

Wojciech Grzegorzczuk*

DECYZJE FINANSOWE PRZEDSIĘBIORSTWA DOTYCZĄCE POLITYKI PRODUKTU

1. ZALEŻNOŚCI MIĘDZY STRATEGIĄ MARKETINGOWĄ I STRATEGIĄ FINANSOWANIA

Każde przedsiębiorstwo, którego celem jest obrona lub/i umocnienie swojej pozycji na rynku, powinno opierać swoje działania na zasadach marketingowych. W praktyce oznacza to, że powinno realizować określoną strategię marketingową. W literaturze marketingu jest ona uważana za jedną z wielu strategii funkcjonalnych. Strategie funkcjonalne określają, w jaki sposób wykonywana jest dana funkcja w przedsiębiorstwie dla realizacji ogólnych celów firmy¹. Do strategii funkcjonalnych zaliczyć możemy:

- strategię rozwoju i badań,
- strategię zarządzania produkcją,
- strategię finansowania,
- strategię zarządzania personelem,
- strategię marketingowe.

Pomiędzy wymienionymi strategiami funkcjonalnymi a strategią ogólną przedsiębiorstwa zachodzą zależności polegające na tym, że ich cele i sposoby ich realizacji muszą wynikać z celów ogólnej strategii i są jej podporządkowane. Natomiast zależności między strategiami funkcjonalnymi polegają na tym, że warunkują się one wzajemnie i są wobec siebie komplementarne. Jest to szczególnie widoczne w odniesieniu do strategii marketingowej i finansowania. Wielokrotne badania potwierdziły, że czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest strategia marketingowa oparta na gruntownej znajomości

* Prof. zw. dr hab., Katedra Marketingu, Uniwersytet Łódzki.

¹ Szerzej zob. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing, punkt zwrotny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, s. 514–518 oraz W. Grzegorzczuk, *Finansowanie strategii marketingowych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Łódź 2003, s. 9–11.

zagadnień finansowych. Strategia marketingowa ma na celu zaspokojenie potrzeb nabywców w taki sposób, który jednocześnie przyczynia się do sukcesu finansowego przedsiębiorstwa. Utrzymanie się przedsiębiorstwa na rynku jest uzależnione w długim okresie od jego wyników finansowych, a to z kolei od satysfakcji nabywców, przejawiającej się w zakupach produktów przedsiębiorstwa. Wynika stąd wniosek, że strategia marketingowa wpływa na efekty strategii finansowania (m.in. poziom zysku i rentowności firmy) i jest to zależność obustronna, ponieważ poziom zysku i rentowność przedsiębiorstwa warunkują zakres i intensywność działań marketingowych. Słabe wyniki finansowe nie pozwalają przecież na wydatkowanie środków na kosztowne działania marketingowe. Pozytywne wyniki finansowe umożliwiają podejmowanie intensywnych działań marketingowych. Także ograniczanie wydatków marketingowych najczęściej powoduje pogorszenie wyników sprzedaży i w konsekwencji sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Treścią strategii marketingowych są decyzje o różnym horyzoncie czasowym i przedmiotowym. Mogą to być np. decyzje długookresowe – np. wprowadzenie nowego produktu na rynek, wejście na nowe rynki terytorialne, rozbudowa własnej sieci dystrybucji – lub decyzje krótkookresowe – np. zaopatrzenie w środki i materiały do produkcji, przygotowanie i realizacji akcji aktywizacji sprzedaży. Dla każdej z tych decyzji przedsiębiorstwo musi określić wielkość zapotrzebowania na środki finansowe, ich źródła oraz sposoby ich wykorzystywania.

Finansowanie strategii marketingowych przedsiębiorstwa polega więc na określaniu jego bieżących i przyszłych potrzeb finansowych, wynikających z celów marketingowych oraz na ustaleniu źródeł tych środków i sposobów ich wykorzystywania dla realizacji celów marketingowych.

2. DECYZJE FINANSOWE PRZEDSIĘBIORSTWA W CYKLU ŻYCIA PRODUKTU

Strategie marketingowe przyjmują postać kombinacji różnych instrumentów, wzajemnie z sobą skoordynowanych i wzajemnie od siebie zależnych. Są to produkt, cena, dystrybucja i promocja i tworzą one tzw. marketing-mix, a wymienione elementy są wobec siebie komplementarne.

