

Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Agnieszka Adamczyk

Projekt strategii marketingowej firmy Merkury

**Promotor:
Dr Andrzej Bulzak**

Nowy Sącz 2003

Spis treści

Wstęp.....	4
1. Istota strategii marketingowej	6
1.1. Pojęcie strategii marketingowej.....	6
1.2. Czynniki wpływające na wybór strategii marketingowej	14
1.3. Rodzaje strategii marketingowych	24
2. Etapy formułowania strategii marketingowej	37
2.1. Określenie misji przedsiębiorstwa	38
2.2. Analiza sytuacji marketingowej	39
2.2.1. Zakres analizy sytuacji	40
2.2.2. Prognozy przeszłych i przyszłych trendów ogólnoeconomicznych	45
2.2.3. Prognozy dla przedsiębiorstwa i luka planistyczna	47
2.2.4. Analiza segmentów rynku i zachowań nabywców	48
2.2.5. Analiza sytuacji konkurencyjnej	52
2.2.5.1. Udział w rynku	52
2.2.5.2. Struktura konkurencji	53
2.2.5.3. Analiza sektora	54
2.2.6. Ocena marketingu mix	59
2.2.7. Analiza SWOT	60
3. . Proces konstruowania strategii marketingowej	62
3.1 Cele w strategicznym planowaniu marketingowym. Wybór rynku docelowego.....	64
3.2. Sformułowanie strategii	67
3.3. Kryteria wyboru strategii	68
4. Charakterystyka firmy Merkury	69
4.1. Prezentacja firmy	69
4.2. Przedsiębiorstwo Merkury na tle cyklu życia organizacji	73
4.3. Określenie misji przedsiębiorstwa	75
4.4. Analiza sytuacji firmy Merkury.....	75
4.4.1. Analiza segmentów rynku i zachowań nabywców	76
4.4.2. Siły konkurencyjne wewnątrz sektora	77
4.4.3. Marketing-mix w firmie Merkury	88
4.4.4. Analiza SWOT	94

4.5. Wyznaczenie celów za pomocą Strategicznej Karty Wyników	96
4.6. Postulowane zmiany – strategia penetracji rynku	109
5. Strategia marketingowa firmy Merkury	111
5.1. Projekt strategii marketingowej	111
5.2. Określenie konsekwencji finansowych planu marketingowego	115
5.3. Wdrożenie i kontrola realizacji strategii marketingowej	121
Zakończenie	123
Summary	125
Bibliografia	127
Spis tabel.....	130
Spis rysunków	131
Załączniki	132

Wstęp

Wielkie tempo przemian współczesnego świata, zauważalnych w każdej chyba sferze aktywności ludzkiej, wywołuje wiele problemów adaptacyjnych. W sferze gospodarczej, organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstw nie chodzi o bierne przystosowanie się do zmian, lecz o aktywne uczestnictwo w ich pobudzaniu, mogące być warunkiem nie tylko rozwoju, ale nawet istnienia organizacji. Studia nad strategią marketingu są poszukiwaniem odpowiedzi na fundamentalne z punktu widzenia menedżerów pytania o przyczyny i uwarunkowania sukcesów i porażek organizacyjnych.

Najpilniejszą potrzebą przedsiębiorstw jest dziś wnikliwa analiza swoich zadań i strategii marketingowych. Minęły już dawno czasy, kiedy na rynku funkcjonowały przedsiębiorstwa konkurentów bardzo dobrze poznanych i nie zmieniających swoich strategii.

Nie dziwi więc fakt, że dziś sukces osiągają przedsiębiorstwa, których produkty najlepiej zadowolają, więcej zachwycają ich klientów. Dla tych przedsiębiorstw strategia marketingowa to szeroko rozumiana filozofia firmy.

Firma Merkury zdaje sobie sprawę, że strategia marketingowa stanowi niejako drogowskaz firmy. Mając na uwadze ważną rolę jaką odgrywa marketing w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw opracowano w poniższej pracy strategię marketingową.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. W pierwszym omówiono istotę strategii marketingowej z punktu widzenia różnych wybitnych znawców strategii jak np. Richada Koch'a. Wybór efektywnej, a jednocześnie realistycznej w danych warunkach opcji strategicznej, zdeterminowany jest wieloma różnorodnymi czynnikami, które powinny być kompleksowo przeanalizowane przez przedsiębiorstwo przed podjęciem ostatecznej decyzji, w wyniku której firma będzie wdrażać jedno z alternatywnych rozwiązań strategicznych. Dlatego szczegółowo omówiono czynniki wpływające na jej wybór strategii marketingowej. Zaprezentowano również strategie marketingowe w zależności od przyjętych kryteriów klasyfikacyjnych.

Rozdział drugi opisuje etapy formułowania strategii marketingowej. W rozdziale tym opisano jak krok po kroku opracować strategię marketingową. Istotne w procesie formułowania strategii jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia. Niezbędne zatem jest dokonanie analizy sytuacji. Analiza sytuacji składa się z: prognoz dla przedsiębiorstwa,

analizy segmentów rynku, analizy sytuacji konkurencyjnej, analizy SWOT oraz marketingu-mix.

W rozdziale trzecim przybliżono proces konstruowania strategii marketingowej. Czynnością rozpoczynającą proces formułowania strategii marketingowej jest wyznaczenie celów, następnie rynku docelowego. Kolejnym krokiem jest sformułowanie strategii.

W rozdziale czwartym dokonano charakterystyki firmy Merkury. Przedstawiono czym zajmuje się opisywana firma, a następnie zanalizowano jej sytuację. Zaprezentowano segmentację firmy, analizę sytuacji konkurencyjnej w oparciu o 5 sił Porter'a, elementy marketingu-mix, słabe i mocne strony oraz szanse i zagrożenia firmy. Po dokonanej analizie przy użyciu Strategicznej Karty Wyników sprecyzowano cele spółki.

Kolejny krok to opracowanie strategii. Rozdział piąty zawiera propozycję strategii marketingowej firmy Merkury. Przedstawiono także konsekwencje finansowe planu. Zaprezentowano prognozę bilansu oraz rachunku wyników przed i po zastosowaniu strategii. Po skonstruowaniu strategii marketingowej określono jak będzie przebiegać proces wdrożenia i kontroli.

Rozdział 1. Istota strategii marketingowej

1.1. Pojęcie strategii marketingowej

Wyraz strategia wywodzi się od greckiego *strategos*, który powstał z połączenia pojęć: *stratos* oraz *agein*¹. Pierwsze z nich oznaczało rozłożoną obozem armię, drugie było odpowiednikiem polskiego przywództwa. Stąd też *strategos* było określeniem osoby, która przewodziła armią, tworząc między innymi koncepcję walki. Etymologia wskazuje, że strategia oznacza dowodzenie armią, zręczne planowanie bitwy oraz sztukę wojenną². Ponowne odkrycie znaczenia strategii nastąpiło dopiero na początku XIX w dziedzinie militarnej. Dokonał tego pruski marszałek Karl von Clausewitz w swoim dziele o wojnie, w którym usystematyzował militarną koncepcję strategii.

Teoria ta w odpowiednio zmodyfikowanej postaci została wprowadzona do literatury z zakresu ekonomiki przedsiębiorstwa, natomiast firmy działające w warunkach narastającej zmienności oraz złożoności otoczenia, zaczęły wykorzystywać w praktyce zasady i reguły działania strategicznego.

Strategię można zatem zdefiniować jako: „sposób, w jaki przedsiębiorstwo stosuje obecnie istniejące i potencjalne siły, by sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu, realizując przy tym własne cele”³. W definicji tej podkreślone są w szczególności następujące elementy:

- 1) Strategie w przedsiębiorstwie zmieniają się zależnie od warunków panujących w jego otoczeniu, przy czym mogą aktywnie wpływać na zmianę tych uwarunkowań lub podlegać procesom adaptacyjnym, w celu przystosowania się do czynników zewnętrznych, których zmiany mogą przebiegać równoległe z opracowywaniem strategii, bądź też mogą być przewidywane z wyprzedzeniem.
- 2) Strategie określają sposób, w jaki można wykorzystać potencjał posiadanych i przyszłych sił, aby zrealizować wyznaczone cele.
- 3) Strategie wyznaczają z góry kierunek rozwoju firmy, muszą być więc uzupełniane lub korygowane przez środki towarzyszące.

¹ Obłój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 13

² Kreikebaum H., Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 1997, s. 25-26

³ Ibidem, s. 26

- 4) Celem strategii jest rozbudowa długotrwałych możliwości sukcesu poprzez wykorzystanie przewagi konkurencyjnej⁴.

Richard Koch twierdzi, że: „strategia jest dla mnie najwspanialszym bohaterem minionych pięćdziesięciu lat doświadczeń działalności gospodarczej: została potwierdzona na równi przez logikę, intuicję i doświadczenie”.

Strategia może:

- pomóc w określeniu różnych obszarów działalności, w których sukces zależy od innych czynników,
- precyzyjnie wskazać obszary działalności zapewniające największe zyski i dostarczające największej ilości gotówki oraz wyjaśnić, dlaczego są one tak korzystne dla firmy,
- ułatwić zrozumienie perspektywy klientów i przyczyn, dla których zaopatrują się oni u konkurencji,
- wskazać obszary, w których należy skupić największe wysiłki i zainwestować najwięcej pieniędzy,
- określić obszar, w którym istnieje szansa powiększenia zysków – od kompozycji produktów/klientów poprzez zmianę cen po cięcia w kosztach,
- ułatwić zrozumienie dlaczego różne inicjatywy w różnych obszarach przyniosły sukces lub niepowodzenie,
- wskazać, jakich kwalifikacji brakuje menedżerom i pracownikom,
- określić obszary działalności czy asortymenty produktów, z których trzeba zrezygnować lub które należy sprzedać innym firmom,
- wskazać grupy klientów, o których najbardziej trzeba się troszczyć, oraz sposoby powiększania ich lojalności,
- ułatwić rozstrzygnięcie, czy należy rozszerzyć działalność w drodze zakupu nowego przedsiębiorstwa, a jeśli tak to jakiego rodzaju powinien być to zakup,
- wskazać znaczenie ekspansji międzynarodowej oraz najbardziej odpowiednie jej kierunki,
- ułatwić opracowanie kultury firmy oraz jej kompetencji, aby była ona w stanie lepiej niż inni konkurenci zaspokajać potrzeby swych najpoważniejszych klientów,

⁴ Baruk A., Nowoczesna strategia marketingowa, PWN, Warszawa 2002, s. 13-14

- pomóc w podniesieniu na wyższy poziom wyników jednostki gospodarczej poprzez ścisłą kontrolę finansową opartą na spójnej, konsekwentnie stosowanej w całej firmie metodologii⁵.

Gelinier Octave definiuje strategię jako:

- „działania podejmowane w celu utrzymania się przy życiu w warunkach konkurencyjnych w długim okresie i zachowania rentowności własnych kapitałów oraz przyswojenia sobie zdolności rozszyfrowania otoczenia i zmieniania kierunków działalności przedsiębiorstwa w taki sposób, aby osiągnąć zamierzony udział w rynku, gdzie miałyby ono po pierwsze atuty w stosunku do swoich konkurentów i po drugie możliwości ekspansji”.

- „tworzenie przewagi konkurencyjnej do obronienia w długim okresie”.

- „sztukę opanowania swego losu, raczej dokonywania wyboru, niż poddawania się”.

Z kolei kanadyjski specjalista zarządzania, *Henry Mintzberg*, definiuje pojęcie strategii za pomocą 5 P:

- P jak plan bądź rodzaj świadomie zamierzonego działania,
- P jak pattern (czyli model) bądź rodzaj sformalizowanego i ustrukturalizowanego działania,
- P jak ploy (sterowanie) bądź działanie zmierzające do realizacji konkretnego celu,
- P jak position bądź poszukiwanie korzystnej pozycji w otoczeniu, aby w sposób trwały sprostać konkurencji,
- P jak perspective, bądź postrzeganie pozycji w przyszłości⁶.

Pięć P są wzajemnie połączone i wyrażają się w formie różnych działań strategicznych, zgodnie z intencjami tych, którzy je realizują.

We współczesnym przedsiębiorstwie można mówić o trzech różnych poziomach strategii. Chodzi tu o następujące szczeble strategiczne⁷:

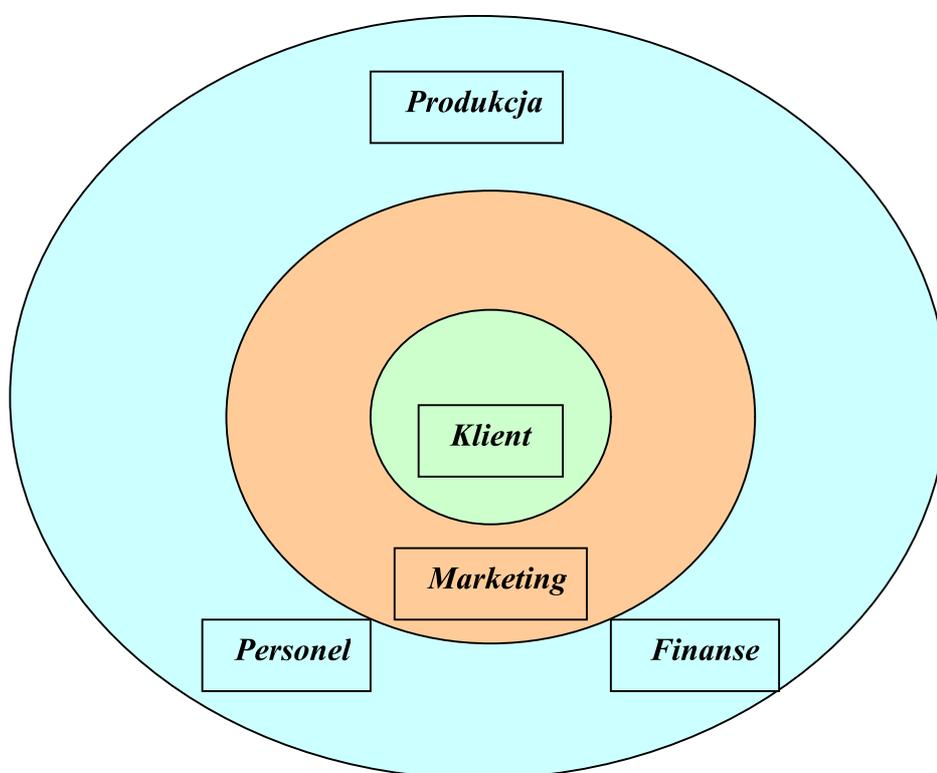
- 1) Strategia organizacji, odpowiadająca na pytanie jaką działalnością ma zajmować się przedsiębiorstwo i jak ją prowadzić.
- 2) Strategia konkurencyjna, precyzująca jak mogą osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną poszczególne strategiczne jednostki biznesu wyodrębnione w firmie.
- 3) Strategia funkcjonalna, stanowiąca interpretację roli danego obszaru funkcjonalnego w realizacji ogólnej strategii przedsiębiorstwa jako całości.

⁵ Koch R., *Strategia – Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię*, WPSB, Kraków 1998, s. 19-20

⁶ Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1994, s. 13

⁷ Baruk A., *Nowoczesna strategia marketingowa*, PWN, Warszawa 2002, s. 14

Jednym z obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa jest działalność marketingowa. Nabiera ona szczególnego znaczenia, jako kluczowy czynnik sukcesu firmy uczestniczącej w konkurencyjnej grze rynkowej. O ostatecznym wyniku tej gry decydują bowiem konsumenci, którzy dążąc do zaspokojenia swoich potrzeb w możliwie najlepszy sposób, a więc maksymalizując użyteczność nabywanych dóbr, kreują popytową stronę rynku. Dlatego też funkcja marketingowa staje się integratorem scalającym wszystkie inne obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa, dla którego potrzeby nabywców powinny stanowić zasadniczy punkt odniesienia przy podejmowaniu wszelkich działań. Relacje zachodzące pomiędzy funkcją marketingu a pozostałymi funkcjami realizowanymi w przedsiębiorstwie oraz miejsce nabywcy w tym układzie przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Nabywca jako funkcja kontrolna i marketing jako funkcja scalająca

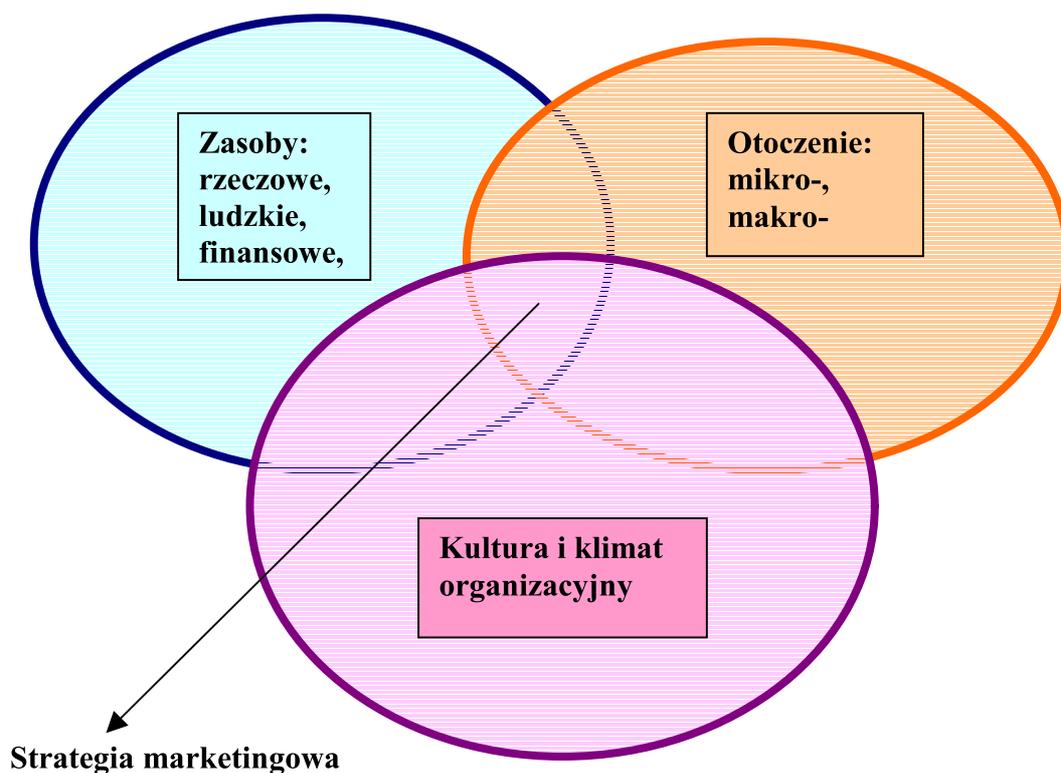
Źródło: Kotler Ph., Armstrong G., Principles of Marketing, Prentice-Hall Inc., Engelwood Cliffs, New Jersey 1991, s. 39

Podobnie jak dla innych obszarów funkcjonalnych, również dla marketingu powinna być opracowywana strategia funkcjonalna (spójna z ogólną strategią przedsiębiorstwa), poprzez realizację której przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną, a w konsekwencji długookresowe cele strategiczne założone w ogólnej strategii firmy (rys. 2.).



Rys. 2. Związki między marketingiem i strategią marketingową a realizacją strategii firmy

Źródło: Baruk A., *Nowoczesna strategia marketingowa*, PWN, Warszawa 2002, s. 15



Rys. 3. Strategia marketingowa jako wypadkowa trzech grup czynników

Źródło: Baruk A., *Nowoczesna strategia marketingowa*, PWN, Warszawa 2002, s. 15

Strategia marketingowa stanowi wynikową trzech podstawowych grup czynników (rys. 3.), które wywierają zasadniczy wpływ na jej opracowanie, realizację oraz skuteczność. Do czynników tych należą:

- czynniki wewnętrzne, czyli rzeczowe, osobowe, finansowe, informacyjne zasoby firmy,
- czynniki zewnętrzne, czyli uwarunkowania mikro- i makrootoczenia firmy,
- kultura i klimat organizacyjny, ukształtowane pod wpływem dwóch pierwszych zbiorów elementów.

Przegląd literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że pojęcie strategii marketingowej jest definiowane w różny sposób. Generalnie można powiedzieć, iż autorzy poszczególnych definicji prezentują dwa podejścia:

1) podejście szersze, kiedy strategia marketingowa utożsamiana jest z całokształtem zasad i reguł postępowania marketingowego,

2) podejście węższe, kiedy pojęcie to odnosi się do określonego przedsiębiorstwa lub jego wyodrębnionej części i oznacza system średnio- i długookresowych zasad wytycznych postępowania, nakreślających ramy operacyjnych decyzji i działań marketingowych.

Przedstawicielem pierwszego z wymienionych nurtów jest Philip Kotler, według którego strategia marketingowa jest to: „logika marketingowa, dzięki której podmiot gospodarczy ma nadzieję osiągnąć swoje marketingowe cele”⁸.

A. Sznajder określa strategię marketingową jako „ogólną koncepcję działań marketingowych na wybranym rynku”⁹. Koncepcja obejmuje wybór stosowanych działań marketingowych, określenie ich relatywnego znaczenia oraz nasilenia w różnym czasie. Zdaniem T. Domańskiego i P. Kowalskiego¹⁰ strategia marketingowa to program, określający sposoby realizacji wybranych celów działania. Wyraźnie daje się zauważyć, że mimo pewnych różnic w sposobie definiowania pojęcia strategii marketingowej przez poszczególnych autorów, każdy z nich kładzie nacisk na znaczenie, jakie odgrywa opracowywanie strategii marketingowej dla osiągnięcia założonych przez firmę celów, stanowiących swego rodzaju punkt docelowy, do którego przedsiębiorstwo chce dotrzeć w możliwie krótkim czasie, osiągając przy tym trwałą przewagę konkurencyjną nad rywalizującymi z nim konkurentami.

⁸ Kotler Ph., Armstrong G., Principles of Marketing, Prentice-Hall Inc., Engelwood Cliffs, New Jersey 1991, s. 542

⁹ Sznajder A., Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej, PWN, Warszawa 1997, s. 11

¹⁰ Domański T., Kowalski P., Marketing dla menedżerów, PWN, Warszawa-Łódź 1998, s. 325

Oprócz ogólnej strategii marketingowej, dotyczącej całości działań rynkowych prowadzonych w funkcjonalnym obszarze marketingowym przedsiębiorstwa, można także mówić o strategiach szczegółowych, które odnoszą się do następujących elementów¹¹:

- rynków docelowych,
- komponentów mieszanki marketingowej, czyli: produktu, dystrybucji, ceny, promocji,
- budżetu marketingowego.

Strategia dotycząca rynków docelowych przedsiębiorstwa określa sposoby konkurencyjności na tych rynkach (koncentracja, bądź różnicowanie działań), kryteria segmentacji, możliwości wejścia na nowe rynki, w tym również rynki zagraniczne.

Wybory strategiczne związane z marketingiem-mix obejmują takie działania, jak:

- a) odnośnie do produktu - kształtowanie struktury asortymentowej produktów, kształtowanie i wprowadzanie na rynek nowych produktów, badania i regulacja przebiegu cyklu życia poszczególnych produktów, zarządzanie produktami i ich atrybutami, do których należą: marka, opakowanie, jakość, serwis i usługi gwarancyjne itp.,
- b) odnośnie do dystrybucji - określanie form sprzedaży produktów, kreowanie, modyfikowanie lub akceptowanie kanałów dystrybucji, określenie zasad współpracy z partnerami uczestniczącymi w poszczególnych etapach fizycznego przepływu towarów,
- c) odnośnie do ceny - określenie celów polityki cenowej, ustalenie metod wyznaczania cen, analiza ewentualnych barier w samodzielnym kształtowaniu cen,
- d) odnośnie do promocji - określenie celów promocji, zdefiniowanie kanałów komunikacyjnych z nabywcami, wyznaczenie budżetu promocyjnego, wybór instrumentów mieszanki promocyjnej, pomiar skutków promocji.

Opracowanie szczegółowej strategii dotyczącej budżetu marketingowego wymaga przeprowadzenia prac prognostycznych, pozwalających określić wysokość wszystkich kosztów związanych z działalnością marketingową, dokonując ich dezagregacji na koszty bezpośrednie, pośrednie oraz zmienne i stałe koszty jednostkowe dla każdego wyodrębnionego w przedsiębiorstwie centrum zysku. Realizacja strategii związanej z budżetem marketingowym pozwala na zabezpieczenie środków niezbędnych dla sprawnego przebiegu działań marketingowych oraz umożliwia prowadzenie prac w ramach kontroli marketingowej.

¹¹ Baruk A., Nowoczesna strategia marketingowa, PWN, Warszawa 2002, s. 16

Dotychczasowe rozważania koncentrowały się na strategii marketingowej, rozumianej jako jedna ze strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Jednak marketing odgrywa coraz częściej rolę czynnika integrującego różne obszary funkcjonalne, wykraczając tym samym poza ramy pojedynczej funkcji realizowanej w danym przedsiębiorstwie. Dlatego też strategię marketingową można rozpatrywać na wyższym poziomie w hierarchii strategii, utożsamiając ją ze strategią konkurencyjną. Strategia marketingowa w takim ujęciu oznacza sposoby osiągania trwałej i kompleksowej przewagi konkurencyjnej nad rynkowymi rywalami, przy wykorzystaniu tzw. rdzenia umiejętności firmy¹².

W przypadku przedsiębiorstw reprezentujących nowoczesną orientację marketingową, strategia marketingowa staje się nadrzędną strategią rozwoju, czyli tzw. ogólną strategią organizacji, która określa kierunki, tempo i sposoby rozwoju przedsiębiorstwa jako organicznej całości.

Różnice pojawiające się w rozumieniu zakresu pojęcia strategii marketingowej wynikają przede wszystkim z faktu, iż przedsiębiorstwa uczestniczące w grze rynkowej wykazują różną orientację w podejmowanych przez siebie działaniach. Najogólniej można je podzielić na trzy zasadnicze grupy¹³:

- 1) Firmy zorientowane produkcyjnie, które działalność marketingową traktują na równi z innymi funkcjami, nie nadając jej większego znaczenia (często zdarza się, że wcale nie podejmują większości działań; dotyczy to szczególnie prowadzenia analiz rynku, badań marketingowych, planowania marketingowego itp.). Przedsiębiorstwa z tej grupy opracowują strategię marketingową na poziomie funkcjonalnym lub też nie opracowują jej wcale.
- 2) Firmy zorientowane sprzedażowo lub produktowo, dla których działania marketingowe nabierają zdecydowanie większego znaczenia, jako warunek konieczny do zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku, przy czym główny nacisk kładą na czynności związane z promocją oraz dystrybucją lub rozwojem produktu (odpowiednio do swojej orientacji). Przedsiębiorstwa z tej grupy opracowują strategię marketingową na poziomie strategii konkurencyjnej.
- 3) Firmy zorientowane marketingowo, dla których nadrzędnym celem jest zaspokajanie w możliwie najdoskonalszy sposób potrzeb nabywców, utrzymując ich w stanie długookresowej lojalności wobec swojego przedsiębiorstwa oraz pozyskiwanie

¹² Romanowska M., Strategie rozwoju konkurencji, CIM, Warszawa 1998, s. 164-166

¹³ Baruk A., Nowoczesne strategie marketingowe, PWN, Warszawa 2002, s. 17-18

nowych odbiorców i przekształcanie ich w lojalnych partnerów. Przedsiębiorstwa takie utożsamiają strategię marketingową ze strategią rozwoju całej organizacji.

Niezależnie jednak od tego, na jakim poziomie opracowywana jest strategia marketingowa, musi ona obejmować cztery podstawowe elementy¹⁴:

- 1) zasięg, określający na jakich rynkach przedsiębiorstwo będzie konkurować,
- 2) dystrybucję zasobów, czyli zarys (sposób) alokacji zasobów organizacji pomiędzy różne zastosowania,
- 3) wyróżniającą kompetencję, czyli dziedzinę lub dziedziny, w których firma posiada szczególne atuty, dające jej przewagę konkurencyjną,
- 4) synergę, a więc sposób, w jaki różne obszary działania uzupełniają się lub wspomagają.

1.2.Czynniki wpływające na wybór strategii marketingowej

Przedsiębiorstwo działające na silnie konkurencyjnym rynku musi spośród różnych wariantów strategicznych wybrać taki, który charakteryzuje się z jednej strony najmniejszym stopniem ryzyka, a z drugiej zaś pozwala na maksymalizację skuteczności działania firmy na rynku. Wybór efektywnej, a jednocześnie realistycznej w danych warunkach opcji strategicznej, zdeterminowany jest wieloma różnorodnymi czynnikami, które powinny być kompleksowo przeanalizowane przez przedsiębiorstwo przed podjęciem ostatecznej decyzji, w wyniku której firma będzie wdrażać jedno z alternatywnych rozwiązań strategicznych.

Wybór właściwego wariantu strategicznego jest najważniejszą decyzją o strategicznym charakterze, podejmowaną przez współczesne przedsiębiorstwo. Ponieważ na działalność firmy wpływają zarówno czynniki wewnątrzorganizacyjne, jak i czynniki zewnętrzne związane z silnie turbulentnym mikro- i makrootoczeniem danego przedsiębiorstwa, jest to równocześnie decyzja bardzo trudna, wymagająca zaangażowania racjonalnych oraz intuicyjnych zdolności wielu osób wśród których niezwykle istotną rolę odgrywa naczelne kierownictwo firmy, będące ostatecznym decydującym wybory strategii marketingowej.

¹⁴ Griffin W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996, s. 234-235

Prawidłowo przygotowana strategia marketingowa powinna przede wszystkim umożliwiać optymalne zaspokajanie potrzeb nabywców, spełniając jednocześnie dziesięć następujących warunków¹⁵

- 1) Precyzować wiązkę celów strategicznych, które powinny być realne, ujęte wartościowo, a więc mierzalne oraz nie mogą się wzajemnie wykluczać.
- 2) Określać konkretne sposoby osiągnięcia założonych celów strategicznych, uwzględniając przy tym doświadczenie oraz zasoby, którymi dysponuje lub może dysponować w przyszłości firma.
- 3) Definiować przybliżony semantyczny profil potencjalnego nabywcy, wielkość rynku(ów) zbytu oraz wartość niezbędnych inwestycji.
- 4) Określać możliwości i sposoby ewentualnej poprawy efektywności działań rynkowych.
- 5) Określać strukturalną kompozycję sektora, w obrębie którego firma zamierza działać, ze szczególnym uwzględnieniem takich elementów, jak: siła przetargowa dostawców, siła przetargowa odbiorców, pozycja rynkowa konkurentów, zagrożenie ze strony produktów substytucyjnych oraz możliwości wejścia na rynek nowych firm konkurencyjnych (istniejące i potencjalne bariery wejścia i wyjścia).
- 6) Określać działania związane z czterema elementami mieszanki marketingowej, tzn. produktem, ceną, dystrybucją oraz promocją.
- 7) Określać ogólny zakres zadań, obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych wchodzących w skład służb marketingowych, po to, żeby można było maksymalnie wykorzystać efekt synergiczny, wynikający z połączenia sił tkwiących wewnątrz organizacji z szansami pojawiającymi się w jej otoczeniu.
- 8) Przedstawiać przewidywaną wielkość oraz wartość sprzedaży i zysków osiągniętych dzięki realizacji nowej opcji strategicznej.
- 9) Definiować strategiczne czynniki sukcesu tworzące siłę kreatywną przedsiębiorstwa oraz pozwalające mu osiągnąć długookresową przewagę konkurencyjną.
- 10) Przewidywać zagrożenia i trudności mogące zaistnieć w otoczeniu firmy, jak i w jej wnętrzu oraz zawierać propozycje działań korygujących i wspomagających realizację wybranej strategii.

Aby dokonać wyboru wariantu strategii marketingowej, który będzie najlepiej spełniał przedstawione warunki, należy rozpatrzyć szereg czynników wpływających na skuteczność

¹⁵ Wilson M., Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie, Wyd. KUL, Stalowa Wola 1993, s. 118-119

poszczególnych alternatyw strategicznych. Najogólniej czynniki, które powinny być brane pod uwagę przy wyborze strategii marketingowej, można podzielić na dwie grupy:

- zmienne zewnętrzne, które są niezależne od przedsiębiorstwa lub zależność ta jest znikoma, dlatego można je określić mianem czynników niesterowalnych,
- zmienne wewnętrzne, z których większość jest zależna od przedsiębiorstwa, a więc mają one charakter sterowalny.

Poszczególni autorzy prac z zakresu marketingu opisują różne czynniki wpływające na wybór strategii marketingowej, przy czym różnorodność ta wynika ze stosowania odmiennych kryteriów podziału, a równocześnie podkreśla złożoność i duże znaczenie marketingowych decyzji strategicznych.

R. Niestrój wymienia następujące cztery kryteria, mające jego zdaniem najistotniejszy wpływ na wybór przez przedsiębiorstwo optymalnego wariantu strategii marketingowej. Są to¹⁶:

- 1) stopień koncentracji sektora konkurencyjnego, określający wewnętrzną strukturę sektorów gospodarczych, w ramach których przedsiębiorstwo prowadzi walkę konkurencyjną na poszczególnych rynkach,
- 2) faza cyklu życia poszczególnych produktów wchodzących w skład struktury asortymentowej wyrobów oferowanych przez firmę odbiorcom,
- 3) faza rozwoju rynku, na którym działa przedsiębiorstwo,
- 4) uwarunkowania koniunkturalne wynikające z aktualnej fazy w cyklu koniunkturalnym.

Kluczowym elementem otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa jest sektor, w obrębie którego firma prowadzi działalność. Struktura tego sektora wywiera silny wpływ na możliwości skutecznego konkurowania, a więc tym samym na określenie reguł konkurencyjnych, czyli strategii marketingowej, jaką firma może realizować. Przedsiębiorstwo może uczestniczyć w grze rynkowej w ramach jednego z dwóch rodzajów sektorów: skonsolidowanym lub rozproszonym. W przypadku sektora skonsolidowanego o wyborze strategii marketingowej decyduje przede wszystkim dotychczasowa pozycja przedsiębiorstwa, jego dążenia rozwojowe oraz potencjał konkurencyjny. Jeżeli przedsiębiorstwo prowadzi działalność (lub zamierza ją prowadzić) w sektorze rozproszonym, nie ma znaczącego udziału w rynku, nie jest więc w stanie wywierać wpływu na wyniki całego sektora. Dlatego też opracowując strategię marketingową, firma powinna

¹⁶ Niestrój R., Zarządzanie marketingiem, PWN, Warszawa 1996, s. 167-173

ustalić, czy możliwe jest w danych warunkach doprowadzenie do konsolidacji sektora i zajęcia pozycji lidera rynku. W przypadku, gdy przewyciężenie rozproszenia jest niemożliwe, trzeba wybrać strategię, która pozwala przystosować się do funkcjonowania w warunkach intensywnej konkurencji i wysokiego ryzyka, wynikającego ze słabej pozycji przetargowej przedsiębiorstwa w stosunku do innych uczestników gry rynkowej.

Drugim, niezwykle istotnym czynnikiem, decydującym o wyborze danego wariantu strategii marketingowej przez przedsiębiorstwo, jest faza w cyklu życia produktu, w której znajdują się produkowane przez firmę wyroby. Strategia marketingowa przyjęta do realizacji musi uwzględniać cel strategiczny sformułowany dla danego produktu lub grupy produktów znajdujących się w określonej fazie cyklu życia. Wybór strategiczny powinien także wynikać z konkretnych cech charakteryzujących poszczególne etapy rynkowego życia wyrobów. Ogólną charakterystykę kolejnych faz cyklu życia produktu przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Wybrane cechy poszczególnych faz cyklu życia produktu

Kryterium	Wprowadzenie	Wzrost	Dojrzałość	Spadek
Cel strategiczny	Rozwój rynku	Penetracja rynku	Utrzymanie udziału w rynku	Selektywne wycofywanie się z rynku
Sprzedaż	Niska	Szybko rosnąca	Spadek dynamiki wzrostu	Malejąca
Zysk	Brak	Maksymalny	Malejący	Niski lub zerowy
Przepływy finansowe	Ujemne	Średnie	Wysokie	Niskie
Nabywcy	Innowatorzy	Większość	Większość	Maruderzy
Konkurenci	kilku	Rosnąca liczba	Liczni	Malejąca liczba

Źródło: Baruk A., *Nowoczesna strategia marketingowa*, PWN, Warszawa 2002, s. 21

Tabela 2. Wpływ genezy rynku na wybór strategicznych celów marketingowych

Pochodzenie nowego rynku	Cel marketingowy
Rynek odblokowany	wejście na rynek
Rynek nowy dla producenta	Pozyskanie nabywców dla nowego produktu i utrzymanie ich lojalności
Rynek nowy dla nabywcy	Wykreowanie nowej potrzeby i uświadomienie nabywcom możliwości jej zaspokojenia
Rynek absolutnie nowy	Zajęcie pozycji lidera rynkowego

Źródło: Baruk A., *Nowoczesna strategia marketingowa*, PWN, Warszawa 2002, s. 21

Podobnie jak każdy produkt wchodzący w skład struktury asortymentowej przedsiębiorstwa, również rynek, na którym produkt ten jest oferowany, posiada charakteryzujący go cykl życia. Faza, w jakiej znajduje się rynek obsługiwany przez przedsiębiorstwo, jest kolejną determinantą strategii marketingowej. W pierwszej fazie rozwoju rynku, tzn. w fazie jego powstawania, na wybór określonej opcji strategicznej wpływa geneza nowego rynku. Można tu wyodrębnić cztery sytuacje, dla których ustala się odmienne cele marketingowe i wybiera różne warianty strategiczne, pozwalające je osiągnąć (tab. 2).

