Szymon Strojny

DETERMINANTY STRATEGII PRODUKTU NA RYNKU DÓBR PRZEMYSŁOWYCH

Strategia produktu stanowi podstawowy element strategii marketingowej przedsiębiorstwa, bez względu na to, czy przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku dóbr konsumpcyjnych, przemysłowych czy też na rynku usług. Decyzje o tym, jaki produkt, o jakich cechach będzie produkowany, mają charakter pierwotny w stosunku do pozostałych elementów strategii marketingowej. W zależności od cech, jakimi będzie się charakteryzował produkt, określana jest jego cena, rodzaj i charakter kanałów dystrybucji oraz formy promocji. Poza tym o orientacji marketingowej danej firmy możemy mówić dopiero wówczas, gdy wszelkie działania firmy nakierowane są na zaspokojenie potrzeb nabywców. W takiej sytuacji rozpoznanie potrzeb nabywców, ich preferencji oraz procesu podejmowania decyzji o zakupie tworzy podstawę dla budowania strategii przedsiębiorstwa.

Głównym celem niniejszego opracowania była próba identyfikacji determinant strategii produktu, czyli czynników wpływających na politykę asortymentową w przedsiębiorstwie funkcjonującym na rynku przemysłowym.

1. Charakterystyka rynku przemysłowego

W literaturze marketingowej rynek definiowany jest jako ogół stosunków wymiennych zachodzących pomiędzy sprzedającymi, reprezentującymi podaż a kupującymi reprezentującymi popyt. Rynki można dzielić ze względu na różne kryteria[1]:

- rodzaj produktu,
- rodzaj zaspokajanej potrzeby,

[1] **L. Garbarski**, Zrozumieć nabywcę, PWE, Warszawa 1994, s. 115.

– rodzaj nabywcy,
– obszar zainteresowania przedsiębiorstwa.

Dla zrozumienia specyfiki rynku przemysłowego najbardziej przydatne są dwa kryteria – rodzaj nabywcy oraz rodzaj produktu.

Ze względu na rodzaj nabywcy rynki mogą być klasyfikowane w dwóch odrębnych kategoriach. Pierwszą z nich stanowi rynek dóbr konsumpcyjnych, gdzie koncentrują się nabywcy oraz dostawcy dóbr i usług przeznaczonych do konsumpcji indywidualnej. Drugą kategorię tworzy rynek dóbr przemysłowych, na którym funkcjonują przedsiębiorstwa, organizacje lub instytucje kupujące dobra albo usługi, aby wykorzystać je do wytwarzania innych produktów. Rynek ten określany jest często angielskim terminem *business market*. Tak więc o danym przedsiębiorstwie możemy powiedzieć, że funkcjonuje na rynku przemysłowym wówczas, gdy ostateczni nabywcy jego produktów mają charakter instytucjonalny, a nie są to jak w przypadku rynku dóbr konsumpcyjnych osoby fizyczne lub gospodarstwa domowe.

Nabywcy przemysłowi klasyfikowani są najczęściej w trzy grupy[2]. Pierwsza z nich to przedsiębiorstwa, które nabywają dobra bądź też usługi przemysłowe, aby użyć ich do produkcji innych dóbr czy usług, które następnie sprzedawane są na rynku konsumpcyjnym lub przemysłowym albo na obu jednocześnie. Do grupy tej zalicza się także dystrybutorów przemysłowych, którzy kupują produkty od wytwórców lub innych dystrybutorów, a następnie sprzedają te same dobra, w niezmienionej formie innym dystrybutorom lub producentom dóbr i usług przemysłowych. Druga grupa klientów przemysłowych obejmuje organizacje rządowe, wśród których wyróżniają się organizacje o zasięgu lokalnym lub ogólnokrajowym. Organizacje te nabywają dobra i usługi przemysłowe, aby wykorzystać je do zapewnienia odpowiedniego poziomu infrastruktury, kultury, ochrony obywateli. Ostatnią grupę tworzą instytucje o charakterze non-profit, takie jak: szkoły, uczelnie, szpitale czy kościoły. Instytucje te mogą należeć do sektora publicznego bądź też prywatnego.

Z uwagi na to, że nabywcy na rynku dóbr przemysłowych mają charakter instytucjonalny, inne są ich zachowania na rynku. Inny jest też sposób podejmowania decyzji o zakupie. Z tego względu można wyróżnić trzy rodzaje decyzji o zakupie. Są to decyzje[3]:

– nowe,
– zmodyfikowane,
– rutynowe.

Decyzje nowe związane są z zakupami produktów, które przedsiębiorstwo lub instytucja nabywa po raz pierwszy. Decyzje tego typu wymagają szczegółowej specyfikacji produktu oraz starannego wyboru dostawcy i procedur zakupu.

---

[2] **R. Haas**, Industrial Marketing Management, PWS-Kent Publishing Company, 1986.

[3] **L.Garbarski**, op.cit., s. 120.

