonych porozumień ograniczających konkurencję, nadużywania pozycji dominującej czy wykorzystywania bez uprawnień opatentowanych wcześniej rozwiązań (Fornalczyk 2007). W tym przypadku konkurentom/owi chodzi o zapew-

⁷ Przykładem jest np. tzw. wojna patentów pomiędzy przedsiębiorstwami Apple i Samsung. Więcej na ten temat np.: <http://hosting.ber-art.nl/apple-vs-samsung-the-patent-wars-explained-two-infographics/> (23.10.2013).

nienie sobie większych możliwości realizacji swoich celów poprzez ograniczenie swobody działania przedsiębiorstwa⁸.

Rysunek 16. Uwarunkowania intensywności oddziaływań pomiędzy konkurentami a przedsiębiorstwem



Źródło: opracowanie własne na podstawie Bengtsson i in. (2003); Cygler i in. (2013).

Dodatkową cechą, określającą zasięg oddziaływania, jest **liczba rynków**. Przedsiębiorstwa mogą oddziaływać na siebie na jednym rynku, gdy ich relacje mają miejsce w ramach określonego rynku dobra lub usługi lub na większej liczbie rynków, gdy co najmniej częściowo pokrywają się geograficzno-produktowe domeny działania tych podmiotów. Ta druga sytuacja jest nazywana zjawiskiem **konkurowania na wielu rynkach** (ang. *multimarket competition*)⁹ (Karnani i Wernerfelt 1985; Jayachandran i in. 1999; Baum i Korn 1999; Rutkowski 2007). Efektem współlistnienia przedsiębiorstw na wielu rynkach może być

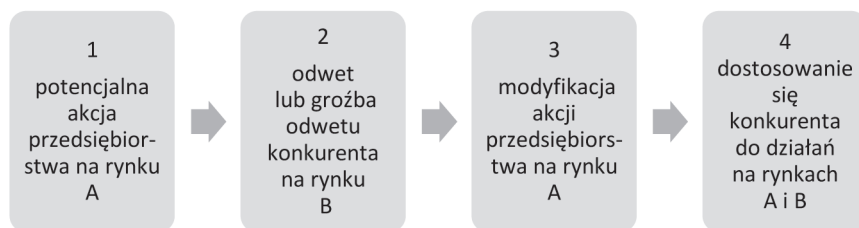
⁸ Ze względu na pozarynkowy charakter tych działań nie rozwijam tego wątku.

⁹ Badacze problemu, np. Baum i Korn (1999), są zgodni co do tego, że korzenie koncepcji konkurowania na wielu rynkach sięgają do myśli C. Edwardsa, który w 1955 roku pisał: „Kiedy jeden duży koncern konkuruje z innym, to jest możliwe, że firmy te spotkają się na wielu rynkach. Ta wielokrotność ich kontaktów może stępić ostrze broni wykorzystywane w walce konkurencyjnej. Szansa na zdobycie przewagi na jednym rynku może być równoważona przez niebezpieczeństwo działań odwetowych konkurenta na innym rynku” (za: de Bonis i Ferrando 2000).

w długim okresie ich wzajemne dostosowanie się (Bernheim i Whinston 1990).

Mechanizm powstawania tego dostosowania jest złożony. Przedsiębiorstwa konkurujące jednocześnie na wielu rynkach stoją w obliczu sytuacji, że ich agresywne działania prowadzone na jednym rynku mogą pociągnąć za sobą odwet konkurentów obejmujący swoim zakresem także inne rynki, co niesie zagrożenie, że skala negatywnych konsekwencji będzie większa niż na jednym tylko rynku (Porter 1980). Ryzyko wystąpienia odwetu jest większe, gdy istnieje asymetria znaczenia poszczególnych rynków dla uczestników rywalizacji; odwet może wystąpić na tym rynku, który jest ważniejszy dla przedsiębiorstwa atakującego (Karnani i Wernerfelt 1985). W związku z występowaniem tego zjawiska i w celu uniknięcia jego negatywnych konsekwencji powstaje tendencja do powstrzymywania się przedsiębiorstw od podejmowania agresywnych działań konkurencyjnych¹⁰ (ang. *mutual forbearance*), przyjmująca formę cichej zмовы (ang. *tacit collusion*), której uczestnicy zaczynają do pewnego stopnia koordynować swoje przedsięwzięcia (rysunek 17) (Jayachandran i in. 1999; Yu i in. 2009). Czynnikiemami wzmacniającymi tę tendencję są wzajemne rozpoznanie się przedsiębiorstw oraz zdolność do odstraszenia konkurentów (Baum i Korn 1999). Teoretyczne wyjaśnienie tego zjawiska znajduje swoje podstawy na gruncie teorii gier, w których analizuje się różnicujący się stopień współpracy nawiązywanej w nieskończonej liczbie gier (Bernheim i Whinston 1990).

Rysunek 17. Wpływ konkurowania na wielu rynkach na oddziaływania konkurencyjne



Źródło: opracowanie własne.

¹⁰ Zjawisko to nazywane może być sprzężeniem konkurencyjnym (por. Krzyżanowska 2007a).

Ostatnią cechą oddziaływań konkurentów na przedsiębiorstwo, którą biorę pod uwagę, jest **skutkowość**. Rozumiem to jako powstawanie zamierzonych lub niezamierzonych efektów wzajemnych relacji pomiędzy oddziałującymi na siebie konkurentami i przedsiębiorstwem. Pierwszym jej aspektem jest **złożoność relacji**, w ramach których funkcjonuje przedsiębiorstwo działające w określonej sieci kreowania i przejmowania wartości¹¹. Relacja jest tutaj rozumiana jako związek łączący dwa przedsiębiorstwa, w których podmiotom tym zostają przypisane pewne role oraz normy zachowań (Ross i Robertson 2007). Istotą tej relacji jest wymiana, tzn. każda ze stron relacji otrzymuje wartość, którą jest zainteresowana (Bagozzi 1975). Ogólnie, role, w których występują przedsiębiorstwa na rynku, mogą być związane z różnymi aspektami procesu kreowania i przejmowania wartości na rynku; organizowania surowców, materiałów i usług potrzebnych do produkcji, oferowania zróżnicowanych sposobów zaspokajania potrzeb przez nabywców, organizowania procesu sprzedaży produktów. W kontekście zjawiska oddziaływań konkurentów na przedsiębiorstwo kluczowy jest drugi aspekt, tj. związany z procesem oferowania przez przedsiębiorstwa zróżnicowanych produktów, gdyż na tym tle powstaje relacja konkurencyjna. Jeśli przedsiębiorstwo i jego konkurenta/konkurentów wiążą jeszcze inne relacje, to w takim przypadku ujawnia się właśnie złożoność relacji. Może to polegać na tym, że poza związkami o charakterze konkurencyjnym jeden z podmiotów tej relacji występuje w roli dostawcy, uzupełnia swoim produktem ofertę drugiego podmiotu, albo wraz z nim należy do tego samego kanału dystrybucji. Składniki złożonej relacji, w jakiej może znajdować się przedsiębiorstwo z konkurentem przedstawia rysunek 18.

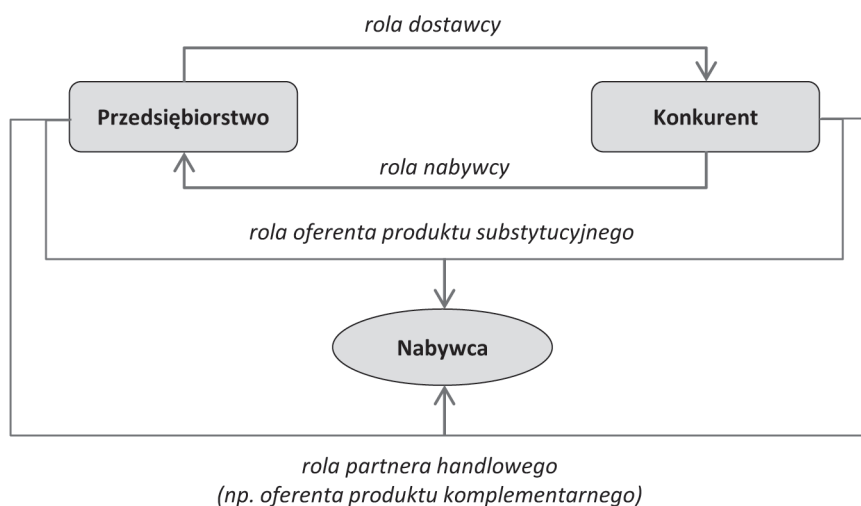
Jeśli przedsiębiorstwo znajduje się w sytuacji, kiedy nie tylko rywalizacja określa jego związki z konkurentami, to staje w obliczu potencjalnego konfliktu ról, którego rozwiązanie staje się priorytetem¹².

¹¹ Tutaj rozważam tylko relacje, jakie wiążą przedsiębiorstwo z innymi przedsiębiorstwami.

¹² Przykładem negatywnego oddziaływania jednej relacji na drugą w ramach złożonej relacji jest reakcja dużych sieci fast food na wejście PepsiCo na rynek fast food poprzez zakupienie Taco Bell, Pizza Hut i KFC. Wejście w nową rolę – oferenta produktów substytucyjnych – sprowokowało dotychczasowych odbiorców napojów gazowanych do podpisania umów na wyłączność z koncernem Coca-Cola, konkurentem PepsiCo na rynku napojów gazowanych (Ross i Robertson 2007).

Na to, która z ról będzie miała charakter determinujący dla całej relacji charakter, mogą mieć wpływ przede wszystkim wcześniejsze doświadczenia, określające wzajemne związki zaangażowanych podmiotów, ale także rachunek ekonomiczny, którego wymowa może zasadniczo zmieniać ich dotychczasowe wzajemne nastawienie (Ross i Robertson 2007). Na tym tle w szczególny sposób ujawnia się znaczenie identyfikacji takich strategii działania (por. Brandenburger i Nalebuff, 1995), które pozwalają realizować przedsiębiorstwu jego cele z uwzględnieniem dążeń konkurentów.

Rysunek 18. Składniki złożonej relacji przedsiębiorstwa z konkurentem



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ross i Robertson (2007).

Drugim aspektem skutkowości oddziaływań pomiędzy konkurentami a przedsiębiorstwem jest **postrzeganie konkurencji**, „czyli uświadomione w tych organizacjach wrażenie na temat charakteru konkurencji, wywołane przez jej uczestników i wpływające na proces podejmowania decyzji w organizacji”¹³ (Krzyżanowska 2011b, s. 146; por. Porac i Thomas 1990; Greve 1998). Zjawisko to powstaje w ramach strumienia społecznego, tzn. jest związane z zaangażowaniem w relacje

¹³ Zjawisko to charakteryzuje zarówno konkurentów, jak i przedsiębiorstwo. Tutaj koncentruję uwagę na pierwszej kategorii podmiotów.

ludzi (menedżerów), którzy ponoszą określony wysiłek rozpoznania i dostosowania do istniejącej sytuacji w postaci podejmowanych przez siebie decyzji. Podstawowym uwarunkowaniem tego zjawiska jest przygotowanie, jakie mają menedżerowie, wynikające z otrzymanego przez nich wykształcenia, ale także z praktyki rynkowej (Di Benedetto i Song 2008). Postrzeganie konkurencji jest specyficznym zjawiskiem kształtowanym przez osoby indywidualne, ale jest przekazywane i interpretowane społecznie, co oznacza, że ma charakter intersubiektywny (Hodgkinson 2002). Istotą tego zjawiska jest kreowanie wyobrażeń na temat konkurencji, tzw. reprezentacji, na podstawie sygnałów docierających z rynku (Hambrick i Mason 1984; Daniels i in. 1994; Hodgkinson i Johnson 1994; Chattopadhyay i in. 2006; Day i Nedungadi 1994; Clark 2011; Clark i Montgomery 1999). Menedżerowie wykorzystują pewne wcześniej ukształtowane schematy do rozpoznawania sytuacji konkurencyjnej i w związku z tym dostrzegają przede wszystkim te zjawiska, które są przewidziane w tych schematach, zaś informacje, które nie pasują do schematów, są albo ignorowane, albo przeinaczane (Reger i Palmer 1996). Dopiero w dłuższym okresie następuje modyfikacja schematów, umożliwiającą przyswojenie zmian zachodzących w rzeczywistości (De Chernatony i in. 1993). Powstawanie reprezentacji jest bardziej obciążone opisanym zjawiskiem, gdy menedżerowie mają ograniczony dostęp do informacji, np. ze względu na rozproszenie zjawisk konkurencyjnych, a także gdy tych informacji jest dużo (Wilson 1999; Bloodgood i Bauerschmidt 2002; De Chernatony i in. 1993). Istnienie zniekształceń w postrzeganiu zjawisk konkurencyjnych może prowadzić do wypracowania błędnych podstaw podejmowania decyzji marketingowych, co będzie skutkowało zaburzeniami w procesie osiągania celów przez przedsiębiorstwo (Maule i Hodgkinson 2003).

Ważną cechą zjawiska postrzegania konkurencji, która ma wpływ na oddziaływanie konkurentów na przedsiębiorstwo, jest zakres. Chodzi bowiem o to, jakie elementy zachowań konkurentów są identyfikowane, analizowane i brane pod uwagę jako podstawa podejmowania decyzji. Przedsiębiorstwa, a precyzyjniej – menedżerowie – mogą w różnym stopniu być zorientowani na zachowania konkurentów, jeżeli weźmie się pod uwagę czas ich występowania (Montgomery i in. 2005). Mogą bowiem odnosić się do teraźniejszości, interpretowanej w kontekście przeszłych zdarzeń, ale także osiągać wyższy poziom wyrafinowania, gdy biorą pod uwagę prawdopodobne zjawiska przyszłe, polegające na podejmowaniu przedsięwzięć samodzielnie przez kon-

kurentów lub w odpowiedzi na działania przedsiębiorstwa (por. MacMillan i in. 2003).

Dla przedsiębiorstwa odczuwającego oddziaływanie konkurentów istotne jest, że postrzeganie konkurencji, będące udziałem menedżerów w tych organizacjach, może charakteryzować się wybiórczością czy wręcz lekceważeniem pewnych zjawisk¹⁴ albo wręcz przeciwnie – wyolbrzymianiem (Deshpandé i Gatignon 1994). Źródłem tych zjawisk jest nadmierna pewność siebie, która ogranicza zdolność menedżerów do kwestionowania przyjętych przez siebie wcześniej założeń oraz sformułowanych ocen (Zajac i Bazerman 1991; Zahra i Chaples 1993; Hayward i in. 2004). Może to wynikać z faktu, że przedsiębiorstwo ma silną pozycję na rynku i było skuteczne w jej utrzymaniu, co utwierdza menedżerów w przekonaniu o posiadaniu szczególnych umiejętności konkurowania (Ng i in. 2009).

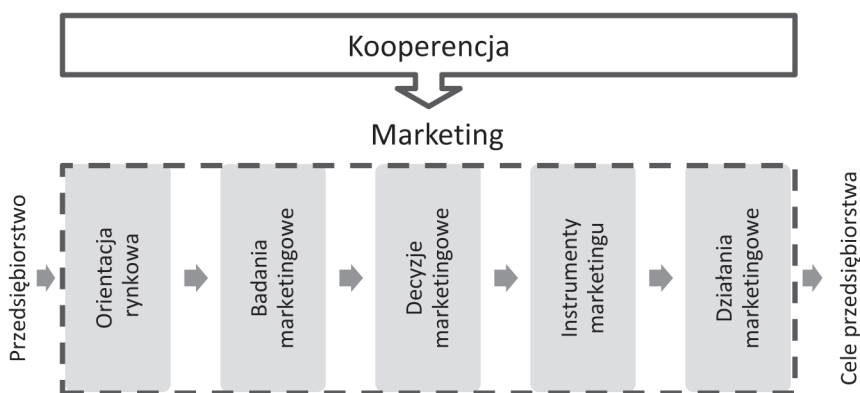
Intersubiektywny charakter postrzegania zjawisk konkurencyjnych może też znajdować swój wyraz w nieracjonalnej koncentracji menedżerów na zadaniu pokonania konkurentów (Leefflang i Wittink 1996), którzy uznają, że jest to niezbędny etap osiągnięcia postawionych przed nimi celów (Kalra i Soberman 2008). Takie zjawisko utrudnia czy wręcz uniemożliwia skuteczne podejmowanie współpracy przedsiębiorstwa z konkurentami, co w świetle sieciowego kreowania i przejmowania wartości można interpretować jako czynnik jednoznacznie negatywny (por. Madansky 2005). Ponadto idea rywalizacji może prowadzić do nieproporcjonalnie dużego zaangażowaniu menedżerów w aktywne działania (reakcje), niezależnie od tego, czy są one obiektywnie potrzebne, czy nie, co ma swoje źródła w zróżnicowanym sposobie oceny ryzyka powstrzymania się od działania oraz działania (Armstrong i Collopy 1996). Utrwalanie się tego fenomenu w praktyce działania ma swoje źródło w błędach popełnianych w systemach oceny menedżerów, które są konstruowane na podstawie porównań z rywalami, co powoduje, że idea walki przesłania im bardziej racjonalne sposoby działania.

¹⁴ Przykładami takich sytuacji są przypadki przedsiębiorstw Kodak i Nokia, które zignorowały istotne zjawiska konkurencyjne (odpowiednio – pojawienie się cyfrowej fotografii oraz smartfonów) i w konsekwencji poniosły klęskę.

4.2.2. Wpływ oddziaływań pomiędzy konkurentami a przedsiębiorstwem na marketing

Wpływ oddziaływań konkurencyjnych na marketing rozumiany jako zmiana o charakterze ilościowym lub jakościowym dotycząca którejkolwiek z elementów marketingu, zgodnie z założeniem, że chodzi o zjawiska realne, wynika przede wszystkim z takich relacji, w których występuje bezpośredni kontakt między przedsiębiorstwem a jego konkurentem (lub konkurentami). Ponieważ ten bezpośredni kontakt polega na istnieniu w relacjach strumienia ekonomicznego, tzn. jest związany z przekazywaniem zasobów, to można uznać, że wpływ będzie efektem kooperacji lub kooperencji¹⁵. Jest to szczególnie rodzaj sytuacji, gdyż przedsiębiorstwo działa w warunkach złożoności relacji z wybranym podmiotem/podmiotami. Oznacza to, że w zakresie pewnych procesów biznesowych prowadzona jest współpraca, która ma wpływ na marketing.

Rysunek 19. Wpływ kooperencji na marketing



Źródło: opracowanie własne.

