

Dr Maria Johann

**Katedra Zarządzania Strategicznego
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie**

STRATEGIE MARKETINGOWE STOSOWANE W PRAKTYCE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

W referacie przedstawiono strategie marketingowe stosowane przez polskie przedsiębiorstwa wyróżniające się silną pozycją konkurencyjną na rynkach UE. Podstawę do napisania referatu stanowiły badania przeprowadzone przez zespół Katedry Zarządzania Strategicznego w ramach projektu pt. *Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*. Badania obejmowały próbę 200 przedsiębiorstw¹.

Punktem wyjścia analizy było założenie, że umiejętność osiągnięcia przewagi konkurencyjnej zależy w dużym stopniu od podejmowanych działań marketingowych, które składają się na strategię marketingową realizowaną przez przedsiębiorstwo. Przyjęto także założenie, że czynniki związane z decyzjami podejmowanymi przez konsumentów odgrywają zasadniczą rolę w uzyskiwaniu przewagi na rynku, a przedsiębiorstwa, które zapewnią odbiorcom wyższą wartość odnoszącą się do oferowanych korzyści, osiągają lepsze wyniki, kształtują korzystny wizerunek oraz budują mocną pozycję na rynku. Powyższe założenia skłoniły autorkę do sformułowania następujących hipotez:

H1 Rynkowe czynniki konkurencyjności stanowiące o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw w znacznym stopniu odpowiadają klasycznym elementom kompozycji marketingowej, a także nowym trendom występującym w marketingu.

H2 Wśród przedsięwzięć rozwojowych formułowanych przez menedżerów przeważają przedsięwzięcia typu marketingowego, a wśród głównych działań związanych z tworzeniem i rozwojem konkurencyjnych zasobów i umiejętności przedsięwzięcia marketingowe stanowią istotną część podejmowanych działań.

¹ Raport z badań pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”, Instytut Przedsiębiorstwa KNoP, Warszawa 2009.

H3 Ze względu na znaczenie działań marketingowych jako istotnej determinanty sukcesu rynkowego przedsiębiorstw, decyzje dotyczące tych działań podejmowane są na różnych szczeblach organizacji, wykraczając poza obszar decyzyjny działu funkcjonalnego.

W celu zweryfikowania postawionych tez z opracowanej przez zespół kwestionariusza wywiadu wybrano pytania, które umożliwiły uzyskanie informacji bezpośrednio związanych z badanymi zagadnieniami, a następnie dokonano analizy udzielanych przez respondentów odpowiedzi. Kluczowe dla określenia roli i znaczenia przedsięwzięć marketingowych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw były pytania dotyczące rynkowych czynników konkurencyjności, realizowanych strategii rozwoju i konkurencji, czynników i mechanizmów wewnętrznych decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstw oraz prowadzonych działań w zakresie rozwoju i tworzenia konkurencyjnych zasobów i umiejętności.

Czynniki oraz mechanizmy rynkowe stanowiące źródła przewagi konkurencyjnej określono na podstawie pytania: „Jakie rynkowe czynniki konkurencyjności są decydujące dla Państwa przewagi konkurencyjnej? Do najczęściej wymienianych czynników konkurencyjności należą cena i jakość. Wysoką jakość produkcji wskazano w 91,5% przedsiębiorstw, a udział wskazań w stosunku do liczby udzielanych odpowiedzi wyniósł 28,1%. Z kolei 79% menedżerów uznało cenę za jeden z wiodących czynników konkurencyjności, a udział wskazań wyniósł 24,2%. Pozostałe czynniki konkurencyjności, które wymieniano, to: terminowość dostaw (15% firm), cechy produktu (13%), dostosowanie do potrzeb klienta (11,5%), nowoczesne technologie (9,5%), innowacyjność (9,5%). Przeprowadzona analiza wskazuje na wiodące znaczenie ceny i jakości jako czynników umożliwiających uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Większość wymienianych pozycji można zaklasyfikować do podstawowych elementów kompozycji marketingowej, natomiast w niewielkim stopniu podkreślono znaczenie nowych trendów w marketingu jako możliwości poprawy pozycji konkurencyjnej. Dobre relacje z klientem wyróżniono w 6% badanych przedsiębiorstw, a znaczenie obsługi klienta uznało za istotne 6,5% menedżerów.

