Elżbieta Urbanowska-Sojkin

Strategie rynkowe podmiotów gospodarczych

Przesłanki zachowań strategicznych

Zmiany warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych stały się w gospodarce polskiej szczególnym powodem do praktycznego stosowania zasad i metod zarządzania strategicznego.

Celem opracowania jest przedstawienie spektrum strategii rynkowych możliwych do zastosowania przez podmioty gospodarcze w procesach ich dostosowywania się do wymogów otoczenia. Uzupełnieniem rozważań dotyczących rynkowych zachowań podmiotów gospodarczych będą egzemlifikacje, na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych, dotyczące zarządzania marketingowego na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Badania objęły 52 przedsiębiorstwa w I półroczu 1993 roku. Wśród poddanych badaniu metodą ankietowania i wywiadu wg kwestionariusza znalazły się przedsiębiorstwa państwowe, spółki osób prawnych, osób fizycznych funkcjonujące w sferze produkcji przemysłowej, rolnej, budowlanej, a także handlu.

Przeprowadzone badanie potwierdziły rozdźwięk między literaturą, praktyką zarządzania krajów rozwiniętych a praktyką polskich podmiotów gospodarczych. Treści opracowania stanowią odzwierciedlenie teorii i praktyki zarządzania strategicznego – stąd brak stylu postulatywnego, chociaż wyniki badań potwierdzały sensowność takiego jej kształtowania.

W kolejności przedmiotem opracowania są uwarunkowania zachowań strategicznych, rodzaje strategii i strategie rynkowe podmiotów gospodarczych.

Strategia kojarzona potocznie ze sztuką prowadzenia wojny, znalazła również zastosowanie do zarządzania podmiotami gospodarczymi. Wiele bowiem okoliczności przesądziło o potrzebie odejścia od tradycyjnego

postrzegania problemów, wiele z nich uległo zmianie w zakresie stopnia złożoności, a ponadto pojawiły się również zupełnie nowe problemy.

Jako przełom zainteresowania strategiami, planowaniem strategicznym, a później kompleksowo zarządzaniem strategicznym wskazuje się lata 1960 - 1970. Podstawowym problemem, który implikował potrzebę adaptowania zachowań strategicznych do praktyki podmiotów gospodarczych, była konieczność dostosowywania się do zmiennych zewnętrznych warunków funkcjonowania, określanych wspólnym mianem otoczenia.

Wśród przesłanek, które wskazuje się jako podstawowe stymulatory zarządzania strategicznego, należy uwzględnić m.in.: złożoność otoczenia, w którym funkcjonują podmioty gospodarcze, rozpatrywanego w aspekcie instytucjonalnym, strukturalnym i czynnościowym.

Otoczenie na skutek rozwoju społeczno-gospodarczego charakteryzuje się wzrostem liczebności zbiorowości podmiotów gospodarczych, różnorodnością ich form organizacyjno-prawnych, szerokim bądź bardzo wąskim zakresem przedmiotowym działalności, koncentracją kapitału, funkcji, rynków sprzedaży, organizacji, zarządzania oraz innymi działaniami wzmacniającymi ich przewagi konkurencyjne. Charakterystyczne jest również powstawanie nowych struktur gospodarczych i ich powiązań z otoczeniem, których przesłanką działania jest osiągnięcie założonych misji i celów przez podjęcie koniecznej walki konkurencyjnej. Wśród poddanych obserwacji podmiotów gospodarczych znakomicie odczuwane są konsekwencje wynikające z podmiotowego i przedmiotowego aspektu konkurencji krajowej oraz międzynarodowej. Odbywa się doskonalenie aspektu czynnościowego procesów wytwórczych i zarządzania.

Szybkie tempo zmian i duża skala nowości w zakresie technologii dotyczącej produkcji, usług, zarządzania, systemów informacyjnych zarządzania, komunikacji z otoczeniem stwarzają nowe wymagania przed podmiotami gospodarczymi, których spełnianie warunkuje byt rynkowy. Ponad 80% respondentów potwierdza determinujący wpływ na zarządzanie i funkcjonowanie podmiotów gospodarczych gwałtownych zmian w technologii i równocześnie obserwowanych nacisków na obniżkę kosztów. Przemiany społeczne stwarzają również realne warunki realizacji celów przez podmioty gospodarcze.

Przemiany gospodarcze charakteryzują się znaczną „burzliwością", co najpełniej odzwierciedla parafraza myśli, C. J. Lomis i R. Dubois, iż problemy gospodarcze mają irytującą skłonność bycia czymś innym od tego, czym były wczoraj, trend zatem nie jest przeznaczeniem dla praktyków gospodarczych. Za szczególnie niepokojące w warunkach

polskich wskazywano brak stabilności reguł gospodarczych, który czyni otoczenie szczególnie „burzliwym".

Wszystkie z wyszczególnionych, obserwowanych zmian zachodzących w otoczeniu sprawiają, że podmioty gospodarcze muszą radzić sobie z obcymi dotąd zjawiskami w sferze rynku, po strźnie podaży, popytu i z czynnikami te zjawiska wyznaczającymi.

W rezultacie wśród problemów zarządzania pojawiają się problemy nieustrukturalizowane, mające charakter jakościowy, a także słabo ustrukturalizowane, tj. mieszane, ilościowo-jakościowe a także rozwiązywalne w warunkach ryzyka i w warunkach niepewności. Ich źródłem jest otoczenie, w którym funkcjonują podmioty gospodarcze. Fundamentalnego znaczenia dla każdego podmiotu nabiera zatem rozpoznanie otoczenia i zachodzących w tym otoczeniu procesów, a także swojej w nim pozycji po to, by rozwinąć takie działania, które zapewniają byt ekonomiczny, tj. „trwanie" bądź „rozwój".

Postrzeganie zależności, jakie zachodzą między otoczeniem a podmiotem gospodarczym w kontekście właściwych dla określonej sytuacji ich zachowań, jest symptomatyczne dla myślenia strategicznego. Podobnie jak i inne jego cechy, choćby takie, jak:

- myślenie alternatywne;
- myślenie wariantowe;
- myślenie przyczynowo-skutkowe;
- koncentracja na kluczowych obszarach wyników (obszary strategiczne);
- celowa alokacja środków, aby wykorzystać przewagi konkurencyjne;
- operacjonalizacja wariantów strategicznych;
- wyróżnienie oprócz obszarów strategicznych również tzw. jednostek strategicznych i koordynowanie ich działalności;
- wykorzystanie controllingu, jako zbioru zachowań, zasad i metod, synchronizującego funkcje zarządzania[1].