Decyzje zmodyfikowane związane są ze zmianą produktu, dostawcy i procedur zakupu, które dotychczas okazały się nie w pełni zadowalające. Przyczyną tego typu działań jest najczęściej chęć poprawy dotychczasowych warunków dostaw, takich jak cena, transport czy jakość produktu.

Trzeci rodzaj decyzji o zakupie podejmowanych przez nabywców instytucjonalnych stanowią decyzje rutynowe. Związane są one z zakupami tych samych produktów w zwyczajowy sposób. W takiej sytuacji nabywcy wymagają niewielu informacji i współpracują ze znanymi sobie dostawcami, a system składania zamówień jest często automatyczny.

Innym kryterium, ze względu na które można dokonać dalszego podziału rynku przemysłowego, jest rodzaj produktu. Ze względu na sposób uczestnictwa w procesie produkcji produkty przemysłowe można podzielić na[4]:

- materiały, surowce i części,
- dobra kapitałowe,
- dobra eksploatacyjne i usługi produkcyjne.

Do pierwszej grupy zaliczamy między innymi surowce naturalne oraz surowce pochodzenia rolniczego, a także komponenty materiałowe i podzespoły.

Z kolei dobra kapitałowe umożliwiają wytwarzanie i przeróbkę produktów finalnych. Można tu wyróżnić obiekty, czyli budynki i urządzenia, a także wyposażenie produkcyjne i biurowe.

Ostatnią grupę tworzą dobra eksploatacyjne, do których zaliczamy materiały eksploatacyjne i środki konserwujące, a także usługi produkcyjne, czyli konserwacje i naprawy Do tej grupy produktów zaliczamy także usługi doradcze nabywane przez przedsiębiorstwa, a świadczone przez firmy konsultingowe.

W literaturze marketingowej można niekiedy spotkać inne podziały produktów przemysłowych, na przykład na[5]:

- surowce i materiały,
- wyposażenie główne,
- materiały pomocnicze,
- półprodukty,
- materiały zużywające się,
- materiały do procesów,
- usługi profesjonalne,

Surowce i materiały to produkty przemysłu wydobywczego, rolnictwa i leśnictwa. Ich cechą charakterystyczną jest to, że w procesie produkcyjnym ulegają jednorazowemu, całkowitemu zużyciu, a całą swoją wartość przekazują produktom finalnym. Produkty te najczęściej mają postać nieprzetworzoną bądź też są poddawane tylko wstępnej obróbce.

---

[4] **Ph. Kotler**, Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.

[5] **B. Żurawik, W. Żurawik**, Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1996.

Drugą grupę tworzą tzw. produkty wyposażenia głównego. Można tu wyróżnić maszyny, urządzenia i narzędzia wykorzystywane bezpośrednio do celów produkcyjnych. Produkty można dalej dzielić na standardowe i niestandardowe, które są przedmiotem indywidualnych zamówień. Łącznie z tego typu produktami bardzo często oferowane są także usługi dodatkowe, na przykład takie jak instalacja, szkolenia czy usługi serwisowe.

Kolejna grupę stanowią materiały pomocnicze, które mimo że nie stają się częścią produktu w sensie fizycznym, są jednak używane w procesie produkcji. Półprodukty wchodzą w skład produktu bądź też są wyrobami gotowymi używanymi do montażu. Są to na przykład części gotowe lub komponenty. W niektórych przypadkach mogą one wymagać niewielkiego przetworzenia.

Na tak zwane materiały zużywające się składają się materiały, które podlegają bezpośredniemu i całkowitemu zużyciu w procesie produkcji.

Materiały do procesów to produkty, które umożliwiają procesy produkcyjne, ale jednocześnie same nie stają się częścią produktu finalnego. Do grupy tej między innymi można zaliczyć gaz, węgiel czy energię elektryczną.

Ostatnią grupę produktów przemysłowych tworzą usługi profesjonalne. Do grupy tej należą produkty o charakterze niematerialnym, niezbędne dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Mogą to być na przykład usługi gwarancyjne, doradcze, finansowe czy instalacyjne.

Przedstawione dwa sposoby podziału produktów przemysłowych są do siebie bardzo zbliżone. Różnią się one od siebie tylko stopniem uogólnienia. Przy bardziej szczegółowym podziale produktów, granice pomiędzy poszczególnymi grupami stają się mało czytelne. Powstawać zatem mogą wątpliwości przy zaliczaniu niektórych produktów do poszczególnych grup.

Zaprezentowane kryteria podziału rynku przemysłowego wskazują na jego bardzo złożony charakter. Poszczególne rynki, na przykład rynek surowców naturalnych i rynek usług doradczych istotnie różnią się od siebie. Dlatego w praktyce nie jest możliwe uogólnianie metod kreowania mieszanki marketingowej dla przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku przemysłowym. Ma to swoje implikacje także dla strategii produktu przedsiębiorstw funkcjonujących na poszczególnych rynkach. W zależności od tego w jakiej branży funkcjonuje dane przedsiębiorstwo, różne czynniki wpływają na decyzje dotyczące polityki asortymentowej. Problem ten staje się jeszcze bardziej złożony w sytuacji, gdy dana firma dywersyfikuje swoją działalność i funkcjonuje w różnych sektorach. Wówczas szczegółowej analizie należy poddać każdy z sektorów. W dalszej części opracowania podjęto próbę identyfikacji najważniejszych czynników wpływających na strategię produktu przedsiębiorstwa działającego na rynku przemysłowym. Przedtem jednak należałoby się zastanowić nad pojęciem optymalizacji portfela produktów w danym przedsiębiorstwie.

