

*Grażyna Golik-Górecka**

STRATEGIE STOSOWANE W MARKETINGU DÓBR PRZEMYSŁOWYCH

Umiejętność przystosowania strategii przedsiębiorstwa do szybko zmieniającego się otoczenia staje się podstawowym czynnikiem jego przetrwania i rozwoju. Celem niniejszego artykułu jest więc zdefiniowanie efektywnych strategii marketingowych, które zapewniłyby przedsiębiorstwu stabilną obecność i przyszłą pozycję rynkową. Według Ph. Kotlera, strategia marketingowa stanowi zestaw działań, za pomocą których przedsiębiorstwo osiąga swoje długofalowe cele rynkowe. Każda strategia, w tym także strategia marketingu industrialnego, charakteryzuje się pewnymi cechami. Po pierwsze, mają one służyć do koordynacji działalności marketingowej przedsiębiorstwa. Po drugie, strategia marketingowa powinna być przystosowana do bieżących i wyprzedzająco przyszłych warunków rynku. Po trzecie, musi ona rozwiązywać problemy nabywców. Ważną staje się zatem analiza zachowań kupujących. Po czwarte, powinna ona służyć do osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Jeśli są obszary, gdzie przedsiębiorstwo może osiągnąć wyjątkową przewagę konkurencyjną w oczach przyszłych klientów, to ta przewaga pozwala klientom na wyselekcjonowanie tego przedsiębiorstwa spośród jego rywali. Tymi obszarami mogą być: jakość produktu, jego cena, sposób dostawy, serwis.

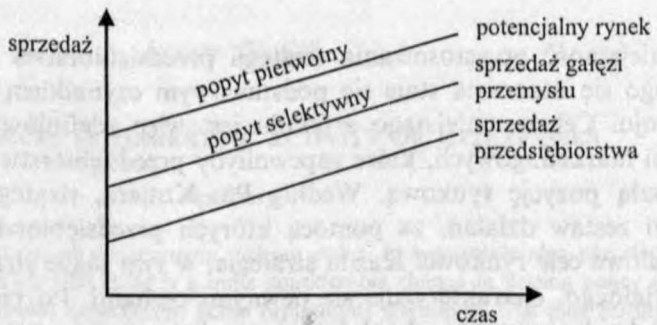
Warto w tym miejscu podkreślić problem strategii a taktyk stosowanych w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa często jeszcze nie widzą większej różnicy między tymi pojęciami. „Taktyki są krótkoterminowymi zorientowanymi na działanie ruchami, które starają się osiągnąć słuszny, szybki cel. Są one nazywane planami działania. Uogólniając, serie taktyk koordynujących ciągle w czasie są wymagane do ustanowienia strategii do realizacji wspólnego celu”¹.

W marketingu industrialnym wyodrębniono trzy podejścia klasyfikacji strategii marketingowych (rysunek 1).

* Dr, adiunkt w Katedrze Marketingu, Wydziału Zarządzania UŁ.

¹ M. M. Morris, *Industrial and Organizational Marketing*, MMIE, New York 1992, s. 271.

		Program produktu	
		dotychczasowy	nowy
Rynek	dotychczasowy	penetracja rynku	rozwój produktu
	nowy	rozwój rynku	dywersyfikacja



		Przewaga konkurencyjna	
		w zakresie zróżnicowania	w zakresie kosztów
Zasięg działania	rynek jako całość	przywództwo w zakresie zróżnicowania	przywództwo w zakresie kosztów
	wybrane segmenty wyniku	koncentrowanie się na wybranych segmentach rynku	

Rys. 1. Trzy podejścia klasyfikacji strategii. Źródło: M. H. Morris, *Industrial and Organizational Marketing*, MMIE, New York 1992, s. 273

W pierwszym podejściu uwzględniono relacje zachodzące między rynkiem a produktem, występujące w znanej macyzy Ansoffa. W podejściu trzecim, opartym na opracowaniu M. Portera, uwzględniono przewagę konkurencyjną w połączeniu z zakresem działalności, dla którego przedsiębiorstwo ma osiągnąć tę przewagę. Te podejścia są znane, natomiast podejście drugie, związane z wymienionymi właśnie taktykami i strategiami pierwotnego i selektywnego popytu, jest szczególnie interesujące.