Niewątpliwą cechą zarządzania strategicznego jest przeciwstawienie się chaosowi w kontaktach między podmiotami gospodarczymi a otoczeniem poprzez wyznaczanie, na podstawie kompleksowego rozpoznania otoczenia i pozycji w nim poszczególnych podmiotów gospodarczych, planowej ewolucji w tym właśnie otoczeniu.

Odreagowanie podmiotu gospodarczego będące skutkiem identyfikacji zewnętrznych i wewnętrznych warunków działania następuje przez strategie.

---

[1] ***H. H. Hinterhuber:*** *Struktur und Dynamik der strategischen Unternehmensführung.* [w:] *Strategische Unternehmensplanung. Pod red.* ***D. Hahna, B. Taylora.*** *Physika Verlag. Heidelberg 1986, s. 34.*

Strategia, rodzaje strategii

Określenie *strategia* przyjęło się w praktyce zarządzania podmiotami gospodarczymi. Nie oznacza to bynajmniej, że przez jego użytkowników jest jednolicie rozumiane. Nie ulega wątpliwości, że również wśród naukowców zajmujących się problematyką zarządzania strategicznego brak consensusu dotyczącego konceptualizacji tego pojęcia. Spotykamy zatem określenia wskazujące na fakt, że strategia nie jest ani efektem dokładnej analizy danych, ani chwilowego przebłysku geniuszu, a budowa strategii to klasyczne połączenie sztuki i wiedzy, osadzone w realiach strategicznej triady, organizacja – nabywca – konkurent[2]. Porównania dotyczące pojęcia, a poczynione przez H. Steffenhagena[3] pozwalają wskazać na podstawowe odniesienia przedmiotowe strategii. Interpretuje się strategie jako:

– program działania podmiotu gospodarczego, uwzględniający realizowane cele oraz sposoby ich osiągania;

– określanie celów strategicznych podmiotu i wytyczanie podstawowych obszarów działalności (tzw. domen działania);

– wskazywanie sposobu rozwoju poprzez realizowanie celów, przy wykorzystaniu systemu wskaźników regulujących działanie, wraz z określeniem obszarów zmienności tych wskaźników, nie wymagających interwencji zarządzających;

– sposoby działań skierowanych na realizację uprzednio sformułowanych celów, czyli środków, proporcji i kolejności ich stosowania dla realizacji celów.

Przedstawione sposoby interpretacji nawiązują niewątpliwie do praprzyczyny, która spowodowała poszukiwania instrumentu umożliwiającego szybkie odreagowanie na zmienne warunki otoczenia i „dowodzenie" posiadanymi zasobami tak, aby były one optymalnie w danych warunkach wykorzystane. Odreagowywanie na warunki, w których podmiot gospodarczy funkcjonuje, stanowiące o jego powodzeniu skłoniły do posługiwania się pojęciem właściwym sztuce dowodzenia wojskiem.

Komplikowanie się zewnętrznych uwarunkowań, w tym czynników stymulujących rozwój podmiotów gospodarczych, wpływające na złożoność problemów decyzyjnych, sprzyjało akceptacji idei zarządzania strategicznego, ale również dokonywaniu szczegółowej wykładni pojęć związanych z jego stosowaniem.

---

[2] *K. Obłój: Strategia sukcesu firmy. PWE, Warszawa 1993.*

[3] *H. Meffert: Strategische Unternehmensführung und Marketing. Gabler Verlag, Wiesbaden 1988, s. 3.*

Uwzględniając liczne i różnorodne określenia i ich zasadnicze idee, określa się strategię, jako zespół działań i instrumentów stosowanych do realizacji uprzednio określonych misji i celów przy wykorzystaniu stosownych zasobów.

Wśród licznych określeń strategii rozróżnia się pewne nurty, odwołujące się do różnych aspektów jej interpretacji. Wyróżnia się:

– podejście czynnościowe, wg którego interpretacja strategii następuje poprzez wskazanie zespołu czynności składających się na realizację założonych uprzednio celów, przez wykorzystanie stosownych zasobów;

– podejście strukturalne, atrybutowe, wg którego strategia jest zbiorem określonych środków i działań, które w doborze celowym, przy zachowaniu kolejności i proporcji stosowania warunkują realizację celów;

– podejście rezultatowe, w myśl którego strategia to wzorzec, którego komponentami są cele, zadania i plany służące ich osiągnięciu lub zbiór kryteriów i reguł decyzyjnych kształtujących funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmieniającym się otoczeniu; także świadoma procedura alokacji zasobów ujmowana w relacji produkt-rynek; wytyczna, reguła czy zbiór reguł decyzyjnych przedsiębiorstwa, które poprzez fakt, że są zdefiniowanym przepisem, umożliwiają wybór alternatywy działania, spośród zbioru określonego ze względu na sformułowany cel[4].

Wśród rozpowszechnionych sposobów definiowania strategii przeważa podejście czynnościowe, zwane często procesowym. Ten ostatni sposób interpretacji budzi wątpliwości wobec wskazywania obligatoryjnie występującej w strategii triady, tj. celów-środków-sposobów. Wątpliwości dotyczą ustalenia celów jako elementu strategii oraz związku między środkami i sposobami działania. Ustalanie celów, jako pożądanych stanów, do których zmierza podmiot gospodarczy, które zamierza osiągnąć, nie może być elementem strategii, ponieważ to ona, stanowiąc zespół działań realizowanych przy wykorzystaniu określonych środków, ma zapewniać ich wykonanie.

Wybór strategii jest rezultatem uwzględniania misji i celów, warunków ich realizacji oraz opcji strategicznych. Zachodzi zatem związek przyczynowo-skutkowy między celami a sposobami (środkami) ich realizacji.