2. Optymalny portfel produktów

Jak już stwierdzono, strategia produktu stanowi najważniejszy element strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo powinno zatem dążyć do optymalizacji oferowanego portfela produktów, z punktu widzenia swoich przychodów w długim okresie. W literaturze marketingowej pojęcia portfel produktów, asortyment oraz produkt-mix często są ze sobą utożsamiane, mimo że na przykład asortyment jest pojęciem wywodzącym się i najczęściej wykorzystywanym w teorii handlu.

Rozważania dotyczące optymalizacji asortymentu należy rozpocząć od zdefiniowania samego pojęcia asortymentu. Przez asortyment produktów należy rozumieć zbiór wszystkich linii produktów oraz konkretnych wyrobów oferowanych nabywcom przez producenta. Z kolei na linię produktów składają się produkty, które:

– należą do tej samej klasy produktów,
– są podobne do siebie pod względem działania,
– są sprzedawane w tym samym segmencie rynku,
– są dostarczane tymi samymi kanałami dystrybucji,
– są w podobnej klasie cenowej,

Asortyment produktów każdego przedsiębiorstwa możemy analizować z punktu widzenia jego szerokości, długości, głębokości i spójności[6].

Szerokość asortymentu oznacza liczbę linii produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo. Długość asortymentu to liczba produktów w całym asortymencie firmy. Z kolei przez głębokość asortymentu należy rozumieć liczbę wariantów produktu oferowanych w ramach każdej linii produktów. Niekiedy głębokość asortymentu można określić także, sumując liczbę odmian produktu oferowanych w ramach poszczególnych marek. Natomiast spójność asortymentu produktów danego przedsiębiorstwa określana jest przez związki pomiędzy różnymi liniami produktów pod względem ich zastosowania, wymogów produkcyjnych oraz kanałów dystrybucji. W związku z tym im bardziej różnią się funkcje linii produktów danego przedsiębiorstwa, tym mniejsza jest spójność jego asortymentu.

Wspomniane cechy asortymentu stanowią punkt wyjścia do projektowania i analizy strategii produktu przedsiębiorstwa, biorąc bowiem pod uwagę te cechy, firma może zastosować cztery różne strategie:

– poszerzania lub zawężania asortymentu, przez dodawanie nowych bądź też likwidowanie dotychczasowych linii produktów,
– przedłużania bądź skracania linii produktów,
– pogłębiania bądź spłycania asortymentu przez dodawanie nowych lub usuwanie różnych odmian swoich produktów,
– zwiększania bądź zmniejszania spójności asortymentu w zależności od

[6] **Ph. Kotler**, op.cit.

planów budowania silnej marki w danym segmencie, bądź też chęci funkcjonowania na wielu rynkach.

Powstaje zatem pytanie o to, co należy rozumieć przez pojęcie optymalnego asortymentu produktów dla danego przedsiębiorstwa. W literaturze marketingowej można znaleźć definicję, według której firma oferuje optymalny asortyment wówczas, gdy przedłużenie bądź też skrócenie linii produktu nie powoduje wzrostu zyskowności linii. Problem ten można analizować z dwóch punktów widzenia. Pierwszym kryterium, które należy brać pod uwagę, jest rentowność sprzedaży poszczególnych produktów. Według tego kryterium przedsiębiorstwo powinno produkować i sprzedawać te produkty, które są rentowne, natomiast rezygnować z produkcji dóbr nie przynoszących zysków. Kryterium to jest bardzo przejrzyste i mierzalne. Jedynym problemem pozostającym do rozstrzygnięcia w przedsiębiorstwie pozostaje kwestia poziomu zysków, jakie powinna przynosić sprzedaż poszczególnych produktów.

Drugim kryterium, które należy brać pod uwagę, analizując problem uzupełniania asortymentu produktów przedsiębiorstwa, jest wskaźnik udziału w rynku. Jeżeli przedsiębiorstwo chce zwiększać swój udział w rynku lub przynajmniej chce utrzymać ten wskaźnik na dotychczasowym poziomie, to powinno oferować długie linie produktu. Kwestią drugorzędną jest tutaj rentowność sprzedaży, w praktyce bowiem możliwa jest sytuacja, w której nie wszystkie produkty są rentowne. Jednakże przedsiębiorstwo wykorzystując swój duży udział w rynku jako całość może przynosić większe zyski niż w sytuacji, gdy o wyborze poszczególnych produktów decydowałaby rentowność sprzedaży każdego z nich z osobna. Do rozstrzygnięcia pozostaje kwestia, jak duży powinien być wskaźnik udziału w rynku w porównaniu z długością linii produktu oferowaną przez przedsiębiorstwo. Niewątpliwą wadą tego kryterium optymalizacji asortymentu jest brak możliwości jakichkolwiek uogólnień w stosunku do całego sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Każda firma musi zatem rozstrzygnąć powyższy problem we własnym zakresie.