Wpływ kooperencji na marketing powstaje na tle funkcji, jakie pełni on w procesie osiągania celów przez przedsiębiorstwo i jest związany ogólnie z dwoma rodzajami aktywności: badania rynku oraz od-

¹⁵ Ze względu na to, że kooperacja ma cechy kooperacji analizę ograniczam tylko do tej pierwszej formy.

działania na rynek (czyli celowego podejmowania decyzji i działań marketingowych) (Krzyżanowska 2013). Odwołując się do przyjętej wcześniej struktury marketingu, można wskazać różne aspekty tego wpływu, odnoszące się do poszczególnych elementów jego struktury (rysunek 19).

1. Jeśli przyjmie się założenie, że fundamentem marketingu jest orientacja rynkowa przedsiębiorstwa (por. Garbarski i in. 2000), to stanowi ona pierwszoplanowy element, którego istnienie kooperencji będzie dotyczyć. Ze względu na fakt, że aspekt behawioralny orientacji rynkowej wyraża się koncentracją przedsiębiorstwa na podmiotach rynku (nabywcach i konkurentach przede wszystkim) oraz koordynacją funkcjonalną (Narver i Slater 1990), to wpływ kooperencji będzie miał charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy. Po pierwsze, podejmowanie współpracy z konkurentami częściowo zmienia zakres zjawisk, jakie znajdują się w obszarze nierozpoznanym przez przedsiębiorstwo; elementy współdziałania z konkurentami „przybliżają” ich przedsiębiorstwu, co powoduje, że w relatywnie większym stopniu będzie ono poświęcać uwagę badaniu nabywców, a więc przyjmować suborientację popytową. Po drugie, w obszarze koordynacji funkcjonalnej powstają nowe wyzwania polegające na harmonizowaniu przedsięwzięć realizowanych przez przedsiębiorstwo w porozumieniu z konkurentami. O ile więc wzrost znaczenia suborientacji popytowej oznaczał zmniejszenie zakresu zjawisk wymagających rozpoznania przez przedsiębiorstwo, o tyle w odniesieniu do koordynacji funkcjonalnej można mówić o wzroście liczby zadań. Ogólnie można stwierdzić, że kooperencja wpływa na zmianę charakterystyki orientacji rynkowej.

2. Realizacja postulatu rozpoznawania warunków działania, formułowana na gruncie marketingu, odbywa się za pośrednictwem badań marketingowych, w których pozyskuje się dane, analizuje je i interpretuje w kontekście decyzji marketingowych. Podejmowanie współpracy z konkurentami może mieć dwójaki wpływ na ten element marketingu. Po pierwsze, pośredni, który polega na zmniejszeniu zakresu zjawisk poddawanych badaniu, a związanych z zachowaniami konkurentów (jako konsekwencja wzrostu znaczenia suborientacji popytowej). Po drugie, bezpośredni, który jest związany z uczestnictwem konkurentów w przedsięwzięciach badawczych służących ogólnie monitorowaniu rynku (np. w zakresie danych sprzedażowych czy odbioru komunikacji

marketingowej) lub rozwiązaniu określonych problemów decyzyjnych. W szczególności dotyczy to sytuacji, w których rywale decydują się na współpracę w zakresie prac badawczo-rozwojowych (Cygler i in. 2013), których celem jest wprowadzenie na rynek innowacyjnych rozwiązań (często związanych z efektem sieci). Prowadzenie współpracy w tym zakresie pozwala skupić wysiłek badawczy na rozumieniu istoty potrzeb i preferencji nabywców, a dzięki połączeniu zasobów prowadzić je w większym zakresie, niż byłoby to możliwe w pojedynkę.

3. Decyzje marketingowe, powstające jako efekt przyjęcia orientacji rynkowej i rozpoznania warunków działania, zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami, dotyczą zakresu działania, czasu i sposobu wejścia na rynek oraz sposobów działania na rynku. Kooperacja może wpływać na każdy z tych aspektów decyzji marketingowych. Ponieważ główną przesłanką nawiązywania współpracy z konkurentami jest pozyskanie deficytowych oraz strategicznych zasobów (Cygler i in. 2013), to podstawowy rodzaj wpływu kooperacji na decyzje marketingowe może dotyczyć wyboru zaspokajanych potrzeb, a w konsekwencji wyboru rynków docelowych. Jeśli bowiem w wyniku współpracy z konkurentem przedsiębiorstwo zwiększa swoje możliwości działania, to może wybierać inne rynki docelowe (np. o bardziej wyrafinowanej charakterystyce potrzeb czy oddalone geograficznie (Bengtsson i Kock 2000)). Wpływ kooperacji na zakres działania może też wynikać ze zmian związanych z wykorzystywanymi technologiami (nowe technologie zmieniają charakterystykę produktów), a nawet może być związany z przeniesieniem się w ramach łańcucha tworzenia wartości i przedefiniowaniem dotychczasowego modelu biznesowego, jeśli przedsiębiorstwo decyduje się na podjęcie współpracy z konkurentem w ramach któregoś z procesów biznesowych (np. utrzymania sieci¹⁶).

Nawiązywanie współpracy z konkurentami może znajdować swoje uzasadnienie w chęci stymulowania rozwoju nowych rynków. Jeśli przedsiębiorstwa podejmują wspólny wysiłek opracowania i skomercjalizowania nowych rozwiązań, to oczywistą tego konsekwencją jest podjęcie decyzji o wejściu na rynek w fazie wprowadzenia produktu na rynek. Niesie to ze sobą konsekwencje w postaci konieczności rozstrzy-

¹⁶ Jak ma to miejsce w przypadku Orange i T-Mobile, które od 2011 roku współpracują w zakresie utrzymania sieci dostępowej (Żołyniak 2012).

gania o wyborze priorytetowych rynków, sposobach promowania nowych ofert oraz organizacji dystrybucji, co ma istotne znaczenie dla budżetu marketingu ze względu na wysokie koszty działań w tej fazie (Kotler i Keller 2012).

Uzyskanie dostępu lub wspólne wykreowanie zdolności do tworzenia innowacyjnych produktów na bazie współpracy z konkurentami ma bezpośredni wpływ na wybór sposobów działania. Jeśli przedsiębiorstwo decyduje się na taki krok, to oznacza, że wybiera strategię poszukującego¹⁷, czyli zakłada wysoki stopień innowacyjności swoich przedsięwzięć i ich ukierunkowanie na stymulowanie popytu pierwotnego. Znacząca część działań w związku z tym zostaje poświęcona na promowanie kategorii produktu, którą współpracujące podmioty wspólnie wprowadzają na rynek. W przypadku produktów technologicznych może to wiązać się z budowaniem szerokich koalicji lansujących określone standardy.

Istnienie związków kooperacyjnych ma istotny wpływ na decyzje dotyczące pozycjonowania produktów. Jeśli bowiem przedsiębiorstwo angażuje się we współpracę z konkurentami w pewnych obszarach, np. w związku z popularyzowaniem określonego standardu technologicznego, to współtworzy z nimi wartość na rynku, ale nie gwarantuje sobie do niej dostępu. Dopiero skuteczne wyróżnienie własnej oferty tworzy warunki dostępu do tej wartości, co jest osiąganego za pośrednictwem klarownej koncepcji pozycjonowania. Kooperacja, w takim razie, podnosi znaczenie pozycjonowania, które pełni w opisywanych warunkach funkcję integrowania tożsamości oferty przedsiębiorstwa wobec nabywców. Wpływ kooperacji na znaczenie pozycjonowania będzie tym większy, im bliżej nabywcy w łańcuchu tworzenia wartości ulokowane będą związki kooperacyjne.

4. Instrumenty marketingu uruchamiane w konkretnych działaniach marketingowych, jako środki służące osiągnięciu zmian w postępowaniu nabywców, mogą podlegać wpływowi kooperacji w zróżnicowanym zakresie. Wynika to z charakterystyki tych instrumentów oraz

¹⁷ Strategia poszukującego opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwo chce w znaczącym stopniu uzyskiwać pożądane przez siebie rezultaty działań z produktów innowacyjnych. Na podstawie kryterium skłonności do innowacyjności Walker i in. (1992), obok strategii poszukującego, wyróżnili jeszcze: analityka, obrońcę kosztów lub zróżnicowania i strategię reaktywną.

uwarunkowań ich wykorzystania. Najmniej podatnym na ten wpływ jest cena, gdyż w stosunku do niej istnieją najsilniejsze obostrzenia prawne, które uniemożliwiają współpracującym ze sobą podmiotom zawierać porozumienia cenowe – w szczególności regulacje te przeciwdziałają dyktowaniu cen nadmiernie wygórowanych (Fornalczyk 2007) – które mogłyby być przez te podmioty określone. W odniesieniu do pozostałych instrumentów wpływ kooperencji może mieć większy zakres. Ze względu na fakt, że często kooperacja polega na prowadzeniu wspólnych prac badawczo-rozwojowych (Cygler i in. 2013), podstawowym obszarem tego wpływu jest produkt. Dzięki wzajemnemu wsparciu przedsiębiorstwa mogą prowadzić bardziej zaawansowane badania i osiągać więcej, niż byłoby to możliwe przy działaniu indywidualnym. Nie jest to jedyny aspekt wpływu związany z produktem – inne dotyczą wzbogacania oferty przedsiębiorstwa dzięki zawarciu umów licencyjnych, na mocy których jeden z podmiotów uzyskuje prawo do korzystania z patentu, znaku towarowego, praw autorskich czy wzoru użytkowego (w tym także na mocy umowy franczyzowej), wzmacniania tożsamości produktu poprzez zawieranie sojuszy marek (tzw. *co-brandingu*), polegającego na wprowadzeniu na rynek produktu sygnowanego marką łączoną, tworzoną przez współpracujące ze sobą podmioty (Sznajder 2012), a także wzajemnego uzupełniania asortymentu na różnych rynkach geograficznych oraz udzielania nabywcom wspólnej gwarancji (Dickinson i Ramaseshan 2008).

Konsekwencją prowadzenia współpracy w zakresie tworzenia produktów lub wzajemnego ich użyczenia w działaniach rynkowych jest wspólne prowadzenie działań w obszarze komunikacji marketingowej. Ma to znaczenie szczególnie w przypadku wprowadzania produktów innowacyjnych, w stosunku do których konieczne jest wdrażanie szeroko zakrojonych działań informacyjnych i edukacyjnych, warunkujących powodzenie akcji ukierunkowanych na stymulowanie popytu pierwotnego (Kotler i Keller 2012). W jeszcze większym stopniu wpływ ten zaznacza się w przypadku umów licencyjnych i franczyzowych, w których określa się zakres i charakter działań, do jakich zobowiązują się, odpowiednio, licencjobiorcy i franczyzobiorcy.

Kooperacja może także wpływać na zwiększenie zasięgu dystrybucji, gdy współpraca z podmiotami polega na zawieraniu sojuszy (np. z zagranicznym konkurentem) w dziedzinie ich wspólnego prowadzenia (Cygler i in. 2013). Każda ze stron może np. zobowiązywać się do

reprezentowania konkurenta na swoim macierzystym rynku, co pozwala osiągać oszczędności w obszarze logistyki (Bengtsson i Kock 2000).

Ogólnie można stwierdzić, że wpływ kooperencji na marketing objawia się na tle sposobu wykorzystywania instrumentów marketingu i działań. Ma on dwojaki charakter. Z jednej strony zmniejsza przedsiębiorstwu swobodę kształtowania poszczególnych instrumentów w oddziaływaniu na rynek, z drugiej zaś kreuje potencjał zwiększenia ich skuteczności, dzięki zwiększeniu skali osiąganego na podstawie połączenia zasobów z konkurentami (Krzyżanowska 2013).

Identyfikacja poszczególnych elementów wpływu kooperencji na marketing oraz ich ocena wskazują pożądane kierunki analiz, które będą wzmocniać podstawy podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, a także służyć zwiększaniu jego skuteczności. Brak rozpoznania tego wpływu może prowadzić do nieadekwatnej oceny kooperencji, a w konsekwencji do nieracjonalnych działań marketingowych.

Wracając do zjawiska sprzężenia konkurencyjnego, które podobnie jak kooperacja jest związane z wzajemnym dostosowaniem się konkurujących podmiotów, ale w odróżnieniu od niej nie ma charakteru formalnych porozumień, można stwierdzić, że jego wpływ na marketing polega na modyfikacji intensywności wykorzystania instrumentów marketingu (Krzyżanowska 2011b). Jeżeli przedsiębiorstwo przewiduje, że jego agresywne posunięcia rynkowe mogą prowokować działania odwetowe, to chcąc zapobiec temu negatywnemu zjawisku, ograniczy swoje działania tak, aby nie prowokować konkurenta do niekorzystnego dla siebie przebiegu zjawisk konkurencyjnych (Bernheim i Whinston 1990).

Podsumowując: znaczenie sprzężenia konkurencyjnego będzie powstawać wtedy, gdy konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa mają zdolność do rozpoznania sytuacji współzależności swoich zachowań konkurencyjnych; w przeciwnym przypadku opisane zależności nie mogą wystąpić (por. Jayachandran i in. 1999).

Istotne znaczenie oddziaływań konkurentów na przedsiębiorstwo w sferze jego marketingu może także wynikać ze strumienia informacyjnego, który łączy te podmioty. Zidentyfikowano bowiem istnienie w praktyce rynkowej zjawiska wprowadzania w błąd (ang. *competitive bluffing*), czyli wysyłania komunikatów, których intencją jest celowe przekazywanie nieprawdziwych informacji, mających za zadanie zniechęcić rywali do podejmowania pewnych działań (Guidice i in. 2009).

Może to dotyczyć zmian cen, zamiaru uruchomienia nowej kampanii promocyjnej, ale najczęściej jest związane z zapowiedzią wprowadzenia nowego produktu, czego konkurent faktycznie nie planuje lub ma zamiar zrealizować później, niż to ogłasza. Wpływ na marketing może więc dotyczyć decyzji marketingowych, jeśli przedsiębiorstwo zaprzestanie prowadzenia prac badawczo-rozwojowych nad nowym produktem, wycofa się z kampanii promocyjnych lub innych działań, w stosunku do których przyjęło błędne założenia o potencjalnej skuteczności na podstawie fałszywych sygnałów rynkowych.

4.2.3. Cechy oddziaływań pomiędzy konkurentami a nabywcami

Oddziaływania między konkurentami a nabywcami rozumiem jako realne procesy zachodzące pomiędzy tymi podmiotami, które – podobnie jak relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a jego konkurentami – można charakteryzować poprzez następujące cechy: jakość, intensywność, zasięg występowania i skutkowość.

Przez **jakość oddziaływań między konkurentami a nabywcami** rozumiem **treść relacji** powstającej pomiędzy tymi podmiotami w wyniku inicjatywy podejmowanej przez konkurentów przedsiębiorstwa, oraz **czas i przestrzeń**, w której oddziaływania te występują. Ich treścią jest uruchomiony przez konkurentów zestaw instrumentów marketingu (marketing-mix), który posiada wszystkie, opisane wcześniej w odniesieniu do przedsiębiorstwa, cechy. Relacje te powstają na tle oddziaływań zachodzących między konkurentami a przedsiębiorstwem. W ich ramach konkurenci podejmują działania, których celem jest zrealizowanie własnych zamierzeń w relacjach z nabywcami.

Na to, jaki zestaw instrumentów uruchamiają konkurenci w stosunku do nabywców, ma wpływ **rodzaj konkurencji**, istniejący na danym rynku w określonym momencie. Konkurenci mają do dyspozycji produkt, cenę, dystrybucję i/lub komunikację (które na poziomie rozważań o charakterze konkurencji mogą być traktowane także jako jej instrumenty). Każdy z instrumentów, jak już było to przedstawione wcześniej, dostarcza nabywcom korzyści innego rodzaju; cena¹⁸ określa poziom ekonomicznej dostępności produktu, produkt i dystrybucja

¹⁸ Biorę tutaj pod uwagę instrument konkurencji, a nie marketingu, a więc abstrahuję od tego, że w ramach oceny wartości dla nabywcy cena jest traktowana jako źródło postrzeganych kosztów.

tworzą korzyści o charakterze funkcjonalnym i sprawnościowym, zaś komunikacja z nabywcami dostarcza korzyści o charakterze informacyjnym (tj. wiedzy na temat istnienia i cech produktów) oraz symbolicznym, poprzez przypisanie im cech niematerialnych (Krzyżanowska 2011b).

Praktyka rynkowa pokazuje, że założenie o występowaniu czystych rodzajów konkurencji (por. Wrzosek 2002), ma wyłącznie charakter hipotetyczny i nie ma wiele wspólnego z rzeczywistością, gdyż konkurenci nie wykorzystują jednego instrumentu (co pozwalałoby jednoznacznie określić rodzaj konkurencji, ale byłoby sprzeczne z założeniami marketingu). Rodzaj konkurencji – cenowej, jakościowej, informacyjnej – wynika z dominowania któregoś z instrumentów w rywalizacji pomiędzy przedsiębiorstwami (por. Wrzosek 2002), ale nie przesądza o kształcie wykorzystywanego przez nich marketingu-mix, ponieważ podmioty te albo dostosowują się do istniejących na danym rynku sposobów wykorzystywania marketingu, tj. wykorzystują te same instrumenty co inni, albo starają się je ukształtować inaczej.

Jakość oddziaływań konkurentów na nabywców można także charakteryzować, biorąc pod uwagę **czas** ich wystąpienia względem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. I tak: można wyróżnić oddziaływanie, które mają charakter pierwotny, polegający na inicjowaniu pewnych działań na rynku – tzw. **akcji** (np. uruchomienie kampanii reklamowej) oraz oddziaływanie o charakterze wtórnym, w których konkurenci podejmują próbę odpowiedzi na działania przedsiębiorstwa poprzez swoje **reakcje** (np. obniżenie ceny w większym stopniu niż uczyniło to przedsiębiorstwo) (Chen i in. 1992; Chen 1995; Chen i Hambrick 1995, Ferrier 2001; Baum i Korn 1996).

Drugim aspektem oddziaływań konkurentów na nabywców, który ma związek z czasem, jest zjawisko **rozwoju konkurencji**. Często przyjmuje się, że przedsiębiorstwa rywalizują o nabywców, mając już ukształtowaną ofertę, jednak faktycznie ten proces może zaczynać się wcześniej, zanim produkt w ogóle powstanie (Prahalad 1995). Zjawisko to może zachodzić w takich rodzajach działalności, w których następuje szybki postęp, ale jest realizowany co najmniej dwutorowo, a w związku z tym efektem jest powstawanie tzw. wojen standardów (Hill 1997; Shapiro i Varian 1999). Przedsiębiorstwa zgrupowane w ramach odrębnych konsorcjów (co najmniej dwóch) przez jakiś czas współdziałają z wybranymi konkurentami przeciwko innym konkurentom, wspierając określony standard. Zjawisko to ma charakter fazowy, w którym początkowa skłonność do współpracy konkurujących ze sobą podmiotów,

zostaje ostatecznie wyparta przez rywalizację (por. Prahalad 1995). Fazy rozwoju konkurencji przedstawia rysunek 20.