---

[4] *Kompleksowe omówienie różnych sposobów definiowania strategii znajdujemy w pracach dotyczących zarządzania strategicznego. Wśród nich np.* ***K. Fabiańskiej, J. Rokity:*** *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1986; Planowanie strategiczne. Pr. zbior. pod red.* ***A. Klasika.*** *PWE, Warszawa 1993,* ***H. J. Ansoffa:*** *Zarządzanie strategiczne. PWE, Warszawa 1985.*

Cele będące podstawą działań każdego podmiotu gospodarczego muszą stanowić spójną całość, w której wyraźna jest hierarchia wyrażająca się w stanowieniu tzw. misji, celów głównych, ubocznych i pomocniczych. Misje określa się poprzez wyróżnienie domeny działania, tj. segmentów, do których określona działalność i jej produkty są adresowane; produktów i obszaru działalności (zasięgu terytorialnego).

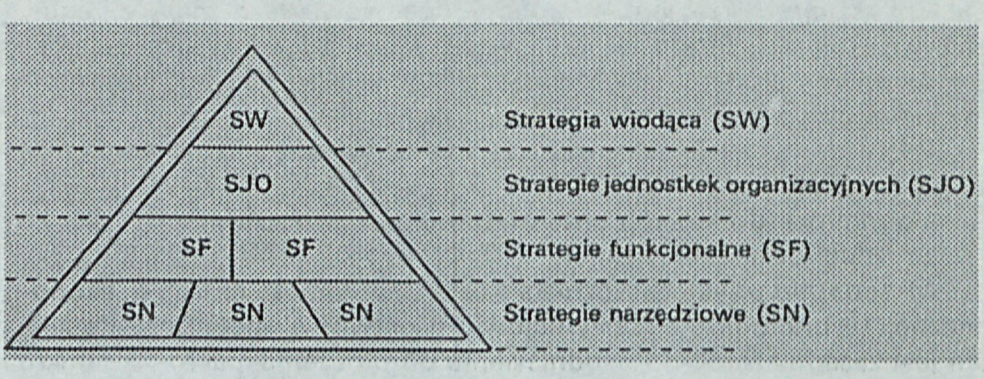
Należy zatem postrzegać misje jako podstawę kształtującą cele i wynikające z potrzeby ich realizacji zachowania strategiczne.

W praktyce podmiotów gospodarczych kategoria misji zaistniała w świadomości kierownictwa, nie znajduje jednak zrozumienia dla jej formułowania jako podstawy zachowań strategicznych. Konieczne jest postrzeganie jednak formułowanych przez przedsiębiorców celów strategicznych („trwanie", „przetrwanie", „zyski w krótkim okresie", wzrost udziału w rynku) w kontekście misji i sposobów ich osiągania.

Strategie działania podmiotów gospodarczych tworzą również określoną hierarchię. U szczytu drabiny hierarchicznej znajduje się strategia wiodąca podmiotu gospodarczego, dalej strategie jednostek organizacyjnych, funkcjonalne i narzędziowe (rys. 1.).

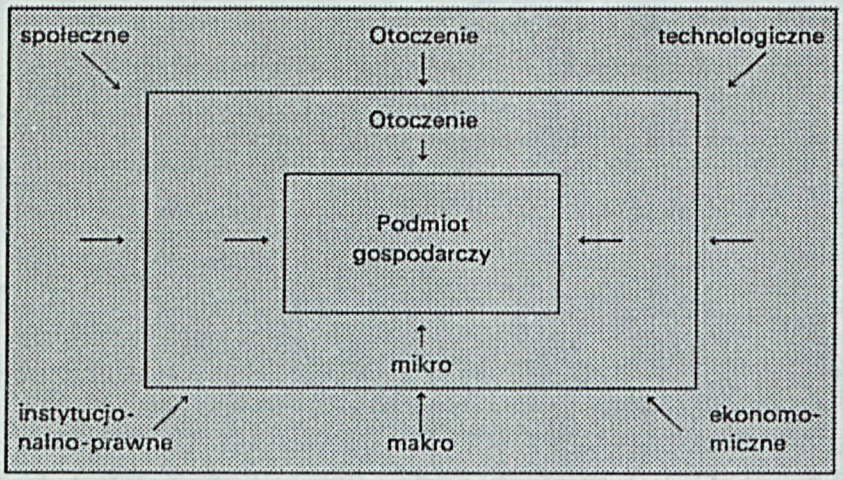
Innym sposobem uporządkowania strategii i wyróżnienia ich rodzajów jest uwzględnienie adresatów, do których są kierowane. Można wyróżnić zachowania strategiczne wobec podmiotów otoczenia, a więc strategie zewnętrzne, a także zachowania strategiczne wobec rdzenia podmiotu gospodarczego, czyli ludzi z zasobami, które wykorzystują.

Zasadnicza część zachowań strategicznych podmiotu gospodarczego jest pochodną jego zewnętrznych warunków funkcjonowania.



Rys. 1. Hierarchia strategii w podmiotach gospodarczych

Źródło: *Opracowanie na podstawie J. Chwałek: Innowacje w handlu. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1992, s. 31.*



Rys. 2. Otoczenie podmiotu gospodarczego

Źródło: *Opracowanie własne.*

Identyfikacja otoczenia pozwoli przybliżyć rodzaje zewnętrznych strategii podmiotów gospodarczych.

Otoczenie to ogół zjawisk, procesów i podmiotów oddziaływujących bezpośrednio lub pośrednio na dany podmiot gospodarczy (rys. 2.). Charakter oddziaływania na podmiot gospodarczy przesądza o tym, czy analizowane zjawiska, procesy, podmioty należą do otoczenia makro czy mikro.

Związki i oddziaływanie pośrednie na działalność konkretnego podmiotu gospodarczego jest charakterystyczne dla otoczenia makro i zwykle wiąże się z mniejszymi możliwościami oddziaływania tego podmiotu na ich kształt i przebieg, a procesy dostosowawcze mają z reguły charakter bierny. Bezpośrednie związki łączą podmioty gospodarcze z otoczeniem, którego zasadniczą część określa się mianem otoczenia marketingowego.

Już ta identyfikacja stanowi podstawę do wyodrębnienia strategii ze względu na:

- podmioty, do których oddziaływanie jest adresowane;
- przedmiot oddziaływania.

W otoczeniu zwykle wyróżnia się cztery zasadnicze części, tj. ekonomiczne, technologiczne, instytucjonalno-prawne i społeczne. Podział ten jest zasadny zarówno w odniesieniu do otoczenia makro jak i mikro i wskazuje na odniesienie przedmiotowe oddziaływania oraz podmioty, które tworzą otoczenia instytucjonalną sferę. Przedmiotem zainteresowania w tym opracowaniu są jedynie strategie rynkowe.