Problem decyzji, które z wymienionych kryteriów – a więc rentowność poszczególnych produktów czy też wskaźnik udziału w rynku – ma większe znaczenie, leży w gestii zarządu każdego przedsiębiorstwa i zależy od misji oraz celów strategicznych firmy. Należy zdawać sobie sprawę z tego, że wszelkie zmiany w asortymencie przedsiębiorstwa wiążą się ze zmianami w funkcjonowaniu całej firmy. Jeżeli na przykład firma chce przedłużyć daną linię produktów, wprowadzając na rynek nowy produkt bądź nową wersję produktu dotychczasowego, to najczęściej wiąże się to z koniecznością ponoszenia dużych kosztów związanych z adaptacją linii produkcyjnej, budową kanału dystrybucji, promocją itp.

W literaturze marketingowej opisanych jest wiele metod służących optymalizacji asortymentu produktów oferowanego przez przedsiębiorstwo. Służy temu przede wszystkim analiza cyklu życia poszczególnych produktów przedsiębiorstwa. Analiza fazy cyklu życia, w której w danej chwili znajduje się produkt, w znacznym stopniu wpływa na jego cenę oraz skuteczność różnych metod jego promocji. Optymalizacji asortymentu produktów przedsiębiorstwa

służą także analizy portfelowe. Rozwój metod portfelowych związany jest ze wzrastającą trudnością zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach dużej dywersyfikacji produkcji i rosnącej konkurencji. Umożliwiają one dokładną ocenę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w różnych segmentach rynku. Przedmiotem analizy mogą być zarówno poszczególne produkty, jak i rynki czy technologie, a punktem odniesienia dowolny konkurent lub cały sektor. Metody analizy portfolio są skutecznym sposobem analizy możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa i stanowią podstawę dla potrzeb planowania strategicznego w firmie.

Do najpopularniejszych metod analizy portfelowej można zaliczyć macierz Boston Consulting Group, macierz General Electric oraz macierz A.D.Little'a[7].

Macierz BCG jest najstarszą i najpopularniejszą metodą analizy portfela produktów przedsiębiorstwa. Jej konstrukcja opiera się na analizie dwóch zmiennych, tj. atrakcyjności rynku oraz względnego udziału w rynku badanego produktu bądź też grupy produktów. Przy wykorzystaniu modelu BCG przyjmuje się założenie, że produkty mające duży względny udział w rynku mają większą zdolność generowania zysków dla przedsiębiorstwa. Związane jest to z wykorzystywaniem dodatkowych korzyści wynikających ze skali produkcji. Zależność ta zobrazowana jest przez tzw. krzywą doświadczeń.

Według kryterium atrakcyjności rynku oraz względnego udziału w rynku produkty można podzielić na cztery grupy. Pierwszą z nich stanowią tzw. dylematy. Do grupy tej należą produkty o niskim udziale w rynku, ale znajdujące się w sektorach szybko się rozwijających. Produkty te znajdują się najczęściej w pierwszej fazie cyklu życia produktu i jak dotychczas nie przynoszą przedsiębiorstwu zysków. Jednak rynek tych produktów w przyszłości będzie się szybko rozwijał. W związku z tym w produkty te warto inwestować, gdyż w przyszłości mają one szansę stać się „gwiazdami".

„Gwiazdy" to produkty cechujące się wysokim udziałem w rynku. Jednocześnie jednak rynek na te produkty bardzo szybko się rozwija i przedsiębiorstwo, by nie utracić pozycji konkurencyjnej, musi nadal inwestować w te produkty spore sumy pieniędzy. Z tego względu „gwiazdy" cechują się niską rentownością, jednak dalsze inwestowanie w te produkty zapewni przedsiębiorstwu znaczące zyski w przyszłości.

Trzecią grupę tworzą „dojne krowy". Są to produkty mające wysoki względny udział w rynku. Jednak tempo rozwoju rynku tych produktów jest stosunkowo niskie, dlatego szanse dalszej ekspansji i rozwoju są niewielkie. Produkty należące do tej grupy generują największe zyski dla przedsiębiorstwa.

Ostatnią grupę tworzą produkty nierozwojowe, których wzrost rynku oraz względny udział w rynku są niewielkie. W macierzy BCG produkty te noszą miano „psów".

---

[7] **G. Gierszewska, M. Romanowska**, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1995.