Realizacja strategii marketingowej przez przedsiębiorstwo, oferujące swoje produkty na rynku w fazie wzrostu, powinna umożliwić maksymalizację dynamiki sprzedaży oraz uzyskanie korzystnej pozycji rynkowej. Znajdowanie się rynku w fazie dojrzałości stawia przed przedsiębiorstwem inne wyzwania. Musi ono bowiem dokonać wyboru takiego wariantu strategii marketingowej, który pozwoli w najlepszy sposób utrwalić oraz obronić zdobytą pozycję rynkową. W fazie spadku, zależnie od panującej sytuacji, strategia marketingowa powinna uwzględniać jedną z następujących opcji:

- umocnienie lub zdobycie przywództwa na kurczącym się rynku,
- zdobycie lub umocnienie się w tzw. enklawach popytu, czyli niszach o niższym tempie spadku,
- stopniowe wycofywanie się z rynku,
- szybkie wycofanie się z rynku, np. przez sprzedaż firmy.

W klasycznym cyklu koniunkturalnym gospodarki można wyróżnić cztery etapy: recesję, depresję, ożywienie i wzrost (tzw. boom). Jeżeli gospodarka znajduje się w fazie wzrostu lub

przynajmniej ożywienia, przedsiębiorstwo ma zdecydowanie większą swobodę w kształtowaniu różnych alternatyw strategii marketingowej i wyborze najlepszego wariantu. Znacznym ograniczeniom podlegają natomiast możliwości realizowania strategicznych celów, w przypadku gdy gospodarka tkwi w fazie recesji lub depresji. Towarzyszące tym fazom negatywne zjawiska wywołują istotne zmiany w zachowaniach nabywców i konkurentów. Przeobrażenia te wymagają odpowiedniej reakcji ze strony przedsiębiorstwa dokonującego wyboru strategii marketingowej:

- oszczędności i ograniczania działalności poprzez modyfikację celów marketingowych lub skracanie horyzontu planowania,
- tzw. recesyjnej terapii, polegającej na wykorzystywaniu polityki cenowej do oddziaływania na nabywców, np. poprzez obniżanie cen, wytwarzanie tańszych wersji produktów, udzielanie odbiorcom dogodnych rabatów,
- przygotowywania działań zapobiegawczych pozwalających osiągnąć większą stabilność poczynań na rozregulowanym rynku.

Według Z. Pierścionka wybór jednego z przygotowanych marketingowych wariantów strategicznych jest uzależniony od następujących czynników¹⁷:

1. Aktualnie posiadanego przez przedsiębiorstwo potencjału zasobów materialnych oraz niematerialnych.
2. Możliwości pozyskania zasobów, którymi przedsiębiorstwo obecnie nie dysponuje, oraz potencjału tych zasobów.
3. Kultury organizacyjnej, panującej w firmie, zarówno formalnej, jak i nieformalnej. Zasadnicze znaczenie ma zbiór wartości podzielanych przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa oraz pracowników wchodzących w skład służb marketingowych i komórek organizacyjnych ściśle z nimi współpracujących.
4. Klimatu organizacyjnego, który może stymulować działania ryzykowne, bądź zachowawcze.
5. Otoczenia, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, przy czym wyodrębnia się tu otoczenie nieprzyjazne (konkurencyjne), skupiające firmy konkurencyjne, otoczenie przyjazne, wspierające działalność prowadzoną przez przedsiębiorstwo, w skład którego wchodzi różnego typu instytucje z państwem na czele, oraz otoczenie obojętne (niekonkurencyjne). Mówiąc o otoczeniu, szczególną uwagę należy zwrócić na takie jego elementy, jak: oczekiwania społeczne, sytuacja panująca na rynku

¹⁷ Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996, s. 80-81

zbytu, zaopatrzenia, pracy, kapitałowym, konkurencja, polityka gospodarcza (stopa podatkowa, inflacji, procentowa), sytuacja ekonomiczna, polityczna i społeczna.

K. R. Andrews uważa, że wybór określonego wariantu strategii marketingowej jest zdeterminowany przez cztery czynniki¹⁸:

1. możliwości, jakie stwarza otoczenie przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem rynku zbytu,
2. zbiór kompetencji firmy oraz posiadane przez nią zasoby,
3. preferencje zarządu,
4. powinności wobec społeczeństwa.

Zdaniem tego autora wybór strategii powinien być poprzedzony identyfikacją szans tkwiących w otoczeniu firmy. Zdefiniowanie tych okazji polega na określeniu cech sektora, w którym działa przedsiębiorstwo oraz cech sektorów, w obrębie których zamierza konkurować w przyszłości. Analizą należy objąć obecnych oraz potencjalnych konkurentów, biorąc przy tym pod uwagę technologiczne, ekonomiczne, społeczne i polityczne trendy rozwoju w badanych sektorach.

Kolejnym krokiem powinna być identyfikacja umiejętności firmy, polegająca na określeniu istniejących oraz potencjalnych silnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Siła firmy, wynikająca z posiadania określonych kompetencji i doświadczenia, musi być doprowadzona do stanu optymalnej równowagi z występującymi w otoczeniu rynkowymi okazjami. Równowaga taka zapewnia osiągnięcie przez przedsiębiorstwo efektów synergicznych, dodatkowo wzmacniających pozycję rynkową organizacji. Według Andrewsa firma powinna dążyć do wyboru takiej opcji strategicznej, która pozwala dopasować możliwości występujące w otoczeniu do możliwości firmy w niepowtarzalny i unikalny sposób, wykluczający dokonanie jego imitacji przez konkurentów, dzięki czemu przedsiębiorstwo ma większe szanse na zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Wybór strategii wynika również z preferencji naczelnego kierownictwa firmy, dlatego należy prowadzić selekcję poszczególnych alternatyw strategicznych pod kątem ogólnych celów, które pragnie realizować zarząd przedsiębiorstwa. Ostatnia z wymienionych determinant wyboru strategii marketingowej ma wydźwięk etyczny. Podkreśla bowiem konieczność prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo, w taki sposób, który nie narusza harmonii społecznej, lecz wspomaga zbiorowe dążenia nabywców.

¹⁸ Mintzberg H., Quinn J.B., The strategy Process, Contexts, Cases, Prentice Hall Inc., Englewood cliffs, New Jersey 1991, s. 45

H. Steinmann i G. Schreyogg zwracają uwagę na potrzebę stosowania przy wyborze wariantu strategicznego nie tylko kryteriów ilościowych, ale również jakościowych. Autorzy ci wymieniają trzy podstawowe kryteria jakościowe¹⁹:

- 1) odpowiedniość zasobów,
- 2) wykonalność/akceptację,
- 3) etyczną legitymację.

Pierwsze kryterium pozwala określić przydatność posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów w stosunku do wymagań, jakie stawiają poszczególne warianty strategiczne. Kolejny czynnik służy wykluczeniu alternatyw nierealnych w danych warunkach lub takich, które mogą wywołać opór ze strony zarówno odbiorców zewnętrznych jak i wewnętrznych (czyli pracowników przedsiębiorstwa). Trzecie z wymienionych kryteriów dotyczy obowiązujących w danym przedsiębiorstwie reguł etycznych, których istnienie może spowodować odrzucenie wariantów atrakcyjnych z punktu widzenia rentowności czy wykonalności.

Jakkolwiek wszystkie omówione czynniki mają istotne znaczenie przy wyborze określonej alternatywy strategii marketingowej i powinny być szczegółowo analizowane przez służby marketingowe przedsiębiorstwa oraz decydentów podejmujących ostateczną decyzję odnośnie do kierunków rozwoju firmy, trzeba jednak podkreślić, że opcja strategiczna nieefektywna ekonomicznie, nawet jeśli spełnia pozostałe warunki, nie może zostać wybrana do realizacji. Decydującym kryterium wyboru jest więc efektywność poszczególnych wariantów strategii oraz stopień ryzyka związany z ich wdrożeniem. Zdaniem J. L. Thompsona czynniki wpływające na efektywność strategii można podzielić na trzy grupy²⁰:

- 1) stosowność,
- 2) wykonalność,
- 3) pożądanność.

Pierwsza grupa czynników obejmuje takie elementy szczegółowe, jak: bieżąca pozycja strategiczna, wpływ na strategiczną perspektywę, umiejętności i zasoby dostępne oraz potrzebne, misję i cele, kulturę, występowanie spójności między otoczeniem, wartościami i zasobami, prostotę. Wśród drugiej grupy czynników można wymienić: zmiany potrzeb, jako rezultat wdrażania, dostępność finansowych i innych źródeł, zdolność wykorzystania kluczowych czynników sukcesu, przewagę konkurencyjną, czas. Do ostatniej grupy

¹⁹ Steinmann H., Schreyogg G., Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 161

²⁰ Thompson J. L., Strategic Management. Awareness and Change, Chapman and Hall, New York 1990, s. 509-517

czynników należą: potrzeby strategiczne wynikające z rozmiarów luki planistycznej, spodziewana stopa zwrotu, synergia, ryzyko oraz preferencje i potrzeby udziałowców.

W. Cohen największą wagę przypisuje sześciu przesłankom wyboru określonego wariantu strategii marketingowej. Chodzi tu o²¹:

1. wewnętrzną spójność, o której można mówić wtedy, gdy wszystkie elementy stanowią zwartą całość, dając łącznie efekt synergii,
2. zgodność z otoczeniem rynkowym,
3. dostęp do zasobów potrzebnych do realizacji strategii,
4. satysfakcjonujący poziom ryzyka, rozumiany jako stosunek spodziewanych korzyści do kosztów,
5. możliwy do przyjęcia horyzont czasowy,
6. wykonalność strategii, określającą także skuteczność strategii przy uwzględnieniu poprzednich czynników.

Zdaniem J. P. Guiltinana i G. W. Paula, dokonując wyboru strategii marketingowej powinno się brać pod uwagę przede wszystkim²²:

1. zgodność strategii z celami produktu,
2. konieczność oszacowania pojawiającej się okazji rynkowej w oparciu o analizę rynku,
3. konieczność określenia, jakie rodzaje przewagi konkurencyjnej i wydatki marketingowe będą potrzebne, aby osiągnąć sukces rynkowy.

Wszystkie omówione czynniki, determinujące wybór optymalnego w danych warunkach wariantu strategii marketingowej, muszą być rozpatrywane łącznie. Pominięcie niektórych z nich może sprawić, że opcja strategiczna, wybrana przez przedsiębiorstwo na podstawie analizy jedynie części uwarunkowań, w rzeczywistości nie charakteryzuje się wystarczającą skutecznością, gdyż negatywny wpływ czynników nie objętych analizą neutralizuje lub wręcz przewyższa pozytywne oddziaływanie badanych zmiennych. Dlatego też, aby realizacja określonego wariantu strategii marketingowej mogła pełnić funkcję stymulującą osiągnięcie oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo, musi ono dokonać pogłębionej analizy wymienionych w tabeli 3 wewnętrznych i zewnętrznych zmiennych, wpływających w pośredni, bądź bezpośredni sposób na kształt strategicznej perspektywy działań marketingowych firmy.

²¹ Cohen W., *The Practice of Marketing Management*, Maxwell Macmillan International, New York 1991, s. 279-280

²² Guiltinan J. P., Paul G. W., *Marketing Management. Strategies and Programs*, McGraw-Hill, New York 1994, s. 185

Wybór określonej opcji strategicznej polega na jakościowym wyważeniu wszystkich istotnych aspektów z uwzględnieniem ekonomicznych kryteriów celu. Zalet poszczególnych wariantów strategii nie można dokładnie dowieść, ale istnieją sprawdzalne przesłanki przemawiające za niektórymi zanalizowanymi możliwościami. Powinna zostać wybrana strategia posiadająca lepsze uzasadnienie, przy czym nie musi być ona sformalizowana lub kwantyfikowana, ale musi być sprawdzalna.

Tabela 3. Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki determinujące wybór określonego wariantu strategii marketingowej

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
1.Faza cyklu życia wyrobu	1.Faza rozwoju rynku
2.Posiadane zasoby	2.Struktura podmiotowa sektora
3.Kultura organizacyjna	3.Stopień rozproszenia sektora
4.Klimat organizacyjny	4.Uwarunkowania koniunkturalne
5.Kompetencje firmy	5.Dominująca rola jednego z typów otoczenia (przyjazne, nieprzyjazne, obojętne)
6.Preferencje zarządu i udziałowców	6.Wykonalność i akceptacja z punktu widzenia zewnętrznych uczestników
7.Wykonalność i akceptacja z punktu widzenia wewnętrznych uczestników	7.Spójność między otoczeniem a wartościami i zasobami firmy
8.Etyczna legitymacja	8.Oczekiwania nabywców i zmienność ich potrzeb
9.Misja i cele firmy	9.Dostępność źródeł finansowania i innych zasobów
10.Spodziewana stopa zwrotu	10.Ryzyko prowadzenia działalności
11.Wewnętrzna spójność wszystkich elementów, dająca efekt synergii.	11.Horyzont czasu

Źródło: Baruk A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, PWN, Warszawa 2002, s. 25

1.1.3. Rodzaje strategii marketingowych

W zależności od przyjętych kryteriów klasyfikacyjnych, różni autorzy wyodrębniają odmienne rodzaje strategii marketingowych. Jakkolwiek strategia opracowana przez dane przedsiębiorstwo jest unikalną konstrukcją, określającą sposób osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej nad firmami rywalizującymi w obrębie sektora, można jednak wskazać pewne typy działań strategicznych, które w danych warunkach umożliwiają skuteczne uczestniczenie w grze rynkowej. M. E. Porter wydzielił trzy podstawowe formy strategii, dzięki którym przedsiębiorstwo jest w stanie efektywnie konkurować na rynku, uzyskując względnie wyższą stopę zysku oraz ograniczając ryzyko podejmowanych działań. Chodzi tu o następujące rodzaje strategii: wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych, zróżnicowania i koncentracji (tab. 4).

Tabela 4. Trzy podstawowe rodzaje strategii

Cele strategiczne	Przewaga strategiczna	
	Unikalność postrzegana przez klienta	Pozycja niskiego kosztu
W skali sektora	Zróżnicowanie	Wiodąca pozycja kosztowa
W skali segmentu	Koncentracja	

Źródło: Porter M. E., Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1998, s. 54

Pierwsza z wymienionych strategii polega na osiągnięciu przez przedsiębiorstwo pozycji lidera dzięki ograniczeniu kosztów całkowitych poniżej granicy kosztów ponoszonych przez konkurentów, przy jednoczesnym zachowaniu standardów jakościowych produktów i poziomu obsługi. Obniżenie kosztów całkowitych wymaga uzyskania wysokiego udziału w rynku oraz produkcji na dużą skalę, co pozwala wykorzystywać tzw. efekty doświadczenia. Niskie koszty produkcji pozwalają firmie na zastosowanie jednego z trzech wariantów strategii marketingowej: dumpingu cenowego, dominacji cenowej lub podboju rynku. Strategia dumpingu polega na sprzedaży produktu poniżej kosztów własnych w celu wejścia na nowy rynek lub szybkiego zwiększenia udziału rynkowego. Dominację cenową można osiągnąć na drodze obniżania ceny w miarę spadku kosztu jednostkowego produkcji, w wyniku czego przedsiębiorstwo rozbudowuje bariery wejścia do sektora, których pokonanie jest niemożliwe dla firm realizujących strategię przywództwa jakościowego, a więc mających wysokie koszty. Kombinacją obu wcześniejszych opcji strategicznych jest

strategia podboju rynku, polegająca na początkowym stosowaniu cen dumpingowych, a następnie po uzyskaniu odpowiedniego poziomu sprzedaży oraz pozyskaniu stałych nabywców -podniesieniu cen, które są obniżane w miarę spadku kosztu jednostkowego. Utrzymanie pozycji przywódcy rynkowego pod względem kosztów przynosi firmie wyższe zyski w porównaniu z konkurentami skutecznie eliminując zagrożenia wynikające z istnienia na rynku pięciu sił konkurencyjnych.

Strategia zróżnicowania polega na wyróżnieniu oferowanego wyrobu poprzez nadanie mu unikalnych cech związanych z techniką lub technologią produkcji, jakością, usługami po sprzedażowymi itp. Zaletą tego typu strategii jest możliwość pozyskania lojalności nabywców, którzy w zamian za proponowaną im niepowtarzalną korzyść, wykazują mniejszą wrażliwość na cenę produktu. Przedsiębiorstwo różnicujące swoją ofertę osiąga wyższe zyski od przeciętnych w danym sektorze, bez konieczności posiadania wysokiego udziału w rynku oraz przy ponoszeniu wyższych kosztów towarzyszących działaniom mającym na celu wyróżnienie produktów na rynku. Strategia różnicowania określana jest również mianem strategii dyferencjacji lub strategii przywództwa jakościowego, które można osiągnąć poprzez obniżanie kosztów użytkowania wyrobu lub poprzez podwyższanie wartości użytkowej produktu.

Trzecią alternatywą strategiczną jest koncentracja na określonej grupie produktów, nabywców lub obszarze geograficznym. Czynnikiem różniącym strategię koncentracji od poprzednich opcji jest fakt, że celem prowadzonych działań jest optymalna obsługa wybranego segmentu rynku, podczas gdy przedsiębiorstwa realizujące jedną z dwóch pierwszych możliwości strategicznych, działają w skali całego sektora.

Każda z trzech opisanych strategii stawia przed przedsiębiorstwem odmienne wymagania, z których najważniejsze są wymienione w tabeli 5.

Tabela 5. Wymagania związane z podstawowymi strategiami

Rodzaje strategii	Potrzebne umiejętności i zasoby	Potrzeby organizacyjne
Wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych	<ul style="list-style-type: none"> -Ciągłe nakłady inwestycyjne i dostęp do kapitałów -Umiejętności projektowania technologii -Ścisły nadzór nad siłą roboczą -Technologizacja konstrukcji wyrobów 	<ul style="list-style-type: none"> -Ścisła kontrola kosztów -Częste i szczegółowe sprawozdania kontrolne -Ustukturalizowana organizacja i zakresy odpowiedzialności -Zachęty oparte na ścisłym wykonaniu planów ilościowych
Zróznicowanie	<ul style="list-style-type: none"> -Duże umiejętności marketingowe -Projektowanie wyrobów -Uzdolnienia twórcze -Duże możliwości prowadzenia nadań podstawowych -Wysoka reputacja lub wiodąca pozycja w dziedzinie techniki -Długa tradycja w danym sektorze lub szczególna kombinacja umiejętności ludzi przyciągniętych z innych firm 	<ul style="list-style-type: none"> -Ścisła koordynacja funkcji badawczo – rozwojowych, opracowania wyrobów marketingowych -Subiektywne oceny i zachęty, zamiast pomiarów ilościowych -Atrakcyjne warunki przyciągające wysoko wykwalifikowanych pracowników, naukowców, ludzi twórczych
Koncentracja	-Kombinacja powyższych zasad postępowania, nakierowana na określony segment strategiczny	-Kombinacja powyższych zasad postępowania, nakierowana na określony segment strategiczny

Źródło: Porter M. E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998, s. 56

Koncepcja M. Portera bazuje na przekonaniu, że wytwarzanie produktów wysokiej jakości o unikalnych wartościach użytkowych wyklucza osiągnięcie przywództwa kosztowego, ponieważ wysoka jakość jest kosztowna. Badania przeprowadzone w wielu przedsiębiorstwach wykazały, że w praktyce firma nie musi dokonywać wyboru między niskim kosztem a wysoką jakością, lecz może realizować strategię maksymalizującą oba wymienione cele. Dlatego model Portera można rozszerzyć o dwa warianty strategiczne, pozwalające budować trwałą przewagę konkurencyjną. Chodzi tu o strategię wyczekiwania oraz strategię zintegrowaną (tab. 6.). Strategia wyczekiwania polega na penetrowaniu sektora

w celu wzmocnienia własnej pozycji konkurencyjnej i jest odpowiednia dla firm dopiero wkraczających na rynek. Kiedy przedsiębiorstwo znajdzie swoje miejsce na rynku, powinno rozpocząć realizację jednej z trzech pozostałych strategii, przy czym wariant zintegrowany łączy w sobie wszystkie zalety strategii dyferencjacji oraz strategii przywództwa kosztowego, zapewniając firmie maksymalną ochronę przed wpływem pięciu sił konkurencji.

Tabela 6. Cztery warianty strategii konkurencji

Jakość	Koszty	
	Wysokie	Niskie
Wysoka	Strategia dyferencjacji	Strategia zintegrowana
Niska	Strategia wyczekiwania	Strategia przywództwa kosztowego

Źródło: Baruk A., *Nowoczesna strategia marketingowa*, PWN, Warszawa 2002, s. 28

G. Johnson i K. Scholes wymieniają trzy warianty strategiczne, które są alternatywne w stosunku do opisanej koncepcji M. Portera²³:

- 1) strategia rozwoju w kierunkach pokrewnych,
- 2) strategia dywersyfikacji w kierunkach pokrewnych,
- 3) strategia dywersyfikacji w kierunkach odmiennych.

Każda z tych opcji może być realizowana poprzez wewnętrzny rozwój przedsiębiorstwa, rozwój przez nabycie lub rozwój polegający na wspólnym przedsięwzięciu.

Odmianą klasyfikację strategii marketingowych, wynikającą z odgrywanej przez firmę roli na docelowym rynku, podali Ph. Kotler i G. Armstrong. Wyodrębnili oni cztery pozycje, jakie przedsiębiorstwa mogą zajmować na rynku²⁴: liderzy rynkowi, pretendenci, naśladowcy oraz specjaliści. Dla każdej z nich opisali możliwe do realizacji strategie marketingowe, przy czym trzeba pamiętać, że w przypadku dużych i zdywersyfikowanych przedsiębiorstw poszczególne strategiczne jednostki biznesu mogą zajmować inną pozycję rynkową w swojej branży, stosując tym samym inne strategie.

²³ Jonson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Inc., New York 1989, s. 147-148

²⁴ Kotler Ph., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall Inc., Engelwood Cliffs, New Jersey 1991, s. 517-518

Przedsiębiorstwo będące liderem rynkowym może stosować jedną z następujących opcji strategicznych:

1. Rozszerzanie całkowitego rynku poprzez poszukiwanie nowych użytkowników oferowanych produktów, nowych zastosowań wyrobów lub przekonywanie nabywców do częstszego zakupu większych ilości danego produktu.
2. Ochrona aktualnego udziału w rynku przed atakami konkurencji, która może przybrać formę jednej z następujących strategii defensywnych: obrona zasadniczej pozycji, obrona pozycji pomocniczych (skrzydeł), obrona wyprzedzająca, obrona odwetowa, obrona poprzez działalność innowacyjną (poszerzanie lub dywersyfikacja rynku), obrona poprzez strategiczny odwrót.
3. Zwiększanie udziału w rynku.

Duże firmy, zajmujące pozycję tuż za liderem rynku, mogą wybrać jedną z tzw. strategii pretendentów, polegającą na agresywnym zaatakowaniu lidera lub innych konkurentów w celu zwiększenia swojego udziału w rynku, bądź też mogą one realizować wybrany wariant tzw. strategii naśladowców, nie próbując zagrozić firmie dominującej na rynku. Wśród strategii ofensywnych wymienia się: atak frontalny, atak skierowany na skrzydło przeciwnika, atak okrążający, atak wymijający, atak partyzancki. Wybór jednej z wymienionych strategii zależy oczywiście od celów przyjętych przez przedsiębiorstwo oraz posiadanych zasobów i uwarunkowań zewnętrznych. Opcje strategiczne realizowane przez firmy zajmujące pozycję lidera lub pretendenta można ogólnie określić jako strategię konkurencji czołowej, bądź też strategię działania uniwersalnego. Naśladowanie firm przodujących na rynku może polegać na klonowaniu produktów lidera bez wprowadzania najmniejszych zmian, imitacji wyrobów z zastosowaniem pewnych drobnych zmian lub adaptacji oferowanych przez lidera produktów, które są ulepszone przez naśladowcę.

Ostatnią grupę przedsiębiorstw na rynku tworzą firmy określane przez obu autorów mianem specjalistów, którzy pełnią funkcję liderów w obsługiwanych przez siebie segmentach rynku (niszach rynkowych), dlatego stosowane przez nie strategie nazywane są strategiami niszy rynkowej. Przedsiębiorstwa takie, mimo małego udziału w rynku, osiągają znaczne zyski, gdyż lepiej znając swoich klientów, potrafią efektywniej zaspokajać ich potrzeby. Specjalizacja może wynikać z: typu obsługiwanych użytkowników finalnych, rozmiarów odbiorców, faktu obsługi konkretnego klienta, geograficznego obszaru działania, produkowania konkretnego produktu lub linii produktów, produkowania wyrobów określonej jakości sprzedawanych po odpowiednio wysokiej cenie, wykorzystywania określonego kanału dystrybucji itp.

Najbardziej znaną klasyfikacją strategii jest koncepcja H. I. Ansoffa, który wyodrębnił cztery możliwe warianty strategiczne, uwzględniając dwa wymiary: obsługiwane rynki i wytwarzane produkty (rys. 4).

		Rynki	
		Dotychczasowe	nowe
Produkty	dotychczasowe	Penetracja rynku	Rozwój rynku
	nowe	Rozwój produktu	Dywersyfikacja

Rys. 4. Strategie produkt – rynek w układzie macierzowym

Źródło: Penc – Pietrzak I., Strategie biznesu i marketingu, WPSB, Kraków 2000, s. 242

Strategia penetracji rynku polega na intensyfikacji działań związanych z obecnie wytwarzanymi produktami na dotychczas obsługiwanym rynku. Przedsiębiorstwo w ramach tej strategii może dążyć do poprawy jakości produktów, zapewnienia sprawniejszej obsługi, obniżania cen, czy też wzbogacenia działań marketingowych, skierowanych do dotychczasowych nabywców lub nowych klientów wchodzących w skład danego segmentu rynku. Penetracja rynku niesie za sobą minimalne ryzyko i nie wymaga wysokich nakładów finansowych, dlatego powinna być stosowana przez firmy dysponujące ograniczonymi zasobami, które działają na rynku wzrostowym.

Realizacja strategii rozwoju rynku wiąże się z oferowaniem dotychczasowych produktów na nowych rynkach, przy czym nowy rynek może być rozumiany jako nowy segment tego samego geograficznego rynku lub całkowicie nowy rynek geograficzny (także zagraniczny). Należy podkreślić, że wejście na zupełnie nowy rynek wymaga wysokich nakładów finansowych oraz pociąga za sobą duże ryzyko, jednak pozwala na osiągnięcie wysokiego tempa wzrostu.

Trzeci wariant strategiczny polega na wprowadzaniu nowych produktów na dotychczasowy rynek. Produktem nowym w takim ujęciu jest produkt zmodyfikowany, który zaspokaja tę samą potrzebę. Realizacja każdej z trzech wymienionych strategii Ansoffa opiera się na niezmiennych technicznych, finansowych oraz marketingowych zasobach i umiejętnościach przedsiębiorstwa, podczas gdy dywersyfikacja wymaga wprowadzenia nowych technologii, nowych kwalifikacji i metod działania. Zdaniem Ph.

Kotlera strategia penetracji rynku, jego rozwoju oraz strategia rozwoju produktu umożliwiają intensywny wzrost przedsiębiorstwa.

Czwarta opcja strategiczna, polegająca na dywersyfikacji działań, która wiąże się z wprowadzeniem nowych produktów na dotąd nieobsługiwane rynki, jest najbardziej ryzykowna, lecz w przypadku jej powodzenia może przynieść największe korzyści. Wariantem strategicznym umożliwiającym firmie wkroczenie w pośrednią (między wzrostem intensywnym a dywersyfikacją) fazę wzrostu przedsiębiorstwa, tj. w fazę wzrostu integratywnego, jest strategia uniezależniania się od dostawców, która może przejawiać się:

- integracją pionową z poprzednim ogniwem łańcucha marketingowego,
- integracją pionową z następnym ogniwem łańcucha marketingowego,
- integracją poziomą z ogniwem analogicznym, tzn. firmą prowadzącą działalność tego samego rodzaju,
- rozpraszaniem dostaw poprzez szukanie dla każdej kategorii zasobu strategicznego co najmniej dwóch dostawców.

Alternatywą dla integracji działań jest podjęcie aktywnej współpracy z dostawcami, określane jako partnerstwo wertykalne, alianse kooperacyjne lub quasi-integracja²⁵. Podstawą takiej współpracy jest lojalność partnerów wynikająca z poczucia wspólnoty interesów. Może ona przybierać różnorakie formy: umowa o wyłączności dostaw, system dostaw „*just in time*”, wspólne prace badawczo-rozwojowe, finansowanie przez nabywcę działalności dostawcy, wykupienie mniejszościowego udziału w firmie dostawcy. Przedsiębiorstwo może również podporządkować sobie słabych dostawców, działających w rozproszonych sektorach, realizując tym samym strategię dominacji.

Obok czterech marketingowych strategii, których realizacja umożliwi rozwój przedsiębiorstwa, istnieją opcje strategiczne prowadzące do konsolidacji działań. Są one odpowiednie dla firm, które z różnych względów muszą dokonać strategicznego wyboru między dalszym konkurowaniem na dotychczas obsługiwanym rynku lub jego opuszczeniem oraz między oferowaniem tego samego produktu i jego wycofaniem z rynku. W. Smith, D. R. Arnold i B. G. Bizzel²⁶ wymieniają cztery warianty konsolidacyjne, które przedstawione są w tabeli 7.

²⁵ M. Romanowska, Strategie rozwoju i konkurencji, CIM, Warszawa 1998, s. 213

²⁶ W. Smith, D.G. Arnold, B. G. Bizzel, Business Strategy and Policy, Houghton Mifflin, Dallas 1988, s. 77

Tabela 7. Strategiczne opcje konsolidacji

Produktowa opcja strategiczna	Rynkowa opcja strategiczna	
	Utrzymanie rynku	Wycofanie się z rynku
Utrzymanie produktu	Redukcja nakładów	Wycofanie się z części rynków
Eliminacja produktu	Redukcja liczby produktów	Sprzedaż biznesu

Źródło: Smith W., Arnold D.G., Bizzel B. G., Business Strategy and Policy, Houghton Mifflin, Dallas 1988, s. 77

Każdy produkt oferowany na rynku znajduje się w jednej z czterech faz cyklu życia. Zależnie od etapu tego cyklu, powinna być dla danego produktu lub grupy produktów opracowana odpowiednia strategia marketingowa, uwzględniająca odmienne uwarunkowania, które towarzyszą poszczególnym fazom rynkowego życia wyrobów. W okresie wprowadzania produktu na rynek przedsiębiorstwo, biorąc pod uwagę zakładaną wysokość nakładów na promocję oraz poziom ceny, może dokonać wyboru jednej z czterech opcji strategicznych, przedstawionych w tabeli 8.

Tabela 8. Cztery strategie marketingowe w fazie wprowadzenia

Ceny	Nakłady na promocję	
	Wysokie	Niskie
Wysoka	Strategia szybkiego zbierania śmietanki (skimming)	Strategia wolnego zbierania śmietanki (skimming)
Niska	Strategia szybkiej penetracji	Strategia wolnej penetracji

Źródło: Baruk A., Nowoczesna strategia marketingowa, PWN, Warszawa 2002, s. 32

Strategia szybkiego zbierania śmietanki przynosi szybkie zyski, dzięki czemu okres zwrotu nakładów poniesionych na rozwój produktu jest stosunkowo krótki. Istnieje jednak ryzyko, że nabywcy nie wykażą odpowiedniego zainteresowania ofertą przedsiębiorstwa z powodu wysokiej ceny. Powolne zbieranie śmietanki umożliwia uzyskanie maksymalnego zysku, gdyż wysokiej cenie produktu towarzyszą niskie nakłady promocyjne. Skuteczność tej strategii ograniczona jest możliwością wejścia na rynek konkurencji, dlatego też może ona być z powodzeniem realizowana jedynie do czasu, gdy rywale nie zaczną oferować produktów substytucyjnych. W warunkach istnienia na rynku silnej konkurencji oraz wysokiej wrażliwości nabywców na cenę, firma wprowadzając nowy produkt na rynek może wybrać wariant strategiczny, w którym stosunkowo tani produkt wsparty jest intensywną

kampanią promocyjną. Przedsiębiorstwo decydujące się na taką strategię musi jednak prowadzić produkcję masową, co pozwoli mu osiągnąć korzyści skali produkcji i doświadczenia. Produkt może być również wprowadzany na rynek po niskiej cenie oraz przy niewielkich nakładach promocyjnych. Jest to strategia najlepsza dla przedsiębiorstwa, które nie musi prowadzić agresywnej walki konkurencyjnej, gdyż posiada powszechnie znaną, akceptowaną i lubianą markę oraz prowadzi działalność na stosunkowo dużym rynku.

Wejście produktu w kolejną fazę cyklu życia oznacza dla przedsiębiorstwa konieczność realizowania odmiennej opcji strategicznej, która umożliwi zwiększenie sprzedaży oraz osiągnięcie większego udziału w rynku. Działania marketingowe w fazie wzrostu powinny sprowadzać się do:

- usprawniania produktu i poprawiania jego jakości poprzez np. dodawanie nowych cech,
- wprowadzania nowych modeli produktu i rozszerzania asortymentu,
- obniżania ceny produktu w celu pozyskania kolejnych grup nabywców wrażliwych na cenę,
- stosowania działań promocyjnych nakierowanych na przekonanie nabywców do zakupu danego produktu,
- zwiększania dostępności produktu poprzez wykorzystywanie nowych kanałów dystrybucji.

Etap dojrzałości produktu charakteryzuje się między innymi ustabilizowaniem sprzedaży i wzrostem liczby konkurentów na rynku. Dlatego też strategia marketingowa realizowana przez przedsiębiorstwo nabiera cech defensywnych, gdyż głównym celem strategicznym jest utrzymanie posiadanego udziału w rynku. Cel ten może zostać zrealizowany przy wykorzystaniu jednej z trzech strategii:

- strategii modyfikacji rynku, np. poprzez jego poszerzenie,
- strategii modyfikacji produktu,
- strategii modyfikacji elementów mieszanki marketingowej.

W ostatniej fazie cyklu życia produktu następuje spadek sprzedaży, maleje liczba konkurentów, a dalsze utrzymywanie produktu na rynku jest uzależnione od zachowania

rentowności produkcji. Przedsiębiorstwo powinno wybrać jedną z pięciu następujących strategii²⁷:

- wzrost inwestycji, aby wzmocnić swoją pozycję rynkową,
- utrzymanie poziomu inwestycji,
- selektywne obniżanie poziomu inwestycji, polegające na rezygnacji z działalności w najmniej opłacalnych segmentach rynku z jednoczesnym zwiększeniem nakładów w wysoce zyskownych niszach,
- zbieranie plonów w celu uzyskania szybkiego zwrotu nakładów,
- szybkie wycofanie się z działalności.

Jedną z najważniejszych klasyfikacji strategii marketingowych jest ich podział oparty na kryterium produkt/rynek, w którym bierze się pod uwagę jednorodność lub zróżnicowanie postaw i preferencji nabywców oraz wyróżnianie własnej oferty produktowej na tle produktów konkurencyjnych lub wytwarzanie wyrobów standardowych. Uwzględnivszy wymienione czynniki, można mówić o czterech rodzajach strategii marketingowych: masowego produktu (*commodity*), dyferencjacji, segmentacji rynku i strategii specjalnej, które przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Podstawowe rodzaje strategii w wymiarze produkt/rynek

Rynki	Produkty	
	Standardowy	zróżnicowany
Jednorodny	Strategia masowego produktu (<i>commodity</i>)	Strategia dyferencjacji
Zróżnicowany	Strategia segmentacji rynku	Strategia specjalna

Źródło: Baruk A., *Nowoczesna strategia marketingowa*, PWN, Warszawa 2002, s. 33

Strategia masowego produktu polega na oferowaniu w obrębie całego rynku takiego standardowego produktu, dzięki czemu przedsiębiorstwo może zająć pozycję lidera kosztowego. Wytwarzanie nie wyróżnionego produktu pozwala bowiem na zwiększenie skali produkcji, prowadzące, poprzez wykorzystanie efektów doświadczenia, do znacznego obniżenia kosztów oraz cen. Działania tego typu cechują się skutecznością na rynku

²⁷ Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Prentice-Hall Inc., Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 344

wzrostowym, na którym nabywcy nie wykazują jeszcze zróżnicowania gustów i preferencji. Zidentyfikowanie różnic, pojawiających się między pewnymi grupami odbiorców, wymaga od przedsiębiorstwa zastosowania strategii segmentacji rynku, która sprowadza się do oferowania standardowego produktu na ograniczonych fragmentach rynku, składających się z nabywców, którzy wykazują jednorodność potrzeb. Strategia taka jest szczególnie korzystna dla firm o mniejszej sile konkurencyjnej, które powinny ograniczyć pole działania do stabilnych nisz rynkowych. Alternatywnym rozwiązaniem w stosunku do strategii *commodity* jest dyferencjacja, polegająca na oferowaniu wyróżniającego się na tle konkurencji produktu nabywcom nie wykazującym zróżnicowania preferencji i potrzeb. Jeśli natomiast przedsiębiorstwo zamierza skoncentrować swoje działania na konkretnym segmencie rynku, konkurując na nim wyróżniającym się produktem, powinno wybrać strategię specjalną.

Jedną z zasadniczych decyzji, jaką musi podjąć firma, jest decyzja dotycząca wysokości ceny i poziomu jakości oferowanego produktu w porównaniu z ceną i jakością wyrobów konkurencyjnych. W zależności od ustalonego poziomu ceny oraz jakości wyrobu można wyodrębnić cztery warianty strategiczne. Są to²⁸:

1. Strategia okazji rynkowej, polegająca na oferowaniu po niskiej cenie produktu niskiej lub najwyższej średniej jakości.
2. Strategia penetracji rynku, w ramach której cena produktu wysokiej jakości kształtuje się na stosunkowo niskim poziomie.
3. Strategia „uderz i znikaj”, polegająca na oferowaniu produktu niskiej jakości po wysokiej cenie.
4. Strategia oferty luksusu, w ramach której wysoka cena produktu poparta jest jego wysoką jakością.