Tabela 1. Rynkowe czynniki konkurencyjności badanych przedsiębiorstw wymieniane przez menedżerów

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Udział wskazań (w %) w stosunku do liczby	
		wskazań	firm
Wysoka jakość produkcji/usługi	183	28,1	91,5
Cena	158	24,2	79,0
Terminowość dostaw/Szybkość dostaw	30	4,6	15,0
Cechy produktu	26	4,0	13,0
Dostosowanie do potrzeb klienta	23	3,5	11,5
Nowe/nowoczesne technologie wytwarzania/poziom technologiczny	19	2,9	9,5
Innowacyjność	19	2,5	8,0
Dostępność na rynku	16	2,1	7,0
Oferta produktowa/Szeroka oferta produktów/usług	14	2,0	6,5
Image marki/Marka	13	2,0	6,5
Serwis (obsługa)/Kompleksowa obsługa klienta	13	2,0	6,5
Działania marketingowe/Promocja/Marketing	13	2,0	6,5
Dobre relacje z klientem	12	1,8	6,0
Wprowadzanie nowości/Nowe wzory	11	1,7	5,5
Ugruntowana pozycja na rynku/Pozycja na rynku	10	1,5	5,0
Pozostałe wymieniane czynniki (26 pozycji)	92	14,2	46,0
Razem	652	100,0	326,0

Źródło: Raport z badań pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”, Instytut Przedsiębiorstwa KNoP, Warszawa 2009.

Zakres oraz charakter decyzji strategicznych podejmowanych w badanych przedsiębiorstwach analizowano na podstawie pytania: „Czego dotyczyła tworzona w Państwa przedsiębiorstwie strategia?” Z przeprowadzonych badań wynika, że wśród przedsięwzięć o charakterze rozwojowym przeważają działania marketingowe, które stanowią 42,6% wskazywanych przedsięwzięć, a realizowano je w 84,2% badanych firm. Do najczęściej wymienianych należą: tworzenie nowych produktów (16,1% firm), analiza potrzeb klientów oraz analiza popytu i podaży (16,1%), rozwój sieci sprzedaży i dystrybucji (9,5%), poprawa jakości produktów (8,5%). W tabeli figurują zarówno działania, którym można przypisać charakter rozwojowy, m.in.: tworzenie nowych produktów, rozwój sieci sprzedaży oraz dystrybucji, jak i te, które kształtowane są w krótkim czasie, czego przykładem może być polityka cenowa,

reklama i promocja. Wśród przedsięwzięć rozwojowych respondenci wymieniali także cele marketingowe, np. maksymalizacja zadowolenia klientów oraz pozyskiwanie nowych klientów oraz analizy prowadzone w przedsiębiorstwach, np. analiza potrzeb i preferencji klientów, analiza popytu i podaży. Udzielane odpowiedzi świadczą zarówno o wadze działań marketingowych w realizowanych strategiach rozwojowych przedsiębiorstw, jak i dość powierzchownym i niejednoznacznym rozumieniu przedsięwzięć rozwojowych.