Strategiczne zachowania rynkowe podmiotów gospodarczych

W literaturze nie definiuje się wprost strategii rynkowych, a często wskazuje jedynie na różne ich przykłady w sferze działań i stosowanych instrumentów marketingowych. Strategiami marketingowymi określa się często różnorodne zachowania rynkowe podmiotów gospodarczych, których przesłanki wyboru, wykorzystywane instrumenty, a także stosowane działania są zróżnicowane.

Aby dokonać wykładni strategii rynkowych i wskazać na ich rodzaje, należy wykorzystać definicję rynku. Według podstawowej, uproszczonej interpretacji, rynek to ogół stosunków wymiennych, zachodzących między sprzedającymi a kupującymi określony produkt oraz warunki ich realizacji. Tym samym elementami rynku są podmioty reprezentujące sferę podaży, sferę popytu oraz powiązania między nimi (wynikające z potrzeby dostosowywania podaży, popytu) zachodzące w określonych warunkach.

Uproszczoną ilustrację rynku stosownie do potrzeb niniejszego opracowania przedstawia kolejny rysunek (rys. 3.), uwzględniający dodatkowo podmioty otoczenia marketingowego. Przyjęto założenie, że rozważany podmiot może wystąpić w dualnej roli, reprezentuje wobec odbiorców sferę podaży, ale wobec swoich dostawców, sferę popytu.

Sprostanie wymogom otoczenia poprzez procesy dostosowawcze wymaga podjęcia strategii rynkowych adresowanych do:

– innych oferentów tych samych produktów, czyli konkurentów;

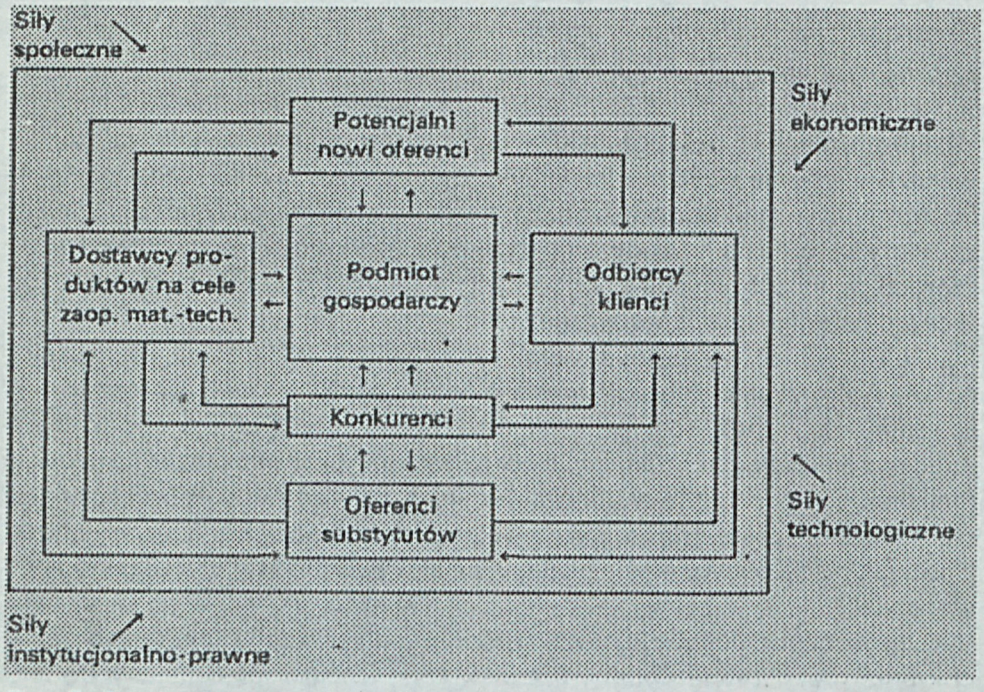
– oferentów potencjalnych, którzy zachęceni rozwojem rynku sprzedaży, stopą zysku, chcieliby przystąpić również do oferowania takich samych produktów;

– oferentów substytutów, którzy przez swoje produkty zaspokajające tę samą potrzebę ograniczają popyt na produkty określonego podmiotu gospodarczego, wywierają presję na ceny sprzedaży oraz warunki udostępniania produktów;

– klientów, którzy skłonieni chęcią zaspokojenia określonej potrzeby poszukują produktów posiadających stosowną wartość użytkową;

– dostawców produktów na cele zaopatrzenia materialno-technicznego dla danego podmiotu gospodarczego, stanowiących o ciągłości jego funkcji podstawowej.

Niewątpliwym skutkiem zmian zachodzących w otoczeniu i ich postrzegania przez kierownictwo podmiotów gospodarczych, a także intensywnej edukacji (co podkreślali wszyscy ankietowani) w zakresie zarządzania (w tym zarządzania marketingowego), jest postępująca



Rys. 3. Otoczenie marketingowe podmiotu gospodarczego

Źródło: *Opracowanie własne na podstawie* ***M. E. Porter;*** *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa 1992.*

ewolucja poglądów dotycząca determinant zewnętrznych funkcjonowania poszczególnych podmiotów i potrzeby stosowania metody SWOT jako jednej z podstaw kształtowania zachowań strategicznych. Podmioty gospodarcze przygotowują (jak stanowią wyrażone w badaniu opinie – 85%) analizę otoczenia i ocenę własnych możliwości. Jest to jednak uboga baza informacyjna dla podejmowania decyzji. Obejmuje ona zwykle identyfikację podmiotów otoczenia i ich zachowań dokonaną nie na podstawie stosownych i specjalistycznych badań, a jako skutek tzw. doświadczenia służb handlowych.