W odniesieniu do pierwszego elementu marketingu-mix, tj. produktu, przedsiębiorstwo podejmuje następujące rodzaje decyzji:

- wykreowanie i wprowadzenie nowego produktu na rynek,
- zmiany funkcji produktu,
- wycofanie produktu z rynku.

Wymienione wyżej rodzaje decyzji dotyczą cyklu życia produktu. Przy każdej z tych decyzji marketingowych przedsiębiorstwo musi podejmować także decyzje finansowe.

Kreowanie nowego produktu jest działaniem niosącym w sobie ryzyko niepowodzenia i dlatego nie może być podejmowane przypadkowo i pochopnie – przeprowadza się więc je etapami.

W pierwszym etapie następuje gromadzenie jak największej liczby idei nowego produktu. Z reguły zajmuje się tym komórka marketingowa przedsiębiorstwa. W związku z tym w przedsiębiorstwie najczęściej nie powstają dodatkowe koszty, ponieważ pracownicy komórki marketingowej wykonują te czynności w ramach swoich obowiązków. Stanowi to właściwie koszt stały w przedsiębiorstwie. Na etapie drugim następuje weryfikacja zebranych idei nowego produktu z punktu widzenia celów firmy, jej zasobów i potrzeb nabywców. Także i na tym etapie w zasadzie nie powinny powstawać dodatkowe koszty, ponieważ tak jak w etapie poprzednim wymienione czynności należą do normalnych obowiązków pracowników komórki marketingowej. Są więc traktowane jak koszty stałe. W trzecim etapie następuje analiza ekonomiczno-marketingowa tych idei nowego produktu, które przeszły pozytywnie weryfikację w poprzednich dwóch etapach. Należy więc określić przewidywane koszty wykreowania i wprowadzenia na rynek nowego produktu oraz przewidywaną sprzedaż tego produktu. Istnieje wówczas konieczność zgromadzenia danych o przewidywanym popycie i określenia tzw. punktu krytycznego – BEP – przy różnych wariantach ceny (Break Even Point – tj. takiej minimalnej wielkości sprzedaży, przy której nie ponosi się strat). Podobnie jak w poprzednich etapach czynności analizy ekonomiczno-marketingowej należą do zakresu normalnych obowiązków pracowników komórki marketingowej przedsiębiorstwa. Nie są więc tu ponoszone dodatkowe koszty. Pojawiają się one dopiero w etapie następnym – tj. wytworzenia prototypu i podjęcia produkcji wstępnej. Przy niewielkiej produkcji wstępnej i wysokich kosztach stałych, koszty ogółem, które muszą być ponoszone w tym etapie, są wysokie. Przedsiębiorstwo musi w związku z tym określić wielkość zapotrzebowania na środki finansowe oraz źródła sfinansowania tych działań i korzystać z własnych źródeł lub ze źródeł obcych. Dalszy wzrost kosztów widać w następnym etapie, czyli w testowaniu produktu na rynku próbnym. Dostarczenie nowego produktu na rynek testowy wiąże się z koniecznością wyboru rynku testowego i sfinansowania dostaw do przedsiębiorstw handlowych. Bardzo często etap testowania i podjęcie produkcji wstępnej nowego produktu wymaga tak dużych nakładów, że korzystanie z własnych źródeł finansowania musi być uzupełnione o środki uzyskane ze źródeł obcych. Przedsiębiorstwo podejmuje wtedy decyzje o wykorzystaniu najbardziej dostępnych źródeł

środków finansowych – tj. kredytów bankowych i pożyczek zaciąganych na rynku finansowym (pieniężnym i kapitałowym) czy leasingu maszyn i urządzeń².

Pozytywne wyniki testowania kończą tzw. technologiczny cykl życia produktu i pozwalają podjąć decyzje o wprowadzeniu produktu na rynek docelowy. Z powyższych krótkich rozważań wynika, że podczas technologicznego cyklu życia produktu we wstępnych jego fazach przedsiębiorstwo korzysta głównie z własnych środków. Natomiast w ostatnich fazach technologicznego cyklu wykorzystuje przede wszystkim dostęp do obcych środków finansowych. Dotyczy to szczególnie firm małych i średnich oraz firm wchodzących na rynek.