Tabela 2. Przedsięwzięcia marketingowe wymieniane w ramach przedsięwzięć rozwojowych badanych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	% wskazań	% firm
Nowe produkty	32	8,1	16,1
Analiza potrzeb i preferencji klientów/Analiza popytu i podaży	32	8,1	16,1
Sprzedaż (rozwój organizacji sprzedaży i dystrybucji)	19	4,8	9,5
Poprawa jakości produktów	17	4,3	8,5
Oferty produktów/Szeroki asortyment	15	3,8	7,5
Marketing	14	3,5	7,0
Polityka cenowa/Ceny	14	3,5	7,0
Tworzenie i rozwijanie bazy odbiorców/Pozyskiwanie nowych klientów	9	2,3	4,5
Reklama/Promocja	7	1,8	3,5
Stworzenie sieci dystrybucji	4	1,0	2,0
Maksymalizacja zadowolenia klientów	3	0,8	1,5
Marki produktów	1	0,3	0,5
Cechy produktów	1	0,3	0,5
Ogółem	168	42,6	84,2

Źródło: Ibidem.

Określenie zakresu czynników oraz mechanizmów tworzących podstawy konkurencyjności przedsiębiorstw umożliwiła analiza odpowiedzi na pytania dotyczące źródeł konkurencyjności badanych przedsiębiorstw. Respondenci, odpowiadając na pytanie: „Jakie podstawowe czynniki i mechanizmy wewnętrzne Państwa przedsiębiorstwa są decydujące dla jego konkurencyjności, czyli stanowią źródła jego konkurencyjności, wyróżnili wiele czynników o charakterze marketingowym. Najczęściej wymieniano: dostosowanie do rynku i rozwijanie oferty (17,5% firm), wysoka jakość produktu (10%), wysoka jakość obsługi klienta (9%), marketing, promocja,

PR (8%). Ogółem, czynniki oraz mechanizmy wewnętrzne o charakterze marketingowym stanowią 24,1% wszystkich wskazań, a wymienione zostały przez 77% firm, co świadczy o istotnym znaczeniu zarządzania marketingiem w badanych przedsiębiorstwach i tworzeniu podstaw konkurencyjności w oparciu o czynniki marketingowe. Uwagę zwraca fakt, że respondenci wśród źródeł konkurencyjności wymieniali rynkowe czynniki konkurencyjności, które są efektem posiadania przez przedsiębiorstwa unikalnych zasobów i umiejętności, ale nie stanowią mechanizmów tworzących podstawy konkurencyjności. Pozostałe pytania dotyczące źródeł konkurencyjności także wskazują na znaczącą rolę marketingu w kształtowaniu pozycji rynkowej badanych przedsiębiorstw. Za najbardziej unikalny czynnik konkurencyjności uznano zarządzanie marketingiem, a wśród najbardziej głębokich i ukrytych źródeł konkurencyjności wymieniono je na drugim miejscu, zaraz za zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Tabela 3. Podstawowe czynniki i mechanizmy wewnętrzne badanych przedsiębiorstw o charakterze marketingowym decydujące o ich konkurencyjności

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	% wskazań	% firm
Dostosowanie do rynku/Odpowiednie oferty/Rozwijanie oferty rynkowej	35	5,5	17,5
Wysoka jakość produktu./Jakość produkcji, usług	20	3,1	10,0
Obsługa klienta/Jakość obsługi/Indywidualne podejście do klientów	18	2,8	9,0
Marketing/Promocja/PR	16	2,5	8,0
Analizy rynku /Analizy potrzeb klientów	14	2,2	7,0
Rozwój kanałów dystrybucji	11	1,7	5,5
Image firmy/Firma z tradycją/Długo na rynku	10	1,6	5,0
Cechy produktu/Unikalność produktu/Unikalne wzornictwo/Polskie produkty/Funkcjonalność produktu	9	1,4	4,5
Cena	7	1,1	3,5
Lojalność klientów/Dobre relacje z klientami	6	0,9	3,0
Serwis/Dodatkowe usługi	3	0,5	1,5
Własna sprzedaż/Dystrybucja	2	0,3	1,0
Oferta produktowa/usługowa	2	0,3	1,0
Planowanie potrzeb rynku	1	0,2	0,5
Ogółem	154	24,1	77,0

Źródło: Ibidem.

