

Bogdan Sojkin

UDZIAŁ W RYNKU JAKO METRYKA PRODUKTU W FAZIE WZROSTU I DOJRZAŁOŚCI

Celem artykułu jest wskazanie na możliwości zastosowania podstawowych metryk marketingowych jako miar oceny skuteczności i efektywności przyjętej strategii w fazie wzrostu i dojrzałości produktu na rynku. Wybrane metryki pozwalają na szybką, prostą i zobiektywizowaną ocenę wykorzystanych narzędzi marketingowych oraz wskazanie kierunków modyfikacji realizowanej strategii marketingowej.

W fazie wprowadzania produktu istnieją czynniki, które uznawane są za pierwotne determinanty sukcesu nowego produktu, a więc ważne dla etapu wprowadzania produktu na rynek¹. Zaliczyć do nich należy cztery czynniki: unikatowość i użyteczność produktu (generujące wartość rynkową) oraz moment wprowadzenia, znajomość rynku i zdolności marketingowe, możliwości finansowe oraz techniczną, technologiczną i produkcyjną synergię przedsiębiorstwa. Determinanty te formułują swego rodzaju warunki wejściowe konstytuujące punkt startowy produktu na rynku, a także wpływają na przebieg realizacji wybranych elementów strategii: produkcyjnej, finansowej i marketingowej oraz ich wzajemnych interakcji. W dobie globalizacji nie można zapominać o jeszcze jednym aspekcie etapu wprowadzania produktu, który wiąże się z poszukiwaniem i tworzeniem zaistnienia produktu na rynkach zagranicznych i tym samym znacznego zdynamiczowania i przyspieszenia etapów: wejścia, wzrostu i dojrzenia. O ile w fazie wprowadzenia zwracamy uwagę głównie na wszystkie aspekty związane z wdrożeniem wszystkich elementów strategii marketingowej oraz realizacją podstawowych założeń, takich jak: kreowanie popytu pierwotnego (tworzenie i rozwój rynku), budowanie kanałów dystrybucji i świadomości istnienia produktu, to w kolejnych fazach (akceptacja produktu na rynku) sytuacja dość wyraźnie się zmienia. Wynika to z konieczności dokonania jednoznacznej oceny skutków i efektów przyjętej strategii i określenia strategii „kontynuacji”, a więc odpowiedzi na pytania:

- czy wdrożoną strategię wprowadzenia produktu na rynek można uznać za zakończoną?
- jakie kryteria oceny należy przyjąć przy ocenie zakończenia fazy wprowadzania produktu na rynek?

¹ R.G.Cooper, *Winning at New Products*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading 1986.

- jakie istotne elementy należy uwzględnić i rozwinąć w strategii marketingowej (w szczególności planie marketingowym) w fazie wzrostu i kolejnych?
- jakie powinny obowiązywać kryteria oceny realizacji i modyfikacji strategii marketingowej w fazie wzrostu i dalej fazie dojrzewania?

W fazie wzrostu i dojrzewania produktu szczególną uwagę zwraca się na realizację celów strategicznych, jakimi są: dążenie do maksymalizacji udziału w rynku bądź jego obrony oraz maksymalizacja sprzedaży². I z reguły udział w rynku oraz sprzedaż są pierwotnymi i podstawowymi zmiennymi rynkowymi podlegającymi obserwacji i ocenie. Jednak obok tych celów przedsiębiorstwo wyznacza i realizuje krótkookresowe cele marketingowe, których wykonanie jest determinowane przez zakres, formę i intensywność stosowanych narzędzi marketingowych tworzących programy operacyjne strategii marketingowej. Cele strategiczne, jak i marketingowe, mają kluczowe znaczenie przy formułowaniu planu marketingowego przedsiębiorstwa i zawartości jego poszczególnych operacyjnych elementów. W szczególności wyznaczają zawartość programów instrumentalnych, które są wdrażane na rynku i właściwości (rezultaty) ich wykonania dają przesłanki do prowadzenia oceny skuteczności i efektywności przyjętej strategii. Konkretnie rzecz ujmując, w realizacji planu marketingowego występuje bardzo ważny etap nazywany monitoringiem, kontrolą i weryfikacją planu (tabela 1). W jego ramach produkty znajdujące się w portfelu produktów przedsiębiorstwa, w tym w fazie wzrostu i dojrzałości, poddaje się badaniu pod kątem wszystkich aspektów prowadzonych działań, które powinny być w rzetelny i wiarygodny sposób (najlepiej mierzalny względnie i bezwzględnie) ocenione i w razie potrzeby zmodyfikowane.

