

MAREK RAWSKI

Akademia Ekonomiczna
Kraków

Strategie marketingowe firm z kapitałem rodzimym i zagranicznym (analiza porównawcza)

1. Uwagi wstępne

Wybranie, zdobycie (ewentualnie stworzenie), a następnie utrzymanie rynków zbytu, które zapewniłyby firmie źródło przychodów odpowiednie do jej potrzeb i aspiracji rozwojowych, wymaga zarządzania przedsiębiorstwem zgodnie z ogólnymi zasadami postępowania marketingowego, tj. realizacji ciągu zdarzeń składających się na proces tworzenia całościowej koncepcji działań rynkowych oraz jej realizacji w odpowiednio ukształtowanej strukturze organizacyjnej, przy wykorzystaniu właściwego systemu kierowania i kontroli.

W procesie zarządzania marketingiem ważną funkcję spełnia etap planowania marketingowego. W tej fazie zarządzania, w oparciu o zgromadzone informacje i przesłanki działania firmy, następuje ustalenie celów kierunkowych i strategii marketingowej przedsiębiorstwa, a także planów strategicznych i operacyjnych dla poszczególnych, względnie jednorodnych zakresów jego działalności.

Tworzenie przez przedsiębiorstwa strategii marketingowej jest więc istotnym faktem świadczącym o zmianach zachodzących w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, a „treść” stosowanych strategii ukazuje, z jednej strony, stosowane sposoby dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia firmy, a z drugiej postawę aktywną, polegającą na dążeniu do sukcesu poprzez oddziaływanie na otoczenie celem wywołania w nim korzystnych zmian pozwalających możliwości przekształcić w rzeczywistość.

Celem publikacji jest prezentacja wyników badań porównawczych nad strategiami marketingowymi stosowanymi przez polskie przedsiębiorstwa (100% kapitału rodzimego) i przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego.

Strategię marketingową rozumie się jako system reguł i zasad (średnio- i długookresowych) działania, wyznaczających ramy dla rynkowych operacji przedsiębiorstwa. Formułowanie tak rozumianej strategii jest procesem decyzyjnym polegającym na ustalaniu kluczowych problemów i wyborze optymalnych

rozwiązań z punktu widzenia założonych celów i warunków ich realizacji. Biorąc pod uwagę ogólne zróżnicowanie elementów otoczenia bliższego firmy (także „ważność” elementów otoczenia dla firm), można wyróżnić cztery podstawowe obszary problemów i odpowiadające im komponenty całościowej strategii marketingowej firmy¹:

1) strategia kształtowania pola rynkowego, a więc zbiór zasad kształtowania relacji: firma — rynek jako całość,

2) strategia oddziaływania na nabywców, a więc zbiór zasad kształtowania relacji: firma — nabywcy,

3) strategia oddziaływania na konkurentów, a więc zbiór zasad kształtowania relacji: firma — konkurenci,

4) strategia oddziaływania na pośredników, a więc zbiór zasad kształtowania relacji: firma — pośrednicy.

Przebadano 84 przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, mające swoją siedzibę na terenie województwa krakowskiego. Wszystkie badane przedsiębiorstwa powstały po 1989 roku (włącznie). Wszystkie mają status spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Udział kapitału zagranicznego w badanych przedsiębiorstwach jest zróżnicowany, waha się w przedziale 20% — 100%. Prawie 30% badanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa zagraniczne (kapitał w całości pochodzi z zagranicy). Pozostałe badane przedsiębiorstwa powstały z połączenia kapitału zagranicznego z rodzimym kapitałem osób fizycznych. Kapitał „obcy” pochodzi głównie z Włoch i Niemiec (odpowiednio co piąte przedsiębiorstwo). Wielkość badanych przedsiębiorstw jest zróżnicowana. Liczba zatrudnionych pracowników waha się od 3 do 97 osób. Generalnie są to więc małe przedsiębiorstwa. Badane przedsiębiorstwa prowadzą zróżnicowaną działalność gospodarczą. Uwzględniając dominujący rodzaj działalności, można powiedzieć, że prawie połowa przedsiębiorstw zajmuje się handlem, co trzecie przedsiębiorstwo prowadzi działalność produkcyjną, a co piąte usługową.

Przebadano 60 przedsiębiorstw z kapitałem rodzimym, mających swoją siedzibę na terenie województwa krakowskiego. W próbie badawczej (dobranej celowo i z wykorzystaniem techniki doboru kwotowego) znalazły się przedsiębiorstwa o różnym „stażu” na rynku, reprezentujące w jednakowym stopniu wszystkie formy własności i status formalny. Wielkość badanych firm była zróżnicowana (firma „najmniejsza” zatrudniała 7 osób, „największa” — 1420 osób). Badane przedsiębiorstwa prowadziły różnorodną działalność gospodarczą: produkcję, handel, usługi — różne branże — tak na terenie całej Polski, jak i na rynku lokalnym².