Działania rozwojowe umożliwiające badanym przedsiębiorstwom umocnienie pozycji na rynku analizowano na podstawie pytań zamieszczonych w części kwestionariusza dotyczącej tworzenia i rozwijania konkurencyjnych zasobów i umiejętności. Na pytanie „Jakie główne działania w zakresie rozwoju konkurencyjnych zasobów i umiejętności przeprowadzono w Państwa przedsiębiorstwie w okresie ostatnich trzech lat”, respondenci wymieniali zróżnicowane przedsięwzięcia, wśród których działania marketingowe znalazły się na drugiej pozycji za zarządzaniem zasobami ludzkimi. Do najczęściej wymienianych przedsięwzięć marketingowych należą: badania i analizy rynku (8,9% firm), poszerzanie oferty produktowej (7,8%), rozwój kontaktów z partnerami (7,8%), rozwój dystrybucji (6,2%), rozwój produktu (6,2%). Czynniki marketingowe stanowią 26,1% wszystkich wskazań, a spośród badanych przedsiębiorstw 52,5% prowadziło działania marketingowe w zakresie rozwoju konkurencyjnych zasobów i umiejętności w okresie ostatnich trzech lat. Wymieniane przez respondentów przedsięwzięcia w dużej mierze odnoszą się do klasycznych instrumentów kompozycji marketingowej, a tylko w niektórych przedsiębiorstwach podkreślano wagę rozwijania kontaktów z partnerami jako czynnika przyczyniającego się do wzrostu konkurencyjności. Wśród wskazywanych działań wysoką pozycję zajmują także badania i analizy rynku, które są niezbędne do podejmowania decyzji strategicznych związanych z planowanym rozwojem przedsiębiorstw.

Uzyskane wyniki badań potwierdzają znaczenie przedsięwzięć marketingowych w budowaniu pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw. Respondenci zarówno w przypadku określania przedsięwzięć rozwojowych, jak i wskazywania czynników i mechanizmów wewnętrznych decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstw istotną rolę przypisywali działaniom marketingowym. Większość wymienianych działań nawiązuje do klasycznej koncepcji marketingu opierającej się na tworzeniu przewagi rynkowej w oparciu o kompozycję marketingową, która składa się z produktu, ceny, dystrybucji i promocji². Do najczęściej wymienianych czynników konkurencyjności należą cena i jakość. Uwagę zwraca istotna rola zasobów ludzkich w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw, które w przeprowadzonych badaniach zaklasyfikowano do grupy obejmującej czynniki związane z zarządzaniem kadrami. Mimo że tych działań nie zaliczono do czynników

² Marketing mix – termin wprowadzony przez E.J. McCarthy’ego w 1960 r. oznaczający kompozycję marketingową, tzw. 4P, składającą się z produktu (*product*), ceny (*price*), dystrybucji (*place*) i promocji (*promotion*). Koncepcja ta została rozbudowana i dostosowana do specyfiki przedsiębiorstw usługowych przez M.J. Bitnera i B.H. Boomsa (1981) do postaci 7P, obejmując dodatkowo: personel (*personnel*), świadectwo materialne (*physical evidence*) i proces (*process*).

marketingowych, to podkreślić należy, że niektóre z nich, np.: znaczenie systemu motywacji, szkoleń, komunikacji wewnętrznej można zaklasyfikować jednocześnie do praktyk organizacyjnych związanych z marketingiem wewnętrznym³. W mniejszym stopniu podkreślono znaczenie budowania relacji z klientami oraz innymi uczestnikami rynku jako sposobu uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, co oznacza, że w badanych przedsiębiorstwach zasady marketingu relacji stosowane są w ograniczonym zakresie bądź nie przypisuje się im znaczącej roli w budowaniu sukcesu rynkowego firmy⁴. Zastanawia fakt, że kształtowanie wizerunku firmy odpowiedzialnej społecznie nie zostało wyeksponowane przez respondentów jako jeden z czynników umożliwiających uzyskanie przewagi konkurencyjnej rynku. Świadczy to o koncentracji badanych przedsiębiorstw na celach finansowych i rynkowych oraz nie podejmowaniu bądź ograniczonym stosowaniu działań z zakresu odpowiedzialności społecznej, a także małej świadomości ich znaczenia w budowaniu pozycji rynkowej firmy.