Tab. 1. Monitoring, kontrola i weryfikacja w planie marketingowym

Monitoring	Kontrola	Weryfikacja
1. Wczesne ostrzeżenie – punkty krytyczne	1. horyzont planowania	1. ulepszanie/doskonalenie
2. Doskonalenie procesów – operacyjnie	2. zakres i przedmiot działań	2. modyfikacja – dostosowanie do zmieniających się warunków
3. Poziom realizacji planów strategicznych	3. ocena skuteczności i efektywności	3. zaniechanie/rezygnacja
		4. zmiana orientacji strategicznej

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku fazy wzrostu i dojrzałości, które dla cyklu życia produktu są kluczowymi, konieczne jest bardzo aktywne monitorowanie strategicznych zmiennych rynkowych w celu szybkiego i sprawnego korygowania występujących niedoskonałości i braków w założonych planach sprzedaży czy błędów we wdrażaniu

² J.L. Evans, B. Berman, *Marketing*, Macmillan Publishing Company, New York 1987, s. 255.

planu marketingowego zidentyfikowanych na rynku produktów bądź na tle działań konkurentów. Wiedza o osiągniętych wynikach jest szczególnie ważna w fazie wzrostu i dojrzałości nie tylko z powodu kontroli wspomnianych wyżej przyjętych założeń, ale również ze względu na fakt możliwości projekcji przyszłych wyników rynkowych i finansowych (głównie przychodów i rentowności) produktu, linii produktów i całego portfela. Monitoring i kontrola rynku produktu w zasadzie koncentrują się na zdobyciu i wykorzystaniu wiedzy o wszystkich elementach znaczących dla kształtowania pozycji portfela produktów. W szczególności ważne są te zjawiska i procesy kluczowe, które mają charakter ostrzegawczy dla poszczególnych produktów, albowiem one dokumentują pozycję produktu w cyklu jego życia na rynku (szczególnie wzrost i dojrzałość), jego relacje do przyjętych założeń i pozycję rynkową. Do zjawisk i procesów, na które należy zwracać szczególną uwagę, zaliczamy: bezwzględny i względny poziom sprzedaży produktu (odniesiony do konkurencji i sporządzonych prognoz rynkowych), relatywny poziom sprzedaży innych produktów (podobnych) z portfela produktów firmy (kanibalizacja), udział w rynku produktu bądź kategorii, reklamacje, wnioski i uwagi nabywców oraz dystrybutorów, poziom świadomości istnienia produktu, poziom składanych zamówień, liczbę punktów prowadzących sprzedaż produktu, relacje pomiędzy wydatkami ponoszonymi na komunikację rynkową a wynikami sprzedaży czy zachowaniami konkurencji. Aktywne podejście do procesu zbierania danych rynkowych pozwala na szybkie reagowanie i korygowanie podejmowanych działań z korzyścią dla uzyskania założonych przez przedsiębiorstwo celów strategicznych i marketingowych. Przedstawiona wyżej enumeracja zjawisk i procesów nie wyczerpuje pełnej gamy zjawisk poddanych obserwacji, lecz jedynie wskazuje na te, które są w zasadzie podstawowymi i ważnymi symptomami rezultatów wdrażanego planu marketingowego i dość szybko odzwierciedlającymi efekty (pozytywne i negatywne). W przypadku większości z nich mówi się, że są metrykami rynkowymi lub marketingowymi prowadzonych działań. W literaturze przedmiotu metryka rynkowa/marketingowa (marketing metrics) definiowane są jako:

- miara wykorzystywana w planowaniu i monitorowaniu działań rynkowych (marketingowych), pozwalająca na weryfikację i ocenę tych działań,
- standard/miara oceny zjawiska lub procesu rynkowego,
- wynik pomiaru zjawiska/procesu rynkowego,
- standard pomiaru określający osiągnięty wynik³.

Bardzo często metryka jest traktowana jako benchmark, czyli wzorzec lub pożądana wartość zmiennej rynkowej wyznaczająca punkt odniesienia/porównania (właściwy, graniczny, odpowiedni punkt). Jak wspomniano, w literaturze przedmiotu występuje szeroka gama metryk, ale do podstawowych i najczęściej stosowanych metryk rynkowych zalicza się:

³ Zob. P.W. Farris, N.T. Beadle, P.E. Pfeifer, D.J. Reibstein, *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*, Wharton School Publishing, Philadelphia 2006.

- wielkość rynku (potencjał, pojemność, chłonność, selektywność),
- udział w rynku (produktu, linii produktów, marki, przedsiębiorstwa),
- poziom penetracji rynku,
- świadomość istnienia produktu/marki/przedsiębiorstwa.

