

Rola marketingu w warunkach niepewności – w świetle zaleceń wybranych firm konsultingowych

Dr Magdalena Krzyżanowska | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa |
mkrzyz@kozminski.edu.pl

Dr Jolanta Tkaczyk | Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa |
jtkaczyk@kozminski.edu.pl

Abstrakt

Pogorszenie warunków osiągania celów przez przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu gospodarczego powoduje, że stają one przed koniecznością przewartościowania i przekształcenia dotychczasowych sposobów działania, w tym – strategii marketingowej. Szukając rozwiązań dla działania w warunkach niepewności, przedsiębiorstwa często posilkują się opiniami ekspertów i doradców reprezentujących firmy konsultingowe.

Niniejszy artykuł przedstawia główne zalecenia formułowane przez firmy konsultingowe dla przedsiębiorstw odczuwających skutki kryzysu gospodarczego w kontekście działań marketingowych oraz, na tej podstawie, identyfikuje rolę i znaczenie marketingu w warunkach pogorszenia koniunktury, jaką przypisują mu firmy konsultingowe.

JEL: M31

| **Wprowadzenie**

Niepewność jest nieodłącznym elementem podejmowanych działań i decyzji. Z reguły odnosi się ją do stanu, w którym nie są znane przyszłe możliwe alternatywy i szanse ich wystąpienia (Kaczmarek 2002: 15). Dotyczy więc zmian trudnych do przewidzenia, albo wydarzeń, których prawdopodobieństwo, ze względu na niewielką liczbę dostępnych informacji, nie może być oszacowane.

W literaturze przedmiotu często mówi się o niepewności w kategoriach środowiskowych – zewnętrznych, jako zmian w otoczeniu, na które nie ma się wpływu i których nie sposób antycypować. A.K. Koźmiński wprowadza nawet pojęcie „uogólnionej niepewności”, której źródłem jest otoczenie biznesu, w którym dochodzi do lawinowo narastających zmian, komplikujących podejmowanie decyzji przedsiębiorcom (Koźmiński 2004: 7).

Pogorszenie warunków osiągania celów przez przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu gospodarczego powoduje, że stają one przed koniecznością przewartościowania i przekształcenia dotychczasowych sposobów działania, w tym – strategii marketingowej. Szukając rozwiązań, wyjścia z sytuacji, w której się znalazły, przedsiębiorstwa często posilają się opiniami ekspertów i doradców reprezentujących firmy konsultingowe.

Celem niniejszego opracowania jest zbadanie, co firmy konsultingowe radzą przedsiębiorstwom odczuwającym skutki kryzysu gospodarczego, oraz zidentyfikowanie roli marketingu w warunkach pogorszenia koniunktury, jaką przypisują mu firmy konsultingowe. Na tej podstawie zostaną sformułowane wnioski na temat perspektyw wykorzystywania marketingu przez przedsiębiorstwa po załamaniu gospodarczym w 2008 r. W artykule przyjęto założenie, że firmy konsultingowe mają – jako podmioty opiniotwórcze – znaczący wpływ na rynkowe zachowania przedsiębiorstw.

Bezpośrednim bodźcem podjęcia analizy opisanego problemu jest obserwacja istotnej rozbieżności między wnioskami wypływającymi z badań na temat efektów zmniejszenia wydatków na marketing a zachowaniami przedsiębiorstw – mającymi miejsce w rzeczywistości. Pomimo dominującego w literaturze poparcia dla niezmnieszenia wydatków na działania marketingowe w warunkach kryzysu, przedsiębiorstwa reagują przeciwnie.

| **Zachowania przedsiębiorstw w warunkach kryzysu**

Do tej pory przeprowadzono relatywnie niewiele badań dotyczących reakcji przedsiębiorstw na kryzys gospodarczy w kontekście działań marketingowych (Gijsenberg et al. 2009; Tellis, Tellis 2009; Srinivasan, Lilien 2009). Większość z nich skupiała się głównie na oddziaływaniu reklamy (czasem nakładów na B+R) na sprzedaż, udział w rynku (Tellis, Tellis 2009) oraz rentowność (Srinivasan, Lilien 2009; Köksal, Özgül 2007; Srinivasan et al. 2005; Frankenberger, Graham 2004). Wyniki tych badań sugerują, że obniżanie wydatków na reklamę w czasach kryzysu może

prowadzić do ograniczenia wzrostu sprzedaży w czasie polepszenia koniunktury. Natomiast utrzymanie ich na niezmiennym poziomie w trakcie trwania turbulencji rynkowych może spowodować wzrost sprzedaży (głównie w długim okresie). Warto również podkreślić, że prowadzone dotychczas badania nie potwierdziły pozytywnego wpływu redukcji budżetów reklamowych na rentowność przedsiębiorstwa.