Działanie na silnie konkurencyjnym rynku wymaga od przedsiębiorstwa prowadzenia systematycznego monitoringu otoczenia. Zidentyfikowane uwarunkowania zewnętrzne są podstawą podejmowania określonych ruchów strategicznych, adekwatnych do panującej na rynku sytuacji. Mogą one polegać na okresowych działaniach ofensywnych, defensywnych lub próbach omijania konkurencji. Biorąc pod uwagę relację produkt/rynek oraz sposób konkurowania na rynku, K. Ohmae wyodrębnił cztery podstawowe marketingowe strategie sytuacyjne:

²⁸ Oblój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 249

1. Strategię budowania funkcjonalnej odmienności, w której przedsiębiorstwo prowadzi agresywne działania ofensywne, wykorzystując kluczowe czynniki sukcesu związane z dotychczas oferowanym produktem na obecnym rynku.
2. Strategię relatywnej przewagi, która polega na unikaniu konkurencji i budowaniu własnej przewagi rynkowej na podstawie porównywania swoich poczynań z działaniami konkurentów oraz wykorzystywaniu słabości rywali, oferując przy tym dotychczasowy produkt na obecnym rynku.
3. Strategię agresywnej inicjatywy, polegającą na atakowaniu konkurentów poprzez wprowadzanie nowych produktów na dotąd nieobsługiwanych rynkach.
4. Strategię maksymalizacji satysfakcji nabywcy, dla której punktem wyjścia jest permanentne analizowanie potrzeb odbiorców i reagowanie na wszelkie zmiany ich preferencji za pomocą nowych produktów, posiadających na tyle unikalne cechy wyróżniające je na tle wyrobów konkurencyjnych, że pozwala to firmie unikać konfrontacji z rynkowymi rywalami.

Skuteczność prowadzonych na rynku działań zdeterminowana jest umiejętnością szybkiego reagowania firmy na zachodzące w otoczeniu przeobrażenia oraz zdolnością wykreowania unikalnej konfiguracji wewnętrznych rozwiązań w zakresie struktury, produkcji, kultury i procedur działania. Związane jest to z koniecznością podjęcia określonych decyzji strategicznych, z których trzy mają decydujące znaczenie: wybór tempa wprowadzania innowacji, określenie stopnia elastyczności technologii produkcji oraz wybór sposobu zarządzania firmą. Analizując stosowane przez różne przedsiębiorstwa sposoby rozwiązywania wymienionych problemów, R. E. Miles i C. C. Snow wyróżnili cztery typy strategii²⁹:

1. Strategię innowatora, stosowaną przez firmy zorientowane marketingowo, które poszukując szans rynkowych często wprowadzają na rynek nowe produkty, zwracając szczególną uwagę na akceptację nowości przez odbiorców.
2. Strategię obrońcy, polegającą na ograniczaniu wytwarzanego asortymentu produktów i obsługiwanych rynków w celu skupienia wszystkich sił na obronie zajmowanej pozycji rynkowej, przywiązując jednocześnie szczególną uwagę do maksymalizowania wydajności.
3. Strategię analityka, stanowiącą kombinację dwóch poprzednich opcji strategicznych. Jest ona stosowana przez firmy działające jednocześnie na

²⁹ Miles R. E., Snow Ch. C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York 1978, s. 57

stabilnych oraz dynamicznych rynkach, co wymaga od nich stworzenia binarnego modelu działalności marketingowej, uwzględniającego specyfikę obu typów rynku.

4. Strategię biernego lub niespójnego reagowania, która charakteryzuje się występowaniem braku spójności między opracowaną strategią a zbudowaną strukturą organizacyjną, której kształt utrudnia albo wręcz uniemożliwia skuteczną realizację przygotowanej strategii. Również wzorce kulturowe, podzielane przez pracowników przedsiębiorstwa, działają destrukcyjnie na próby wdrażania strategicznych założeń.

Rozdział 2. Etapy formułowania strategii marketingowej

Proces strategicznego planowania marketingowego przedstawiono na rys. 5.



Rys. 5. Etapy formułowania strategii marketingowej

Źródło: Kleczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 1999, s.51

Niedoskonałość tak wyrażonego procesu formułowania strategii polega na tym, iż w rzeczywistości nie jest to sekwencja następujących po sobie decyzji. Na przykład menedżerowie nie kończą analizy otoczenia w chwili rozpoczynania projektu strategii. Cechą charakterystyczną procesu strategicznego planowania marketingowego jest natomiast współzależność jego poszczególnych elementów oraz fakt, że mogą się odbywać równocześnie.

2.1. Określenie misji przedsiębiorstwa. Wyodrębnienie strategicznych jednostek biznesu.

Misja przedsiębiorstwa jest najbardziej ogólnym celem – tym, co zarząd uważa za przyczynę, podstawę istnienia przedsiębiorstwa (nazywana bywa także filozofią, zbiorem zasad działalności i wartości, credo firmy). Misja określa naturę i zakres biznesów, a także formułuje zasady, które menedżerowie najwyższego szczebla uważają za najważniejsze dla zarządzania danym przedsiębiorstwem³⁰.

Określenie misji przedsiębiorstwa można sprowadzić do następujących pytań:

- Po co działamy jako przedsiębiorstwo?
- W jakim biznesie działamy?
- Jaki jest zakres naszych biznesów?
- Jaki powinien być zakres naszych biznesów (jaki powinien być kierunek/kierunki naszego rozwoju)?
- Jaką wartość kreujemy dla naszego rynku (naszych rynków)?

Misja przedsiębiorstwa definiuje to, czym dane przedsiębiorstwo ma się odróżniać od innych. Misja określa zakres działalności przedsiębiorstwa przez wartości uważane przez zarząd firmy za najważniejsze w tej działalności. Może także zawierać ogólne określenia dotyczące wymaganych przez zarząd osiągnięć (takich jak np. pożądany wizerunek) oraz sposobu i zakres działania.

Określenie misji ma ułatwić pracownikom, klientom oraz wszystkim zainteresowanym identyfikację zakresu działań przedsiębiorstwa, zrozumienie kierunków jego rozwoju oraz przyczyniać się do tworzenia pozytywnych postaw wobec tych działań i kierunków rozwoju. Misja jest podstawą przeglądu i generowania alternatyw strategicznych. Strategie niezgodne z misją są zwykle odrzucane lub przynajmniej znajdują się w dalszej kolejności przy opracowaniu szczegółowych analiz i planów. Misja powinna wyrażać bieżący zakres działalności przedsiębiorstwa, osąd o najbardziej obiecujących kierunkach rozwoju, które są uważane przez zarząd jako mało obiecujące. Zmiany w otoczeniu (np. powodujące stagnację sprzedaży przedsiębiorstwa na dotychczasowych rynkach) mogą wymagać od zarządu decyzji zmiany misji przedsiębiorstwa. Decyzje dotyczące misji przedsiębiorstwa nie mogą być oparte wyłącznie na tym, czego chcą menedżerowie, ale powinny uwzględniać informacje o

³⁰ Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 1999, s. 52

otoczeniu, dotychczasową historię przedsiębiorstwa oraz posiadane zasoby i umiejętności będące lub mogące być podstawą osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej.

Zarząd przedsiębiorstwa powinien zidentyfikować poszczególne biznesy, w których działa, oraz wyodrębnić **strategiczne jednostki biznesu** (*Strategic Business Units – SBU*), zwane także jednostkami biznesu (*Business Units – SBU*) lub centrami zysków (*Profit Centers*). Każda z jednostek biznesu wymaga własnej definicji biznesu i własnego planu strategicznego. Podział na jednostki strategiczne pozwala na dokładniejszą analizę ich specyficznych problemów i szans rozwoju. Wyodrębnione przez menedżerów jednostki biznesu w przedsiębiorstwie powinny:

- Być pojedynczymi biznesami (tzn. obsługiwać oddzielne grupy nabywców, zaspokajać ich oddzielne potrzeby) lub zbiorem pokrewnych biznesów;
- Mieć oddzielnych konkurentów;
- Być zarządzane przez oddzielnych menedżerów odpowiedzialnych za planowanie strategiczne i za efekty tego planowania; menedżerowie ci są odpowiedzialni za wszystkie funkcje mające wpływ na wyniki działalności: produkcję, finanse, marketing, zatrudnienie.

2.2. Analiza sytuacji marketingowej

Istotne w procesie formułowania strategii jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia. Zdanie to oddaje znaczenie **analizy** sytuacji dla procesu planowania w przedsiębiorstwie, w tym strategicznego planowania marketingowego. Jeżeli proces ten ma zadanie opracowania scenariusza przyszłych działań marketingowych przedsiębiorstwa, to nie można go formułować bez uwzględnienia obecnego i przyszłego otoczenia tych działań, zwłaszcza że obecny stan firmy oraz reakcja niektórych elementów otoczenia (np. nabywców i konkurentów) mają decydujący wpływ na realizację tej strategii. Analiza sytuacji jest więc kolejnym krokiem (etapem) w procesie strategicznego planowania marketingowego.

Analiza sytuacji polega nie tylko na zwykłym gromadzeniu informacji, lecz także na umiejętnym ich analizowaniu oraz prezentowaniu w postaci użytecznej dla planowanych decyzji. Popełnione tu błędy i przeoczenia będą miały bezpośredni wpływ na poprawność wyboru kierunków działania, ocenę stopnia ryzyka i skuteczności przyjętych rozwiązań. Natomiast pominięcie tego etapu prowadzi do nieekonomiczności planów i działań

marketingowych oraz pozostawia przyszłe wybory strategiczne intuicji menedżera. Na analizie sytuacji spoczywa jeszcze jedno zadanie. Z perspektywy przyszłego procesu decyzyjnego jej realizacja ma ogromne znaczenie dla ujednoczenia stanowisk zespołu planującego. Prowadzi do tego wspólna analiza zebranych informacji, a na jej podstawie ocena kluczowych problemów i szans marketingowych dla jednostki biznesu lub produktu przedsiębiorstwa. Zebranie możliwie pełnego zakresu wymaganych informacji sprzyja eliminacji konfliktów w zespole, które wynikają w sytuacjach nieświadomości i niedoinformowania oraz formułowania wniosków i decyzji bez należytych podstaw informacyjnych. Zajęcie wspólnego stanowiska wobec zgromadzonych informacji o sytuacji przedsiębiorstwa - wspólna ocena, identyfikacja atutów, słabości, zagrożeń i szans dla przedsiębiorstwa - ułatwia podjęcie ostatecznej decyzji. Realizacja analizy sytuacji sprawia, że wszyscy w zespole planującym mają te same informacje, łatwiej uzyskuje się consensus w ocenie sytuacji, a to wszystko prowadzi do klarownej sytuacji decyzyjnej.

2.2.1. Zakres analizy sytuacji

Analiza sytuacji - jak wspomniano - to proces gromadzenia oraz analizy zewnętrznych i wewnętrznych informacji, który daje okazję do identyfikacji krótko- i długoterminowych problemów decyzyjnych oraz szans ich rozwiązania. Ostateczne rezultaty tego etapu mają umożliwić sformułowanie kluczowych problemów i szans dla przyszłej decyzji strategicznej. Warunkami wypełnienia tego zadania są:

- ustalenie pozycji przedsiębiorstwa na rynku oraz w jego kluczowych obszarach sprzedaży,
- porównanie przedsiębiorstwa z jego konkurentami,
- określenie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa – jego zasobów, organizacji i oferty marketingowej,
- rozpoznanie możliwie najpełniejszego zakresu zagrożeń i szans rynkowych wynikających z danej sytuacji rynkowej,
- ocena innych warunków dla przyszłych działań marketingowych.

Ocena wszystkich zagadnień wchodzących w zakres analizy sytuacji nie może się ograniczyć tylko do analizy wyników z ostatniego roku czy dwóch lat. Zakres czasowy analizy powinien objąć przynajmniej 5-letni okres poprzedzający wprowadzenie planu

strategicznego oraz prognozy zmian na najbliższe 3-5 lat. Bardzo ważnym zagadnieniem jest łączne rozpatrywanie przeszłych i przyszłych trendów rynkowych, gdyż tylko takie podejście będzie gwarantować tak pożądaną rzetelność w ocenie ujawnianych kierunków zmian oraz tendencji rynkowych, które są przecież procesem ciągłym.

Zakres tematyczny pełnej analizy sytuacji marketingowej powinien zatem objąć (patrz tablica 1): prognozy przeszłych i przyszłych trendów ogólnoeconomicznych i branżowych, prognozy dla jednostki strategicznej, lukę (różnicę) planistyczną, analizę rynków obsługiwanych i nie obsługiwanych, analizę zachowań nabywców na rynku, analizę konkurencji oraz marketing-mix przedsiębiorstwa. Dopiero przeanalizowanie wymienionych elementów umożliwia dokonanie identyfikacji możliwości strategicznych przedsiębiorstwa, wnioskowanie o szansach i zagrożeniach rynkowych oraz silnych i słabych stronach firmy, tj. analizy SWOT, ale nie będącej celem ostatecznym tego etapu planowania. Poza samym dokonaniem klasyfikacji uwarunkowań działań marketingowych (ich podział na silne i słabe strony oraz zagrożenia i szanse) należy przeprowadzić ich wzajemną ocenę, a w ostateczności selekcję, po to, by sformułować hierarchię problemów (zagrożeń i słabości) oraz szans dla przyszłych decyzji. Tylko w ten sposób można zapewnić powiązanie analizy sytuacji z etapem formułowania strategii marketingowej. Po prostu przedmiotem decyzji muszą być wnioski z analizy sytuacji.

Tablica 1.

Zakres analizy sytuacji marketingowej

A. Prognozy przeszłych i przyszłych trendów ogólnoeconomicznych i branżowych

1. Czynniki popytowe
2. Prognoza sprzedaży dla branży

B. Prognozy dla przedsiębiorstwa

1. Sprzedaż
2. Udział w rynku
3. Zysk

C. Luka (różnica) planistyczna

D. Analiza rynków obsługiwanych i nie obsługiwanych

E. Analiza zachowań nabywców na rynku

1. Identyfikacja ostatecznego nabywcy, znaczenia zakupu i czynników wpływających na zakup
2. Częstotliwość zakupu
3. Sezonowość i cykliczność zachowań

F. Analiza konkurencji

1. Uszeregowanie konkurentów według udziału w rynku
2. Określenie otoczenia konkurencyjnego
3. Znaczenie importu (jeśli jest)
4. Konkurencja spoza branży

G. Marketing-mix przedsiębiorstwa

1. Linia produktu
 - a. Pozycja w odniesieniu do stopnia jego wyróżnienia, jakości, szerokości, opakowania i usług dla nabywcy
 - b. Faza w cyklu życia produktu
 - c. Oferowane marki indywidualne (jeśli są)
2. Polityka i kanały dystrybucji
 - a. Wykorzystywane i nie wykorzystywane kanały dystrybucji
 - b. Pokrycie rynku -ilościowe i jakościowe
 - c. Polityka dystrybucji -intensywna, selektywna, wyłączna
 - d. Wsparcie sprzedażowe dla uczestników kanałów (jeśli jest)
 - e. Postawa pośredników w stosunku do przedsiębiorstwa
3. Promocja
 - a. Wydatki w porównaniu z wydatkami głównych konkurentów
 - b. Rozmiary siły sprzedażowej, kompozycja i pokrycie obszaru rynkowego
 - c. Efektywność reklamy
4. Cena
 - a. Polityka i praktyka cenowa wobec obsługiwanych segmentów oraz konkurencyjność kosztów, cen, polityki kredytowej, dyskont handlowych

- b. Sytuacja branży wobec lidera cenowego (jeśli jest), elastyczność popytu, struktura branży (oligopol czy monopol) i tendencje cenowe

H. Zmiany w strukturze rynku

1. Czynniki
 - a. Geograficzne
 - b. Demograficzne
 - c. Ekonomiczne
 - d. Kulturowe
 - e. Prawno-polityczne
 - f. Technologiczne

I. Ograniczenia

1. Zewnętrzne
2. Wewnętrzne

J. Silne i słabe strony

K. Szanse

1. Marketing
2. Efektywność kosztowa

L. Podsumowanie: kluczowe problemy i szanse

Analizę sytuacji należy rozpocząć od ustalenia **prognozy sprzedaży dla branży**, której celem ma być prezentacja panujących i przewidywanych tendencji na rynku. Dla formułowanej strategii marketingowej szczególnie istotne znaczenie ma ocena przyszłych tendencji. Spodziewany wzrost sprzedaży (rozwój branży) lub jej spadek będą miały diametralnie różny wpływ na ocenę sytuacji, a w jej następstwie - na planowane działania marketingowe.

Kolejny krok w analizie to **prognoza dla jednostki strategicznej przedsiębiorstwa**. W tym etapie przechodzi się do analizy wyników sprzedaży firmy. Nie chodzi tu o wyniki firmy jako całości, lecz jej osiągnięcia odnośnie do jednostki strategicznej (lub produktu), dla której(-go) jest formułowana strategia marketingowa. Dzięki przeanalizowaniu takich parametrów, jak sprzedaż, udział w rynku i zysk, przedsiębiorstwo ma możliwość oceny

rezultatów dotychczasowych działań rynkowych, a dzięki temu przewidywać kształtowanie się ich w przyszłości (prognozy).

Świadomość przyszłych wyników jest warunkiem oceny możliwości kontynuacji dotychczasowej strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Można tego dokonać przez ocenę samych wyników prognozy lub dzięki wzajemnemu odniesieniu przewidywanej sprzedaży, zysków do wielkości przyjętych w planach ogólnych przedsiębiorstwa jako przyszłe cele strategiczne. W tym ostatnim przypadku ujawnia się tzw. **luka planistyczna**. Stanowi ona różnicę między przyjętymi docelowo wielkościami zysku i sprzedaży a tym, co firma może osiągnąć, kontynuując dotychczasową strategię. Pojawienie się tej różnicy będzie oznaczać konieczność opracowania nowej strategii do zrealizowania celów, gdyż kontynuacja dotychczasowej strategii nie gwarantuje ich osiągnięcia.

Po podjęciu decyzji odnośnie kontynuacji lub zmiany dotychczasowej strategii przychodzi kolej na identyfikację segmentów rynku, występujących w danej branży i lokalizację przedsiębiorstwa w tym wymiarze. Dzięki temu zabiegowi przedsiębiorstwo ma możliwość wyznaczenia **obsługiwanych i nie obsługiwanych rynków w danej branży**. Przez ocenę atrakcyjności poszczególnych segmentów menedżerowie firmy mogą postulować wejście lub wycofanie się z określonych segmentów rynku. Oczywiście, postulat ten będzie miał wpływ na kształt nowej strategii marketingowej.

Poza identyfikacją zróżnicowanych części rynku, na których firma kieruje (lub nie) swoją ofertę, istotne jest określenie: nabywców w tych segmentach, czynników mających wpływ na ich decyzje zakupu oraz specyfiki **zachowań nabywców**. Dzięki rozpoznaniu cech zachowań i znajomości oczekiwań nabywców z różnych segmentów rynku przedsiębiorstwo uzyskuje możliwość oceny kompatybilności swojej oferty z oczekiwaniami różnych grup nabywców.

Analiza **sytuacji konkurencyjnej** jest kolejnym krokiem w analizie sytuacji marketingowej, a jej celem jest wskazanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku oraz określenie głównych obszarów walki konkurencyjnej. Możliwości strategiczne przedsiębiorstwa są uzależnione przede wszystkim od konkurencji z branży. Większość konkurentów ma podobny cel, którym nie osiągnięcie sukcesu na tym samym rynku. W praktyce oznacza to walkę między firmami o urzeczywistnienie swoich celów, a zdolność ich realizacji będzie zależeć od ich siły konkurencyjnej. Z tego powodu elementami podlegającymi ocenie w tej części analizy sytuacji marketingowej są: siła konkurencyjna różnych przedsiębiorstw mierzona ich udziałem w rynku, silne i słabe strony konkurentów oraz zagrożenie konkurencją spoza branży. W ocenie konkurencyjności należy się odnieść do

segmentacji rynku, gdyż tam ujawnia się faktyczna przewaga konkurencyjna różnych przedsiębiorstw.

Opis **marketingu-mix** przedsiębiorstwa ma na celu charakterystykę sposobu wykorzystania instrumentów marketingowych (tzw. 4P), czyli produktu, ceny, dystrybucji i promocji. Dzięki ich analizie, a także identyfikacji preferencji nabywców, oraz analizie sposobu działania konkurencji uzyskuje się obraz przyszłych możliwości marketingowych firmy.

Poza analizą zagadnień związanych z sytuacją konkurencyjną, preferencjami nabywców, a także oceną sposobu wykorzystania 4P, dość ważnym zadaniem jest problem **zmian w strukturze rynku**. Właśnie cechą wyróżniającą strategiczne planowanie od innych typów decyzji marketingowych jest szersze odniesienie się do makrootoczenia oraz ocena jego wpływu na zmiany strukturalne rynku. Choć w danej chwili otoczenie może się wydać statyczne, dzięki analizie takich zmiennych, jak czynniki geograficzne, demograficzne, ekonomiczne, kulturowe, prawno-polityczne czy technologiczne, możliwa jest identyfikacja ich wpływu na strukturę rynku i rysujące się tendencje w branży.

Kończącą częścią oceny sytuacji marketingowej jest tzw. analiza **SWOT** (Strengths - Weaknesses – Opportunities - Threats), która ma na celu identyfikację: ograniczeń (threats) możliwych wyborów strategicznych, mocnych i słabych stron (strengths - weaknesses) jednostki strategicznej w porównaniu z konkurencją oraz szans (opportunities) strategicznych dla przedsiębiorstwa. Osiągnięcie takiego poziomu oceny sytuacji strategicznej możliwe jest dopiero po przeprowadzeniu oceny wymienionych zagadnień, których wyniki stanowią podstawę formułowanej analizy SWOT. Uzyskane rezultaty są konieczne do wyodrębnienia kluczowego problemu i szansy, a przez to do przejścia do następnego etapu w procesie planowania marketingowego - formułowania strategii marketingowej.

2.2.2. Prognozy przeszłych i przyszłych trendów ogólnoeconomicznych

Uzasadnienie roli prognoz sprzedaży w planowaniu przedsiębiorstwem nie wymaga zbyt głębokiej argumentacji. Prognoza sprzedaży w branży (na rynku) ma bezpośredni związek z określaniem szans i zagrożeń rynkowych dla strategii marketingowej. Już samo uświadomienie przyszłej tendencji w sprzedaży, tj. wzrostu lub spadku, jest bardzo pożyteczną informacją dla przyszłych decyzji marketingowych.

Popyt na określony produkt wyraża wielkość zakupu przez zdefiniowaną grupę nabywców w określonym obszarze geograficznym, w danym czasie, w określonym otoczeniu marketingowym pod wpływem zdefiniowanego programu marketingowego. Definicja ta pozwala zidentyfikować podstawowe zmienne charakteryzujące popyt występujący na rynku, którymi są: produkt, wielkość zakupu, grupy nabywców, obszar geograficzny i otoczenie marketingowe. Pierwszą i zarazem podstawową zmienną dla definiowanego popytu (sprzedaży) jest „produkt” klasy lub typu produktu (-ów). Kiedy za przedmiot prognozowania przyjmuje się sprzedaż branży, wtedy interpretacja „produktu” pozwala określić zakres tej branży, czyli ogółu dostawców (producentów) konkurujących w sprzedaży tego produktu.

Kolejną zmienną definiującą popyt jest „wielkość”, czyli jednostka miary poziomu popytu. Może on być wyrażony za pomocą jednostek fizycznych (np. sztuk produktu, metrów bieżących, ton) lub jednostek pieniężnych (złotówek, dolarów czy marek).

Nabywca produktu jest nie mniej istotnym wyznacznikiem definiowanej kategorii, a główny problem jego charakterystyki wiąże się z zakresem analizy sprzedaży i jej prognozy, które mogą dotyczyć całego rynku (wszystkich nabywców) lub wybranego segmentu(-ów) rynku.

Inną zmienną jest obszar geograficzny, gdzie wyznaczamy granice prognozy jako granice określonego państwa (np. Polski) lub strefy ekonomicznej (np. Unia Europejska), kontynentu albo przyjmujemy globalny punkt widzenia. Rzeczą oczywistą jest, że obszar ten powinien się pokrywać z obszarem, który ma być objęty analizą i decyzją strategiczną.

Jeżeli odniesiemy prognozę sprzedaży do potencjału rynku³¹ („potencjał” oznacza istniejące możliwości. Na przykład potencjał produkcyjny wskazuje na maksymalne zdolności, moce produkcyjne danego przedsiębiorstwa. Nie inaczej interpretuje się potencjał rynku. Definiuje się go jako „ogólną ilość produktów (lub usług), która mogłaby być zamówiona (zakupiona), lub wartość ogólną tego zamówienia”), to z założenia wielkość tej pierwszej zmiennej powinna być mniejsza. Jest ona wyrażana poziomem sprzedaży, możliwym do osiągnięcia w określonych warunkach otoczenia, przy określonych działaniach marketingowych (wysiłku marketingowym). Nie jest to zatem wielkość maksymalna, ale wielkość oczekiwana przy założonych warunkach otoczenia i programach marketingowych. Z tego punktu widzenia stanowi weryfikator możliwego poziomu realizacji potencjału rynku, przy zdefiniowanej sytuacji. Siłą rzeczy może więc przybierać różne wartości w zależności od założonej sytuacji, a zwłaszcza programu marketingowego (działań marketingowych). Jej użyteczność przejawia

³¹ Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 1999, s. 96

się w tym, iż pozwala weryfikować dotychczasowe działania (strategie) marketingowe. Prognoza sprzedaży dla rynku (branży) może też być kryterium oceny jego atrakcyjności. Jeżeli uwzględnimy kierunek zmian sprzedaży (wzrost lub spadek) oraz tempo tych zmian, to można mówić o szansie lub zagrożeniu dla przedsiębiorstwa.

2.2. 3. Prognozy dla przedsiębiorstwa i luka planistyczna

Oprócz prognozy sprzedaży dla branży istotnym elementem analizy sytuacji marketingowej jest prognoza sprzedaży i zysku dla jednostki strategicznej biznesu lub produktu będącego przedmiotem planowania. Jej sporządzenie jest konieczne do oceny możliwości kontynuacji dotychczasowej strategii marketingowej.

Kiedy rozpoczyna się przygotowanie kolejnej strategii marketingowej, wtedy jednym z zasadniczych problemów jest ocena możliwości kontynuacji dotychczasowych strategii (działań). Kluczem do tej oceny jest oszacowanie przyszłych efektów w postaci sprzedaży, zysku i udziału w rynku, na jakie może liczyć firma w przypadku dalszej realizacji strategii. Jednak same wielkości prognoz, pozbawione jakiegokolwiek punktu odniesienia, niewiele wnoszą do tej oceny. Najczęściej, kiedy w analizie sytuacji chce się odnieść do możliwości dotychczasowej strategii marketingowej, sięga się po cele sformułowane w strategiach ogólnych przedsiębiorstwa. Uzyskuje się w ten sposób podstawę do oceny możliwości realizacji sformułowanego celu przy kontynuacji dotychczasowej strategii. Właśnie zidentyfikowana różnica między sformułowanym celem w strategii ogólnej produktu a wartością uzyskaną z prognozy jest tzw. luką planistyczną.

Luki planistycznej nie musi się jednak wiązać z sytuacją sformułowanego już celu strategicznego. Analiza wyników prognozy branżowej oraz prognoz dla danego produktu może dać sygnał do weryfikacji strategii. Przykładowo, prognozy wskazują na bardzo dynamiczny rozwój rynku w nadchodzącym okresie, a przeprowadzona prognoza dla produktu przedsiębiorstwa nie wykazuje większych zmian lub nawet wskazuje na pewien regres. Jest to sygnał, który ma identyczne znaczenie co luka planistyczna –dotychczasowa strategia jest nieskuteczna. Przedsiębiorstwo traci szansę rynkową, jaką daje rozwijający się rynek. Analiza sytuacji ma wówczas zadanie wypracowania podstaw informacyjnych do zmiany strategii marketingowej po to, by przedsiębiorstwo mogło skorzystać z „dobrodziejstw” rozwoju rynku. Niezależnie od tego, co będzie się rozumiało pod pojęciem

luki planistycznej, jest interpretowana w analizie sytuacji jako czynność, której celem jest weryfikacja użyteczności dotychczasowej strategii marketingowej.

Prognozowanie sprzedaży to etap określania przyszłej sytuacji marketingowej (perspektywy rozwoju rynku, weryfikacji realności stawianych celów ogólnych przedsiębiorstwa oraz skuteczności dotychczasowej strategii marketingowej dla danego produktu lub jednostki biznesu). Przyczyną zmiany będzie ujmowana luka między stawianym celem strategicznym a możliwym do osiągnięcia poziomem realizacji celu przy kontynuacji dotychczasowej strategii marketingowej.

2.2.4. Analiza segmentów rynku i zachowań nabywców

Segmentacja przedstawia bardziej racjonalne i precyzyjne dostosowanie produktu i wysiłku marketingowego do wymagań konsumentów lub użytkowników³².

Podstawowym założeniem segmentacji rynku jest heterogeniczność preferencji nabywców produktu, którą można łączyć z wieloma ich właściwościami. Dla marketingu jej użyteczność może wynikać jedynie z takiego podziału nabywców, który da firmie możliwość oddziaływania na nich dzięki odpowiedniej modyfikacji atrybutów swojego produktu, dystrybucji czy reklamy.

Przeprowadzenie prawidłowej procedury identyfikacji segmentów rynku wymaga dokonania: wyboru sposobu segmentacji, identyfikacji kryteriów podziału rynku oraz ich wykorzystania dla tzw. profilowania segmentów.

Istnieją dwa powszechnie stosowane sposoby segmentacji rynku:

- segmentacja *a priori*, która charakteryzuje się tym, że dokonujący segmentacji wybiera kilka interesujących go zmiennych/kryteriów (np. wiek nabywcy, dochody, oczekiwane korzyści) i następnie za ich pomocą dzieli nabywców na segmenty rynku;
- segmentacja *post hoc* (nazywana również segmentacją wiązkową), której specyfika polega na niehierarchicznym doborze powiązanych ze sobą kryteriów i następnie pogrupowaniu nabywców w segmenty, w których przeciętne podobieństwo nabywców (ze względu na przyjęty zbiór kryteriów) jest wysokie, a podobieństwo do nabywców winnych grupach -niskie.

³² Kłęczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 1999, s. 113

Istotną częścią procesu segmentacji jest wybór tzw. kryteriów segmentacji rynku, czyli zmiennych, które identyfikują cechy nabywców i właściwości ich reakcji zakupowych. Z reguły wypełnienie tego zadania jest poprzedzane badaniem marketingowym, które umożliwia identyfikację oraz ocenę znaczenia różnych zmiennych jako kryteriów segmentacji rynku. Należy także zaznaczyć, iż kryteria te różnicują się w zależności od specyfiki branży lub zmian zachowań nabywców w czasie.

Proponowany przez Ph. Kotlera zbiór głównych kryteriów segmentacji rynku dóbr konsumpcyjnych przewiduje ich podział na dwie grupy, tzw. kryteria reakcji nabywców i kryteria charakteryzujące nabywców (patrz tab. 10). Podział ten wynika z roli, jaką spełniają one w procesie segmentacji rynku.

Tabela 10. Podział kryteriów segmentacji rynku dóbr konsumpcyjnych

Kryteria segmentacji rynku dóbr konsumpcyjnych	
Kryteria reakcji nabywców	Kryteria charakteryzujące nabywców
<u>Oczekiwane korzyści:</u> <ul style="list-style-type: none"> - jakość, - ekonomiczność, - obsługa 	<u>Demograficzne:</u> <ul style="list-style-type: none"> - wiek, - płeć, - dochody, - cykl życia rodziny, - zawód wykształcenie.
<u>Postawy wobec marki:</u> <ul style="list-style-type: none"> - entuzjastyczne, - pozytywne, - obojętne, - negatywne, - wrogie. 	<u>Geograficzne:</u> <ul style="list-style-type: none"> - wielkość regionu, - wielkość miasta, - klimat, itp.
<u>Szybkość użytkowania:</u> <ul style="list-style-type: none"> - intensywna, - średnia, - mała. 	<u>Psychologiczne:</u> <ul style="list-style-type: none"> - styl życia, - osobowość, itp.
<u>Faza gotowości klientów do zakupu:</u> <ul style="list-style-type: none"> - nieświadomi oferty, - poinformowani o ofercie, - zainteresowani ofertą, - zdecydowani na zakup. 	

Źródło: Kleczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 118

Sama identyfikacja kryteriów i podział nabywców nie kończą procesu segmentacji. Końcowym etapem jest tzw. profilowanie segmentów rynku, którego zadaniem jest rozszerzenie informacji o cechach segmentów rynku. Dzięki wykorzystaniu informacji o właściwościach segmentów jest możliwa głębsza ich charakterystyka.

Specyfika segmentacji rynku dóbr przemysłowych ujawnia się przede wszystkim w zbiorze kryteriów wykorzystywanych do podziału nabywców. Odzwierciedla on istotną cechę marketingu przemysłowego, zindywidualizowane podejście do rynku. Wind i Cardozo zaproponowali podział segmentacji rynku dóbr przemysłowych na poziomy „makro” i „mikro”, co uwidacznia możliwość podziału tego rodzaju nabywców przez wykorzystanie zarówno cech ogólnych przedsiębiorstw - nabywców, jak i cech bardzo specyficznych, właściwych dla poszczególnych przedsiębiorstw-nabywców, z reguły związanych z cechami ich procedur podejmowania decyzji oraz strukturą zakupów.

Segmentacja na poziomie „makro” opiera się na takich kryteriach, które zapewniają podział nabywców według ich bardzo ogólnych cech. Z reguły są one łatwo identyfikowalne, a do najpowszechniejszych należą: wielkość przedsiębiorstwa, branża, rynek końcowy, na który trafiają jego produkty, stopień zużycia produktu, strategia zakupu (np. częstotliwość powtarzania zakupów).

Segmentacja na poziomie „mikro” odnosi się do szeroko rozumianych cech polityki zakupu przedsiębiorstw. Najczęściej są to informacje o procedurach i kryteriach zakupu (wpływie specyficznych cech produktu na decyzje zakupowe organizacji, zasady decyzyjne wykorzystywane przy wyborze sprzedawcy) oraz informacje o personalu uczestniczącym w podejmowaniu decyzji zakupu (tzw. powiązanie centrum zakupowego z zarządem firmy, demograficzne i personalne cechy członków centrum zakupowego, postrzegane znaczenie zakupu, postawa wobec sprzedawcy).

W ramach wyodrębnionych segmentów dokonuje się kolejnego podziału, ale z wykorzystaniem kryteriów na poziomie „mikro”. Zidentyfikowane na tym poziomie cechy nabywców mają bezpośredni wpływ na działania marketingowe przedsiębiorstwa (program marketingowy). Krok ten daje szansę odzwierciedlenia zróżnicowania nabywców w danym „makrosegmentie”, który stanowi rynek działania przedsiębiorstwa.

W ramach **analizy zachowań nabywców** szczególnym przedmiotem zainteresowania są:

- identyfikacja nabywcy i ostatecznego użytkownika oferty,
- właściwości zachowań przy zakupie oferty (w tym sezonowość i cykliczność zakupu),
- oddziaływania instrumentów marketingowych i wpływu lojalności wobec marki na decyzje zakupu.

2.2.5. Analiza sytuacji konkurencyjnej

Oczekiwania i preferencje nabywców nie mogą być jedynym punktem odniesienia dla strategii marketingowej. Inną determinantę, którą należy poddać wnikliwej ocenie, stanowi konkurencja. Jej działania mogą zagrażać bądź stwarzać szanse marketingowe. Konkurencja jest też punktem odniesienia dla oceny atutów i słabości przedsiębiorstwa. Do podstawowych czynności związanych z oceną sytuacji konkurencyjnej należy zaliczyć ocenę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw przy wykorzystaniu kategorii udziału w rynku oraz analizę strukturalną szeroko rozumianego otoczenia konkurencyjnego, tj. czynników determinujących poziom walki konkurencyjnej w danym czasie. Analiza liczby konkurentów i stopnia zdominowania rynku przez poszczególnych dostawców stanowi podstawę identyfikacji stopnia zmonopolizowania rynku, a dalej -oceny jego wpływu na działania marketingowe.

2.2.5.1. Udział w rynku

Podstawową kategorią oceny zarówno siły konkurencyjnej, jak i pozycji przedsiębiorstwa jest udział w rynku. Jest to procentowy wskaźnik udziału sprzedaży firmy w ogólnej sprzedaży określonego produktu na rynku. Dzięki zestawieniu tych wielkości dla wszystkich działających na rynku przedsiębiorstw uzyskuje się możliwość dokonania ogólnej oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dokonanie hierarchicznie uporządkowanego zestawienia konkurujących przedsiębiorstw daje możliwość identyfikacji największych i zarazem najważniejszych konkurentów na rynku, a dzięki ocenie proporcji między udziałami różnych firm -oceny siły konkurencyjnej własnej i różnych przedsiębiorstw. Analiza udziału w rynku może się opierać na wielkościach dotyczących sprzedaży całego przedsiębiorstwa lub udziałów poszczególnych marek produktów i wówczas dane przedsiębiorstwo może być „reprezentowane” przez kilka produktów.

Ocena udziału w rynku z uwzględnieniem różnych okresów przynosi dodatkową wartość informacyjną. Pozwala zaobserwować zmianę siły konkurencyjnej i pozycji rynkowych poszczególnych firm np. ocena udziału w rynku na przestrzeni lat.

Ocena wielkości udziału w rynku w ujęciu dynamicznym, która pozwala odnotowywać wzrost pozycji konkurencyjnej jednych oraz spadki drugich, jest najbardziej wymiernym wskaźnikiem siły i słabości przedsiębiorstwa na rynku danego produktu. Pokazuje zdolność

konkurowania przedsiębiorstwa w danej grupie producentów, w określonym rynku lub segmencie.

2.2.5.2. Struktura konkurencji

Przeprowadzona hierarchizacja konkurujących na danym rynku przedsiębiorstw może posłużyć do identyfikacji struktury konkurencyjnej rynku. Jej rozpoznania dokonuje się przez ocenę następujących kryteriów (patrz tab. 11.): liczby dostawców (producentów) określonego rodzaju produktu występujących na rynku oraz stopnia zróżnicowania (dyferencjacji) poszczególnych ofert.

