

Gorący temat

Brak trzeźwej oceny

Kiedy w jednym ze styczniowych wydań **Gazety Wyborczej** przeczytałem „On (kryzys) już tu jest” i zobaczyłem prognozę, ile wymienionych z nazwy przedsiębiorstw i w jakich województwach zacznie zwalniać pracowników, poczułem lód w sercu. Po chwili ochłonąłem i zacząłem obserwować dziewczynę czytającą to samo wydanie. Była przerażona. Wtedy zapytałem siebie, czy w mediach chodzi o prawdę, czy o wywołanie takiego efektu.

Kiedy jeden z redaktorów **TVN CNBC Biznes** przeprowadzał kilka dni później wywiad z **Markiem Moczulskim**, prezesem firmy słodczywej **Mieszko** (ZPC) spodziewałem się usłyszeć jak dobrze ta firma rozwija się, mimo przeciwności. Ze znanych sobie źródeł wiedziałem bowiem, iż sprzedaż słodczywośń, a w przypadku koronnych dla firmy **Mieszko** (ZPC) kategorii pralin – szczególnie. Tymczasem dla prowadzącego program ważne było udowodnić jak dramatycznie kryzys wpłynie na branżę i na tę konkretną firmę. Kiedy odpowiedzi nie pasowały do ustalonej tezy, temat kryzysu był drażony do skutku. Starania prezesa **M. Moczulskiego**, który próbował wykazać, że w przypadku jego firmy i branży nie można mówić o kryzysie, nie na wiele się zdały. Ważna była teza, którą trzeba udowodnić. Wtedy opadły mi ręce.

Powierzchniowość i jednostronna ocena faktów to podstawowe grzechy mediów oraz młodych, pewnych siebie ludzi, którzy otrzymali możliwość tworzenia rzeczywistości za pośrednictwem mass-mediów. Bo, że media wynoszą na szczyt jednych lub powodują upadek innych – wiadomo od zawsze. Kiedy zaś mowa o gospodarce, ostrożność w ocenie faktów i kreowaniu rzeczywistości powinna być traktowana priorytetowo. To podstawa zaufania i rzetelności. Wystarczy spojrzeć na tak znamienite wzorce jak **CNN**.

Jak białe kołnierzyki wywołały kryzys

Cofnijmy się nieco w czasie i prześledźmy tok wydarzeń. W tym samym czasie, kiedy polscy mleczarze przeżywali euforię prosperity zaczynał się kryzys finansowy. Celowo podkreślam finansowy, gdyż rynki, choć teoretycznie połączone, to funkcjonują rozłącznie.

Pierwsze oznaki kryzysu wystąpiły w USA już w grudniu 2006 r., a w styczniu 2007 roku



Alarmistyczne doniesienia TV, raporty prasowe prognozujące, który zakład upadnie, obliczenia w jakim województwie ile osób straci pracę. Takie nakręcanie paniki uniemożliwia trzeźwą ocenę sytuacji i drażni zwykłych konsumentów. Psychologicznie osłabia i tak słabnącą koniunkturę.

Janusz Górski

Strach ma wielkie oczy

upadła pierwsza instytucja finansowa. Specjalizowała się ona w udzielaniu kredytów hipotecznych osobom praktycznie niewypłacalnym. Do czerwca 2007 r., kiedy to w światowym mleczarstwie boom trwał w najlepsze, upadło 25 kolejnych firm specjalizujących się w kredytach hipotecznych dla osób bezrobotnych. Banki, które – powiedzmy to otwarcie – zaślepione chciwością nabywały na wyścigi ryzykowne papiery wartościowe takich firm, znalazły się w pułapce. Ich straty zaczęły obciążać wyniki finansowe. Już w sierpniu 2007 roku rząd USA ogłosił program pomocy dla obywateli, a w listopadzie 2007 r. amerykański bank centralny Rezerwa Federalna (**FED**) udzielił pierwszej zmasowanej pomocy w wysokości 41 mld \$. Jako że papiery upadających instytucji kredytowych ochoczo kupowano w Europie, nastąpił efekt domina. 28 IX 2007 roku nastąpiła nacjonalizacja **Fortis Banku**, a niemiecki **Hypo Real Estate** przetrwał tylko dzięki finansowej pomocy kanclerz **Angeli Merkel**.

Od marca do września 2008 r. kryzys finansowy pogłębiał się: upadły największe amerykańskie instytucje specjalizujące się w kredytach hipotecznych: **Bear Stearns**, **Fannie Mae** oraz **Freddie Mac**. Pierwszą przejął bank **JP Morgan**, dwie pozostałe już rząd federalny. We wrześniu 2008 roku upadł legendarny bank inwestycyjny **Lehman Brothers**. Przejęte zostają **Merrill Lynch** (przez **Bank of America**), a legenda ubezpieczeń: Koncern **AIG** – została praktycznie znacjonalizowana.