Reakcje przedsiębiorstw na kryzys gospodarczy w 2008 r., jak można wnioskować na podstawie badań przeprowadzonych przez Ernst&Young (2009), na początku koncentrowały się przede wszystkim na obronie płynności finansowej (68% przedsiębiorstw deklarowało takie działania), a następnie na poszukiwaniu możliwości zmniejszenia kosztów (co zadeklarowało 84% respondentów). Sprzedaż i marketing zostały zaliczone przez 12% respondentów jako mające bardzo wysoki potencjał oszczędnościowy, a przez 62% – jako co najmniej średni. Oznacza to, że aż 84% respondentów było przekonanych o możliwości poprawy sytuacji przedsiębiorstwa dzięki ograniczeniu wydatków na marketing. Ponadto marketing został oceniony przez 2/3 respondentów cytowanego badania, jako wymagający wzmocnionych analiz i szczególnej uwagi w związku z pogorszeniem koniunktury gospodarczej. Natomiast ponad 1/3 respondentów przyznała, że budżet marketingu w ich przedsiębiorstwach został już okrojony. W świetle tych wyników uprawnione wydaje się przypuszczenie, że istnieje tendencja do ograniczania działań marketingowych przez przedsiębiorstwa, gdy odczuwają one pogorszenie koniunktury.

| Wybór metody badawczej

Do analizy zaleceń firm konsultingowych, ze względu na eksploracyjny charakter podejmowanych badań, wybrano jakościową analizę treści, której poddano raporty i artykuły wiodących firm konsultingowych. Analiza treści może być rozumiana jako technika wyciągania wniosków przez systematyczne i obiektywne identyfikowanie poszczególnych cech tekstu (Stone et al. 1966: 12). Zdecydowano się na tę metodę, ponieważ klasyczna, ilościowa analiza nie dałaby możliwości kontekstowego ujęcia rozpatrywanych treści. Przyjęcie takiej metody pozwoliło zwrócić szczególną uwagę na rolę marketingu i sugerowane przedsiębiorstwom strategie postępowania.

Wybrano siedem firm konsultingowych, opierając się na kryterium przynależności do grupy tradycyjnych firm świadczących usługi doradcze dotyczące strategicznych, organizacyjnych lub operacyjnych aspektów zarządzania (Armbrüster, Kipping 2003). Były to firmy takie jak: McKinsey&Co., Boston Consulting Group, Booz Allen Hamilton, Monitor, Arthur D. Little, A.T. Kearney, Bain & Co. Analiza została przeprowadzona na podstawie ośmiu, opublikowanych przez firmy konsultingowe, materiałów w postaci kilkunastustronicowych raportów lub artykułów, które zamieszczono na głównych stronach internetowych wymienionych firm.

Analizy firm konsultingowych są traktowane jako publikacje opiniotwórcze. Chętnie cytują je agencje prasowe i media. Dla firm doradczych są istotnym narzędziem ukierunkowanym na budowanie ich profesjonalnego wizerunku i stwarzają możliwości nawiązania kontaktów z nowymi klientami. Biorąc pod uwagę te aspekty, można uznać, że nawet dość ogólne opra-

cowania odbijają się szerszym echem niż niejedna poważna publikacja naukowa. Wybierając teksty do prezentowanego badania, kierowano się ich dostępnością oraz zakresem tematycznym i czasowym. Poszukiwano tekstów o tematyce kryzysu, związanych z marketingiem, powstałych w latach 2008–2009. W przypadku kilku opracowań wybierano najnowsze. W jednym przypadku konieczne było zanalizowanie dwóch tekstów, ze względu na brak publicznie dostępnego raportu, szerzej traktującego o wybranym temacie. Taki sposób doboru tekstów gwarantował spełnienie zalet danych tekstowych, którymi są: bogactwo, adekwatność i efekt, naturalne pochodzenie, dostępność (Silverman 2007: 148).