Po osiągnięciu pozytywnych wyników testowania nowego produktu następuje jego komercjalizacja i rozpoczęcie rynkowego cyklu życia. Składa się on z faz: wprowadzenia na rynek, wzrostu sprzedaży, nasycenia i spadku. Koncepcja ta według przebiegu przedstawionego pokrótce niżej jest właściwie omawiana w każdym podręczniku marketingu, ale napotyka ona na dość istotną krytykę³. Chodzi głównie o to, że nie można dokładnie ustalić, w jakiej fazie znajdują się produkty na rynku, trudno przewidzieć, kiedy nastąpi przejście produktu do kolejnej fazy cyklu życia, niektóre fazy występują łącznie, symptomy przechodzenia do kolejnej fazy mogą być takie same w różnych fazach. Mimo tych krytycznych uwag wydaje się, że koncepcja cyklu życia produktu nie jest jednoznacznie odrzucana i właściwie nadal, choć z zastrzeżeniami, jest przedmiotem rozważań w wielu publikacjach i ma stałe miejsce w podręcznikach marketingu. Niżej zostaną pokrótce przedstawione zależności między decyzjami marketingowymi i finansowymi właśnie podczas przebiegu cyklu życia produktu.

Pierwsza faza to etap wprowadzenia nowego produktu na rynek. Główny cel działań marketingowych tego etapu to uzyskanie akceptacji rynkowej, tworzenie i rozszerzanie świadomości istnienia produktu. Jest on oferowany grupie nabywców, zwanej innowatorami. Jest to grupa bardzo nieliczna, a jej udział w całej liczbie nabywców wynosi ok. 2,5–3%. Dlatego wielkość sprzedaży w tym etapie jest bardzo skromna. Elastyczność cenowa popytu na nowy produkt jest w tej fazie niska, co pozwala ustalać cenę na wysokim poziomie i korzystać z tzw. renty pierwszeństwa na rynku. Ze względu jednak na małą liczbę nabywców i w związku z tym niewielką sprzedaż w pierwszym etapie cyklu życia produktu przedsiębiorstwo ponosi

² Uczyniła tak np. firma Fiat, która dla podjęcia produkcji nowych modeli samochodu osobowego wyemitowała poza Włochami euroakcje o wartości ponad 2 mld dolarów – por. W. Grzegorzcyk, *Polski rynek papierów wartościowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca. Zarządzanie i Finanse, Warszawa 1993, s. 18–19.

³ N. Dhalla, S. Yuspeh, *Forget the Product Life Cycle Concept*, „Harvard Business Review” 1976, No. 1–2.

straty. Dodatkowo z reguły musi ono ponosić koszty dystrybucji i bardzo często dostarczać produkty do sfery handlu na zasadzie tzw. dostawy z odroczoną zapłatą. Oznacza to, że przedsiębiorstwo-innowator przejmuje rolę kredytobiorcy. Taka sytuacja powoduje, że w pierwszej fazie cyklu życia produktu przedsiębiorstwo to musi dysponować dużymi środkami finansowymi. Chodzi tu o utrzymanie ciągłości produkcji i finansowanie dostaw nowego produktu. Przedsiębiorstwo musi także ponosić samodzielnie lub wspólnie z dystrybutorami koszty działań promocyjnych. Pojawia się więc znowu – jak w czasie technologicznego cyklu życia – problem korzystania z własnych i/lub dostępu do obcych źródeł finansowania oraz podjęcia ewentualnych decyzji o korzystaniu np. z kredytów bankowych, emisji papierów wartościowych (czy rolowaniu kolejnych emisji). Można też spotkać się z powiększaniem zobowiązań wobec dostawców.

