

**KURS UZUPEŁNIAJĄCY
NA STUDIACH II STOPNIA
DLA STUDENTÓW
BĘDĄCYCH ABSOLWENTAMI KIERUNKÓW NIEPOKREWNYCH
DLA KIERUNKU ZARZĄDZANIE**

Moduł Podstawy marketingu

dr hab. Daniel Puciato, prof. WSB

Temat 4

4. Strategie i modele konkurencyjne. System organizacji – usytuowanie działu marketingu w przedsiębiorstwie

Zakres problemów:

Strategie marketingowa – rodzaje, klasyfikacje

Dział marketingu w przedsiębiorstwie

Pojęcie **strategia** wywodzi się z wojskowości a obecnie jest wykorzystywane również w innych dziedzinach, w tym również w naukach o zarządzaniu. Są trzy podejścia do definiowania strategii:¹

- czynnościowe – w tym ujęciu strategia traktowana jest jako zbiór następujących po sobie czynności i zabiegów planistycznych zmierzających do ujawniania i rozwiązywania problemów rozwoju.
- rezultatywne – w ujęciu rezultatywnym strategia jest rozumiana jako wynik procesu planowania i określa sposób osiągania celów rozwoju. Jest sformalizowana w postaci dokumentu opisującego co i w jaki sposób należy zrobić.
- atrybutowe – w ujęciu atrybutywnym strategia związana jest z jakąś jej charakterystyczną cechą, która wskazuje na rodzaj strategii (np. strategia rozwoju).

Te podejścia są ze sobą powiązane – strategia jako rezultat jest efektem procesu planowania a jej cechy określają jej charakter. Strategia jest zatem definiowana jako:²

- sposób, w jaki przedsiębiorstwo stosuje swoje obecnie istniejące i potencjalne siły, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, realizując przy tym własne cele;
- odpowiednie przygotowanie, organizacja i użycie posiadanych sił i środków w taki sposób, aby w warunkach istniejących możliwości i ograniczeń osiągnąć zamierzony cel;
- kombinacja celów, do których firma zmierza i środków (zasad postępowania), za pomocą których stara się do nich dojść;

¹ M.I. Ansoff (1985). *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa

² K. Obłój (2001). *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa,

- proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów.

Podobnie jak w przypadku strategii również w odniesieniu do strategii marketingowej nie ma jednej definicji. Zarówno w literaturze, jak i w praktyce przedsiębiorstw brak jest zgodności co do tego czym jest strategia marketingowa. Najbardziej popularne są dwa podejścia do definiowania strategii marketingowej, tj. podejście instrumentalne, w którym zakres przedmiotowy strategii marketingowej ogranicza się do określania stosowanych instrumentów marketingu mix i funkcjonalne, które rozwija to podejście o rynek docelowy.

Strategie marketingowe odnoszą się do działań skierowanych na osiągnięcie celów związanych z satysfakcjonowaniem konsumenta w dłuższym czasie³.

Strategia marketingowa definiowana jest również jako⁴:

- logika marketingowa, dzięki której podmiot gospodarczy ma nadzieję osiągnąć swoje cele;
- ogólna koncepcja działań marketingowych na wybranym rynku.

Strategia marketingowa odzwierciedla zbiór decyzji, sposobów postępowania i działań rynkowych podejmowanych przez przedsiębiorstwo w procesach osiągania celów.

Strategia marketingowa umożliwia przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu rynkowego za pomocą odpowiednio dobranych i zintegrowanych działań marketingowych. Strategia marketingowa składa się z trzech elementów, którymi są:

- rynek docelowy
- sposoby postępowania
- instrumenty działania.

Przy ustalaniu strategii marketingowych niezbędne jest rozpoznanie warunków działalności firmy na rynku, ustalenie misji i wyróżnienie kluczowych czynników sukcesu na tym rynku.

Do etapów formułowania strategii marketingowej można zaliczyć:

- diagnozę sytuacji wyjściowej
- formułowanie celów marketingowych
- określenie sposobów realizacji celów

³ J. Altkorn: *Podstawy marketingu*. Instytut Marketingu, Kraków 2003, s. 412

⁴ Garbarski Lechosław, Rutkowski Ireneusz, Wrzosek Wojciech, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000

- ustalenie budżetu marketingowego.