Tabela 11. Podstawowe rodzaje struktur rynku

	Jeden dostawca	Kilku dostawców	Wielu dostawców
Produkt nie zróżnicowany	Monopol	Oligopol nie zróżnicowany	Konkurencja doskonała
Produkt zróżnicowany		Oligopol zróżnicowany	Konkurencja monopolistyczna

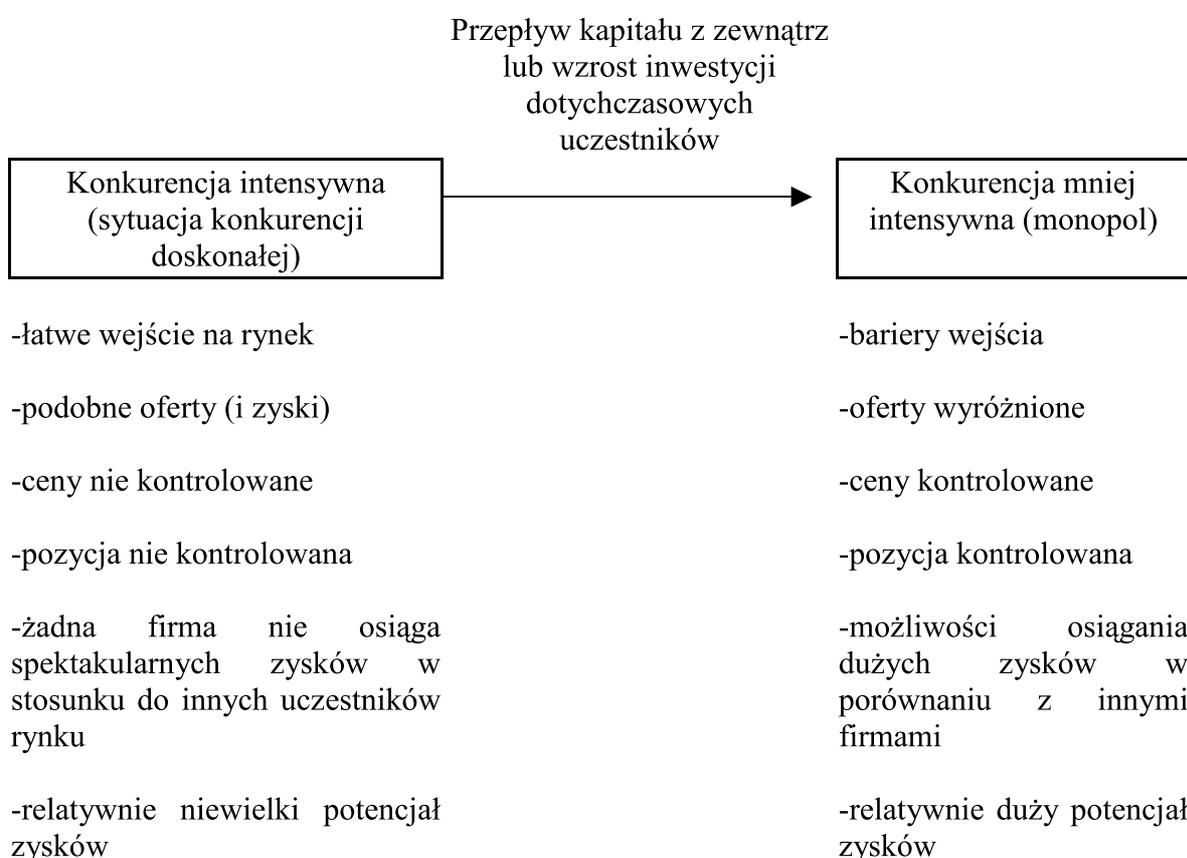
Źródło: Kleczek R., Kowal W., Woxniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 1999, s. 136

Za pomocą tych kryteriów wyróżnia się cztery podstawowe struktury rynku:

- czysty monopol - na rynku występuje jeden sprzedawca produktu, dla którego nie ma oferty substytucyjnej;
- oligopol - na rynku występuje kilku dużych dostawców, których sprzedaż stanowi zdecydowanie dominujący udział w ogólnej sprzedaży (w zależności od stopnia zróżnicowania produktów wyróżnia się oligopol zróżnicowany i nie zróżnicowany);
- konkurencję monopolistyczną - na rynku występuje wielu dostawców produktu, ale z wyraźnie wyróżnionymi przez nabywców ofertami, uznających je za różne od pozostałych;
- konkurencję doskonałą - na rynku występuje wielu dostawców i żaden z nich nie ma wyróżnionej oferty, dającej mu przewagę konkurencyjną nad pozostałymi dostawcami.

2.2.5.3. Analiza sektora

Rywalizacja firm dostarczających określony produkt nie jest jedynym przejawem walki konkurencyjnej na rynku. Według Portera konkurencja w sektorze (na rynku) jest wynikiem zachowań zarówno bezpośrednio konkurujących firm, jak i elementów struktury jego otoczenia, które łącznie określają intensywność konkurencji oraz jego potencjalną zyskowość. W tym rozumieniu atrakcyjność sektora wynika z takiego ukształtowania sytuacji konkurencyjnej, które będzie prowadziło do przyrostu inwestycji w sektorze przez napływ kapitału podmiotów zewnętrznych lub inwestycje dotychczasowych dostawców (patrz rys. 6.).



Rys. 6. Motywy przyrostu inwestycji w sektorze i tym samym wzrostu intensywności konkurencji

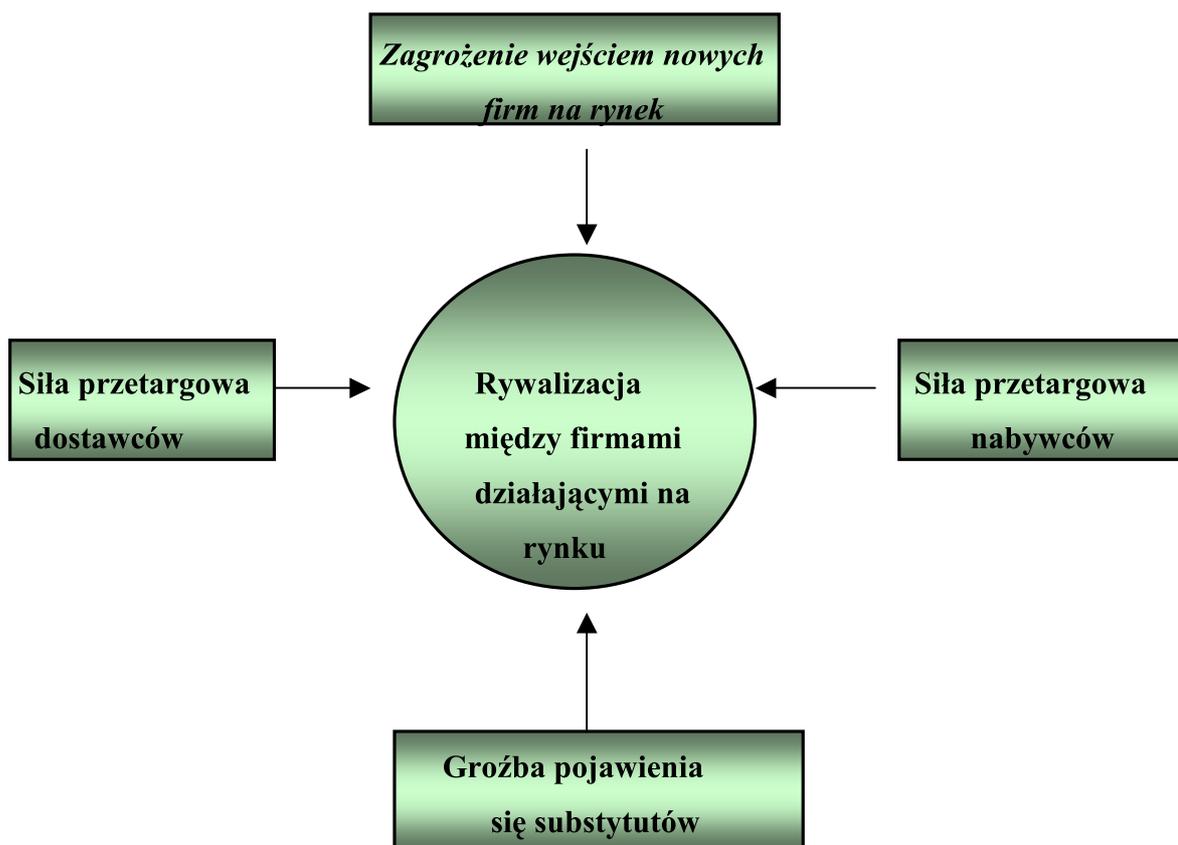
Źródło: Kleczek R., Kowal W., Woxniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 1999, s. 140*

Zysk jest szczególnym motywem rywalizacji wewnętrznej zarówno w sektorze, jak i poza nim. Możliwość realizacji na określonym rynku (sektorze) zysków wyższych od przeciętnego poziomu innych sektorów jest częstą przyczyną wzrostu intensywności konkurencji.

Powoduje to przepływ kapitału z sektorów mniej zyskowych do sektorów o wyższej stopie zysku, a to podnosi intensywność konkurencji. Skoro więc sytuacja konkurencyjna jest wyznaczona przez zbiór dość zróżnicowanych sił, to przedmiotem jej analizy powinien być ów zbiór podstawowych sił konkurencyjnych:

- rywalizacja między firmami działającymi na rynku,
- dostawcy i ich siła przetargowa,
- nabywcy i ich siła przetargowa,
- zagrożenie wejściem nowych firm na rynek,
- zagrożenie ofertami substytucyjnymi.

Ocena tak zarysowanej sytuacji konkurencyjnej polega na analizie wybranych elementów, charakteryzujących każdą z wyszczególnionych sił konkurencyjnych (patrz rys. 7.), oraz na identyfikacji (a także prognozowaniu) ich wpływu na poziom konkurencji w sektorze.



Rys. 7. Pięć sił Portera

Źródło: Kleczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 141

Analiza zagrożenia **ze strony nowych dostawców** (producentów) na rynek wiąże się z identyfikacją i oceną tzw. **barier wejścia**, które ograniczają swobodne wejście na dany rynek. Źródłami takich barier mogą być takie oto elementy.

- Skala działania, która odnosi się do konieczności osiągnięcia określonej wielkości sprzedaży w celu uzyskania odpowiedniego poziomu kosztu jednostkowego produkcji. Problem ten wiąże się z tzw. krzywą doświadczenia, która określa współzależność między wzrostem produkcji a obniżką kosztu jednostkowego. Na niektórych rynkach osiągnięte przez firmę duże wolumeny sprzedaży (udziały w rynku) zmuszają przedsiębiorstwa chcące wejść na te rynki do działania w podobnej skali (osiągnięcia podobnych wielkości sprzedaży). Wymóg ten zwiększa ich ryzyko udanego wejścia na rynek.
- Dyferencjacja oferty dotyczy takiego wyróżnienia marek produktu przed ostatecznym nabywcą, że nie będzie on postrzegał nowych ofert jako ich substytutu. W takiej sytuacji konieczne jest przełamanie występującej lojalności nabywców przez intensywną promocję, a to oznacza ponoszenie dużych kosztów i zwiększone ryzyko działania.
- Potrzeby kapitałowe, które wiążą się z koniecznością poniesienia dużych wydatków finansowych na stworzenie produktu lub uruchomienie jego produkcji.
- Bariery kosztowe utrudniają osiągnięcie poziomu kosztów produkcji podobnego do poziomu takich kosztów u istniejących już wytwórców. Może to być następstwem krzywej doświadczenia. Istnienie tej współzależności będzie oznaczać niemożność osiągnięcia właściwego dla danego sektora poziomu kosztów produkcji przez nowego dostawcę.
- Dostęp do kanałów dystrybucji odnosi się do braku możliwości sprzedaży swoich produktów w istniejących kanałach dystrybucji, zaangażowanych w obsługę wyłącznie dotychczasowych producentów. Wejście nowej firmy może dla niej oznaczać konieczność stworzenia własnych kanałów dystrybucji, co oznacza ponoszenie większych kosztów i wyższy stopień ryzyka.
- Polityka rządu, która może tworzyć utrudnienia lub uniemożliwiać wejście nowych producentów na rynek.

Ocena intensywności **rywalizacji między firmami już działającym na rynku** wiąże się z analizą takich oto czynników:

- Liczba konkurentów działających na rynku. Duża ich liczba jest czynnikiem wzmagającym konkurencję.

- Rozwój rynku. Gdy jest on powolny, konkurencja się zaostrza. Powodem tego są aspiracje firm do szybkiego rozwoju. Sytuacja jeszcze się pogarsza, kiedy wystąpi spadek sprzedaży na rynku. W takim przypadku pojawia się zagrożenie utraty sprzedaży, zysku, udziału w rynku i wzrostu kosztów produkcji (skala produkcji). Czując te zagrożenia, firmy bronią swoich wolumenów sprzedaży. Jedynie szybki wzrost rynku daje szansę realizacji aspiracji dostawców, ale jednocześnie dynamicznie rozwijające się rynki stają się atrakcyjne dla firm spoza branży i w ten sposób przyciągają nowych konkurentów.
- Dyferencjacja oferty. Słabe wyróżnienie oferty będzie powodowało silną presję na obniżkę ceny jako jedyny w tej sytuacji sposób wyróżnienia się.
- Koszty stałe. Wysoki udział kosztów stałych w kosztach ogólnych powoduje zainteresowanie producenta utrzymaniem dużego wolumenu sprzedaży, gdyż jego spadek automatycznie podnosi jednostkowy koszt wytworzenia i tym samym wpływa negatywnie na cenę i zysk. Sytuacja ta dopinguje zatem przedsiębiorstwa do zwiększania swojej sprzedaży, gdyż to gwarantuje obniżkę ich kosztów.
- Koszty wycofania się z rynku. Wiążą się ze stratą, jaką firma ponosi, sprzedając swoje zasoby lub likwidując je przy wycofaniu się z rynku.

Silna pozycja przetargowa nabywcy daje mu przewagę, którą może wykorzystać w grze z konkurującymi dostawcami produktu do wymuszania obniżki ceny towaru, żądania podwyższenia jakości oferty lub poprawy warunków umowy na swoją korzyść. Oto czynniki wzmacniające siłę przetargową nabywców.

- Stopień ich koncentracji, który wiąże się z określeniem relacji, jaka zachodzi między liczbą nabywców a liczbą producentów dostarczających produkt. Jeżeli istnieje mała liczba nabywców i duża liczba producentów mających mały udział w dostawach, to obserwuje się znaczny wzrost siły przetargowej tych pierwszych, którzy nie muszą się obawiać zerwania umowy przez pojedynczego producenta. Dzięki dużej liczbie producentów łatwo znajdą nowego dostawcę. Ograniczona liczba nabywców i duża liczba dostawców wzmagają zatem wzajemną rywalizację między producentami ubiegającymi się o realizację sprzedaży.
- Dyferencjacja oferty. Jeżeli produkt oferowany nabywcy nie jest produktem wyróżnionym w stosunku do ofert konkurentów, to nabywca uzyskuje przewagę nad producentem, gdyż jest w stanie zastąpić jego produkt podobnym produktem konkurencji. Natomiast w sytuacji, kiedy oferta producenta jest wyróżniona

w stosunku do innych producentów i kiedy nabywca postrzega ją jako zupełnie inną oraz nie znajduje dla niej substytutu, większą siłę przetargową uzyskuje producent.

- Wpływ produktu na jakość. Jeśli produkt, który jest przedmiotem transakcji, ma znikomy wpływ na jakość produkowanego przez przedsiębiorstwo-nabywcę wyrobu, to znajduje się w korzystnej sytuacji przetargowej. Nabywca może zmienić dostawcę bez negatywnych konsekwencji w postaci obniżenia jakości jego produktu.
- Możliwość integracji wstecz, która oznacza zagrożenie przejściem przez nabywcę funkcji dotychczasowego producenta. Zamiast kupować produkt dostawcy, nabywca może zechcieć nabywać części tego produktu i samodzielnie je montować. W takiej sytuacji producent w obawie przed utratą nabywcy musi się godzić na ustępstwa.

Z analogicznym zbiorem współzależności ma się do czynienia w przypadku producenta i dostawców części do wytwarzanych przez niego produktów. Tu również można mówić o sytuacjach wzrostu siły przetargowej dostawcy i wynikających z tego konsekwencjach, tj. podnoszenia cen na swoje wyroby, obniżania jakości dostaw lub pogarszania warunków umów. Tak jak w przypadku nabywców występuje tu podobny zbiór przyczyn wzrostu siły przetargowej dostawców, który obejmuje:

- koncentrację dostawców, która wiąże się ze współzależnością między liczbą dostawców a liczbą producentów,
- wpływ dostawy na jakość produktu odbiorcy,
- dyferencjację dostawcy i jego oferty,
- możliwości integracji wprzód, które w tym przypadku oznaczają niebezpieczeństwo przejścia funkcji producenta przez dostawcę części do tego produktu.

Ostatnim elementem oceny sytuacji konkurencyjnej jest analiza zagrożenia pojawieniem się ofert substytucyjnych. Problem ten jest bardzo często lekceważony, ale tylko do czasu, kiedy nie traktowany poważnie substytut staje się realnym zagrożeniem dla produktu, jego sprzedaży i zysku.

Dzięki analizie wymienionych pięciu sił konkurencyjnych jest możliwa ocena atrakcyjności rynku (branży) dla przedsiębiorstwa. Jest ona wysoka w sytuacji, kiedy:

- istnieje możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej,
- walka z istniejącą konkurencją nie przekracza możliwości firmy,
- brak znaczących substytutów dla oferty firmy,
- występują rozwojowe tendencje rynku.

Uzyskuje się w ten sposób informacje o szansach marketingowych przedsiębiorstwa - przynajmniej z poziomu sytuacji konkurencyjnej. Model ten pozwala też uchwycić zagrożenia, jeżeli zaobserwuje się negatywne trendy w kształtowaniu się tych czynników.

2.2.6. Ocena marketingu mix

Po przeprowadzeniu analizy sytuacji marketingowej przychodzi kolej na dokonanie oceny dotychczasowego sposobu wykorzystania instrumentów marketingowych przez firmę i jej konkurencję. Rzeczowa ocena dotychczasowych działań w poszczególnych obszarach marketingu-mix umożliwia identyfikację atutów i słabości dotychczasowej strategii marketingowej.

Przedmiotem tej części analizy są zatem dobrze znane instrumenty marketingowe (marketing-mix), tj.:

Produkt (linia produktu) – na produkt składa się całokształt działań związanych z jego planowaniem i rozwojem, standaryzowaniem oraz ustaleniem asortymentu. Istotne znaczenie mają również marka, jakość, opakowanie towaru, które również należą do problematyki produktu. Dla przyszłej strategii marketingowej ważne jest poznanie miejsca, jakie zajmuje produkt w wyobraźni nabywców, cech dostrzeganych i uznawanych przez nich w tym produkcie. W identyfikacji tak zdefiniowanego pozycjonowania szczególnie użytecznym narzędziem są *mapy percepcji*, które jak sama nazwa wskazuje, pozwalają zilustrować postrzeganie (percepcje) przez ich nabywców. Inną ważną dla planowania strategicznego kategorią jest *cykl życia produktu*. W teorii cyklu życia produktu mówi się, że produkt (typ produktu) w swoim okresie istnienia na rynku przechodzi przez cztery fazy rozwoju - wyróżniające się zróżnicowanymi tendencjami sprzedaży i zysku – wprowadzenie, wzrost, dojrzałość, schyłek. Ewidentną korzyścią identyfikacji faz cyklu życia produktu jest poznanie właściwości rynku i na tej podstawie określenie prawdopodobnych zmian cech tego rynku oraz formułowanie ogólnych kierunków zachowania się w dalszych działaniach marketingowych.

Cena – odgrywa kluczową rolę w strategii marketingowej. Musi ona być ukształtowana w taki sposób, aby była atrakcyjna dla odbiorcy, a więc musi uwzględniać zarówno możliwości dochodowe klientów (ryнку docelowego), jak i ich aspiracje co do jakości,

prestżu itp. Analiza ceny na poziomie strategii marketingowej wiąże się z oceną najogólniej sformułowanej polityki cenowej danej firmy na tle panującej sytuacji konkurencyjnej.

Polityka i kanały dystrybucji – przez dystrybucję rozumie się wszelkie czynności związane z przemieszczaniem produktu od producenta do finalnego odbiorcy. Właściwy produkt musi być dostarczony dokładnie tam, gdzie znajduje się konsumenci (rynek docelowy), aby był łatwo dostępny i osiągalny. Należy tutaj brać pod uwagę takie rzeczy jak; transport, magazynowanie, konserwacja oraz sprzedaż. Niezwykle ważnym czynnikiem dystrybucji przy formułowaniu strategii marketingowej jest zagadnienie związane z określeniem liczby pośredników, co może mieć decydujące znaczenie dla sprawności całego systemu dystrybucji.

Promocja – oznacza wszelkie sposoby komunikowania się przedsiębiorstwa z odbiorcami. Za jej pomocą firma dociera do grupy potencjalnych odbiorców z informacją o produkcie i jego wartościach oraz powodach, dla których konsumenci powinni nabywać produkt danej firmy, a nie innej. W obrębie promocji przedmiotem analizy są przede wszystkim wydatki promocyjne. Jest to syntetyczna miara oceny intensywności użycia tego instrumentu przez firmę i jej konkurentów. Poza nimi przedmiotem oceny mogą być poszczególne instrumenty promocyjne, z których sprzedaż osobista i reklama mają największe znaczenie dla planowania strategicznego.

2.2.7. Analiza SWOT

Inną metodą analizy otoczenia jest metoda SWOT. Nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów: Strengths (mocne strony), Weaknessee (słabe strony), Opportunities (szanse), Threats (zagrożenia). Metoda formułowania strategii rozwoju firmy SWOT oznacza następujące postępowanie³³:

- określić silne i słabe strony firmy,
- znaleźć w otoczeniu zewnętrznym możliwości dla rozwoju firmy oraz zagrożenia,
- określić dopuszczalne kombinacje działań (strategii) wykorzystujące mocne strony oraz okazje, a jednocześnie nie angażujące słabych stron oraz unikające zagrożeń,
- ocenić dopasowanie poszczególnych kombinacji oraz ich efektywność,

³³ Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s.100- 101

- wybrać strategię charakteryzującą się najlepszym dopasowaniem oraz efektywnością.

Należy zdawać sobie sprawę, iż identyfikacja otaczających nas zjawisk jest jedynie podstawą dla wnikliwej analizy, z której wybieramy elementy istotne dla urzeczywistnienia planów firmy. W analizie SWOT możemy wyodrębnić jedynie czynniki kluczowe, które mają lub mogą mieć decydujący wpływ na przyszłość przedsiębiorstwa. Zamierzeniem tak sformułowanej analizy jest zderzenie szans i zagrożeń z mocnymi i słabymi stronami firmy w celu uzyskania różnorodności rozwiązań przy tworzeniu strategii. W związku z powyższym firma powinna szczególnie rozwijać te sfery szans i mocnych stron, na których opiera się strategia rozwoju firmy.

Zatem analiza SWOT umożliwia systematyczne opracowanie danych z przeszłości i teraźniejszości oraz prognoz na przyszłość w celu identyfikacji wewnętrznych silnych i słabych stron organizacji oraz zewnętrznych szans i zagrożeń stwarzanych przez środowisko.

Rozdział 3. Proces konstruowania strategii marketingowej

Po analizie sytuacji, kiedy zostanie sformułowany kluczowy problem, następuje etap opracowania strategii marketingowej. Jest to zasadniczy moment w planowaniu strategii marketingowej. Całe dotychczasowe postępowanie analityczne było realizowane właśnie na użytek tego etapu, a przyjęte tu rozwiązania powinny determinować wszystkie dalsze działania marketingowe dotyczące danej jednostki biznesu lub produktu. Wykonywanie czynności związanych z formułowaniem celów i wyborem strategii marketingowej znajduje się w kompetencji kierowników działów marketingowych lub kierowników produktu/grup produktów. Pomysłowość i innowacyjność podejmowanych tu decyzji mogą być źródłem przyszłych sukcesów rynkowych. Na tym etapie planowania wyznacza się kierunek dalszego rozwoju działań marketingowych. Świadomość, dokąd chce się zejść, w perspektywie najbliższych kilku lat ułatwia codzienne działania oraz umożliwia ocenę skuteczności tych działań.

W zakresie opracowania strategii marketingowej pozostaje udzielenie odpowiedzi na dwa zasadnicze problemy strategiczne, tj. określenie, co przedsiębiorstwo chce osiągnąć (sformułowanie celów strategicznych) oraz jak planuje zrealizować postawiony cel (sformułowanie strategii). Wykonanie tego zadania decyzyjnego obejmuje trzy następujące po sobie kroki: wyznaczenie celów strategicznych (w tym tzw. rynku docelowego), formułowanie alternatywnych strategii i wybór najlepszego wariantu strategii marketingowej.

Czynnością rozpoczynającą proces formułowania strategii marketingowej jest wyznaczenie **celów marketingowych**. Ich wybór jednoznacznie determinuje dalsze możliwości strategiczne, gdyż cele narzucają charakter planowanych działań (akcji) i tym samym charakter całej strategii. Inna będzie musiała być strategia marketingowa, jeżeli za cel przyjmie się zwiększenie udziału w rynku, od strategii, której celem będzie jego obrona. W pierwszym przypadku będzie się poszukiwało takich rynków, które umożliwią wzrost sprzedaży, a to znajdzie odzwierciedlenie we wzroście udziału w rynku. Niewykluczone zatem, że zainteresowanie to przejawia się w zdobywaniu dużych segmentów rynku czy standaryzacji produktu. Kiedy firma będzie bronić swojego udziału w rynku, najprawdopodobniej będzie dążyć do dyferencjacji (wy- różnienia) własnej oferty w stosunku do konkurencji.

Formułując cel strategii, należy pamiętać, że jest on związany z określonym horyzontem czasu oraz standardem jego wyrażenia. Aby można było mówić, że zdefiniowany cel jest strategiczny, powinien on mieć charakter długookresowy, tzn. być sformułowany na okres od 3 do 5 lat.

Kiedy cele marketingowe zostaną rozwinięte, przychodzi kolej na opracowanie samej strategii. Odbywa się to dwuetapowo. Najpierw formułuje się **alternatywne** strategie, a później dokonuje wyboru najlepszej z nich. Przygotowanie wielu wariantów strategii jest warunkiem optymalizacji przyszłych działań. Zakłada się tu związek między ilością sformułowanych wariantów a „jakością” realizacji założonego celu strategicznego. Sam akt wyboru daje poczucie zmierzania ku najlepszemu rozwiązaniu. Aby dokonać racjonalnego wyboru, trzeba porównać możliwości i wybrać najlepsze rozwiązanie. W tym momencie pojawia się już tylko problem kryterium wyboru optymalnej drogi. W planowaniu marketingowym należy dążyć właśnie do takiej sytuacji, by uwzględnić wiele możliwych koncepcji działania i móc wybrać najlepszą.

Wybór najlepszej strategii marketingowej wiąże się z poszukiwaniem i rekomendowaniem optymalnego sposobu osiągnięcia założonego celu strategicznego. Kryteriami selekcji są efektywność oraz stopień ryzyka realizacji kolejnych wariantów strategii. W praktyce zadanie to sprowadza się do analizy zalet i wad poszczególnych propozycji strategii marketingowej. Efektem tego może być wybór nie jednej, ale kilku strategii marketingowych, dających szansę osiągnięcia celu. W takiej sytuacji istnieje możliwość rozwinięcia strategii marketingowej będącej kombinacją najlepszych propozycji, które mogą się stać pojedynczymi i planami taktycznymi tej ogólnej strategii.

Główna problematyka procesu opracowania strategii marketingowej koncentruje się więc na identyfikacji i rozwijaniu celów marketingowych, ocenie uwarunkowań wyborów strategicznych oraz znajomości alternatywnych możliwości strategicznych przedsiębiorstwa.

3.1. Cele w strategicznym planowaniu marketingowym. Wybór rynku docelowego.

Cel jest nieodzownym elementem każdego zaplanowanego działania³⁴. To drogowskaz w dosłownym tego słowa znaczeniu oraz podstawa kontroli efektów i oceny skuteczności zaplanowanych działań.

Cel strategiczny integruje wszystkie działania przedsiębiorstw w obrębie zarówno poszczególnych jednostek biznesu czy produktów, jak i funkcji zarządczych. Z tego powodu dochodzi do sformułowania jednego celu, a później następuje jego transformacja na zadania dla poszczególnych jednostek biznesu i funkcji zarządczych.

McDonald's uważa, „że cele muszą być na tyle specyficzne, by umożliwić podwładnym wyprowadzenie z nich ogólnego charakteru wymaganej akcji i kryterium (miarę), przez które realizacja będzie oceniana (...)”³⁵.

Regułą jest, że strategia marketingowa formułowana dla całego przedsiębiorstwa, jednostek biznesu czy też produktu stanowi część planu ogólnego firmy.

Dopiero po ustanowieniu celu strategicznego na poziomie przedsiębiorstwa przychodzi kolej na działania planistyczne w obrębie poszczególnych dyscyplin (funkcji zarządczych), a więc na analizę sytuacji oraz opracowanie strategii. W wyniku tych działań następuje transformacja celu strategicznego przedsiębiorstwa na zadania (cele) strategiczne poszczególnych jednostek biznesu i funkcji zarządczych.

Ansoff określił cele jako miarę skuteczności procesu zasoby-konwersja. Cel musi według niego zawierać trzy elementy:

- określony atrybut-cechę, który zostaje wybrany jako miara skuteczności;
- kryterium lub skalę, przez którą atrybut-cecha będzie mierzony;
- wartość na skali, którą firma chce osiągnąć.

Cel ustanowiony w postaci ilościowej spełnia najlepiej wymienione wymagania. W literaturze najczęściej prezentuje się pięć głównych postaci (rodzajów) celów strategicznych dla poziomu przedsiębiorstwa lub jednostki biznesu:

³⁴ Kłęczek R., Kowal W., Woźniczka J. (pod red. A. Styś), Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 1999, s. 195

³⁵ Ibidem, s. 197

- Zysk – istnieją dwie możliwości wyboru postaci celu, tj. wartości całkowitej zysku lub jednej z wielu formuł procentowych np.. wskaźniki rentowności (ROE, ROA, ROS). Między wymienionym wskaźnikami rentowności zachodzą współzależności, które dobrze prezentuje model DuPonta.
- Udział w rynku – jest to procentowo wyrażony udział sprzedaży przedsiębiorstwa do całkowitej sprzedaży na rynku określonego produktu. Głównym bodźcem do powiększania udziału w rynku jest założenie jego silnej i pozytywnej korelacji z rentownością. Poza tym udział w rynku jest wyznacznikiem siły konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa na rynku i stanowi kryterium identyfikacji lidera rynkowego.
- Wielkość (wolumen) sprzedaży – może być wyrażona wartościowo lub ilościowo.
- Wzrost.
- Wykreowanie produktu niewrażliwego na działania konkurentów (*product insulation*) – cel ten ma charakter bardziej jakościowy, gdyż nie ma bezpośredniej miary reprezentującej tak sformułowane zadanie.

W planach marketingowych dokonuje się wyboru tzw. rynku docelowego (*target market*), opartego na analizie macierzy rynku/produktu. Poprzez ocenę zróżnicowania rynku (segmentów rynku) i zróżnicowania produktu (linii produktu) uzyskuje się możliwość zdefiniowanego zakresu przyszłego rynku działań marketingowych (rynku docelowego). Wybór rynku docelowego należy traktować „jako formę specjalizacji, w której przedsiębiorstwo poszukuje możliwość zwrócenia (skierowania) swoich specyficznych umiejętności lub możliwości i dopasowania ich do specyficznych potrzeb i problemów wybranego segmentu rynku”.

Wszystkie te dywagacje prowadzą prosto do macierzy Ansoffa (macierzy rynku-produktu) jako narzędzia wspomagającego sformułowanie celu strategicznego w marketingu (patrz rys. 4.)

Wykorzystanie macierzy Ansoffa jako podstawy formułowania celów jest uzasadnione z dwóch powodów. Po pierwsze, z podporządkowania planu marketingowego strategii ogólnej przedsiębiorstwa, w której został już sformułowany cel, a zadaniem marketingowym staje się określenie, w jakim „wymiarze” będzie on możliwy do realizacji. Po drugie, marketingowa „perspektywa” przedsiębiorstwa jest wyznaczana w dwóch wymiarach - produktów i rynków. Jeżeli trzeba zatem zrealizować jakiś poziom zysku, rentowności czy sprzedaży, to powstaje pytanie: „Gdzie, na jakich rynkach, w jakich segmentach rynku

i z jakimi produktami można się wywiązać z tego zadania?”. Prowadzi to bezpośrednio do identyfikowania docelowego rynku, miejsca, gdzie należy skierować działania marketingowe w ramach strategii marketingowej.

Przesłankami dla sformułowania rynku docelowego są: cel strategii ogólnej oraz analiza intensywności i dywersyfikacji. Obejmują one różne drogi poszukiwania zakresu rynków, które pozwoliłyby zrealizować postawiony cel ogólny tzn.:

- analiza intensywności identyfikuje możliwości w obecnym zakresie biznesu (obszarze działania) przedsiębiorstwa;
- analiza dywersyfikacji identyfikuje możliwości strategiczne poza dotychczasowym zakresem biznesu (obszarem działania) przedsiębiorstwa.

Jednym z zasadniczych problemów, który powstaje w związku z tak sformułowanym celem strategii marketingowej, staje się narzędzie wspomagające wybór rynku docelowego, tzw. **ocena atrakcyjności rynku docelowego**. Na jej podstawie jest możliwa alokacja działań marketingowych w ramach zidentyfikowania możliwości strategicznych przedsiębiorstwa (po prostu macierzy Ansoffa). Zasadniczym kryterium oceny atrakcyjności, a następnie wyboru rynku docelowego, jest oczywiście postawiony cel strategii przedsiębiorstwa dla danej jednostki biznesu. We wskazanym wymiarze rynku docelowego trzeba zrealizować zaplanowany poziom zysku lub rentowności. Nie można jednak zapomnieć, że nakreślony rynek docelowy będzie miał dla przedsiębiorstwa i inne implikacje, w perspektywie dłuższej niż horyzont czasowy danej strategii marketingowej.

Ocenę atrakcyjności rynku docelowego można podeprzeć wieloma innymi informacjami, które mogą stanowić równie ważne kryterium jak wspomniany cel strategiczny przedsiębiorstwa. Najbardziej podstawowe elementy, które uwzględnia się w tej ocenie, to wielkości i potencjał rozwojowy każdego z rynków (segmentów) oraz sytuacja konkurencyjna. Jednak nie musi to być jedyne kryterium oceny atrakcyjności i wyboru rynków docelowych. Przykładem zróżnicowanych podejść do tego problemu może być propozycja Morrisa, który wiąże ocenę atrakcyjności rynków z analizą następujących elementów³⁶:

- dopasowania rynku do wizerunku przedsiębiorstwa;
- wrażliwości rynku na program marketingowy przedsiębiorstwa; .trwałości rynku;
- zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania na tym rynku; .zyskowności rynków

³⁶ Morris M. H., *Industrial and Organizational Marketing*, MacMillan Publishing, New York 1992, s 247-248

Inną, bardziej zaawansowaną metodą ilościowej oceny atrakcyjności poszczególnych segmentów rynku jest ocena poziomu zysków przy określonej wielkości kosztów, jakie firma musi ponieść na działania w poszczególnych segmentach. Umożliwia to tzw. analiza koszty/korzyści. Sporządzenie takiego bilansu kosztów i korzyści może umożliwić uzyskanie prognozowanych korzyści działania w poszczególnych segmentach interpretowanych w postaci nie tylko zysków, lecz także wielkości przychodów, pozyskanych technologii czy nawet wizerunku przedsiębiorstwa. Przez wyrażenie wartościowe wszystkich nośników kosztów i potencjalnych korzyści (przy ograniczeniu ich wpływu ze sprzedaży i zysku) ocena tak interpretowanej atrakcyjności rynków będzie bardzo konkretną przesłanką decyzji o atrakcyjności określonego rynku lub segmentu, zwłaszcza w sytuacji, kiedy cel strategii przedsiębiorstwa będzie wyrażony takimi parametrami. Jednak może się okazać, że nie jest możliwe oszacowanie tych wartości. Wówczas można się posłużyć skalami punktowymi oceniającymi poszczególne składniki kosztów i korzyści według kryteriów duże – średnie - małe (np. 3-2-1).

3.2. Sformułowanie strategii

Sformułowanie strategii firmy wymaga dokonania wyboru jednej z wielu alternatywnych strategii. Jest to podsumowanie mające na celu stwierdzenie, jak będą realizowane cele jednostki biznesu. Sformułowanie strategii będzie określało nie tylko planowanie marketingowe, ale także produkcję oraz finanse oraz badania i rozwój.

Przyjęte sformułowanie strategii powinno odnosić się do następujących kwestii³⁷:

- rynki docelowe
- pozycjonowanie uwzględniające bezpośrednich konkurentów.
- wymagania w zakresie linii produktowych, asortymentu wyrobów, jego rozszerzania itd.
- kanały dystrybucji -bezpośrednie, pośrednie itd.,
- ustalanie i struktura cen
- sprzedaż osobista
- reklama i promocja uzupełniająca

³⁷ Lambin J.J., Strategiczne zarządzanie marketingowe, PWN, Warszawa 2001. s. 384-385

- posprzedażne gwarancje i serwis itd. i. badanie rynku.

Tekst strategii nie powinien przekraczać dwu do trzech stron. Przyjmując ten dokument, naczelne kierownictwo firmy dokonuje przeglądu oraz aprobuje zadania firmy i jej strategiczne cele.