Lawina bankructw spowodowała, że banki ograniczyły kwitnącą zwykle akcją kredytową na rynku międzybankowym. Nikt nie był bezpieczny, więc nikt nikomu nic nie pożyczął. Z tego względu banki centralne na całym świecie włożyły w system 180 mld dol. W pożyczkach. W październiku 2008 r. nastąpił przełom: Kongres USA przyjął Plan Poulsona określający sposób i zakres pomocy dla amerykańskich instytucji finansowych wart 700 mld \$. 15 I 2009 **Gary Stern**, szef Rezerwy Federalnej **FED** wydał zaś komunikat:

pierwsza faza ożywienia gospodarczego w USA będzie „przylumiona”, a „zdrowy” wzrost gospodarczy powróci w 2010 roku.

W tym samym czasie, w Polsce nie upadła żadna instytucja finansowa, a depozyty obywateli pozostają bezpieczne dzięki gwarancjom rządowym. Żadna branża nie odczuwa tak ostrego kryzysu jak w Europie Zachodniej, nie ma też tak wyraźnego wzrostu stopy bezrobocia (np. w Hiszpanii sięga ono 16%). Co więcej Polska znajduje się w gronie tych państw, które finansowo wspierają innych. **Jack Rostowski**, Minister Finansów stwierdził zaś: „Zagrożenie dla instytucji finansowych opada. Teraz przeżywamy skutki w gospodarce realnej (źródło: **Gazeta Wyborcza**, 15 I 2009 r.).

Mleczarski błąd

Tocząc wiele rozmów i dyskusji z przedstawicielami branży mleczarskiej słyszę wiele narzekań, ale i słów pełnych troski o przyszłość. Celowo rozróżniam te dwa pojęcia. W pierwszym wypadku widzę bowiem tę samą, stałą obecną retorykę. W drugim przypadku widzę niepokój, który wszyscy odczuwamy obserwując rynek. Rozmowy, jakie odbyłem z kilkudziesięcioma przedstawicielami branży w listopadzie i grudniu 2008 r. przyniosły wiele narzekań, wiele niepokojów, ale były też głosy wyrażające ostrożny optymizm. Te ostatnie były rezultatem osiągniętych wyników. Co ciekawe, retoryki polegającej na narzekaniu nie spotkałem w firmach, które dobrze radzą sobie na rynku, a nawet go powoli rok po roku zdobywają. Niepokój, który był obecny w wielu firmach, nie miał zaś charakteru paraliżu. Pomyślałem wówczas, że nastawienie do rzeczywistości ma wiele wspólnego z tym, gdzie dochodzimy i co otrzymujemy od rynku.

Siłą przekazu kierowanego do kontrahenta, a zwłaszcza do konsumenta, są pozytywne emocje i uczucia kojarzone z produktem. Firmy unikają negatywnego kojarzenia ze sobą i swoimi produktami. Każdy komentarz ma budować pozytywny przekaz o firmie i produkcie. W Polsce nie jest to oczywiste. A powinno, bo nieprzemyślane komentarze pogłębiające tylko psychozę wpływają na sprzedaż oferowanego nabiału. Konsument ogranicza zakupy, wszak mamy kryzys – myśli. Dlatego z zaciekawieniem i podziwem patrzę na te firmy, które zamiast narzekań budują pozytywny wizerunek i to przy każdej nadarzającej się okazji. Forum Mleczarskie Handel jest otwarte

Redukowanie budżetu w okresie spowolnienia gospodarczego powoduje utrzymanie zysków tylko w perspektywie krótkoterminowej. Efektem takiego postępowania jest osłabienie marki. Dlatego też w okresie spowolnienia korzystne jest utrzymywanie udziału w reklamie na poziomie takim samym lub wyższym niż udział w rynku. Jest wielce prawdopodobne, że długoterminowy wzrost rentowności będzie wyższy niż oszczędności krótkoterminowe. W przypadku, kiedy inne marki tną budżety, długoterminowe korzyści będą jeszcze większe.

dla Was, którzy chcecie powiedzieć, dlaczego warto wybrać Wasze produkty!

Żeby coś mieć, trzeba najpierw coś stracić

W internetowym wydaniu **Brief** w tekście pt.: Menedżer nożycoręki – tnij albo Cię wytną! z 16 stycznia 2009 r. autorstwa **Moniki Szymańskiej**, znalazłem poniższą tezę i jej bardzo ciekawe rozwinięcie.