Rysunek 20. Oddziaływanie konkurentów na nabywców w poszczególnych fazach rozwoju konkurencji



Źródło: opracowanie własne na podstawie Prahalad (1995).

Pierwsza faza rozwoju konkurencji nie jest jeszcze związana z bezpośrednim oddziaływaniem na nabywców, gdyż istota rywalizacji dotyczy zdobycia znaczącej pozycji rynkowej i wykreowania zdolności wpływania na rozwój rynku dzięki zidentyfikowaniu idei nowego produktu. Podmioty rywalizują ze sobą, testując nowe pomysły, podejmując próby komercjalizacji nowych technologii oraz zapewniając sobie dostęp do unikatowych zasobów. Może to być związane z podejmowaniem współdziałania z dotychczasowymi konkurentami, ale nie wiąże się jeszcze z oddziaływaniem na nabywców. W drugiej fazie rozwoju konkurencji jej uczestnicy, na podstawie licencji, udzielonej przez twórcę/ów, łączą się w grupy popierające określone standardy i współpracują między sobą na rzecz pozyskiwania nowych nabywców. Wtedy właśnie podejmowany jest wspólny wysiłek oddziaływania na potencjalnych użytkowników nowych rozwiązań. W trzeciej fazie rozwoju konkurencji elementy współpracy ustępują miejsca rywalizacji, gdyż określenie prymatu któregoś z rozwiązań (lub równorzędnego ich znaczenia) wypiera przesłanki do uwspólniania celów; każdy z uczestników dąży już do realizacji swoich indywidualnych celów (Prahalad 1995).

Intensywność oddziaływań konkurentów na nabywców w przypadku akcji bezpośrednio wynika z charakterystyki zastosowanego wobec nabywców marketingu-mix, a więc rodzaju instrumentów oraz

uruchomionych w wyniku ich użycia działań. W odniesieniu do reakcji intensywność jest pochodną oddziaływań konkurentów na przedsiębiorstwo i z tego powodu można ją opisywać, odwołując się do kategorii rodzajów zachowań konkurentów, wyróżnianych na podstawie ustaleń teorii gier (por. Putsis i Dhar 1998); o intensywności oddziaływania będzie decydować proporcjonalność reakcji konkurenta na akcję przedsiębiorstwa oraz charakter reakcji rywalizujących ze sobą podmiotów (tabela 15).

Tabela 15. Poziom intensywności oddziaływania konkurentów na nabywców w zależności od rodzaju ich zachowań

Rodzaj zachowań		Poziom intensywności oddziaływania
Zachowania symetryczne	Kooperatywne	Średni
	Niekooperatywne	Wysoki
	Niezależne	Niski
Zachowania asymetryczne	Typu naśladowca lidera	Niski lub średni
	Typu dominujący	Wysoki

Źródło: opracowanie własne na podstawie Putsis i Dhar (1998).

Intensywność oddziaływań konkurentów na nabywców zależy przede wszystkim od tego, czy mają one charakter **symetrycznych** zachowań (rywalizujące ze sobą podmioty podejmują podobny zakres działań lub powstrzymują się w jednakowym stopniu od działań), czy **asymetryczny** (tylko jedna ze stron jest aktywna) (Putsis i Dhar 1998). Nabywcy mogą być poddawani nasilającym się oddziaływaniom, jeśli zachowania konkurentów mają charakter **niekooperatywny**, czyli na akcję przedsiębiorstwa (np. w zakresie obniżki cen) konkurenci reagują jeszcze silniejszym wykorzystaniem określonego instrumentu (np. zaproponowaniem nabywcom jeszcze większej obniżki cen). Wobec nabywców mogą też być uruchamiane oddziaływania o charakterze „pulsacyjnym”, będące wynikiem zachowań **kooperatywnych**, których istota polega na unikaniu bezpośredniej konfrontacji (tzn. reakcje są uruchamiane z pewnym opóźnieniem, np. akcja promocyjna rozpoczyna się po zakończeniu akcji przedsiębiorstwa). W przypadku zachowań asymetrycznych oddziaływania na nabywców powstają w wyniku

aktywności tylko jednej ze stron; w przypadku zachowań **naśladowca lidera** zjawisko takie powstaje w wyniku podjęcia działań imitacyjnych przez konkurenta, który ma słabszą pozycję rynkową. Jeśli zaś konkurent jest silniejszy (**typ dominujący**), to może wywołać jednostronne dostosowanie przedsiębiorstwa, polegające na zmniejszeniu aktywności rynkowej. Odrębnym rodzajem symetrycznego sposobu zachowania – nazywanego **niezależnym** – jest powstrzymanie się konkurenta od reakcji, w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo, z którym on konkuruje, także nie reaguje na jego akcje (ma to miejsce wtedy, gdy nabywcy tylko w niewielkim stopniu traktują produkty obu rywali jako substytuty) (Putsis i Dhar 1998); intensywność oddziaływania konkurentów na nabywców ma wtedy najniższy poziom (Krzyżanowska 2011b).

Zasięg oddziaływań konkurentów na nabywców zależy od tego, jak nabywcy postrzegają sposoby zaspokojenia swoich potrzeb, a w szczególności czy biorą pod uwagę zróżnicowanie tych możliwości i czy rozważają zakup substytutu. Jeśli nabywcy dostrzegają alternatywne opcje, to konkurentami mogą być oferenci nie tylko tego samego rodzaju produktu, ale różnych – w zależności od tego, z jakiego zbioru możliwości zaspokojenia swojej potrzeby wybierają nabywcy, podejmując decyzje o zakupie. Biorąc pod uwagę to zjawisko, można wyróżnić cztery rodzaje konkurentów (Krzyżanowska 2011b; Heiser i in. 2005):

- oferenci podobnych produktów tej samej kategorii,
- oferenci produktów innej kategorii o podobnych cechach,
- oferenci produktów innej kategorii,
- oferenci produktów w innym czasie.

Oferenci podobnych produktów tej samej kategorii to podmioty, które rywalizują z przedsiębiorstwem, wykorzystując taką samą lub bardzo podobną kombinację cech produktu (np. producenci smartfonów). Ograniczenie wpływu tego oddziaływania na nabywców przez przedsiębiorstwo może następować za pośrednictwem skutecznej koncepcji pozycjonowania produktu, która pozwala wyróżnić produkt wśród innych ofert oraz silnej marki. **Oferenci produktów innej kategorii o podobnych cechach** zaczynają oddziaływać na nabywców, gdy charakterystyka ich produktu jest na tyle zbliżona do oferty przedsiębiorstwa, że może być ona traktowana jako substytut, mający zdolność do zaspokajania tej samej potrzeby (np. producenci tabletek wobec producentów czytników typu e-book). **Oferenci produktów innej kategorii** oddziałują na nabywców, gdy potrzeba należy do wyższego

rzędu, a oni sami postrzegają różne produkty lub usługi jako alternatywy w procesie podejmowania decyzji o zakupie (np. będą to dostawcy muzyki w systemie usług strumieniowych wobec wydawców płyt muzycznych). **Oferenci produktów w innym czasie** to specyficzna grupa konkurentów, których oddziaływanie na nabywców będzie ujawniać się w związku z jeszcze nierealizowanymi, ale zapowiedzianymi przez nich działaniami rynkowymi (np. związanymi z wprowadzeniem nowego produktu, jak producenci samochodów z silnikami wykorzystującymi alternatywne źródła energii wobec producentów z klasycznymi silnikami). Znaczenie tej grupy konkurentów wynika z faktu, że ich wpływ na nabywców nie dotyczy tylko teraźniejszych działań, ale także wybiega w przyszłość.

Skutkowość oddziaływań konkurentów na nabywców rozumiem jako powstawanie efektów tych relacji, które są odczuwane przez przedsiębiorstwo. Pierwszy jej aspekt dotyczy **wyboru nabywców**, do których konkurenci kierują swoją ofertę. Ze względu na zbieżność z dążeniami przedsiębiorstwa można w tym przypadku wyróżnić dwie sytuacje. Jedna z nich polega na tym, że konkurenci kierują swoją ofertę dokładnie do tych samych segmentów nabywców co przedsiębiorstwo lub tylko do niektórych. Drugi aspekt skutkowości odnosi się do **pozycjonowania oferty** i dotyczy stopnia konfrontacji z przedsiębiorstwem. Jeśli konkurenci wybierają to samo kryterium pozycjonowania swojej oferty co przedsiębiorstwo, to znaczy, że będzie ono postawione przed koniecznością „przelicytowania” swojego konkurenta, aby jego oferta została wybrana przez nabywców. W przypadku innych kryteriów przedsiębiorstwo w mniejszym stopniu będzie odczuwać bezpośredni wpływ pozycjonowania konkurentów, polegający na zestawianiu ofert ze sobą przez nabywców. Trzecim aspektem skutkowości jest **stopień intensywności wykorzystywania marketingu-mix**. Po pierwsze, zależy on od złożoności zbioru instrumentów, którymi aktywnie posługują się konkurenci w poszczególnych akcjach i reakcjach. Jedni mogą stosować kilka lub wszystkie dostępne instrumenty, inni – koncentrować się tylko na wybranym (np. na cenie) (por. Huber i in. 1986). W dużej mierze wybór liczby instrumentów (a w ich ramach – poszczególnych narzędzi) zależy od posiadanych przez konkurentów zasobów i umiejętności. Na ogół, im większymi zasobami i umiejętnościami dysponują, tym więcej mają możliwości wykorzystania w rywalizacji wszystkich dostępnych instrumentów, co tworzy istotne wyzwania dla przedsiębiorstwa. Po drugie, stopień intensywności wykorzystania

marketingu wynika z głębokości zmian, jakie są dokonywane w odniesieniu do poszczególnych instrumentów. Mogą one przekraczać skalę działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo lub być do nich podobne. Po trzecie, stopień intensywności wykorzystania wynika z częstotliwości podejmowania i czasu trwania akcji oraz reakcji konkurentów (Krzyżanowska 2011b). Aspekty te określają, jak intensywna jest rywalizacja oraz w jakim zakresie konkurenci skłonni są do podejmowania współpracy z przedsiębiorstwem.

4.2.4. Wpływ oddziaływań pomiędzy konkurentami a nabywcami na marketing

Wpływ oddziaływań pomiędzy konkurentami a nabywcami na marketing wynika przede wszystkim z tego, w jakim stopniu zjawiska te prowadzą do konfrontacji z przedsiębiorstwem, a na ile sprzyjają współpracy, co jest efektem opisanych wcześniej zjawisk wynikających z: rodzaju konkurencji, czasu uruchamiania przedsięwzięć rynkowych, fazy rozwoju konkurencji, intensywności i podobieństwa działań prowadzonych przez konkurentów. Konfrontacyjne nastawienie konkurentów oznacza, że chcą oni realizować swoje cele kosztem przedsiębiorstwa, a więc poszukują możliwości zmniejszenia skuteczności jego marketingu-mix. W związku z tym głównym elementem marketingu, którego dotyczy wpływ oddziaływań konkurentów na nabywców jest sposób wykorzystania instrumentów i działań marketingowych.

Istotą tego wpływu jest interakcja zachodząca pomiędzy marketingiem-mix stosowanym przez konkurentów a marketingiem-mix przedsiębiorstwa, dotycząca zmian elastyczności popytu na produkt przedsiębiorstwa.

Kluczową kwestią, która powinna być badana w odniesieniu do powyższych zjawisk, jest ich wpływ na modyfikację marketingu-mix stosowanego przez przedsiębiorstwo, z uwzględnieniem wszystkich cech tych zbiorów instrumentów, zarówno po stronie przedsiębiorstwa, jak i konkurenta (lub konkurentów).

4.3. Strukturalne uwarunkowania konkurencyjne a marketing

4.3.1. Struktury rynku jako źródło strukturalnych uwarunkowań konkurencyjnych

Drugim, obok oddziaływań zachodzących między podmiotami rynku, elementem, który biorę pod uwagę, analizując konkurencyjne uwarunkowania sprawności marketingu, są stosunki mające miejsce między strukturalnymi uwarunkowaniami konkurencyjnymi a marketingiem. Stosunki interpretuję jako kategorię relacji występującą w sensie epistemologicznym, a nie ontologicznym. Strukturalne uwarunkowania konkurencyjne są bowiem konstruktem poznawczym zbudowanym w odniesieniu do pojęcia struktur rynku, a więc nie można traktować ich jako zjawiska mającego fizykalne skutki, jak w przypadku oddziaływań. Przyjmuję, że struktura rynku jest źródłem, które kreuje strukturalne uwarunkowania konkurencyjne, czyli konglomerat zjawisk określających warunki konkurowania przedsiębiorstw. Wynika to z tego, że struktura określa sposób zorganizowania rynku, w tym stosunki pomiędzy jego podmiotami. Ponieważ konkurencja jest kluczowym, obok współpracy, mechanizmem regulacji stosunków pomiędzy przedsiębiorstwami, to badanie jej wpływu na marketing wymaga rozpoznania uwarunkowań wynikających z odmiennego charakteru różnych struktur rynku¹⁹.

Za punkt wyjścia analizy struktury rynku przyjmuję, zgodne z teorią neoklasyczną, założenie, że na jej zróżnicowanie wpływają:

- liczba podmiotów konkurujących między sobą,
- stopień heterogeniczności preferencji nabywców²⁰.

Podzielając jednak opinię, że te dwie cechy rynku nie odzwierciedlają całokształtu różnorodności sytuacji konkurencyjnych, które można

¹⁹ Dodatkowym aspektem badanych zależności jest występowanie zjawisk współpracy międzygrupowej, w którą są zaangażowane przedsiębiorstwa i która modyfikuje pierwotne warunki konkurowania, ale ze względu na obszerność tego wątku w niniejszej pracy nie podejmuję go.

²⁰ W odróżnieniu od van Witteloostuijn'a i Boone'a (2006), którzy do kategorii *resource space* zaliczają oprócz popytu także zasoby, np. sprzętu, surowców, zawężam rozumienie tej kategorii tylko do popytu.

zaobserwować na rynku, przyjmuję, że dodatkowymi kryteriami, które należy wziąć pod uwagę są (Van Witteloostuijn i Boone 2006):

- stopień koncentracji rynku,
- stopień specjalizacji przedsiębiorstw²¹,
- możliwości eksploatawania efektów ekonomii skali lub zakresu.

Przyjęcie założenia o znaczeniu tych dodatkowych kryteriów oznacza rozszerzenie podstaw teoretycznych analizy wpływu uwarunkowań konkurencyjnych na marketing o perspektywę ekologicznej teorii przedsiębiorstwa. Uzasadnienie dla wykorzystania wymienionych kryteriów do zidentyfikowania typologii struktur rynku zostanie przedstawione poniżej.

Liczba konkurujących ze sobą na danym rynku przedsiębiorstw oraz stopień zróżnicowania preferencji nabywców (wraz ze stopniem homogeniczności produktu, wielkością barier wejścia na rynek i wyjścia z rynku, stopnia przejrzystości rynku i stopnia mobilności przedmiotów wymiany)²² służą tradycyjnie w ekonomii organizacji gospodarczej jako kryteria wyróżniania form rynku: oligopolu i polipolu oraz monopolu (jako szczególnej sytuacji, gdy przedsiębiorstwo nie ma konkurentów). Przy wyróżnianiu tych form przyjmuje się milczące założenie, że zarówno w polipolu, jak i oligopolu poszczególne przedsiębiorstwa mają jednakowe udziały w rynku. Jest to oczywiste uproszczenie, które nie może być utrzymane w rozważaniach, których celem jest zidentyfikowanie faktycznie istniejącego zróżnicowania struktur rynku (por. Wrzosek 2009). Zastąpienie założenia o symetrii wielkości udziałów w rynku założeniem o ich asymetrii oznacza włączenie do analizy kolejnego kryterium, którym jest stopień koncentracji rynku.

Biorąc pod uwagę liczbę przedsiębiorstw na rynku i stopień koncentracji, można wyróżnić co najmniej cztery sytuacje rynkowe, które zostały przedstawione w tabeli 16.

²¹ W oryginalnym ujęciu kryterium to jest określane mianem „formy organizacyjne”.

²² Dodatkowo brane są pod uwagę także: stopień homogeniczności produktu, wielkość barier wejścia na rynek i wyjścia z rynku, stopień przejrzystości rynku i stopień mobilności przedmiotów wymiany.

Tabela 16. Liczba przedsiębiorstw na rynku a stopień jego koncentracji

		Liczba przedsiębiorstw na rynku	
		wysoki	niski
Stopień koncentracji rynku	wysoki	rynek dualny	rynek skoncentrowany
	niski	rynek rozproszony	rynek podzielony

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Van Witteloostuijn i Boone (2006).

Rynek dualny charakteryzuje jednoczesne występowanie grupy (kilku) przedsiębiorstw o dużych udziałach w rynku i grupy przedsiębiorstw o małych udziałach. **Rynek skoncentrowany** jest efektem występowania tylko kilku przedsiębiorstw, które mają znaczące (porównywalne) udziały w rynku. **Rynek rozproszony** powstaje w warunkach funkcjonowania wielu przedsiębiorstw o podobnych udziałach w rynku. **Rynek podzielony** wyłania się w efekcie funkcjonowania obok siebie niewielkiej liczby przedsiębiorstw, których udziały w rynku są równomiernie rozłożone.

Kryterium stopnia zróżnicowania popytu służy do wyróżnienia dwóch przypadków: popytu homogenicznego (tj. braku różnic w preferencjach nabywców) oraz popytu heterogenicznego, który cechuje występowanie różnic pomiędzy preferencjami nabywców (można w nim wyodrębnić segmenty nabywców). Jeśli w sytuacji popytu heterogenicznego co najmniej jeden z segmentów jest znacząco większy niż pozostałe, to występuje asymetria wielkości segmentów. Rodzaje sytuacji popytowej wyodrębnione na podstawie wymienionych kryteriów przedstawia tabela 17.

Tabela 17. Sytuacje popytowe na rynku

		Asymetria wielkości segmentów	
		występuje	nie występuje
Stopień zróżnicowania popytu	homogeniczny	***	Popyt skondensowany
	heterogeniczny	Popyt zdominowany	Popyt równomierny

*** Sytuacja nie istnieje, gdyż założenie o homogeniczności w ogóle wyklucza istnienie segmentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Van Witteloostuijn i Boone (2006).