Dla zwiększenia sprzedaży produkt jest w dalszym ciągu oferowany następnej grupie konsumentów – tzw. wczesnym nabywcem. Jest grupa znacznie liczniejsza – stanowi bowiem ok. 15% ogółu kupujących dany produkt. Rozpoczyna się wówczas druga faza cyklu życia produktu. Jej celem jest maksymalizacja udziału w rynku. Następuje gwałtowny wzrost sprzedaży, głównie ze względu na kilkakrotny wzrost liczby kupujących. Powoduje to istotny spadek kosztów sprzedaży, zmniejszenie nakładów na promocję i dystrybucję. Wzrost sprzedaży można także osiągnąć, obniżając cenę. Jest to bardzo często konieczne, ponieważ w miarę upływu czasu na rynku pojawiają się konkurencyjne produkty i następuje wzrost współczynnika elastyczności cenowej popytu. Wymienione wyżej czynniki powodują, że w fazie wzrostu sprzedaży pojawia się zysk, który zaczyna szybko rosnać. Na skutek tego dostawcy przedsiębiorstwa traktują je jak potencjalnego dużego odbiorcę materiałów i środków do produkcji i oferują korzystniejsze warunki płatności. Wraz ze wzrostem produkcji i sprzedaży na skutek zwiększonego popytu rosną także zapasy. Istnieje więc konieczność zapewnienia odpowiedniej struktury finansowania rosnących pozycji majątku obrotowego. Chodzi o zachowanie mniejszego tempa wzrostu zapasów niż tempa sprzedaży i mniejszego tempa przyrostu należności niż tempa sprzedaży. Jeśli proporcje te nie będą zachowane, grozi to nawet utratą płynności finansowej firmy.

Następna faza to faza dojrzałości, w której wielkość sprzedaży i zysków osiąga maksimum, a następnie stabilizuje się. W tej fazie w jej pierwszej części nabywcami są konsumenci z grupy wczesnej większości (ok. 33% ogółu), a następnie z grupy późnej większości (podobnie ok. 33% ogółu nabywców). Ze względu na uzyskanie akceptacji wśród nabywców jednostkowe koszty sprzedaży maleją, maleje także intensywność działań promocyjnych, spadają też jednostkowe koszty dystrybucji. Przedsiębiorstwo poszukuje jednak możliwości poprawy swojej sytuacji finansowej. Jest to możliwe albo poprzez wchodzenie z dotychczasowym produktem na nowe

rynki terytorialne (lub nowe segmenty nabywców) albo poprzez działania racjonalizacyjne. Pierwszy rodzaj działań wymaga zwiększenia nakładów finansowych na badania marketingowe nowych rynków i intensywne akcje promocyjne oraz wydatki na dystrybucję na tych rynkach. Powtarza się tu sytuacja jak w pierwszej fazie cyklu życia na dotychczasowym rynku. Przedsiębiorstwo nie musi jednak korzystać z obcych źródeł finansowania, ponieważ przychody ze sprzedaży w fazie trzeciej (nasycenia) są w pełni wystarczające do wprowadzenia produktu na nowe rynki. Drugi rodzaj działań jest podejmowany, gdy wejście na nowe rynki jest niemożliwe lub poważnie utrudnione. Sprowadza się wtedy do poszerzenia funkcji dodatkowych dotychczasowych produktów oraz racjonalizacji zapasów i zaostżenia polityki windykacji należności wobec odbiorców produktów firmy. W konsekwencji następuje zmniejszenie majątku obrotowego, zatrzymanie części wypracowanego zysku w przedsiębiorstwie i dalsze zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obcy.

W fazie trzeciej przedsiębiorstwo musi także podjąć decyzje dotyczące kształtowania struktury asortymentowej swoich produktów. Chodzi tu głównie o ewentualne wprowadzenie na rynek nowego produktu. Ze względu na rosnącą konkurencję wprowadzanie nowych produktów jest jedną z metod, która umożliwi zachowanie przez przedsiębiorstwo korzystnej pozycji na rynku. Decyzje o wykreowaniu i wprowadzeniu nowego produktu na rynek powinny być podjęte w końcowej części fazy wzrostu lub w pierwszej części fazy nasycenia. Pojawiają się wtedy pierwsze produkty konkurencyjne i można przewidywać, że konkurencja będzie systematycznie narastać. Przedsiębiorstwo dysponuje wtedy wystarczającymi środkami finansowymi i powinno rozpocząć procedurę kreowania nowego produktu. Wstępne etapy technologicznego cyklu życia nie wymagają zbyt wielkich nakładów finansowych. Natomiast produkcja wstępna i testowanie mogą być zrealizowane za pomocą środków własnych lub wyjątkowo w przypadku poważnych nakładów także ze środków obcych. Przedsiębiorstwo nie musi się więc w zasadzie zadłużać i zwiększać stanu swoich zobowiązań.