Najbardziej znaną i stosowaną metryką, głównie ze względu na łatwość obliczeń, wszechstronność zastosowań i dostarczany bogaty ładunek informacji, jest udział w rynku produktu. W bogatej literaturze z zakresu zarządzania strategicznego, marketingu, analizy konkurencji czy zarządzania produktem udział w rynku i inne miary względem niej pochodne (C4, wskaźnik Herfindahl'a-Hirschmann'a) wykorzystuje się dość wszechstronnie w ocenie pozycji produktu przedsiębiorstwa zarówno na rynku, jak i w jego portfelu dla odzwierciedlenia pozycji rynkowej przedsiębiorstwa oraz oceny sytuacji rynkowej (koncentracja, konkurencyjność). W pierwszym przypadku udział w rynku posiada jako metryka znaczenie zewnętrzne i wewnętrzne. Natomiast w drugim i trzecim tylko zewnętrzne, bowiem dokumentuje pozycję firmy na rynku określoną jako udział przedsiębiorstwa w rynku, wskazuje na jego potencjalne możliwości bądź służy do krótkookresowej oceny sytuacji rynkowej i ewentualnych prognoz rynku w różnych układach czasowych i przestrzennych.

Udział w rynku produktu jest obliczany jako stosunek wielkości sprzedaży lub produkcji sprzedanej wyrobu (kategorii produktu) do globalnej wielkości sprzedaży, produkcji sprzedanej wyrobów na całym rynku. Udział w rynku produktu może być rozpatrywany jako udział absolutny, względny i jakościowy. W przypadku absolutnego (bezwzględnego) – jako stosunek własnej sprzedaży produktu do sprzedaży tego produktu przez wszystkich jego uczestników – a w przypadku względnego udziału – jako stosunek własnej sprzedaży do ogólnej sprzedaży realizowanej na danym rynku przez największego konkurenta lub grupę największych konkurentów⁴. Natomiast rzadko wykorzystywana jest metryka nazywana „jakością udziału w rynku”, która odzwierciedla udziały produktu w różnych segmentach rynkowych konsumentów⁵. W tym przypadku jej szczególna przydatność wynika z faktu dostarczania szczegółowych danych o udziale produktu w różnych segmentach konsumentów i możliwości antycypowania przyszłych tendencji w sytuacji takich samych udziałów w rynku konkurencyjnych produktów własnych i innych uczestników rynku.

Wykorzystując w analizie operacyjnej, taktycznej czy strategicznej udział w rynku produktu przedsiębiorstwa jako miarę oceny pozycji, siły czy wartości, wskazane jest bardzo wyraźne uwzględnienie aspektu terytorialnego (cały kraj, województwo), czasowego (w miesiącu, kwartale, roku), relacji kategoria – typ produktu (całkowity, w grupie) oraz sposobu ujęcia (ilościowy, wartościowy czy jakościowy).

⁴ J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1996, s. 407.

⁵ J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 164.

wy)⁶. Określenie udziału w rynku produktu w różnych przekrojach jest niezwykle istotne dla każdego przedsiębiorstwa w kontekście prowadzonej działalności marketingowej, a przede wszystkim w ocenie prawidłowości procesu planowania marketingowego. W jego ramach wyjątkowego charakteru nabiera kwestia planowania cyklu życia produktu, a głównie przygotowania operatywnych planów dla produktów znajdujących się w różnych fazach cyklu życia. Plany te obejmują tak istotne kwestie, jak planowanie sprzedaży (poziom ilościowy i wartościowy), wyznaczanie poziomów udziału w rynku produktów z portfela będących w różnych fazach cyklu życia i wzajemnych relacji, określenie technik i kryteriów oceny miejsca w fazie cyklu życia (między innymi na podstawie wysokości udziału w rynku czy wielkości sprzedaży) oraz analizy porównawczej tempa rozwoju rynku w relacji do udziałów w rynku jego wszystkich uczestników. W fazie wzrostu i dojrzewania nabierają one szczególnego znaczenia w kontekście kształtowania polityki produktowej przedsiębiorstwa oraz przygotowania strategii marketingowej (planów marketingowych) gwarantującej strategicznie realizację przyjętych celów rynkowych dla portfela produktów. Dlatego praktyczne wykorzystanie udziału w rynku w ocenie i kreowaniu działalności marketingowej rozpatrywane jest we wspomnianym już wyżej ujęciu wewnętrznym i zewnętrznym. Koncentruje się ono głównie na produktach znajdujących w fazie wzrostu i dojrzałości, bowiem one generują największe przychody, są potencjalnymi nośnikami zysku przedsiębiorstwa oraz zasadniczo wpływają na pozycję przedsiębiorstwa jako uczestnika rynku. W fazach rozwojowych i nasyce-
nia cyklu życia udział w rynku umożliwia dokonanie analizy wewnętrznej portfela produktów w aspekcie:

- oceny roli, miejsca i znaczenia produktów w portfelu (przychody, koszty, kanibalizacja produktowa i dystrybucyjna i inne),
- oceny pozycji rynkowej w relacji do pozycji w portfelu (konkurencyjność, zagrożenia dla struktury portfela i pozycji konkurencyjnej),
- analizy segmentów konsumentów (jakość udziału w rynku).

Spojrzenie zewnętrzne pozwala na uwzględnienie perspektywy całego rynku i jego uczestników, a tym samym uzyskanie danych pozwalających na:

- ocenę sytuacji rynkowej (pozycja rynkowa produktu, relacje z produktami konkurentami, poziom koncentracji konkurencji na rynku produktu),
- uzyskanie możliwości oceny relacji nakłady – wyniki w kontekście generowanych przychodów opartych na wartości 1-procentowego udziału w rynku (ilość, wartość),
- jakość udziału w rynku (ocena wartości produktu i jego cech przez różnych uczestników/segmenty rynku, produkty konkurencyjne).

Zarysowany zakres problemów możliwych do oceny na podstawie danych o udziałach produktów w rynku jest szczególnie istotny dla grupy produktów znaj-

⁶ B. Sojkin, *Udział w rynku*, „Marketing w Praktyce” 1997, 5–6, s. 9.

dujących się w okresie rozwoju rynkowego. Jest on bezpośrednio lub pośrednio źródłem wielu bardziej szczegółowych informacji, które mogą stanowić przesłanki dla kształtowania polityki portfela produktów przedsiębiorstwa dostosowanej do sytuacji rynkowej, ustalania celów marketingowych i ekonomicznych w działalności marketingowej oraz przygotowania operacyjnych planów marketingowych uwzględniających wykorzystanie instrumentów właściwych dla umocnienia pozycji produktów w omawianych fazach. W tabeli 2 przedstawiono potencjał informacyjny metryki udział produktu w rynku, który może być wykorzystany w przygotowaniu i wdrażaniu rozwiązań marketingowych dla całego portfela, a także poszczególnych produktów. Jego szczególne znaczenie dla produktów w fazie wzrostu i dojrzałości wynika z faktu, że produkty w tej fazie są znane, akceptowane i sprzedawane grupom konsumentów o ukształtowanych wzorcach konsumpcji i jego poziom (wartości, na bazie których jest obliczany) można uznać za generator wartości rynkowej produktu. Mimo że w rzeczywistości na wartość rynkową produktu składa się wiele zmiennych związanych z jego użytecznością, postawami konsumentów, zdrowotnością, ekologią czy wizerunkiem, to udział produktu w rynku można uznać za metrykę stanowiącą ich „wypadkową”. Ponadto produkty znajdujące się w fazie dojrzałości (szczególnie nasycenia) cyklu wymagają bardzo wszechstronnej analizy rynkowej, precyzyjnego określenia celów strategicznych i marketingowych oraz umiejętnego zastosowania instrumentów marketingowych dla zapewnienia osiągnięcia oczekiwanych wyników finansowych oraz dalszej akceptacji przez rynek. Udział w rynku jako wyjątkowo prosta i łatwa do uzyskania (ze względu na dostępność danych i procedurę obliczeń), a zarazem podstawowa metryka rynkowa, dysponując znacznym potencjałem informacyjnym, jest podstawowym instrumentem prowadzenia bazowych analiz i oceny poszczególnych elementów wdrożonego planu marketingowego.

W praktyce możliwości wykorzystania tej metryki rynkowej w analizach marketingowych związanych z cyklem życia produktu, konkurencją w segmentach produktów czy konkurencją rynkową wzrastają, jeśli uwzględnimy fakt, że jest ona elementarną zmienną wykorzystywaną w wielu technikach analizy portfelowej czy stanowi wiodący element różnych technik pomiaru konkurencji. Odnosi się to przede wszystkim do wspomnianych już wcześniej współczynników: koncentracji C4, Giniego oraz indeksu Herfindahla-Hirschmanna (HHI)⁷. Jedynym dyskusyjnym problemem związanym z praktycznym wykorzystaniem tej metryki jest kwestia dostępności danych stanowiących podstawę do obliczeń i oceny ich wiarygodności, odpowiedniości i kompletności. Dane, w szczególności dotyczące rynku jako całości i jego uczestników, mogą pochodzić z różnych źródeł, takich jak:

- wtórne – sprawozdawczość przedsiębiorstw i badania gospodarstw domowych realizowane przez GUS,

⁷ Zob. J. Rybicki, *Wielowymiarowy model analizy portfelowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 16; <http://answers.com/topic>.

