

wania na rynek docelowy, które uwzględniają zmiany zachodzące w otoczeniu. Należy zwrócić uwagę, że niektóre koncepcje marketingu ograniczają się tylko do wskazania zmian w obszarze komunikacji z nabywcami, na przykład marketing mobilny, marketing interaktywny, marketing szeptany czy *inbound marketing*.

1.3. Marketing jako koncepcja zarządzania

Marketing jako koncepcja zarządzania zakłada, że podstawą podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie jest właściwe rozpoznanie potrzeb klientów i dążenie do ich zaspokojenia. Jeżeli marketing staje się główną funkcją, integrującą wszystkie działania skierowane na rynek, to można stosować termin zarządzanie marketingowe. Jego istota polega na analizie, planowaniu, wdrażaniu i nadzorowaniu programów zmierzających do tworzenia, rozbudowywania i utrzymywania korzystnej wymiany z docelowymi nabywcami, a w jej wyniku osiągnięcia celów organizacji [Kotler i in. 2002, s. 47]. W literaturze stosowane jest także pojęcie zarządzania marketingiem jako wyodrębnioną funkcją w przedsiębiorstwie [Niestrój 1996, s. 17]. W zależności od potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa działalność marketingowa może być skoncentrowana w odpowiednio wyspecjalizowanej jednostce organizacyjnej, pionie lub dziale marketingu. Zarządzanie marketingiem obejmuje wszelkie decyzje i działania związane z wyborem i oddziaływaniem na rynki docelowe [Niestrój 1996, s. 18–19].

Przyjmując, że zarządzanie marketingowe stanowi jedną z koncepcji zarządzania, można wskazać na jej szczególne cechy, takie jak:

- świadoma orientacja na rynek i klienta we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa – potrzeby i preferencje istniejących i potencjalnych klientów stanowią punkt wyjścia wszystkich działań,
- systematyczne badanie rynków i przewidywanie zachowań klientów i innych uczestników rynku,
- ustalenie zorientowanych rynkowo celów przedsiębiorstwa i strategii na podstawie dokonanego wyboru rynków i ich analizy,
- oddziaływanie na rynek docelowy przy wykorzystaniu marketingu mix,
- koordynacja wszystkich form działalności przedsiębiorstwa skierowanych na rynek – ujęcie marketingu w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa [Sławińska i Urbanowska-Sojkin 2001, s. 60–61].

Istotę zarządzania marketingowego można przedstawić za pomocą następującego schematu [Kotler 2010, s. 57]:

$$B \rightarrow STP \rightarrow MM \rightarrow W \rightarrow K,$$

gdzie:

- B – badania marketingowe,
- STP – (*segmentation, targeting, positioning*) – segmentacja, wybór rynków docelowych, pozycjonowanie,
- MM – marketing mix: produkt, cena, dystrybucja i promocja,
- W – wdrażanie,
- K – kontrola.

Skuteczny marketing zaczyna się od badań marketingowych, dzięki którym można rozpoznać potrzeby klientów i czynniki wpływające na ich zachowania rynkowe: STP to przejaw strategicznego myślenia marketingowego. W przypadku każdego wyznaczonego rynku docelowego konieczne jest pozycjonowanie oferty w świadomości klientów, aby mogli oni dostrzec, czym się różni dana oferta od ofert konkurentów. Kolejnym etapem jest opracowanie koncepcji marketingu mix, czyli odpowiedniej kombinacji produktu, ceny, dystrybucji i promocji, a następnie jej wdrożenie (zastosowanie). Ostatnim etapem jest kontrola w celu monitorowania i oceny wyników oraz doskonalenia strategii i działań marketingowych.

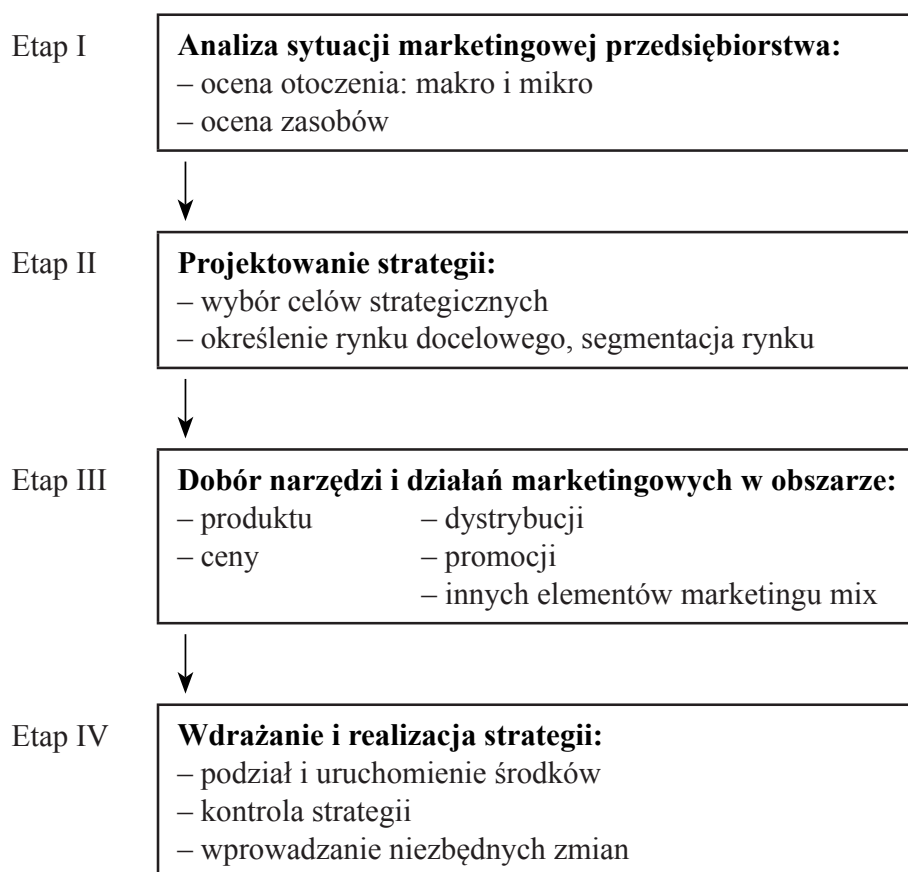
Zarządzanie marketingowe ma wiele wspólnych elementów z zarządzaniem strategicznym, ponieważ oparte jest na przewidywaniu zmian zachodzących w otoczeniu i odpowiednim reagowaniu na nie. W koncepcji zarządzania marketingowego istotną rolę odgrywa planowanie strategiczne, mające za zadanie antycypowanie zmian rynkowych i wybór celów oraz strategii działania (rys. 1.6.). Jest ono poprzedzone analizą sytuacji wyjściowej, czyli diagnozą warunków działania. Obejmuje ona badanie makrootoczenia (składającego się z wielu uwarunkowań stanowiących zmienne niezależne od przedsiębiorstwa), badanie mikrootoczenia w ujęciu podmiotowym, (czyli klientów, dostawców, konkurentów) oraz analizę potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa. Na tym etapie procesu zarządzania marketingowego chodzi o określenie szans i zagrożeń wynikających z otoczenia oraz silnych i słabych stron organizacji¹.