¹ Szersze uzasadnienie dla takiego rozumienia strategii marketingowej można znaleźć np. w publikacjach: J. Becker, *Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, Vahlen, Monachium 1998, s. 140—162; R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 151—167; I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 255—261.

² Stosowne badania zostały przeprowadzone przez autora w II połowie 1996 roku w ramach realizowanych dwóch problemów statutowych.

2. Strategia kształtowania pola rynkowego

Teoretyczną podstawę identyfikacji strategii kształtowania pola rynkowego stanowi „macierz Ansoffa”. Ukazuje ona cztery podstawowe kierunki działania wynikające z możliwości realizacji założonych celów w obrębie dotychczasowych lub nowych rynków zbytu za pomocą dotychczasowych lub nowych produktów. Kierunki te są określane jako:

- penetracja rynku, tj. poszukiwanie możliwości zwiększenia sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach,
- rozwój rynku, tj. poszukiwanie nowych rynków zbytu dla dotychczasowych produktów,
- rozwój produktu, tj. wprowadzanie na dotychczasowe rynki nowych produktów,
- dywersyfikacja, tj. podejmowanie nowych działalności, tak ze względu na produkt jak i na rynek.

Analiza przedsięwzięć przewidywanych do realizacji przez wszystkie badane przedsiębiorstwa (na okres do trzech lat) ukazuje fakt silnej antycypacji przyszłości. Nawet przedsiębiorstwa, które koncentrują swoją uwagę na bieżącej działalności, w dość szerokim zakresie przewidują przyszłe kierunki rozwoju swoich firm. Tylko niecałe 4% badanych firm z kapitałem zagranicznym nie podało żadnych zamierzeń w tej dziedzinie (z kapitałem rodzimym 11%). Ponad 8% badanych firm z kapitałem zagranicznym wskazało dwa, a ponad 88% trzy najważniejsze przewidywane kierunki rozwoju firmy (z kapitałem rodzimym odpowiednio — 86% i 77%).

Badane przedsiębiorstwa jako główny (najważniejszy) kierunek przyszłej działalności wskazywały następujące przedsięwzięcia:

- intensyfikacja produkcji (sprzedaży) dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach (działanie A) — 29,5% firm z kapitałem zagranicznym, 54% z kapitałem rodzimym,
- poszukiwanie dla produktów dotychczas wytwarzanych (sprzedawanych) nowych rynków zbytu (działanie B) — 24,5% firm z kapitałem zagranicznym, 26% z kapitałem rodzimym,
- wprowadzanie na rynek nowych wyrobów (towarów, usług) — działanie C (22,9% firm z kapitałem zagranicznym, 14% z kapitałem rodzimym),
- podejmowanie nowych rodzajów działalności blisko związanych z działalnością dotychczas realizowaną (działanie D) — 11,6% firm z kapitałem zagranicznym, brak wskazań przez firmy z kapitałem rodzimym,
- uruchamianie nowych kanałów sprzedaży produktów, które firma dotychczas produkowała (działanie E) — 8,2% firm z kapitałem zagranicznym, 6% z rodzimym,
- podejmowanie nowych rodzajów działalności, nie związanych z tym, co

dotychczas firma robiła (działanie F) — 3,3% firm z kapitałem zagranicznym, brak wskazań wśród firm z kapitałem rodzimym.

W firmach zagranicznych (100% kapitału obcego) jako główny kierunek rozwoju wskazywano tylko działanie B i D (z jednakową częstotliwością). W firmach, w których kapitał zagraniczny stanowi maksymalnie 50% kapitału, ze względnie jednakową częstotliwością jako główny kierunek rozwoju wskazywano działania: A, B, C. W przedsiębiorstwach „małych” (zatrudniających do 20 osób) jako dominujące kierunki działania firmy wskazywały działanie A (62%) i działanie C (28%). W firmach „dużych” (zatrudniających ponad 60 osób) z jednakową częstotliwością wskazywano na wszystkie rodzaje działań. Znamienne, iż działanie E przewidują tylko te firmy, które nie określiły rocznych celów działania. W przekroju profilu prowadzonej działalności i roku powstania firm nie obserwuje się istotnych różnicowań w deklarowanych kierunkach rozwoju.