Do analizy wykorzystano odpowiednio przygotowane narzędzie w postaci arkusza, w którym sformułowano następujące kategorie badawcze – diagnozę sytuacji oraz recepty formułowane przez firmy konsultingowe. Diagnoza sytuacji była analizowana pod kątem wyjątkowości zaistniałej sytuacji:

- 1) czy firmy uważają obecny kryzys za zjawisko występujące cyklicznie, czy też można znaleźć argumenty świadczące o jego nietypowości;
- 2) jaki jest stosunek do kryzysu (czy oznacza szanse czy zagrożenia dla przedsiębiorstw);
- 3) pod kątem związku tematycznego z marketingiem (silny, słaby związek lub brak związku). Recepty analizowano natomiast pod kątem nastawienia do marketingu (jak temat jest traktowany – czy jako pierwszoplanowy, czy też drugoplanowy, a może w ogóle nieobecny) i proponowanych metod radzenia sobie z kryzysem (sposobów osiągania celu) – o charakterze ogólnych lub szczegółowych wytycznych. Dodatkowo po wstępnej analizie dodano również kategorię związaną z liczebnością występowania słowa „marketing” w rozpatrywanych tekstach, oraz temat przewodni opracowania.

| Wnioski z przeprowadzonych analiz

Tematyka rozpatrywanych raportów firm konsultingowych dotyczyła głównie dwóch obszarów:

- 1) reakcji konsumentów na kryzys wraz z propozycjami dostosowania się do nich przez przedsiębiorstwa,
- 2) reakcji gospodarek i przedsiębiorstw na kryzys wraz z propozycjami najlepszych praktyk pozwalających na przetrwanie i/lub rozwój.

Nastawienie do marketingu firm konsultingowych w analizowanych raportach w zasadzie nie zależy od podejmowanej tematyki. Zarówno opracowania przyjmujące jako punkt wyjścia zachowania konsumentów, jak i zachowania przedsiębiorstw, traktują w różny sposób rolę i znaczenie marketingu. Nastawienie do marketingu zależy natomiast od charakteru proponowanych metod postępowania. Jeśli firma formułowała w swoim raporcie lub artykule wytyczne o ogólnym charakterze, znaczenie marketingu można tu określić jako drugoplanowe lub w ogóle nieobecne. W przypadku wytycznych szczegółowych, rola marketingu jawiła się jako istotna i pierwszoplanowa. Ogólne wytyczne zazwyczaj dotyczyły zaleceń na poziomie strategii przedsiębiorstwa,

wskazania kierunków i zamierzonych efektów działań, a szczegółowe można powiązać z podejściem narzędziowym, chęcią wskazania sposobów dotarcia do celu. Wybrane do analizy firmy konsultingowe wraz z opracowaniami oraz próbą oceny nastawienia tych firm do marketingu i charakteru sugerowanych przez nie metod postępowania przedstawia tabela 1.

Tabela 1 | Nastawienie do marketingu oraz charakter sugerowanych metod działania w wybranych raportach firm konsultingowych

Firma konsultingowa	Tytuł opracowania	Sugerowane metody	Nastawienie do marketingu (pojmowana rola marketingu)
McKinsey&Co.	G. Desvaux, B. Regaout, B. Labay, F. Lepoutre, F. Yu, L. Mendonca (2009)	Szczegółowe wytyczne	Pierwszoplanowa
Boston Consulting Group	D. Stelter, D. Rhodes (2009)	Ogólne wytyczne	Drugoplanowa
Booz Allen Hamilton	R. Benn, J. Menzel, A. Vonnegut (2009)	Ogólne wytyczne	Rola marketingu nie jest zauważana
Monitor	J. Lacks Kaplan, M. Pocharski, V. Levy (2009)	Szczegółowe wytyczne	Pierwszoplanowa
a. Arthur D. Little	M. Wagemans, H. Vantrappen, L. Dossche, (2009), <i>Marketing & Sales Excellence in the Crisis</i> (2009)	Ogólne wytyczne	Drugoplanowa
b. Arthur D. Little		Szczegółowe wytyczne	Pierwszoplanowa
A.T. Kearney	<i>The Crash of 2008. Managing through volatility to success</i> (2008)	Szczegółowe wytyczne	Pierwszoplanowa
Bain & Co.	D. Rigby (2008)	Ogólne wytyczne	Drugoplanowa