¹ W rozdziale 3. zostaną przedstawione metody służące diagnozowaniu warunków działania przedsiębiorstwa związane z procedurą tworzenia strategii marketingowych.

Istotną cechą strategii marketingowej jest kształtowanie mentalności przedsiębiorstwa i jego pracowników, wywieranie na nich wpływu. Aby strategia marketingowa była skuteczna, powinna być elastyczna, reagować na zmieniający się rynek, dopasowywać się do oczekiwań odbiorców, ewoluować.

Podstawowy problem sprowadza się do tego, co i jak należy zrobić w sferze obsługi rynku, by przy uwzględnieniu danych warunków osiągnąć maksymalne zadowolenie klientów². Szczególnego znaczenia nabiera wybór skutecznej strategii spośród różnych alternatywnych możliwości działania.

Opracowanie skutecznej strategii, tj. takiej, która gwarantuje maksymalizację stopnia realizacji przyjętych celów, wymaga umiejętnego określenia jej treści oraz zastosowania odpowiedniej procedury i przestrzegania



Rysunek 3.3. Proces tworzenia strategii marketingowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Cravens 1991, s. 68]

² Bogaty przegląd i analizę pojęć: „strategia”, „planowanie strategiczne” i „zarządzanie strategiczne” zawiera praca: [Potwora i Duczmal 2001, s. 73–89].

zasad w procesie jej tworzenia i wdrażania. Wśród tych **zasad** pojawiają się [Mruk 2002, s. 11]³:

- zasada bycia pierwszym (lub bycia liderem),
- zasada koncentracji – gromadzenie sił i środków oraz unikania rozproszenia,
- zasada synergii – koordynowanie środków i spójność prowadzonych działań,
- zasada bezpieczeństwa – przeciwdziałanie niepowodzeniom oraz ograniczanie ryzyka,
- zasada oszczędności – właściwe wykorzystanie posiadanych środków.

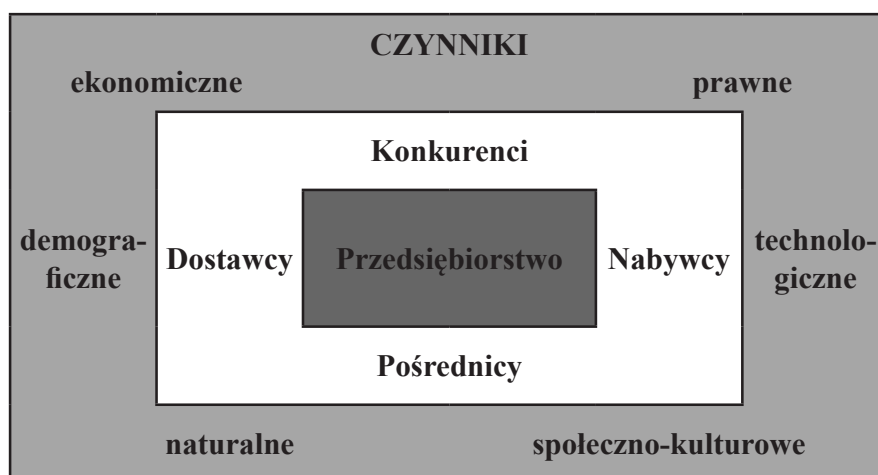
Procedura budowania strategii ma charakter w miarę uniwersalny. Wyróżnia się najczęściej trzy lub cztery etapy w procesie jej tworzenia i wdrażania. Za podstawę dalszych rozważań przyjęto **czteroetapowy model**, wyróżniając w każdym etapie stosowne działania (rys. 3.3.).

3.2. Ocena otoczenia marketingowego i zasobów przedsiębiorstwa

Każde przedsiębiorstwo działa w określonym otoczeniu zewnętrznym. Otoczenie marketingowe przedsiębiorstwa stanowi zbiór czynników i podmiotów istotnie determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa, na które nie ma ono wpływu. Zasadniczą cechą wyznaczającą funkcjonowanie organizacji i przesadzającą o jej powodzeniu jest stopień zmienności i niepewności otoczenia. Niepewność otoczenia jest zależna od dwóch czynników: od zmienności zachowań jego elementów, czego skutkiem jest niestabilność otoczenia, oraz złożoności otoczenia, która jest efektem wielości i różnorodności elementów w nim występujących [Kościński i Listwan 2005, s. 49]. Stąd też otoczenie i jego analiza są przedmiotem bieżącego i stałego zainteresowania zarządzających przedsiębiorstwem. Te cechy otoczenia powodują, że otoczenie charakteryzuje się często za pomocą formuły 4D:

- **Difficult** – trudne do przewidzenia,
- **Dangerous** – niebezpieczne,
- **Dynamic** – dynamiczne,
- **Diverse** – zmienne, zróżnicowane.

³ Rozszerzeniem tego ujęcia są zalecenia wynikające z praw sformułowanych w: [Ries i Trout 1996].



Rysunek 3.4. Otoczenie marketingowe przedsiębiorstwa

W otoczeniu marketingowym przedsiębiorstwa wyróżnia się:

- makrootoczenie (dalsze, przedmiotowe, czynnikowe), na które pojedyncze przedsiębiorstwo nie ma wpływu i musi się do niego dostosować; obejmuje ono zbiór czynników oddziałujących na wszystkie podmioty z mikrootoczenia,
- mikrootoczenie (bliższe, podmiotowe), w którym przedsiębiorstwo działa i tworzy relacje i na które może pośrednio wpływać.

Makrootoczenie obejmuje sześć grup czynników. Wśród czynników ekonomicznych analizie podlegają najczęściej takie makroekonomiczne wskaźniki, jak: poziom PKB, osiągnięty dochód narodowy i sposób jego podziału na spożycie i akumulację, a także wyznaczniki siły nabywczej ludności, takie jak: dochody realne ludności, struktura i poziom cen na produkty i usługi, stan oszczędności i zadłużenia, dostępność kredytów i ich oprocentowanie, stopa inflacji i bezrobocia itp.