Stopień specjalizacji przedsiębiorstw może służyć jako kryterium wyróżnienia dwóch rodzajów przedsiębiorstw (Baum i Shipilov 2006): uniwersalistów (ang. *generalist*) i specjalistów (ang. *specialist*) (tabela 18). Uniwersaliści to przedsiębiorstwa, które dążą do obsługiwaniania szerokiego rynku, albo za pośrednictwem jednego wystandaryzowanego produktu (jednoproduktowe), albo poprzez przygotowanie zróżnicowanej oferty dla różnych segmentów (wieloproduktowe)²³. Specjaliści zaś to przedsiębiorstwa dążące do obsługi segmentów nabywców o wyrafinowanych potrzebach.

Tabela 18. Stopień specjalizacji przedsiębiorstw

		Produkt	
		jeden	wiele
Nisza	wąska	Specjalista jednoproduktowy	Specjalista wieloproduktowy
	szeroka	Uniwersalista jednoproduktowy	Uniwersalista wieloproduktowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Van Witteloostuijn i Boone (2006).

Kryterium możliwości eksploataowania efektów ekonomii skali lub zakresu pozwala ogólnie wyróżnić dwie sytuacje: występowania lub niewystępowania tych korzyści. Ze względu na to, czy korzyści dotyczą tylko dominującego segmentu (tzw. centralnej pozycji), czy jednocześnie pozostałych (peryferyjnych), w sytuacji popytu heterogenicznego można wyróżnić dwa przypadki: korzyści centralne (realizowane w segmencie dominującym) oraz korzyści centralno-peryferyjne (osiągane w segmencie zarówno dominującym, jak i peryferyjnych).

Wyjaśnienie znaczenia kryteriów stopnia specjalizacji przedsiębiorstw oraz możliwości eksploataowania efektów ekonomii skali/zakresu dla opisywania zróżnicowania rynków można znaleźć na gruncie ekologicznej teorii przedsiębiorstw, w ramach teorii niszy oraz na gruncie ekonomii organizacji gospodarczej, w ramach koncepcji kosztów utopionych (Van Witteloostuijn i Boone 2006).

²³ Zgodnie z teorią niszy specjaliści dostosowani do określonych warunków rynkowych zawsze będą skuteczniejsi od uniwersalistów działających w tych samych warunkach, ponieważ ci drudzy muszą utrzymywać większe zasoby, aby móc dostosować się do ewentualnej zmiany warunków działania (Baum i Shipilov 2006).

Zgodnie z teorią niszy, uniwersaliści i specjaliści różnią się między sobą w podejściu do rynków docelowych. Uniwersaliści chcą zaspokajać szerokie spektrum potrzeb nabywców, podczas gdy specjaliści, jak sama nazwa wskazuje, dążą do zaspokajania wyrafinowanych potrzeb. Towarzyszy temu założenie, że rozkład preferencji wśród nabywców ma charakter normalny. Najpierw na rynku utrzymują się uniwersaliści. Aby zwiększyć swoją sprzedaż, starają się zróżnicować swój produkt, dążąc do pozycji quasi-monopolistycznej, aby zmniejszyć natężenie bezpośredniej konkurencji. Te przedsiębiorstwa, którym udaje się ulokować w atrakcyjnych segmentach rynku, mają szansę rozwijać się i korzystać z korzyści skali, co sprzyja dalszemu rozwojowi i jednocześnie wpływa na zmniejszenie liczby przedsiębiorstw na rynku. Pojawienie się specjalistów na rynku jest konsekwencją postępującego procesu koncentracji. Gdy z rynku wychodzą gorzej radzący sobie na rynku uniwersaliści, ci, którzy na rynku pozostają, kierują swoją ofertę do dominujących segmentów, pozostawiając tym samym powiększające się nisze dla specjalistów (Peli i Nooteboom 1997).

Zgodnie z teorią kosztów utopionych czynnikiem uruchamiającym konkurencję między przedsiębiorstwami jest możliwość uzyskiwania korzyści ekonomii zakresu. Inwestycje w komunikację marketingową i/lub w badania i rozwój mają służyć wyróżnieniu produktu/ów, co daje możliwość zdobycia znaczącej części dominującego segmentu (części nabywców niewrażliwej na cenę) przez wieloproduktowych uniwersalistów. Mniej znaczącym przedsiębiorstwom pozostaje konkurowanie o nabywców wrażliwych na cenę, którym oferowane są produkty niewymagające inwestycji w komunikację marketingową lub badania i rozwój (Van Witteloostuijn i Boone 2006).

Wykorzystanie wymienionych kryteriów do wyróżnienia rodzajów struktur rynku wymaga zidentyfikowania jeszcze ograniczeń teoretycznych, które wynikają z jednoczesnego wykorzystania tych kryteriów (Van Witteloostuijn i Boone 2006).

Po pierwsze, ze względu na fakt, że homogeniczny popyt oznacza jednocześnie niski poziom zróżnicowania produktów na rynku, sytuacja ta wyklucza możliwości przedsiębiorstw w zakresie osiągania korzyści ekonomii zakresu. Po drugie, w przypadku występowania heterogenicznego popytu bez asymetrii ograniczone są możliwości osiągania korzyści skali, ze względu na barierę, jaką tworzą preferencje nabywców. Po trzecie, centralno-peryferijne korzyści mogą występować tylko w przypadku asymetrii segmentów.

Uwzględniając wszystkie wymienione kryteria oraz związane z ich jednoczesnym wykorzystaniem ograniczenia, można wyróżnić osiem struktur rynku, które przedstawia tabela 19.

Tabela 19. Struktury rynku

Kryteria	Stopień zróżnicowania popytu							
	Homogeniczny		Heterogeniczny					
Asymetria wielkości segmentów	nie występuje		nie występuje		występuje			
Korzyści skali	tak	nie						
Korzyści zakresu			tak	nie				
Centralne korzyści skali lub zakresu					tak		nie	
Centralno-peryferyjne korzyści zakresu					tak	nie	tak	nie
Struktura rynku	1	2	3	4	5	6	7	8

Źródło: Van Witteloostuijn i Boone (2006).

1. Homogeniczny popyt i możliwości realizowania korzyści skali sprzyjają powstawaniu sytuacji, w której ograniczona liczba przedsiębiorstw konkuruje między sobą. Podstawowym dążeniem przedsiębiorstw jest eksploatawanie korzyści wynikających z ekonomii skali, a ze względu na homogeniczność popytu podstawowym instrumentem oddziaływania na nabywców jest cena. Na ogół powstaje oligopol, jeśli jednak popyt jest mniejszy niż minimalna efektywna skala działalności, to może powstać monopol naturalny.
2. Homogeniczny popyt i brak korzyści skali powodują, że na rynku funkcjonuje wiele małych przedsiębiorstw, które nie mają motywacji do zwiększania skali swojej działalności. Przedsiębiorstwa konkurują tylko ceną, bo homogeniczny popyt nie wymaga różnicowania produktu. W takich warunkach kształtuje się polipol doskonały.
3. Heterogeniczny popyt i występowanie korzyści ekonomii zakresu przy symetrycznej wielkości segmentów sprzyjają rozwojowi

przedsiębiorstw wieloproduktowych, których optymalny portfel produktów zależy od natury i wielkości korzyści ekonomii zakresu. Kształtuje się oligopol heterogeniczny.

4. Heterogeniczny popyt i brak korzyści ekonomii zakresu, przy symetrycznej wielkości segmentów, powodują, że na rynku działa wielu producentów zróżnicowanych produktów. Wynika to z dążenia przedsiębiorstw do specjalizacji, aby wypracować pozycję quasi-monopolisty, która pozwoli zminimalizować bezpośrednio konkurowanie. Tworzy się polipol niedoskonały.
5. Heterogeniczny popyt, asymetria segmentów oraz występowanie związanych z nią centralno-peryferyjnych korzyści skali i zakresu, sprzyjają rozwojowi kilku uniwersalistów wieloproduktowych, którzy dążą do realizacji korzyści skali i zakresu w dominujących segmentach oraz korzyści zakresu w pozostałych segmentach. Próbują oni tak kształtować asortyment swoich produktów, aby wykorzystać szanse tworzone w wielu segmentach. Powstaje wtedy oligopol.
6. Heterogeniczny popyt, rynek dualny oraz występowanie wyłącznie centralnych korzyści skali i zakresu powodują, że uniwersaliści dążą do zajęcia dominującego segmentu, a pozostałe segmenty rynku są obsługiwane przez jednoproduktowych specjalistów. W dominującym segmencie będą działać albo jednoproduktowy uniwersalista – w przypadku istnienia korzyści ekonomii skali, albo wieloproduktowy uniwersalista – w przypadku korzyści ekonomii zakresu.
7. Heterogeniczny popyt, występowanie asymetrii segmentów tylko centralno-peryferyjnych korzyści zakresu, powodują, że przedsiębiorstwa nie mają możliwości zdobycia w dominującym segmencie dużego udziału w rynku; próbują więc zdobyć małe udziały zarówno w dominującym segmencie, jak i w mniejszych segmentach. Na rynku funkcjonuje wielu małych uniwersalistów wieloproduktowych.
8. Heterogeniczny popyt, występowanie asymetrii wielkości segmentów i brak korzyści ekonomii zakresu powodują, że na rynku działa wiele przedsiębiorstw, które dążą do ulokowania się w dominującym segmencie.

Z przedstawionej typologii struktur rynku, w jakich mogą funkcjonować przedsiębiorstwa, wynika, że zarówno ukierunkowanie

działań marketingowych, jak i możliwości wykorzystywania poszczególnych instrumentów marketingu są kształtowane w niejednakowy sposób.

4.3.2. Wpływ strukturalnych uwarunkowań konkurencyjnych na marketing

Podstawowe znaczenie dla wpływu uwarunkowań konkurencyjnych na marketing ma liczba konkurujących ze sobą podmiotów, ponieważ określa ona dwie kluczowe zdolności przedsiębiorstwa: identyfikowania konkurentów oraz wpływania na rynek. Identyfikowanie konkurentów jest relatywnie łatwiejsze, gdy jest ich na rynku mała liczba. Można więc stwierdzić, że ma to miejsce w większym stopniu w warunkach konkurencji oligopolistycznej i monopolistycznej związanej z oligopolem heterogenicznym, w porównaniu z konkurencją polipolistyczną oraz monopolistyczną związaną z polipolem niedoskonałym.

Zdolność do wpływania na rynek określa, w jakim stopniu jej uczestnicy dysponują swobodą w zakresie wykorzystania poszczególnych instrumentów marketingu. W warunkach znaczącej liczby konkurentów rywalizujące ze sobą podmioty znajdują się w specyficznej sytuacji jednokierunkowych zależności występujących pomiędzy nimi. Polega ona na tym, że każde przedsiębiorstwo podlega łącznemu wpływowi innych przedsiębiorstw, ale ze względu na swój mały udział w rynku nie może wywierać takiego wpływu na innych. Przedsiębiorstwa, nie mogąc skutecznie wpływać na rynek poprzez samodzielne kształtowanie instrumentów marketingu, dostosowują się do działań konkurentów (Wrzosek 2002). W warunkach, gdy występuje mała liczba podmiotów oferujących produkty, łączące je zależności mają charakter dwukierunkowy. Przedsiębiorstwo zarówno odczuwa działania konkurentów, jak i może na nie wpływać. W oligopolu homogenicznym możemy wyróżnić dwie sytuacje: występowania podmiotu dominującego oraz zrównoważenia sił ekonomicznych. W sytuacji pierwszej przedsiębiorstwo dominujące, które ma zdecydowanie największy udział, ustala cenę dla wszystkich produktów na rynku. Ze względu na fakt, że pozostałe przedsiębiorstwa dostosowują swoją cenę do poziomu ustalonego przez podmiot dominujący, musi ono brać pod uwagę, jak podniesienie przez niego ceny będzie wpływać na wielkość podaży pozostałych przedsiębiorstw.

Stopień zróżnicowania popytu jako kryterium różnicującego struktury rynku, jest także ważnym kryterium różnicującym wpływ sytuacji

konkurencyjnej na marketing. Wynika to z tego, że określa on rodzaj instrumentów (cena lub instrumenty pozacenowe), jakie mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwo poprzez określenie przestrzeni wartości dla nabywcy, w której mogą „poruszać się” konkurujące ze sobą podmioty. W sytuacji, gdy popyt jest homogeniczny, przestrzeń ta ogranicza się do jednego tylko elementu postrzeganych kosztów, jakim jest cena. Przedsiębiorstwo i jego konkurenci nie mają możliwości wpływania na wartość dla nabywcy za pośrednictwem innych instrumentów, a więc można stwierdzić, że występowanie konkurencji cenowej unieruchamia pozacenowe instrumenty oddziaływania na rynek. W warunkach heterogenicznego popytu przestrzeń wartości dla nabywcy tworzy konkurującym ze sobą podmiotom szerokie możliwości wyróżniania oferty, co oznacza, że w tym przypadku ze strony konkurencji nie powstają ograniczenia w możliwościach wykorzystywania instrumentów marketingu²⁴. Istota tego działania polega na oferowaniu unikatowych kombinacji korzyści, które są cenione przez określone grupy nabywców (Samuelson i Marks 2009). Zapewniane to może być poprzez wykorzystanie nie tylko produktu, ale także komunikacji marketingowej oraz dystrybucji. Różnicowanie produktu daje w pewnym stopniu kontrolę nad ceną, gdyż przedsiębiorstwo może ją podnieść, nie obawiając się utraty wszystkich nabywców. Dzięki temu, że oferta jest unikatowa, mieszana elastyczność popytu maleje (z tego samego powodu popyt może także nie reagować na obniżki ceny wprowadzane przez konkurentów). Można więc stwierdzić, że przedsiębiorstwa działające w tych warunkach mają dużą swobodę w kształtowaniu instrumentów marketingu i nie podlegają wzajemnym wpływom w tym większym stopniu, im bardziej ich produkty są niezastępowalne przez inne, dostępne na rynku.

Pozostałe kryteria różnicowania struktur rynku (tj. stopień koncentracji rynku, stopień specjalizacji przedsiębiorstw i możliwości eksploatacji efektów ekonomii skali lub zakresu) pozwalają dostrzec, że sytuacja konkurencyjna wpływa na marketing poprzez wybór zakresu działania (Garbarski 2011) i wynikający z tego sposób działania (w szczególności w zakresie kształtowania asortymentu). Przedsiębiorstwa w opisanych sytuacjach konkurencyjnych – przy dodatkowym założeniu, że popyt jest heterogeniczny – decydują się bowiem

²⁴ Zróżnicowanie popytu nie eliminuje oczywiście występowania segmentów nabywców, którzy przede wszystkim kierują się ceną przy wyborze ofert rynkowych.

na specjalizację²⁵ lub uniwersalizację swoich działań, oraz gdy jest to możliwe, dążą do wykorzystania korzyści skali i/lub zakresu. Rozstrzygnięcia te, jeśli analizujemy ich wpływ na marketing, mają przede wszystkim znaczenie dla ukształtowania asortymentu, tj. jego szerokości i głębokości. Gdy przedsiębiorstwa decydują się na specjalizację, to różnicują swój produkt oraz pogłębiają asortyment w celu zaspokojenia wyrafinowanych potrzeb nabywców. Jeśli natomiast przedsiębiorstwa wybierają uniwersalizację, to starają się rozszerzać asortyment i ograniczać zróżnicowanie produktów do potrzeb dominujących segmentów rynku.

Podsumowując: wpływ struktury rynku na marketing polega na:

- tworzeniu zróżnicowanych warunków identyfikowania konkurentów w ramach badań marketingowych, poprzez określanie zarówno ich przedmiotu, jak i stopnia trudności w pozyskiwaniu wiarygodnych danych;
- kreowaniu różnego stopnia możliwości stymulowania zachowań nabywców oraz swobody przedsiębiorstwa, co zwiększa motywację do stosowania marketingu, gdy wpływ ten jest duży lub zmniejsza ją, jeśli jest mały;
- określaniu rodzaju dostępnych lub dominujących instrumentów marketingu, co ma znaczenie dla kształtowania struktury marketingu-mix oraz jego finalnej skuteczności;
- tworzeniu przesłanek wyboru sposobu działania (niezróżnicowanego, zróżnicowanego, skoncentrowanego lub zindywidualizowanego), związanego z liczbą i rodzajem segmentów rynku oraz sposobem ukształtowania marketingu-mix (w szczególności w dziedzinie kształtowania asortymentu oferowanego nabywcom).

4.4. Układ zależności w modelu wpływu konkurencyjnych uwarunkowań na sprawność marketingu

Przedstawione we wcześniejszych częściach tej pracy zjawiska, mające związek z procesami konkurencyjnymi, tworzą obszerny zbiór, którego elementy są w literaturze naukowej przedstawiane jako czynniki wpływające na stosowanie i efekty marketingu, a w konsekwencji – jego

²⁵ Koncentrację można uznać za szczególny przypadek specjalizacji.

sprawność. Funkcjonowanie wielu z tych czynników zostało dosyć dobrze rozpoznane zarówno na gruncie teoretycznym, jak i w praktyce. Pomimo tego istnieją pewne luki w sposobach analizy prowadzonej w odniesieniu do tych zagadnień, częściowo wynikające z niedostrzeżenia czy może niedoceniaenia zjawiska przewartościowań w myśleniu o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa współcześnie.

Luki te polegają na:

- niekonsekwentnym sposobie postrzegania celów marketingu, jego związków z celami przedsiębiorstwa oraz roli marketingu w ich osiąganiu,
- niedoceniaeniu znaczenia zależności wynikających z funkcjonowania w sieci tworzenia wartości dla procesu osiągania celów przedsiębiorstwa,
- często anachronicznym postrzeganiu relacji z konkurentami wyłącznie w kategoriach rywalizacyjnych i przez pryzmat podobieństwa ofert,
- zaniedbywaniu znaczenia czynnika ludzkiego w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, w szczególności zaś jego znaczenia w odczytywaniu konkurencyjnych warunków działania i podejmowania decyzji,
- braku całościowego spojrzenia na wpływ zjawisk konkurencyjnych na warunki wykorzystywania marketingu.

W modelu, którego składniki przedstawiłam we wcześniejszych częściach tego opracowania, staram się scalić te zautonomizowane obszary badań, co pozwala wskazać konieczność zmiany podejścia lub jego uzupełnienia. Model ma charakter syntezy wcześniej podejmowanych zagadnień. Ze swej natury stanowi więc pewnego rodzaju uproszczenie, które traktuję nie tylko jako jego immanentną charakterystykę, ale także zaletę pozwalającą wyodrębnić kluczowe źródła wpływu uwarunkowań konkurencyjnych na sprawność marketingu.