W przedsiębiorstwach z kapitałem rodzimym — prywatnych, wszystkie cztery kierunki działania (A, B, C, E) są planowane z jednakową częstotliwością. Firmy państwowe planują tylko działanie A (80%) i B (20%), a spółki Skarbu Państwa A (83%) i C (17%). Spółki cywilne planują realizować działania: A, B, C ze względnie jednakową częstotliwością. Spółki akcyjne i spółki z o.o. planują wszystkie cztery działania, przy czym najczęściej działanie A (odpowiednio: 67% i 45%). Znamienne, że działanie E przewidują tylko te firmy, które nie ustaliły rocznych celów działania. Firmy powstałe po 1998 r. ze względnie jednakową częstotliwością wskazują działania: A, B, C.

Jako drugie w hierarchii ważności badane firmy podawały następujące kierunki przewidywanych działań. Prawie 45% przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym pragnie wytwarzać (sprzedawać) swoim dotychczasowym klientom nowe produkty (40% firm z kapitałem rodzimym). W średnio co czwartym przedsiębiorstwie planuje się poszukiwanie dla dotychczasowych produktów nowych rynków zbytu (tak nowych obszarów przestrzennych jak i nowych segmentów) — w 20% firm z kapitałem rodzimym. Prawie 20% firm pragnie uruchomić nowe kanały dystrybucji dla produktów wytwarzanych w dotychczasowym zakresie asortymentowym (16% firm z kapitałem rodzimym). Prawie 8% przedsiębiorstw podejmuje działania mające na celu zintensyfikowanie produkcji (sprzedaży) produktów dotychczas wytwarzanych na dotychczasowych swoich rynkach (14% firm z kapitałem rodzimym). Niecałe 5% firm pragnie podjąć nowy rodzaj działalności gospodarczej blisko związanej (wykorzystanie dotychczasowych doświadczeń firmy, marki, systemu sprzedaży) z działalnością dotychczasową — 7% firm z kapitałem rodzimym.

Jako trzeci w hierarchii ważności przewidywany kierunek rozwoju w najbliższych trzech latach firmy planują następujące działania: poszukiwanie dla produktów wytwarzanych (sprzedawanych) dotychczas nowych rynków zbytu (29% firm z kapitałem zagranicznym, 41% firm z kapitałem rodzimym), podejmowanie nowych rodzajów działalności gospodarczej, blisko związanej z dotychczasową

(31% firm z kapitałem zagranicznym, 25% firm z kapitałem rodzimym), podejmowanie nowego rodzaju działalności, nie związanego z działalnością dotychczasową (15% firm z kapitałem zagranicznym, 20% firm z kapitałem rodzimym). Zróżnicowanie podawanych kierunków przyszłych działań, tak drugich jak i trzecich w hierarchii ważności, z punktu widzenia głównych cech przedsiębiorstw jest statystycznie zbieżne ze zróżnicowaniem, jakie zaobserwowano przy analizie pierwszego (głównego) kierunku rozwoju.

Podsumowując, można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa tworząc wizję rozwoju firmy w najbliższych trzech latach wykorzystują wszystkie możliwe strategie rozwoju pola rynkowego: strategię penetracji rynku, strategię rozwoju rynku, strategię rozwoju produktu, strategię dywersyfikacji. Częstotliwość wykorzystywania poszczególnych strategii jest zróżnicowana. Dominuje strategia penetracji rynku. Strategia dywersyfikacji jest zdecydowanie rzadziej stosowana (zob. tab. 1).

Tabela 1

Częstotliwość stosowania poszczególnych strategii kształtowania pola rynkowego

Penetracja rynku		Rozwój rynku	
38%	52%	24%	17%
Rozwój produktu		Dywersyfikacja	
22%	23%	16%	8%

Pozycja pierwsza (antykwą) — dane dotyczą firm z kapitałem zagranicznym.

Pozycja druga (kursywa) — dane dotyczą firm z kapitałem rodzimym.

r ó d ł o: Zestawienie własne.

Chociaż badane firmy tak z kapitałem zagranicznym, jak i rodzimym statystycznie najczęściej wskazują na wykorzystanie strategii penetracji rynku, to występują istotne różnice w częstotliwości stosowania każdego rodzaju strategii, z wyjątkiem strategii rozwoju produktu. Firmy z kapitałem zagranicznym zdecydowanie rzadziej stosują strategię penetracji rynku i zdecydowanie częściej strategię dywersyfikacji.