Tabela 4. Główne działania o charakterze marketingowym w zakresie rozwoju konkurencyjnych zasobów i umiejętności przeprowadzone w badanych przedsiębiorstwach w okresie ostatnich 3 lat

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	% wskazań	% firm
Badania i analizy rynku	17	4,4	8,9
Rozszerzenie oferty produktowej/rynkowej/Poszerzenie asortymentu	15	3,9	7,8
Rozwój kontaktów z partnerami	15	3,9	7,8
Rozwój dystrybucji	12	3,1	6,2
Stały rozwój produktu, nowe produkty	12	3,1	6,2
Zbieranie i analiza informacji o konkurencji	10	2,6	5,2
Polityka cenowa	8	2,1	4,2
Promocja towarów/usług	4	1,0	2,1
Reorganizacja systemu sprzedaży	4	1,0	2,1
Unowocześnienie form sprzedaży	2	0,5	1,0
Rozwój dodatkowych usług	2	0,5	1,0
Ogółem	101	26,1	52,5

Źródło: Ibidem.

³ Koncepcja marketingu wewnętrznego nawiązuje do konieczności stworzenia odpowiedniego systemu rekrutacji, szkoleń, motywacji, kontroli i ocen, a także dobrej komunikacji wewnątrz firmy i klimatu sprzyjającego większemu zaangażowaniu pracowników

⁴ Istotny wkład w formułowaniu i rozwijaniu koncepcji marketingu relacji (*relationship marketing*) mieli m.in. L. Berry (1983), T. Levitt (1983).

Przeprowadzone badania wskazują także na istotne znaczenie przedsięwzięć marketingowych w realizowanych strategiach rozwoju badanych przedsiębiorstw, co oznacza, że decyzje dotyczące działań marketingowych podejmowane są na różnych szczeblach organizacji. Dlatego bardziej praktycznym podejściem wydaje się traktowanie marketingu jako koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, zakładającej że decyzje dotyczące działań marketingowych przenikają całokształt obszarów decyzyjnych firmy, a strategia marketingowa formułowana jest na wszystkich poziomach zarządzania, począwszy od zarządu przedsiębiorstwa, poprzez zarządy strategicznych jednostek gospodarczych, aż do decyzji podejmowanych na poziomie funkcjonalnym. Można przyjąć, że decyzje operacyjne dotyczące działań marketingowych podejmowane są na szczeblu funkcjonalnym, natomiast decyzje strategiczne wymagają zaangażowania kierownictwa firmy i są realizowane w dłuższej perspektywie czasowej.

Mimo znaczenia przedsięwzięć marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej większości badanych przedsiębiorstw, należy stwierdzić, że wymieniane przez respondentów działania odnoszą się przeważnie do klasycznych elementów kompozycji marketingowej, a nie do współczesnych trendów obowiązujących w marketingu. Holistyczna koncepcja marketingu, zakładająca istnienie wzajemnych zależności pomiędzy procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie, kładzie nacisk na szerszą perspektywę rozumienia działań marketingowych i konieczność uwzględnienia w realizowanej strategii zarówno zintegrowanych komponentów marketingu mix, jak i znaczenia budowania relacji z uczestnikami rynku, stosowania praktyk z zakresu marketingu wewnętrznego i realizowania zasad marketingu społecznie odpowiedzialnego⁵. Takie kompleksowe podejście umożliwia dostosowanie oferty do potrzeb klientów, umacnianie więzi z nabywcami, pracownikami oraz partnerami handlowymi, a także kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, co przyczynia się do poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku.

⁵ P. Kotler, K.L. Keller, *A framework for marketing management*, Pearson Prentice Hall, 2007.