Model w swojej zasadniczej części odwołuje się do realnie zachodzących procesów, a więc do oddziaływań zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem, nabywcami i konkurentami. Te realnie zachodzące procesy zostają uzupełnione o stosunki wynikające ze strukturalnych uwarunkowań. W sumie oddziaływania i stosunki tworzą strukturę, która ukazuje całość modelu. Ta synteza nie jest tylko połączeniem dwóch wyodrębnionych wcześniej elementów, ale uwzględnia ich dynamiczne zależności.

Podstawowym oddziaływaniem, wokół którego zbudowany jest cały model, są relacje przedsiębiorstwa z nabywcami, w których jest wykorzystywany marketing (rysunek 21).

Zakładam, że punktem wyjścia do stosowania marketingu jest hierarchia celów, w której nadrzędną jest kategoria wartości dla udziałowców, a wszystkie inne – główne cele przedsiębiorstwa oraz cele marketingu – są jej podporządkowane. Stosowanie marketingu jest związane z kształtowaniem poszczególnych elementów jego struktury, w tym działań marketingowych, w których uruchomione zostają instrumenty marketingu. Efekty osiągnięte w wyniku tych działań w zestawieniu z hierarchią celów dają podstawy do oceny sprawności marketingu w trzech wymiarach: skuteczności, efektywności i produktywności.

W dotychczas prowadzonych badaniach w odniesieniu do oddziaływań konkurentów na nabywców zidentyfikowałam następujące luki:

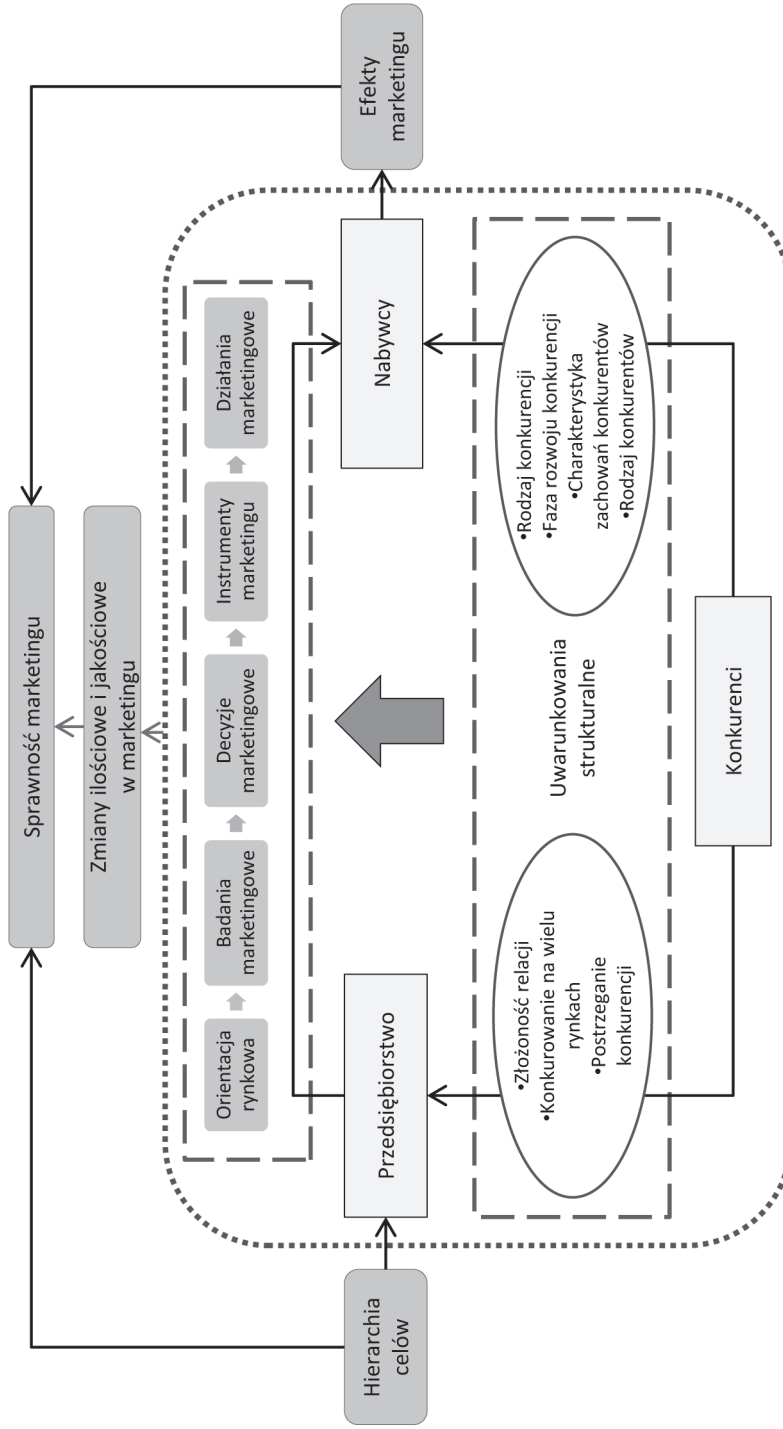
- zaniebywanie zjawisk interakcji pomiędzy instrumentami marketingu-mix, wyrażające się badaniem wybranych tylko instrumentów,
- brak badań wpływu całego marketingu-mix na wartość nabywcy.

Istnienie wymienionych słabości daje podstawy do sformułowania wniosku o konieczności pogłębienia wysiłku badawczego w tym względzie, aby badanie wpływu konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu miało właściwy punkt odniesienia.

Drugim, kluczowym rodzajem oddziaływań, które współtworzą model, są relacje, w których występują konkurenci, po pierwsze – z przedsiębiorstwem i po drugie – z nabywcami. Przebieg tych oddziaływań określa warunki wykorzystywania marketingu przez przedsiębiorstwo.

W pierwszej relacji charakter oddziaływań konkurentów na przedsiębiorstwo określa stopień jego samodzielności w wykorzystywaniu marketingu. W sytuacji występowania jakiejś formy współpracy (w ramach kooperacji czy kooperencji) samodzielność ta zostaje ograniczona, czyli następuje wpływ na sposób wykorzystywania marketingu, ale pojawia się oczekiwanie na zwiększenie efektów działania. Czynnikiem, które mogą istotnie wpływać na przebieg tych oddziaływań są dwa zjawiska: konkurowanie na wielu rynkach, które w długim okresie prowadzi do samoograniczenia w natężeniu rywalizacji podmiotów konkurujących ze sobą oraz zjawisko intersubiektywnego postrzegania konkurencji, które może powodować swoiste „wykrzywanie” zachowań

Rysunek 21. Model konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu



Legenda jak w rysunku 1 na stronie 21.

Źródło: opracowanie własne.

konkurentów w stosunku do obiektywnych oczekiwań, jakie można by w stosunku do nich formułować.

W odniesieniu do oddziaływań konkurentów na nabywców za główne cechy, wpływające na sposób wykorzystywania marketingu i jego efekty, można uznać: rodzaj konkurencji, który określa dominujące instrumenty oddziaływania na nabywców, fazę rozwojową konkurencji wpływającą na stopień motywacji do podejmowania wspólnych działań z innymi przedsiębiorstwami, charakterystykę zachowań konkurencyjnych wynikającą z kalkulacji, jakie przeprowadzają konkurenci, podejmując działania wobec nabywców po uwzględnieniu domniemanych posunięć przedsiębiorstwa oraz rodzaj konkurentów, który określa stopień bliskości ich oferty do produktu przedsiębiorstwa.

Trzecim składnikiem modelu konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu są stosunki pomiędzy strukturalnymi uwarunkowaniami konkurencyjnymi a marketingiem, czyli wpływ zjawisk będących pochodną struktur rynku na sposób i efekty wykorzystywania marketingu. Przyjęcie założenia, że uwarunkowania konkurencyjne są kształtowane przez liczbę konkurujących ze sobą przedsiębiorstw, stopień heterogeniczności preferencji nabywców, stopień koncentracji rynku, stopień specjalizacji przedsiębiorstw i możliwości eksploatacji efektów ekonomii skali lub zakresu oraz stopień współpracy między przedsiębiorstwami, pozwoliło sformułować wnioski, że zjawiska te wpływają na marketing w odniesieniu do: możliwości prowadzenia badań marketingowych na temat uwarunkowań konkurencyjnych oraz na zdolności wpływania przedsiębiorstwa na rynek poprzez określanie możliwych do wyboru sposobów działania, a także dostępnych instrumentów marketingu. Zaprezentowany układ zależności pozwala formułować tezę, odnoszącą się do wpływu zjawisk konkurencyjnych na sposób wykorzystywania marketingu w ujęciu:

- ilościowym – poprzez wzięcie pod uwagę zakresu zmian (elementy struktury marketingu) i ich głębokości (skala),
- jakościowym – poprzez uwzględnienie motywacji przedsiębiorstwa do stosowania marketingu oraz stopnia swobody w tym zakresie, że **oddziaływania konkurentów na przedsiębiorstwo oraz nabywców, które są związane z podejmowaniem współpracy tych podmiotów, ograniczają swobodę w zakresie wykorzystywania marketingu, ale mogą zwiększać jego sprawność.**

PODSUMOWANIE

Stosowanie marketingu wynika z poszukiwania sposobów usprawnienia procesu realizacji celów przedsiębiorstwa. Jedną z przesłanek podejmowania tego wysiłku powstaje jako efekt narastającego poziomu złożoności warunków funkcjonowania na rynku, których zmiana w dużym stopniu jest z kolei spowodowana przekształcaniem się relacji konkurencyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami.

W niniejszej pracy zajęłam się problemem wpływu uwarunkowań konkurencyjnych na sprawność marketingu ze względu na to, że zaobserwowałam opóźnienie w percepcji wskazanych zjawisk na poziomie uogólnionym. Uznałam, że w dłuższej perspektywie może to nieść negatywne skutki zarówno dla teorii, jak i, w konsekwencji, praktyki marketingu. Z tego powodu postawiłam ogólne pytanie badawcze: **Jakie uwarunkowania konkurencyjne wpływają na sprawność marketingu?** Aby na nie odpowiedzieć, sformułowałam sześć pytań szczegółowych oraz wynikające z nich teoretyczne cele pracy. Proces odpowiedzi na pytania badawcze i realizacja celów pracy przebiegały następująco:

W celu uzyskania odpowiedzi na pytanie, **czego dotyczy oddziaływanie konkurentów na przedsiębiorstwo stosujące marketing**, najpierw odniosłam się do obiektu wpływu, jakim jest marketing, wskazując, która z jego koncepcji daje największe możliwości analityczne, oraz przeprowadziłam dekonstrukcję tej kategorii na tle historycz-

nego procesu jej rozwoju. Umożliwiło mi to ustalenie, jaka jest struktura marketingu, oraz wskazanie kluczowego, dla interesujących mnie w tej pracy procesów, elementu, czyli marketingu-mix. Zidentyfikowanie istoty marketingu pozwoliło także wskazać zakres jego odpowiedzialności za realizację celów przedsiębiorstwa, co z kolei stanowiło podstawę do określenia wymiarów oceny marketingu oraz kategorii zbiorczej, jaką jest jego sprawność. Przegląd badań prowadzonych na temat marketingu-mix doprowadził do zidentyfikowania istnienia luk, których uzupełnienie jest ważne zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia.

Wnioski płynące z tego etapu analizy są następujące:

- Koncepcja marketingu wartości jest najbardziej zaawansowanym sposobem rozumienia marketingu, ze względu na najszerszy (w porównaniu z pierwotną koncepcją marketingu, marketingiem strategicznym i marketingiem relacji) zakres relacji rynkowych, jakie są w niej uwzględniane. Pozwala to zidentyfikować zbiór celów marketingu, jakimi są wartość nabywców i wartość dla nabywców oraz ich podporządkowanie celom wyższego rzędu, przede wszystkim – wartości dla udziałowców oraz różnym kategoriom celów autonomicznych.
- Marketing ma złożoną strukturę, którą tworzą: orientacja rynkowa, badania marketingowe, decyzje marketingowe, instrumenty marketingu (marketing-mix) i działania marketingowe. Oznacza to, że wpływ jakiegokolwiek czynnika na marketing (w szczególności konkurencyjnego), może dotyczyć różnych składników tej struktury.
- Ocena marketingu, ze względu na złożony zbiór celów, które ma on realizować lub współrealizować z innymi czynnikami tworzenia wartości dla udziałowców, może dotyczyć trzech wymiarów – skuteczności, efektywności i produktywności, które łącznie tworzą sprawność marketingu. Kategoria ta jest w związku z tym najbardziej ogólnym punktem odniesienia w analizie relacji pomiędzy uwarunkowaniami konkurencyjnymi a marketingiem.
- Kluczowym elementem struktury marketingu, w kontekście analizy oddziaływań realnie mających miejsce na rynku, jest marketing-mix, gdyż za jego pośrednictwem następują zmiany w zachowaniach nabywców. Złożoność tego zbioru instrumentów ma swoje skutki w postaci zależności występujących w ramach tego instrumentarium, polegających na wzajemnym wzmacnianiu się

lub osłabianiu. Identyfikacja tych zależności jest podstawą do podejmowania decyzji o kształcie marketingu. Weryfikacja przydatności określonych kompozycji marketingu-mix powinna być przeprowadzana całościowo i w odniesieniu do hierarchii celów (wartości dla udziałowców, wartości nabywców i wartości dla nabywcy). W przeciwnym razie ocena marketingu poprzez odniesienie do celów cząstkowych będzie autonomizowana.

- Jak pokazał przegląd badań i literatury, postulat całościowego badania marketingu-mix nie jest obecnie spełniany, gdyż zarówno w praktyce gospodarczej, jak i badaniach akademickich, dokonuje się autonomizacji poszczególnych instrumentów, co powoduje utratę możliwości zidentyfikowania interakcji pomiędzy instrumentami marketingu-mix. Niedostatecznie też uwzględnia się znaczenie sposobu wykorzystywania marketingu-mix w procesie tworzenia wartości nabywców i wartości dla udziałowców. Taki stan rzeczy ogranicza możliwości oceny racjonalności procesu wykorzystania marketingu.
- Wymienione niedostatki w dziedzinie badań pozwalają stwierdzić konieczność podjęcia wysiłku ukierunkowanego na opracowanie koncepcji i narzędzi badania całego marketingu-mix i jego wpływu na możliwości realizacji hierarchii celów, co *de facto* będzie spełnieniem postulatu opracowania sposobów oceny sprawności marketingu.

Aby odpowiedzieć na pytanie, **na czym polega oddziaływanie konkurentów na przedsiębiorstwo stosujące marketing**, konieczne było ustalenie zakresu pojęcia „konkurencja”. Uczyniłam to, przedstawiając rozwój koncepcji konkurencji poprzez odwołanie do różnych teorii: od neoklasycznej do koncepcji sieciowego kreowania i przejmowania wartości. Pozwoliło mi to pokazać znaczenie poszczególnych teorii dla marketingu, w szczególności zaś zidentyfikować walory koncepcji sieciowego kreowania i przejmowania wartości dla wyjaśniania przesłanek podejmowania współpracy przez konkurujące przedsiębiorstwa, które to zjawisko jest obecnie powszechnie praktykowane na rynku. Syntetyczny przegląd badań wpływu konkurencji na marketing pozwolił mi zidentyfikować istnienie kolejnej luki, której wypełnienie warte jest przeprowadzenia.

Ten etap analizy stworzył podstawy do sformułowania następujących wniosków:

- Koncepcja sieciowego kreowania i przejmowania wartości ma obecnie największy potencjał z punktu widzenia dążeń do wyjaśnienia mechanizmu oddziaływania zjawisk konkurencyjnych na przedsiębiorstwo, a w tym – na marketing. Wynika to z jej całościowego charakteru, dzięki któremu procesy konkurowania zostają pokazane na szerszym tle, jakim jest tworzenie wartości na rynku w ogóle, w tym także procesów współpracy.
- Jak można stwierdzić na podstawie przeglądu badań na temat związków pomiędzy konkurencją a marketingiem, brakuje całościowego ujęcia tej problematyki na gruncie marketingu. Ponadto, w istniejących podejściach, w odniesieniu do konkurencji dominuje jej neoklasyczna wizja, zaś w odniesieniu do marketingu przyjmuje się założenia jego pierwotnej koncepcji lub marketingu strategicznego. Z kolei w badaniach wartości nabywców szczątkowo tylko jest uwzględniana kwestia wpływu uwarunkowań konkurencyjnych.
- Wskazane braki skłaniają do sformułowania sugestii o potrzebie adoptowania na gruncie marketingu koncepcji sieciowego kreowania i przejmowania wartości i scalenia jej z marketingiem wartości, których pokrewieństwo jest oczywiste. Pozwoli to identyfikować wpływ uwarunkowań konkurencyjnych na możliwości realizacji – za pośrednictwem marketingu – celów przedsiębiorstwa na każdym poziomie ich hierarchii.

Ażeby odpowiedzieć na kolejne pytania szczegółowe, dotyczące tego, **jak silnie konkurenci mogą oddziaływać na przedsiębiorstwo stosujące marketing, jakie realne własności marketingu są nabywane/tracone w wyniku oddziaływania konkurentów na przedsiębiorstwo, w jaki sposób uwarunkowania konkurencyjne wynikające ze struktury rynku wpływają na sposób wykorzystywania i efekty marketingu oraz jakie oddziaływania i relacje składają się na konkurencyjne uwarunkowania sprawności marketingu**, podjęłam analizę cech oddziaływań zachodzących pomiędzy konkurentami a przedsiębiorstwem oraz pomiędzy konkurentami a nabywcami, wpływu tych cech na marketing oraz stosunków występujących pomiędzy uwarunkowaniami strukturalnymi pochodzącymi z rynku a marketingiem. Zwieńczeniem tych rozważań jest przeprowadzenie syntezy, łączącej wcześniej prowadzone wątki w postaci

modelu konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu. Ten etap umożliwił sformułowanie następujących konkluzji:

- Oddziaływania pomiędzy funkcjonującymi na tym samym rynku przedsiębiorstwami o podobnym profilu działalności mogą w różnym stopniu mieć cechy współpracy i rywalizacji. Najbardziej skomplikowana, w kontekście wpływu na marketing, jest kooperacja, kiedy podmioty ze sobą jednocześnie rywalizują i współpracują.
- Konkurowanie na wielu rynkach jednocześnie (przez te same podmioty) może skutkować samoograniczeniem przedsiębiorstw, jeśli chodzi o zachowania konkurencyjne i prowadzić do ich wzajemnych dostosowań.
- Intersubiektywne postrzeganie zjawisk konkurencyjnych przez menedżerów może powodować nieadekwatną ocenę warunków konkurowania i z tego powodu skutkować nietrafnymi decyzjami marketingowymi.
- Oddziaływania konkurentów na nabywców w różnym stopniu mogą prowadzić do konfliktu interesów z przedsiębiorstwem, co zależy od interakcji pomiędzy marketingiem-mix konkurentów a marketingiem-mix przedsiębiorstwa, warunkowanymi rodzajem konkurencji, zbieżności działań w czasie, fazy rozwojowej konkurencji, intensywności działań konkurentów i zasięgu oddziaływań konkurentów.
- Struktury rynku tworzą zróżnicowane warunki identyfikowania konkurentów i możliwości wpływania na nabywców, a więc stosowania marketingu.
- Konkurencyjne uwarunkowania sprawności marketingu powstają jako efekt oddziaływań pomiędzy podmiotami rynku oraz, kreowanych w wyniku ich istnienia, stosunków pomiędzy strukturami rynku a marketingiem jako regulatorem tych oddziaływań.
- Przedstawiony model pozwala sformułować ogólną tezę, że sprawność marketingu nie zależy od stopnia swobody w jego kształtowaniu, dla której uzasadnieniem jest argument, że dzięki podejmowaniu współpracy z konkurentami sprawność marketingu może rosnąć, chociaż w jej wyniku przedsiębiorstwo jest ograniczone co do sposobu wykorzystania marketingu w pewnym zakresie. Podjęcie próby potwierdzenia tej tezy należałoby traktować jako pożądany kierunek dalszych badań.