Zwraca uwagę (jako tendencja) racjonalność zachowań badanych przedsiębiorstw. Reguła „Z”, opisująca typową drogę poszukiwania kierunków rozwoju (wg kolejności: penetracja rynku, rozwój rynku, rozwój produktu, dywersyfikacja), w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym jest respektowana. Względnie mała różnica częstotliwości stosowania strategii rozwoju rynku i strategii rozwoju produktu dla firm z kapitałem rodzimym i zmiana „ważności” może mieć swoje źródło w następujących faktach:

1. Firmy wyczerpały możliwe do wykorzystania drogi wprowadzania dotychczas wytwarzanych (sprzedawanych) przez siebie produktów na nowe rynki lub są to produkty na tyle „stare”, że działania takie byłyby nieefektywne. W obu przypadkach priorytetowym kierunkiem staje się więc rozwój produktu.

2. Myślenie kategoriami „orientacji produkcyjnej” jest w dalszym ciągu na

tylko silne, iż „automatycznie” priorytetowym działaniem staje się modyfikowanie produktów dotychczas wytwarzanych i poszukiwanie „lepszego” produktu, a niedostrzeganie względnie tańszych dróg rozwoju firmy polegających na poszukiwaniu nowych rynków zbytu dla produktów dotychczas wytwarzanych.

3. „Specyfika” warunków działania i wytwarzania dotychczasowych produktów skłania do rezygnacji ze stosowania reguły „Z” na korzyść efektywniejszej w danych warunkach reguły „I” (penetracja rynku, rozwój produktu).

3. Strategia nakierowana na nabywców

Z istoty marketingu (jako działalności polegającej na aktywnym kształtowaniu rynku) wynika, że podstawowe decyzje związane z wyborem strategii oddziaływania na nabywców wymagają określenia:

1) ogólnego charakteru wartości oferowanych nabywcom, tj. strategii stymulacji rynku,

2) stopnia pokrycia rynku i zróżnicowania działań marketingowych, tj. strategii „pokrycia” rynku.

Pierwsza z wymienionych decyzji odzwierciedla aspiracje dotyczące jakościowego poziomu prowadzonej działalności gospodarczej. Wybór strategiczny polega na ustaleniu, jaką kompozycję korzyści jakościowych i cenowych firma zamierza zastosować, kształtując swój rynkowy wizerunek.

Podjęcie decyzji dotyczących stopnia zróżnicowania działań marketingowych ma zasadnicze znaczenie z punktu widzenia ich skuteczności, a także kosztów produkcji i marketingu. Podstawowe opcje to wybór pomiędzy zastosowaniem marketingu niezróżnicowanego lub marketingu zróżnicowanego. W zależności od potrzeb i własnych możliwości, przedsiębiorstwo może kierować swoją ofertą do wszystkich nabywców tworzących dany rynek (pełne pokrycie rynku) lub tylko do określonej ich części (pokrycie częściowe).

Prawie 36% badanych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym deklaruje, że stara się zaspokoić potrzeby wszystkich, którzy są zainteresowani produktami firmy (taką deklarację składa aż 62% badanych firm z kapitałem rodzimym). Ponad 64% badanych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym deklaruje, iż nastawione są w zasadzie na zaspokajanie potrzeb określonego rodzaju nabywców, przy czym połowa z nich wyraźnie określa grupy nabywców, których potrzeby pragnie zaspokajać. Specyfika prowadzonej działalności determinuje rzeczywisty krąg nabywców. Oto przykładowe „segmenty” obsługiwanych nabywców: „szpitale”, „biura projektowe”, „firmy budowlane”, „sklepy Cepelii”, „przemysł farmaceutyczny”, „osoby fizyczne planujące remont domu”, „inwestorzy budownictwa jednorodzinne”, „rolnictwo”, „lekarze”. Przedsiębiorstwa „małe” z większą częstotliwością (56%) wskazują na fakt zaspokajania potrzeby każdego, kto zainteresuje się ofertą firmy, w stosunku do przedsiębiorstw „dużych” (29%) i odwrotnie. W miarę wzrostu udziału kapitału zagranicznego w ogólnym kapitale firm, wzra-

sta częstotliwość kierowania oferty firmy do precyzyjniej określonego kręgu nabywców. Przedsiębiorstwa zagraniczne (100% kapitału obcego) starają się zaspokoić potrzeby wszystkich, którzy są zainteresowani ofertą firmy, w 68% przypadków, podczas gdy przedsiębiorstwa, w których kapitał zagraniczny stanowi maksymalnie 50% kapitału firmy, nakierowane są na zaspokajanie potrzeb „każdego” w 27% przypadków.