3.3. Kryteria wyboru strategii

Do wyboru strategii firmy wykorzystuje się reguły wywodzące się ze strategii wojskowej, takie jak³⁸:

- wykonalność: ocena umiejętności i ograniczenia wynikające z zasobów.
- siła: ustalenie przewagi konkurencyjnej.
- koncentracja: unikanie rozpraszania wysiłków.
- efekt synergiczny: zapewnienie koordynacji i zgodności wysiłków.
- zdolność adaptacji: gotowość do zareagowania na nieprzewidziane zdarzenia.
- oszczędność: unikanie trwonienia szczupłych zasobów.

³⁸ Ibidem, s. 385

Rozdział 4. Charakterystyka firmy Merkury

4.1 Prezentacja firmy

Spółka jawna „Merkury” z siedzibą w Kalwarii Zebrzydowskiej, jest firmą prywatną, powołaną do działalności dnia 30.08.1989 roku (ówczesna nazwa spółki brzmiała „Artech” - na podstawie umowy spółki cywilnej).

Na początku działania Firma prowadziła swą działalność w blisko 40 metrowym, wynajmowanym pomieszczeniu (wraz z magazynem). Dwoje wspólników (były to jedyne zatrudnione w Firmie osoby) zajmowało się zarówno sprzedażą, zaopatrzeniem oraz pracami biurowymi. Przedmiotem działalności Firmy od samego początku był handel akcesoriami meblowymi, – choć wtedy proponowany przez Firmę asortyment był znacznie uboższy. Należy wspomnieć, że początkowo firma działała na zasadzie „indywidualnych zamówień”- właściciel „stawał na głowie” i sprowadzał z najdalszych zakątków kraju potrzebne klientom towary. Firma rozwijała się i szybko przeniosła się do własnego, dwukrotnie większego budynku. Zatrudnienie w tym czasie wynosiło już 14 osób. Ciągły rozwój doprowadził do znalezienia zagranicznych dostawców, nawet z Afryki. Asortyment spółki ciągle się powiększał i firma stanęła przed koniecznością powiększenia powierzchni sklepowej. W tym celu zaciągnięto kredyt na budowę nowego, większego pawilonu (lata 1996-97). W kolejnych latach powstał drugi pawilon. W chwili obecnej powierzchnia łączna pawilonów, magazynów i pozostałych pomieszczeń wynosi ponad 6000 m²

Obecnie przedmiotem działalności spółki jawnej „Merkury” jest handel detaliczny i hurtowy akcesoriami do produkcji mebli. Firma jest bezpośrednim przedstawicielem renomowanych firm krajowych jak i zagranicznych. Przedsiębiorstwo sprowadza towary głównie z Austrii, Belgii, Egiptu, Niemiec, Włoch oraz innych państw specjalizujących się w produkcji materiałów i akcesorii meblowych. Towary sprzedawane są przy minimalnych marżach, obniżając koszty zaopatrzenia poprzez bezpośredni odbiór towaru własnym transportem w ruchu międzynarodowym. W sytuacjach, kiedy zakupuje się większe ilości towaru Spółka zleca transport firmom specjalizującym się w transporcie i spedycji. Z roku na rok sprzedaż towarów pochodzenia zagranicznego w stosunku do sprzedaży towarów krajowych wzrasta. Ich cena jest elastyczna – konkurencyjna w porównaniu z cenami polskich akcesoriów meblowych. Ciągłe jednak trzeba badać polski rynek, wyszukiwać pojawiające się nowości w przemyśle meblarskim i wprowadzać je w asortyment sklepu.

Niezmiernie ważną rzeczą jest również wyszukiwanie dostawców najbardziej atrakcyjnych cenowo, ponieważ w tej branży małe różnice mogą zaważyć na osiąganym przez Przedsiębiorstwo zysku.

Głównymi odbiorcami Firmy są duże przedsiębiorstwa specjalizujące się w produkcji mebli lub firmy handlowe, pośredniczące w handlu akcesoriami meblowymi. Większą część sprzedaży ogólnej stanowi sprzedaż hurtowa, często związana z odroczoneymi terminami płatności. Głównymi detalistami są małe zakłady produkcyjne. W działaniach Spółki kluczową rolę odgrywa twierdzenie, że „Przedsiębiorstwa nie dokonują zakupów, przedsiębiorstwa nawiązują współpracę” (Charles S. Goodman). Przedsiębiorstwo „Merkury” podejmuje wszelkie działania, by współpraca ta była jak najbardziej owocna.

Asortyment sprzedawanych towarów w Spółce jest bardzo urozmaicony i kształtuje się na poziomie ok. 7 tys. artykułów różnego rodzaju, przy podziale na różne grupy rodzajowe, gdzie ich ilość przekracza siedemset. Poniżej wymienione zostały wybrane grupy towarowe:

1. listwy i uchwyty,
2. wyposażenie kuchni,
3. wyposażenie łazienki,
4. wyposażenie garderoby,
5. wyposażenie mebli biurowych,
6. złącza meblowe,
7. nogi meblowe,
8. maty i okładziny dekoracyjne,
9. oświetlenie,
10. prowadnice szufladowe,
11. profile aluminiowe,
12. stelaże krzeseł i stolików,
13. zawiasy,
14. systemy mocowań,
15. zamki, kółka, zawieszki (akcesoria różne)
16. baterie i zlewozmywaki,
17. narzędzia,
18. kleje,
19. systemy drzwi przesuwnych
20. sprzęt AGD.

Głównym rynkiem zbytu spółki „Merkury” jest południowo środkowa oraz wschodnia Polska. Duże partie towaru trafiają również na wschód np. do Ukrainy, Rosji. Ogółem można powiedzieć, że firma „Merkury” swoich odbiorców posiada na terenie całej Polski. Dzieje się tak głównie dlatego, że Firma jest jedynym przedstawicielem włoskich firm „Polimor”, „Adar” i „Tm” na teren Polski i na Europę Wschodnią.

W Spółce „Merkury” zatrudnionych jest 30 osób, w tym 7 mężczyzn i 23 kobiety. Większość zatrudnionych to pracownicy o kilkuletnim stażu, są to aktywni ludzie w większości ze średnim wykształceniem technicznym. Wraz z rozwojem Firmy wzrastała również liczba zatrudnionych osób.

Tabela 12. Struktura zatrudnionych pracowników według stażu pracy

Powyżej 10 lat	4 osoby	13 %
10 – 8	5 osób	17 %
8 – 6	6 osób	20 %
6 – 4	8 osób	27 %
4 – 2	4 osoby	13 %
Poniżej 2 lat	3 osoby	10 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ewidencji zatrudnienia firmy Merkury

Tabela 13. Struktura zatrudnionych w firmie „Merkury” według wykształcenia

Wyższe	6 osób	20%
Średnie	21 osób	70 %
Zasadnicze zawodowe	2 osoby	7 %
Podstawowe	1 osoba	3 %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie akt zatrudnionych pracowników w Spółce Jawnej Merkury

Pracownicy z wyższym wykształceniem stanowią w Spółce „Merkury” tylko 20%, jest to 6 osób: dyrektor ds. marketingu, dyrektor ekonomiczny i podlegające mu 3 osoby oraz pracownik zajmujący się eksportem i importem towarów. Najwięcej z zatrudnionych posiada średnie wykształcenie (70 %). Osoby te zajmują się obsługą klienta. Jeden z pracowników ma wykształcenie podstawowe – w Spółce zatrudniony jest jako stróż. Wykształcenie zawodowe mają zatrudnieni kierowcy.

Pracownicy posiadający długi staż pracy w przedsiębiorstwie mają dużą wiedzę na temat specyfiki sprzedawanych towarów, a nie należy on do łatwych oraz wykazują się dużą znajomością odbiorców oraz dostawców. Wpływa to korzystnie na profesjonalne kształtowanie się asortymentu towarowego oraz na świadczone usługi. Pracownicy Firmy potrafią przewidzieć np. sezonowość popytu, przez co można podjąć pewne działania

promocyjne mające na celu utrzymanie względnej stabilizacji popytu we wskazanych okresach. Kadra kierownicza posiada odpowiednie, wysokie kwalifikacje i doświadczenie zawodowe.

Stabilność kadry pracowniczej z jednej strony jest elementem korzystnym dla Firmy, z drugiej strony może być zagrożeniem, o ile pracownicy nie zmienią swoich nawyków ukształtowanych w odmiennej gospodarce. Rutyna i zachowawczość może być jedną z przyczyn małej agresywności Firmy na rynku. Przedsiębiorstwo „Merkury” prowadzi politykę ciągłego podwyższania kwalifikacji na wszystkich odcinkach swej działalności, co daje szansę poprawy poziomu świadczonych usług. Wzrasta znaczenie takich cech jak: aktywność, przedsiębiorczość, umiejętność negocjacji oraz chęć podnoszenia własnych kwalifikacji. Firma „Merkury” stosuje i stara się ukierunkowywać swoich pracowników do działań zgodnych z hasłem Sama Waltona (Wal Mart), które brzmi następująco: „Naszym celem, jako przedsiębiorstwa, jest nie tylko najlepszy, lecz wręcz wyjątkowy poziom obsługi klienta”. Działania te dają jednakże efekty dopiero w dłuższym okresie. Systematycznie dokonywane są zmiany organizacyjne nakierowane na zwiększenie mobilności firmy, poprawę jakości i szybkość obsługi oraz zwiększenie dyspozycyjności wobec klientów.

Największe nasilenie działań konkurencyjnych obserwuje się w zakresie sprzedaży hurtowej akcesorii meblowych na polskim rynku, w mniejszym stopniu dotyczy sprzedaży na rynki zagraniczne. Na podstawie obserwacji widać systematyczny wzrost wymagań klientów w stosunku do oferowanych produktów. Preferencje klientów wskazują na zagrożenie nie sprzedawalności produktów niskiej jakości. Sytuacja taka wymaga dużej elastyczności działania, a to daje znacznie większe szanse jednostkom, współpracującymi z najlepszymi producentami akcesorii. Analizowana firma współpracuje z najlepszymi producentami akcesorii meblowych dzięki temu towary te są wysokiej jakości.

Na początku swojej działalności firma Merkury wspólnie z firmą Markat zaopatrywały lokalny rynek w niezbędne akcesoria do produkcji mebli. W miarę upływu czasu konkurencja nasiliła się.

Obecnie na lokalnym rynku działają następujące firmy konkurencyjne:

- STOLMET
- MARKAT
- BELMEB
- SCH
- GRASSHOPPER

Ceny oferowane przez konkurencję są w większości przypadków wyższe od cen analizowanej firmy.

Branża, w której działa firma dynamicznie się rozwija. Rentowność brutto obrotów branży w roku 2001 według GUS-u wynosiła 1,8. Z kolei bieżąca płynność kształtowała się na poziomie 1,255, a wskaźnik szybkiej płynności wynosił 0,851. Natomiast wskaźniki analizowanej firmy kształtują się na wyższym poziomie. Branża meblarska największym wskaźnikiem wzrostu mogła się pochwalić w latach 90-tych. Wtedy to po odejściu od gospodarki zarządzanej centralnie wielu ludzi mogło zaspokoić swoją potrzebę zakupu mebli. Popyt był duży, dlatego w szybkim tempie powstała duża liczba zakładów produkujących meble, jednakże trudno było producentom zdobyć potrzebne materiały by zaspokoić wciąż rosnący popyt. Po kilku latach z zakupem materiałów do produkcji mebli nie było problemu, na półkach sklepowych zaczęły pojawiać się akcesoria różnych producentów, w różnych kolorach, każdy mógł znaleźć to, co go interesowało. Jednak sytuacja, kiedy to popyt przerastał podaż nie mogła trwać wiecznie. I tak pod koniec lat 90-tych popyt na meble a co za tym idzie akcesoria meblowe gwałtownie spadł. Obecnie stolarze wystawiają meble na targach, stosują ratalny system sprzedaży by tylko znaleźć klienta. Natomiast sklepy zaopatrujące stolarzy stosują promocje i inne działania marketingowe, obniżają cenę, szukają nowych rynków zbytu, by tylko znaleźć odbiorcę. Firmy, które dawniej zajmowały się handlem teraz próbują swych sił w produkcji np. drzwiczek meblowych, mebli, zawiasów, itp. Podsumowując można stwierdzić, że branża meblarska pomimo spadku popytu jest nadal atrakcyjna, dlatego konkurencja, jeśli chodzi o akcesoria meblowe wciąż wzrasta. Należy wspomnieć, że rynek akcesorii meblowych jest atrakcyjny z powodu ubożenia części społeczeństwa. Ludzi tych nie stać na zakup nowych mebli a zakup nowych uchwytów, carg (koszyków), drzwiczek, okleiny, czy kolorowych lakierów jest znacznie tańszy a pozwala na stworzenie „nowych” mebli.

4.2 Przedsiębiorstwo Merkury na tle cyklu życia organizacji

Każda organizacja ma swoją dłuższą lub krótszą historię: została kiedyś celowo utworzona („narodziła się”), ulega przekształceniu, rozwija się lub upada. Celem przedsiębiorstwa znajdującego się w fazie wzrostu jest dążenie do utrwalenia sobie marki na rynku, na którym prosperuje. Na rynek wchodzi nowi konkurenci zachęcani perspektywą

sprzedaży na dużą skalę i dużych zysków. Aby sprostać konkurencji i kształtować upodobnienia odbiorców, firma „Merkury” utrzymuje wydatki na promocję na lekko podwyższonym poziomie. Sprzedaż rośnie znacznie szybciej powodując spadek relacji nakładów na promocje do wielkości sprzedaży. Zyski z działalności przedsiębiorstwa przeznaczone są na inwestycje, firma dąży do uzyskania pozycji lidera na rynku lokalnym akcesorii meblowych dzięki temu przedsiębiorstwo może zaoferować szeroki asortyment zróżnicowany cenowo. Poprzez dodatnie przepływy pieniężne z tendencją wzrostową firma stała się wiarygodnym kredytobiorcą. Spółka dąży do osiągnięcia stabilności przedsiębiorstwa poprzez położenie dużego nacisku na zdobywanie nowych rynków- ekspansja na wschód. Właściciele firmy jak i zarówno kierownicy angażują się osobiście tylko w ważniejsze sprawy firmy. Dotychczasowy szef- właściciel nie jest w stanie kierować firmą jednoosobowo, zatrudnia w tym celu zawodowych menadżerów, którzy posiadają określone kwalifikacje. Kreatywność oraz racjonalizatorskie pomysły pracowników są dodatkowo wynagradzane w postaci premii uznaniowej, co jest elementem motywującym. W organizacji występuje podział i specjalizacja pracy a także styl zarządzania autokratyczny z elementami demokracji. O tym, że firma znajduje się w fazie wzrostu świadczy dalekowzroczność w planowaniu- planowanie strategiczne to oznacza, że firma jest nastawiona nie tylko na osiąganie zysku, ale także na rozwój. (Ocenę fazy cyklu życia organizacji prezentuje załącznik 1 – Listy kontrolne.

Firma przygotowuje się do przejścia w fazę dojrzałości *wzrostową*. Zwolnienie tempa przyrostu sprzedaży wywołuje nadwyżkę w gałęzi, co prowadzi do zaostrej konkurencji. Spółka walczy z konkurentami, aby znaleźć i opanować nowe nisze. Często obniża marżę i stosuje ceny niższe niż podane w cenniku. Przedsiębiorstwo intensyfikuje reklamę i oferuje dodatkowe upusty dla wybranych klientów. Firma dąży także do wyjątkowości poprzez wprowadzanie dodatkowego asortymentu np. sprzęt AGD do zabudowy. Pomimo tych działań zysk nie przyrasta tak szybko jak w poprzednich latach działalności.

Firma posiada wielu stałych dostawców i utrzymuje stałe kontakty z zagranicznymi kontrahentami. Spółka poprzez swoje działanie stara się spełnić wymagania klienta i realizuje specjalne zamówienia. Stale wzrastające nakłady na reklamę oraz utrzymywanie osobistych kontaktów właściciela z klientami powoduje, że ciągle wzrasta ich liczba.

W związku z tym, że firma „Merkury” znajduje się w późnej fazie wzrostu i przygotowuje się do wejścia w fazę dojrzałości stoi przed problemem uświadomienia i sformułowania strategii działania. Przeprowadzona poniżej analiza pozwoli nam „ubrać” nieświadomioną strategię właścicieli w „słowa”.

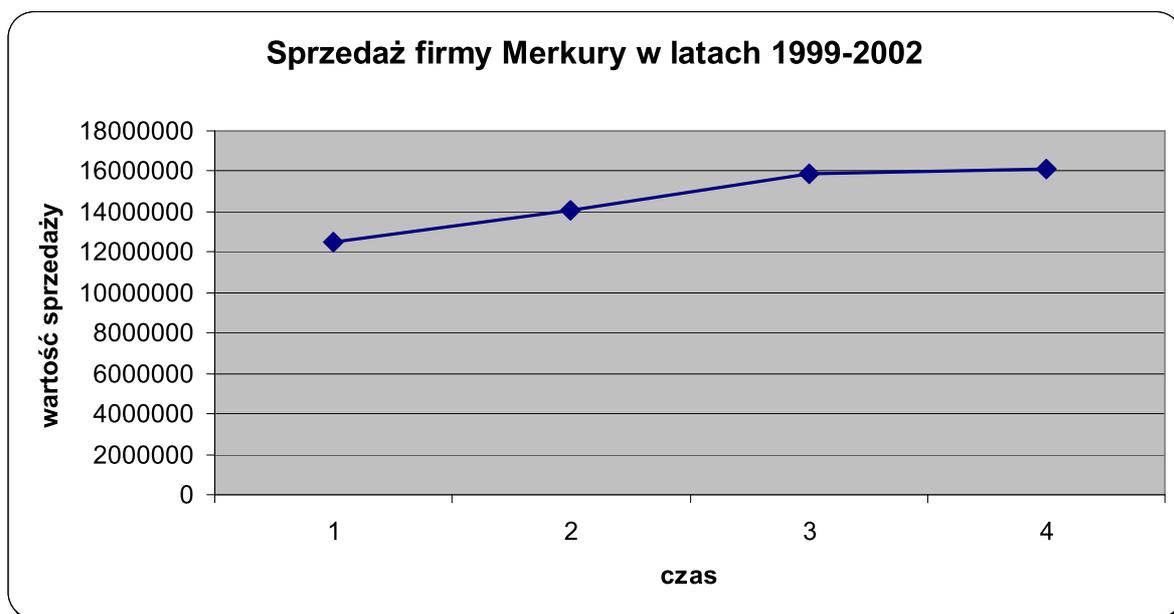
4.3. Określenie misji przedsiębiorstwa.

Misja firmy: „Merkury” – „Istniejemy po to, aby każdy, kto pomyśli o najlepszych na rynku akcesoriach meblowych miał na myśli naszą firmę”

Wizja: „Nasz klient nie będzie jednorazowym nabywcą naszych produktów- on stanie się członkiem naszej rodziny; tak samo jak nasi pracownicy i kontrahenci”

4.4 Analiza sytuacji firmy Merkury

Prognozowanie sprzedaży należy zacząć od prognozy sprzedaży dla całego rynku. Zdaniem zarządu przedsiębiorstwa sprzedaż akcesorii meblowych w ciągu najbliższych pięciu lat wzrośnie z kilku powodów takich jak np. ubożenie części społeczeństwa, czy wzrost ilości klientów ze Wschodu.



Rys. 8 Sprzedaż firmy Merkury w latach 1999-2002

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Merkury

Jak z powyższego wykresu wynika sprzedaż spółki Merkury sukcesywnie wzrastała na przestrzeni lat 1999-2002. W ostatnim roku nastąpił jednak bardzo niewielki wzrost sprzedaży w stosunku do lat poprzednich (1%). Spowodowane to mogło być zwiększeniem

się konkurencji oraz aktywną ich promocją. Zarząd firmy Merkury prognozuje wzrost sprzedaży o 5%. Jednak dalszy wzrost sprzedaży będzie efektem opracowanej strategii marketingowej.

Przedsiębiorstwo mimo iż posiada komórkę marketingu nie ma opracowanej strategii marketingowej. Zatem trudno mówić o luce planistycznej stanowiącej różnicę między przyjętymi docelowo wielkościami zysku i sprzedaży a tym, co firma może osiągnąć, kontynuując dotychczasową strategię. Zatem istnieje konieczność opracowania strategii marketingowej do zrealizowania celów, gdyż jak to trafnie ujął *Dr Laurence Peter* „*Jeśli nie wiesz dokąd zmierzasz prawdopodobnie dotrzesz gdzie indziej.*” Sformułowanie strategii marketingowej jest priorytetem firmy Merkury. Jednak aby strategia marketingowa mogła być skuteczna należy przeprowadzić dokładną analizę firmy. Pierwszym krokiem będzie przeprowadzenie segmentacji.

4.4.1. Analiza segmentów rynku i zachowań nabywców

W przedsiębiorstwie Merkury segmentacja na poszczególne grupy nie jest łatwa, ponieważ firma stara się stosować zasadę indywidualnej obsługi. Dla spółki każdy klient jest bardzo ważny i każdy może być obsłużony w inny sposób. Polega to np. na sprowadzaniu danego towaru tylko dla jednego klienta, lub grupy klientów, udzielaniu rabatów cenowych, wydłużonych terminach płatności, czyli na kredytowaniu klientów itp. Z uwagi jednak na pewne zachowania nabywców firmy Merkury można wyróżnić następujące segmenty:

- Potencjalni nabywcy – ci klienci nigdy jeszcze nie dokonali zakupu w opisywanej firmie. Zdecydują się na sprzedawcę, kiedy uświadomią sobie potrzebę zakupu akcesorii meblowych. Zdecydują się na sprzedawcę, który będzie rozumiał ich potrzeby i któremu będą mogli zaufać.
- Okazjonalni nabywcy – ci nabywcy dokonują zakupu tylko wybranych produktów. Nie kupują wszystkich potrzebnych produktów np. do produkcji mebli tylko poszczególne elementy. Do tej grupy można zaliczyć nabywców indywidualnych oraz klientów firm konkurencyjnych.
- Lojalni nabywcy – ci nabywcy żądają sprawnej obsługi, indywidualizacji oferty, najniższych cen. Zakupują oni niemal wszystkie produkty do produkcji mebli. Są to zazwyczaj firmy handlowe, hurtownie, producenci mebli. Cechuje ich intensywna szybkość użytkowania.

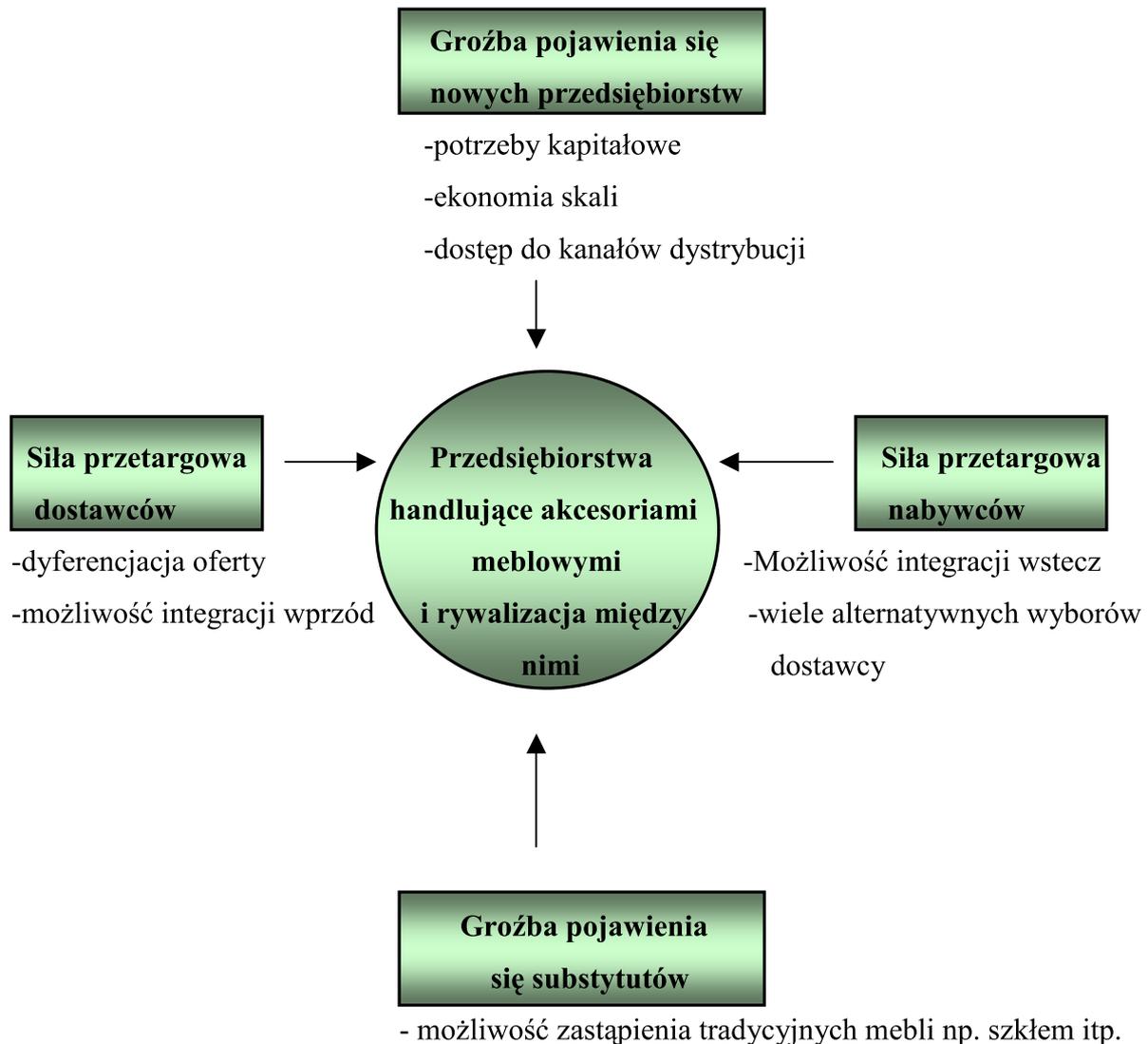
Jak wiadomo segmentacja rynku może być sporządzona w oparciu o różne zmienne. Biorąc pod uwagę inne zmienne jak np. zmienne geograficzne przedsiębiorstwo może wyróżnić nabywców z Polski, Czech i Słowacji, Ukrainy i Rosji i Białorusi. Z kolei ze względu na wielkość nabywcy można mówić o nabywcach hurtowych i detalicznych.

4.4.2. Siły konkurencyjne wewnątrz sektora

W regionie małopolskim w branży meblarskiej, a konkretnie w handlu akcesoriami meblowymi jest bardzo duża konkurencja. Większość firm powstała na początku lat 90-tych i była rozbudowana „na zapas” i pod kątem optymistycznych prognoz sprzed kilku lat. Tymczasem okazuje się, że istniejące już przedsiębiorstwa sprzedające akcesoria meblowe muszą pokonać wiele barier i skutecznie uszczelnić już istniejące bariery, by utrzymać się na rynku.

Rynek meblowy jest rynkiem, który przynosi duże korzyści, dlatego też atrakcyjność tego sektora jest bardzo ważna dla bieżących i przyszłych inwestorów. Możliwości rozwojowe i atrakcyjność sektora są tym mniejsze im silniejsza jest presja na sektor ze strony dostawców i nabywców, im większe są możliwości wejścia do sektora nowych producentów lub pojawienia się na rynku substytutów, a także im ostrzejsza jest walka konkurencyjna między producentami w obrębie sektora.

Poniższy rysunek przedstawia relacje pomiędzy wymienionymi czynnikami, które określają intensywność konkurencji wewnątrz sektora i w efekcie jego rentowność.



Rys. 9 Rynek akcesorii meblowych w oparciu o pięć sił Portera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Merkur

Rywalizacja w sektorze

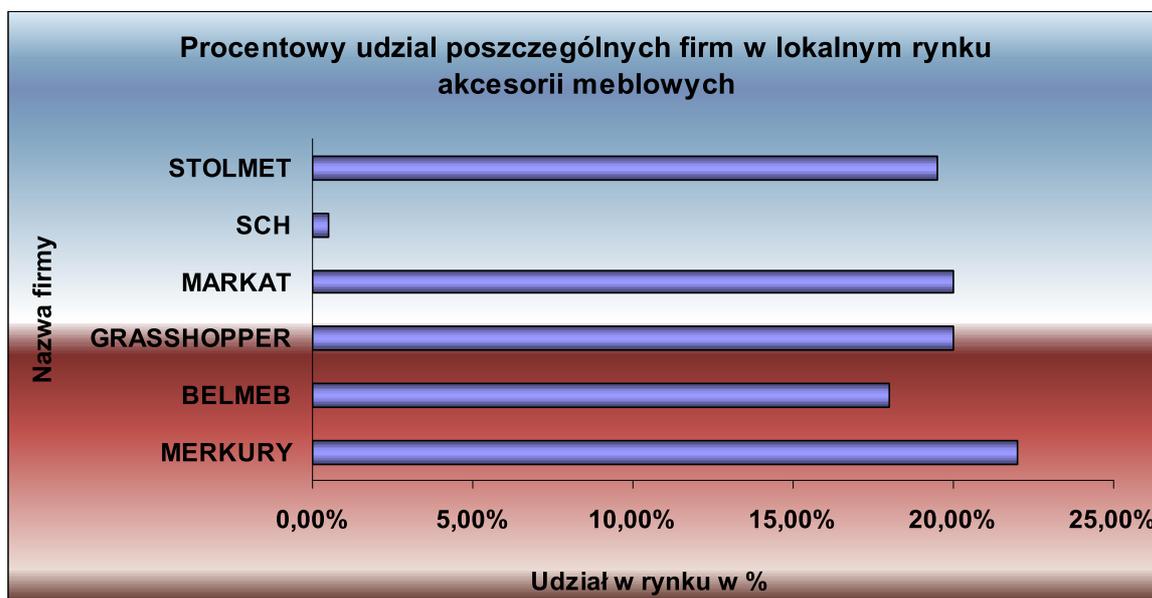
Pojęcie rywalizacji odnosi się do stopnia intensywności zachowań konkurencyjnych występujących w sektorze meblowym. Rywalizacja określa na przykład, czy firmy podejmują nieprzerwane próby pozostawienia w tyle swoich konkurentów stosując obniżki cen, reklamę, kredytowanie sprzedaży lub różne promocje. Istnieje szereg czynników, które według Portera określają prawdopodobną intensywność rywalizacji w sektorze. Stopień rywalizacji między konkurentami jest wysoki. O dużej rywalizacji w sektorze akcesorii meblowych decyduje:

- **Niskie tempo wzrostu popytu lub jego spadek** – w sytuacji, kiedy następuje zmniejszenie się tempa wzrostu popytu na akcesoria meblowe (co można zaobserwować od kilku lat), jedynym sposobem utrzymania przez firmy dotychczasowego tempa wzrostu sprzedaży jest przejęcie udziału w rynku od konkurencji. Zwykle intensyfikuje to rywalizację w sektorze, ponieważ przedsiębiorstwa rozpoczynają zmagania o zdobycie udziału w rynku redukując ceny lub podejmując inne działania mające na celu zwiększenie sprzedaży. Malejący popyt może doprowadzić do dalszego zwiększenia intensywności działań konkurencyjnych, szczególnie że występują bariery wyjścia z sektora. Bariery te przyjmują formę znacznych inwestycji kapitału nie posiadających alternatywnego wykorzystania oraz wysokich kosztów zamknięcia przedsiębiorstwa, łącznie z kosztami zwolnień pracowników.
- **Niskie koszty zmiany dostawcy** – to koszty, które nabywca musi ponieść zmieniając jednego dostawcę na innego. Koszty zmiany dostawcy w sektorze meblowym są niskie. Jednak koszty te będą miały charakter materialny jak i niematerialny (przyzwyczajenie się przedsiębiorstwa do bezproblemowej współpracy). Poza tym w produkcji niektórych akcesorii istnieje mała konkurencja.
- **Duża liczba konkurentów**– jeśli chodzi oczywiście o rynek lokalny.
- **Wysokie koszty magazynowania.**

Zatem rywalizacja między konkurentami polega na zdobyciu jak najlepszej pozycji na danym rynku. Największe nasilenie działań konkurencyjnych jeśli chodzi o handel akcesoriami meblowymi obserwuje się w zakresie promocji. Na podstawie obserwacji widać systematyczny wzrost wymagań klientów w stosunku do oferowanych produktów. Preferencje klientów wskazują na zagrożenie niesprzedawalności produktów niskiej jakości. Sytuacja taka wymaga dużej elastyczności działania. Na lokalnym rynku działają następujące firmy konkurencyjne :

- MARKAT
- BELMEB
- GRASSHOPPER
- SCH
- STOLMET

Procentowy udział w lokalnym rynku akcesorii meblowych powyższych firm pokazuje poniższy rysunek.



Rys. 10 Procentowy udział poszczególnych firm w rynku lokalnym akcesorii meblowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Merkury

W sektorze meblarskim forma konkurencji cenowej odgrywa istotną rolę. Obniżenie ceny jednocześnie obniża przychody wszystkich firm. Aktualne ceny detaliczne towarów firmy Merkury są jednymi z najniższych w regionie. Stosowana przez spółkę zasada 5 procentowego upustu cenowego dla stałych odbiorców jest jedną z trafnych przedsięwzięć, jeśli chodzi o politykę cenową

W sektorze meblarskim bardzo ważny jest **wzrost tegoż sektora**. Dlatego też licząca się na rynku firma Merkury ciągle zwiększa asortyment sprzedawanych wyrobów, poszukuje nowych dostawców oraz odbiorców. W ten sposób jednocześnie wzmacnia swoją pozycję na rynku lokalnym.

Aby utrzymać się na rynku meblarskim spółka Merkury dąży do **zwiększania swoich udziałów w rynku**. Głównym celem jest znalezienie niszy rynkowej. Wzrost udziału w rynku korzystnie wpływa na poziom i stabilność cen oraz obniża koszty działania. Jest to duża przewaga nad konkurencją.

W sektorze meblarskim **działania promocyjne** stanowią podstawę w walce z konkurencją. Działania te przyczyniają się do zróżnicowania wyrobów i bezpośrednio wpływają na wielkość sprzedaży danego towaru. W zakresie odbiorców hurtowych, dla celów promocji stosowana jest zasada specjalnych upustów cenowych. W sytuacji gdy klient pochodzi np.

z Rosji czy Ukrainy i jego zakup wiązany jest z pobytem w firmie przez kilka dni wówczas firma Merkury zapewnia zakwaterowanie w hotelu, co korzystnie wpływa na relacje z odbiorcami. Działania te przyczyniają się do wytworzenia lojalności klientów.

***Lojalny klient** stanowi przewagę nad konkurencją i jest skutecznym „narzędziem” w walce z konkurencją. Posiadanie lojalnego klienta przez firmę jest sukcesem.*

Grożba pojawienia się nowych przedsiębiorstw

Szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw branży meblowej mają bariery wejścia do sektora. Im są one niższe tym bardziej komfortowa jest sytuacja potencjalnych wchodzących, mają wtedy większe szanse wejścia, z drugiej jednak strony przedsiębiorstwa już znajdujące się w sektorze jak w przypadku opisywanej firmy Merkury mogą czuć się zagrożone.

Na rynku akcesorii meblowych możemy zauważyć, że poniższe bariery są mniej szczelne dla potencjalnych wchodzących, co nie jest komfortową sytuacją dla firm znajdujących się w sektorze. Firma Merkury znajdująca się w sektorze najbardziej obawia się nieszczelności niektórych barier. Firmy, które rozpoczynają działalność w branży meblarskiej mogą przy dysponowaniu odpowiednimi zasobami „obejść” wymienione poniżej bariery. Zatem bariery, które nie są dość szczelne to:

- **Potrzeby kapitałowe**

Zagrożeniem dla uczestników sektora są: nowo powstałe przedsiębiorstwa z wielkim zapleczem finansowym, oferujące lepsze warunki sprzedaży, firmy zagraniczne jak i krajowe wykupujące mniejsze bądź większe firmy.

- **Ekonomia skali**

Nowo powstałe przedsiębiorstwa, oczywiście z dużym kapitałem mogą nabywać produkty w dużych ilościach po niższej cenie, co stanowi zagrożenie dla małych lub średnich przedsiębiorstw istniejących już w tym sektorze, które nie mogą sobie pozwolić np. na zakupienie dużych partii towarów, ponieważ kredytują odbiorców i część środków mają zamrożonych np. w zapasach powstałych w poprzednich latach. Poza tą sytuacją bariera ta jest trudna do pokonania, ponieważ chcąc otworzyć firmę pośredniczącą w handlu akcesoriami meblowymi trzeba dysponować dużym kapitałem finansowym.

- **Dostęp do kanałów dystrybucji**

Dostęp do kanałów dystrybucji jest łatwy ale tylko jeśli dysponuje się ogromnymi zasobami kapitałowymi. Firmy z dużym zapleczem finansowym mogą otworzyć własne punkty sprzedaży detalicznej w bardzo korzystnych miejscach nie patrząc na koszty.

Siła przetargowa dostawców

Dla firmy Merkury, która działa w sektorze, korzystny byłby taki układ stosunków z dostawcami, aby mogła ona dyktować dostawcom swoje warunki. W rzeczywistości nie jest to możliwe gdyż z reguły przedsiębiorstwa napotykać na silniejszego partnera. Firmy produkujące akcesoria meblowe uzależniają cenę jednostkową od ilości zamówienia oraz od współpracy czyli np. terminowego płacenia zobowiązań. Poza tym producenci akcesorii meblowych starają się wytwarzać nie tylko jeden produkt ale całą gamę np. firma Gamet początkowo produkowała tylko uchwyty, obecnie wytwarza również nogi stołowe, nóżki itp. Do tego dochodzi niepewność, czy nowy kontrahent sprosta wymaganiom jakościowym, dotrzyma terminów i nie spowoduje dodatkowych kosztów np. nieterminowa dostawa może spowodować częściową utratę klientów. Groźbą dla firmy Merkury jest również możliwość integracji wprzód producentów akcesorii meblowych.

Charakterystyka dostawców firmy Merkury

Dostawcami spółki Merkury są firmy krajowe jak i zagraniczne (tabela 14. i 15.)

Rzetelność stałych kooperantów, która przejawia się w terminowości dostaw oraz oferowaniu towarów o dobrej jakości i atrakcyjnej cenie jest gwarancją ciągłości sprzedaży.