Cele pracy zrealizowałam, opracowując autorską koncepcję cech oddziaływań zachodzących pomiędzy konkurentami a przedsiębiorstwem i konkurentami a nabywcami oraz identyfikując składniki uwarunkowań strukturalnych. Osiągnęłam to poprzez usystematyzowanie celów marketingu i ich odniesienie do kategorii celów autonomicznych w koncepcji marketingu wartości, uporządkowanie problematyki wewnętrznych zależności pomiędzy instrumentami marketingu-mix, identyfikację znaczenia poszczególnych teorii konkurencji dla marketingu oraz uzasadnienie konieczności zaktualizowania na gruncie marketingu sposobu rozumienia konkurencji w oparciu o koncepcję sieciowego kreowania i przejmowania wartości. Najważniejszym składnikiem realizacji celów było przedstawienie opisowego modelu konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu.

Efektom pracy było także:

- Zaktualizowanie na gruncie marketingu koncepcji konkurencyjnego otoczenia przedsiębiorstwa.
- Wskazanie zakresu badań uwarunkowań konkurencyjnych, które będą wzmacniać podstawy podejmowania decyzji marketingowych.
- Określenie pożądanych kierunków rozwoju narzędzi oceny marketingu, uwzględniających uwarunkowania konkurencyjne.

Ze względu na fakt, że zaprezentowany w niniejszym opracowaniu model ma charakter koncepcyjny i ze swej natury nie ma charakteru rozstrzygającego, gdyż odpowiada na pytanie: **Jakie uwarunkowania konkurencyjne wpływają na sprawność marketingu?**, a nie **Jak wpływają?**, to dzięki temu otwiera szerokie pole badawcze, do którego, mam nadzieję, zaproszenie przyjmą także inni badacze.

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Konkurencyjne uwarunkowania sprawności marketingu jako przedmiot badań	21
Rysunek 2. Czynniki tworzenia wartości dla udziałowców	44
Rysunek 3. Aktywa niematerialne powstające w wyniku stosowania marketingu przez przedsiębiorstwo	46
Rysunek 4. Związek wartości dla udziałowców z wartością nabywców	49
Rysunek 5. Cele przedsiębiorstwa i cele marketingu	53
Rysunek 6. Marketing w procesie osiągnięcia celów przez przedsiębiorstwo	62
Rysunek 7. Powstawanie aktywów niematerialnych w procesie wykorzystywania marketingu	64
Rysunek 8. Składniki mechanizmu oddziaływania marketingu-mix na nabywców	77
Rysunek 9. Proces tworzenia zintegrowanego marketingu-mix	90
Rysunek 10. Badania mechanizmu oddziaływania marketingu-mix	95
Rysunek 11. Kreowanie wartości na rynku	114
Rysunek 12. Sieć wartości	118
Rysunek 13. Model przejmowania wartości na rynku	121
Rysunek 14. Model początkowy konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu	139
Rysunek 15. Struktura treści oddziaływań	141
Rysunek 16. Uwarunkowania intensywności oddziaływań pomiędzy konkurentami a przedsiębiorstwem	144

Rysunek 17. Wpływ konkurowania na wielu rynkach na oddziaływania konkurencyjne	145
Rysunek 18. Składniki złożonej relacji przedsiębiorstwa z konkurentem	147
Rysunek 19. Wpływ kooperencji na marketing	150
Rysunek 20. Oddziaływanie konkurentów na nabywców w poszczególnych fazach rozwoju konkurencji	158
Rysunek 21. Model konkurencyjnych uwarunkowań sprawności marketingu	175

SPIS TABEL

Tabela 1. Definicje marketingu według American Marketing Association	31
Tabela 2. Wiodące modele wartości nabywców	50
Tabela 3. Przykłady szczegółowych celów marketingu jako pochodnych autonomicznych celów przedsiębiorstwa	57
Tabela 4. Instrumenty marketingu i przykłady działań marketingowych ...	63
Tabela 5. Funkcje instrumentów marketingu	70
Tabela 6. Relatywne znaczenie instrumentów marketingu w tworzeniu wartości dla nabywcy	71
Tabela 7. Podział instrumentów marketingu ze względu na charakter oddziaływania	72
Tabela 8. Sposoby wykorzystywania różnych poziomów ceny	81
Tabela 9. Rodzaje postrzegania a warunki skuteczności marketingu-mix ..	87
Tabela 10. Badania instrumentów marketingu	96
Tabela 11. Wpływ wybranych instrumentów marketingu na wielkość sprzedaży i elastyczność popytu w długim okresie	98
Tabela 12. Znaczenie teorii przedsiębiorstw dla marketingu	111
Tabela 13. Strategie zwiększania dodanej wartości	117
Tabela 14. Strumienie w poszczególnych rodzajach oddziaływań pomiędzy konkurentami	141
Tabela 15. Poziom intensywności oddziaływania konkurentów na nabywców w zależności od rodzaju ich zachowań	159
Tabela 16. Liczba przedsiębiorstw na rynku a stopień jego koncentracji ...	165

Tabela 17. Sytuacje popytowe na rynku	165
Tabela 18. Stopień specjalizacji przedsiębiorstw	166
Tabela 19. Struktury rynku	168

BIBLIOGRAFIA

- Adamkiewicz-Drwiłło, H.G., 2008. *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, Toruń: TNOiK.
- Adamkiewicz-Drwiłło, H.G., 2010. *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Toruń: TNOiK.
- Ailawadi, K.L. i Harlam, B.A., 2009. Retailer Promotion Pass-Through: A Measure, Its Magnitude, and Its Determinants. *Marketing Science*, 28(4), pp. 782–791.
- Aktouf, O., Chenoufi, M. i Holford, W.D., 2005. The false expectations of Michael Porter's strategic management framework. *Problems and Perspectives in Management*, (4), pp. 181–200.
- Albers, S., Mantrala, M.K. i Sridhar, S., 2010. Personal Selling Elasticities: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 47(5), pp. 840–853.
- Ambler, T., 2003. *Marketing and the bottom line*, London: FT Prentice Hall.
- Anderson, L.M. i Taylor, R.L., 1995. McCarthy's 4ps: Timeworn Or Time-Tested? *Journal of Marketing Theory & Practice*, 3(3), p.1.
- Armstrong, J.S. i Collopy, F., 1996. Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability. *Journal of Marketing Research*, 33(2), pp. 188–199.
- Armstrong, J.S. i Green, K.C., 2007. Competitor-oriented Objectives: The Myth of Market Share. *International Journal of Business*, 12, pp. 116–134.
- Ataman, M.B., Van Heerde, H.J. i Mela, C.F., 2010. The Long-Term Effect of Marketing Strategy on Brand Sales. *Journal of Marketing Research*, 47(5), pp. 866–882.

- Ataman, M.B., Mela, C.F. i van Heerde, H.J., 2008. Building Brands. *Marketing Science*, 27(6), pp. 1036–1054.
- Bagozzi, R.P., 1975. Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, 39(4), pp. 32–39.
- Bagwell, K., 2005. *The economic analysis of advertising*, http://web.stanford.edu/~kbagwell/Bagwell_Web/adchapterPost082605.pdf.
- Bain, J.S., 1956. *Barriers to new competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baker, M.J., 1991. *Marketing. An introductory text*, London: MacMillan.
- Baran, R., Czarnecki, A. i Wrzosek, W., 2006. Rozwój polskiej nauki o rynku. *Bank i Kredyt*, (5-6), pp. 87–93.
- Baran, R. i Rutkowski, I., 2008. Koncepcje ujmowania efektów działań marketingowych. W: L. Garbarski, red. *Koszty i efekty działań marketingowych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Bartels, R., 1988. *The history of marketing thought*, http://www.healthedpartners.org/ceu/hm/a02history_of_marketing_thought_by_bartels_hermans.pdf (13.06.2014).
- Barwise, P. i Farley, J.U., 2003. *Which marketing metrics are used and where?*, Report no. 03-111, <http://www.msi.org/reports/which-marketing-metrics-are-used-and-where/>.
- Bateman, T.S. i Zeithaml, C.P., 1989. The Psychological Context of Strategic Decisions: A Model and Convergent Experimental Findings. *Strategic Management Journal*, 10(1), pp. 59–74.
- Baum, J.A.C. i Korn, H.J., 1996. Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry. *Academy of Management Journal*, 39(2), p. 255.
- Baum, J.A.C. i Korn, H.J., 1999. Dynamics of dyadic competitive interaction. *Strategic Management Journal*, 20(3), p. 251.
- Baum, J.A.C. i Shipilov, A.V., 2006. Ecological Approaches to Organizations. *Sage Handbook for Organization Studies*, pp. 55–110.
- Bendapudi, N. i Leone, R.P., 2003. Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, 67(1), pp. 14–28.
- Di Benedetto, C.A. i Song, M., 2008. Managerial perceptions of global pioneering advantage: Theoretical framework and empirical evidence in the U.S. and Korea. *Industrial Marketing Management*, 37(7), pp. 863–872.
- Bengtsson, M., Hinttu, S. i Kock, S., 2003. *Relationships of Cooperation and Competition between Competitors*, <http://impgroup.org/uploads/papers/4294.pdf>.

- Bengtsson, M. i Kock, S., 2000. "Coopetition" in Business Networks to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), pp. 411–427.
- Bernheim, B.D. i Whinston, M.D., 1990. Multimarket contact and collusive behavior. *RAND Journal of Economics*, 21(1), pp. 1–26.
- Best, R.J., 2009. *Market-Based Management*, Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall.
- Bick, G.N.C., 2007. *Developing a customer equity model for guiding marketing spend in the financial services sector*. University of Johannesburg, [https://ujdigispace.uj.ac.za/bitstream/handle/10210/461/Research Thesis 5_Geoff Bick.pdf?sequence=2](https://ujdigispace.uj.ac.za/bitstream/handle/10210/461/Research%20Thesis%205_Geoff%20Bick.pdf?sequence=2).
- Bielski, M., 1996. *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bijmolt, T.H.A., Van Heerde, H.J. I Pieters, R.I.K.G.M., 2005. New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity. *Journal of Marketing Research*, 42(2), pp. 141–156.
- Blattberg, R.C. i Deighton, J., 1996. Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, pp. 136–144.
- Blattberg, R.C., Eppen, G.D. i Lieberman, J., 1981. A Theoretical and Empirical Evaluation of Price Deals For Consumer Nondurables. *Journal of Marketing*, 45(1), pp. 116–129.
- Blattberg, R.C., Getz, G. i Pelofsky, M., 2001. Want to Build Your Business? Grow Your Customer Equity. *Harvard Management Update*, 6(8), p. 4.
- Blattberg, R.C., Getz, G. i Thomas, J.S., 2001. *Customer equity: building and managing relationships as valuable assets*, Boston: Harvard Business School Press.
- Bloodgood, J.M. i Bauerschmidt, A., 2002. Competitive Analysis: Do Managers Accurately Compare Their Firms To Competitors? *Journal of Managerial Issues*, 14(4), p. 418.
- De Bonis, R. i Ferrando, A., 2000. The Italian Banking Structure in the 1990s: Testing the Multimarket Contact Hypothesis. *Economic Notes by Banca Monte dei Paschi di Siena SpA*, 29(2), pp. 215–241.
- Borden, N.H., 1964. The concept of the marketing mix. W: G. Schwartz, red. *Science in marketing*. New York: John Wiley.
- Borowiecki, R. i Kaczmarek, J., 2014. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – metody – procesy*, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

- Boulding, W., Lee, E. i Staelin, R., 1994. Mastering the mix: Do advertising, promotion, and sales force activities lead to differentiation? *Journal of Marketing Research*, 31(2), pp. 159–172.
- Bowman, D. i Gatignon, H., 1998. *The impact of competitive context on the allocation of marketing resources*, Fontainebleau, https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1998/98-43.pdf.
- Bowser, J., 2007. *Strategic co-opetition: The value of relationships in the networked economy*, http://www-07.ibm.com/services/pdf/the_value_of_relationships_in_the_networked_economy.pdf.
- Brandenburger, A. i Stuart, H., 2007. Biform Games. *Management Science*, 53(4), pp. 537–549.
- Brandenburger, A.M. i Nalebuff, B.J., 1995. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 73(4), pp. 57–71.
- Brandenburger, A.M. i Stuart, H.W., 1996. Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), pp. 5–24.
- Bratnicki, M., 2000. *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- Bronnenberg, B.J., Mahajan, V. i Vanhonacker, W.R., 2000. The Emergence of Market Structure in New Repeat-Purchase Categories: The Interplay of Market Share and Retailer Distribution. *Journal of Marketing Research*, 37(1), pp. 16–31.
- Brown, S.W. i in., 2005. Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure. *Journal of Marketing*, 69(4), pp. 1–25.
- Burton, D., 2005. Marketing Theory Matters. *British Journal of Management*, 16(1), pp. 5–18.
- Bussiere, D., 2000. Evidence of a marketing periodic literature within the American Economic Association: 1895–1936. *Journal of Macromarketing*, 20(2), pp. 137–143.
- Caves, R.E. i Porter, M.E., 1977. From Entry Barriers To Mobility Barriers: Conjectural Decisions And Contrived Deterrence To New Competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2), pp. 241–261.
- Chatain, O., 2011. Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. *Strategic Management Journal*, 32(1), pp. 76–102.
- Chatain, O. i Zemsky, P., 2011. Value creation and value capture with frictions. *Strategic Management Journal*, 32(11), pp. 1206–1231.
- Chattopadhyay, P., Hodgkinson, G.P. i Healey, M.P., 2006. Of Maps And Managers: Toward A Cognitive Theory Of Strategic Intervention.

- Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. Academy of Management, pp. B1–B6.
- Che, H., Sudhir, K. i Seetharaman, P.B., 2007. Bounded Rationality in Pricing Under State-Dependent Demand: Do Firms Look Ahead, and if So, How Far? *Journal of Marketing Research*, 44(3), pp. 434–449.
- Chen, M.-J., 1995. Competitor Analysis and Inter-Firm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. Academy of Management, pp. 7–11.
- Chen, M.-J. i Hambrick, D.C., 1995. Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ From Large Firms in Competitive Behavior. *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 453–482.
- Chen, M.-J., Smith, K.G. i Grimm, C.M., 1992. Action Characteristics as Predictors of Competitive Responses. *Management Science*, 38(3), pp. 439–455.
- De Chernatony, L., Daniels, K. i Johnson, G., 1993. A Cognitive Perspective on Managers' Perceptions of Competition. *Journal of Marketing Management*, 9(4), pp. 373–381.
- Clark, B.H., 2011. Managerial identification of competitors: accuracy and performance consequences. *Journal of Strategic Marketing*, 19(3), pp. 209–227.
- Clark, B.H., 1999. Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(8), pp. 711–732.
- Clark, B.H. i Montgomery, D.B., 1999. Managerial Identification of Competitors. *Journal of Marketing*, 63(3), pp. 67–83.
- Cohen, G., 1999. Unbundling the Corporation. *Harvard Business Review*, 77(5), p. 178.
- Constantinides, E., 2006. The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3/4), pp. 407–438.
- Cornelissen, J.P. i Lock, A.R., 2005. The uses of marketing theory: Constructs, research propositions, and managerial implications. *Marketing Theory*, 5(2), pp. 165–184.
- Crosier, K., 1975. What exactly is marketing. *Quarterly Review of Marketing* (Winter).
- Cygler, J. i in., 2013. *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Cygler, J., 2009. *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

- Czakon, W., 2012. *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Czarnecki, A., 2011. Kształtowanie struktury marketingu-mix. W: L. Garbarski, red. *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Czekaj, J. i Dresler, Z., 2001. *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw II*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czubała, A. i Niestrój, R., 2004. *Finansowe przesłanki decyzji marketingowych*, Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Daniels, K., Johnson, G. i de Chernatony, L., 1994. Differences in Managerial Cognitions of Competition. *British Journal of Management*, 5(2), p. 21.
- Darden, L., 1991. *Theory Change in Science B2 – Theory Change in Science.*: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=epref&AN=TCS.DARDEN.OXFORDUNIVERSITYPRESS.AIIA&site=bsi-live>.
- Davis, E. i Kay, J., 1990. Assessing corporate performance. *Business Strategy Review*, 1(2), p. 1.
- Day, G. i Fahey, L., 1988. Valuing Market Strategies. *Journal of Marketing*, 52(3), pp. 45–57.
- Day, G.S. i Nedungadi, P., 1994. Managerial representations of competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), p. 31.
- Day, G.S. i Wensley, R., 1983. Marketing Theory with Strategic Orientation. *Journal of Marketing*, 47(4), pp. 79–89.
- Dekimpe, M.G. i Hanssens, D.M., 1999. Sustained Spending and Persistent Response: A New Look at Long-Term Marketing Profitability. *Journal of Marketing Research*, 36(4), pp. 397–412.
- Deshpandé, R. i Gatignon, H., 1994. Competitive Analysis. *Marketing Letters*, 5(3), pp. 271–287.
- Dickinson, R., Herbst, A. i O’Shaughnessy, J., 1986. Marketing Concept and Customer Orientation. *European Journal of Marketing*, 20(10), pp. 18–23.
- Dickinson, S.J. i Ramaseshan, B., 2008. Maximising performance gains from cooperative marketing: understanding the role of environmental contexts. *Journal of Marketing Management*, 24(5/6), pp. 541–566.
- Dinner, I.M., Van Heerde, H.J. i Neslin, S.A., 2014. Driving Online and Offline Sales: The Cross-Channel Effects of Traditional, Online Display, and Paid Search Advertising. *Journal of Marketing Research*, 51(5), pp. 527–545.
- Dixit, A. i Nalebuff, B.J., 2009. *Sztuka strategii*, Warszawa: MT Biznes.