Przedstawione wyżej decyzje o racjonalizacji majątku obrotowego oraz decyzje o rozszerzaniu działalności na nowych rynkach są często niewystarczające lub nie zawsze kończą się powodzeniem. Sytuacja konkurencyjna wymusza podjęcie decyzji o wprowadzaniu na rynek nowych produktów. Brak takich decyzji (a więc brak w ofercie nowego produktu) powoduje, że dotychczasowy produkt trafia do fazy czwartej, czyli fazy spadku. Nabywcami są wtedy klienci z grupy konserwatystów (ok. 15% ogółu nabywców) i następuje wówczas spadek sprzedaży i gwałtowny spadek zysków. Na skutek trudności w dostosowaniu wielkości zapasów do popytu, intensywnych akcji promocyjnych oraz liberalizowania przez przedsiębiorstwo terminów płatności rośnie udział majątku obrotowego w stosunku do sprze-

daży. W efekcie zwiększa się zapotrzebowanie na kapitał krótkoterminowy⁴. Wówczas w rezultacie produkt jest wycofywany z rynku.

Wynika stąd zasada, że dla utrzymania przedsiębiorstwa w równowadze środki finansowe zwalniane w końcu fazy drugiej i w fazie trzeciej służyć powinny finansowaniu produktów znajdujących się w trakcie technicznego rozwoju ewentualnie produktów znajdujących się w fazie pierwszej rynkowego cyklu życia. Jeśli decyzje o podjęciu prac nad nowymi produktami i sposobami sfinansowania wprowadzenia na rynek zostaną opóźnione, to dotychczasowe produkty przechodzą do fazy schyłku i przedsiębiorstwo może mieć w krótkim czasie trudności finansowe. Z finansowego punktu widzenia optymalna powinna być struktura całej oferty firmy, w której do 10% przychodu pochodzi ze sprzedaży produktów znajdujących się w fazie wprowadzenia na rynek, od 15% do 20% ze sprzedaży produktów w fazie wzrostu, od 50% do 60% przychodów ze sprzedaży produktów w fazie nasycenia i do 10% przychodów ze sprzedaży produktów w fazie spadku⁵.

Powyższe krótkie rozważania o decyzjach finansowych przedsiębiorstwa podejmowanych podczas cyklu życia produktu świadczą o istnieniu zależności między strategią marketingową i strategią finansowania. Brak w określonej fazie cyklu życia produktu decyzji racjonalizujących gospodarkę majątkiem obrotowym i decyzji o wprowadzeniu kolejnego nowego produktu przynosi pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i jego pozycji konkurencyjnej na rynku. To z kolei ogranicza środki na działania marketingowe i jest jedną z przyczyn zmniejszania się sprzedaży i zysków przedsiębiorstwa.

Wojciech Grzegorzczak

THE FINANCIAL DECISIONS OF ENTERPRISES IN THE LIFE CYCLE OF PRODUCT (THE PRODUCT POLICY)

(Summary)

There are mutual correlations between marketing and financial strategy of the firm. Effective marketing strategy causes increase of sale and profits, which conditions next outlays for marketing activities. Financial decisions of the firm during product life cycle are specially important. They refer to choice of financial sources for creating of new product and management of current assets during the life cycle of product. In order to keep being in profitable position in the market the firm should assign financial resources, which it disposes in third phase of the life cycle for creating a new product and its introducing into the market. Delay of these decisions changes for worse the financial position of the firm.

⁴ P. Szymański, *Strategie zarządzania majątkiem obrotowym i kapitałem obrotowym brutto na tle cyklu życia przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie finansami: cele – organizacja – narzędzia*, Uniwersytet Szczeciński, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2001, s. 219–228.

⁵ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *op. cit.*, s. 301–304.