Tabela 14. Struktura dostawców krajowych na przełomie 2000-2002

Nazwa dostawcy	Wartość 2000	% udziału	Wartość 2001	% udziału	Wartość 2002	% udziału
GAMET M	338 117,04	2,51%	1 069 391,54	7,94%	2 004 000,87	14,87%
GAMET A	482 170,23	3,58%	802 765,91	5,96%	867 912,23	6,44%
SANCRO	419 975,01	3,12%	721 841,14	5,36%	733 077,59	5,44%
AKCES KĘPNO	490 387,29	3,64%	551 730,31	4,09%	476 638,46	3,54%
AKCES KATOWICE	263 766,63	1,96%	161 262,70	1,20%	108 797,82	0,81%
MARCOPOL	204 485,80	1,52%	216 389,85	1,61%	350 971,69	2,60%
PREBENA	467 961,89	3,47%	403 351,23	2,99%	366 686,55	2,72%
KUPCZYK	224 783,68	1,67%	98 703,49	0,73%		0,00%
ITALPROFIL					46 452,72	0,34%
RADOMSKI					58 573,59	0,43%
DRE					42 614,69	0,32%
AKCES 2					108 862,07	0,81%
PLASTMET TCZEW					172 357,24	1,28%
JUTAPOL					114 792,07	0,85%
FAST CIESZYN					111 924,02	0,83%
ORION					229 959,65	1,71%
ELEKTRON					188 789,72	1,40%
DĄB					181 585,95	1,35%
MCJ					80 353,75	0,60%
FRANKE					76 197,31	0,57%
MEA					70 882,35	0,53%
JAKSZA					124 556,00	0,92%
ARKADIA					197 098,81	1,46%
KLUSZEWSKI					618 290,67	4,59%
OTIS					80 703,00	0,60%
SKOFF					124 283,24	0,92%
REJS					634 159,05	4,71%
Wartość zakupów	13475834,98	21,46%	15514368,13	29,87%	18147470,76	60,63%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Merkury

Tabela 15. Struktura dostawców zagranicznych na przełomie 2000-2002r.

Nazwa dostawcy	Wartość 2000	% udziału	Wartość 2001	% udziału	Wartość 2002	% udziału
POLIMOR	3.333.524,04	46,13%	3.121.459,96	46,74	3.176.207,81	45,18
TM	1.239.533,93	17,14%	1.427.763,20	21,38	1.540.894,68	21,92
CITI	983.234,18	13,60%	178.285,54	2,67		
ADAR	382.251,83	5,29%	366.737,14	5,49	200.821,50	2,86
INTEREX PLUS	183.082,85	2,53%	899.678,96	13,47		
KENY					272.234,83	3,87
SIRO					279.752,99	3,98
WARTOŚĆ DOSTAW	7232010,34	85%	6677753,65	89,75	7029871,65	77,81
Wartość zakupów	13475834,98	53,67%	15514368,13	43,04%	18147470,76	38,74%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Merkury

Siła przetargowa nabywców

Grupa nabywców jest potężna jeśli jest skoncentrowana albo zakupuje duże ilości akcesorii meblowych w porównaniu z wielkością wolumenu sprzedaży. Duża ilość firm specjalizujących się w handlu akcesoriami meblowymi w regionie małopolskim, czyli w regionie działania firmy Merkury sprawia, że nabywcy mają pewność znalezienia innych dostawców (koszty zmiany dostawcy są niewielkie a nabywane produkty są standardowe dlatego nabywcy są pewni, że znajdą alternatywnych dostawców). Natomiast konsumenci jako indywidualni klienci i jako grupa nabywców jest bardziej uczulona na ceny i na jakość oferowanych towarów, dlatego też dysponując informacją o popycie i bieżących cenach na rynku a nawet kosztach nabywcy wymuszają obniżenie ceny, targując się o zwiększenie obsługi np. transport. Istnieje również realne zagrożenie integracji wstecz producentów mebli.

Charakterystyka odbiorców firmy Merkury

Odbiorcami firmy Merkury są klienci indywidualni, hurtownie oraz sklepy akcesorii meblowych, producenci mebli. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że na klientów pozytywnie oddziałuje sposób ekspozycji towarów oraz kultura obsługi. Większość odbiorców to firmy na stałe współpracujące z firmą, co w przyszłości z pewnością ułatwia dalsze kontakty handlowe. Zwiększona i zróżnicowana oferta towarów np. sprzęt AGD umożliwia rozszerzenie listy klientów. Klasyfikacja odbiorców na jednorodne grupy pozwala przedsiębiorstwu określić politykę cenową, oraz działania promocyjno-reklamowe. Należy zdawać sobie sprawę, iż dokładna wiedza zdobyta o odbiorcach, poprzez znajomości ich upodobań, problemów, preferowanego systemu wartości określa pozycję przedsiębiorstwa na rynku.

Firma posiada 90 stałych odbiorców. Sprzedaż jest dokonywana w zróżnicowanych partiach, zgodnie z przyjmowanymi zamówieniami. Wydaje się, iż dobra znajomość odbiorców przez właścicieli firmy Merkury pozwoliła zorientować firmę w pełni na klienta z uwzględnieniem takich czynników jak: niezawodność, terminowość dostaw, wysoka jakość, dogodne warunki płatności. Urynkowiona orientacja prowadzonej i planowanej przedsiębiorczości poza już dokonany wzrost sprzedaży przyczyniła się również do powstania zjawiska zwanego lojalnością wobec firmy.

Odbiorcy niemal w równej mierze doceniają wysoką jakość towaru, atrakcyjną cenę oraz regularność i rzetelność dostaw. Cechami, które nie byłyby dla nich do zaakceptowania są: wysoka cena produktów, nieterminowość dostaw i niska jakość towarów.

Poniżej przedstawiono strukturę odbiorców krajowych i zagranicznych na przełomie lat 2000-2002 (tabela 16. i 17.)

Tabela 16. Struktura odbiorców krajowych hurtowych na przełomie 2000-2002 r.

Nazwa odbiorcy	Wartość 2000	% udziału	Wartość 2001	% udziału	Wartość 2002	% udziału
MARKAT	390566,88	2,87%	356863,6	2,38%		
DREWPOL A	419153,62	3,09%	381797,3	2,55%	705066,1	4,09%
STOLARZ	172461,77	1,27%	768796,88	5,13%	614533,07	3,56%
AKCES	1451725,76	10,69%	549802,58	3,67%	182918,92	1,06%
DREWNO	377770,37	2,78%	293558,48	1,96%	226924,01	1,32%
PIĄTKA			61287,32	0,41%		
KALWARIA			78174,15	0,52%		
HASS			122858,76	0,82%		
LAMBUD			67356,2	0,45%		
MEBLO PROJEKT			33008,78	0,22%		
BISLEX			104762,57	0,70%	82153,77	0,48%
NYGA BIERUŃ			29909,14	0,20%		
BELMEB 2			77506,6	0,52%	60929,33	0,35%
DURLIK			67236,85	0,45%	57785,33	0,33%
MEBART			97476,67	0,65%		
BIPROPŁYT			57186,86	0,38%		
SOLPIO			67805,36	0,45%	64090,31	0,37%
DREWGIPS			82651,39	0,55%	192996,71	1,12%
DREWMET			83173,53	0,55%	73029,09	0,42%
STOLPOL			52423,18	0,35%		
KJK			103275,84	0,69%		
MEBLOMIS			95477,51	0,64%	81191,78	0,47%
IMC			151633,68	1,01%	100233,16	0,58%
DREWPOL S			136269,04	0,91%		
DEMARCO				0,00%	145065,75	0,84%
LIMBA					123593,7	0,72%
TIP-OP					210528,58	1,22%
SANCRO					51571,66	0,30%
LARIX					68225,47	0,40%
REJS					394012,13	2,28%
MODENTAL BIS					56701,97	0,33%
STOPOL					63824,86	0,37%
AMADEO ART.					70283,92	0,41%
METALMEX					99365,95	0,58%
DĄB					163266,65	0,95%
KAMEL					157422,98	0,91%
EUROMAX					51339,29	0,30%
HEBAN					34326,55	0,20%
FUTURE					58779,59	0,34%
Przychody ze sprzedaży	13586452,62	20,69%	14998859,99	26,14%	17252105,66	24,29%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Merkury

Tabela 17. Struktura odbiorców zagranicznych w latach 2000-2002

Nazwa odbiorcy	Wartość 2000	% udziału	Wartość 2001	% udziału	Wartość 2002	% udziału
ARTEL	152842,65	5,74%	50663,15	1,20%	279921,81	4,18%
L-CIS	257077,15	9,66%	311964,11	7,39%	110769,31	1,66%
SKRZYŃSKI	139620,88	5,25%	552815,95	13,10%	1132054,95	16,92%
KENY CZECHY	365990,49	13,75%	563856,89	13,36%	610974,83	9,13%
IMPULS	565493,31	21,24%	893525,47	21,17%	1024822,28	15,32%
JUGART			28262,74	0,67%		
WELLEKS			34270,85	0,81%		
ACORD			48690,23	1,15%		
TUTARENKO			62038,25	1,47%		
LEWICKI			48186,63	1,14%		
SARIOGŁO			30826,07	0,73%		
BELLEKC			25338,69	0,60%		
KORZENIAKIN			35755,04	0,85%		
IWONUTS			44790,1	1,06%		
WOŁOSZYN			205243,47	4,86%	383413,92	5,73%
ARSEN			61839,44	1,47%	107586,9	1,61%
KOZAKIEWICZ			81430,81	1,93%		
ZNAK			48563,88	1,15%		
ANNA			54038,99	1,28%	138230,85	2,07%
SOKÓŁ			44724,15	1,06%		
KHERSON ELEKTRO			72523,79	1,72%		
DREVOP			112266,06	2,66%		
DOMBYT			41491,84	0,98%		
YAKUSZYNA			143482,67	3,40%		
RNW					133198,22	1,99%
SUKACH					82247,53	1,23%
SAVIN					125522,54	1,88%
GRUSZKO					84584,13	1,26%
FEDUN					85927,44	1,28%
ORWIS					117314,32	1,75%
MALAKHOV					205883,85	3,08%
OLIPS					60120,16	0,90%
ROMAN					92754,53	1,39%
DOROFILIEWA					145177,24	2,17%
OAZIS					152713,94	2,28%
BIELOW					76417,62	1,14%
MOISEYENKO					46916,82	0,70%
KIRPA					54340,73	0,81%
INTEREX +					62103,79	0,93%
ŁUZIN					54994,69	0,82%
TEC					706574,49	10,56%
OGÓLEM ODBIORCY		55,64%		85,23%		90,79%
ZAGRANICZNI	2661913,16		4220009,22		6691123,73	
Przychody ze sprzedaży	13586452,62	19,59%	14998859,99	28,14%	17252105,66	38,78%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Merkurs

Substytuty

Substytuty to takie same produkty, które mogą pełnić tę samą funkcję dla tej samej grupy konsumentów, ale zostały wyprodukowane przy wykorzystaniu innej technologii. Zagrożenie substytutami istnieje wraz ze zmianą mody np. szklane meble. Jest to jednak nieco niekonwencjonalne rozwiązanie. Zatem dopóki meble będą wciąż produkowane nie istnieje realna groźba substytutów.

Podsumowując należy stwierdzić, że cztery czynniki o charakterze zewnętrznym oraz konkurencja między istniejącymi firmami sektora akcesorii meblowych określają potencjalne zyski oraz siłę rynkową firmy Merkury. Wnioski z takiej analizy pozwoliły sformułować kluczowe, z punktu widzenia sytuacji konkurencyjnej problemy marketingowe firmy Merkury. Dotyczą one przede wszystkim takich zagrożeń jak wzrost liczby firm zajmujących się handlem akcesoriami meblowymi np. poprzez możliwość integracji wprzód producentów akcesorii czy integracji w tył producentów mebli, wzrost znaczenia ceny jako instrumentu oddziaływania na rynek, łatwy dostęp nowo powstałych firm do kanałów dystrybucji oraz niskie tempo wzrostu popytu lub jego spadek.

4.4.3. Marketing – mix w firmie Merkury

1. Produkt

Produkt, który nie przynosi satysfakcji nabywcy i nie skłania do zakupu, jest tylko materialnym przedmiotem, lecz nie jest produktem marketingowym i nie ma wartości rynkowej³⁹.

W analizowanej firmie produktem będzie towar połączony z usługą sprzedaży. Nabywca nie kupuje samego produktu czyli „czystego produktu”, kupuje natomiast „produkt powiększony:”, którego zawartość określa to, co rzeczywiście otrzymuje nabywca w łącznej postaci „czystego” i „powiększonego produktu” jako rynkowej oferty producenta oraz firmy Merkury. Na produkt „powiększony” składa się zatem:

- „Czysty” produkt np. zawias,
- dostawa,

³⁹ Sztucki T., Marketing przedsiębiorcy i menedżera, Agencja Wyd. Placet, Warszawa 1996, s. 106

- kredyt,
- opakowanie,
- gwarancje, usługi naprawcze,
- usługa sprzedaży.

Według przeprowadzonych badań klienci zwracają szczególną uwagę na:

- niezawodność – zdolność niezawodnej i dokładnej realizacji zamówienia,
- szybkość realizacji,
- pewność, fachowość i uprzejmość pracowników oraz zdolność wzbudzania zaufania klienta,
- empatia – indywidualne podejście do potrzeb każdego klienta,
- jakość towaru „czystego” np. przewodnicy,
- dostępność towaru „czystego”.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że klienci oceniają produkt firmy (a więc wyżej wymienione czynniki) jako dobry. Jednak firma powinna dążyć do tego, by jej produkt cieszył się największym uznaniem nabywców.

2. Cena

Nabywca, decydując się na zakup, porównuje cechy i walory produktu oraz usługi z ceną. Rola ceny nie ogranicza się do ustalenia ilości pieniędzy, za które opłaca się sprzedać i można kupić konkretny produkt. Cena charakteryzuje obraz produktu, a więc jego cechy i wartości, wyznacza rodzaje nabywców, nadaje produktom cechy wyrobów masowych lub przeciwnie – elitarnych, różnicuje produkt dla odmiennych sposobów zaspokajania potrzeb przez rozmaitych ludzi. Od akceptacji ceny przez nabywcę zależy poziom sprzedaży, wysokość kosztów marketingu oraz wielkość osiąganego zysku, czyli teraźniejszość i przyszłość przedsiębiorstwa.

Na decyzję ustalania ceny w przedsiębiorstwie wpływają następujące czynniki:

1. Ze strony przedsiębiorstwa:
 - cele polityki cen,
 - cele marketingu,
 - koszty,
 - struktura marketingu-mix.
2. Ze strony środowiska zewnętrznego:
 - akceptacja przez konsumentów,

- oczekiwania i wymagania uczestników dystrybucji, a więc detalistów,
- konkurencja.

Przedsiębiorstwo stosuje następujące strategie cen:

- strategia cen za zespół produktów– oferowanie obniżonej ceny za dokonanie łącznego zakupu powiązanych użytkowo produktów i usług np. przy zakupie sprzętu AGD (lodówka +zmywarka lub , płyta gazowa + okap)itp.,
- strategia cen dyskontowych za:
 - natychmiastową zapłatę gotówkową,
 - jednorazowy zakup większej ilości produktu,
 - rabaty udzielane dla zmniejszenia zapasów,
- strategia cen zróżnicowanych na te same produkty dla różnych nabywców – chodzi tu o wyróżnianie i premiowanie stałych, lojalnych klientów,
- strategia cen prestiżowych na artykuły luksusowe, o cechach unikatowych powodujących wyróżnienie ich nabywców - dotyczy głównie artykułów AGD.

Asortyment firmy jest szeroki i głęboki, dlatego stosuje ona różne strategie cen. W większości jednak przeważa strategia zgodna z formułą: mały zysk na każdym wyrobie, duży obrót i wysoki zysk na całej sprzedaży.

3. Sposób prowadzenia dystrybucji w przedsiębiorstwie.

Spółka Merkury jak każde przedsiębiorstwo działa w warunkach rynkowych i dąży do osiągnięcia jak największych zysków z prowadzonej działalności. Aby osiągnąć założone cele, zbywając swoje towary dokonuje analizy rynku, która stanowi główne źródło informacji odnośnie przyzwyczajzeń nabywców, kanałów dystrybucji, konkurencji, rodzaju i wielkości zapotrzebowania. Analizą rynku zajmuje się dyrektor marketingu, który usiłuje poznać motywy działania odbiorców na tym rynku. Do jego zadań należy znajomość nowych produktów pojawiających się na rynku oraz organizowanie różnych akcji promocyjnych mających na celu zachęcenie do zakupu danego towaru. Niezbędna jest przy tym znajomość sprzedaży towarów najbardziej pożądanym przez odbiorców. Analizując rynek firma Merkury wykorzystuje w głównej mierze własne materiały, poprzez bezpośredni kontakt z klientem, czyli poprzez stosowanie różnego rodzaju ankiet, wywiadów. Pozwalają one na uzyskanie cennych informacji o „chodliwości” towarów. Firma wykorzystuje również informacje spoza przedsiębiorstwa, czyli materiały obce. Korzysta m.in. z opracowań Głównego Urzędu Statystycznego.

Nierozzerwalnym elementem realizacji dostaw jest transport. Aby towar mógł być kupiony w dogodnym miejscu, czasie i cenie, którą zaakceptuje odbiorca, towar musi przebyć drogę z miejsca produkcji do miejsca, które konsument zaakceptuje kupując dany towar. Dlatego też pośrednicy w kanale dystrybucji, a więc hurtownicy i detaliści, muszą sprowadzić towar na miejsce zakupu, za pomocą różnych środków transportu. Firma Merkury korzysta z niemal wszystkich form transportu.

Transport samochodowy – przedsiębiorstwo posiada własne samochody, lecz służą one głównie do własnego zaopatrzenia, bądź transportu dla dużych odbiorców. Merkury korzysta również z usług takich firm jak Spedpol, Servisco. Spółka posiada również koncesję na przewóz towarów z zagranicy. Towary z Włoch, Austrii, Słowacji, Czech, są przewożone własnym transportem, a przy przewozie dużych partii towarów z Włoch czy Hiszpanii, korzysta się z usług specjalnych firm przewozowych.

Transport lotniczy – korzysta się z niego przy transporcie towarów z Ramadanu, Włoch. Dostawca pokrywa koszty tylko do Portu Lotniczego – Okęcie w Warszawie, natomiast transport z Warszawy do Kalwarii Zebrzydowskiej pokrywa Merkury. Poniższe tabele (18 i 19) prezentują koszty transportu związanego z importem towarów oraz koszty eksportu.

Tabela 18. Koszty transportu związanego z importem towarów z zagranicy

Rok	2000	2001	2002
Wartość w PLN	84503,47	109214,94	68304,14

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Merkury

Tabela 19. Koszty eksportu (odpraw celnych)

Rok	2000	2001	2002
Wartość w PLN	53621,64	61848,94	93060,75
%udziału w eksporcie	2,01%	1,47%	1,39%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Merkury

Z realizacją umowy o dostawę związana jest również zapłata za dostarczone towary. Spółka Merkury sprzedaje swoje towary w formie gotówkowej i bezgotówkowej. Jeżeli chodzi o formę kredytową, to korzystają z niej w większości hurtownicy i większe firmy. Firma stosuje wówczas przelewy bankowe, faktoringi, akredytywę bankową, a także gwarancje bankowe.

Spółka Merkury sprzedając swoje towary korzysta z dwóch form dystrybucji: pośredniej i bezpośredniej. Dystrybucja bezpośrednia dotyczy sprzedaży towarów detalistom, którzy najczęściej pochodzą z Kalwarii Zebrzydowskiej, bądź okolicy. Drugi rodzaj dystrybucji stanowi dystrybucja pośrednia, polega ona na tym, że towary są sprzedawane za pośrednictwem hurtowników. Firma jest również eksporterem produktów.

Firma Merkury wraz z rozwojem wydłuża swoje kanały dystrybucyjne, tworzy nowe siatki kontrahentów. Przedsiębiorstwo stara się powiększyć obszar swojego działania, wynika to głównie z odpowiedniej polityki zbytu i promocji.

Aby osiągnąć założone cele, tzn. wzrost sprzedaży i zadowolenia klienta firma sprowadza swoje towary głównie z zagranicy, gdyż są one lepsze jakościowo, stara się również mieć w swojej ofercie może trochę gorszej jakości, ale tańsze produkty krajowe. W ten sposób próbuje zaspokoić potrzeby swoich klientów.

Powodzenie miejsca sprzedaży firmy Merkury zależy nie tylko od doskonałego ulokowania sklepu w miejscowości znanej od lat jako centrum przemysłu meblowego. Poza tym na potencjalne czynniki sukcesu składają się:

- zakres i różnorodność oferty dostosowanej do potrzeb i wymagań klientów,
- wysoka jakość produktów i obsługi sprzedaży,
- atrakcyjność cen i dogodność warunków regulowania należności,
- lokalizacja jednego z dwóch pawilonów przy wyjeździe z Kalwarii Zebrzydowskiej,
- kolor zielony budynków rozpoznawalny z daleka, utarło się że jest to znak rozpoznawczy punktów sprzedaży firmy Merkury,
- elastyczność reagowania i dostosowania się do potrzeb i wymagań nabywców,
- kompetencje sprzedawców i sposób ich motywowania do kwalifikowanej i życzliwej obsługi klientów,
- organizacja obiektów: ekspozycja towarów, godziny otwarcia itp.

Firma kontaktuje się ze swoimi klientami również przez internet. Spółka ma swój adres w poczcie elektronicznej i prezentuje wyroby oraz aktualne informacje o firmie na stronie www.merkury.com.pl . Dzięki poczcie elektronicznej klient może wysłać zamówienie i jest ono realizowane. Towar dostarczany jest przy dużych partiach towaru środkami transportowymi, jakie posiada spółka Merkury lub za pośrednictwem firm spedycyjnych.

4. Promocja i reklama

W ostatnich latach można zaobserwować znaczny wzrost konkurencji. Powoduje to konieczność prowadzenia polityki wspierania rynku oraz działań w sferze promocji i reklamy. Właściciele firmy Merkury ukierunkowali swoje działania w zakresie reklamy i promocji na finalnych odbiorców. Udział w targach np. w Poznaniu pozwala na poszerzenie kręgu znanych wśród fachowców związanych z branżą meblową. Firma organizuje również spotkania z potencjalnymi klientami w siedzibie swojej firmy. Poprzez te spotkania firma nawiązuje bliższe kontakty z dostawcami akcesorii a zwłaszcza z przyszłymi klientami.

Firma Merkury stosuje reklamę jako środek oddziaływania na nabywców. Dąży do tego, aby wytworzyć u klientów czynną znajomość sklepu. Przedsiębiorstwo umieszcza reklamę w różnych wydawnictwach, spisach firm, itp. Poniższa tabela 20. przedstawia koszty reklamy i promocji ponoszone w firmie Merkury.

Tabela 20. Koszty reklamy, promocji

		2000	2001	2002
1.	Targi	1900,00	33031,39	42812,70
2.	Doradztwo	14900,00	8400,00	2909,84
3.	Usługi komputerowe	7190,00	13866,90	10411,00
4.	Reklama	12188,61	3384,98	13032,81
5.	Telekomunikacja	43036,34	59997,49	66108,82
6.	Vat od reprezentacji	4238,49	2243,57	6183,58
7.	Reprezentacja	29865,69	37497,15	36589,73
8.	Podróże służbowe	52277,10	39281,21	38033,43
9.	Czasopisma, literatura	1506,60	3943,19	2500,30

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Merkury

Firma Merkury stosuje narzędzia typu Public Relations np. w Dniu Kobiet każda kobieta odwiedzająca firmę otrzymuje drobny upominek. Spółka jest sponsorem wielu imprez sportowych odbywających się w Kalwarii Zebrzydowskiej (np. mecze piłki nożnej, sponsor Klubu Kalwarianka). Działania mające na celu ukształtowanie pozytywnego wizerunku firmy jak np. dofinansowanie obiadów dla dzieci i różnych imprez również przyczyniły się do rozgłosu firmy, zwłaszcza, gdy pan Jerzy Tatarski został wybrany człowiekiem roku 1994.

Zatem przedsiębiorstwo stosuje reklamę informacyjną starając się poinformować klienta o nowych produktach, zmianach cen, nowościach, powiększa w ten sposób grono zainteresowanych. Każda reklama ma za zadanie nakłonić klienta do zakupu produktów.

Firma poprzez uczestnictwo w targach stara się również przypomnieć kontrahentom o swoim istnieniu, ukształtować pozytywny wizerunek firmy oraz zachęcić do współpracy.

Przedsiębiorstwo honoruje stałych klientów – kartą stałego klienta, upoważnia ona do zakupu wszystkich towarów z 5% rabatem. Firma stosuje również ceny hurtowe dla większych odbiorców. Są one ustalane indywidualnie dla każdego takiego odbiorcy. Firma stosuje również liczne promocje np. sprzętu specjalistycznego, zawiasów itp.

Działania promocyjne są powszechnie znane przez pracowników firmy, którzy informują klientów o wyjątkowych okazjach. Dzięki sprzedaży osobistej promocja ta jest efektywniejsza.

Zarząd spółki Merkury zlecił kompleksową obsługę reklamową Firmie REKLAMY Jakubek z Krakowa. Firma ta przygotowała m.in. szyldy reklamowe, które zostały umieszczone przy głównych drogach Małopolski.

Podsumowując należy stwierdzić iż wyzwaniem dla firmy Merkury jest stworzenie rodziny lojalnych klientów między innymi poprzez działania promocyjne.

4.4.4. Analiza SWOT firmy Merkury

Tabela 21. Analiza SWOT firmy Merkury

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • znacząca pozycja rynkowa na rynku lokalnym • zadawalający potencjał (majątek firmy) • dobra opinia u klientów • wykwalifikowana załoga • doświadczona, zaangażowana kadra kierownicza • spójność załogi • wysoka jakość sprzedaży • znajomość potrzeb rynku • duża elastyczność 	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie zadłużenie • nie skonkretyzowana strategia marketingowa • słaba znajomość języków wśród pracowników,

<ul style="list-style-type: none"> • korzystanie z ekonomii skali • atrakcyjna lokalizacja punktów sprzedaży 	
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • pozyskanie pozycji lidera na rynku krajowym • pojawienie się nowych grup klientów • wejście na nowe rynki zbytu lub segmenty • Integracja pionowa w przód lub w tył • Ułatwienie wejścia do nowych, atrakcyjnych rynków zagranicznych • ograniczona rywalizacja w sektorze • szybszy wzrost rynku • obniżenie stopy procentowej 	<ul style="list-style-type: none"> • pojawienie się nowej konkurencji • niekorzystne lub wrogie zmiany w wymianie zagranicznej i polityce handlowej rządów obcych państw • wzrost siły przetargowej odbiorców lub dostawców • silna konkurencja krajowa i zagraniczna • zawężenie rynków zbytu • wysoka inflacja i stopa opodatkowania kredytów • wolniejszy od planowanego wzrost rynku • spadek popytu • odpływ wykwalifikowanej siły roboczej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Merkurs

Przeprowadzona analiza SWOT wykazała istnienie mocnych stron firmy. Na istotne znaczenie zasługuje podkreślenie faktu posiadania przez firmę doświadczonych pracowników i wysoka ocena jakości sprzedaży. Spółka działa zgodnie z obowiązującą nomenklaturą: jakość – oznaczającą zadowolenie klienta – uznaje w dzisiejszych czasach jako klucz do osiągnięcia przewagi nad konkurencją.

Słabą stroną firmy jest niesprecyzowana strategia marketingowa, wysokie zadłużenie firmy oraz słaba znajomość języków (przez pracowników). Jeśli spółka Merkurs opracuje strategię marketingową uwzględniającą takie szanse jak np. integracja pionowa w przód lub w tył, możliwość pojawienia się nowych grup klientów wówczas umocni swoją pozycję na rynku i ograniczy zagrożenia.

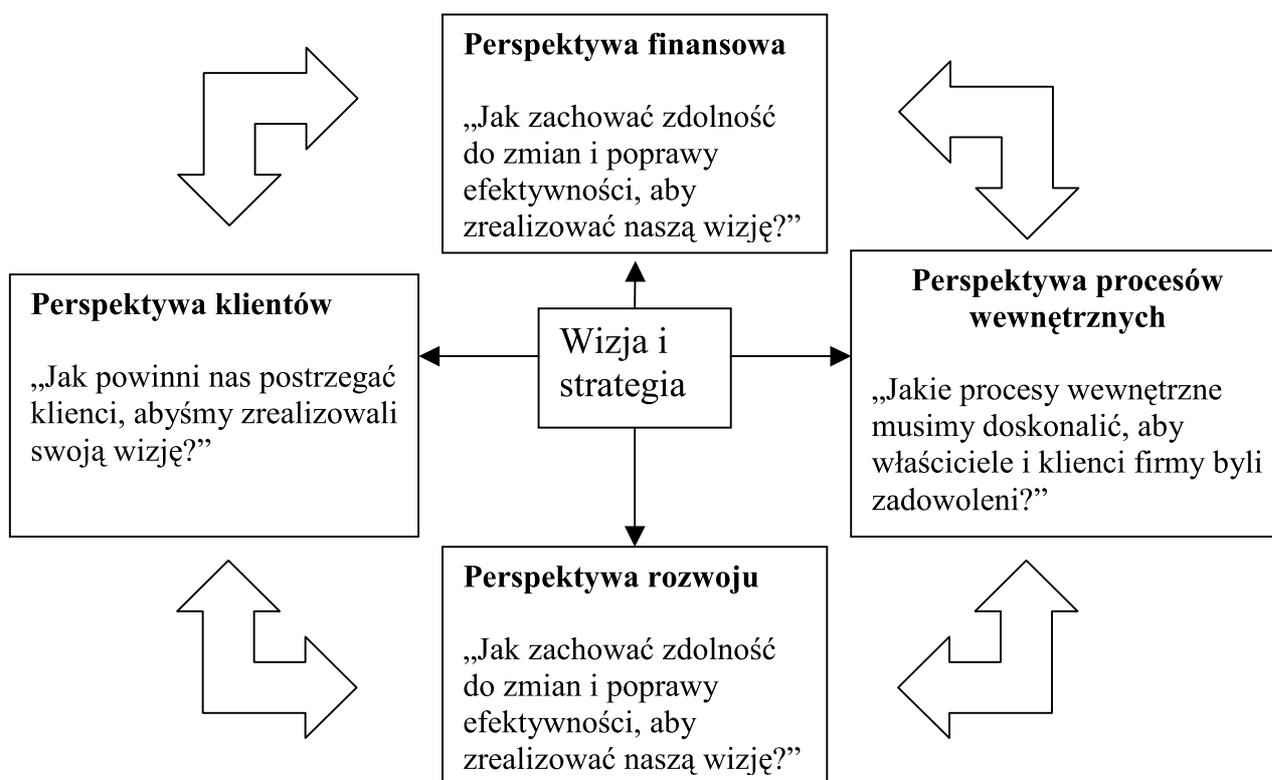
Analiza sytuacji firmy Merkury jest pierwszym etapem w procesie planowania strategii marketingowej. Dzięki analizom tendencji rynkowych, segmentów rynku, sytuacji konkurencyjnej, marketingu-mix oraz SWOT uzyskuje się możliwość identyfikacji zasadniczych problemów przyszłej strategii marketingowej. Dopiero ta identyfikacja umożliwi poszukiwanie sposobów ich rozwiązania, co niewątpliwie stanowi treść dalszych etapów planowania strategii.

4.5. Wyznaczenie celów za pomocą Strategicznej Karty Wyników

W związku z tym, że firma „Merkury” znajduje się w późnej fazie wzrostu i przygotowuje się do wejścia w fazę dojrzałości stoi przed problemem uświadomienia i sformułowania strategii działania oraz strategii marketingowej. Przeprowadzona poniżej analiza pozwoli „ubrać” nieuświadomioną strategię właścicieli w „słowa” oraz na bieżąco kontrolować wyniki jej wdrażania przy pomocy Strategicznej Karty Wyników.

Strategiczna Karta Wyników pozwala określać cele biznesowe firmy, które wychodzą poza obszar celów finansowych. Dzięki niej, dyrekcja firmy może ocenić, w jaki sposób jest tworzona wartość dla obecnych i przyszłych klientów, jak należy zwiększać wewnętrzne możliwości firmy oraz inwestować w ludzi, systemy i procedury niezbędne dla poprawy wyników w przyszłości. Karta wyników wskazuje działania, które są kluczowe z punktu widzenia tworzenia wartości. Karta wyników wyraźnie podkreśla efektywność krótkoterminową (z perspektywy finansowej) oraz zasadnicze czynniki tworzenia wartości, które warunkują długoterminowy sukces finansowy i rynkowy firmy.

Rys. 11. Schemat Strategicznej Karty Wyników



Źródło: Strategiczna Karta Wyników; R. S.Kaplan, D.P Norton, PWN Warszawa 2002 r.

Perspektywa finansowa

Cele finansowe stanowią punkt odniesienia dla celów i mierników sformułowanych w ramach pozostałych perspektyw karty wyników. Każdy miernik w karcie wyników powinien stanowić element łańcucha przyczynowo-skutkowego, który daje w efekcie poprawę wyników finansowych. Rozpoczynając budowę perspektywy finansowej karty wyników, kierownictwo przedsiębiorstwa „Merkury” powinno określić mierniki finansowe na podstawie własnych strategii. Cele i mierniki finansowe powinny pełnić podwójną rolę: określać oczekiwane efekty finansowe strategii oraz stanowić ostateczne cele dla mierników i celów wyrażonych w pozostałych perspektywach.

Cele

- Spłacenie wszystkich kredytów i samofinansowanie się,
- Podwyższenie wskaźnika rentowności
- Wzrost przychodów firmy w wyniku wzrostu sprzedaży

- Polepszenie płynności firmy
- Efektywniejsze zarządzanie kosztami- redukcja
- Wzrost wydajności
- Zwiększenie nakładu na inwestycje
- Wzrost szybkości spływu należności

Mierniki

- Kapitał własny/ kapitał obcy
- BEP- wskaźnik rentowności
- Wynik finansowy brutto/ przychody ze sprzedaży towarów; Stopa wzrostu sprzedaży
- Majątek obrotowy ogółem/ zobowiązania krótkoterminowe; wskaźnik płynności podwyższonej: Majątek obrotowy ogółem - zapasy / zobowiązania krótkoterminowe
- ROI, ROA,
- ROCE- zwrot z kapitału zaangażowanego
- Szybkość obrotu należności: należność z tytułu dostaw i usług* 365/ przychody netto ze sprzedanych towarów i materiałów.

Powiązanie celów finansowych ze strategią przedsiębiorstwa

Należy zaznaczyć, iż cele finansowe mogą zmieniać się znacząco w kolejnych fazach życia organizacji. Firma „Merkury” znajduje się w fazie wzrostu a głównym celem firm w tej fazie jest procentowa stopa wzrostu przychodów oraz przyrosty sprzedaży w docelowych segmentach rynku, grupach klientów czy regionach strategicznych. Przyjęto następujące cele finansowe dla firmy „Merkury”:

- odnoszące się do rentowności, wyrazić je można za pomocą mierników opartych na zyskach księgowych, takich jak zysk operacyjny i marża brutto. Mierniki te wymagają od kierownictwa maksymalizacji zysku , który można osiągnąć z zaangażowanego kapitału,
- zarządzanie poziomem zainwestowanego kapitału, wyrażane za pomocą stopy zwrotu z inwestycji, stopy zwrotu z kapitału oraz ekonomiczną wartością dodaną,
- oferowanie nowych usług mierzone przez procentowy udział przychodów ze sprzedaży nowych usług wprowadzonych w ustalonym okresie,
- oferowanie nowych usług na nowych rynkach mierzone poprzez przychody ze sprzedaży w nowych segmentach rynku, w nowych regionach geograficznych nowym klientom,

- wzrost i struktura przychodów mierzony stopą wzrostu przez sprzedaż w poszczególnych segmentach, udział przychodów z nowych usług i klientów, sprzedaż wiążaną, rentowność klientów i produktów oraz odsetek nierentownych klientów,
- redukcja kosztów i wzrost wydajności mierzona przez przychody w relacji do liczby zatrudnionych, stopę redukcji kosztów, koszty pośrednie (% w relacji do sprzedaży),
- wykorzystanie aktywów mierzone przez nakłady inwestycyjne (% w relacji do sprzedaży), nakłady na rozwój (% w relacji do sprzedaży), wskaźniki kapitału obrotowego (okres konwencji gotówki), ROCE dla głównych kategorii aktywów, stopień wykorzystania aktywów, okres zwrotu kapitału a także wydajność.

Perspektywa klienta

W perspektywie klienta strategicznej karty wyników firma „Merkury” powinna zidentyfikować klientów i segmenty rynków, w których zamierza konkurować. Z perspektywy celów finansowych te segmenty są źródłem przychodów firmy. Perspektywa klienta umożliwia przedsiębiorstwu przypisanie głównych mierników realizacji celów odnoszących się do klienta. Kontrahentami firmy są klienci, którzy zakupują towar w detalu i hurtowo. Po zidentyfikowaniu docelowych segmentów rynku, przedsiębiorstwo może ustalić odnoszące się do nich cele i mierniki, które zostały przedstawione poniżej.

Cele

- Zwiększenie satysfakcji wśród klientów
- Zwiększenie liczby klientów
- Wprowadzenie informatycznej bazy danych klientów
- Wzbudzenie lojalności klientów
- Pozyskanie klientów strategicznych
- Utrzymywanie osobistych kontaktów z klientem
- Oferowanie dogodnych warunków płatności

Mierniki

1. **Poziom satysfakcji klientów (ankieta):** określa poziom satysfakcji klientów w zależności od poszczególnych kryteriów kreowanej wartości.

Zarówno utrzymanie dotychczasowych klientów, jak i pozyskanie nowych uzależnione jest od efektywnego zaspokajania ich potrzeb. Firma „Merkury” będzie przeprowadzać systematyczne badania satysfakcji klienta. Spółka będzie stosować ankietę, która będzie

dostarczana oraz wypełniana podczas kontaktu osobistego z klientem np. podczas oczekiwania klienta na wystawienie faktury lub wydanie towaru.