Drugą ważną grupę czynników stanowią czynniki prawne, zwane też w literaturze polityczno-prawnymi. W tej grupie przedmiotem zainteresowania podmiotów gospodarczych są: system prawny (regulacje prawne, nowe przepisy, unifikacja prawa wewnątrz Unii Europejskiej, sprzeczności w istniejących przepisach itp.), wpływ opcji politycznej na kodyfikację prawa, a także grupy nacisku (np. lobby przemysłowe, lobby wojskowe, pozostałe grupy interesu). Liczba przepisów prawnych dotyczących działalności gospodarczej stale się powiększa. Dotyczy to m.in. regulacji prawnych warunkujących powstawanie, badanie i testowanie nowych produktów (szczególnie w zakresie budownictwa, żywności, leków czy energetyki). Aktywnym organem w ustalaniu nowych ram prawnych dotyczących konkurencji, standaryzacji produktów, odpowiedzialności cywilnej producenta

stała się w ostatnich latach Komisja Europejska jako organ Unii Europejskiej. Przepisy prawne tego typu spełniają wiele funkcji w zakresie:

- ochrony interesów przedsiębiorstwa,
- ochrony interesów konsumenta,
- ochrony interesów społecznych.

Przedsiębiorstwa działające na rynku dóbr konsumpcyjnych (B2C) muszą uwzględniać w ocenie makrootoczenia także czynniki demograficzne, takie jak: liczba ludności, struktura ludności (wg wieku i płci), poziom wykształcenia, poziom zamożności, migracje ludności oraz cechy charakterystyczne dla danego regionu. Liczba ludności i jej struktura determinuje potrzeby (np. młode społeczeństwo ma inne potrzeby niż stare – z jednej strony zapotrzebowanie na np. przybory szkolne, odżywki dla niemowląt, z drugiej strony leki geriatryczne, domy opieki społecznej itp.; społeczeństwo o wysokim poziomie wykształcenia zgłasza popyt na książki, czasopisma, usługi edukacyjne, ale też np. cierpi z powodu innego typu chorób związanych ze stresującym trybem życia – np. depresja, choroby układu krążenia, nowotwory). Charakterystyczne dla sytuacji demograficznej Polski w początkach XXI w. są: tendencja spadku liczby urodzeń, wydłużanie się przeciętnej długości życia kobiet (średnia wieku ponad 78 lat) i mężczyzn (średnia wieku około 70 lat), zmniejszający się udział w strukturze ludności dzieci i młodzieży tj. ludności w wieku przedprodukcyjnym i rosnący udział ludności w wieku poprodukcyjnym oraz zmieniający się model polskiej rodziny – upodabnia się on do modelu zachodnioeuropejskiego. Model tradycyjnej, wielodzietnej i wielopokoleniowej rodziny współczesne małżeństwa przekształcają często w związki nieformalne z jednym, rzadziej dwojgiem i więcej dzieci [Żurawik 2009, s. 36–39].

Kolejny element otoczenia stanowią czynniki technologiczne. Powinny one być szczególnie uwzględniane przez podmioty działające na rynku przedsiębiorstw (B2B), ale także na tych rynkach dóbr konsumpcyjnych, gdzie ważne znaczenie mają technologie wytwarzania produktów czy komunikacji marketingowej. Przedmiotem analizy otoczenia technologicznego w przedsiębiorstwach jest stan techniki jako całości technologicznej wiedzy o produkcji i procesach produkcyjnych, logistycznych, promocyjnych itp.

Przedsiębiorstwa powinny zwrócić uwagę m.in. na takie trendy, jak:

- przyspieszenie tempa zmian technologicznych (np. czas między powstaniem nowego produktu a wprowadzeniem go na rynek jest coraz krótszy),
- istnieje nieograniczona możliwość innowacji, w ostatnich latach największy postęp dokonał się w dziedzinie biotechnologii, elektroniki ciała stałego i robotyki,

- rosnąca na świecie i w Europie wielkość budżetu przeznaczana na badania i rozwój, Polska znacznie odbiega od światowych tendencji w tym zakresie⁴,
- nowe technologie informacyjne i procesy wirtualizacji gospodarki niosą duże zmiany w komunikacji marketingowej. Powstały nowe, szybkie i bezpośrednie kanały tej komunikacji.

Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (*information and communication technologies* – ICT) i ich upowszechnianie się powoduje, że zmieniają się m.in. zachowania nabywców, w tym sposób zbierania informacji (o produktach, usługach, sposobach zaspokajania potrzeb), zwiększa się udział nabywców w przekazywaniu opinii o produktach i firmach innym klientom, a także wzrasta udział nabywców w procesie tworzenia produktu.

Kolejną grupę czynników stanowią czynniki społeczno-kulturowe. Społeczność, w której ludzie są wychowywani, kształtuje ich podstawowe wartości i normy zachowań, a także wierzenia. Prowadząc analizę tego zbioru czynników, warto mieć na uwadze, że:

- ludzie żyjący w określonym środowisku wykazują wiele podstawowych przekonań i wartości, które są niezmiennie; przekazywane są one przez szkołę, Kościół czy instytucje rządowe i kultywowane z pokolenia na pokolenie – należą do nich m.in. rodzina, małżeństwo, praca, uczciwość, pomoc drugiemu człowiekowi,
- każda społeczność składa się z subkultur, które mogą stanowić docelowe rynki,
- wartości drugorzędne często się zmieniają.

Wśród uwarunkowań społeczno-kulturowych szczególną rolę odgrywiają procesy globalizacji konsumpcji oraz zmiany w stylu życia. Do zbioru wspólnych wartości podzielanych przez globalnych konsumentów należą: nowoczesność, wolność i swoboda wyboru [Mazurek-Łopacińska 2002, s. 18–24].

Ostatnią grupę czynników stanowią czynniki naturalne, do których zalicza się najczęściej klimat i ukształtowanie powierzchni, zasoby surowcowe: nieograniczone (powietrze, woda), ograniczone odnawialne (las, żywność), ograniczone nieodnawialne (złoża surowców), stan środowiska naturalnego (wzrost poziomu zanieczyszczenia), skutki efektu cieplarnia-

⁴ W Polsce, wg danych PAN, wydatki na badania i rozwój wynosiły w 2009 r. zaledwie 0,64% PKB, natomiast w Hiszpanii 1,35%, w Czechach 1,47%, we Francji 2,02%. Średnia w UE wynosi 1,9% PKB, w USA – 2,8% PKB, a w Japonii – 3,5% PKB (forbes.pl, dostęp: 12.07.2010).