W organizacji to właśnie zespół marketingu zajmuje się tworzeniem strategii marketingowych, które wspierają sprzedaż, kreują pozytywny wizerunek marki, dążąc do jej ekspansji na rynku i umocnienia jej pozycji na rynku. Zespół marketingu kieruje się głównymi zasadami znanymi z koncepcji marketingowej / rynkowej, do których zaliczamy: orientacja na nabywcę towarów i usług, integracja działań marketingowych, zysk dla organizacji.

KLASYFIKACJE STRATEGII⁵

Strategie można różnie klasyfikować w zależności od przyjętego punktu widzenia. Do podstawowych kryteriów klasyfikacji strategii zalicza się:

- poziom hierarchiczny i zakres przedmiotowy
- geograficzne
- kierunki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa
- źródła przewagi konkurencyjnej
- pozycja rynkowa
- faza rozwoju rynku.

Biorąc pod uwagę poziom hierarchiczny i zakres przedmiotowy strategii dzieli się na:

- przedsiębiorstwa – strategię całej organizacji określającą jaką działalność będzie prowadzić i rozwijać przedsiębiorstwo;
- rodzajów działalności – strategię przygotowane dla wyodrębnionych rodzajów działalności (jednostek biznesowych) określającą jak osiągać przewagę konkurencyjną w danej działalności;
- funkcjonalne określającą sposób, w jaki każdy z obszarów funkcjonalnych (np. produkcja, marketing) przyczynia się do realizacji strategii.

Kryterium geograficzne umożliwia wyodrębnienie strategii globalnej, krajowych, regionalnych, lokalnych, np. strategia na rynku polskim, niemieckim, chińskim, wielkopolskim, mazowieckim, krakowskim itp.

Rodzaj strategii może też wskazywać kierunki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Kierunki te wyznaczają w szczególności dwie zmienne: produkt i rynek. Biorąc pod uwagę te dwie zmienne można wyróżnić 4 strategię (tabela 2):

⁵ Garbarski Lechosław, Rutkowski Ireneusz, Wrzosek Wojciech, Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 601- 607; Podstawy marketingu pod redakcją Jerzego Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 2001

- **penetracji rynku** – strategia polegająca na wykorzystaniu możliwości dotychczasowego rynku poprzez oferowanie na nim dotychczasowego produktu;
- **rozwiju rynku** – strategia polegająca na wchodzeniu z dotychczasowym produktem na nowy rynek (geograficzny lub nowy segment nabywców);
- **rozwiju produktu** – strategia wprowadzania na dotychczasowy rynek nowego lub zmienionego produktu;
- **dywersyfikacji** – strategia polegająca na wprowadzaniu na nowy rynek nowego produktu.

Tabela 2. Strategie marketingowe wg Ansoffa (macierz produkt - rynek)

Macierz Ansoffa

Obszary rozwoju	Stary rynek	Nowy rynek
Stary produkt	Penetracja	Rozwój rynku
Nowy produkt	Rozwój produktu	Dywersyfikacja

Biorąc pod uwagę źródła przewagi konkurencyjnej można wyodrębnić trzy strategie:

- **wiodąca pozycja pod względem kosztów** – strategia polegająca na podejmowaniu działań prowadzących do obniżania kosztów przedsiębiorstwa i prowadząca do uzyskania najniższych kosztów w branży;
- **zróźnicowanie** – strategia polegająca na doskonaleniu i rozwoju oferty poprzez doskonalenie i wprowadzanie wielu odmian produktu dostosowanych do potrzeb różnych grup nabywców;
- **koncentracja** – strategia polegająca na skupieniu wszystkich wysiłków na określonej grupie nabywców, wycinku asortymentu produktów lub na rynku geograficznym.

Strategie konkurencyjne można też klasyfikować przyjmując za kryterium podziału pozycję konkurencyjną. W tym przypadku wymienić można cztery strategie:

- **lidera** – strategia przedsiębiorstw posiadających największy udział w rynku i dążących do jego utrzymania, polegająca na wyznaczaniu warunków i standardów działania na tym rynku;

- pretendenta – strategia przedsiębiorstwa posiadającego duży udział w rynku ale nie będącego liderem, polegająca na dążeniu do zwiększenia udziału w rynku poprzez atak na lidera lub inne przedsiębiorstwa działające na tym rynku;
- naśladowcy – strategia przedsiębiorstw mających najczęściej niewielki udział w rynku, polegająca na naśladowaniu poczynań lidera w zakresie produktów (ich cech i funkcjonalności), sposobów dystrybucji a nawet promocji;
- specjalisty rynkowego – strategia stosowana przez przedsiębiorstwa mniejsze, o niewielkim udziale w rynku polegająca na koncentracji na mniejszych segmentach rynku (niszach rynkowych), które mają specjalne oczekiwania wobec produktu, a którymi nie interesuje się lider.