2. **Udział firmy w rynku:** odzwierciedla, jaką część danego rynku opanowała firma „Merkury”. Wyrażony jest liczbą klientów, wartością lub ilością sprzedaży.

Na udział rynku, mierzony wartością transakcji z klientami, ma wpływ suma transakcji dokonywanych w danym okresie.

Poziom satysfakcji; czas poświęcony na jednego klienta: określa poziom satysfakcji klientów w zależności od poszczególnych kryteriów kreowanej wartości.

Sprostanie potrzebom klienta nie wystarcza do osiągnięcia wysokiego poziomu lojalności i rentowności. Na powtórne zakupy dokonanych przez klientów firma może liczyć tylko wówczas, gdy konsumenci ocenią swoje wrażenia z kontaktu z przedsiębiorstwem jako w pełni i wyjątkowo satysfakcjonujące. Firma „Merkury” będzie dużą wagę przykładać do wyboru odpowiednich ekspedientek, które będą odznaczać się takimi cechami jak: uprzejmość, schludność, doskonała znajomość oferowanego asortymentu.

Stopień utrzymania stałych relacji z klientami: obrazuje w wartościach względnych lub bezwzględnych, w jakim stopniu przedsiębiorstwo utrzymuje trwałe relacje z klientami.

Właściwym sposobem utrzymania i zwiększenia udziału w docelowych segmentach rynku jest przede wszystkim utrzymanie dotychczasowych klientów. Przedsiębiorstwo „Merkury” ma możliwość łatwego zidentyfikowania swoich klientów, dlatego też może w prosty sposób ustalić miernik utrzymania klientów. Właściciel firmy „Merkury” utrzymuje stałe kontakty z lojalnymi klientami. Stali klienci zapraszani są imprezy okolicznościowe organizowane przez spółkę.

3. **Tempo pozyskiwania nowych klientów; zysk netto generowany przez klienta:** mierzy, w wartościach względnych lub bezwzględnych, w jakim tempie przedsiębiorstwo pozyskuje nowych klientów.

Firma w fazie wzrostu za cel przyjęła zwiększenie liczby klientów w docelowym segmencie rynku. Mierniki, jakimi się firma posłuży odnosić się będą do pozyskiwania klientów. Firma „Merkury” będzie stosować akcje marketingowe. Spółka będzie badać liczbę pozytywnych reakcji klientów na inicjatywy marketingowe oraz liczbę nowych klientów, porównując je z liczbą rozesłanych ofert. Możliwością zdobycia nowej rzeszy klientów w przypadku firmy „Merkury” jest „wystawianie” się na targach, przez co zawierane są nowe kontakty z nowymi kontrahentami. Spółka może zbadać udział nowych klientów w przychodach ze sprzedaży czy też sprzedaż na rzecz nowych klientów w stosunku do kosztów ich pozyskania.

4. Rentowność klientów: mierzy zysk netto generowany przez klienta lub segment rynku z uwzględnieniem, specyficznych kosztów związanych z obsługą danego klienta.

Osiągnięcie zadowolającego poziomu pięciu wyżej wymienionych podstawowych mierników procesów perspektywy klienta- udziału, utrzymania oraz satysfakcji- nie gwarantuje, że firma „Merkury” będzie miała rentownych klientów. Przedsiębiorstwo „Merkury” powinno dążyć nie tylko do tego, aby jego klient był zadowolony, ale również do tego, aby był rentowny. Miernik finansowy procesów w postaci rentowności klienta chroni przedsiębiorstwo skoncentrowane na klientach przed obsesją na punkcie satysfakcji klienta. Jeśli dany klient lub istota jego potrzeb jest ważny dla firmy „Merkury”, a podniesienie ceny nie jest możliwe, rachunek kosztów działań dostarczy sygnałów o nierentownych transakcjach. Sygnały te umożliwią określenie, które z ważnych procesów w zakresie transakcji dostarczania akcesorii meblowych mogą być przeprojektowane w taki sposób, by organizacja zaspokoiła potrzeby klienta i jednocześnie była rentowna. Miernik rentowności klienta może pokazać, że niektórzy klienci nie przynoszą zysków dla firmy. Jest to prawdopodobne w przypadku nowo pozyskanych klientów, gdy znaczne koszty zdobycia klienta jeszcze wciąż przewyższają marże osiągnięte na sprzedanych temu klientowi produktach i usługach. Nowo pozyskani klienci, choć aktualnie nierentowni, są cenni, gdyż charakteryzują się potencjałem wzrostu. Przedsiębiorstwo musi z pewnością zatrzymać rentownych klientów. W przypadku nierentownych klientów z docelowych segmentów rynku istnieje możliwość przekształcenia ich w rentownych. Nowo pozyskani klienci dla firmy „Merkury” mogą wymagać mniejszych nakładów, wystarczy obserwować czy rosnące zakupy spowodują w przyszłości, że staną się oni rentowni.

Pozostałe mierniki, jakie może zastosować firma „Merkury” z perspektywy klienta to:

- **Atrybuty produktu (usługi):** obejmują funkcjonalność, cenę, jakość.
- **Wizerunek i reputacja:** związane są z czynnikami niematerialnymi przyciągającymi klienta do przedsiębiorstwa.

Perspektywa procesów wewnętrznych

Cele

- Poszukiwanie pojawiających się potrzeb klientów, a nawet odkrywanie nowych potrzeb (nieuświadomionych)
- Oferowanie klientom ustawicznie zwiększającej się i zróżnicowanej liczby produktów

- Zaciśnięcie więzi z klientem poprzez oferowanie mu wysokiej jakości usług po sprzedażnych takich jak gwarancje, reklamacje itd.
- Zarządzanie marką, przywództwo w zakresie mody
- Usprawnienie procesów przepływu informacji wewnątrz firmy oraz pomiędzy firmą a jej otoczeniem

Mierniki

- Procentowy udział sprzedaży nowych produktów w sprzedaży ogółem, czas wprowadzenia nowych produktów do sprzedaży, przychody z produktów innych niż akcesoria meblowe, marża brutto ze sprzedaży nowych produktów
- Zapotrzebowanie na nowe produkty (ankieta), terminowość realizacji zamówień
- Czas od złożenia reklamacji do jej realizacji, długość trwania gwarancji, liczba zwrotów, wnioski i transakcje niezrealizowane, „tajemniczy klient”, „ślady troli”, szybkość obsługi klienta
- Udział w rynku w poszczególnych rodzajach akcesoriów, znajomość marki, liczba nowych klientów (rocznie)

1. **Procentowy udział sprzedaży nowych produktów w sprzedaży ogółem** – wskaźnik ten informuje o udziale w sprzedaży ogółem produktów nowych, innowacyjnych. Daje nam to wyobrażenie o szybkości z jaką nowe produkty są akceptowane przez klientów oraz o ich skłonnościach do zakupu „czegoś nowego”.
2. **Czas wprowadzenia nowych produktów do sprzedaży** – informuje o tym jak szybko przedsiębiorstwo wprowadza do swojego asortymentu produkty będące nowością na rynku.
3. **Zapotrzebowanie na nowe produkty (ankieta)** – wskaźnik ten będzie informował o preferencjach i gustach klientów a w szczególności o ich chęci zakupu produktów nie będących jeszcze w sprzedaży. Pozwoli to aktywnie odpowiadać na potrzeby klientów – urozmaicać asortyment.
4. **Terminowość realizacji zamówień** – wskaźnik niezwykle istotny w szczególności jeżeli idzie o satysfakcję i utrzymanie klienta. Wiadomym jest, iż klientowi zależy na terminowości dostawców i powraca on do firmy, która może mu tą terminowość zapewnić. W chwili obecnej firma boryka się z problemem terminowości realizacji zamówień jednak nie ze swojej winy. Dzieje się tak, gdyż dostawcy nie wywiązują się ze swoich zobowiązań. Cierpi na tym reputacja firmy, jednak niezwykle trudno jest zastąpić pewnych dostawców – jedyną ewentualnością było by zajęcie się samodzielną produkcją tychże akcesoriów.

5. **Czas od złożenia reklamacji do jej realizacji** – wskaźnik ten mówi nam o czasie jaki klient spędza na oczekiwaniu na wymianę wadliwego towaru. Informuje on nas o satysfakcji klienta i buduje prestiż firmy.
6. **Długość trwania gwarancji** – informuje o gwarancji jaką sklep daje na towary, którymi handluje. Długi okres gwarancji sugeruje klientom bardzo wysoką jakość towarów – skoro gwarancja wynosi aż dwa lata to znaczy, że towar jest naprawdę dobry i warto zapłacić za niego więcej.
7. **Liczba zwrotów, wnioski i transakcje niezrealizowane** – wskaźnik ten informuje o ilości wadliwych towarów oraz o liczbie transakcji, które nie mogły być zrealizowane. W obu tych przypadkach rozwiązania problemu możemy poszukiwać u producenta. W pierwszym przypadku producent dostarcza wadliwy towar a w drugim nie jest w stanie zrealizować zgłaszanego przez firmę zapotrzebowania. W obu tych przypadkach należałoby zastanowić się nad sensownością dalszej współpracy z dostawcą. Jeżeli chodzi o transakcje nie zrealizowane wskaźnik ten może nas również informować o niedoszacowaniu przez firmę „Merkury” popytu rzeczywistego generowanego przez klientów.
8. **„Tajemniczy klient”** – wskaźnik ten pozwoli nam zbadać satysfakcję klientów. Osoba „trzecia” przysłana przez kierownictwo i nie znana pracownikom będzie dokonywała zakupów, lub korzystała z usług na terenie placówek firmy „Merkury”.
9. **Szybkość obsługi klienta** – wskaźnik niezwykle ważny jeżeli chodzi o usługi; tak samo jak jakość i koszt; mówi nam o czasie jaki poświęcamy klientowi.
10. **Udział w rynku w poszczególnych rodzajach akcesoriów** – wskaźnik ten informuje zarówno o udziale w rynku jak i o kompleksowości oferowanych usług – o tym czy klient może dokonać większości zakupów w naszym sklepie.
11. **Znajomość marki** – wskaźnik ten mówi o rozpoznawalności marki na rynku czyli o tym czy firma jest znana i czy klienci utożsamiają nazwę „Merkury” z jakością i wysokim standardem usług.
12. **Liczba nowych klientów (rocznie)** – wskaźnik ten wyraźnie mówi o rozwoju firmy poprzez wykazanie ilu nowych klientów firma zyskuje w ciągu jednego roku działalności – a każdy nowy klient to klient odebrany konkurencji i większe zyski.

Perspektywa rozwoju

Cele w perspektywie rozwoju tworzą bazę, dzięki której możliwa jest realizacja zamierzeń ujętych w trzech pozostałych perspektywach (finansowej, klienta i procesów wewnętrznych).

Są one zatem czynnikami które determinują osiągnięcie sukcesu w pozostałych trzech perspektywach.

Cele

- Zwiększenie satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy
- Zwiększenie motywacji wśród pracowników a przez to zwiększenie efektywności pracy
- Zwiększenie ilości wysoko wykwalifikowanej kadry, zmniejszenie rotacji pracowników
- Rozbudowa systemów informacyjnych dotyczących finansów, bazy danych klientów itd.
- Decentralizacja podejmowania decyzji, poprzez co powstaje silna potrzeba badania i kontroli zbieżności celów osobistych pracowników i organizacji,

1. Mierniki związane z pracownikami:

- satysfakcja pracowników,
- rotacja pracowników- długość stażu pracy, procent pracowników, którzy odeszli z kluczowych stanowisk,
- wydajność pracowników, przychód na jednego zatrudnionego (średnia wartość sprzedaży generowaną przez każdego zatrudnionego). Innym miernikiem jaki może wykorzystać firma może być wskaźnik przychodów ze sprzedaży odniesiony do sumy wynagrodzeń.

Mierzenie satysfakcji pracowników

Satysfakcja pracowników jest powszechnie uważana za czynnik wpływający na dwie pozostałe sfery- wydajność i rotację pracowników.

Zadowolenie personelu będzie warunkować wzrost wydajności, elastyczności działania, jakości oraz właściwej obsługi klienta. A zatem aby klienci byli zadowoleni, muszą być obsługiwani przez zadowolonych pracowników.

Pracownicy firmy w ankietach będą wyrażać swoje odczucia za pomocą ocen skali od 1 do 5, gdzie najniższa ocena oznacza „Niezadowolony”, a najwyższa- „Bardzo zadowolony”. Zarząd firmy będzie analizował ten wskaźnik w odniesieniu do każdej komórki organizacyjnej firmy poszczególnych menadżerów.

Mierzenie rotacji pracowników

Przedsiębiorstwo „Merkury” chce zmniejszyć rotację pracowników, co odnosi się do zdolności firmy do utrzymania najważniejszych dla organizacji pracowników. Wieloletni,

lojalni pracownicy stanowią bogactwo organizacji- znajomość procesów organizacyjnych oraz wrażliwość na potrzeby klientów. Niezwykle ważne jest doświadczenie w branży akcesorii meblowych. Asortyment akcesorii meblowych jest zróżnicowany i niezwykle skomplikowany i dlatego dla firmy bardzo ważne jest aby pracownicy, którzy poznają rynek akcesorii meblowych pozostali w firmie. Realizacja omawianego celu mierzona będzie procentem pracowników, którzy odeszli z kluczowych stanowisk.

Wydajność pracowników

Wydajność pracowników pozwala ocenić sumaryczny efekt podnoszenia kwalifikacji i morale personelu, innowacyjności, usprawnienia procesów wewnętrznych oraz poprawy satysfakcji klienta. Wydajność pracowników wiąże rezultaty ich pracy z poziomem zatrudnienia. Jednym ze wskaźników wydajności jaki może zastosować spółka „Merkury” jest przychód na jednego zatrudnionego. Odzwierciedla on średnią wartość sprzedaży generowaną przez każdego zatrudnionego. W miarę jak pracownicy i organizacja stają się bardziej efektywni w dostarczaniu na rynek coraz większych ilości wartościowych produktów i usług, przychód na jednego zatrudnionego powinien wzrastać. Innym miernikiem jest wskaźnik przychodów ze sprzedaży odniesiony do sumy wynagrodzeń. Mierzy on efekty ponoszenia określonych kosztów wynagrodzeń.

Po określeniu podstawowych mierników kadrowych- satysfakcji, rotacji i wydajności- przedsiębiorstwo „Merkury” powinno zidentyfikować mierniki specyficzne dla warunków i okoliczności, w jakich funkcjonuje.

- *Zmiana kwalifikacji pracowników*

Jeżeli przedsiębiorstwo „Merkury” ma osiągnąć zamierzone cele w perspektywie klientów i procesów wewnętrznych, pracownicy muszą przyjąć na siebie zupełnie nowe zadania. Konieczność doskonalenia w firmie „Merkury” będzie się odbywała w oparciu o liczbę pracowników wymagających przeszkolenia. Zmiana kwalifikacji będzie dotyczyć tylko niektórych pracowników. Stopniowa poprawa kwalifikacji wymagać będzie przeszkolenia w sferze podstawowych kwalifikacji strategicznych (nauka języka: angielskiego, niemieckiego, rosyjskiego oraz szkolenia w zakresie sprzedaży produktów i obsługi klienta).

2. Mierniki związane z informatyzacją:

- Stopień informatyzacji firmy
- wskaźnik dostępności informacji strategicznych - odsetek procesów sprawniejszego przepływu informacji lub odsetek pracowników, którzy mają natychmiastowy dostęp do danych o klientach.

Jeśli pracownicy mają działać skutecznie w dzisiejszym konkurencyjnym otoczeniu, muszą dysponować bardzo dobrą informacją- o klientach, procesach oraz finansowych skutkach własnych decyzji. Pracownicy firmy „Merkury” kontaktując się z klientami potrzebują dokładnych i terminowych informacji na temat ogółu relacji poszczególnych klientów z organizacją. Pracownicy obsługujący klientów powinni być również informowani o przynależności każdego z klientów do określonego segmentu rynku, tak aby mogli nie tylko sprostać obecnym wymaganiom klienta, ale również przewidzieć jego przyszłe potrzeby.

Pracownicy operacyjni potrzebują bieżącej i dokładnej informacji o zrealizowanej usłudze. Tylko wówczas można od nich oczekiwać wspierania różnych programów proefektywnościowych w ramach, których mogą oni wyeliminować błędy, czy opóźnienia. Sprawny system informacyjny niezbędny jest zarówno w przypadku programów ciągłego doskonalenia (obsługi klienta), jak i jednorazowych, radykalnych usprawnień.

Rozbudowa systemów informacyjnych dotyczących finansów i bazy danych klientów jest zatem w przedsiębiorstwie „Merkury” konieczna.

Przedsiębiorstwo może zastosować wskaźnik dostępności informacji strategicznych. Miernikami dostępu do strategicznych informacji mogą być: odsetek procesów sprawniejszego przepływu informacji lub odsetek pracowników, którzy mają natychmiastowy dostęp do danych o klientach.

3. Mierniki związane z organizacją firmy:

- Stopień spłaszczenia struktury organizacyjnej, efektywność wykonywanych zadań,
- liczbę zgłoszonych inicjatyw przypadającą na jednego pracownika, miernikiem liczby zrealizowanych inicjatyw,
- liczba nowych klientów –będzie mówił o skuteczności działań promocyjnych firmy.

awet wykwalifikowani pracownicy posiadający pełen dostęp do wszystkich informacji nie będą w stanie przyczynić się do osiągnięcia sukcesu, jeśli nie będą motywowani do działania w najlepszym interesie firmy lub, jeśli nie będą mieli swobody działania i podejmowania decyzji. Trzecim czynnikiem warunkującym realizację celów w perspektywie rozwoju jest zatem atmosfera motywacji i inicjatywy w firmie.

Efekt motywowania i zaangażowania pracowników firma może mierzyć biorąc pod uwagę liczbę zgłoszonych inicjatyw przypadającą na jednego pracownika. Wskaźnik ten określa aktywność pracowników w doskonaleniu organizacji. Można go dodatkowo wesprzeć komplementarnym miernikiem liczby zrealizowanych inicjatyw. Miernik ten kładzie nacisk na jakość przedłożonych propozycji.

Rys. 12 Karta Wyników firmy Merkury

Perspektywa finansowa	
Cele	Mierniki
Spłaceniu wszystkich kredytów i samofinansowanie się, Podwyższenie wskaźnika rentowności Wzrost przychodów firmy Polepszenie płynności firmy Efektywniejsze zarządzanie kosztami- redukcja Wzrost wydajności Zwiększenie nakładu na inwestycje Wzrost szybkości splotu należności	Kapitał własny/ kapitał obcy BEP- wskaźnik rentowności Wynik finansowy brutto/ przychody ze sprzedaży towarów; Stopa wzrostu sprzedaży Majątek obrotowy ogółem/ zobowiązania krótkoterminowe; wskaźnik płynności podwyższonej: Majątek obrotowy ogółem - zapasy / zobowiązania krótkoterminowe ROI, ROA, ROCE- zwrot z kapitału zaangażowanego Szybkość obrotu należności: należność z tytułu dostaw i usług* 365/ przychody netto ze sprzedanych towarów i materiałów.

Perspektywa rozwoju	
Cele	Mierniki
zwiększenie satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy Zwiększenie motywacji wśród pracowników a przez to zwiększenie efektywności pracy Zwiększenie ilości wysoko wykwalifikowanej kadry, zmniejszenie rotacji pracowników Rozbudowa systemów informacyjnych dotyczących finansów, bazy danych klientów itd. Decentralizacja podejmowania decyzji, poprzez co powstaje silna potrzeba badania i kontroli zbieżności celów osobistych pracowników i organizacji,	satysfakcja pracowników, rotacja pracowników- długość stażu pracy, % pracowników, którzy odeszli z kluczowych stanowisk, wydajność pracowników, liczba generowanych przez pracowników innowacji, wskaźnik przychodów ze sprzedaży odniesiony do sumy wynagrodzeń. Stopień informatyzacji firmy wskaźnik dostępności informacji strategicznych - odsetek procesów sprawniejszego przepływu informacji lub odsetek pracowników, którzy mają natychmiastowy dostęp do danych o klientach. Stopień spłaszczenia struktury organizacyjnej, efektywność wykonywanych zadań, liczbę zgłoszonych inicjatyw przypadającą na jednego pracownika, liczba zrealizowanych inicjatyw.

WIZJA I MISJA

Perspektywa klienta	
Cele	Mierniki
Zwiększenie satysfakcji wśród klientów Zwiększenie liczby klientów Wprowadzenie informatycznej bazy danych klientów Wzbudzenie lojalności klientów Pozyskanie klientów strategicznych Utrzymywanie osobistych kontaktów z klientem Oferowanie dogodnych warunków płatności	Poziom satysfakcji klientów (ankieta) Udział firmy w rynku Poziom satysfakcji; czas poświęcony na jednego klienta Stopień utrzymania stałych relacji z klientami Pozyskiwanie nowych klientów Poziom zadowolenia klienta Rentowność klientów

Perspektywa procesów wewnętrznych	
Cele	Mierniki
Poszukiwanie pojawiających się potrzeb klientów, a nawet odkrywanie nowych potrzeb (nieuświadomionych) Oferowanie klientom ustawicznie zwiększającej się i zróżnicowanej liczby produktów Zaciśnięcie więzi z klientem poprzez oferowanie mu wysokiej jakości usług po sprzedażnych takich jak gwarancje, reklamacje itd. Zarządzanie marką, przywództwo w zakresie mody Usprawnienie procesów przepływu informacji wewnątrz firmy oraz pomiędzy firmą a jej otoczeniem.	Procentowy udział sprzedaży nowych produktów w sprzedaży ogółem, czas wprowadzenia nowych produktów do sprzedaży, przychody z produktów innych niż akcesoria meblowe, marża brutto ze sprzedaży nowych produktów Zapotrzebowanie na nowe produkty (ankieta), terminowość realizacji zamówień Czas od złożenia reklamacji do jej realizacji, długość trwania gwarancji, liczba zwrotów, wnioski i transakcje niezrealizowane, „tajemniczy klient”, szybkość obsługi klienta Udział w rynku w poszczególnych rodzajach akcesoriów, znajomość marki, liczba nowych klientów (rocznie)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Merkury

Przeprowadzona analiza pozwoliła wykazać wszystkie newralgiczne punkty wdrażania strategii rozwoju. Powodzenie jej wdrożenia uzależnione jest od ścisłego monitorowania wskaźników, które zostały powyżej wymienione. Pomogą one kierownictwu firmy w sprawnym wdrażaniu strategii, w szczególności zaś pokażą tempo tego procesu. Zaprezentowana strategiczna karta wyników umożliwi firmie „Merkury” koncentrację wysiłków i motywowanie. Określa ona przesłanki istnienia firmy oraz informuje pracowników o efektach prowadzonych przez nią działań. Mówi też ona jasno jakie czynniki determinują realizację sformułowanej przez nią misji i celów strategicznych.

Stworzona karta pomoże firmie, która stanęła przed ważnym w jej życiu pytaniem: Czy poprzestać na tym etapie rozwoju i działać na dotychczasowych rynkach czy może rozpocząć ekspansję na nowe, nieznane obszary działalności?, pomoże na nie odpowiedzieć. Ta analiza wykazała co może zastopować proces rozwoju i wskazała te czynniki, z których właściciele nawet nie zdawali sobie sprawy, a które mogą znacznie przyspieszyć procesy rozwojowe. Wyraźnie wykazano, że firma powinna skoncentrować się na procesach pełnego zaspokajania potrzeb klientów- w końcu w firmie handlowej najważniejszy jest klient- stąd większość zaproponowanych zmian w końcowym efekcie poprawi stosunki z klientami. Rezultatem przeprowadzonych działań będzie stale powiększająca się „RODZINA MERKURYCH!”

4.6. Postulowane zmiany – strategia penetracji rynku

Przedsiębiorstwo zwiększy liczbę klientów poprzez:

- zdobycie uznania tych, którzy dotychczas nie dokonywali zakupów w firmie- można podjąć intensywniejsze działania PR,
- ekspansję na nowe segmenty rynku- przedsiębiorstwo może spróbować wejść na nowe segmenty rynku: geograficzne(ekspansja na wschód),
- zdobyć klientów firm konkurencyjnych poprzez rabaty cenowe,
- wprowadzenie agresywnych działań marketingowych np. wprowadzenie akcji promującej i informującej o możliwości posiadania nowych mebli tanim kosztem poprzez ich odnowę,

- Zwiększenie wymagań kwalifikacyjnych pracowników np. wprowadzenie szkoleń językowych (szczególnie w języku rosyjskim i angielskim) jest to wymagane ze względu na współpracę z zagranicznym partnerem,
- zwiększenie liczby alternatywnych dostawców (łatwość ich zastępowalności),
- stosowanie nowoczesnych technik obsługi sprzedaży klienta; przez internet. Korzystanie z usług firm spedycyjnych pozwoli znacznie rozszerzyć rynek działania.
- dywersyfikacja poprzez produkcję np. drzwiczek MDF, profili giętkich (obrzeży PCV)
- otwarcie sklepu na Ukrainie we współpracy z jednym ze swoich kontrahentów.

Kierownik ds. marketingu w porozumieniu z właścicielem oraz z innymi komórkami struktury organizacji będzie stymulował sprzedaż poprzez modyfikację jednego lub kilku elementów marketingu mix (rabaty, obniżki cen, gwarancje, upominki, karty stałego klienta itp.)

Zaproponowane zmiany pozwolą firmie na znaczne rozszerzenie rynków zbytu zarówno krajowych jak i zagranicznych. Pozwoli to również zdywersyfikować ryzyko związane z prowadzeniem działalności w tak konkurencyjnym sektorze. Jeżeli firma wdroży zaprezentowane pomysły - pozwoli jej to pozostać dłużej w fazie wzrostu, co będzie dla niej korzystne. Rynek akcesorii meblowych jest niezwykle konkurencyjny, więc każdy nowy klient i dostawca jest cennym nabytkiem dla firmy. Dłuższe pozostawanie w fazie wzrostu pozwoli zdobyć więcej klientów. Postulowane przez nas działania firma powinna podjąć przed wejściem Polski do Unii Europejskiej. Co prawda po wejściu towar będzie tańszy ale trudno będzie zdobyć nowych i utrzymać część starych klientów – chodzi o klientów ze wschodu – spowodowane to będzie uszczelnieniem granicy wschodniej.

5. Strategia marketingowa firmy Merkury

5.1. Projekt strategii marketingowej firmy

Mając na uwadze przeprowadzoną analizę firmy, drogę rozwoju wyłonioną na podstawie strategicznej karty wyników oraz wizję firmy - „*Nasz klient nie będzie jednorazowym nabywcą naszych produktów- on stanie się członkiem naszej rodziny; tak samo jak nasi pracownicy i kontrahenci*” - Merkury sporządzono arkusz planu taktycznego firmy na najbliższy rok.

Analiza sytuacji: Firma Merkury zajmuje znaczącą pozycję na rynku lokalnym. Na rynku krajowym jest rozpoznawalna, lecz nie zajmuje wiodącej pozycji. Wyzwaniem byłaby ekspansja na rynki zagraniczne oraz umocnienie pozycji na rynku krajowym jak i lokalnym. Istotną sprawą jest również pozyskanie nowych klientów.

Cel: Wzrost ogólnego udziału w rynku o 3% w ciągu 2 lat, (oznacza to wzrost sprzedaży o 13% rocznie). Ekspansja na Wschód (Ukraina, Rosja, Białoruś).

Strategia: Otwarcie nowych punktów sprzedaży oraz nasilenie działań marketingowych w celu uzyskania przeciętnego wzrostu udziału na tych rynkach o 1,5 % rocznie.

Program marketingowy: Otworzenie punktu sprzedaży na wschodzie Polski, intensyfikacja działań marketingowych, przygotowanie się do integracji pionowej – do końca roku 2004.

Tabela 22. Projekt strategii marketingowej

Funkcja	Cel	Program	Przewidywany budżet (w PLN)	Termin wykonania	Jednostka odpowiedzialna

Produkt	Doprowadzić do lepszego postrzegania produktu	Przeprowadzić szkolenia wśród pracowników w zakresie obsługi klienta oraz szkoleń języka rosyjskiego, kontrolować jakość produktów oraz terminowość dostaw pozostałe bez zmian.	4000	05.05.2003 – 30.08.2003	Dział sprzedaży (kierownik)
Cena	Penetracja rynku. Pozostałe strategie bez zmian	Stosowanie niskich cen zachęcających nabywców do zmiany ich dotychczasowych zakupów. W ciągły sposób rejestrować ceny konkurentów		Ciągle	Sprzedaż
Dystrybucja	Wzrost liczby zamawiających głównych sieci handlowych. Otwarcie nowego sklepu na wschodzie Polski.	Dowozić towar do klientów, sprzedaż towaru z samochodu ciężarowego. Wynajęcie powierzchni magazynowej (blisko przejścia granicznego w Medyce), przesunąć kierownika jednego ze sklepów, magazyniera oraz ekspedientkę do nowego punktu na okres 6 miesięcy.	17280	Od 02.01. 2003	Sprzedaż
Sprzedaż	Spowodować wzrost sprzedaży o 13% rocznie. Zwiększyć liczbę klientów. Zwiększenie satysfakcji wśród klientów. Oferowanie klientom ustawicznie zwiększającej się i	Stosować penetrację rynku. Wykorzystywać narzędzi marketingu-mix. Wprowadzenie informatycznej bazy danych klientów	1000	Ciągle	Sprzedaż Marketing

	<p>zróżnicowanej liczby produktów</p> <p>Zaciśnięcie więzi z klientem poprzez oferowanie mu wysokiej jakości usług po sprzedażnych takich jak gwarancje, reklamacje itd.</p>				
<p>-Reklama</p>	<p>-Wymienić tablice reklamowe przy głównych trasach oraz postawić w nowych miejscach,</p> <p>Pozyskać świadomość 70% gospodarstw domowych na temat odnowy mebli</p> <p>Uczestniczyć w targach w Poznaniu, Kijowie, Moskwie</p>	<p>-Wspólnie z jednym dostawcą przeprowadzić akcję promującą odnowę mebli poprzez zakup np. nowych uchwytów</p> <p>będzie to wspólna akcja promocyjna z firmą Gamet</p> <p>Przygotować katalogi na targi oraz wyposażenie stoiska we współpracy z jednym producentem np. firmą Polimor</p>	51000	<p>Od 28.04.2003</p>	<p>Marketing</p> <p>Sprzedaż</p>
<p>-Promocja sprzedaży</p>	<p>-Przygotować redukcję cen niektórych artykułów</p>	<p>-Stosować strategię penetracji cen w stosunku do towarów najczęściej kupowanych</p>		<p>-Od 02.06.2003</p>	
<p>-Działania PR</p>	<p>-Kształtować pozytywny wizerunek firmy</p> <p>Utrzymywanie osobistych kontaktów z klientem</p>	<p>-Zorganizować kolonię dla 10 dzieci z najbiedniejszych rodzin</p>		<p>-01.07.2003</p>	
<p>Działania koordynujące</p>	<p>Zapewnić sprawne i terminowe dostawy produktów na zamówienie</p> <p>Wzrost szybkości spływu należności</p>	<p>Utrzymywać wysoki standard realizacji zamówień</p> <p>Stosować rabaty cenowe dla klientów regulujących należność gotówką</p>		<p>Ciągle</p>	<p>Sprzedaż</p> <p>Marketing</p>

Strategia marketingowa firmy będzie obejmować dotychczasowe działania marketingowe (opisane przy analizie firmy) oraz działania zaproponowane w powyższej tabeli.

Szkolenia prowadzone będą przez nauczycielkę języka rosyjskiego w grupach kilkuosobowych. Najpierw jednak będzie skontrolowana znajomość języka rosyjskiego (test), aby stworzyć dwie grupy o różnym poziomie języka. Szkolenie będzie organizowane po godzinach pracy dwa razy w tygodniu. Nie każdy pracownik będzie musiał uczestniczyć w takim szkoleniu. Jednak firma będzie wynagradzać za udział w szkoleniu językowym w postaci dodatkowej premii. Natomiast szkolenie w zakresie obsługi klienta będzie obowiązywało wszystkich pracowników z działu sprzedaży oraz marketingu. Będzie to szkolenie jednorazowe dwu dniowe zorganizowane od 01-05-2003 r. do 03-05-2003 r. w Zakopanem. Przewiduje się, że szkolenie oraz działania „integracyjne” (np. ognisko pracowników firmy organizowane przez kierownictwo) będą motywować pracowników do polepszenia jakości obsługi. Poza tym wyznaczona będzie jedna osoba spośród personelu sprzedaży, która zajmować się będzie zamówieniami. Będą również organizowane spotkania z klientami firmy. Każdy klient jak to była dotychczas będzie mógł liczyć na indywidualizację zamówień oraz na najlepszą obsługę przez miły i wykwalifikowany personel. Jak już wspomniano oprócz działań zawartych w planie marketingowym realizowane będą dotychczasowe działania w ramach marketingu-mix firmy.

Stosowane będą wszystkie strategie dotyczące ceny, przy czym uwaga będzie zwrócona na dalszą obniżkę ceny, szczególnie dla klientów nabywających tylko poszczególne towary. Wówczas za zakup pełnego wyposażenia mebli będzie możliwość uzyskania upustu cenowego nawet do 10%. Działania te będą realizowane ciągle.

Otwarcie nowego sklepu na wschodzie Polski będzie związane z pewną reorganizacją. Trzej pracownicy będą wydelegowani do nowego miejsca sprzedaży, będą oni otrzymywać dietę min. 20 zł. dziennie, zakwaterowanie w wynajętym mieszkaniu, oczywiście na koszt firmy. To zwiększy koszty działalności firmy Merkury, ale prowadzona akcja marketingowa wpłynie na pozyskanie nowych klientów. Kilku nowych klientów firmy Merkury z Ukrainy czy Białorusi od dawna zna opisywaną firmę. Nie mieli oni jednak wcześniej „okazji” do podjęcia współpracy, ponieważ Kalwaria jest położona ok. 300 km od granicy wschodniej Polski. Pokonanie takiej odległości wiąże się z większymi kosztami. Jednak po zapoznaniu się z ofertą firmy kontrahenci zdecydowali się na współpracę. Gdyby firma działała blisko granicy wschodniej miałyby realną szansę na pozyskanie nowych klientów oraz sprawniejszą i szybszą obsługę dotychczasowych kontrahentów. Otwarcie nastąpiło zgodnie z planem-02.01.2003 roku. Plan marketingowy zakłada też dowóz towaru do klienta, nie tylko

w obrębie kilku kilometrów lecz w każdy zakątek Polski. Będzie to sprzedaż „akwizycyjna”. Przedstawiciel marketingowy firmy będący również kierowcą 06.05.2003 r. wyruszy w rejs po Polsce, by przypomnieć się starym klientom i zachęcić nowych do współpracy. Wcześniej opracowany zostanie plan podróży. Przedstawiciel firmy będzie prezentował próbki towarów. Pierwszy objazd po Polsce zakończy się po 10 dniach. Kolejna trasa będzie „realizowana” w oparciu o pozyskane zamówienia z zapasem próbek, bądź najatrakcyjniejszych towarów.

W ramach poprawy jakości obsługi klientów - wdrożona zostanie informatyczna baza danych, co spowoduje nie tylko wzrost efektywności obsługi klienta ale również wzrost satysfakcji wśród klientów. Baza kontrahentów zostanie opracowana merytorycznie przez dział sprzedaży, a technicznie przez informatyka. System będzie informował firmę o dokonanych zakupach kontrahentów, zamówieniach, warunkach i terminach płatności, udzielanych rabatach itp. Baza danych wdrożona zostanie 01.06.2003 r.

Kolejnym celem planu marketingowego jest przeprowadzenie akcji promocyjnej wspólnie ze strategicznym dostawcą. Akcja ta będzie promować odnowę mebli tanim kosztem, tzn. tylko przez wymianę akcesoriów meblowych. Akcja ta będzie nagłaśniana przez radio, reklamowana na billboardach, itp.. Promocyjna sprzedaż będzie organizowana tylko w punktach sprzedaży firmy Merkury. Koszt poniesie dostawca i firma Merkury. Z kolei z innym, tym razem włoskim producentem firma weźmie udział w targach poznańskich. Koszt wynajmu oraz wyposażenia poniesie dostawca. Firma Merkury poniesie koszty związane z obsługą stoiska.

Plan marketingowy zakłada nie tylko wzrost satysfakcji klientów ale również wzrost sprzedaży. Do wzrostu udziału w rynku oprócz zwiększonej sprzedaży przyczynią się również działania PR. Zorganizowanie dwu tygodniowej kolonii dla najbiedniejszych dzieci przyczyni się do wzrostu image firmy.

Zastosowanie wskazanych działań pozwoli zanotować wzrost sprzedaży o 13% rocznie.

5.2. Określenie konsekwencji finansowych planu marketingowego

Opracowanie planu marketingowego wiąże się z koniecznością oszacowania kosztów związanych z jego przyszłym wykonaniem.

Do analizy skutków finansowych proponowanych działań marketingowych firm zastosuje rachunek wyników oraz bilans. W celu zilustrowania skutków finansowych jakie niesie ze sobą realizacja opracowanego planu marketingowego przedstawiono bilans z roku poprzedniego prognozę bilansu roku 2003 już po wdrożeniu strategii marketingowej. Bilans z roku 2002 oraz prognozę na rok 2003 oraz prognozowany rachunek wyników prezentują tabele 23 i 24.