Aby dokonać dalszej identyfikacji i inwentaryzacji rodzajów strategii rynkowych podmiotów gospodarczych, konieczne jest odwołanie się do elementów składowych marketingu[5]. Posługując się tradycyjnym sposobem rozumienia marketingu, postrzega się jego cztery instrumenty oddziaływania na otoczenie, tj.:

[5] *Praktycy ggospodarczy upraszczają sposób rozumienia marketingu, utożsamiając go z reklamą, dążnością jedynie do zdobycia kontraktów. Orientacja marketingowa zostaje ograniczona do promocji, a nie do dostosowywania się podmiotów gospodarczych do wymogów otoczenia, jest to zasadnicze uproszczenie.*

– produkt (opakowanie, oznakowanie);
– cenę;
– dystrybucję;
– promocję, obejmującą reklamę, sprzedaż osobistą, public relations oraz promocję sprzedaży.

Można zatem wyróżnić strategie rynkowe w zakresie produktu, ceny, dystrybucji i promocji.

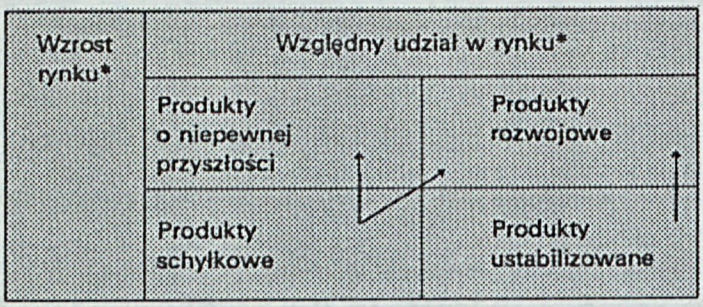
Kryteriami różnicującymi rodzaje strategii w zakresie produktu są:
– rodzaj produktu w aspekcie rynkowym, technologicznym, możliwości jego substytucji w zakresie zaspokajania konkretnych potrzeb, jego opakowanie, oznakowanie;
– sprzedaż produktu, kształtowanie się popytu, chłonności i pojemności rynku;
– cykl życia produktów; faza, w której produkt się znajduje;
– charakterystyczne cechy odbiorców, klientów zgłaszających popyt na ten produkt, ważne dla ich rynkowych zachowań oraz reakcji na instrumenty marketingu mix.

Rodzaje strategii w zakresie produktu wiążą się zazwyczaj z określonymi strategiami w zakresie ceny, dystrybucji i promocji, muszą one stanowić kompatybilną całość w oddziaływaniu na otoczenie.

Rozpatrywanie możliwych zachowań strategicznych w zakresie produktu ograniczyłoby przejrzystość opracowania. Zabiegiem poznawczym przybliżającym rodzaje strategii na określonym poziomie ogólności jest porządkowanie wielowymiarowe przy wykorzystaniu różnych kryteriów. Podstawowy zestaw rodzajów strategii przybliża „portfel produktowo-rynkowy" charakteryzujący zachowania strategiczne ze względu na udział produktu w sprzedaży w ogóle, i wzrost, rozwój rynku (rys. 4). Obserwacja pozycji produktu na rynku, zmian po stronie podaży i popytu oraz własnych możliwości podmiotu gospodarczego wymaga podjęcia decyzji strategicznych dotyczących:
– utrzymania istniejącego produktu w nie zmienionej postaci,
– usprawnienia produktu i jego wyposażenia,
– uproszczenia produktu i jego wyposażenia,
– wprowadzenia na rynek nowego produktu,
– wycofania produktu z produkcji i sprzedaży.

Analiza produktów w kontekście rodzaju rynku, w którym są lub mogą być sprzedawane, oraz produktu z punktu widzenia jego nowości pozwala wyróżnić kolejne strategie (rys. 5.).

Strategia penetracji stanowi zespół instrumentów i działań zmierzających do intensyfikacji sprzedaży dotychczasowego produktu na tym samym rynku, strategia rozwoju rynku oznacza podjęcie działań i odpowiednich instrumentów gwarantujących sprzedaż tego samego pro-



Rys. 4. Portel produktowo-rynkowy (przepływy środków finansowych)

* Wzrost rynku określany jako dynamika za trzy ostatnie lata, indeksy dynamiki o podstawie łańcuchowej, tempo wzrostu w ostatnich 3 latach, średnioroczne tempo wzrostu. Udział produktu w sprzedaży określony w stosunku do sprzedaży ogółem, sprzedaży najsilniejszego konkurenta lub 3 największych konkurentów.

Źródło: *Opracowanie własne na podstawie koncepcji BCG.*

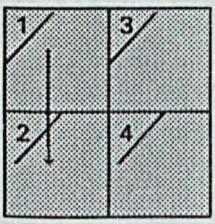
Rynek / Produkt	Stary	Nowy
Stary	Strategia penetracji 1	Strategia rozwoju rynku 3
Nowy	Strategia rozwoju produktu 2	Strategia innowacji 4

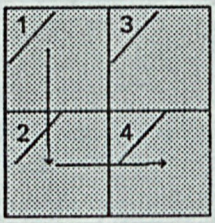
Rys. 5. Strategie w układzie produkt — rynek

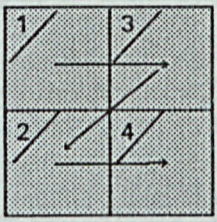
Źródło: *Opracowanie na podstawie* ***H. H. Hinterhuber, W. Thom:*** *Innovation im Unternehmen. Literatur-Berater Wirtschaft 1979, z. 2, s. 13.*

duktu na nowym rynku sprzedaży. Strategia rozwoju produktu oznacza wprowadzenie zasadniczych zmian do starego produktu, które stwarzają dla odbiorcy nową wartość użytkową. Czwarta ze strategii oznacza wprowadzenie nowego produktu na nowy rynek sprzedaży.

Z punktu widzenia dynamiki zmian przedstawia się zwykle te strategie, posługując się określeniami: strategia, „I", „L", „Z".