Ze względu na stymulowanie popytu wyróżnia się cztery strategie marketingowe: dwie dotyczące popytu pierwotnego i dwie odnoszące się do popytu selektywnego. Strategie stymulujące popyt pierwotny są stosowane

dla produktów będących w początkowej fazie cyklu ich życia i dla firm mających znaczny udział w rynku. Są to strategie wzrostu liczby użytkowników, osiągnane przez:²

- demonstrowanie korzyści, jakie można uzyskać z kupna oferowanych przez firmę produktów;
- rozwijanie nowych produktów, które gwarantują korzyści bardziej odpowiadające pewnym segmentom rynku;
- demonstrowanie lub promowanie nowych korzyści wynikających z użytkowania istniejących produktów.

Tego typu działania powinny skłaniać konsumentów do zakupu, natomiast tworzenie możliwości zakupu może być efektem niższych cen czy kredytów, naprowadzania większej liczby dystrybutorów, częstszych dostaw.

Kolejna strategia zwiększania sprzedaży jest realizowana przez takie działania, jak:

- rozwijanie możliwości zastosowania produktu o rozszerzonych funkcjach;
- zwiększanie poziomu konsumpcji produktu przez wskazywanie klientom korzyści wynikających z jego użytkowania;
- popieranie wymiany, szczególnie ważne w przemyśle odzieżowym oraz dóbr trwałego użytku.

Pozycję konkurencyjną produktu lub usługi firma może utrzymywać poprzez strategie popytu selektywnego, strategie zdobywania i strategię zatrzymywania klientów. Strategie zdobywania obejmują także dwie możliwości:

- pozycjonowanie „łeb w łeb”,
- pozycjonowanie różnicujące.

W pierwszej z nich firma oferuje takie same korzyści jak konkurencja, ale jednocześnie chce ją wyprzedzić dzięki lepszej jakości i korzystniejszej cenie. Może także zapewniać lepszą dostępność towarów, szybsze dostawy oraz przy strategii pozycjonowania różnicującego firma próbuje odróżnić się od innych poprzez charakterystyczne korzyści czy właściwości. W odniesieniu do pozycjonowania korzyści firmy oddziałują przez te korzyści wynikające z użytkowania produktu i przez zalety opakowania. Z kolei pozycjonowanie zorientowane na klientów jest strategią wypełniania luk. Firmy obsługują jeden specyficzny segment lub ich niewielką liczbę. Luki lub nisze są odzwierciedleniem specjalnych potrzeb klientów lub specyficznych zastosowań produktów.

Ostatnia z omawianych strategii jest tą najistotniejszą. Chodzi mianowicie o strategię zatrzymywania klientów, inaczej mówiąc, pozyskiwania klientów. W odniesieniu do niej wyodrębnia się trojakiemu rodzaju działania, tzn.:

² W. Bień, B. Dobiegała-Korona, M. Duczkowska-Piasecka, I. Kasiewicz, Z. Pierścioneck, *Skuteczne strategie, CIM, Warszawa 1997, s. 134.*

- utrzymanie wysokiego poziomu satysfakcji klientów poprzez jakość produktów markowych;
- poznawanie propozycji konkurencji i prześciganie jej asortymentem, cechami, cenami, reklamą;
- stworzenie silnych więzi ekonomicznych i interpersonalnych z konsumentami (*relationship marketing*) – długoterminowe relacje z klientem.

Te trzy ogólne schematy klasyfikacyjne nie są od siebie zależne. Na przykład firma mogłaby stosować penetrację rynku, pierwotny popyt i dyferencjację w tym samym czasie. Dla badacza rynku będzie bardzo pomocne rozważenie tych wszystkich schematów wówczas, gdy ma zacząć ostateczne formułowanie strategii. Z punktu widzenia rozwoju danej branży, np. maszyn i urządzeń budowlanych, mogą być stosowane różne z wymienionych alternatywnych strategii działania. Najczęściej są to strategie rozwoju produktu, rozwoju rynku pierwotnego popytu i nisz rynkowych. Pomimo braku jeszcze w pełni profesjonalnej działalności marketingowej w przedsiębiorstwach tej branży, wymienione strategie zaczęto już realizować w praktyce.

Strategie rozwoju produktu realizuje wiele firm (m.in. wiodący producent maszyn budowlanych HSW SA). Oferują one np. produkty nowe lub zmodernizowane, ale wciąż spełniające podstawowe przeznaczenie dotychczasowego rynku, jakim jest budownictwo. Zmiany cech produktu, jak choćby wprowadzenie nowego jego zastosowania, umożliwiają zwiększenie popytu u nowych nabywców i jednocześnie wzrost sprzedaży. Z tymi działaniami jest związana strategia innowacji technologicznych. W odniesieniu do niej są dwa rozwiązania co do procesu podejmowania decyzji i prowadzenia obserwacji. Pierwsze – „modyfikacja technologii ciągu produkcyjnego, od strony przedprodukcyjnej (dostawcy) lub od strony poprodukcyjnej (klienci i handlowcy) pod wpływem innowacji technicznych, pojawienia się nowych form. Innowacja jest więc wywoływana przez technologię. Drugie – konieczność zmiany technologii w związku z pojawieniem się nowych potrzeb ze strony użytkowników produktów, innowacja jest więc ciągniona przez popyt”³.