28% badanych firm z kapitałem rodzimym jest nastawionych w zasadzie na obsługę określonego rodzaju nabywców (fragment rynku). Specyfika prowadzonej działalności determinuje rzeczywisty krąg nabywców. Przykładowe „segmenty” obsługiwanych nabywców to: „gospodarka komunalna i mieszkaniowa”, „małe firmy prywatne”, „rolnictwo”, „służba zdrowia”, „lekarze”, „średniej wielkości przedsiębiorstwa usługowe”, „przedsiębiorstwa joint ventures”, „firmy montujące”, „małe hurtownie”. 10% badanych przedsiębiorstw nakierowuje swoją działalność na zaspokojenie potrzeb konkretnej grupy nabywców (niestety, nie ujawniając jakiej, z jednym wyjątkiem — „mieszkańcy domków jednorodzinnych”). Znamienne jest, że przedsiębiorstwa powstałe przed 1989 r. zaspokajają potrzeby wszystkich nabywców, którzy zainteresują się ofertą firmy. Tylko firmy powstałe po 1989 r., spółki z o.o. i przedsiębiorstwa małe (zatrudniające do 30 osób) nakierowują swoją działalność na zaspokojenie potrzeb określonej grupy nabywców.

Z przedstawionych danych wynika, że większość firm z kapitałem zagranicznym stara się objąć swoim oddziaływaniem mniej lub bardziej precyzyjnie wydzieloną grupę („segment”) nabywców będących „fragmentem” danego rynku (64%), a tylko 36% przedsiębiorstw stara się objąć swoim oddziaływaniem ogół nabywców tworzących dany rynek. Odmiennie opcje ujawniają firmy z kapitałem rodzimym: 62% z nich stara się objąć swoim oddziaływaniem ogół nabywców tworzących dany rynek, a tylko 38% określony segment rynku.

Badane firmy z kapitałem zagranicznym deklarują w 69% przypadków, iż tworzą tylko jeden program marketingowego oddziaływania na rynek. Część z tych firm (prawie 15%) buduje szczegółowy program nakierowany na obraz „przeciętnego” nabywcy — wcześniej rozpoznany. Pozostałe firmy tworzą jednolite programy promocyjne kierowane równocześnie do kilku różnych rodzajów nabywców. Jeśli tak, to z konieczności taki program jest nakierowany także na nabywcę „przeciętnego”, którego obraz jest tworzony intuicyjnie. 31% badanych przedsiębiorstw tworzy po kilka różnych programów promocyjnych, każdy z nich dostosowując do określonego rodzaju nabywców, których potrzeby zaspokaja. W konkluzji można stwierdzić, iż 69% badanych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym realizuje strategię marketingu niezróżnicowanego, a 31% badanych przedsiębiorstw strategię marketingu zróżnicowanego.

18% firm z kapitałem rodzimym tworzy szczegółowe programy promocyjne nakierowane na „typowego” nabywcę. 56% badanych firm tworzy jednolite programy promocyjne kierowane równocześnie do kilku różnych grup nabywców. Jeżeli tak, to z konieczności muszą to być programy nakierowane na nabywcę

„typowego”. 26% badanych przedsiębiorstw buduje programy promocyjne nakierowane tylko na jedną, konkretną grupę (segment) nabywców. Dla 12% firm wynika to z faktu, że ich produkty zaspokajają potrzeby tylko jednej grupy nabywców. Tak więc 14% badanych przedsiębiorstw tworzy po kilka różnych programów operacyjnych, każdy z nich dostosowując do określonego rodzaju nabywców, których potrzeby zaspokaja. W konkluzji można stwierdzić, że 86% badanych firm z kapitałem rodzimym realizuje strategię marketingu masowego, a 14% badanych przedsiębiorstw stosuje strategię marketingu zróżnicowanego.

Nakładając na siebie po dwa stany jakościowe wyodrębnione z punktu widzenia przedstawionych wyżej kryteriów, tj. z jednej strony: oddziaływanie na ogół nabywców względnie określony „fragment” rynku, z drugiej: oddziaływanie jednolitym bądź zróżnicowanymi programami marketingowymi, możemy określić cztery podstawowe warianty strategii podziału rynku: marketing masowy, marketing skoncentrowany, marketing zróżnicowany z pełnym pokryciem rynku, marketing zróżnicowany selektywnie. Badania ujawniają fakt występowania każdego z wariantów, chociaż częstotliwość posługiwania się nimi przez badane przedsiębiorstwa jest różna (zob. tabelę 2).

Tabela 2

Częstotliwość stosowania poszczególnych strategii podziału rynku

Marketing masowy	Marketing skoncentrowany
25% 52%	44% 34%
Marketing zróżnicowany	Marketing selektywnie zróżnicowany
11% 10%	20% 4%

Pozycja pierwsza (antykwa) — dane dotyczą firm z kapitałem zagranicznym.