Tab. 2. Potencjał informacyjny udziału produktu w rynku dla analityki jego cyklu życia

Typ analizy	Przedmiot oceny	Potencjalne informacje
1. Wewnętrzna	1. Rola, miejsce i znaczenie produktu w portfelu	<ul style="list-style-type: none"> wartość generowanych przychodów (sprzedaż) wartość udziału na tle innych produktów analiza zmian udziału produktu w portfelu w przekrojach: czasowym, przestrzennym i kategorii analiza porównawcza relacji „nakłady – wyniki” dla produktów w przekroju czasowym, przestrzennym, rodzajowym i fazy cyklu życia analiza portfela: reguła Pareto/Bradforda analiza „kanibalizacji” produktowej i dystrybucyjnej analiza struktury portfela m.in. faz w cyklu
	2. Relacja pozycja rynkowa – pozycja w portfelu	<ul style="list-style-type: none"> analiza konkurencyjności produktów o zbliżonym udziale rynkowym analiza zmian udziałów w przekroju czasowym, przestrzennym i grup produktów analiza struktur: portfel produktów przedsiębiorstwa – portfel rynkowy
	3. Jakość udziału w rynku	<ul style="list-style-type: none"> analiza sprzedaży produktu w segmentach konsumenckich jako docelowych analiza tendencji spożycia w segmentach – prognozy dla przedsiębiorstwa analiza udziału w segmentach
2. Zewnętrzna	1. Ocena pozycji rynkowej	<ul style="list-style-type: none"> porównanie wyników do celów w planie analiza tendencji zmian udziału produktów z portfela rynkowego benchmark rynkowy produktów ocena realizacji strategii produktu
	2. Wielkość rynku (wielkość spożycia, wartość 1% udziału)	<ul style="list-style-type: none"> tendencje w spożyciu/zastosowaniach analiza finansowa i ekonomiczna możliwości rynkowych produktu analiza porównawcza produktów konkurencji
	3. Jakość udziału w rynku	<ul style="list-style-type: none"> analiza tendencji spożycia w segmentach – prognozy rozwoju rynku ocena i wybór segmentów docelowych

Źródło: Opracowanie własne.

- badania sprzedaży – panele punktów sprzedaży detalicznej bądź hurtowej (AC Nielsen, MEMRB i inni),
- badania nabywców – klientów – konsumentów w formie panelu gospodarstw domowych bądź badanie zachowań nabywców w zakresie form i wielkości zaspakajania konkretnej potrzeby (badania trackingowe, bazy danych).

Zróźnicowanie źródeł pochodzenia danych oraz zgłaszane zastrzeżenia dotyczące ich niekompletności i nieodpowiedniości mogą zakłócić nieco procedurę

ich wykorzystania w procesie planowania i oceny faz w cyklu życia produktu. Poruszony problem jest ważny z punktu widzenia wiarygodności dostępnej informacji i należy o nim pamiętać przy korzystaniu i obliczeniach na bazie zebranych różnych danych rynkowych; ale jest to temat tylko korespondujący z zasadniczym tematem artykułu.

Podsumowując prowadzone rozważania, należy szczególnie zwrócić uwagę na kwestie możliwości wykorzystania omawianej metryki marketingowej w operacyjnym planowaniu marketingowym oraz monitorowaniu i ocenie skuteczności i efektywności realizowanych programów instrumentalnych. Pragnąc ją właściwie wykorzystać, należy wypracować procedurę postępowania obejmującą: identyfikację źródeł zasilających informacjami zgłaszane potrzeby informacyjne, dokonać oceny ich wiarygodności i odpowiedniości do zgłoszonych potrzeb, określić zakres informacji przyporządkowanych do realizowanych przez przedsiębiorstwo programów marketingowych i sytuacji rynkowej oraz przypisać je odpowiednim komórkom decyzyjnym i wykonawczym.

Market share as product metric's in growth and maturity stages

Summary

Very important issue for marketers is the assesment of the particular phases the product life cycle. In marketing literature are presented many different the marketing metrics to used in the monitoring and comparison the results of the marketing processes . In these article are proposed to take advantage of the market share to the assesment of the part of the result's the marketing activity in growth and maturity phases of the product life cycle.