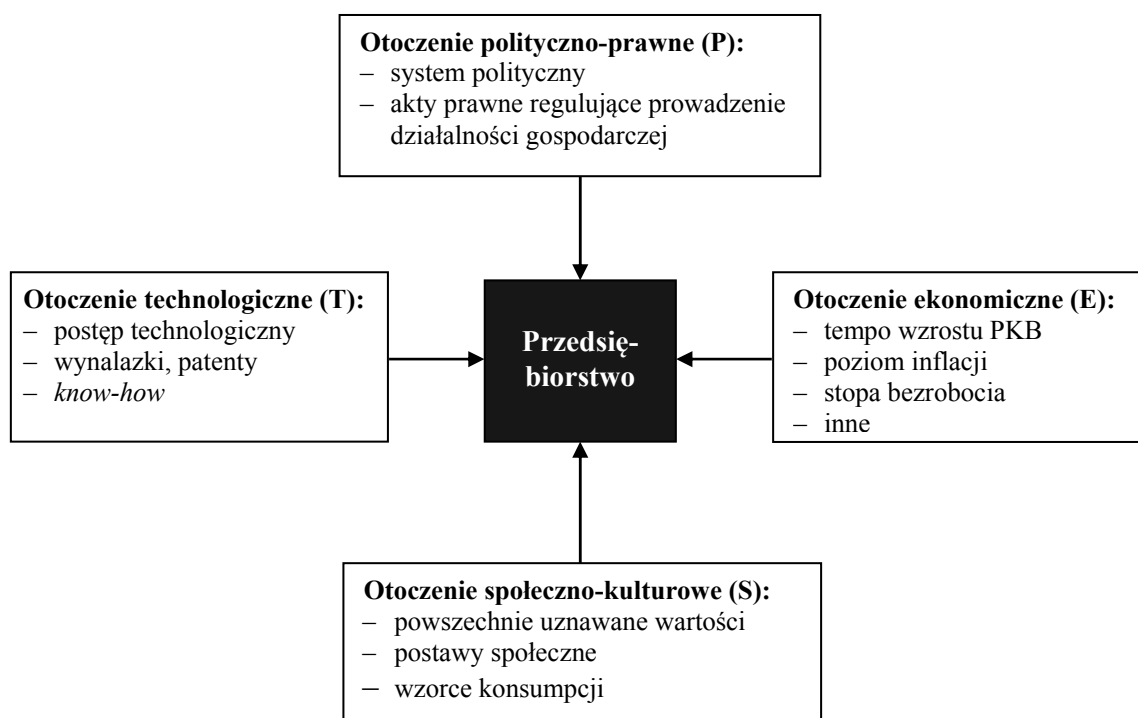
nego i dziury ozonowej, rosnące koszty energii, koszty związane z ekologią.

Uwzględniając wyłącznie otoczenie czynnikowe (makrootoczenie) do ustalenia szans i zagrożeń rynkowych, wykorzystać możemy analizę PEST. Obejmuje ona cztery grupy czynników: ekonomiczne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe i technologiczne.

Mając na uwadze to, że makrootoczenie to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, na które nie ma ono wpływu, warto podkreślić, że makrootoczenie zmienia się w czasie i przestrzeni, a także to, że zależne jest od regionu, branży, wielkości przedsiębiorstwa i jego formy prawnej.

Jak wspomniano wcześniej, mikrootoczenie to otoczenie bliższe, tworzone przez podmioty warunkujące funkcjonowanie przedsiębiorstwa, na które ma ono ograniczony wpływ. Tę warstwę otoczenia tworzą (rys. 3.4.):

- nabywcy – ostateczni odbiorcy oferty marketingowej przedsiębiorstwa,
- dostawcy – przedsiębiorstwa bądź osoby fizyczne dostarczające zasobów potrzebnych firmie do prowadzenia działalności,
- pośrednicy – firmy handlowe i inne wspierające działalność przedsiębiorstwa w zakresie promocji, badań rynku itp.
- konkurenci – tj. przedsiębiorstwa wytwarzające te same produkty bądź substytuty lub sprzedające to samo co my lub/i działające w tym samym segmencie rynku.



Rysunek 3.5. Analiza PEST

- niskie koszty zmiany dostawcy,
- powszechny charakter produktu,
- wahania cykliczne,
- znaczenie danego rynku dla przedsiębiorstwa.

Segment nie jest atrakcyjny, jeżeli działa w nim silna i agresywna konkurencja. Atrakcyjność segmentu waha się także w zależności od barier wejścia i wyjścia z niego. Najbardziej atrakcyjne segmenty mają wysokie bariery wejścia i niskie bariery wyjścia. Najczęściej wymienia się sześć głównych barier wejścia do sektora: efekt skali, zróżnicowanie produktu, potrzeby kapitałowe, niekorzystna sytuacja kosztowa niezależna od rozmiarów zmian, dostęp do kanałów dystrybucji i polityka władz (ograniczona liczba licencji, bariery prawne itp.).

Pojawienie się na rynku nowych firm pociąga za sobą zwiększenie istniejącego potencjału. Jeśli nie następuje wzrost popytu, który wchłonie ten dodatkowy potencjał, to nowe firmy będą stosować agresywne metody przejęcia udziałów w rynku.

Sila przetargowa dostawców wyraża zdolność dostawców do zwiększania ceny bez jednoczesnego spadku obrotów. Wynika ona najczęściej z następujących okoliczności:

- zakup jest istotny dla nabywcy,
- u nabywców występują wysokie koszty zmiany dostawcy,
- istnieje mała liczba alternatywnych źródeł zaopatrzenia,
- żaden z nabywców nie jest ważnym klientem dostawcy,
- istnieje ryzyko podjęcia przez dostawcę integracji wprzód (np. producent samochodów uruchomi własną sieć sprzedaży).

Jeżeli dostawcy mają możliwość podnoszenia cen lub zmniejszania dostaw, segment staje się mniej atrakcyjny.

Sila przetargowa nabywców uzależniona jest od następujących okoliczności:

- na rynku działa niewielu nabywców kupujących oferowany towar w dużych ilościach (skoncentrowana grupa nabywców),
- niskie są koszty zmiany dostawcy i mała lojalność nabywców,
- wysoki jest udział w kosztach ogółem dostaw od jednego dostawcy,
- nabywane produkty są standardowe, niezróżnicowane i niezbyt ważne dla nabywcy,
- nabywcy dysponują szerokimi informacjami na temat oferty konkurentów,
- nabywcy stwarzają duże zagrożenie poprzez integrację wstecz (np. ostateczny konsument sam wytwarza przetwory owocowo-warzywne).

Segment nie jest atrakcyjny, jeśli rośnie siła przetargowa nabywców. Wzrasta ona wraz z koncentracją nabywców, brakiem zróżnicowania produktów oraz wzrostem wrażliwości nabywców na zmiany cen.

Zagrożenie ze strony substytutów (tj. produktów, które mogą spełniać tę samą funkcję dla tej samej grupy konsumentów, ale zostały wyprodukowane przy użyciu innych technologii) może nasilić się, np. jako wynik postępu technologicznego, który zmienia relację między jakością a ceną. Produkty substytucyjne stanowią alternatywny sposób zaspokajania potrzeb klientów. Zagrożenie z ich strony jest wysokie, gdy:

- zmiana danego produktu na produkt substytucyjny wiąże się z niewielkimi dla klienta kosztami zmiany dostawcy,
- istnieje kilka jednakowo efektywnych pod względem kosztów sposobów zaspokajania tej samej potrzeby,
- klient wykazuje dużą wrażliwość cenową, a substytut jest tani.