Pozycja druga (kursywa) — dane dotyczą firm z kapitałem rodzimym.

ródło: Zestawienie własne.

Jako wiodące (pierwszoplanowe) czynniki w walce o pozyskanie nabywców dla swoich produktów badane przedsiębiorstwa wymieniały poszczególne działania z następującą częstotliwością:

- podnoszenie jakości oferowanych produktów — 41% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i 9% wskazań firm z kapitałem rodzimym,
- podnoszenie poziomu obsługi klienta — 25% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i 28% wskazań firm z kapitałem rodzimym,
- bogaty wybór produktów (pogłębianie asortymentu) — 13% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i 43% wskazań firm z kapitałem rodzimym,
- elastyczne stosowanie cen — 9% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i 20% wskazań firm z kapitałem rodzimym,
- promocja sprzedaży — 7% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i brak wskazań firm z kapitałem rodzimym,

— dodatkowe usługi — 5% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i brak wskazań firm z kapitałem rodzimym.

Analizując treść wszystkich wymienionych działań, można stwierdzić, iż generalnie firmy starają się stosować mieszane strategie stymulacji rynku, ale oparte (wywodzące się) na czystej strategii preferencji i jej bliskie, przy czym strategie mieszane stosowane przez firmy z kapitałem zagranicznym są „bliższe” czystej strategii preferencji niż strategie stosowane przez firmy z kapitałem rodzimym. Powyższy wniosek znajduje potwierdzenie w analizie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa celem pozyskania „stosownych” klientów, wymienianych jako drugie w kolejności.

Jako drugie co do ważności przedsiębiorstwa podejmują następujące działania: wzrost poziomu obsługi nabywców (32% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i 30% z kapitałem rodzimym), promocja sprzedaży (odpowiednio 28% i 14%), elastyczność w ustalaniu cen (odpowiednio 20% i 37%), wzrost jakości oferowanych produktów (odpowiednio 12% i 16%), wprowadzanie nowości rynkowych (odpowiednio 8% i 5%).

Przedsiębiorstwa „małe”, tak z udziałem kapitału zagranicznego jak i rodzimego, w większym stopniu wykorzystują promocję sprzedaży (22,5%) i elastyczność w ustalaniu cen (20,5%), a w mniejszym stopniu bogaty wybór oferowanych produktów (6,2%). Strategia mieszana stymulacji rynku tych firm jest bardziej „odległa” od czystej strategii preferencji i zawiera więcej charakterystyk typowych dla strategii „cena — ilość”. Nie dostrzega się istotnych różnic w zachowaniach przedsiębiorstw z punktu widzenia pozostałych cech.

4. Strategia nakierowana na konkurentów

Ustalanie strategii marketingowej w części dotyczącej konkurencji polega przede wszystkim na wskazaniu podstawy budowania własnej przewagi konkurencyjnej oraz określeniu stylu konkurencji.

Istnieją trzy skuteczne strategie, za pomocą których można budować przewagę konkurencyjną w danym sektorze. Są to:

- 1) wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych, umożliwiająca uzyskanie kosztowej przewagi nad konkurentami,
- 2) zróżnicowanie oferty w stosunku do konkurenta w celu zwrócenia uwagi nabywcy na jej unikatowość,
- 3) koncentracja wysiłków na wybranym fragmencie rynku (segment, produkt, rejon) w celu specjalizacji i uzyskania quasi-pozycji monopolistycznej (w skrajnym przypadku zajęcie tzw. niszy rynkowej).

Analizując działania badanych przedsiębiorstw, tak realizowane jak i planowane, można stwierdzić, że wszystkie trzy strategie są stosowane. 18% badanych firm z kapitałem zagranicznym i 45% badanych firm z kapitałem rodzimym tworzy programy działania w oparciu o strategię „przywództwa kosztowego”.

45% firm z kapitałem zagranicznym i 36% firm z kapitałem rodzimym preferuje działania oparte na strategii „koncentracji”, w równym stopniu za obszar ekspansji przyjmując wybrany segment rynku, jak i wybraną przestrzeń geograficzną. 36% firm z kapitałem zagranicznym i 18% firm z kapitałem rodzimym tworząc programy działania wykorzystuje założenia strategii „różnicowania”.