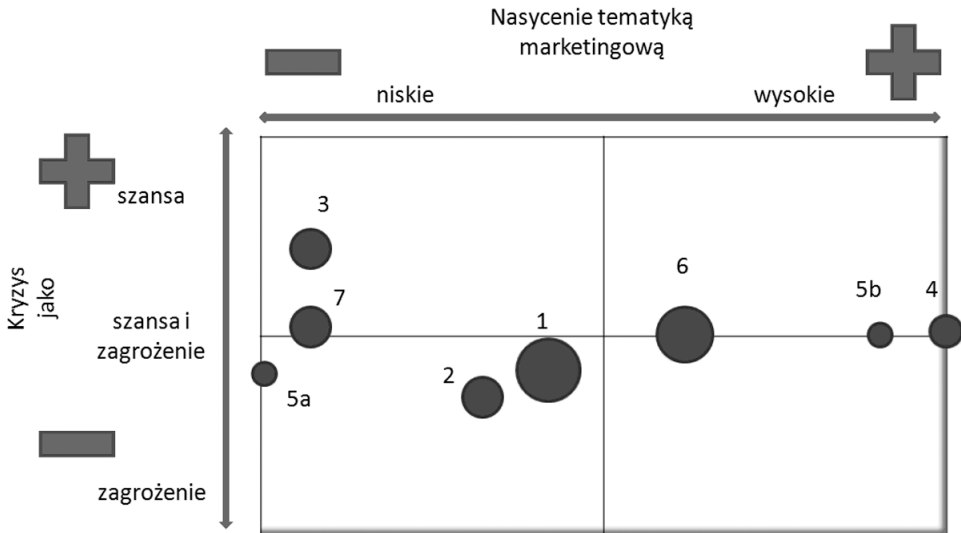
Źródło: opracowanie własne.

Analizowane publikacje firm konsultingowych różnią się pod względem przyjętego stosunku do kryzysu. Niektóre firmy (McKinsey, BCG) zauważają przewagę zagrożeń wynikających z obecnej sytuacji gospodarczej, jedna (Booz Allen Hamilton) wyraźnie podkreśla pojawiające się szanse. Pozostałe uważają obecną sytuację za źródło zarówno szans, jak i zagrożeń. Biorąc pod uwagę tę kategorię analizy oraz nasycenie publikacji tematyką marketingową, mierzone liczbą pojawiającego się w tekstach słowa „marketing”, związkiem tekstu z marketingiem, a także nastawieniem firm konsultingowych do marketingu, przygotowano mapę publikacji uwzględniającą te dwa wymiary – stosunek do kryzysu oraz nasycenie tematyką marketingową. Mapę prezentuje rysunek 1. Liczby oznaczają poszczególne publikacje firm konsultingowych w kolejności przedstawionej w tabeli 1. Wielkość punktów symbolizujących analizowane opracowania jest uzależniona od liczby stron przypadających na tekst (minimalna objętość tekstu to cztery strony, maksymalna to dwadzieścia pięć). W przypadku firmy ADL zostały wzięte pod uwagę dwa opracowania, głównie ze względu na ich objętość – mniejszą w stosunku do pozostałych publikacji.

Zauważono, że opracowania firm konsultingowych charakteryzujące się dużym nasyceniem tematyką marketingową są do siebie podobne pod względem formułowania wyważonych wniosków. Wszystkie traktują kryzys jako źródło szans i zagrożeń, a formułowane recepty mają cha-

rakter ostrożnych porad. Firmy nie proponują ani drastycznych cięć, ani inwestycji. Z kolei publikacje z niskim lub zerowym nasyceniem tematyką marketingową odznaczają się większym zróżnicowaniem opinii – zarówno w podejściu do kryzysu, jak i w przypadku formułowanych zaleceń. Można tu spotkać zalecenia dotyczące nie tylko drastycznych obniżek kosztów i szukania oszczędności wszędzie, gdzie jest to tylko możliwe, lecz także wykorzystania kryzysu jako sposobu na poszukiwanie nowych rynków i możliwości.