TEMPO ROZWOJU RYNKU	WZGLĘDNY UDZIAŁ W RYNKU: WYSOKI	WZGLĘDNY UDZIAŁ W RYNKU: NISKI
WYSOKIE	GWIAZDY – słaba rentowność – duże potrzeby finansowe	DYLEMATY – słaba rentowność – duże potrzeby finansowe
NISKIE	DOJNE KROWY – wysoka rentowność – małe potrzeby finansowe	PSY – słaba rentowność – małe potrzeby finansowe

Rys. 1. Macierz BCG

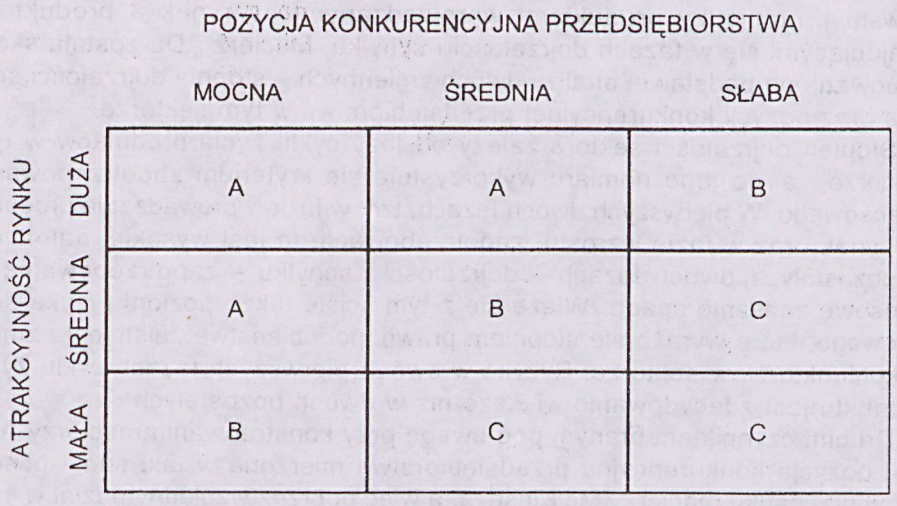
Źródło: Opracowanie własne na podstawie **G. Gierszewska, M. Romanowska**, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1995

Każde przedsiębiorstwo powinno optymalizować swój asortyment przez inwestowanie w „gwiazdy" i zwracanie szczególnej uwagi na „dojne krowy". Produkty należące do „dylematów" należy przeanalizować pod kątem ich szans rynkowych. W te spośród nich, które w przyszłości mają szansę stać się „gwiazdami", należy inwestować. Natomiast pozostałe „dylematy", podobnie jak „psy", należy wycofywać z rynku.

Zaliczenie poszczególnych produktów przedsiębiorstwa do odpowiednich grup możliwe jest po przeprowadzeniu wielu badań marketingowych i analiz finansowych. Badania te powinny dotyczyć tak wnętrza przedsiębiorstwa, jak i całego otoczenia makro- i mikroekonomicznego.

Problemem metodologicznym związanym z praktycznym wykorzystaniem macierzy BCG jest zdefiniowanie wysokiego tempa rozwoju rynku oraz wysokiego względnego udziału w rynku. Pojęcie rynku szybko rozwijającego się można rozumieć w trojaki sposób. Po pierwsze jest to rynek, którego wzrost jest dwukrotnie wyższy od wzrostu dochodu narodowego w danym kraju powiększonego o wskaźnik inflacji. W drugim rozwiązaniu przyjmuje się założenie, że rynek szybko rozwijający się to rynek osiągający wskaźnik rocznego wzrostu powyżej 10%. Natomiast w trzecim podejściu za tego typu rynek przyjmuje się branże, w której wzrost przekracza wskaźnik wzrostu przemysłu ogółem. Z kolei o wysokim względnym udziale w rynku danej firmy możemy mówić wówczas, gdy dana firma ma udział w rynku wyższy od swojego najbliższego konkurenta.

Rozwinięciem koncepcji modelu BCG jest przedstawiona na rysunku 2 macierz Mc Kinseya, zwana także macierzą General Electric od nazwy firmy, w której analiza ta została zastosowana po raz pierwszy. W koncepcji tej starano się wyeliminować wady modelu BCG wynikające głównie z wielu za-



Rys. 2. Macierz Mc Kinseya; A – strategia wzrostu, B – strategia podtrzymywania, C – strategia schodzenia z rynku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie **G. Gierszewska, M. Romanowska**, op.cit.

wartych w nim uproszczeń. Z tego powodu zamiast wykorzystywanych poprzednio zmiennych jednowymiarowych w modelu Mc Kinseya zastosowano zmienne określające czynniki sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Konstrukcja modelu opiera się na analizie dwóch zmiennych. Pierwszą z nich jest mierzona w długim okresie atrakcyjność sektora. Składają się na nią między innym takie czynniki, jak: pojemność rynku, intensywność konkurencji, sezonowość, bariery wejścia i wyjścia z sektora itp. Drugą zmienną jest wypadkowa pozycji konkurencyjnej i możliwości finansowych przedsiębiorstwa oceniana według takich czynników, jak: względny udział w rynku, stopa zysku, stosowane technologie itp.