„Naturalnym odruchem decydentów zarządzających markami jest redukcja kosztów

Milko, Łaciate), **Hochland Polska**, **Ostrołęka** (SML) (marka Milandia), **Bongrain Polska** (Turek, Sekret Mnicha). Marka to już nie tylko obietnica doskonałej jakości lub superoferty, to zestaw unikalnych cech, które przyciągają klienta. Wyróżniaj się albo zgini – niech podsumuje to guru zarządzania w **General Electric Jack Welch**.

Odpowiedź na pytanie: Czy ciąć wydatki na reklamę i marketing powinno się zatem zastąpić innym; jak stworzyć komunikat reklamowy, aby jego siła była największa? Odpowiedź na to pytanie musi być poprzedzo-

Według przewidywań Komisji Europejskiej, choć prognozy wzrostu gospodarczego dla Europy Środkowo-Wschodniej są niezbyt obiecujące w najbliższej przyszłości, to wciąż są dużo lepsze niż dla wielu innych krajów Europy. Komisja zarysowała surowy obraz rozwoju ekonomicznego dla wszystkich krajów Europy w raporcie **Economic Forecast Autumn 2008**. Polska sytuacja gospodarcza została w nim określona jako oparta na stabilnych fundamentach.

Źródło: *PMR Consulting*

i cięcie wydatków marketingowych”. Autorka przytacza słowa marketingowego guru **Stephena Kinga**, który wykazuje związek między intensywnością reklamowania się w recesji, a długookresową pozycją firmy na rynku. Z badań wynika, że choć wszystkie firmy odczuwają negatywne skutki kryzysu, to w dłuższym okresie te firmy, które utrzymywały wydatki na marketing i reklamę szybciej zwiększały udziały rynkowe.

Polisą bezpieczeństwa na czasy dekonunktury są silne marki. Warto przytoczyć te marki i firmy, które wykorzystywały ten czas właściwie. Są to: **Mlekovita** (GK) (marki Polskie, Freskovita), **Arla Foods** (marki Kaergarden, Lurpak, Apetina), **Mlepol** (SM) (marki

na pytaniem; czy moje masło wyróżnia się na półce czy tylko przypomina produkt konkurencji? Czy obietnica zawarta w reklamie mojego probiotyku jest obietnicą mającą pokrycie w badaniach naukowych? Czy mój jogurt daje jakąkolwiek wartość dodaną? Czy mój ser wyróżnia się w ladzie? I wreszcie czy ktoś wie, że moja firma i mój nabiał w ogóle istnieją???

Główna księgowa mówi: Pani od marketingu tworzy koszty

Polska szara rzeczywistość daleko odbiega od ideału. W pracy na rzecz budowania marki

Według informacji GfK Polonia, opublikowanej 15 I 2009 r., ponad połowa pytaných konsumentów nie obawia się kryzysu gospodarczego. Badania za okres XII 2007-XI 2008 pokazują, że na żywność i kosmetyki przeznaczono o 12% więcej pieniędzy niż rok wcześniej. Przytaczana przez Gazetę Wyborczą, Ewa Romańska, analityczka z GfK Polonia twierdzi, iż Polacy wybierają wyroby lepszych marek niż dotąd. Z wyników badań można też wysnuć wniosek, że wierzymy, że kryzys nie dotknie nas tak, jak innych.



© metro ag

i jej atrybutów widzi się tylko wydatki. Kiedy wydaje się miliony na nowe maszyny – nikt nie protestuje, kiedy buduje się aparat sprzedaży i kupuje nowe pojazdy dla przedstawicieli – również nie. Ale kiedy opracowuje się koncepcję wsparcia i pobudzenia sprzedaży – główna księgowka wyczuwając rezerwę prezesa rzuca uwagę szefowej marketingu: „Pani tworzy koszty”. Należy tu zadać pytanie; czy tam gdzie pokutuje takie rozumowanie, można liczyć na rozwój firmy? A czas biegnie: marki niewspierane tracą impet, a ich brak powoduje, że nie liczymy się na rynku.

Głos w słuchawce mówi: skróćmy dojrzewanie, wyjdziemy na swoje

W czasach kryzysu nie wolno sobie pozwolić na potknięcia. Obniżanie ceny, co ma zapewnić przetrwanie, powoduje, że producenci czasem obniżają jakość. Dodawanie oleju do sera może skończyć się już ostrymi sankcjami prawnymi. Pogarszanie parametrów jakościowych poprzez skracanie etapu długiego dojrzewania też może odbić się czkawką. Nie szukajmy daleko: wszak nie można pogorszyć jakości sera i wciąż sprzedawać go za starą cenę 35 zł/kg, kiedy wart jest

Spowolnienie gospodarcze w Środkowej i Wschodniej Europie będzie głębokie, ale region prawdopodobnie dostosuje się szybciej niż wiele bardziej ugruntowanych gospodarek w Europie Zachodniej.