Rysunek 1 | Mapa publikacji firm konsultingowych ze względu na stosunek do kryzysu oraz nasycenie tematyką marketingową



Źródło: opracowanie własne.

Analizując wypowiedzi firm konsultingowych zawarte w publikowanych przez nie raportach i artykułach, zaproponowano wyróżnienie trzech typów strategii zalecanych przez firmy konsultingowe, ze względu na odmienny stosunek do kryzysu, proponowane recepty oraz pojmowaną rolę marketingu. Są to:

- 1) strategia ofensywna,
- 2) strategia defensywna,
- 3) strategia mieszana.

Jako punkt wyjścia **strategii ofensywnej** przyjęto stosunek do kryzysu przejawiający się w traktowaniu osłabienia koniunktury gospodarczej jako niepowtarzalnej szansy na rozwój. Oczywiście autorzy raportów zauważali także negatywne aspekty kryzysu, niemniej jednak przeważał optymistyczny ton wypowiedzi. Wśród recept proponowanych przedsiębiorstwom znalazły się:

- 1) adaptacja produktu,
- 2) rozwój nowych rynków,

- 3) penetracja niszy rynkowej,
- 4) rozsądne inwestycje.

Ze względu na wskazywanie tylko ogólnych kierunków działań w tej strategii zabrakło podkreślenia wprost jakiejkolwiek roli marketingu.

Jako punkt wyjścia **strategii defensywnej** przyjęto traktowanie przez firmy konsultingowe w swoich opracowaniach kryzysu jako traumatycznego doświadczenia dla przedsiębiorstw i gospodarek, który jest przede wszystkim zagrożeniem. Na zagrożenie to należy się zawnoczu przygotować, a jeśli wystąpi, to konieczne staje się podjęcie działań, których celem jest przetrwanie przedsiębiorstwa za wszelką cenę. Przetrwanie to jest możliwe dzięki:

- 1) obniżeniu wydatków,
- 2) drastycznemu cięciu kosztów,
- 3) szukaniu oszczędności we wszelkich aspektach działania przedsiębiorstw,
- 4) adaptacji do zmieniających się oczekiwań nabywców.

W przypadku, kiedy w opracowaniu marketing traktowany jest pierwszoplanowo, obszar ten jest wskazywany jako potencjalne źródło oszczędności, choćby przez zwiększenie stopnia sprawności podejmowanych działań. W przypadku znaczenia drugoplanowego marketing jest postrzegany jako źródło wydatków, które należy w czasach kryzysu za wszelką cenę ograniczać.

Jako punkt wyjścia **strategii mieszanej** przyjęto traktowanie kryzysu przez firmy konsultingowe jako zjawiska, które generuje zarówno szanse, jak i zagrożenia. Propozycje działań wskazywanych przez firmy konsultingowe dotyczą tu działań redukujących koszty oraz zwiększających sprzedaż. Konieczność dostosowywania się do trudniejszych warunków funkcjonowania firmy powinny traktować jako szansę na zwiększenie efektywności podejmowanych działań, które zapoczentują w momencie ożywienia koniunktury. Dlatego też nie są polecane w tej strategii „cięcie na oślepi”, a raczej optymalizacja działań marketingowych. Rolę marketingu przy tej strategii można określić jako bardzo istotną i pierwszoplanową. Można zatem stwierdzić, że marketing jest tu traktowany jako inwestycja firm, która ma szansę zwrócić się z nawiązką wraz z ożywieniem gospodarczym. Rodzaje opisanych strategii prezentuje tabela 2.