Strategia rozwoju rynku charakteryzuje się tym, iż przedsiębiorstwa oferują ten sam produkt, ale o innym przeznaczeniu i w różnych segmentach rynku. Konieczna jest tu segmentacja rynku, która jest podstawą do opracowania zmiennej koncepcji marketingu mix.

W przykładowej branży maszyn i urządzeń budowlanych realizacja tej strategii dotyczy sposobu wejścia na rynki zagraniczne ze względu na formy działalności. Proces rozwoju strategii działania za granicą może być przedstawiony jako model stopniowy⁴. Wymienia się następujące jego fazy:

³ M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltex, Warszawa 1994, s. 76.

⁴ A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1992, s. 74.

- 1) eksport za pośrednictwem agenta handlowego,
- 2) tworzenie własnej sieci handlowej za granicą,
- 3) produkcja za granicą.

Tak np. HSW SA, jak i PHZ-Bumar – skupiające większość przedsiębiorstw ze wspomnianej branży, posiadają agentów handlowych. Jest to pierwsza faza w strategii wejścia na rynki zagraniczne (inwestycyjne działania marketingowe). Można także wymienić strategię ekspansji rynkowej w układzie kraj – segment; w przypadku HSW SA – będzie to strategia dywersyfikacji rynkowej, czyli wchodzenie na większą liczbę rynków⁵.

Szczególnie ważne znaczenie mają badania marketingowe dotyczące podejmowania prawidłowych decyzji w przedsiębiorstwach działających na rynku międzynarodowym. Ponadto strategię przedsiębiorstw w warunkach wprowadzenia jednolitego rynku wewnętrznego UE umożliwią ujednoczenie produktów, co pociągnie za sobą spadek kosztów i doprowadzi do spadku cen. „Korzyści skali oczekiwane w gałęzi przemysłu maszynowego i w tym branży maszyn budowlanych będą ograniczone na poziomie przedsiębiorstwa, ale duże w sferze całej produkcji branży”⁶.

Strategia dywersyfikacji nie jest jednorodna, zależy bowiem od sytuacji, w której znajduje się przedsiębiorstwo. I tak można wymienić cztery rodzaje wspomnianej strategii: inwestycyjna, schodzenie z branży, podtrzymująca i zapewniająca przetrwanie. Dla wymienionego wcześniej przedsiębiorstwa HSW SA jest wskazana pierwsza z nich, ponieważ ma ono dobrą pozycję na rynku. Program produkcji jest atrakcyjny i są wskazane większe inwestycje aby utrzymać tę pozycję. Ponadto HSW SA poszukuje nowych obszarów działalności, które pozwolą osiągnąć maksymalny zysk.

Strategia pierwotnego popytu to zdobywanie nowych nabywców i wzrost zakupów u obecnych odbiorców – użytkowników na rynku. W przypadku wspomnianej branży może ona być realizowana przy oczekiwanym wzroście gospodarczym, wzroście inwestycji i eksportu.

Dotychczas dla większości firm budowlanych, których kondycja finansowa, portfele zleceń i wykorzystanie sprzętu budowlanego nie są zadowalające, szansą może być wzrost pierwotnego popytu (nowi wchodzący nabywcy, nowe warunki popytu i technologii, śledzenie zmian map i grup strategicznych badanego przemysłu).

Wstępnie oceniając specjalizację poszczególnych przedsiębiorstw we wspomnianej branży, można stwierdzić, iż są one zdolne do rozdzielania produktów według wymagań grupy odbiorców i mogą spenetrować dany segment lub niszę rynkową. Jest to więc strategia celowa, gdzie przedsiębiorstwo może się specjalizować w zaspokojeniu poszczególnych nisz

⁵ *Ibidem*, s. 81.