*Marek Belka, Szef Departamentu Europejskiego Międzynarodowego Funduszu Walutowego
Źródło: PAP i Gazeta Wyborcza,*

Kiedy Amerykanie dokonują wyboru między produktem amerykańskim wyrobem z zagranicy, to nawet nieco wyższa cena i nieco niższa jakość, o czym badani wiedzą, nie powstrzymuje większości osób od wybrania rodzimego produktu. Na tym polega, przysłowiowy już, amerykański patriotyzm konsumencki.

prof. dr hab. Dariusz Dolński, dziekan wydziału zamiejscowego SWPS, Źródło: Brief

tylko 15 zł. Takie samobójcze strzały wciąż mają miejsce. Kiedy klient dokładniej niż zwykle ogląda każdą złotówkę przed wydaniem, takie poczynania muszą skończyć się fatalnie. Klient raz niezadowolony szybko nie wróci.

Reakcja najlepszych

Do najbardziej dotkniętych kryzysem firm należy **Toyota Motor**. To co robią jej

menedżerowie wywołuje może wesołość, ale w tym szaleństwie jest metoda. Zarząd Toyoty ogłosił bowiem, że jego członkowie kupować będą wyłącznie samochody własnej firmy. Co istotne wystosowano podobne pismo do ponad dwóch tysięcy osób z wyższej kadry koncernu, by pomogły firmie poprzez zakup samochodów własnej marki.

„Nasi pracownicy mogą kupować modele, jakie chcą – pod warunkiem, że będą to toyoty” – przekazał taki komunikat rzecznik koncernu **Yuta Kaga** (źródło: **Gazeta Wyborcza**).

Wyrazem solidarności Japończyków dla firmy, która przeżywa pokaźne straty (1,66 mld \$ za 2008 rok) jest obniżenie premii i rezygnacja z części pensji przez zarząd. To niespotykana nigdzie indziej praktyka, jakże różna od tego co reprezentowali menedżerowie wielkich banków amerykańskich, angielskich czy niemieckich, którzy do końca pobierali miesięczne zarobki w wysokości kilkunastu milionów dolarów lub euro.

Polska reakcja na kryzys

Dariusz Sapiński, Prezes Zarządu firmy **Mlekovita** (GK) mówi, najtańszą metodą walki z kryzysem gospodarczym jest kupowanie

polskich produktów. Jak twierdzi, większość docierających informacji z mediów tylko może pogłębiać niepewność jutra. Dlatego warto kupować polskie produkty mleczarskie, które zdaniem **Dariusza Sapińskiego** swoją jakością niejednokrotnie przewyższają produkty zachodnie, przy czym mniej kosztują. Prezes **Dariusz Sapiński** z dumą stwierdza, że to właśnie **Mlekovita** (GK) realizuje i udowadnia

ideę polskości od wielu lat, a w ostatnich latach z powodzeniem wprowadza na rynek innowacyjne produkty marki Polskie.

Recepta na kryzys

W opinii analityków **Millward Brown** ograniczenie budżetu powoduje obniżenie poziomu „związania” klientów z marką. Wizerunek marki i wykorzystanie marki – dwa, kluczowe elementy mające wpływ na „związanie” klienta – tracą znacznie, kiedy marka zaprzestaje wydatków na komunikację przez okres dłuższy niż sześć miesięcy. Zasada ta potwierdza się w segmencie produktów wrażliwych na ceny.

Zdaniem analityków z **Data2Decisions**, zajmujących się modelami ekonometrycznymi długoterminowy efekt reklamy jest zazwyczaj większy niż efekt krótkoterminowy. W okresie zredukowanego budżetu marka czerpie korzyści z inwestycji marketingowych poczynionych w poprzednich latach, powodując złudny wzrost krótkoterminowej zyskowności. Długoterminowy skutek cięć budżetowych będzie utrzymywać się przez kilkanaście lat, natomiast krótkoterminowe redukcje mogą zniszczyć markę na najbliższe lata. Zamiana wydatków marketingowych na krótkoterminowe promocje cenowe zazwyczaj szkodzi wartości marki i nie jest zyskowna.