Tabela 2 | Rodzaje strategii zalecanych przez firmy konsultingowe w swoich publikacjach na temat kryzysu

	Rodzaj strategii		
	Strategia ofensywna	Strategia defensywna	Strategia mieszana
Stosunek do kryzysu	Kryzys to przede wszystkim szansa	Kryzys to przede wszystkim zagrożenie	Kryzys to zarówno szansa, jak i zagrożenie
Główne recepty	Adaptacja produktu, rozwój nowych rynków, penetracja niszy rynkowej, rozsądne inwestycje	Obniżanie wydatków, cięcie kosztów, szukanie oszczędności, dostosowywanie się do oczekiwania nabywców	Jednoczesne działania redukujące koszty i zwiększające sprzedaż, unikanie cięć na oślep
Rola marketingu (jeśli zauważana)	Nie jest zauważana	Marketing jako źródło wydatków i potencjalne źródło oszczędności	Marketing jako inwestycja
Firmy konsultingowe	Booz Allen Hamilton	McKinsey, BCG, Bain & Co., ADL	ADL, Monitor, A.T. Kearney
Źródło: opracowanie własne.			

Analizując opracowania przygotowane przez firmy konsultingowe, można zauważyć wyraźny podział w postrzeganiu znaczenia i roli marketingu. Należy zwrócić uwagę, że związane jest to z samą interpretacją pojęcia „marketing”. Świat akademicki definiuje marketing „jako proces, podczas którego przedsiębiorstwa tworzą wartość dla klientów i budują silne relacje z klientami po to, aby uzyskać w zamian wartość od klientów” (Kotler 2008: 12). Tak pojmowany marketing nabiera większej roli w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i opracowywaniu strategii ich działania. W praktyce biznesowej marketing ciągle natomiast bywa utożsamiany ze sprzedażą i reklamą. Takie podejście do marketingu degraduje jego rolę w strategii przedsiębiorstwa.

W niektórych opracowaniach firm konsultingowych (np. Monitor, A.T. Kearney) wyraźnie widać podejście akademickie do marketingu. Firmy te zdają sobie sprawę z działań podejmowanych przez praktykę gospodarczą, dotyczących znaczących cięć wydatków marketingowych w czasach kryzysu, jednocześnie wskazując, że są to działania nieprzemyślane, dające korzyści na krótką metę, a mogące przynieść wiele szkody dla pozycji marki w przyszłości. Inne firmy konsultingowe (np. BCG, Bain&Co.) wskazują na to, co faktycznie dzieje się z przedsiębiorstwami na rynku, publikując wyniki badań, a w ramach recept – sugestie przedstawicieli biznesu.

Niezależnie od nastawienia do marketingu wszystkie analizowane firmy konsultingowe w swoich opracowaniach zalecają obniżanie wydatków na marketing, przy czym te proponujące strategię mieszaną wyraźnie wskazują, że chodzi im bardziej o dyscyplinowanie wydatków – zwracanie uwagi na efektywność działań, szukanie nowych sposobów dostarczania wartości klientom i nowych sposobów komunikacji z nimi, natomiast te, którym bliżej do strategii defensywnej podkreślają bezwzględną konieczność dostosowania działań marketingowych do trudnych czasów przez szukanie oszczędności. Zrezygnowanie z badań marketingowych czy szeroko zakrojonej kampanii promocyjnej jest dla nich najlepszym w takim przypadku rozwiązaniem.

Ograniczanie wydatków na marketing w czasach kryzysu, przejawiające się m.in. w zwolnieniach nieefektywnych sprzedawców, skoncentrowaniu budżetu na najważniejszych klientach, segmentach, produktach, ograniczaniu wydatków na promocję i badania, ma wg firm konsultingowych zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Podstawowym pozytywnym skutkiem jest łatwość zastosowania tych działań i uzyskanie wymiernych oszczędności, przy okazji eliminujące nieefektywne działania, segmenty, produkty, co służy niejako oczyszczeniu rynku. Skutek negatywny może przejawiać się w tym, że utraconych klientów, kanałów dystrybucji, wyrazistego wizerunku można już w lepszych czasach nie odzyskać, szczególnie, gdy konkurenci nie będą drastycznie obcinać wydatków na marketing i wejdą na zwolnione rynki.

Wydaje się, że działania proponowane przez firmy konsultingowe, zalecające w swoich publikacjach strategię mieszaną, stanowią niejako złoty środek, który można zaoferować przedsiębiorstwom, środek, który docenia rolę marketingu, ale jej nie przecenia zarówno w kreowaniu sprzedaży, jak i w generowaniu kosztów. Od lat podnosi się kwestię audytu działań marketingowych prowadzonych przez przedsiębiorstwa, kwestie efektywności i skuteczności marketingu. Zalecenia firm konsultingowych doskonale wpisują się w ten trend i są zgodne ze współczesną wiedzą marketingową.