Oprócz określenia podstawy budowania przewagi konkurencyjnej istotnym elementem strategii konkurowania jest określenie jej stylu, co wynika z faktu, że cele „konkurencji” mogą być realizowane w różny sposób. Przejawia się to w ofensywnej lub defensywnej postawie względem konkurentów oraz w stosowaniu konwencjonalnych sposobów konkurowania (przyjętych zwyczajowo w danym środowisku) lub niekonwencjonalnych sposobów konkurowania (przełamujących dotychczasowe zwyczaje). Połączenie obu obszarów działania daje cztery warianty stylu konkurowania, które można określić jako:

1) stateczny lider (firma posiada ugruntowaną pozycję na rynku i broni jej, wykorzystując konwencjonalne sposoby konkurowania),

2) agresywny pretendent (firma usiłuje wszelkimi sposobami zdobyć zaplanowaną pozycję rynkową, bez oglądania się na reakcje obecnych na nim firm),

3) młody lider (firma, od niedawna zajmująca pozycję czołową, broni jej wszelkimi dostępnymi sposobami),

4) ostrożny pretendent (firma usiłuje zdobyć znaczącą pozycję na rynku w sposób nie prowokujący ostrego konfliktu z konkurentami).

Firmy, tworząc programy działania, zdecydowanie wykorzystują konwencjonalny, uznany za skuteczny zestaw narzędzi — ponad 72% wskazań firm z kapitałem zagranicznym i ponad 81% firm z kapitałem rodzimym. Oryginalne rozwiązania, nietypowe, zdarzają się względnie rzadko. W przekroju analizowanych cech zachowania przedsiębiorstw są statystycznie identyczne. Postawę ofensywną wykazuje prawie 65% przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym i ponad 55% przedsiębiorstw z kapitałem rodzimym. Postawę defensywną wykazuje 35% firm z kapitałem zagranicznym i 45% firm z kapitałem rodzimym. Częstość występowania poszczególnych opcji zestawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Częstość stosowania poszczególnych strategii stylu konkurencji

Ostrożny pretendent		Agresywny pretendent	
46%	44%	19%	11%
Stateczny lider		Młody lider	
26%	36%	9%	9%

Pozycja pierwsza (antykwą) — dane dotyczą firm z kapitałem zagranicznym.

Pozycja druga (kursywa) — dane dotyczą firm z kapitałem rodzimym.

ródło: Opracowanie własne.

5. Strategie współdziałania z partnerami rynkowymi

Z punktu widzenia producenta zasadnicze znaczenie ma określenie zasad współpracy z partnerami w sferze dystrybucji. Z punktu widzenia organizacji handlowej takie samo znaczenie ma określenie zasad współpracy z dostawcami towarów. Dla obu grup podmiotów można wyróżnić dwie charakterystyczne postawy względem powyższej kwestii: aktywną i pasywną. Z punktu widzenia producenta postawa aktywna w dziedzinie zbytu przejawia się tym, że traktuje on firmy handlowe jako ogniwa „własnego” systemu dystrybucji. Producent pasywny traktuje „handlowca” jako nabywcę zainteresowanego zakupem towaru, a więc klienta (nie jako dostawcę usług dystrybucyjnych). „Handlowiec” aktywny traktuje producenta jako potencjalnego dostawcę produktów, a nie jako nabywcę usług dystrybucyjnych. „Handlowiec” pasywny stara się korzystnie ulokować swoją ofertę usług dystrybucyjnych.

Zestawiając łącznie wymienione warianty postaw producenta i firmy handlowej, można wskazać cztery teoretyczne warianty sytuacyjne, stanowiące podstawę do analizy układu stosunków i sił na konkretnym rynku, a co ważniejsze, wyboru właściwej strategii współdziałania z partnerami rynkowymi:

1) konflikt interesów „rodzący” kompromis lub obejście (postawy aktywne producenta i handlowca),

2) dopasowanie (kooperacja) pod egidą handlu (pasywna postawa producenta, aktywna handlowca),

3) dopasowanie (kooperacja) pod egidą producenta (pasywna postawa handlu, aktywna producenta),

4) luka marketingowa: konieczność przejścia inicjatywy albo przez producenta, albo przez handel (postawy pasywne producenta i handlowca).