Według wyżej wymienionych kryteriów produkty mogą być umieszczone w dziewięciu różnych polach. W zależności od tego, w którym polu macierzy znajdą się poszczególne produkty, przedsiębiorstwo powinno stosować różne strategie, tzn. strategie wzrostu, strategie podtrzymywania bądź też strategie schodzenia z rynku. Firma powinna działać i inwestować w produkty znajdujące się w sektorach atrakcyjnych, w których produkty te mają silną pozycję konkurencyjną. Natomiast z sektorów mało atrakcyjnych oraz z takich, w których pozycja konkurencyjna jest słaba, firma powinna wycofywać swoje produkty.

Oprócz przedstawionych modeli analizy portfelowej w praktyce wykorzystywany jest także trzeci model – opracowany przez firmę A.D. Little'a. Według tej koncepcji o atrakcyjności danego sektora decyduje przede wszystkim faza cyklu życia poszczególnych produktów w tym sektorze oraz zależności, jakie

powstają pomiędzy produktami wprowadzanymi na rynek a produktami znajdującymi się w fazach dojrzałości i schyłku. Macierz ADL została skonstruowana na podstawie analizy dwóch zmiennych – stopnia dojrzałości sektora oraz pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w tym sektorze.

Stopień dojrzałości sektora zależy od fazy cyklu życia produktów w tym sektorze, a do jego pomiaru wykorzystuje się kryterium zapotrzebowania finansowego. W pierwszych dwóch fazach, tzn. w fazie wprowadzania produktu na rynek oraz w fazie wzrostu, zapotrzebowanie to jest wysokie, natomiast w pozostałych dwóch fazach – dojrzałości i schyłku – zapotrzebowanie finansowe znacznie spada. Wiąże się z tym ściśle także poziom ryzyka sektorowego, które wyraża się stopniem prawdopodobieństwa zaistnienia zmian w koniunkturze w sektorze. Ryzyko w dwóch pierwszych fazach cyklu życia produktu jest zdecydowanie większe niż w dwóch pozostałych.

Drugim czynnikiem branym pod uwagę przy konstruowaniu macierzy ADL jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa mierzona w taki sam sposób, jak w przypadku macierzy Mc Kinseya, a więc poprzez względny udział w rynku, poziom wykorzystywanych technologii, stopę zysku itp. Koncepcja modelu ADL przedstawiona została na rysunku 3:

POZYCJA KONKURENCYJNA	STOPIEŃ DOJRZAŁOŚCI SEKTORA			
	WPROWADZENIE	WZROST	DOJRZAŁOŚĆ	SCHYŁEK
DOMINUJĄCA	A	A	A	A
SILNA	A	A	A	B
KORZYSTNA	A	A	B	B
SŁABA	A	B	B	C
MARGINESOWA	B	B	C	C

Rys. 3. Macierz A.D. Little'a; A – rozwój naturalny, B – rozwój selektywny, C – porzucenie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Strategor, Zarządzanie firmą, PWE, Warszawa 1995

W zależności od sytuacji, w jakiej znajdują się poszczególne produkty, przedsiębiorstwo może zastosować trzy strategie: strategię rozwoju naturalnego, strategię rozwoju selektywnego lub też strategię porzucania. Strategia rozwoju naturalnego polega na inwestowaniu wszystkich środków w te sektory, w których przedsiębiorstwo zajmuje pozycję konkurencyjną oraz w sektory przyszłościowe. Z kolei strategia rozwoju selektywnego opiera się na przeciwnym założeniu. Przedsiębiorstwo powinno angażować środki w sektory słabe, by uczynić je bardziej rentowne i poprawić swoją pozycję konkurencyjną. W tych sektorach, w których produkty przedsiębiorstwa są nierentowne lub też pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest słaba, przedsiębiorstwo powinno zastosować strategię porzucenia.

Problemem, który należy wziąć pod uwagę, wykorzystując różne rodzaje analizy portfelowej, jest tzw. dynamika portfela[8]. Rynek ulega ustawicznym zmianom. W związku z tym niezbędny jest stały monitoring pozycji poszczególnych produktów w różnych segmentach rynku. Zakładając, że głównym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysków w długim okresie, przedsiębiorstwo powinno inwestować głównie w „gwiazdy", ponieważ produkty te w niedalekiej przyszłości będą generować duże zyski. Poza tym szczególną uwagę należy poświęcić „znakom zapytania". Inwestowanie w te produkty jest obarczone dużym ryzykiem i w przyszłości nie wszystkie z nich odniosą sukces na rynku. Jednak inwestując w produkty należące do tej grupy, przedsiębiorstwo może uzyskać dużą przewagę konkurencyjną i na dłuższy czas stać się liderem w branży.

Przedstawione wyżej modele analizy portfelowej są w swej istocie bardzo do siebie podobne. Również metoda postępowania przy budowaniu macierzy każdego z modeli jest praktycznie taka sama. Najpierw należy zidentyfikować i wyodrębnić tzw. dziedziny strategiczne. W zależności od wielkości firmy mogą nimi być produkty, grupy produktów bądź też poszczególne sektory. W drugim etapie należy dokonać oceny dziedzin strategicznych według dwóch zmiennych, a mianowicie ze względu na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w danym segmencie oraz atrakcyjność danego segmentu. Następnie poszczególne dziedziny strategiczne nanosi się na dwuwymiarową macierz, która ułatwia określenie poziomu ryzyka oraz możliwości finansowych każdej z nich. W etapie końcowym należy dokonać analizy struktury całego portfela w celu określenia optymalnej strategii ogólnej.