Zachowania przedsiębiorstw – nie tylko obserwowane na rynku, lecz także systematycznie opisywane w badaniach naukowych, oraz przewaga strategii mieszanych i defensywnych w publikacjach firm konsultingowych, pozwalają przypuszczać, że utrwałać się będzie słabnąca rola marketingu w czasach kryzysu. Paradoksalnie stoi to w sprzeczności z wynikami badań o charakterze normatywnym, których syntetyczny przegląd został przedstawiony wcześniej w niniejszym artykule. Sprzeczność tę da się jednak logicznie uzasadnić. Przy słabnącej roli marketingu, jeśli większość przedsiębiorstw zachowuje się bardzo podobnie, niestandardowe zachowania, w tym przypadku – nieobniżanie wydatków na marketing – przynosi większe efekty.

Autorki opracowania zdają sobie sprawę, że przeprowadzona jakościowa analiza treści, ze względu na ograniczenia samej metody, nie pozwala na szerokie wnioskowanie na podstawie pozyskanego materiału. Liczba pozyskanych publikacji oraz ich dobór stanowią również istotne ograniczenie przy formułowaniu wniosków z przeprowadzonego badania. Dostępne szeroko ogólne opracowania mogą nie dawać pełnego obrazu zaleceń firm konsultingowych. Być może w materiałach przygotowywanych na specjalne zamówienie, dostępnych tylko nielicznym, firmy konsultingowe odmiennie formułują swoje zalecenia, nie mówiąc o tym, że mogą mieć one znacznie bardziej szczegółowy charakter. Uznajemy jednak, że dobór wiodących firm, specjalizujących się w strategiach, częściowo eliminuje wymienione słabości.

| Podsumowanie

Celem prezentowanego badania było wstępne rozpoznanie problemu. Wydaje się, że w dalszych pracach badawczych interesujące byłoby spojrzenie na zalecenia firm konsultingowych kierowanych do różnych klientów. Ze względu na to, że kryzys dotyka różne branże w odmienny

sposób, zestawienie obok siebie gałęzi najbardziej przez niego dotkniętych oraz radzących sobie znakomicie mogłoby pokazać, jak wyglądają zalecenia firm konsultingowych w każdym z tych przypadków. Dodatkowo ciekawym problemem badawczym byłoby sprawdzenie, czy rola marketingu w opinii konsultantów zmienia się wraz z przynależnością do branży, a także czy nastawienie do marketingu jest bardziej przychylne i odgrywa on pierwszoplanową rolę w branżach najmniej dotkniętych przez kryzys, czy też nie ma to żadnego znaczenia.

Dodatковым aspektem, któremu warto byłoby się przyjrzeć w dalszych badaniach, jest postrzeganie roli marketingu w gospodarkach różnych krajów. Uzasadnieniem może być tutaj fakt, że firmy konsultingowe formułują zalecenia dla przedsiębiorstw działających na konkretnych, określonych geograficznie rynkach, a ponieważ każdy z regionów w inny sposób zareagował na kryzys, to i zalecenia mogą być różne.

Próbując sformułować zalecenia dla przedsiębiorstw zmagających się z kryzysem, najchętniej odwołam się do recept proponowanych przez firmy konsultingowe zalecające w swoich publikacjach strategię mieszaną. Kryzys, nawet najcięższy i najbardziej nietypowy, powoduje powstanie zarówno szans, jak i zagrożeń. Przedsiębiorstwa, traktując marketing jako inwestycję w przyszłość, mają możliwość nie tylko przetrwania w krótkim okresie, ale również rozwoju w sytuacji zmieniającej się koniunktury. Nie oznacza to bynajmniej niekontrolowanego zwiększania budżetów marketingowych, a raczej przemyślane wydatki na marketing, dokładną ich analizę, wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klientów, lepszą współpracę z agencjami, skoncentrowanie budżetu na najważniejszych segmentach i produktach. Działania marketingowe przedsiębiorstw w czasie kryzysu powinny być również uzależnione od pozycji rynkowej firmy oraz jej zasobów. Organizacje mające stabilną sytuację finansową nie muszą drastycznie poszukiwać oszczędności, mogą także szerzej wykorzystywać całe spektrum instrumentarium marketingowego. Poza tym warto rozważyć niestandardowe zachowania – jeśli wszyscy postępują dokładnie tak samo, to oddziaływanie popularnych narzędzi słabnie, wzrasta natomiast efektywność działań podejmowanych „wbrew zaleceniom”. Wszystkim jednak, niezależnie od sposobu rozumienia roli marketingu w warunkach gorszej koniunktury, powinna przyświecać obiegowa prawda – „Nawet jeżeli jesteś na dobrej drodze, nigdzie nie dojdiesz, jeśli będziesz tam tylko siedział”.