Nadal najmniej uwarunkowań i czynników sukcesu upatruje się w grupie tych, które dotyczą bezpośrednio produktu. Nie przywiązuje się odpowiedniego znaczenia do cech produktów i wymagań wynikających z popytu. Ważne jest postrzeganie znaczenia jakości (w sensie technologicznym) dla powodzenia sprzedaży, co stanowi typową cechę orientacji produkcyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Tylko czwarta część respondentów wskazała wygląd i cechy użytkowe produktu jako ważne dla pozyskania klientów. Zasadniczym celem podmiotów gospodarczych jest maksymalizacja sprzedaży głównie poprzez penetrację dotychczasowych segmentów odbiorców. Wyraźna jest niechęć do podejmowania ryzyka związanego z podjęciem sprzedaży wśród nowych odbiorców lub z wprowadzeniem nowego produktu. W tym ostatnim przypadku respondenci wykazali pełną zgodność co do ogromnego ryzyka w warunkach polskiej gospodarki. Odpowiedzi dotyczące wprowadzania nowych produktów na rynki były niepokojące, ponieważ ponad dwie trzecie potwierdziło absolutny brak działań w tym zakresie. Usprawiedliwienie znajdujemy w opiniach dotyczących jakości własnych wyrobów, która jest wyższa niż konkurentów bądź zbliżona do ich poziomu. Stan przygotowań do podjęcia strategii rynkowych w „obszarze produkt" odzwierciedla również brak, mimo świadomości takiej konieczności, dokonania segmentacji rynku i wyboru segmentów docelowych. Podjęte w niektórych przedsiębiorstwach kompleksowe działania związane z wyborem strategii rynkowej nie znalazły odzwierciedlenia w badanej grupie podmiotów gospodarczych.

Strategiom rynkowym w zakresie produktu towarzyszą właściwe założonym celom marketingowym strategie cenowe. Najczęściej ceny wykorzystywane są do:

- zwiększania rozmiarów sprzedaży;
- utrzymania lub zwiększenia udziału w rynku;
- pozyskania nowych nabywców, ale również utrzymania poprzez satysfakcję z zakupu dotychczasowych;
- zwiększenia pozycji konkurencyjnej poprzez przewagi konkurencyjne w zakresie cen;
- ograniczenia lub przezwyciężenie konkurencji,
- zapewnienia właściwej stopy zysku.

Zasadnicze rodzaje strategii cenowych to:

– strategia cen stałych, strategie cen różnicowanych w zależności od czasu, przestrzeni, jednorazowej partii zakupu, warunków sprzedaży i zapłaty, przeznaczonych do różnych segmentów nabywców, ze względu na przeznaczenie produktu i jego dodatkowe wyposażenie, markę, poziom usług, które towarzyszą sprzedaży;

– strategia cen niskich, strategia cen wysokich, strategie cen zróżnicowanych (wariant mieszany);

– strategia cen penetrujących rynek pozwalających zwiększyć sprzedaż także przez pozyskanie nowych nabywców, strategia cen zgarniających adresowana do klientów podatnych na nowości, skłonnych do konsumpcji demonstracyjnej;

– strategie cenowe zorientowane na konkurentów, na odbiorcę finalnego, na pośredników.

W praktyce kierownictwa podmiotów gospodarczych preferują stosowanie strategii cenowych uwzględniających pożądany poziom zysku i poziom cen konkurentów (80% odpowiedzi). Celem tych strategii cenowych jest, po pierwsze, zapewnienie „przetrwania" podmiotu gospodarczego; po drugie – zapewnienie wzrostu sprzedaży i zysku.

W przypadku wyboru strategii cenowej produktu (ów) konieczne jest rozważenie również konsekwencji wynikających z występowania między produktami związków komplementarnych i substytucyjnych, a także rozważenie spodziewanego poziomu akceptacji cen przez nabywców i możliwych sposobów odreagowania w postaci wzrostu lub spadku popytu na substytuty i produkty komplementarne.

Kolejnym obszarem zachowań rynkowych podmiotów rynkowych jest dystrybucja, czyli zespół czynności i instrumentów, które są niezbędne dla przekazywania produktów ze sfery produkcji do konsumpcji (zużycia). Przemieszczanie produktów odbywa się w kanałach dystrybucji, w których oprócz tzw. fizycznego ruchu produktów przepływają różnego rodzaju strumienie regulacyjne, finansowe i informacyjne. Kanał dystrybucji stanowi zatem sposób połączeń i kolejność, w jakiej występują ogniwa pośredniczące, podejmujące doprowadzenie produktów do odbiorców, między którymi odbywa się przepływ różnorodnych strumieni. Drugim składnikiem dystrybucji jest jej tzw. część fizyczna związana z programowaniem, organizowaniem i realizacją: magazynowania, gospodarowania zapasami, czynności uszlachetniających i dostosowujących produkty do potrzeb odbiorców finalnych.

Przedmiotem wyborów strategicznych są:

– sposób dostarczania produktów do odbiorców,

– rodzaje i liczba ogniw pośredniczących oraz ich funkcje,

– przebieg procesów objętych dystrybucją fizyczną.

Kryteriami wyboru strategii działania w sferze dystrybucji na podstawie kompleksowego rozpoznania otoczenia i konkretnego podmiotu gospodarczego (słabości i atuty) są:

– rodzaj produktu, jego funkcje użytkowe;

– ukształtowana struktura dystrybucji;

– preferencje dotyczące zakresu oddziaływania na odbiorcę finalnego.

Wyróżnia się w tym kontekście:

– strategię dystrybucji intensywnej, która dotyczy maksymalnego zwiększenia sprzedaży poprzez przybliżenie produktu do jego odbiorców;

– strategię dystrybucji selektywnej obejmującej działania, instrumenty podmiotów celowo dobranych przez producenta, którym powierzone zostają zadania w zakresie sprzedaży;

– strategię dystrybucji wyłącznej, czyli powierzenia prawa sprzedaży wyłącznie jednemu, dwom podmiotom gospodarczym.

Wydzielenie ww. rodzajów strategii bez niezbędnych w tym przypadku uzupełnień byłoby znacznym uproszczeniem. Realizacja celów każdej z tych strategii wymaga uprzedniego rozstrzygnięcia zasadniczych kwestii dotyczących udziału poszczególnych ogniw w kształtowaniu strategii cenowych, promocji, stanowienia i prowadzenia strategii wprowadzania produktów na rynek i ich wycofywania, jak również udziału w systemie informacji marketingowej. Uwzględniając inicjatywę w tworzeniu i rolę danego podmiotu gospodarczego w kanale dystrybucyjnym, można wyróżnić:

– strategię budowania własnych kanałów dystrybucyjnych o niezależnych konwencjonalnych więzach, kanałów kontraktowych lub korporacyjnych;

– strategię włączania się do już istniejących kanałów dystrybucyjnych, korzystnych dla danego podmiotu gospodarczego.