- Dobiegała-Korona, B. i Doligalski, T. red., 2010. *Zarządzanie wartością klienta*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Doligalski, T., 2013. *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Doyle, P., 2003. *Marketing wartości*, Warszawa: Wydawnictwo Felberg SJA.
- Drèze, X. i Bonfrer, A., 2008a. An empirical investigation of the impact of communication timing on customer equity. *Journal of Interactive Marketing*, 22(1), pp. 36–50.
- Drèze, X. i Bonfrer, A., 2008b. *Moving from Customer Lifetime Value to Customer Equity*, <https://marketing.wharton.upenn.edu/files/?whdm-saction=public:main.file&fileID=3600>.
- Duliniec, E. i in. red., 2006. *Ekspansja czy regres marketingu?*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Dworzecki, Z. i Krejner-Nowecka, A., 2002. Sposoby tworzenia organizacji sieciowych. W: *Przedsiębiorstwo kooperujące*. Warszawa: EuroExpert Grupa Doradcza Sp. z o.o.
- Dzik, B. i Tyszka, T., 2004. Czy zachowania ludzi są racjonalne? W: T. Tyszka, red. *Psychologia ekonomiczna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Eliashberg, J. i Chatterjee, R., 1985. Analytical Models of Competition with Implications for Marketing: Issues, Findings, and Outlook. *Journal of Marketing Research*, 22(3), pp. 237–261.
- Ellis, N. i in., 2011. *Marketing: A Critical Textbook*, London: Sage.
- Falkowski, A. i Tyszka, T., 2009. *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Ferrier, W.J., 2001. Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness. *Academy Of Management Journal*, 44(4), pp. 858–877.
- Figiel, S., 2006. Problem poznania naukowego w marketingu. W: E. Duliniec i in. (red.) *Ekspansja czy regres marketingu?* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, pp. 30–37.
- Foekens, E.W., Leeflang, P.S.H. i Wittink, D.R., 1999. Varying parameter models to accommodate dynamic promotion effects. *Journal of Econometrics*, 89(1/2), pp. 249–268.
- Fornalczyk, A., 2007. *Biznes a ochrona konkurencji*, Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Fornalczyk, A., 2010. Początki polityki konkurencji w Polsce. W: M. Krasnodębska-Tomkiel, red. *Zmiany w polityce konkurencji na przestrzeni*

- ostatnich dwóch dekad*. Warszawa: Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów.
- Foxall, G., 1989. Marketing's Domain. *European Journal of Marketing*, 23(8), pp. 7–22.
- Franke, N. i Mazanec, J.A., 2006. The six identities of marketing: a vector quantization of research approaches. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), pp. 634–661.
- Gans, J.S., MacDonald, G. i Ryall, M.D., 2005. *Operationalizing value-based business strategy*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=708844.
- Garbarski, L. red., 2004. *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Garbarski, L. red., 2008. *Koszty i efekty działań marketingowych*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Garbarski, L., 2011. *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Garbarski, L., 2012. Ocena sprawności marketingu. *Handel Wewnętrzny*, (wrzesień–październik), pp. 68–76.
- Garbarski, L., Rutkowski, I. i Wrzosek, W., 2000. *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gatignon, H., 1993. Marketing-mix models. *Handbook of OR and MS B2 – Handbook of OR and MS*, pp. 697–732.
- Gatignon, H. i Hanssens, Dominique, M., 1987. Modeling marketing interactions with application to salesforce effectiveness. *J. Marketing Res.*, 24(2), pp. 247–257.
- Gielens, K. i Steenkamp, J.-B.E.M., 2007. Drivers of consumer acceptance of new packaged goods: An investigation across products and countries. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), pp. 97–111.
- Gijbrecchts, E., 1993. Prices and pricing research in consumer marketing: Some recent developments. *Internal. J. Res. Marketing*, 10(2).
- Gnitecki, J., 1989. *Zarys metodologii badań w pedagogice empirycznej*, Zielona Góra: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. Tadeusza Kotarbińskiego.
- Gnyawali, D.R. i Park, B.-J. (Robert), 2011. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), pp. 650–663.

- Godziszewski, B. i in., 2011. Cele i misja przedsiębiorstwa. W: *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, pp. 122–146.
- Gołębiowski, T. i in., 2008. *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Gonul, F. i Srinivasan, K., 1996. Estimating the Impact of Consumer Expectations of Coupons on Purchase Behavior: A Dynamic Structural Model. *Marketing Science*, 15(3), pp. 262–279.
- González-Benito, O., Muñoz-Gallego, Z.I. i Loyola-Galván, P.A., 2010. Inter-size and inter-brand competition analysis within a product category: scope of cannibalization effects. *The Journal of Brand Management; An International Journal*, 17(4), pp. 254–265.
- Gotteland, D., Haon, C. i Gauthier, C., 2007. Market orientation: synthesis and new theoretical directions. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition) (AFM c/o ESCP-EAP)*, 22(1), pp. 45–59.
- Greve, H.R., 1998. Managerial Cognition and the Mimetic Adoption of Market Positions: What You See is What You Do. *Strategic Management Journal*, 19(10), p. 967.
- Grönroos, C., 1989. Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, 23(1), pp. 52–60.
- Guidice, R.M., Alder, G.S. i Phelan, S.E., 2009. Competitive bluffing: an examination of a common practice and its relationship with performance. *Journal of Business Ethics*, (4), pp. 535–553.
- Gupta, S. i in., 2006. Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 9(2), pp. 139–155.
- Gupta, S. i Lehmann, D.R., 2006. Customer Lifetime Value and Firm Valuation. *Journal of Relationship Marketing*, 5(2/3), pp. 87–110.
- Gupta, S. i Lehmann, D.R., 2003. Customers As Assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), pp. 9–24.
- Gupta, S. i Lehmann, D.R., 2005. *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*, New Jersey: Wharton School Publishing.
- Hambrick, D.C. i Mason, P.A., 1984. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193–206.
- Hanssens, D.M., Parsons, L.J. i Schultz, R.L., 2002. *Market response models Econometric and Time Series Analysis*, Boston. Dordrecht. London: Kluwer Academic Publishers.

- Hayward, M.L.A., Rindova, V.P. i Pollock, T.G., 2004. Believing One's Own Press: The Causes and Consequences Of Ceo Celebrity. *Strategic Management Journal*, 25(7), pp. 637–653.
- Heil, O. i Robertson, T.S., 1991. Toward a Theory of Competitive Market Signaling: A Research Agenda. *Strategic Management Journal*, 12(6), pp. 403–418.
- Heiser, R.S., McQuitty, S. i Stratemeyer, A.W., 2005. Broadening the Competitive Environment: The Customer's Perspective. *Academy of Marketing Science Review*, (12).
- Henderson, S., 1998. No such thing as market orientation—a call for no more papers. *Management Decision*, 36(9/10), p. 598.
- Hill, C.W.L., 1997. Establishing a standard: Competitive strategy and technological standards in winner-take-all industries. *Academy of Management Executive*, 11(2), pp. 7–25.
- Hodgkinson, G.P., 2002. Comparing Managers' Mental Models of Competition: Why Self-report Measures of Belief Similarity Won't Do. *Organization Studies*, 23(1), pp. 63–72.
- Hodgkinson, G.P. i Johnson, G., 1994. Exploring the Mental Models of Competitive Strategists: The Case for a Processual Approach. *Journal of Management Studies*, 31(4), pp. 525–551.
- Homburg, C. i Pflesser, C., 2000. A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), pp. 449–462.
- Hooley, G.J., Lynch, J.E. i Shepherd, J., 1990. The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice. *European Journal of Marketing*, 24(9), pp. 7–24.
- Houston, F.S., 1986. The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. *Journal of Marketing*, 50(2), pp. 81–87.
- Huber, J., Holbrook, M.B. i Kahn, B., 1986. Effects of Competitive Context and of Additional Information on Price Sensitivity. *Journal of Marketing Research*, 23(3), pp. 250–260.
- Hunt, S.D., Arnett, D.B. i Madhavaram, S., 2006. The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), pp. 72–87.
- IBM, 2011. *IBM Global Chief Marketing Officer Study – Oct 2011*, <http://www.slideshare.net/thumbarger/ibm-global-chief-marketing-officer-study-oct-2011> (31.10.2014).
- IBM, 2014. *Stepping up to the challenge: CMO insights from the Global C-suite Study*, <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?sub>

- type=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03593USEN&attachment=GBE03593USEN.PDF (31.10.2014).
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K. i Sahay, A., 2000. Market-driven versus driving markets. *Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 45–54.
- Jayachandran, S., Gimeno, J. i Varadarajan, P.R., 1999. The Theory of Multimarket Competition: A Synthesis and Implications for Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 63(3), pp. 49–66.
- Jedidi, K., Mela, C.F. i Gupta, S., 1999. Managing Advertising and Promotion for Long-Run Profitability. *Marketing Science*, 18(1), pp. 1–22.
- Kaczmarczyk, S., 2009. Zarządzanie marketingowe na tle innych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. W: R. Niestrój, red. *Tożsamość i wizjerunek marketingu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, pp. 61–70.
- Kadiyali, V., Sudhir, K. i Rao, V.R., 2001. Structural analysis of competitive behavior: New Empirical Industrial Organization methods in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1/2), pp. 161–186.
- Kahneman, D., 2012. *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Poznań: Media Rodzina.
- Kalra, A. i Soberman, D.A., 2008. The Curse of Competitiveness: How Advice from Experienced Colleagues and Training Can Hurt Marketing Profitability. *Journal of Marketing*, 72(3), pp. 32–47.
- Kamiński, J., 2009. Nowa definicja marketingu AMA. *Marketing i Rynek*, (5), pp. 7–12.
- Karnani, A. i Wernerfelt, B., 1985. Multiple Point Competition. *Strategic Management Journal*, 6(1), pp. 87–96.
- Kasiewicz, S. i Możaryn, H., 2004. *Teoria przedsiębiorstwa: wybrane zagadnienia*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kaul, A. i Wittink, D.R., 1995. Empirical Generalizations about the Impact of Advertising On Price Sensitivity And Price. *Marketing Science*, 14(3), p. G151.
- Keller, K.L., 1993. Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), pp. 1–22.
- Khan, M.T., 2014. The Concept of “Marketing Mix” and its Elements (A Conceptual Review Paper). *International Journal of Information, Business & Management*, 6(2), pp. 95–107.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S. i Bearden, W.O., 2005. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), pp. 24–41.

- Kłeczek, R., 2004. Dokąd zmierza marketing? W: L. Garbarski, red. *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, pp. 57–63.
- Kohli, A.K. i Jaworski, B.J., 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), pp. 1–18.
- Kołodko, G.W., 2002. “Nowa gospodarka”, stare problemy. W: “Nowa gospodarka” i stare problemy. *Perspektywy szybkiego wzrostu w krajach posocjalistycznych*. Warszawa: WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Kotler, P., 1999. *Kotler a marketing. Jak kreować i opanowywać rynki*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Kotler, P., 2004. *Marketing od A do Z*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kotler, P. i Keller, K.L., 2012. *Marketing*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Kowal, W., 2006. *Ekspansja czy regres marketingu?* E. Dulinić i in., red., Warszawa: PWE.
- Kowal, W., 2010. *Kontrola skuteczności marketingowej*, Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Kowal, W., 2012. Rozwój koncepcji zarządzania marketingowego w świetle wyników badań polskich przedsiębiorstw. *Handel Wewnętrzny*, 1 (wrzesień–październik), pp. 210–216.
- Kowalkowski, A. i in., 2010. *Menedżer w organizacji*, Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski.
- Kozielski, R., 2007. Wskaźniki pomiaru sprawności marketingowej. *Problemy zarządzania*, 16(2), pp. 37–56.
- Koźmiński, A.K., 2004. *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. i Latusek-Jurczak, D., 2011. *Rozwój teorii organizacji*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Krishna, A., 1994. The Effect of Deal Knowledge on Consumer Purchase Behavior. *Journal of Marketing Research*, 31(1), pp. 76–91.
- Krishna, A., 1992. The Normative Impact of Consumer Price Expectations for Multiple Brands on Consumer Purchase Behavior. *Marketing Science*, 11(3), p. 266.
- Krzyżanowska, M., 2007a. Konkurencyjne uwarunkowania marketingu. W: S. Figiel, red. *Marketing w gospodarce opartej na wiedzy*. Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, pp. 36–46.
- Krzyżanowska, M., 2010. Konkurencyjne uwarunkowania marketingu – postulaty badawcze. W: R. Bartkowiak i J. Ostaszewski, red. *Nauki*

- ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, pp. 465–475.
- Krzyżanowska, M., 2011a. Marketing-mix jako przedmiot badań empirycznych. Stan badań. W: R. Bartkowiak i J. Ostaszewski, red. *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych, społecznych, gospodarczych i politycznych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, pp. 759–773.
- Krzyżanowska, M., 2007b. Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej. *Marketing i Rynek*, (9), pp. 2–9.
- Krzyżanowska, M., 2014. Sieciowe kreowanie i podział wartości a marketing. *Marketing i Rynek*, (8), pp. 115–120.
- Krzyżanowska, M., 2007c. Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej. *Marketing i Rynek*, (8), pp. 2–8.
- Krzyżanowska, M., 2008. Wpływ procesów konkurencyjnych na marketing. W: G. Sobczyk, red. *Współczesny marketing. Strategie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, pp. 115–123.
- Krzyżanowska, M., 2013. Wpływ uczestnictwa w kooperencji na marketing. *Handel Wewnętrzny*, (3(A)), pp. 150–158.
- Krzyżanowska, M., 2011b. Zachowania konkurentów. W: L. Garbarski, red. *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, pp. 138–153.
- Krzyżanowska, M. i Wrzosek, W., 2009. Ograniczenia popytowe a marketing. *Marketing i Rynek*, (5), pp. 2–6.
- Krzyżanowski, L.J., 1999. *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kumar, V. i Shah, D., 2009. Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization. *Journal of Marketing*, 73(6), pp. 119–136.
- Lancaster, K., 1990. The Economics of Product Variety: A Survey. *Marketing Science*, 9(3), p. 189.
- Lange, O., 1986. *Ekonomia polityczna*, Warszawa: PWN.
- Leeflang, P.S.H. i Wittink, D.R., 1996. Competitive reaction versus consumer response: Do managers overreact? *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), pp. 103–119.
- Lehmann, D.R., McAlister, L. i Staelin, R., 2011. Sophistication in Research in Marketing. *Journal of Marketing*, 75(4), pp. 155–165.
- Levitt, T., 1980. Marketing Success through Differentiation – of Anything. *Harvard Business Review*, 58(1), pp. 83–91.

- Levy, D. i in., 1998. Price adjustment at multiproduct retailers. *Managerial & Decision Economics*, 19(2), pp. 81–120.
- Lilien, G.L., 2011. Bridging the Academic-Practitioner Divide in Marketing Decision Models. *Journal of Marketing*, 75(4), pp. 196–210.
- Lilien, G.L., Kotler, P. i Moorthy, K.S., 1992. *Marketing models*, Englewoods Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International.
- Lipczynski, J., Wilson, J. i Goddard, J., 2009. *Industrial organization: competition, strategy, policy*, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Lipowski, A., 2008. Model rywalizacji firm o wydatki nabywców. *Ekonomista*, (3), pp. 293–327.
- Logman, M. i Pauwels, W., 1998. Analysis of Marketing Mix Interaction Effects and Interdependencies: A Normative Approach. *Managerial & Decision Economics*, 19(6), pp. 343–353.
- MacDonald, G. i Ryall, M.D., 2004. How Do Value Creation and Competition Determine Whether a Firm Appropriates Value? *Management Science*, 50(10), pp. 1319–1333.
- MacInnis, D.J., 2004. Where have all the papers gone? Reflections on the decline of conceptual articles. *ACR Newsletter*, Spring, pp. 1–3a.
- MacMillan, I.C., van Putten, A.B. i McGrath, R.G., 2003. Global Gamesmanship. *Harvard Business Review*, 81(5), pp. 62–71.
- Madansky, A., 2005. Is War a Business Paradigm? A Literature Review. *Journal of Private Equity*, 8(3), pp. 7–12.
- Magrath, A.J., 1986. When Marketing Services, 4 Ps Are Not Enough. *Business Horizons*, 29(3), p. 44.
- Makowski, L. i Ostroy, J.M., 2001. Perfect Competition and the Creativity of the Market. *Journal of Economic Literature*, 39(2), p. 479.
- Małachowski, A., 2005. *Środowisko wirtualnego klienta*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Maule, A.J. i Hodgkinson, G.P., 2003. Re-appraising Managers' Perceptual Errors: A Behavioural Decision-Making Perspective. *British Journal of Management*, 14(1), pp. 33–37.
- Mazurek, G., 2012. *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Mazurek-Łopacińska, K. i Sobocińska, M., 2012. Przemiany zachowań konsumentów w kontekście wirtualizacji marketingu. *Handel Wewnętrzny*, (maj–czerwiec), pp. 245–254.
- McDonald, M., 2010. A brief review of marketing accountability, and a research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(5), pp. 383–394.

- McNaughton, R.B. i in., 2001. Market Orientation and Firm Value. *Journal of Marketing Management*, 17(5/6), pp. 521–542.
- Mela, C.F., Gupta, S. i Lehmann, D.R., 1997. The Long-Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice. *Journal of Marketing Research*, 34(2), pp. 248–261.
- Mela, C.F., Jedidi, K. i Bowman, D., 1998. The Long-Term Impact of Promotions on Consumer Stockpiling Behavior. *Journal of Marketing Research*, 35(2), pp. 250–262.
- Miles, R.E. i Snow, C.C., 1992. Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review*, 34(4), pp. 53–72.
- Mitra, D. i Golder, P.N., 2006. How Does Objective Quality Affect Perceived Quality? Short-Term Effects, Long-Term Effects, and Asymmetries. *Marketing Science*, 25(3), pp. 230–247.
- Monroe, K.B., 1990. *Pricing: making profitable decisions*, New York: McGraw-Hill.
- Montez, J., Ruiz-Aliseda, F. i Ryall, M.D., 2013. Quantifying the negative – and positive – effects of competitive intensity on firm performance. The Selected Works of Michael D. Ryall, <http://works.bepress.com/michael-ryall/20>.
- Montgomery, D.B., Moore, M.C. i Urbany, J.E., 2005. Reasoning About Competitive Reactions: Evidence from Executives. *Marketing Science*, 24(1), pp. 138–149.
- Moorthy, K.S., 1988. Product and Price Competition in a Duopoly. *Marketing Science*, 7(2), p. 141.
- Moreton, P., 2004. *Value-based strategy theories; clarification and implications*, <http://www-management.wharton.upenn.edu/henisz/srf/Moreton.pdf>.
- Naik, P.A., Raman, K. i Winer, R.S., 2005. Planning Marketing-Mix Strategies in the Presence of Interaction Effects. *Marketing Science*, 24(1), pp. 25–34.
- Nalebuff, B.J. i Brandenburger, A.M., 2003. Co-Opetition 1. Revolutionary Mindset That Redefines Competition Co-Operation 2. The Game Theory Strategy That’s Changing The Game of Business, Currency/Doubleday.
- Narver, J.C. i Slater, S.F., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20–35.
- Narver, J.C., Slater, S.F. i MacLachlan, D.L., 2004. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), pp. 334–347.