Różnice między modelami wynikają z tego, iż przy opracowywaniu każdej kolejnej koncepcji jej autorzy starali się wyeliminować błędy i słabości modelu wcześniejszego. Jak już wspomniano, modelem najstarszym i najprostszym jest model BCG. Łatwość korzystania z niego wynika głównie z tego, iż zastosowane w nim zmienne, według których dokonuje się klasyfikacji produktów do poszczególnych grup, mają charakter ilościowy i z tego względu są stosunkowo łatwo mierzalne. Tymczasem na przykład w modelu ADL prócz

[8] **Strategor**, op.cit.

zmiennych o charakterze ilościowym bierze się także zmienne jakościowe. Takie podejście znacznie wzbogaca całą analizę. Jednakże może ono powodować powstanie problemów związanych z pomiarem wpływu poszczególnych czynników. Sytuacja, w której występują jednocześnie czynniki o charakterze ilościowym oraz czynniki o charakterze jakościowym, powoduje konieczność zastosowania do ich oceny metod statystycznej analizy wieloczynnikowej. Jednak przy ocenie wpływu poszczególnych czynników trudno jest uniknąć subiektywizmu analityka. W dalszej części opracowania podjęto próbę identyfikacji najważniejszych czynników, które należy wziąć pod uwagę przy kształtowaniu strategii produktu danego przedsiębiorstwa.

3. Klasyfikacja czynników wpływających na strategię produktu

Głównym celem rozważań jest próba określenia determinant strategii produktu w przedsiębiorstwie funkcjonującym na rynku przemysłowym. Przez pojęcie to należy rozumieć czynniki ograniczające i wpływające na politykę asortymentów prowadzoną w danym przedsiębiorstwie. Czynniki te można analizować według wielu kryteriów. Dla potrzeb dalszej analizy wykorzystano kryterium zależności pomiędzy poszczególnymi czynnikami a funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Z tego punktu widzenia determinanty strategii produktu można podzielić na zewnętrzne oraz wewnętrzne.

Pierwszą grupę czynników ograniczających politykę asortymentową w przedsiębiorstwie funkcjonującym na rynku dóbr przemysłowych stanowią czynniki o charakterze wewnętrznym, to znaczy takie, na które przedsiębiorstwo ma wpływ i o znaczeniu których przynajmniej w pewnej mierze może decydować.

Najważniejszym czynnikiem wpływającym na politykę produktu są cele strategiczne przedsiębiorstwa. Cele te wynikają z misji przedsiębiorstwa i jednocześnie są podstawą do budowy strategii marketingowej firmy. Jeżeli głównym celem strategicznym jest bycie liderem w danej branży, przedsiębiorstwo powinno dążyć do utrzymywania wysokiego udziału w rynku w długim okresie. Można to osiągnąć między innymi oferując długie linie produktów. Jednocześnie jednak możliwe jest wystąpienie opisanej już wcześniej sytuacji, w której nie wszystkie produkty są rentowne.

Jeżeli natomiast głównym celem przedsiębiorstwa będzie maksymalizacja zysku w krótszym okresie, to głównym kryterium, które należy wziąć pod uwagę przy planowaniu polityki asortymentowej przedsiębiorstwa, będzie rentowność poszczególnych produktów.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na politykę asortymentową w przedsiębiorstwie jest dostęp do technologii. Firma będąca liderem w danej branży

bardzo często inwestuje w produkty, które nie wymagają zmian w wykorzystywanej technologii. Możliwość zakupu nowoczesnych technologii daje przedsiębiorstwu szansę poprawienia jakości oferowanych produktów, a przez to zwiększenie konkurencyjności produktów. Znaczenie tego czynnika rośnie w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku międzynarodowym. Ograniczenia w dostępie do nowoczesnych technologii mogą mieć dwojaki charakter. Po pierwsze ograniczeniem mogą być wysokie koszty zakupu nowej technologii, w warunkach polskich bowiem wiąże się to z reguły ze sprowadzaniem tych technologii z zagranicy. Drugim ograniczeniem są decyzje polityczne uniemożliwiające zakup niektórych technologii przez przedsiębiorstwa z poszczególnych krajów. Należy jednak podkreślić, iż w kontekście jednoczenia się Europy rola tego typu ograniczeń maleje.

Czynnikiem ściśle związanym ze stosowaną w przedsiębiorstwie technologią są posiadane przez to przedsiębiorstwo patenty. Patenty są doskonałym instrumentem ograniczania konkurencji, mogą one bowiem doprowadzić do sytuacji, w której przedsiębiorstwo staje się monopolistą w oferowaniu pewnych technologii, produktów bądź też typów produktów. Patenty są jednak wypadkową kosztownych badań prowadzonych przez przedsiębiorstwo nad produktem. Tego typu badania prowadzone są bardzo często przy współpracy z wyższymi uczelniami i innymi do tego celu powołanymi instytucjami.