Substytuty ustanawiają granice cen i zysków. Im więcej substytutów, tym segment jest mniej atrakcyjny.

Zaletą korzystania z modelu pięciu sił Portera jest to, że pozwala on uporządkować analizę otoczenia konkurencyjnego firmy. Model ten pozwala także dokonać oceny intensywności każdej z pięciu sił, a także atrakcyjności poszczególnych segmentów rynku. Wykorzystując analizę pięciu sił Portera, firma może zbudować dobrze strzeżoną niszę, która odpowiada ściśle jej unikatowym umiejętnościom.

Zidentyfikowanie typów przewagi konkurencyjnej, które można utrzymać w dłuższym okresie, wymaga przeprowadzenia **analizy struktury konkurencyjności**, czyli odpowiedzi na następujące pytania:

- jakie są główne czynniki sukcesu na danym rynku lub w danym segmencie?
- jakie są mocne i słabe strony w odniesieniu do tych czynników?
- jakie są mocne i słabe strony głównego konkurenta (lub konkurentów) firmy w odniesieniu do tych samych głównych czynników sukcesu?

Na podstawie tych informacji firma może ocenić swoją przewagę konkurencyjną, która jest jej najmocniejszym punktem, podjąć decyzję o stworzeniu dla siebie przewagi konkurencyjnej w określonej dziedzinie lub spróbować osłabić przewagę konkurencyjną swoich konkurentów.

Analizowanie konkurencji wymaga zdobycia informacji o przedsiębiorstwach konkurencyjnych: o jakości oferowanych przez nich produktów, kształtowaniu się cen na rynku, stosowanych działaniach promocyjnych i strategiach dystrybucji, a także o ogólnych strategiach rozwoju podmiotów, z którymi konkurujemy. Zdobywanie informacji o konkurencji nie jest

prostym zadaniem. Analizę konkurencji można rozpocząć od uzyskania ogólnej opinii o konkurentach. Może ona pochodzić zarówno od ekspertów, jak i od zarządzających naszą firmą. Opinia ta może dotyczyć zarówno istotnych czynników związanych z ofertą przedsiębiorstwa, jak i z jej zasobami (tab. 4.1.).

Tabela 4.1. Porównanie konkurencji według wybranych czynników

Wyszczególnienie	Konkurenci			Nasze przedsiębiorstwo
	A	B	C	
Czynniki związane z ofertą (rynkowe)				
Szerokość asortymentu	3	4	3	3
Jakość produktu	3	5	4	4
Cechy użytkowe produktu	5	3	3	4
Poziom cen produktów	3	2	4	3
Warunki zakupu	4	4	3	4
Kanały dystrybucji	4	3	3	5
Intensywność promocji	5	4	3	4
Zasoby przedsiębiorstwa				
Poziom technologii	4	5	4	4
Zasoby finansowe	4	5	4	4
Profesjonalizm zasobów ludzkich	4	5	5	4
Wizerunek firmy	3	4	4	5

1 – najniższa ocena, 5 – najwyższa ocena.

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Daszkowska 2005, s. 37].

Uzyskane opinie mogą być subiektywne, stąd niezbędne jest ich zweryfikowanie poprzez sądy nabywców końcowych w trakcie prowadzonych badań marketingowych. W wyniku przeprowadzonych badań można uzyskać profile interesujących nas konkurentów, jak również profil naszej firmy w świetle istotnych czynników. Analizując konkurencję, bierze się pod uwagę następujące aspekty:

- liczba konkurentów i struktura konkurencji (z iloma przedsiębiorstwami konkurujemy i jaki jest rozkład ich sił w branży),
- wykaz najważniejszych konkurentów (identyfikacja tzw. fundamentalnych konkurentów),

- źródła przewagi strategicznej naszych konkurentów (np. wysoka jakość produktów, silna marka, niska cena, nowoczesne kanały dystrybucji, niestandardowe narzędzia komunikacji marketingowej),
- główni partnerzy naszych konkurentów (np. dostawcy, pośrednicy, nabywcy),
- strategie rozwoju naszych konkurentów.

Wiedza o konkurentach oraz ich zdolnościach konkurencyjnych ułatwia przedsiębiorstwu wybór pożądaných strategii.

4.3. Strategia konkurencji

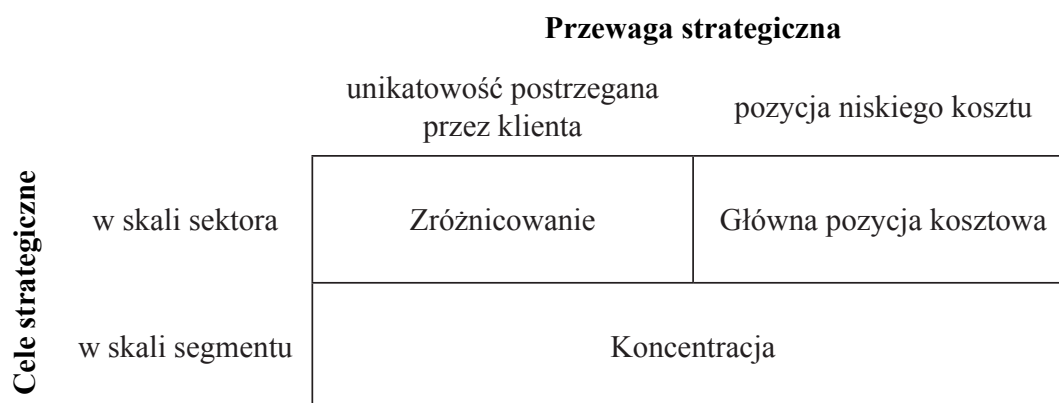
Strategia konkurencji stanowi długookresową koncepcję działalności przedsiębiorstwa polegającą na określonych działaniach wobec nabywców (klientów), konkurentów i dostawców. Pozwala ona powiązać wewnętrzne zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa z szansami płynącymi z otoczenia, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie celów organizacji. Strategia konkurencji oznacza wybór spójnej i wyraźnej koncepcji konkurowania, wskazuje podstawowe zasady i sposoby konkurowania, określa, na jakich rynkach przedsiębiorstwo będzie konkurować oraz w jakich obszarach będzie rywalizować.

Określenie pozycji konkurencyjnej firmy i jej produktów na rynku oraz możliwości konkurowania w przyszłości stanowią podstawę wyboru strategii opartej na jednej z możliwych form przewagi konkurencyjnej (cenowa, jakościowa lub informacyjna). Porter stwierdza, że istnieją trzy ogólne strategie konkurowania, które prowadzą do osiągnięcia lepszego wyniku niż w innych firmach w danej dziedzinie: główna pozycja pod względem kosztów, wyróżnianie i koncentracja na wybranym segmencie.