- Nath, P. i Mahajan, V., 2008. Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams. *Journal of Marketing*, 72(1), pp. 65–81.
- Nath, P. i Mahajan, V., 2011. Marketing in the C-Suite: A Study of Chief Marketing Officer Power in Firms' Top Management Teams. *Journal of Marketing*, 75(1), pp. 60–77.
- Nelson, P., 1974. Advertising as Information. *Journal of Political Economy*, 82(4), p. 729.
- Neslin, S.A. i van Heerde, H.J., 2009a. Chapter 3: Stockpiling and Deceleration. W: *Foundations & Trends in Marketing*. pp. 185–200.
- Neslin, S.A. i van Heerde, H.J., 2009b. Chapter 6: Price Sensitivity. W: *Foundations & Trends in Marketing*. pp. 226–231.
- Von Neumann, J. Morgenstern, O., 1944. *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton: University Press.
- Ng, D., Westgren, R. i Sonka, S., 2009. Competitive blind spots in an institutional field. *Strategic Management Journal*, 30(4), pp. 349–369.
- Niestrój, R. red., 2009. *Tożsamość i wizerunek marketingu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Niestrój, R., 1998. *Zarządzanie marketingiem*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nijs, V. i in., 2010. Channel Pass-Through of Trade Promotions. *Marketing Science*, 29(2), pp. 250–267.
- Nijs, V.R. i in., 2001. The Category-Demand Effects of Price Promotions. *Marketing Science*, 20(1), pp. 1–22.
- Noga, A., 2009. *Teorie przedsiębiorstw*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Nogalski, B., 2009. Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw. *Master of Business Administration*, 97(2), pp. 3–14.
- November, P., 2008. Marketing knowledge myopia. *European Business Review*, 20(5), pp. 434–456.
- Nowak, S., 1985. *Metodologia badań społecznych*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Obłój, K., 2007. *Strategia organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Obłój, K., 2002. *Tworzywo skutecznych strategii*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Olejniczuk-Merta, A., 2009. Zarządzanie marketngowe a współczesne wyzwania przedsiębiorstw. W: R. Niestrój, red. *Tożsamość i wizerunek marketingu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, pp. 318–325.

- Osinga, E.C., Leeflang, P.S.H. i Wieringa, J.E., 2010. Early Marketing Matters: A Time-Varying Parameter Approach to Persistence Modeling. *Journal of Marketing Research*, 47(1), pp. 173–185.
- Osterwalder, A. i Pigneur, Y., 2010. *Tworzenie modeli biznesowych*, Gliwice: Helion.
- Padula, G. i Dagnino, G.B., 2007. Untangling the Rise of Coopetition. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), pp. 32–52.
- Papatla, P. i Krishnamurthi, L., 1996. Measuring the Dynamic Effects of Promotions on Brand Choice. *Journal of Marketing Research*, 33(1), pp. 20–35.
- Park, B.-J. (Robert), Srivastava, M.K. i Gnyawali, D.R., 2014. Impact of coopetition in the alliance portfolio and coopetition experience on firm innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(8), pp. 893–907.
- Parker, P. i Neelamegham, R., 1997. Price Elasticity Dynamics over the Product Life Cycle: A Study of Consumer Durables. *Marketing Letters*, 8(2), pp. 205–216.
- Pastuszak, Z., 2002. Współkonkurencja w łańcuchach dostaw przedsiębiorstw. W: Z. Dworzecki, red. *Przedsiębiorstwo kooperujące*. Warszawa: EuroExpert Grupa Doradcza Sp. z o.o., pp. 178–187.
- Pauwels, K., 2004. How Dynamic Consumer Response, Competitor Response, Company Support, and Company Inertia Shape Long-Term Marketing Effectiveness. *Marketing Science*, 23(4), pp. 596–610.
- Pauwels, K. i Hanssens, D.M., 2007. Performance Regimes and Marketing Policy Shifts. *Marketing Science*, 26(3), pp. 293–311.
- Pauwels, K., Hanssens, D.M. i Siddarth, S., 2002. The Long-Term Effects of Price Promotions on Category Incidence, Brand Choice, and Purchase Quantity. *Journal of Marketing Research*, 39(4), pp. 421–439.
- Peli, G. i Nooteboom, B., 1997. *Market partitioning and the geometry of the resource space*, Research Report 97B40, Groningen.
- Płatkowski, T., 2012. *Wstęp do teorii gier*, Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
- Porac, J.F. i Thomas, H., 1990. Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. *Academy of Management Review*, 15(2), pp. 224–240.
- Porter, M.E., 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. i in., 2011. Creating Shared Value: Interaction. *Harvard Business Review*, 89(4), pp. 16–17.
- Powell, W.W., 1990. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, p. 295.

- Prahalad, C.K., 1995. Weak Signals Versus Strong Paradigms. *Journal of Marketing Research*, 32(3), pp. iii–viii.
- Prahalad, C.K. i Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79–91.
- Prahalad, C.K. i Ramaswamy, V., 2005. *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Putsis, W. i Dhar, R., 1998. The Many Faces of Competition. *Marketing Letters*, 9(3), pp. 269–284.
- Rappaport, 1986. *Creating shareholder value*, New York: The Free Press.
- Reger, R.K. i Palmer, T.B., 1996. Managerial Categorization of Competitors: Using Old Maps to Navigate New Environments. *Organization Science*, 7(1), pp. 22–39.
- Reimann, B., 1987. *Managing for value: a guide to value based strategic management*, Oxford: Blackwell.
- Ritala, P., 2012. Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management*, 23(3), pp. 307–324.
- Romanowska, M. i Trocki, M., 2002. *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Warszawa: Difin.
- Ross, W.T. i Robertson, D.C., 2007. Compound Relationships Between Firms. *Journal of Marketing*, 71(3), pp. 108–123.
- Rudawska, E., 2008. *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Rudnicki, L., 2000. *Zachowanie konsumentów na rynku*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rust, R.T., Ambler, T., i in., 2004. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68(4), pp. 76–89.
- Rust, R.T., Lemon, K.N. i Zeithaml, V.A., 2004. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 109–127.
- Rust, R.T., Lemon, K.N. i Zeithaml, V.A., 2001. *Driving customer equity: linking customer lifetime value to strategic marketing decisions*, <http://www.msi.org/reports/driving-customer-equity-linking-customer-lifetime-value-to-strategic-market/>.
- Rust, R.T., Lemon, K.N. i Zeithaml, V.A., 2002. Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy, *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 109–127.

- Rust, R.T., Zahorik, A.J. i Keiningham, T.L., 1995. Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, 59(2).
- Rust, R.T., Ziethaml, V.A. i Lemon, K.N., 2000. *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*, New York: Free Press.
- Rust, R.T., Ziethaml, V.A. i Naryandas, D., 2005. *Customer equity management*, Upper Saddle River, NJ: Pearson, Prentice Hall.
- Rutkowski, I., 2007. Konkurowanie przedsiębiorstw na wielu rynkach. *Marketing i Rynek*, (10), pp. 2–8.
- Ryall, M.D., 2013. The New Dynamics of Competition. *Harvard Business Review*, 91(6), pp. 80–87.
- Ryall, M.D., Gans, J.S. i MacDonald, G., 2008. *The Two Sides of Competition and Their Implications for Strategy*, Unpublished manuscript, http://works.bepress.com/michael_ryall/15/.
- Sagan, A., 2005. Teoretyczne podstawy marketingu – 50 lat poszukiwań. *Marketing i Rynek*, (7), pp. 2–8.
- Sagan, A. red., 2011. *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Samuelson, W.F. i Marks, S.G., 2009. *Ekonomia menedżerska*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Shapiro, C. i Varian, H.R., 1999. The Art of Standards Wars. *California Management Review*, 41(2), pp. 8–32.
- Sheth, J.N. i Sisodia, R.S., 2002. Marketing productivity issues and analysis. *Journal of Business Research*, 55(5), pp. 349–362.
- Sheth, J.N. i Sisodia, R.S., 1999. Revisiting marketing's lawlike generalizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), p. 71.
- Sigué, S.P. i Karray, S., 2007. Price Competition During and After Promotions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(2), pp. 80–93.
- Smith, R.L., Round, D.K. i Trindade, R., 2007. Integrating strategic behavior into competition analysis. *Antitrust Bulletin*, 52(3/4), pp. 633–660.
- Srinivasan, R. i in., 2008. The total design concept, University Park, http://isbm.smeal.psu.edu/isbm_smeal_psu_edu/library/working-paper-articles/2008-working-papers/08-2008-the-total-design-concept.pdf.
- Srinivasan, S., Vanhuele, M. i Pauwels, K., 2010. Mind-Set Metrics in Market Response Models: An Integrative Approach. *Journal of Marketing Research*, 47(4), pp. 672–684.

- Sriram, S., Balachander, S. i Kalwani, M.U., 2007. Monitoring the Dynamics of Brand Equity Using Store-Level Data. *Journal of Marketing*, 71(2), pp. 61–78.
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A. i Fahey, L., 1998. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), pp. 2–18.
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A. i Fahey, L., 1999. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, 63(4), pp. 168–179.
- Sroczyński, J., 2010. Kiedy koncentracje mogą zagrozić konkurencji. W: M. Krasnodębska-Tomkiel, red. *Zmiany w polityce konkurencji na przestrzeni ostatnich dwóch dekad*. Warszawa: Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów.
- Stachak, S., 2006. *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Stachak, S., 1997. *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Warszawa: Książka i Wiedza.
- Steenkamp, J.-B.E.M. i Gielens, K., 2003. Consumer and Market Drivers of the Trial Probability of New Consumer Packaged Goods. *Journal of Consumer Research*, 30(3), pp. 368–384.
- Stewart, D.W. i Zinkhan, G.M., 2006. Enhancing Marketing Theory in Academic Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), pp. 477–480.
- Suakkaphong, N. i Dror, M., 2011. Biform game: reflection as a stochastic programming problem. W: *MSOM Annual Conference*. Ann Arbor, Michigan: Michigan Ross School of Business, pp. 1–3.
- Sudoł, S., 2011. Geneza przedsiębiorstwa; Formy, rodzaje i typy przedsiębiorstw; Otoczenie przedsiębiorstwa. W: *Przedsiębiorstwo. teoria i praktyka zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski, Ł., 2012. *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski, Ł., 2009. Epistemologiczne rozterki marketingu. W: *Tożsamość i wizerunek marketingu*. Warszawa: PWE, pp. 157–163.
- Suszyński, C., 2007. Przedsiębiorstwo jako przedmiot poznania. W: C. Suszyński, red. *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, pp. 17–37.
- Sydow, J., 1992. *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*, Wiesbaden: Gabler.

- Sznajder, A., 2012. *Alianse marketingowe*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Szwaj, M., 2010. Ewolucja kontroli koncentracji w Polsce. W: M. Krasnodębska-Tomkiel, red. *Zmiany w polityce konkurencji na przestrzeni ostatnich dwóch dekad*. Warszawa: Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów.
- Szymura-Tyc, M., 2005. *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Światowiec-Szczepańska, J., 2011. Strategiczne narzędzia konkurowania. W: E. Urbanowska-Sojkin, red. *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, pp. 309–344.
- Tadajewski, M., 2004. The Philosophy of Marketing Theory: Historical and Future Directions. *Marketing Review*, 4(3), pp. 307–340.
- Tamalia, R.D., 1992. Macromarketing: An Increasing Presence in Marketing Knowledge Development. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 9(2), pp. 80–97.
- Tang, M.-J. i Thomas, H., 1992. The Concept of Strategic Groups: Theoretical Construct or Analytical Convenience. *Managerial & Decision Economics*, 13(4), pp. 323–329.
- Taranko, T., 2010. *Procesy konkurencyjne a strategie produktowo-rynkowe przedsiębiorstw produkcyjnych*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Tellis, G.J., 1988. The Price Elasticity of Selective Demand: A Meta-Analysis of Economic Models of Sales. *Journal of Marketing Research*, 25(4), pp. 331–341.
- Thomas, H. i Pollock, T., 1999. From I-O Economics' S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy. *British Journal of Management*, 10(2), pp. 127–140.
- Treacy, M. i Wiersema, F., 1993. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), pp. 84–93.
- Trustrum, L.B., 1989. Marketing: Concept and Function. *European Journal of Marketing*, 23(3), pp. 48–56.
- Tvede, L. i Ohnemus, P., 2001. *Marketing strategies for the new economy*, Chichester: John Wiley.
- Vandenbosch, M.B. i Weinberg, C.B., 1995. Product and Price Competition in a Two-Dimensional Vertical Differentiation Model. *Marketing Science*, 14(2), p. 224.

- Varadarajan, R., 2010. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), pp. 119–140.
- Varian, H., 1995. *Mikroekonomia*, Warszawa: PWN.
- Verhoef, P.C., Franses, P.H. i Hoekstra, J.C., 2001. The impact of satisfaction and payment equity on cross-buying: A dynamic model for a multi-service provider. *Journal of Retailing*, 77(3), p. 359.
- Villanueva, J. i Hanssens, D.M., 2006. Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities. *Foundations & Trends in Marketing*, 1(1), pp. 1–95.
- Volpato, G. i Stocchetti, A., 2009. Old and new approaches to marketing the quest of their epistemological roots. http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2009/Materiali/Paper/It/Volpato_Stocchetti.pdf.
- Walker, O.C., Boyd, H.W. i Larréché, J.-C., 1992. *Marketing strategy: planning and implementation*. Homewood, IL: Irwin.
- Waterschoot, W. van i Van Den Bulte, C., 1992. The 4P classification of the marketing mix revisited. *Journal of Marketing*, 56(4), p. 83.
- Wawrzyniak, B., 1999. *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Warszawa: Poltext.
- Webster, F.E., 1992. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4).
- Webster Jr., F.E., 2005. A Perspective on the Evolution of Marketing Management. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), pp. 121–126.
- Webster Jr., F.E., Malter, A.J. i Ganesan, S., 2005. The Decline and Dispersion of Marketing Competence. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), pp. 35–43.
- Wilkie, W.L. i Moore, E.S., 2003. Scholarly Research in Marketing: Exploring the “4 Eras” of Thought Development. *Journal of Public Policy & Marketing*, 22(2), pp. 116–146.
- Wilson, D.F., 1999. Competitive marketing strategy in a volatile environment: theory, practice and research priorities. *Journal of Strategic Marketing*, 7(1), pp. 19–40.
- Van Witteloostuijn, A. i Boone, C., 2006. A Resource-Based Theory of Market Structure And Organizational Form. *Academy of Management Review*, 31(2), pp. 409–426.
- Woodruff, R.B., 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), p. 139.
- Wójcik, T., 1965. *Zarys teorii klasyfikacji*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

- Wrzosek, W. red., 2005. *Efektywność marketingu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wrzosek, W., 2000. Efektywny marketing-mix. W: K. Mazurek-Łopacińska i A. Styś, red. *Marketing – przełom wieków. Paradygmaty. Zastosowania*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, pp. 71–78.
- Wrzosek, W., 2002. *Funkcjonowanie rynku*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wrzosek, W., 2009. Ograniczenia konkurencyjne w marketingu. *Marketing i Rynek*, (11), pp. 2–7.
- Wrzosek, W., 2006. Wokół efektów marketingu. *Marketing i Rynek*, (5), pp. 2–7.
- Yadav, M.S., 2010. The Decline of Conceptual Articles and Implications for Knowledge Development. *Journal of Marketing*, 74(1), pp. 1–19.
- Yami, S. i in., 2010. Introduction- coopetition strategies; towards a new form of inter-organizational dynamics. W: S. Yami i in., red. *Coopetition. Winning strategies for the 21st Century*. Cheltenham Northampton: Edward Elgar.
- Yoo, S., Hanssens, D.M. i Kim, H., 2011. *Marketing and the Evolution of Customer Equity of Frequently Purchased Brands*, http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dominique.hanssens/CECPG_version_April_11_2011.pdf.
- Yu, T., Subramaniam, M. i Cannella Jr., A.A., 2009. Rivalry Deterrence In International Markets: Contingencies Governing The Mutual Forbearance Hypothesis. *Academy of Management Journal*, 52(1), pp. 127–147.
- Zacher, L.W., 1997. Rewolucje techniczne jako wyzwanie strategiczne dla gospodarek i społeczeństw. W: *Problemy społeczeństwa informacyjnego. Elementy analizy, ewaluacji i prognozy*. Warszawa: WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Zahra, S.A. i Chaples, S.S., 1993. Blind spots in competitive analysis. *Academy of Management Executive*, 7(2), pp. 7–28.
- Zajac, E.J. i Bazerman, M.H., 1991. Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (Mis)Perceptions for Strategic Decisions. *Academy of Management Review*, 16(1), pp. 37–56.
- Zeithaml, V.A., 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), pp. 2–22.
- Żabiński, L., 2007. Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Istota, sposoby identyfikacji, systematyka. W: T. Żabińska i L. Żabiński, red.

Zarządzanie marketingowe. Koncepcje marketingu a praktyka zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, pp. 27–48.

Żabiński, L., 2008. Marketing produktów systemowych. W: G. Sobczyk, red. *Współczesny marketing. Trendy. Działania.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, pp. 23–27.

Żabiński, L., 2012. Wyzwania współczesności a marketing. *Handel Wewnętrzny* (wrzesień–październik), pp. 9–16.

Żołątniak, M., 2012. Współpraca T-Mobile i Orange w celu stworzenia najwyższej klasy sieci komórkowych w Polsce. *Komórkomania*, <http://komorkomania.pl/8202,wspolpraca-t-mobile-i-orange-w-celu-stworzenia-najwyzszej-klasy-sieci-komorkowych-w-polsce> (24.11.2014).