Poddane obserwacji podmioty gospodarcze w zdecydowany sposób uczestniczyły w realizowaniu strategii dystrybucji intensywnej (87%) bądź wyłącznej (13%), korzystając z istniejącej struktury dystrybucji, głównie niezależnych hurtowników, detalistów, zapowiadając równocześnie wolę budowania powiązań w ramach integracji pionowej (szczególnie przedsiębiorstwa produkcyjne).

W obszarze działań promocyjnych możliwe są różnorodne zachowania strategiczne w zakresie reklamy, sprzedaży osobistej, public relations, promocji sprzedaży.

Promocja marketingowa oznacza zespół instrumentów i działań mających na celu zwiększenie sprzedaży. Sposoby oddziaływania (rodzaje stosowanych środków) stanowiące określone strategie są uzależnione od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Podstawowe

determinanty wiążą się z charakterem rynku, cechami produktu, segmentami nabywców i możliwościami podmiotów gospodarczych.

Zachowania strategiczne w obszarze promocji muszą być ściśle skorelowane z pozostałymi instrumentami mixu marketingowego. Są w pewnym sensie rezultatem dokonanych już wyborów strategicznych w zakresie produktu, cen, dystrybucji.

Stosowane strategie w zakresie reklamy wiążą się z wyborem:

– reklamy masowej: prasy, radia, telewizji i innych środków reklamy zewnętrznej (– outdoor, plakaty, napisy, wywieszki, atrapy);

– reklamy półmasowej: w prasie fachowej, w której zdecydowanie mniej eksponuje się funkcję perswazyjną na rzecz funkcji informacyjnej, oraz pocztową za pomocą listów reklamowych, kart pocztowych, ulotek, broszur, folderów, katalogów, kalendarzy i próbek[6].

Uzupełnieniem w oddziaływaniu na odbiorcę jest stosowanie strategii w zakresie sprzedaży osobistej, rozumianej jako bezpośredni kontakt przedstawiciela konkretnego podmiotu gospodarczego z odbiorcą bądź jego przedstawicielem, mający na celu wywołanie chęci zakupu.

Strategie w zakresie sprzedaży osobistej należą do szczegółowo opisanych sposobów zachowań wymagających osobistego zaangażowania przedstawicieli oferenta. Od umiejętności nawiązania kontaktu, przekazania wiedzy o produkcie i jego walorach zależy ostateczny skutek w postaci sprzedaży.

Promocja sprzedaży odbywa się poprzez:

– sprzedaż premiową w formie opustów cenowych, wręczania towarów dodatkowych poza dokonywanym zakupem;

– rozdawnictwo bezpłatnych próbek towaru;

– załączanie bonów premiowych upoważniających do dodatkowych jednostek towaru, premii lub udziału w losowaniach;

– pokaz użytkowania towaru, degustacje,

– kupony wręczane przy większych zakupach, upoważniające do zniżek lub udziału w losowaniu nagród;

– klimat wnętrza;

– usługi dodatkowe.

W ramach public relations szczególna jest strategia sponsoringu, strategia wspólnych przedsięwzięć, spotkań, konferencji (kontakty zewnętrzne) oraz strategia w zakresie klimatu wewnętrznego, kultury organizacyjnej (kontakty wewnętrzne).

Praktyka strategii promocyjnych jest zdecydowanie bardziej obiecująca niż omówiona poprzednio. Masowo traktuje się środki promocyjne

---

[6] *K. P. Białecki: Marketing producenta i eksportera. Poltext, Warszawa 1992, s. 123-157.*

jako remedium na spadek sprzedaży. W szczególności wszystkie przedsiębiorstwa stosują intensywną reklamę prasową, (83%) reklamę radiową, 8% telewizyjną, o zasięgu regionalnym i (78%) reklamę półmasową. Jako podstawę działań strategicznych przyjęto, że reklama jest czynnikiem sprawczym powodzenia na rynku. Należy pamiętać o tym, że wobec braku poczynań strategicznych w zakresie wyboru segmentów obsługi (segmentu docelowego) środki reklamowe nie mają w swym oddziaływaniu charakteru zindywidualizowanego. Powszechnie akceptowaną (ponad 2/3 badanych podmiotów gospodarczych) i wykorzystywaną jest sprzedaż osobista (akwizytorzy) jako instrument promocji. Mniejsze zainteresowanie dotyczy promocji sprzedaży głównie z powodu braku środków (1/3 ankietowanych) oraz public relations.

Strategie podmiotów gospodarczych w obszarze produkt, ceny, dystrybucja oraz promocja oddziałują przede wszystkim na odbiorców (klientów), ale również na konkurentów, potencjalnych nowych oferentów i podmioty oferujące substytuty. Te adresowane do klientów mają za cel zachęcenie do kupna poprzez przedstawienie szeregu korzyści wynikających z ich zakupu.

W oddziaływaniu na konkurentów upatruje się działań zaczepnych (podjęcia walki konkurencyjnej) w zakresie strategii produktu, cen, promocji, dystrybucji lub obronnych mających na celu radzenie sobie z konkurentami i uzyskanie przez podmiot wyższej stopy zysku.

Podmioty gospodarcze wypracowują szereg różnych działań konkurencyjnych, które w rezultacie stanowią unikatowe strategie konkurencyjne, mimo iż rodowód w sensie źródeł konkurowania był dla wielu tożsamy. Istnieją na pewnym poziomie abstrakcji możliwości wskazania zachowań implikujących ich szczegółowe rozpisanie na instrumenty i działania. Źródłem różnicowania strategii konkurencyjnych jest uznanie, że czynnikami sprawczymi sukcesu są: pozycja rynkowa podmiotu gospodarczego, pozycja konkurencyjna w branży, sytuacja w zakresie funkcji podstawowej (technologia, zasoby), sytuacja kosztowa. Przewagi strategiczne dotyczą elementów marketingu mix oraz niskich kosztów.

Uwzględniając powyższe, wydziela się podstawowe strategie (rys. 6.).

Zasadnicze działania konkurencyjne powstają jako rezultat rozpoznania otoczenia (możliwości i zagrożenia) i podmiotu gospodarczego (atuty i słabości) w zakresie portfela produktów, cen, dystrybucji i promocji. Im korzystniejsza ocena atrakcyjności rynku i przewag konkurencyjnych danego podmiotu gospodarczego, tym bardziej sprzyjające okoliczności do podejmowania zachowań strategicznych o charakterze działań ofensywnych.