Podejmowanie produkcji różnych wyrobów zawsze wiąże się z koniecznością ponoszenia wielu wydatków związanych ze zmianami w procesie produkcji, budową kanałów dystrybucji, promocją itp. Z tego względu środki finansowe, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, mają bardzo duży wpływ na decyzje inwestycyjne. Jeżeli firma generuje duże zyski, to może sobie pozwolić na podejmowanie większego ryzyka w działalności. Natomiast w sytuacji uzależnienia inwestycji od kredytów bankowych działania strategiczne firmy będą bardzo ograniczone. Analizie rentowności poszczególnych produktów lub grup produktów służy między innymi zaprezentowany szerzej model Boston Consulting Group.

Drugą grupę czynników wpływających na politykę produktu tworzą czynniki zewnętrzne. Przez to pojęcie należy rozumieć czynniki wyznaczające decyzje dotyczące polityki asortymentowej, których wpływ i charakter są niezależne od przedsiębiorstwa.

Najważniejszym czynnikiem zewnętrznym wpływającym na politykę asortymentową w przedsiębiorstwie jest pojemność rynku, która może być mierzona wielkością popytu na dany produkt w danym segmencie rynku i w danym okresie. Pod uwagę należy wziąć także inne elementy decydujące o atrakcyjności rynku, a mianowicie: tempo wzrostu sprzedaży oraz cykliczność i sezonowość popytu.

Powyższe czynniki decydują o tym, jakie zmiany w przyszłości będą następowały w sferze popytu oraz czy inwestowanie w produkty oferowane na danym rynku jest opłacalne.

Drugim czynnikiem zewnętrznym jest konkurencja w sektorze. Pozycja, jaką zajmuje przedsiębiorstwo na danym rynku, a więc fakt czy jest ono lide-

rem czy też należy do grupy naśladowców, w dużej mierze wpływa na opłacalność inwestowania w poszczególne produkty.

Jednym z podstawowych czynników zewnętrznych ograniczających politykę asortymentową przedsiębiorstwa są ograniczenia prawne. Są to przede wszystkim różne atesty oraz normy, które muszą spełniać produkty. Prawo do nadawania atestów mają specjalnie do tego celu powołane instytucje, takie jak Instytut Techniki Budowlanej, Państwowy Zakład Higieny i inne. W zależności od swego przeznaczenia produkty muszą mieć różne atesty. Problem uzyskania atestów na oferowane produkty staje się szczególnie ważny w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo zamierza sprzedawać swoje produkty na rynkach zagranicznych. Każde państwo prowadzi odrębną politykę w tym zakresie i przy próbie wejścia ze swoim produktem do danego kraju przedsiębiorstwo musi za każdym razem starać się o atest nadawany przez odpowiednie urzędy. Wyjątek stanowią tu kraje Wspólnoty Europejskiej, gdzie przepisy te zostały ujednolicone.

W szerszym ujęciu na strategię produktu danego przedsiębiorstwa wpływa także polityka interwencyjna państwa. Jeżeli rząd prowadzi politykę ochrony rynku krajowego, przedsiębiorstwo będzie konkurować głównie z przedsiębiorstwami krajowymi. Jeżeli jednak polityka gospodarcza rządu jest bardziej liberalna, przedsiębiorstwo musi wziąć pod uwagę możliwość wejścia na rynek także konkurentów z zagranicy. Taka sytuacja z reguły wymusza intensyfikację działań marketingowych firmy oraz bardziej racjonalne gospodarowanie zasobami.

Jak wynika z powyższych rozważań, polityka asortymentowa prowadzona przez przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku przemysłowym jest ograniczona przez wiele czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. W niniejszej pracy czynniki te zostały tylko wymienione i poddane krótkiej charakterystyce. Osobnym problemem pozostaje kwestia zbadania wpływu poszczególnych czynników na strategię produktu przedsiębiorstwa. Trudność pomiaru wpływu danych czynników wynika głównie z ich niejednorodnego charakteru, albowiem niektóre z nich, na przykład pojemność rynku, mają charakter ilościowy, inne zaś, takie jak patenty czy atesty mają charakter jakościowy. Poza tym rola i znaczenie poszczególnych uwarunkowań jest różna w różnych sektorach gospodarki; jest też różna dla poszczególnych grup produktów. Wpływ poszczególnych czynników będzie też zależeć od wielkości i potencjału przedsiębiorstwa. Powyższe rozważania potwierdzają tezę, że rynek dóbr przemysłowych ma bardzo niejednolity charakter. Niemożliwe jest zatem opracowanie jednej metody optymalizacji asortymentu, która byłaby możliwa do zastosowania przez wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonujące na tym rynku. Można natomiast podjąć próbę opracowania takiej metody dla przedsiębiorstw działających w tej samej branży i dysponujących podobnym potencjałem.