89% badanych firm produkcyjnych z kapitałem zagranicznym deklaruje postawę aktywną w kontaktach z firmami handlowymi (handlowe z producentami). Pozostałe firmy deklarują postawę pasywną. W przypadku firm z kapitałem rodzimym 85% deklaruje postawę aktywną, pozostałe pasywną. Spośród firm z kapitałem zagranicznym deklarujących postawę aktywną tylko nieco ponad 8% stwierdza, że napotyka aktywną postawę partnerów rynku. We wszystkich tych sytuacjach konfliktowych następowało obejście (rezygnacja z podjęcia kontaktów). W pozostałych przypadkach producenci (handlowcy) „włączali” firmy handlowe (produkcyjne) we własne systemy dystrybucji, zapewniając sprawny przebieg strumieni marketingowych. Spośród firm z kapitałem zagranicznym deklarujących postawę pasywną prawie połowa dopasowywała się do działań inicjowanych przez handel, a reszta napotkawszy także pasywną postawę handlu (luka marketingowa) przejmowała inicjatywę, tj. z konieczności realizowała działania typowe dla postawy aktywnej. Sytuacja w firmach z kapitałem rodzimym była podobna. Firmy deklarujące postawę aktywną także w 8% przypadków stwierdzają, że napotykają aktywną postawę partnerów rynkowych. We wszystkich ba-

danych przypadkach następowała rezygnacja z podjęcia kontaktów. Firmy deklarujące postawę pasywną w mniejszym stopniu dostosowały się do działań inicjowanych przez handel i w większym stopniu napotkawszy także pasywną postawę handlu (luka marketingowa) przejmowały inicjatywę, tj. z konieczności realizowały postawę aktywną. Częstotliwość występowania poszczególnych wariantów sytuacyjnych w sferze współpracy przemysłu i handlu, tak dla firm z kapitałem zagranicznym jak i rodzimym, zestawiono w tabeli 4.

Tabela 4

Częstotliwość występowania poszczególnych wariantów sytuacyjnych w sferze kontaktów przemysłu i handlu

Konflikt interesów	Dopasowanie pod egidą producenta
8% 8%	81% 77%
Dopasowanie pod egidą handlu	Luka marketingowa
5% 7%	6% 8%

Pozycja pierwsza (antykwa) — dane dla firm z kapitałem zagranicznym.

Pozycja druga (kursywa) — dane dla firm z kapitałem rodzimym.

r ó d ł o: Opracowanie własne.

Podsumowując prowadzone rozważania, można między innymi stwierdzić, że:

1. W obszarze formułowania strategii marketingowej zwraca uwagę racjonalność zachowań firm, tak z kapitałem rodzimym, jak i z udziałem kapitału zagranicznego. Powyższy wniosek m.in. uzasadniają: stosowanie reguły „Z” w przypadku wyboru strategii kształtowania pola rynkowego, w przypadku strategii stymulacji rynku preferowanie strategii opartej na czystej strategii „cena-ilość”, preferowanie strategii marketingu masowego jako strategii podziału rynku, wybór głównie jako strategii konkurowania strategii „koncentracji” i stylu „ostrożnego pretendenta”.

2. Generalnie różnice stosowanych strategii marketingowych przez firmy z kapitałem rodzimym i kapitałem zagranicznym są statystycznie nieistotne (wbrew potocznym opiniom), co między innymi dobrze świadczy o umiejętnościach menedżerów firm z kapitałem rodzimym, a także o wyborze efektywnych rozwiązań działania w relacji do uwarunkowań czasoprzestrzennych funkcjonowania firmy.

3. Zasadnicze różnice w stosowaniu strategii marketingowych przez firmy z kapitałem rodzimym i kapitałem zagranicznym sprowadzają się do trzech elementów. Firmy z kapitałem rodzimym zdecydowanie częściej wykorzystują strategię penetracji rynku, a zdecydowanie rzadziej strategię rozwoju rynku i dywersyfikacji, co — jak się wydaje — jest efektem „pełniejszej” znajomości realiów polskiej gospodarki przez menedżerów firm z kapitałem rodzimym i dostrzegania „prostszych” możliwości działania w stosunku do menedżerów firm z kapitałem zagranicznym, często przenoszących swoje doświadczenia z funkcjonowania firm

w zdecydowanie turbulencyjnym otoczeniu, wymagającym bardziej wyrafinowanych strategii działania (np. dywersyfikacji). Firmy z udziałem kapitału zagranicznego zdecydowanie rzadziej stosują strategie marketingu masowego, a zdecydowanie częściej strategie marketingu selektywnie zróżnicowanego. Jest to efektem wchodzenia na polski rynek z precyzyjnie określonym produktem skierowanym najczęściej do klarownie określonego segmentu rynku. Firmy z kapitałem zagranicznym budując strategie konkurencji zdecydowanie częściej wykorzystują strategię różnicowania, a zdecydowanie rzadziej strategię „przywództwa kosztowego”, co jest efektem wchodzenia na polski rynek z działalnością nakierowaną na określone potrzeby nabywców.

Bibliografia

- Becker J., *Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, Vahlen, Monachium 1998.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Penc-Pietrzak T., *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.