Wybierając strategię konkurencji, przedsiębiorstwa kierują się dwoma zasadami: jak największego dostosowania strategii do silnych stron firmy oraz jak największej trudności w naśladowaniu strategii przez konkurentów.

Strategia wyróżniającej się pozycji pod względem kosztów związana jest z konkurowaniem za pomocą ceny, nie może być jednak utożsamiana ze strategią niskich cen. Strategia wiodącej pozycji kosztowej oparta jest na efektywności i występowaniu efektu doświadczenia.

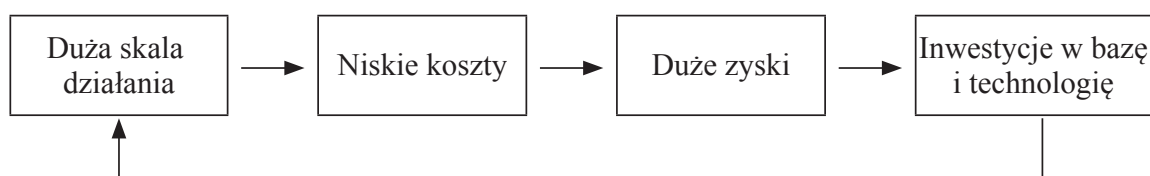
W zakresie **poprawy efektywności** przedsiębiorstwo może poszukiwać oszczędności m.in. w zakresie:

**Rysunek 4.6. Ogólne strategie konkurencji**

Źródło: [Porter 2001, s. 54]

- kosztów wytwarzania (poprzez m.in. inwestycje w bardziej wydajne technologie, poszukiwanie tańszych źródeł surowców czy siły roboczej),
- kosztów administracji (poprzez ścisłą kontrolę czy automatyzację prac biurowych),
- organizacji przedsiębiorstwa.

Występowanie **efektu doświadczenia** wiąże się najczęściej z dużym udziałem w rynku. Jeśli firma osiągnie przewagę konkurencyjną, może przeznaczyć wygospodarowane środki na marketing czy prace badawcze oraz rozwojowe, przyczyniając się do utrzymania dominacji na rynku. Doświadczenie może wpływać na koszty wytwarzania tylko o tyle, o ile przedsiębiorstwo korzysta z możliwości ich obniżania, nie jest to bowiem zależność oczywista.

**Rysunek 4.7. Źródła przewagi konkurencyjnej**

Źródło: [Romanowska 1998, s. 173]

Stopień wykorzystania doświadczenia oraz szybkość jego nabywania zależą od kraju i przedsiębiorstwa. Firmy amerykańskie wykorzystują czynnik doświadczenia szybciej niż europejskie, wolniej jednak niż firmy japońskie [Thomas 1998, s. 97]. Ryzyko związane z konkurowaniem poprzez niskie koszty wiąże się z tym, że:

doświadczeń uzyskanych w innych warunkach. Obserwacja wprowadzania nowego produktu na jednym rynku może ułatwiać przewidywanie rozwoju tego działania na innym rynku. Warunkami skuteczności korzystania z tej metody jest logiczna oraz merytoryczna porównywalność zjawisk. Wiarygodność badań jakościowych jest również uzależniona od warunków, w których są one prowadzone. Dobrze byłoby zadbać o to, by były one zbliżone do rzeczywistych sytuacji, w których konsumenci podejmują decyzje. Dla zilustrowania tej zasady podamy dwa przykłady. Respondenci biorą udział w grze komputerowej, której celem jest dotarcie do wyznaczonego punktu. Jadą samochodem, patrząc na znaki drogowe, drogowskazy itp. Przy drodze są ustawione – jak w życiu – różne reklamy. Po zakończeniu gry jest badana znajomość marek, a wyniki porównuje się z grupą kontrolną. Inny przykład to turniej brydżowy dla mężczyzn. W lokalu, w którym grają, jest włączone radio. Po zakończeniu gry jest badana znajomość marek, które pojawiły się w reklamach radiowych.

Coraz szerzej będą także wykorzystywane metody badania mózgu. Niezależne podmioty mogą prowadzić badania za pomocą EEG (badanie przepływu prądu), fMRI (funkcjonalny rezonans magnetyczny) oraz PET (metoda z wykorzystaniem izotopów). Z uwagi na początkowy etap wykorzystania tych metod ważne jest zachowanie dystansu do uzyskiwanych rezultatów.

7.11. Techniki projekcyjne

Istotą technik projekcyjnych, zaliczanych do jakościowych metod badania uczuć i przekonań klientów, jest zebranie informacji na temat subiektywnych odczuć emocjonalnych. Z reguły opierają się one na prowokowaniu respondenta do opisanie cudzych uczuć, aby w ten sposób przełamać barierę przed odkrywaniem własnych przekonań i cech osobowości. Dzięki takim informacjom o emocjonalnych i osobowościowych cechach konsumentów łatwiej można podejmować skuteczne decyzje marketingowe. Z grupy wielu różnorodnych technik projekcyjnych przedstawimy kilka.

Test skojarzeń słownych. Respondenci otrzymują po kolei kartki ze słowami przygotowanymi przez badacza i są proszeni o wypowiedzenie słowa, które przychodzi im na myśl bezpośrednio po ujrzeniu danego słowa. Istotne będą zarówno skojarzenia respondentów, jak i czas potrzebny do wypowiedzenia własnego słowa, a także trudności z udzieleniem odpowie-

dzi. Otrzymane informacje mogą być wykorzystywane w strategii komunikowania się z rynkiem, reklamie czy pozycjonowaniu produktu.

Test listy zakupów. Dwie grupy respondentów otrzymują listy zakupów, różniące się np. jednym artykułem i są proszone o scharakteryzowanie osoby, która taką listę sporządziła. Dzięki otrzymanym informacjom można poznać opinie respondentów o osobie, która kupuje dany produkt. Może to być pomocne tak w budowaniu pozycji rynkowej produktu, jak również w pokonywaniu oporów przed jego nabywaniem.

Test uzupełniania zdań. Respondenci otrzymują jakieś zdanie i są proszeni o jego dokończenie. Badanie może przebiegać w formie indywidualnych zapisów na kartkach, dyskusji grupowej i połączenia obydwu form. Badane osoby mogą dokończyć zdanie, np. „Zdrowy tryb życia to...” na kilka sposobów.

Test obrazu marki. Badane osoby proszone są o podanie swoich wyobrażeń na temat badanych marek, ich użytkowników lub okoliczności, w jakich konsumowane są produkty. Kreatywność osób prowadzących badanie może bazować na odwołaniu się do wizerunku osób, warunków życia, porządku we wszechświecie i wielu innych pomysłów. Jako przykład można podać wygląd, zachowanie, wybór menu dla czterech panów noszących cztery różne nazwy – marki (np. Żywiec, Lech, Frater, Tyskie), które przybyły na kolację do restauracji. Respondenci mogą opisać restaurację, jej wnętrze, a także samochody, którymi te osoby przybyły na spotkanie. Podobnie można np. opisać pięć planet, z których każda jest zdominowana przez jedną markę – jak wyglądają, jaki jest tam porządek, panujące struktury itp.

