

Lidia Białoń

"Chaos. Zarządzanie i marketing w erze konkurencji", Philip Kotler, John A. Caslione, [b. m.] 2009 : [recenzja]

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1, 123-125

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

RECENZJE

**Philip Kotler, John A. Caslione,
Chaos. Zarządzanie i marketing w erze konkurencji,
Wyd. M.T. Biznes 2009**

Tytuł oryginału: *Chaotics. The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, Wyd. American Management Association, New York 2009, ss. 203.

Na rynku księgarskim ukazała się bardzo interesująca książka, w której autorzy dowodzą, że „obecnie normę w branżach, przedsiębiorstwach i na rynkach stanowią turbulencje, których konsekwencją jest chaos, ryzyko i niepewność. Turbulencje stały się nową normalnością” (s. 12). Gdy pojawiają się turbulencje, menedżerowie popełniają kilka następujących błędów (s. 63):

- decyzje o alokacji środków stoją w sprzeczności z polityką i kulturą firmy,
- cięcie wszystkich kosztów, zamiast podejmowania ukierunkowanych i wymiernych działań,
- szybkie posunięcia, które chronią płynność gotówkową, lecz narażają akcjonariuszy na ryzyko,
- redukcja wydatków na marketing i rozwój nowych produktów,
- oszczędzanie na szkoleniach dla pracowników,
- poświęcanie zbyt małej uwagi dostawcom i dystrybutorom.

Autorzy zauważają, że prawdopodobnie w przyszłości i już dzisiaj dla firmy nie będzie tak ważne, co posiada ani co produkuje, jak to, czy ma umiejętność wykrywania turbulencji, przewidywania nadejścia chaosu i zarządzania ryzykiem. Jeżeli firmy będą chciały odnieść sukces, to przede wszystkim będą musiały umieć przetrwać, muszą być czujne, co oznacza umiejętność szybkiego reagowania na bodźce z otoczenia, a ich liderów powinna cechować odporność na stres.

Jak firmy mogą zachować się w chaosie? Autorzy zawarli swoje sugestie w sześciu rozdziałach, w których do najciekawszych, prezentujących najwięcej rozwiązań zaliczyć można rozdział trzeci, piąty i szósty.

W rozdziale trzecim przedstawiony jest system zarządzania w chaosie. Stanowi on swego rodzaju mapę drogową dla liderów, którzy przeprowadzają swoje firmy przez zmiany. Zalecają opracowanie systemu wczesnego ostrzegania pozwalającego wykrywać w otoczeniu turbulencje: tworzenie scenariuszy oraz opracowywanie strategii działania polegających na podejmowaniu szybkich decyzji oraz wysokiego tempa działania. Wymienione trzy elementy systemu wczesnego ostrzegania zostały wyczerpująco opisane w rozdziale na przykładach różnych firm. Widziałabym celowość wykorzystania sposobu budowy systemu wczesnego ostrzegania na naszych zajęciach ze studentami. Zalecenie takie byłoby także celowe w odniesieniu do opracowywania podstawowych scenariuszy.

Rozdział piąty poświęcony jest prezentacji szczegółowego planu działania w kierunku wzmocnienia i doskonalenia strategii marketingowych., pomimo presji na ograniczanie wydatków na marketing. Autorzy sugerują, iż w okresie chaosu należy tworzyć większą, bardziej lojalną i stabilną bazę klientów.

W krajobrazie marketingowym powinny nastąpić cztery najważniejsze zmiany:

- klienci są lepiej doinformowani i dysponują większą siłą,
- klienci chętniej kupują towary w sklepach o znanych markach,
- konkurenci potrafią szybciej skopiować nowy produkt lub nową usługę,
- powstał zupełnie nowy środek przekazu i nowe źródło informacji, a także nowy kanał sprzedaży bezpośredniej.

Autorzy przytaczają konieczne zmiany w sposobie myślenia specjalistów od marketingu:

- o kliencie muszą myśleć wszyscy pracownicy (a nie tylko specjaliści od marketingu),
- firma powinna być najlepsza w ściśle zdefiniowanym segmencie,
- firma powinna organizować się wokół segmentów klientów (a nie produktów),
- firma w większym stopniu korzysta z usług zewnętrznych, nawiązuje związki partnerskie,
- firma powinna kłaść nacisk na aktywa niematerialne, tj. markę, lojalność klientów, które to aktywa budować powinna za pośrednictwem zintegrowanej komunikacji marketingowej; zależy jej na trwałej więzi z klientem,
- firmy powinny być nastawione w większym stopniu na osiąganie wyników marketingowych, na przynoszenie korzyści wszystkim interesariuszom, a nie tylko udziałowcom,
- firmy powinny być w coraz większym stopniu firmami globalnymi.

W dobie chaosu firmy nadal muszą nastawiać się na zaspokajanie potrzeb kluczowych klientów, jak również nie mogą ograniczać wydatków na marketing. Należy analizować zachowania klientów, konkurentów, dealerów i dostawców.

Przedstawiony w skrócie rozdział, to projekt dopasowania działań marketingowych do czasów chaosu. W okresach turbulencji, jeśli firmy chcą kłaść fun-

damenty pod lepszą i dłuższą przyszłość powinny intensyfikować działania marketingowe, a w żadnym przypadku ich nie ograniczać.

Rozdział szósty jest próbą odpowiedzi na pytania, co liderzy mogą zrobić dla utrzymania prawdziwej równowagi pomiędzy doraźnymi, a średniookresowymi i perspektywicznymi projektami, aby ich firmy przetrwały teraz i rozwijały się w przyszłości.

Autorzy sformułowali istotę tzw. „Trwałości Działalności Gospodarczej” co wymaga innowacyjności nie tylko w procesach ale i w sposobach myślenia. Podkreślają, że bez regularnego dopływu innowacji firma ulega rozkładowi. Firmy, które chcą przyjąć dalekosiężną perspektywę i prosperować przez długi czas muszą znaleźć odpowiedź na pięć zasadniczych pytań, odwołujących się do istoty „Trwałej Działalności Gospodarczej” (s.185):

- w jaki sposób reputacja firmy wśród interesariuszy wpływa na ich pomoc w podwyższaniu szans na długotrwałą fazę prosperity oraz jakimi działaniami firma poprawia swoją reputację?
- jakie kroki może podjąć firma, aby klienci przychodzili do niej oraz ją wspierali?
- jakie czynniki najbardziej wiążą się z długowiecznością firmy?
- czy aktywne działania wynikające ze społecznej odpowiedzialności i ochrony środowiska naturalnego wydłużają żywotność firmy?
- czy etyczność i szczerłość działań wpływa na żywotność firmy?

Autorzy wyróżnili cztery następujące cechy „żyjącej firmy”:

- wrażliwość na otaczający świat,
- świadomość swej tożsamości,
- tolerancje wobec nowych pomysłów,
- konserwatyzm finansowy, co oznacza, iż w ostrożniejszy sposób zarządzają swoimi pieniędzmi, które wykorzystują do napędzania wzrostu i realizacji szans.

Książka *Chaos. Zarządzanie i marketing* powinna być wykorzystana w zajęciach dydaktycznych na kierunkach zarządzanie i marketing, a także na studiach podyplomowych. Może również stanowić podstawę do dyskusji na seminariach magisterskich i doktoranckich.

Lidia Białoń