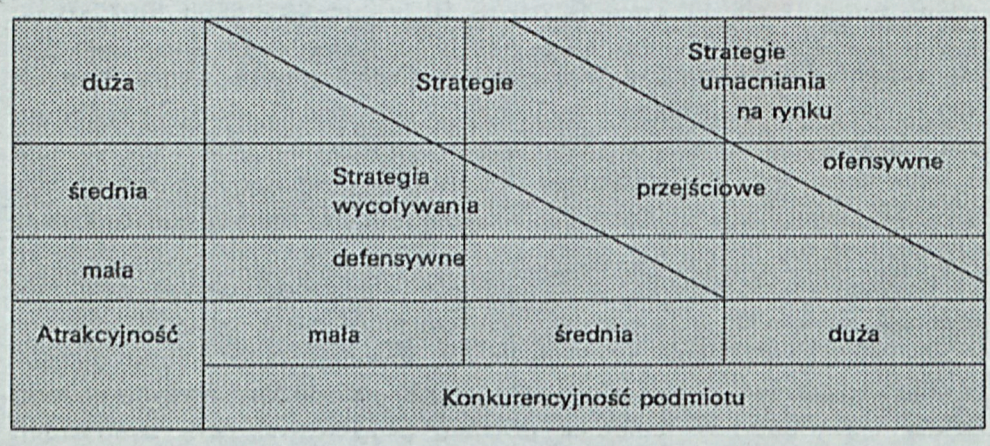
Przewaga strategiczna	Unikatowość postrzegana przez klienta	Pozycja niskich kosztów
W skali sektora	Różnicowanie elementów marketingu mix	Wiodąca pozycja kosztowa
W skali segmentu	Koncentracja (produkt, obszar, funkcje, nabywcy)	

Rys. 6. Strategie konkurencyjne (ogólne)

Źródło: *M. E. Porter: Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa 1992, s. 54.*

Intensywność strategii ofensywnych jest wyznaczona przez „bariery wejścia" potencjalnych oferentów.

Działania obronne składają się na dwa zasadnicze typy mające na celu zapobieganie atakowi przez manifestowanie odwetu i blokowanie wejścia na rynek oraz sprawne reagowanie wówczas, gdy atak następuje. Jako typowe zachowania strategiczne o charakterze obronnym wskazuje się ochronę technologii, stwarzanie barier wzrostu i ekspansji rynkowej, nasilenie intensywności własnych działań (np. skrócenie cyklu życia wyrobów), wzrost nakładów finansowych na działania wzmacniające konkurencyjność. Intensyfikacja działań innowacyjnych,



Rys. 7. Strategie rynkowe w kontekście: atrakcyjność rynku — konkurencyjność podmiotu gospodarczego

Źródło: *A. Sznajder: Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym. PWN, Warszawa 1992.*

wzrost funduszy przeznaczonych na innowacje, reklama tych działań wzmacnia pozycję konkurencyjną podmiotu gospodarczego. W przypadku podjętej walki odpieranie ataku może następować różnorodnie, np. poprzez wzbogacanie usług, utrzymywanie lub intensyfikację celowej promocji, utrzymywanie dotychczasowego poziomu cen, znalezienie niszy rynkowej.

Trzecią grupą podmiotów wyzwalających strategiczne zachowania są dostawcy surowców, materiałów, energii, środków transportowych, wyrobów gotowych itd.

Zachowania strategiczne są określane przez siłę i pozycję danego podmiotu gospodarczego względem dostawców wyrażaną cechami produktu (nowatorski, standardowy), które wyznaczają konkretne potrzeby w zakresie zaopatrzenia; siłą dostawców, ich liczebnością, stopniem zorganizowania, kondycją ekonomiczną, rodzajem produkcji, cechami ich produktów, udziałem tych produktów w produktach odbiorców itd., rolą dla jakości produktów odbiorców, udziałem w kosztach produktów odbiorców, groźbę integracji pionowej. Brak barier wyjścia jest często z kolei powodem ulegania strategiom dostawców.

Rodzaje zachowań strategicznych w szczególny sposób różnią się w zależności od sytuacji panujących w sektorze[7], w którym podmiot funkcjonuje. Do podstawowych czynników przesądzających o sukcesie w danym sektorze należą:

- specjalizacja dotycząca podmiotów obsługi,
- marka tworzona za promocją instrumentów marketingu mix,
- kanały dystrybucji,
- jakość wyrobów i usługi towarzyszące,
- pozycja kosztowa,
- przywództwo techniczne,
- integracja pionowa.

Każda ze strategii rynkowych stanowi celowy i świadomy wybór na podstawie rozpoznania otoczenia i pozycji podmiotu gospodarczego i służy realizacji misji i celów. Zasadnicza ich część uzależniona jest i odbywa się przy angażowaniu zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich i czynnika organizacyjnego. W związku z powyższym kompatybilnymi w stosunku do rynkowych są inne strategie (oprócz marketingowych) funkcjonalne i narzędziowe – dotyczące gospodarowania zasobami i organizacji. Powodzenie działań rynkowych jest uzależnione od posiadanych zasobów i organizacji podmiotu gospodarczego, z kolei poprzez swe skutki działania rynkowe kształtują byt ekonomiczny i jego kondycję ekonomiczną.

---

[7] *Za M. E. Porterem, sektor to podmioty podejmujące produkcję (handel, usługi) tych samych produktów lub ich substytutów.*

Szczególnym zasobem, który nigdy nie zostaje do końca spożytkowany, są umiejętności, talent, motywacje tkwiące w ludziach. W tym zakresie, przedstawione wyniki badań również nie pozwalają sformułować optymistycznych wniosków, bo paleta możliwych zachowań strategicznych jest ogromna, a ich praktyczne stosowanie ubogie. Optymistycznie jawi się jedynie stwierdzenie J. V. Thompsona *organizacje opierają się wysiłkom zmiany ich dotychczasowego zachowania; a zachowanie organizacji może się zawierać między pasywną adaptacją a agresywną i kreatywną modyfikacją*. Determinujący wpływ otoczenia sprawi, że zmiany te będą konieczne i zostaną uruchomione procesy przystosowawcze aż do kreatywnej ich modyfikacji.