Testy opowiadania historyjek. Mogą one dotyczyć grupowego opowiadania historyjek na podany temat przez uczestników badania, opisanie historii na temat podanego obrazu czy wpisania informacji do „dymków”, które są nad postaciami pokazywanymi w formie komiksu. Przykładem może być historyjka, w której roгатki na przejeździe kolejowym zamykają się tuż przed samochodem. Na obrazkach są w takiej sytuacji samochody kilku marek. Respondenci „wkładają” w usta kierowców słowa, które oni wypowiadają w zaistniałej sytuacji.

Test budowania muru. Osoba prowadząca badanie przedstawia opis produktu (marki), podając jedynie podstawowe informacje na jego temat. Następnie prosi respondentów o dokładanie „kolejnych cegiełek” do tej budowy, tzn. dodatkowych korzyści, które przychodzą im do głowy. Można to czynić etapami, czyli prosić o dopisanie jednej – dwóch korzyści, rozmowę na ten temat, dopowiedzenie kolejnych korzyści – aż do wyczerpania pomysłów.

Test przygotowania rysunków. Na zwykłych kartkach papieru, używając różnokolorowych pisaków, respondenci rysują obrazy na podany temat. Tego typu testy są np. wykorzystywane do badania wyobrażeń o poszczególnych zawodach w ramach Unii Europejskiej [Karcz 2004]. Współpraca z agencją, która specjalizuje się w badaniach jakościowych, umożliwi dokonanie wyboru najbardziej odpowiedniej techniki oraz jej modyfikację dla osiągnięcia celu, dla którego gromadzone są informacje jakościowe.

7.12. Współpraca z agencją badań marketingowych

Badania marketingowe mogą być wykonywane przez pracowników przedsiębiorstwa, jednakże w większości wypadków zlecane są agencjom, które specjalizują się w prowadzeniu takich badań. W niektórych koncernach globalnych funkcjonują działy badań marketingowych, które zajmują się realizacją zatwierdzonych projektów. Zdarzają się także rozwiązania pośrednie, w których część badań jest prowadzona w firmie, a pozostałe badania są zlecane agencjom. Większość przedsiębiorstw zleca prowadzenie badań agencjom specjalistycznym. Wybór agencji, która przeprowadzi badania, odbywa się z reguły na zasadzie przetargu. Zaproszenie do przetargu oraz wybór agencji opiera się na wielu kryteriach, takich jak: cel i zakres badań, dotychczasowe osiągnięcia agencji, wielkość agencji, zakres świadczonych usług, poziom cen, znajomość branży itp. Duże przedsiębiorstwa chętniej korzystają z doświadczonych i znanych agencji, natomiast mniejsze firmy mogą wybierać agencje mniejsze. Warto także pamiętać o tym, że badania przeprowadzone i firmowane przez dużą i znaną agencję są z reguły lepiej odbierane przez otoczenie (interesariuszy) przedsiębiorstwa, niż jeśli są one wykonane przez mało znany zespół. Wiele ciekawych informacji można znaleźć na takich stronach, jak: TNS OBOP (www.tns-global.pl), Millward-Brown SMG/KRC (www.smgkrc.pl), gtk Polonia (www.gtk.pl), Pentor Research International (www.pentor.pl), ACNielsenPolska (www.acnielsen.pl), Export-Monitor (www.expert-monitor.pl).

Jednym z warunków skutecznej współpracy przedsiębiorstwa z agencją badań rynku jest przygotowanie przez zleceniodawcę briefu. Jest to dokument, który zawiera wstępne informacje na temat planowanych badań. Opisuje on problem badawczy, cel planowanych badań, a także zakres prac, których zleceniodawca oczekuje od agencji. Współpraca z agencją badań marketingowych wymaga dobrego przygotowania ze strony przedsiębior-

stwa oraz ścisłej współpracy w trakcie realizowania projektu. Firma zlecająca badania powinna pamiętać, że agencja jest wykonawcą projektu. Z tego powodu ważne jest przygotowanie celu badań oraz pytań, na które należałoby uzyskać odpowiedzi. Z drugiej strony agencja badań marketingowych nie powinna ograniczać się do przeprowadzenia badań, ale powinna też przedstawić wynikające z nich wnioski oraz rekomendować wprowadzenie w życie wybranych rozwiązań.

Globalizacja, a także procesy integracji powodują, że niezbędne jest uwzględnienie wielu dodatkowych zmiennych w procesie prowadzenia badań międzynarodowych [Schroeder, Bartosik-Purgat i Mruk 2013]. Poza różnicami kulturowymi istotne są także kwestie terminologii, sposobu prowadzenia badań oraz interpretacji wyników. W takich przypadkach szczególnie cenna może być współpraca z agencjami, które mają swoje przedstawicielstwa w wielu krajach i posiadają doświadczenia badawcze na poszczególnych rynkach.

Rosnące możliwości gromadzenia oraz przetwarzania informacji spowodowały pojawienie się agencji, które przejmują na siebie ciężar działań marketingowych, umawiając się z przedsiębiorstwem na wynagrodzenie liczone od wzrostu sprzedaży lub marży. Jest to atrakcyjna dla przedsiębiorstwa forma współpracy, bowiem nie wymaga wykładania własnych środków na badania. Agencja ponosi prawie całe ryzyko działań marketingowych (www.agencjaup.pl).

7.13. Raport z badań

Badania marketingowe kończą się z reguły opracowaniem raportu w formie pisemnej przez zespół, który był odpowiedzialny za ich wykonanie. Poza układem formalnym raportu ważną i niejako podstawową kwestią jest streszczenie menedżerskie, zawierające podstawowe informacje o celu badania, jego przebiegu, metodyce, rezultatach oraz formułujące najważniejsze wnioski i rekomendacje dla marketingowego zarządzania przedsiębiorstwem. W rozbudowanej części raportu należy ująć szczegółowe informacje na temat założeń, metodyki badań, otrzymanych rezultatów wraz z pogłębioną analizą merytoryczną i statystyczną, rozbudowane i udokumentowane wnioski, zalecenia dla zarządu oraz aneksy tabelaryczne. Niezależnie od materiałów zestawionych w tabelach, najważniejsze kwestie warto zaprezentować w formie czytelnych i łatwych w odbiorze wykresów

oraz schematów. Dla celów prezentacji raportu na takich syntetycznie przygotowanych wykresach warto zamieścić najważniejszy wniosek wynikający z tego obrazu dla przedsiębiorstwa [McKinsey 2001].