B i b l i o g r a f i a

- Armbrüster T., Kipping M.** (2003) Strategy Consulting at the Crossroads. Technical Change and Shifting Market Conditions for Top-Level Advice. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 32, No. 4, s. 19–42.
- Benn R., Mennel J., Vonnegut A.** (2009) *Facing the Ill Winds: Crisis Responses for Export-Driven Emerging Economies*, sierpień, http://www.boozallen.com/media/file/Facing_the_Ill_Winds.pdf (05.12.2009).
- Desvaux G., Regaout B., Labaye B., Lepoutre F., Yu F., Mendonca L.** (2009) *Beating the recession: Buying into new European Consumer strategies*, kwiecień, <http://www.mckinsey.com/mgi/> (05.12.2009).
- Ernst&Young** (2009) *Opportunities in adversity*, www.opportunities-in-adversity.com (08.10.2009).
- Frankenberger K.D., Graham, R.C.** (2004) *The value of advertising. Should firms increase advertising expenditures during recessions?* New York: AAAA.
- Gijsenberg M., van Heerde H., Dekimpe M., Steenkamp J.** (2009). *Advertising and price effectiveness over the business cycle*, working paper OR0902. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Kaczmarek T.T.** (2002) *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym, produkcyjnym dla praktyków*. Gdańsk: ODiDK.
- Köksal M.H., Özgül E.** (2007) The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning*, No. 4, s. 326–342.
- Kotler Ph., Armstrong G.** (2008) *Principles of marketing*. Pearson Prentice Hall.

Koźmiński A.K. (2004) *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: WN PWN.

Lacks Kaplan J., Pocharski M., Levy V. (2009) *Spending Smarter on Marketing in Tumultuous Times*, marzec, <http://www.monitor.com/Expertise/BusinessIssues/MarketingandPricing/tabid/66/ctl/ArticleDetail/mid/685/CID/20091603162643648/CTID/1/L/en-US/Default.aspx> (05.12.2009).

Marketing & Sales Excellence in the Crisis (2009), maj, www.adl.com/marketingandsales (5.12.2009).

Rigby D. (2008) *Winning in turbulence*, październik, http://www.bain.com/bainweb/Consulting_Expertise/hot_topics/detail.asp?id=55 (05.12.2009).

Roche C., Grevler C., Schulte M. (2009) *Winning the Recovering Consumer in Mature Markets*, grudzień, http://publications.bcg.com/consumer_winning_the_recovering_consumer_in_mature_markets (05.12.2009).

Silverman D. (2007) *Interpretacja danych jakościowych*. Warszawa: WN PWN.

Srinivasan R., Lilien G.L. (2009) *R&D, advertising and firm performance in recessions*, working paper 3-2009. Institute

for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University.

Srinivasan R., Rangaswamy A., Lilien G.L. (2005) Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing*, No. 22, s. 109–125.

Stelter D., Rhodes D. (2009) *Collateral Damage. Underestimating the crisis*, kwiecień, http://www.bcg.com/expertise_impact/publications/PublicationDetails.aspx?id=tcml:12-15474 (5.12.2009).

Stone Ph.J., Dunphy D.C., Smith M.S., Ogilvie D.M. (1966) *The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis*. Cambridge: M.I.T. Press.

Tellis G.J., Tellis K. (2009) *A critical review of research on advertising in a recession*, working paper, USC Marshall School of Business.

The Crash of 2008. Managing through volatility to success (2008) październik, <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/the-crash-of-2008.html> (5.12.2009).