Jeszcze dalej idzie firma doradczą **Malik PIMS**, która posiada bazę danych zawierającą gospodarcze wskaźniki efektywności ponad 1000 firm na przestrzeni wielu lat. Dowodzi ona, że właściwa polityka polega na zwiększaniu, a nie redukowaniu działań marketingowych w okresie spowolnienia. Podwyższony udział w reklamie prowadzi do wzrostu poziomu preferencji konsumentów co do marki oraz wzrostu sprzedaży i zyskowności w okresie po spowolnieniu gospodarczym. Recesja, w przypadku marek inwestujących w marketing, stanowi szansę dla zdobycia niskim kosztem udziału w rynku.

Peter Field, doradca marketingowy przeanalizował 880 przypadków. **P. Field** udowodnił, że w trakcie spowolnienia (podobnie jak w czasie wzrostów) marki, których udział w reklamie był wyższy niż ich udział w rynku, na ogół zwiększały swój udział w rynku. Poprzez modelowanie szeregu scenariuszy, **P. Field** dowiódł, że cięcia budżetów w czasie recesji (dające krótkoterminowy wzrost zyskowności) powoduje natychmiastowo poważny spadek zyskowności w perspektywie średnio- i długoterminowej.

Międzynarodowy Fundusz Walutowy prognozuje globalny wzrost gospodarczy w roku 2009 na +1do +1,5%.



© metro ag

Spadek ten odczuwalny jest przez około trzy lata. Ponieważ skutek inwestycji marketingowych jest odroczony w czasie krótkoterminowe cięcia wydatków wydaje się atrakcyjne w krótkiej per-

Z badań PKPP Lewiatan wynika, że większość firm w sektorze MSP ma strategię konkurencyjną opartą o niższą cenę, a nie jakość lub innowacyjność produktów.

To oczywiste, że na dłuższą metę ta strategia jest nie do utrzymania.

Zbigniew Gajewski, dyrektor departamentu Public Relations Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Źródło: Brief

spektywie, ale niesie ze sobą znaczny spadek zyskowności w dłuższym okresie. (Źródło: **Der Spiegel**)

Wróćmy do gospodarki

Choć słowo „kryzys” odmieniane jest przez wszystkie przypadki, warto posłuchać tych, którzy wskazują także na inne niż negatywne aspekty powstałej sytuacji.

PAP i Gazeta Wyborcza z 15 I (wydanie internetowe) podają opinię Szefa Departamentu Europejskiego **Międzynarodowego Funduszu Walutowego** (MFW) **Marka Belki**. Jego zdaniem spowolnienie gospodarcze w Środkowej i Wschodniej Europie będzie głębokie,

ale region prawdopodobnie dostosuje się szybciej niż wiele bardziej ugruntowanych gospodarek w Europie Zachodniej. Przypomnijmy, że wcześniej MFW musiał wesprzeć pakietami ratunkowymi gospodarki Islandii, Węgier, Łotwy, Ukrainy i Białorusi.

Podobne zdanie mają firmy analityczne monitorujące bieżącą sytuację w Europie. **PMR Consulting** – firma analityczna oferująca usługi i informacje klientom w całej Europie informuje w swoim raporcie o krajach Europy Środkowo-Wschodniej, że pomimo kryzysu, okazje biznesowe czekają na inwestorów w całym regionie.

Szymon Konop, Senior Associate Manager w **PMR Consulting** wskazuje następujące przewagi i korzyści, w porównaniu do innych regionów Europy:

- Stabilność (ekonomiczna, polityczna, społeczna)
- Kultura biznesowa zbliżająca się do zachodnich standardów
- Siła robocza (wykształcona i niedroga)
- Wzrost PKB 10 krajów Europy Środkowo-Wschodniej na poziomie 6,9% (w porównaniu do wzrostu PKB „starej Unii”, UE-15, wynoszącego 2,7%)
- Efekt doganiania gospodarczego

Zdaniem **Stathisa Karapliosa** Head of Consulting Services w **PMR** istnieje co najmniej kil-

ka powodów, dla których ogólne trendy gospodarcze w Europie Środkowo-Wschodniej, nawet w czasach kryzysu, są lepsze niż w krajach zachodnich. Całkowity wzrost PKB w ostatnich latach w krajach tego regionu – za sprawą zjawiska nadrabiania różnic w stosunku do rozwoju gospodarczego Europy Zachodniej – jest i był tu znacznie wyższy niż w pozostałej części Europy. Napływ inwestycji zagranicznych, podobnie jak funduszy unijnych także miał bardzo korzystny wpływ na rozwój całego regionu, co nawet obecnie w czasie kryzysu będzie pozytywnie oddziaływało na sytuację ekonomiczną regionu, w przeciwieństwie do sytuacji w Europie Zachodniej.