7.14. Prezentacja raportu

Kontakty bezpośrednie, uznawane za najbardziej skuteczny sposób komunikowania się, przemawiają za celowością prezentowania raportu przed grupą zainteresowanych wynikami pracowników przedsiębiorstwa. Z uwagi na rozumienie rynku i klienta taka grupa może być dość liczna i może obejmować zarówno zarząd, jak i pracowników działów marketingu, sprzedaży, produkcji, a nawet księgowości czy informatyki. Prezentacja powinna być dobrze przygotowana od strony merytorycznej i formalnej. Kopia prezentacji powinna być dostarczona jej uczestnikom w taki sposób i w takiej formie, które zostaną uznane za najbardziej właściwe z punktu widzenia celu badań. Istotnym elementem prezentacji jest też wygląd osób, sposób mówienia, logika, długość wystąpienia [Mruk 2004]. W zespole prezentującym wyniki badań powinien uczestniczyć menedżer odpowiedzialny za przebieg badań oraz osoby, które analizowały i opisywały uzyskane wyniki. Istotną częścią spotkania jest możliwość wymiany uwag na temat rezultatów oraz rekomendacji. Z tego powodu ważne jest zorganizowanie prezentacji w warunkach i czasie, które umożliwią prowadzenie pogłębionej dyskusji. W podsumowaniu należy napisać, że gromadzenie oraz wykorzystywanie informacji rynkowych, a także wyników badań marketingowych ogranicza ryzyko związane z podejmowanymi w przedsiębiorstwie decyzjami. Nie da się jednak zbadać wszystkiego i uzyskać pełnej informacji na temat rynku i klientów. Z tego powodu pewne znaczenie ma i będzie miała intuicja osób podejmujących decyzje marketingowe. Najlepszą kombinacją jest właściwe połączenie tych elementów, zgodnie z zasadą, że „szczęście sprzyja umysłom przygotowanym”.

Pytania i zagadnienia

1. Jaka jest rola informacji w procesie podejmowania decyzji marketingowych?

2. Wymień i omów rodzaje źródeł informacji.
3. Podaj etapy badania marketingowego.
4. Przedstaw sposoby dobierania próby.
5. Jakie są rodzaje badań marketingowych?
6. Omów projekcyjne techniki badań marketingowych.
7. Przedstaw zasady współpracy z agencją badań marketingowych na rynku międzynarodowym.
8. Zaprojektuj badanie jakości usług edukacyjnych na własnej uczelni z wykorzystaniem metody SERVQUAL. Kto będzie podmiotem badania? Jakie zagadnienia będą przedmiotem badania?
9. Skontaktuj się ze studentami z kilku uczelni wyższych w różnych krajach Unii Europejskiej i przeprowadź badania na temat przedsiębiorczości studentów. Jak dobierzesz próbę do badań? W jaki sposób będziesz gromadzić informacje? O co będziesz pytać respondentów? Jak przetworzysz informacje? W jaki sposób zaprezentujesz wyniki badań?
10. Przygotuj badanie metodą *mystery shopper* w różnych sklepach z obsługą tradycyjną (kontakt ze sprzedawcą). Przygotuj raport z badań dla właściciela sieci sklepów na temat obsługi klienta przez sprzedawców.
11. Zaproś grupę maturzystów na uczelnię i przeprowadź z nimi wywiad zogniskowany na temat oczekiwań w zakresie programu i przebiegu studiów, korzystając z odpowiedniej sali z szybą wenecką lub transmisją obrazu do innego pomieszczenia. Jakie postawisz im pytania? Jak oceniasz pracę moderatora? Jakie wnioski wynikają z obserwacji pracy grupy (interakcje, liderzy)?
12. Komisja Europejska zleca Twojej grupie przygotowanie raportu na temat rynku zabawek w Polsce. Jaki zaproponujecie układ raportu? Z jakich źródeł i w jaki sposób zgromadzicie informacje? Jak zorganizujecie pracę w zespole nad przygotowaniem raportu?
13. Producent biżuterii zamierza przeprowadzić jakościowe badania opinii klientów na temat wizerunku marki firmy. Zaproponuj takie badania z wykorzystaniem technik projekcyjnych. Jakie techniki i w jaki sposób można wykorzystać?
14. Zaprojektuj eksperyment na terenie uczelni, oferując studentom książki w różnych cenach, z rabatami lub bez, z różnymi promocjami.
15. Ustaw kamerę, nagraj zachowania studentów przy stoisku z książkami i obserwuj ich zachowania, analizując nagrania.

- czynniki technologiczne (np. technologie informacyjne, nowe systemy transportowe czy technologie magazynowania).

Natomiast do najważniejszych **uwarunkowań wewnętrznych** w ramach przedsiębiorstwa dokonującego wyboru strategii dystrybucji można zaliczyć:

- czynniki związane ze stosowaną koncepcją marketingu, w tym:
 - cele marketingowe (np. wzrost sprzedaży, udział w rynku, zwiększenie rentowności sprzedaży czy podniesienie poziomu satysfakcji klienta),
 - produkt i jego cechy,
 - politykę cen,
 - strategię promocji,
- zasoby przedsiębiorstwa (finansowe, rzeczowe, kadrowe),
- dotychczasowe doświadczenia w zakresie dystrybucji (np. wiedza o rynku, relacje z uczestnikami kanału dystrybucji).

Z punktu widzenia stopnia intensywności dystrybucji, czyli liczby podmiotów włączonych do procesu sprzedaży danych produktów, można wyróżnić następujące strategie dystrybucji: **intensywną, selektywną i wyłączną**.

Pierwsza z nich charakteryzuje się dążeniem do pełnego pokrycia rynku i uzyskania docelowo wysokiego wskaźnika dystrybucji numerycznej, czyli oferowania produktów w jak największej liczbie punktów sprzedaży w stosunku do całkowitej liczby danego rodzaju miejsc sprzedaży (np. sklepów spożywczych). Ta strategia stosowana jest na ogół w odniesieniu do artykułów częstego zakupu.

Strategia dystrybucji selektywnej polega na celowym doborze pośredników według określonych kryteriów jakościowych. Chodzi o zapewnienie klientom odpowiedniego standardu obsługi i warunków zakupu. Z punktu widzenia producenta istotne jest koncentrowanie się na współpracy z pośrednikami cechującymi się odpowiednimi kompetencjami i mającymi podstawowe znaczenie z punktu widzenia strategii firmy.

Strategia dystrybucji wyłącznej polega na ograniczeniu liczby pośredników, którym daje się wyłączność na sprzedaż określonych produktów na ściśle wydzielonym rynku w sensie przestrzennym. W praktyce stosowany jest często zakaz prowadzenia sprzedaży produktów z firm konkurencyjnych. Warunkiem powodzenia takiej strategii jest silna pozycja rynkowa producenta, dobrze rozpoznawalna marka. Chodzi o stworzenie możliwości uzyskania odpowiedniego wolumenu sprzedaży przez wyłącznego dystrybutora.