⁶ *Ibidem*, s. 148, za: *The Economics of 1992*, „European Economy” 1988, No. 35, s. 109.

w segmencie rynku. Przedsiębiorstwo jako specjalista może wytwarzać określony typ produktów, ale dla różnych odbiorców na rynku. Zatem korzystna będzie obsługa kilku wybranych luk rynkowych. Na przykład przedsiębiorstwo, wytwarzające w branży maszyn budowlanych sprzęt wykończeniowy (walce, wibratory, przecinarki do prętów, drutu), może obsługiwać różne segmenty rynku budowlanego, a nawet rozszerzyć swoje działania jeszcze na inny segment i produkować specjalistyczny asortyment do budowy autostrad – udoskonalony, zmodernizowany dotychczasowy asortyment. Omawiane typy strategii, pomimo iż są oparte na różnych (kryteriach) relacjach, to wszystkie wiążą się z segmentacją rynku.

Tak we wspomnianej branży, jak i w innych branżach przemysłowych są realizowane podobne strategie. Ich opracowanie jest równie ważne, jak i ich wdrażanie, stanowiące istotny problem dla menedżera marketingu. „Strategia marketingowa i jej wdrażanie oddziałują na siebie. Podczas gdy strategia w oczywisty sposób wpływa na działania, również wykonanie wpływa na strategię, zwłaszcza wraz z upływem czasu”⁷. Trudniej jest wytyczyć linię między strategią a wykonaniem, niż ocenić wdrażanie i odróżnić go od wad samej strategii. Toteż ważne i odpowiedzialne staje się działanie menedżera marketingu, koordynującego tak jeden, jak i drugi proces, w którym uczestniczą różne obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa.

Rysunek 2 przedstawia wzajemne oddziaływania między opracowaniem strategii a jej realizacją. W sytuacji gdy strategia i realizacja są właściwe, wówczas jest możliwy sukces w osiągnięciu celów. Natomiast trudna identyfikacja problemów marketingowych może wystąpić wtedy, gdy strategia jest poprawna, lecz jej realizacja niewłaściwa. Menedżer marketingu dóbr przemysłowych, jeśli nie będzie posiadał umiejętności realizacyjnych, takich jak interaktywność (w kontaktach tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych) i alokacyjność (rozdzielanie czasu, zadań, ludzi i środków), oraz nie będzie poprawnie prowadził obserwacji, monitoringu i sprawnego organizowania działań, to także może nie dostrzec poprawności strategii. Zaistnienie takiej sytuacji (kłopotu) będzie zależało głównie od niego. Jeśli zaś wystąpi sytuacja „ratunek” lub „ruina” (ruleta), to stwierdzić można po pierwsze, iż dobra realizacja zahamuje skutki niewłaściwej strategii oraz da menedżerom czas na wprowadzenie popraw, bądź też wystąpi druga możliwość, iż tak słaba strategia przy dobrym wykonawstwie i tak poniesie fiasko. Ostatnia sytuacja wyjaśnia porażkę, której przyczyn nie można zidentyfikować, gdyż zła strategia jest właściwie ukryta w niepoprawnym wykonaniu. Menedżerowie marketingu winni więc zwracać uwagę na taktyczne konsekwencje opracowanych strategii.

⁷ M. D. Hutt, T. W. Speth, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa 1997, s. 601.

Koniecznym staje się także kierowanie jakością wykonania samej strategii i poszukiwanie poprawnych taktyk do praktycznego wprowadzania planów, aby osiągnąć większą różnorodność strategii marketingowych firm dających im przewagę konkurencyjną na rynku.

		Strategia	
		właściwa	niewłaściwa
Realizacja	doskonała	sukces zadania dla wzrostu, udziału i zysków zostają zrealizowane	ratunek lub ruina dobra realizacja może złagodzić skutki słabej strategii i dać kierownictwu czas na korekty, jednakże dobre wykonanie słabej strategii może przyspieszyć porażkę
	slaba	kłopoty słaba realizacja krępuje właściwą strategię, kierownictwo może uznać, że to strategia jest nieodpowiednia	porażka przyczynę porażki trudno diagnozować, ponieważ słaba strategia jest maskowana przez nieudolność realizacji

Rys. 2. Diagnoza strategii marketingowej i jej realizacja. Źródło: M. D. Hutt, T. W. Spoh, *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa 1997, s. 601

Grażyna Golik-Górecka

INDUSTRIAL MARKETING STRATEGIES

Summary

The paper tries to define the difference between a marketing strategy and a tactic in industrial marketing. The tactics are part of a coherent strategy. The problems are connected with (methods of grouping or classifying strategies, generally) three approaches to classifying strategies in theory and into practice. The first way: matrix of Ansoff, second way to classify strategies is based on the distinction between primary and selective demand and third one sets Porter's three generic strategies. The paper presents the results of the research among Polish building construction machinery equipment enterprises. The author presents four analysis of the conjunction between projects of strategy versus implementation of strategy.