Biorąc pod uwagę fazę rozwoju rynku można wydzielić strategie w fazie:

- tworzenia rynku poprzez wprowadzenie nowego rodzaju produktu na rynek gdzie trudno jest wyodrębnić wyraźne segmenty rynku lub też dopiero trzeba zbudować świadomość potrzeby zaspokajanej przez produkt – strategia pioniera i naśladowcy;
- ekspansji, czyli rozwoju rynku związanego ze wzrostem popytu i liczby konkurentów oferujących produkt – strategia lidera i pretendenta;
- dojrzałości a zatem stabilizacji rynku (wielkości sprzedaży) i silnej konkurencji – strategie ukierunkowane na utrzymanie udziału w rynku, stymulowanie wzrostu sprzedaży, odzyskiwanie nabywców utraconych;
- depresji objawiającej się spadkiem sprzedaży oraz osłabieniem walki konkurencyjnej – strategia żniw, utrzymania udziału w rynku, korzystnego przetrwania, niszy rynkowej.

Kolejny klasyfikacja to strategie rynkowe przedsiębiorstw usługowych wg J. Hesketta. Stanowią one adaptację strategii rozwojowych M. Portera. Wyróżniamy:

- Strategie oferowania usług niskokosztowych - Może polegać np. na zaspokajaniu potrzeb klientów zwracających dużą uwagę na niską cenę usług, przy jednoczesnym akceptowaniu niskiej jakości usługowych świadczeń lub sprzedaż standaryzowanych usług, w których ograniczona jest rola świadczeń realizowanych przez personel usługowy (np. samoobsługa)
- Strategie oferowania usług o dużym stopniu zróżnicowania - Generują wysokie koszty. Uświadomienie konsumentom, że otrzymują lepszą usługę od konkurencyjnych odbywa się poprzez: dodawanie elementów zwiększających „namacalność” usług,

dostosowywanie standardowych usług do indywidualnych oczekiwań konsumentów, monitorowanie jakości świadczonych usług, przywiązywanie dużej wagi do szkoleń i wzrostu wartości usług wnoszonych przez poszczególnych pracowników oraz oddziaływanie na poziom oczekiwań klientów co do jakości usług.

- Strategie oferowania bardzo zróżnicowanych usług niskokosztowych - Jednoczesne ograniczanie kosztów i różnicowanie oferowanych usług. Do realizacji tej strategii służą następujące techniki: oferowanie standardowych usług, w których konsument sam wykonuje czynności usługowe, Zarządzanie popytem i podażą usług, tworzenie i wykorzystywanie klubów zrzeszających klientów, optymalizacja kombinacji personelu, procedur i sprzętu, Zarządzanie „trójkątem usługowym” oraz koncentracja działalności na jednej zasadniczej usłudze lub koncentracja na wybranym segmencie rynku.

Można wyróżnić też podział na 2 podstawowe rodzaje strategii: strategie wzrostu i strategie konkurencji:

- **Strategie wzrostu:** ekspansja terytorialna (sieci placówek), penetracja rynku, zdobywanie nowych rynków, strategia innowacyjna (pozyskiwanie nowych klientów na dotychczasowym rynku poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań, np. nowych usług elektronicznych), strategia dyferencjacji (różnicowanie usług poprzez ich ulepszanie i usprawnianie).
- **Strategie konkurencji:** strategia lidera rynkowego (zapewnia dominację na rynku), strategia lidera atakującego (firmy decydują się na określone ryzyko w celu wyeliminowania konkurencji), strategia lidera ścigającego (firma nie podejmuje dużego ryzyka i dąży do utrzymania swojej pozycji rynkowej w czołówce), strategia poszukiwania nisz rynkowych (dążenie do pozyskiwania nowych klientów na dotychczasowym rynku poprzez wprowadzenie usług, których nie oferuje konkurencja).