Tabela 23. Bilans firmy Merkury

AKTYWA		2002 r.	Prognoza na rok 2003
A	Majątek trwały	2895070,85	2895070,85
1	Wartości niematerialne i prawne	14840,86	14840,86
2	Rzeczowy majątek trwały :	2880229,99	2880229,99
a	<i>grunty własne</i>	0,00	0,00
b	<i>budynki i budowle</i>	2726329,02	2726329,02
c	<i>urządzenia techniczne i maszyny</i>	54601,39	54601,39
d	<i>środki transportu</i>	67913,70	67913,70
e	<i>pozostałe środki trwałe</i>	31385,88	31385,88
f	<i>inwestycje rozpoczęte</i>	0,00	0,00
g	<i>zaliczki na poczet inwestycji</i>	0,00	0,00
3	Finansowy majątek trwały	0,00	0,00
4	Należności długoterminowe	0,00	0,00
B	Majątek obrotowy	6524486,77	6566160,60
1	Zapasy :	4567440,79	4590028,00
a	<i>Materiały</i>	28,00	28,00
b	<i>półprodukty i produkty w toku</i>	0,00	0,00
c	<i>produkty gotowe</i>	0,00	0,00
d	<i>Towary</i>	4567412,79	4590000,00
e	<i>zaliczki na poczet dostaw</i>	0,00	0,00
2	Należności i roszczenia :	1887914,45	1895132,60
a	<i>należności z tytułu dostaw i usług</i>	1524781,85	1532000,00
b	<i>należności z tytułu podatków, dotacji i ubezp. Społecznych</i>	341182,60	341182,60
c	<i>Należności wewnątrzzakładowe</i>	21950,00	21950,00
d	<i>Pozostałe należności</i>	0,00	0,00
e	<i>Należności dochodzone na drodze sądowej</i>	0,00	0,00
3	Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	0,00	0,00
4	Środki pieniężne	69131,53	81000,00
	Środki pieniężne w kasie	37550,26	43000,00
	Środki pieniężne w banku	31581,27	38000,00
C	Rozliczenia międzyokresowe czynne	63254,62	63254,62
SUMA AKTYWÓW		9482812,24	9524486,07

PASYWA			
A	Kapitał własny	3395282,36	3569228,88
1	Kapitał podstawowy	896902,68	896902,68
2	Należne, lecz nie wniesione wkłady na poczet kapitału podstawowego	0,00	0,00
3	Kapitał zapasowy	895436,50	920000,00
4	Kapitał rezerwy z aktualizacji wyceny	2870,44	2870,44
5	Nie podzielony wynik finansowy z lat ubiegłych	432843,76	432843,76
6	Wynik finansowy netto roku obrotowego	1167228,98	1316612,00
B	Rezerwy	0,00	0,00
C	Zobowiązania długoterminowe	769500,00	392355,00
1	Długoterminowe kredyty bankowe	769500,00	392355,00
2	Pozostałe zobowiązania długoterminowe	0,00	0,00
D	Zobowiązania krótkoterminowe i fundusze specjalne	5313274,73	5558147,04
1	Zobowiązania krótkoterminowe :	5287891,55	5517754,56
a	Pożyczki obligacje i papiery wartościowe	0,00	0,00
b	kredyty bankowe	843975,71	900000,00
c	zaliczki otrzymane na poczet dostaw	0,00	0,00
d	zobowiązania z tytułu dostaw i usług	4006161,28	4100000,00
e	zobowiązania wekslowe	0,00	0,00
f	zobowiązania z tytułu podatków, ceł i ubezpieczeń społecznych	37754,56	37754,56
g	zobowiązania z tytułu wynagrodzeń	0,00	0,00
h	zobowiązania wewnątrzzakładowe	400000,00	480000,00
i	pozostałe zobowiązania krótkoterminowe	0,00	0,00
2	Fundusze specjalne	25383,18	40392,48
E	Rozliczenia międzyokresowe bierne	4755,15	4755,15
SUMA PASYWÓW		9842812,24	9524486,07

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Merkurs

Tabela 24. Prognozowany rachunek wyników firmy Merkury

		bez strategii z	strategią
		marketingowej	marketingową
A	Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi	17 053 546,00	19 270 507,00
1	Przychód ze sprzedaży produktów	0,00	
2	Przychód ze sprzedaży towarów i materiałów	17 053 546,00	19 270 507,00
3	Koszt wytworzenia świadczeń na własne potrzeby	0,00	
4	Inne przychody	0,00	
B	Koszty działalności operacyjnej	16 027 895,00	17 972 916,00
1	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	14 325 711,00	16 200 000,00
2	Zużycie materiałów i energii	255 987,00	258 000,00
3	Usługi obce	572 158,00	580 000,00
4	Podatki i opłaty	68 278,00	68 278,00
5	Wynagrodzenia	466 840,00	480 000,00
6	Świadczenia na rzecz pracowników	92 116,00	92 116,00
7	Amortyzacja	54 522,00	54 522,00
8	Pozostałe	192 283,00	240 000,00
C	Wynik ze sprzedaży (A-B)	1 025 651,00	1 297 591,00
D	Pozostałe przychody operacyjne	145 021,00	145 021,00
1	Przychody ze sprzedaży skł. maj. trwałego		
2	Dotacje		
3	Pozostałe przychody operacyjne	145 021,00	145 021,00
E	Pozostałe koszty operacyjne	35 192,50	40 000,00
1	Wartość sprzedanych skł. maj. trwałego	0,00	0,00
2	Pozostałe koszty operacyjne	35 192,50	40 000,00
F	Wynik na działalności operacyjnej (C+D-E)	1 135 479,50	1 402 612,00
G	Przychody finansowe	14 000,00	14 000,00
1	Dywidendy z tytułu udziałów	0,00	0,00
2	`	0,00	0,00
3	Pozostałe	14 000,00	14 000,00
H	Koszty finansowe	90 000,00	100 000,00
1	Odsetki	0,00	0,00
2	Pozostałe	90 000,00	100 000,00

I	Wynik na działalności gospodarczej (F+G-H)	1 059 479,50	1 316 612,00
J	Zyski + / straty - nadzwyczajne	0,00	0,00
K	Wynik finansowy brutto (I+J)	1 059 479,50	1 316 612,00
L	Obowiązkowe obciążenie wyniku finansowego	0,00	0,00
1	Podatek dochodowy	0,00	0,00
2	Pozostałe obowiązkowe obciążenia	0,00	0,00
M	Wynik finansowy netto (K-L)	1 059 479,50	1 316 612,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Merkury

Celem programu jest osiągnięcie wzrostu sprzedaży o 13% rocznie w ciągu 2 lat a przez to zwiększenie udziału w rynku. Program niskich cen spowoduje wzrost ilości zakupów w firmie Merkury. Jeśli wzrośnie ilość sprzedaży wzrośnie również jej wartość do 18.270.507 zł. Wzrosną również wydatki marketingowe związane z proponowaną obniżką cen, wzmocnieniem działań promocyjnych i reklamowych. Wzrosną pozostałe koszty, ponieważ zwiększą się wydatki na paliwo, diety dla pracowników itp.

Ze względu na to, że do obsługi zwiększonej sprzedaży oraz do sprawnego funkcjonowania nowo otwartego sklepu będą potrzebne zapasy, ocenia się, że ich wartość wzrośnie o 432.587,21 zł. Zarząd firmy ocenia, że należności od odbiorców zwiększą się o 21.587,21 zł.. ponieważ oczekiwana sprzedaż będzie większa o 13% w stosunku do wariantu działania firmy bez stosowania strategii marketingowej.

Aktywa ogółem wzrosną o 41.673,83 zł w skutek zwiększenia się zapasów i należności oraz środków pieniężnych. O tą samą wielkość wzrośnie całkowita suma pasywów.

Szacuje się, że wyniku realizacji strategii marketingowej zysk netto wzrośnie o ponad 24%.

Wskaźnik rentowności zainwestowanego kapitału (liczony wg formuły zysk brutto/ aktywa ogółem) po zastosowaniu strategii wzrośnie o 2%. Rentowność sprzedaży brutto będzie wynosić 6% w wariantcie bez zastosowania strategii i 7% po zastosowaniu strategii. Zatem strategia marketingowa nie będzie tylko generować koszty ale również przyniesie zwiększone zyski.

5.3. Wdrożenie i kontrola realizacji strategii marketingowej firmy

Merkury

Wdrażanie powyższej strategii marketingowej jest działaniem bardzo trudnym. Jednym z najważniejszych warunków decydujących o szansie powodzenia wdrożenia strategii jest fakt, czy kadra kierownicza i pracownicza posiada umiejętności niezbędne do skutecznego wdrożenia tej strategii oraz czy informacje zawarte w planie marketingowym są zgodne z oczekiwaniami tych kadr. Rozważając pierwszy warunek w przypadku firmy Merkury, na podstawie przedstawionych danych o stanie teraźniejszego zatrudnienia można stwierdzić, iż firma ta jest przygotowana na przyjęcie i wdrażanie strategii marketingowej. Właściciele firmy są przygotowani na włożenie dużego wysiłku w osiągnięcie powodzenia nowego przedsięwzięcia. Należy także wspomnieć, że pracownicy firmy, zarówno umysłowi jak i fizyczni, wiedzą o planach rozszerzenia działalności i są w równym stopniu z właścicielami przygotowani na próbę osiągnięcia jeszcze większego sukcesu. Rozpoczęcie działalności na wschodzie Polski doprowadzi do pozyskania nowych klientów, polepszenia sytuacji finansowej poprzez wzrost sprzedaży itd.

Drugim wymienionym warunkiem jest to, czy informacje zawarte w strategii marketingowej są zgodne z oczekiwaniami kadry kierowniczej i właścicieli. Strategia marketingowa przedstawiona w punkcie pierwszym tego rozdziału została opracowana przy ścisłej współpracy z właścicielami oraz kadrą zarządzającą. Oczekiwania właścicieli zostały uwzględnione w planie a przygotowania do ich spełniania zostały już rozpoczęte. Kadra pracownicza została odpowiednio wcześniej poinformowana o zmianach jakie mogą zaistnieć. Zmiany te mogą dotyczyć przeniesienia wysoko kwalifikowanych i dających dobre wyniki pracowników na miejsce nowego przedsięwzięcia w celu rozpoczęcia efektywnej pracy i w przyszłości wprowadzenia nowo zatrudnionych pracowników. Dotychczasowi pracownicy gotowi są na włożenie większego wysiłku przez okres pierwszych miesięcy rozruchu nowego przedsięwzięcia w celu skutecznego wdrożenia planu marketingowego.

Ostatnim bardzo istotnym warunkiem wdrażania strategii jest dokładne zapoznanie się przez właścicieli i poszczególnych pracowników z planem strategii. Spowodowane jest to faktem, że nawet sprawne wdrożenie planu strategicznego nie zwalnia kadry od nieustannej kontroli jego wykonania, która nabiera dużego znaczenia w konieczności wystąpienia modyfikacji tegoż planu.

W przypadku firmy Merkury, efektywne wdrożenie strategii wiąże się z generowaniem dodatniego wyniku finansowego, umocnienia się na rynku z faktem pozyskania nowych klientów, co dla firmy jest sprawą bardzo ważną.

Wstępna kontrola realizacji projektu nastąpi w grudniu 2003 roku. Osoba odpowiedzialna za wdrożenie projektu, czyli dyrektor marketingu sprawdza czy udało się zrealizować założone cele, czy wszystkie wcześniej ustalone elementy współdziałają ze sobą w sposób bezkonfliktowy. Przy kontroli pomocne będą wskaźniki przedstawione w strategicznej karcie wyników.

Plan marketingowy podlega oczywiście stałej weryfikacji. Przedsiębiorstwo będzie analizować swój udział w rynku w wymiarze zarówno ilościowym jak i wartościowym (wraz z analizą relacji cenowych). Konieczna będzie również analiza stosunku sprzedaży do wydatków marketingowych. Plan marketingowy zakłada określone wydatki. W procesie kontrolnym relacje te będą przeglądane, a przekroczenia w stosunku do planu – analizowane i korygowane. Uzupełnieniem ilościowego wymiaru kontroli planu rocznego będą regularnie zbierane informacje o charakterze jakościowym w postaci systemu badania postaw i satysfakcji nabywców itp..

Dyrektor Marketingu oraz właściciel firmy będzie kontrolował proces szkolenia pracowników. Dział księgowości będzie wyliczać wysokość poniesionych nakładów oraz sprawdzać czy udało się uzyskać pożądane i zakładane wcześniej wskaźniki ekonomiczne. Poszczególne sprawozdania będą przedstawiane właścicielom firmy. Po roku od wprowadzenia projektu przeprowadzana będzie szczegółowa kontrola osiągniętych wyników. Sprawdzany będzie poziom przychodów ze sprzedaży, poziom kosztów, zysków oraz satysfakcja klienta. Kontrola ta pozwoli ocenić skuteczność działań marketingowych.

Zakończenie

Prowadzenie działalności gospodarczej w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia stawia przed przedsiębiorstwem bardzo wysokie wymagania, których spełnienie decyduje nie tylko o rozwoju danej firmy, ale także o możliwości dalszego uczestnictwa w konkurencyjnej grze rynkowej. Jednym z podstawowych, jeśli nie najważniejszym, warunkiem który musi być bezwzględnie spełniony przez współczesne przedsiębiorstwo jest funkcjonowanie zgodnie z zasadami nowoczesnej orientacji marketingowej, stawiającej w centrum zainteresowania firmy jej dotychczasowych oraz funkcjonalnych nabywców. Odbiorcy są bowiem podmiotami, dzięki którym przedsiębiorstwo może się rozwijać, jeśli będzie zaspokajać ich potrzeby w sposób lepszy niż robią to firmy bezpośrednio oraz pośrednio konkurujące z daną organizacją.

Zatem najpilniejszą potrzebą przedsiębiorstw jest wnikliwa analiza swoich zadań i strategii marketingowych.

Studia nad strategią marketingową są poszukiwaniem odpowiedzi na fundamentalne z punktu widzenia menedżerów pytania o przyczyny i uwarunkowania sukcesów i porażek organizacyjnych. Dlaczego w ramach tej samej branży jedne firmy są zyskowne i rozwijają się, a inne upadają? Jak firma powinna działać, aby zająć i utrzymać pozycję lidera w warunkach silnych presji konkurencyjnych? W jaki sposób budować strategię i dopasowywać do niej architekturę struktury i procedur organizacyjnych? Jak kwestionować, zmieniać i ulepszać dotychczasową strategię, nawet gdy jest skuteczna i pozornie nie wymaga zmian? Sukces często wynika z przyjętej strategii działania. Firma mająca określoną strategię marketingową posiada wytyczony kierunek działania, co może dać jej przewagę nad tymi, których rozwój następuje w sposób przypadkowy. Istotny jest również element kontroli - można sprawdzić czy przybliżamy się do wytyczonego celu i odpowiednio reagować jeśli coś idzie nie tak. Na początku opracowania strategii warto sprawdzić jakie są możliwości firmy w oparciu o czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Zawsze istnieje możliwość zauważenia braków w dotychczasowym działaniu oraz niewykorzystanych szans w otoczeniu. Jednakże niezwykle trudno jest dobrać strategię do konkretnej organizacji.

Dzisiaj każda firma przed przystąpieniem do działania musi mieć strategię, która zapewni jej zdolność optymalnego dostosowania swojej działalności do zmieniającego się środowiska. Przedsiębiorstwu nie wystarcza bowiem sama efektywność. Jest ona naturalnie konieczna ale musi być wzbogacona o zmysł strategiczny, o zdolność dostrzegania zachodzących zmian

i pojawiających się szans. Firma musi zatem podejmować pewne czynności marketingowe, które mają na celu wprowadzenie elementów odróżniających ją od konkurencji. Musi więc przystosować się do zmienności w otoczeniu, dobierać świadomie zróżnicowane zestawy działań tworzących unikatową całość, odrębną od metod działania konkurencji, zagwarantować naprawdę wysokiej jakości wyroby i usługi oraz wprowadzać własne nowatorskie rozwiązania.

Logikę takiego postępowania przedsiębiorstwa starano się zaprezentować w niniejszej pracy, przyjmując za podstawę założenie, że chcąc określić przyszłość firmy trzeba zwrócić uwagę przede wszystkim na rynek i otoczenie, prowadzić dialog z podmiotami zainteresowanymi jej egzystencją i rozwojem, a następnie dobierać metody działania prowadzące w najbardziej skuteczny sposób do upragnionego celu. Trwały sukces na rynku osiąga się bowiem nie dzięki temu, że dąży się do dorównania konkurentowi uzyskującemu lepsze wyniki, lecz dlatego że tworzy się własną wyróżniającą zdolność i doskonali własne instrumenty marketingowe, zachowując lojalność wobec otoczenia oraz wykazując troskę o sprawy społeczne na równi ze sprawami własnymi przedsiębiorstwa.

Summary

An enterprise faces very high requirements when carrying on business activity under the circumstances of dynamically altering environment. Meeting the requirements determines not only the enterprise's development but also its further participation in the competitive market play. One of the basic conditions, if not the most important one, which is to be absolutely met by a contemporary enterprise is acting in accordance with the principle of modern marketing orientation that places the firm's regular and functional purchasers in the focus of interest. The buyers are yet entities, thanks to which the enterprise can evolve if it provides for their needs in a better way than firms that compete directly or indirectly with a given organisation do it.

Therefore, the most urgent need for enterprises is a penetrating analyse of their task and marketing strategies.

Research on marketing strategies is a search for answers to questions, which are fundamental from the managers' point of view: the ones of the causes and circumstances of organisational successes and defeats. Why are some businesses profitable and why do they evolve while other ones of the same line decline? How should a firm act in order to take a leadership status under strong competitive pressures? In what a way should one build the strategy and how should one match the architecture of the structure and organisational procedures to it? How to question, change and improve the strategy used hitherto even if is effective and needs seemingly no changes? Success is often a result of the activity strategy adopted. Firms with a specified marketing strategy have an action direction marked out, what can give them the advantage over those, whose development is going on in an accidental way. The control element is also essential – one can check if we are coming nearer to the chosen objective and then react in a proper way if something goes wrong. In the beginning of working out a strategy it is worth checking, basing on internal and external factors, what the firm's possibilities are. It is always possible to notice shortcomings of the activity done hitherto and of the opportunities missed in the environment. However, it is extremely difficult to match a strategy to a specific organisation.

Before starting a business activity, every firm must have a strategy that can secure optimal activity conformability to the altering environment for it. Since only efficiency is not sufficient for an enterprise. Efficiency is necessary, of course, but it must be also enriched with a strategic sense, with the ability to perceive proceeding changes and appearing

opportunities. So, a firm has to take some marketing actions, of which aim is to bring in elements that make it different from the competition. It must adapt itself to the environmental variability, it must consciously select diversified set of actions that compose an unique whole, different from the competition's activity methods, it must guarantee actually high quality goods and services and introduce its own, innovative solutions into its activity.

The logic of such actions done by an enterprise was tried to be presented in this thesis, on the grounds of the assumption that, in order to specify the enterprise's future, one should pay attention to the market and the environment first of all, and then conduct a dialogue with entities interested in its existence and development. Next, one should select activity methods that can lead to the determined aim in the most effective way. A lasting success can be achieved on the market not thanks to pursuing to equal the competitor who wins better results but for creating a distinguishing ability and for perfecting the marketing instruments, keeping loyalty to the environment and showing a solicitude for social matters just like for the enterprise's matters.

Bibliografia

- Baruk A., Nowoczesna strategia marketingowa, PWN, Warszawa 2002.
- Cohen W., The Practice of Marketing Management, Maxwell Macmillan International, New York 1991.
- Domański T., P. Kowalski, Marketing dla menedżerów, PWN, Warszawa-Łódź 1998.
- Faulkner D., Bowman C., Strategie konkurencji, Gebetner i Ska, Warszawa 1996.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., Marketing, PWE, Warszawa 1994.
- Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1995.
- Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Projektowanie systemów zarządzania, Diffin, Warszawa 2001.
- Guiltinan J. P., G. W. Paul, Marketing Management. Strategies and Programs, McGraw-Hill, New York 1994.
- Jonson G., Scholes K., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Inc., New York 1989.
- Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J. (pod red. A. Styś), Strategiczne planowanie marketingowe, PWE, Warszawa 1999.
- Koch R., Strategia – Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię, WPSB, Kraków 1998.
- Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Prentice-Hall Inc., felberg SJA, Warszawa 1999.
- Kotler Ph, G. Amstrong, Principles of Marketing, Prentice-Hall Inc., Engelwood Cliffs, New Jersey 1991.
- Kreikebaum H., Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 1997.
- Lambin J.J., Strategiczne zarządzanie marketingowe, PWN, Warszawa 2001.
- Marchesnay M., Zarządzanie strategiczne, Warszawa 1994.
- Marketing u progu XXI wieku – księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin Profesora Jerzego Altkorna, Wydawnictwo AE, Kraków 2001.
- Miles R. E., Snow Ch. C., Organizational Strategy, Structure and Process, McGraw-Hill, New York 1978.
- Mintzberg H., J.B. Quinn, The strategy Process, Contexts, Cases, Prentice Hall Inc., Englewood cliffs, New Jersey 1991.

Morris M. H., *Industrial and Organizational Marketing*, MacMillan Publishing, New York 1992.

Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem – aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa-Kraków 1998.

Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, WPSB, Kraków 2000.

Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.

Pomykalski A., *Strategie marketingowe*, WNWSK, Łódź 2000.

Pomykalski A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, Grupa wyd. Infor sp. z o.o., Warszawa 2001.

Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1998.

Rajzer M., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001.

Romanowska M., *Strategie rozwoju konkurencji*, CIM, Warszawa 1998.

W. Smith, D.G. Arnold, B. G. Bizzel, *Business Strategy and Policy*, Houghton Mifflin, Dallas 1988.

Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo AE, Kraków 1996.

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.

Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.

Stoner J. A., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

Strategie marketingowe w przedsiębiorstwie, praca zbiorowa pod red. A. Pomykalskiego, LODART, Łódź-Zduńska Wola 1997.

Strategor: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1999.

Sznajder A., *Euromarketing. Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, PWN, Warszawa 1997.

Sznajder A., *Strategie międzynarodowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995.

Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa 1996.

Thompson J. L., *Strategic Managment. Awareness and Changem*, Champan and Hall, New York 1990.

West A., *Zaplanuj swój biznes*, PWN, Warszawa 1998.

Wilson M., *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, Wyd. KUL, Stalowa Wola 1993.

Zarządzanie strategiczne – praca zbiorowa, Skrypty AE im. Oskara Langego we Wrocławiu,
Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.

Spis tabel

Tabela 1. Wybrane cechy poszczególnych faz cyklu życia produktu	17
Tabela 2. Wpływ genezy rynku na wybór strategicznych celów marketingowych	18
Tabela 3 Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki determinujące wybór określonego wariantu strategii marketingowej	23
Tabela 4. Trzy podstawowe rodzaje strategii	24
Tabela 5. Wymagania związane z podstawowymi strategiami	26
Tabela 6. Cztery warianty strategii konkurencji	27
Tabela 7. Strategiczne opcje konsolidacji	31
Tabela 8. Cztery strategie marketingowe w fazie wprowadzenia	31
Tabela 9. Podstawowe rodzaje strategii w wymiarze produkt/rynek	33
Tabela 10. Podział kryteriów segmentacji rynku dóbr konsumpcyjnych	50
Tabela 11. Podstawowe rodzaje struktur rynku	53
Tabela 12. Struktura zatrudnionych pracowników według stażu pracy	71
Tabela 13. Struktura zatrudnionych w Spółce Cywilnej „Merkury” według wykształcenia ...	71
Tabela 14. Struktura dostawców krajowych na przełomie 2000-2002 r.	83
Tabela 15. Struktura dostawców zagranicznych na przełomie 2000-2002r.	83
Tabela 16. Struktura odbiorców krajowych hurtowych na przełomie 2000-2002 r.	86
Tabela 17. Struktura odbiorców zagranicznych w latach 2000-2002	87
Tabela 18. Koszty transportu związanego z importem towarów z zagranicy	91
Tabela 19. Koszty eksportu (odpraw celnych)	91
Tabela 20. Koszty reklamy, promocji	93
Tabela 21. Analiza SWOT Merkury s. j.	94
Tabela 22. Projekt strategii marketingowej	111
Tabela 23. Bilans firmy Merkury	117
Tabela 24. Prognozowany rachunek wyników firmy Merkury	119
Tablica 1.	41

Spis rysunków

Rys. 1. Nabywca jako funkcja kontrolna i marketing jako funkcja scalająca.....	9
Rys. 2. Związki między marketingiem i strategią marketingową a realizacją strategii firmy	10
Rys. 3. Strategia marketingowa jako wypadkowa trzech grup czynników.....	10
Rys. 4. Strategie produkt – rynek w układzie macierzowym	29
Rys. 5. Etapy formułowania strategii marketingowej	37
Rys. 6. Motywy przyrostu inwestycji w sektorze i tym samym wzrostu intensywności konkurencji	54
Rys. 7. Pięć sił Portera	55
Rys. 8. Sprzedaż firmy Merkury w latach 1999-2002	75
Rys. 9. Rynek akcesorii meblowych w oparciu o 5 sił Portera	78
Rys. 10. Procentowy udział poszczególnych firm w rynku lokalnym akcesorii meblowych ..	80
Rys. 11. Schemat Strategicznej Karty Wyników	97
Rys. 12. Karta Wyników firmy Merkury	108

Załączniki

Załącznik 1 Listy kontrolne firmy Merkury

Charakterystyczne elementy fazy przedsiębiorczości		Stopień identyfikacji				
		5	4	3	2	1
"STWIERDZENIA"						
CEL	celem jest maksymalizacja zysku		1			
STRATEGIA	celem jest utrzymanie się na rynku	1				
KAPITAŁ+PRZEPLYWY PIENIĘŻNE	wielkość kapitału własnego na granicy minimum określonego przez prawo				1	
	kapitał własny/obcy 1/5-1/3					1
	przepływy zbliżają się do punktu zwrotnego					1
LUdzie KADRA, PRACOWNICY	kierownictwo angażuje się we wszystko osobiście		1			
	przedsiębiorca sam ustala wynagrodzenie				1	
	ustne pochwały za osiągnięcia				1	
	niewielka liczba pracowników					1
	brak polityki kadrowej podnoszącej kwalifikacje pracowników				1	
	wynagrodzenie rynkowe i wyższe dla pozyskania talentów			1		
	ustalanie zasad i struktur w sferze stosunków pracy					1
	określenie umiejętności , rozpoczęcie tworzenia ścieżek kariery					1
	mały stopień specjalizacji pracowników			1		
STYL KIEROWANIA	autokratyczny styl kierowania				1	
STRUKTURA ORGANIZACYJNA	brak formalnej struktury organizacyjnej				1	
	na czele jeden przedsiębiorca	1				
	max dwa szczeble hierarchiczne				1	
	brak komórek sztabowych					1
	nieformalny proces komunikowania		1			
	głównie pionowy przepływ informacji				1	
	istotne decyzje są scentralizowane			1		
PLANOWANIE	plany krótkoterminowe					1
	brak planów "na piśmie" wszystko w głowie			1		
ZAOPATRZENIE	brak stałych dostawców					1
	brak osoby zajmującej się zaopatrzeniem					1
	brak zagranicznych dostawców					1
	brak własnego transportu					1
PRODUKT/USŁUGA	tylko jedna usługa				1	

	usługa słabo rozpoznawalna					1
	standaryzacja i unifikacja produktów					1
	ograniczony asortyment					1
	niska jakość produktów					1
OBRÓT	niewielka liczba klientów				1	
	sprzedaż i obrót nieduży-tendencja zwykła					1
	osobiste kontakty przedsiębiorcy z odbiorcami	1				
INNOWACJE	firma nastawiona na radykalne innowacje			1		
	pełna akceptacja dla każdej innowacji			1		
MARKETING	brak komórki marketingowej					1
	niekonwencjonalne techniki sprzedaży				1	
	dogodne warunki płatności	1				
REKLAMA	niewielkie nakłady na reklamę					1
	reklama jedynie informacyjna					1
WIEK/WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA	przedsiębiorstwo jest młode				1	
OTOCZENIE	poszukiwanie stałych odbiorców i dostawców	1				
	konkurencja cenowa i korzystne warunki dostaw			1		
	analiza informacji o konkurencji i otoczeniu niepełna				1	
	brak zainteresowania rynkiem krajowym (szersze otoczenie)					1
	mała liczba konkurentów na rynku				1	
SUMA		5	3	7	14	20

Charakterystyczne elementy fazy wzrostu		Stopień identyfikacji				
		5	4	3	2	1
"STWIERDZENIA"						
CEL	zyski z działalności przedsiębiorstwa są przeznaczane na inwestycje		1			
STRATEGIA	dążenie do osiągnięcia stabilności przedsiębiorstwa poprzez położenie dużego nacisku na zdobywanie nowych rynków	1				
	dążenie do uzyskania pozycji lidera na rynku lokalnym	1				
KAPITAŁ+PRZEPŁYWY PIENIĘŻNE	zwiększają się gwarancje zwrotu kredytów i pożyczek		1			
	kapitał na rozwój z kredytów		1			
	kilkakrotnie w krótkim czasie wzrasta kapitał własny				1	
	przepływy pieniężne dodatnie z tendencją wzrostową	1				

LUDZIE KADRA, PRACOWNICY	kierownictwo angażuje się osobiście tylko w ważniejsze sprawy	1				
	bezosobowy i sformalizowany system wynagrodzeń		1			
	poszukuje się pracowników o określonych kwalifikacjach	1				
	racjonalizatorskie pomysły pracowników są nagradzane finansowo		1			
	systemy wynagrodzeń, stawki rynkowe	1				
	rozwój kadry kierowniczej i organizacji	1				
	liczba pracowników rośnie		1			
	podział i specjalizacja pracy	1				
STYL KIEROWANIA	styl mieszany autokratyczny z elementami demokracji	1				
STRUKTURA ORGANIZACYJNA	na czele przedsiębiorstwa stoi grupa menedżerów	1				
	występuje znaczne delegowanie uprawnień na niższe szczeble zarządzania przy zachowaniu ścisłej kontroli naczelnego kierownictwa	1				
	występują trzy szczeble hierarchiczne	1				
	istnieje w niewielkim stopniu sformalizowana struktura organizacyjna oraz kanały komunikacyjne		1			
	wprowadza się komórki sztabowe odpowiedzialne za marketing, badanie rynku itp.		1			
	rutynowe decyzje podejmują kierownicy funkcjonalni ważniejsze właściciele (konsultacje)	1				
PLANOWANIE	obok planowania krótkoterminowego pojawia się planowanie strategiczne	1				
	próby "przewidzenia" koniunktury na rynku	1				
ZAOPATRZENIE	istnieje dział zaopatrzenia	1				
	stali dostawcy	1				
	pojawiają się zagraniczni dostawcy	1				
	własny transport	1				
PRODUKT/USŁUGA	standaryzacja usług		1			
	usługa ma wyrobioną "markę" na rynku lokalnym	1				
	różni dostawcy zapewniają każdemu klientowi wybór- zróżnicowane ceny	1				
	asortyment szeroki-dostosowany do klienta	1				
	wysoka jakość produktów	1				
	produkt tworzony na zamówienia klienta	1				
	rośnie liczba klientów		1			
OBRÓT	obrót i sprzedaż- tendencja rosnąca	1				

INNOWACJE	osobiste kontakty przedsiębiorcy ze stałymi strategicznymi klientami	1				
	preferuje się skuteczne pomysły a nie radykalne innowacje		1			
	poparcie dla "umiarkowanych" innowacji		1			
MARKETING	istnieje komórka odpowiedzialna za marketing	1				
	opracowany plan marketingowy					1
REKLAMA	poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji	1				
	dogodne warunki płatności	1				
	zwiększające się nakłady na reklamę		1			
WIEK/WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA	stosowanie narzędzi PR	1				
	przedsiębiorstwo dynamicznie się rozrasta		1			
OTOCZENIE	umiarkowana doskonale nam znana konkurencja na rynku lokalnym		1			
	duży nacisk na poszukiwanie nowych rynków zbytu	1				
	wzrastająca liczba stałych dostawców i odbiorców		1			
	konkurencyjne warunki sprzedaży np. rabaty, gwarancje itp.	1				
SUMA		31	16	1	1	1

Charakterystyczne elementy fazy dojrzałości		Stopień identyfikacji				
		5	4	3	2	1
"STWIERDZENIA"						
CEL	utrzymanie maksymalnych zysków na stałym najwyższym poziomie		1			
	STRATEGIA	umocnienie pozycji na rynku, dywersyfikacja		1		
KAPITAŁ+PRZEPŁYWY PIENIĘŻNE	dążenie do zdobycia stabilnej pozycja na rynku krajowym	1				
	wypracowany zysk w znacznym stopniu przeznaczany jest na rozwój		1			
	stosunek kapitału własnego do obcego wynosi 1:1			1		
	przedsiębiorstwo zachowuje płynność finansową	1				
LUDZIE KADRA, PRACOWNICY	przepływy pieniężne dodatnie, stabilne		1			
	na najwyższym stopniu zarządzania dominują specjaliści, menadżerowie i długoletni pracownicy			1		
	kierownictwo zaczyna brać pod uwagę jakość technik sprzedaży w takim samym stopniu jak wyniki finansowe		1			

	polityka kadrowa - selekcja pracowników ze względu na doświadczenie, kwalifikacje, wykształcenie		1			
	program podnoszenia kwalifikacji pracowników			1		
	duży stopień kwalifikacji pracowników				1	
	stymulowanie ruchliwości		1			
	nowe stanowiska pracy		1			
	kontrola wynagrodzeń		1			
	motywacyjny system wynagradzania pracowników		1			
	kontrola kosztów pracy, poprawa produktywności		1			
STYL KIEROWANIA	demokratyczny z elementami autokratycznymi				1	
STRUKTURA ORGANIZACYJNA	sformalizowana struktura				1	
	występuje nastrój nieufności, powodujący nacisk kierownictwa na kontrolę				1	
	występują - prowadzone w znacznej mierze w ukryciu walki o władzę					1
	występuje sformalizowany zestaw procedur działania					1
	coraz więcej uprawnień decyzyjnych jest przekazywanych na niższe stopnie zarządzania				1	
	decyzje dotyczące przedsiębiorstwa mają charakter polityczny					1
	struktura organizacyjna wykazuje cechy struktury macierzowej					1
PLANOWANIE	planowanie strategiczne		1			
	kreowanie rynku, popytu			1		
ZAOPATRZENIE	wielu stałych dostawców	1				
	dostawcy są łatwo zastępowalni				1	
	stałe kontakty z zagranicznymi dostawcami	1				
	własny transport zaspokajający wszystkie potrzeby firmy					1
PRODUKT/USŁUGA	dywersyfikacja usług			1		
	usługi rozpoznawalne na rynku przyjmowane z zaufaniem			1		
	usługi wysokiej jakości	1				
	stosowanie nowoczesnych technik obsługi klienta np. Internet					
	wysoka jakość produktów					1
	produkt tworzony na zamówienia klienta	1				
OBRÓT	duża liczba stałych klientów	1				

	stały wzrost obrotu z elementami stagnacji					1
	sprzedaż na stałym poziomie z niewielką tendencją wzrostową					1
INNOWACJE	wnioski racjonalizatorskie nie cieszą się pełnym zainteresowaniem kierownictwa					1
	istnieje potrzeba wprowadzenia radykalnych innowacji					1
MARKETING	przedsiębiorstwo posiada wyspecjalizowaną jednostkę marketingową			1		
	regularne badania marketingowe				1	
	wyniki badań marketingowych mają wpływ na dalszą działalność firmy					1
REKLAMA	reklama w środkach masowego przekazu					1
	stałe wzrastające nakłady na reklamę		1			
	wzrost znaczenia narzędzi PR					1
WIEK/WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA	przedsiębiorstwo stare i duże					1
OTOCZENIE	liczna zidentyfikowana konkurencja zagrażająca pozycji na rynku			1		
	znane są mocne i słabe strony konkurencji				1	
	ekspansywność w opanowywaniu nowych rynków				1	
	pojawiają się naśladowcy dążący do osłabienia udziału w rynku		1			
SUMA		7	14	10	11	10

Charakterystyczne elementy fazy schyłku		Stopień identyfikacji				
		5	4	3	2	1
"STWIERDZENIA"						
CEL	dążenie do minimalizacji strat					1
STRATEGIA	utrzymanie się i nie dopuszczenie do wypadnięcia z rynku				1	
	przygotowania do sprzedania firmy w całości lub w częściach					1
KAPITAŁ+PRZEPIŁY PAPIENIĘŻNE	wymuszony wykup weksli własnych					1
	załamuje się zdolność kredytowa					1
	zbyt wysokie koszty działalności - przerost biurokracji					1
	ujemne przepływy pieniężne z tendencją spadkową					1
LUDZIE KADRA, PRACOWNICY	zauważalny odpływ kadry kierowniczej					1
	kierownicy są długoletnimi pracownikami firmy		1			
	wśród kadry kierowniczej prowadzona jest walka o przeżycie					1

	wśród pracowników ujawnia się obawa o dalsze losy					1
	wewnątrz przedsiębiorstwa pojawiają się walczące między sobą grupy nacisku					1
	ścisła kontrola kosztów, zamrożenie wynagrodzeń					1
	przekwalifikowania pracowników					1
	trudności z utrzymaniem spokoju społecznego wśród pracowników					1
	zmiana form wynagrodzenia					1
	zapewnienia kierownictwa o poprawie sytuacji nie mają podstaw finansowych					1
STYL KIEROWANIA	autokratyczny			1		
STRUKTURA ORGANIZACYJNA	planuje się gruntowną reorganizację przedsiębiorstwa					1
	nieczytelny zakres kompetencji					1
	zbiurokratyzowany zestaw procedur działania					1
	utrudnione procedury komunikowania się					1
	skostniała struktura organizacyjna					1
	zbyt zcentralizowane podejmowanie decyzji (długie)					1
	zbyt często decyzje podejmowane są jednoosobowo bez konsultacji					1
PLANOWANIE	planowane jedynie krótkookresowe					1
ZAOPATRZENIE	drastycznie maleje liczba dostawców					1
	nie pojawiają się nowi dostawcy a już istniejący są niezmienni od lat					1
PRODUKT/USŁUGA	bazowanie na starych usługach z tendencją do ograniczenia asortymentu					1
	spada akceptacja usług ze strony klientów					1
	spadek jakości usług					1
OBRÓT	w ciągu ostatniego roku spadła liczba odbiorców					1
	gwałtowny spadek obrotów					1
	narastające problemy z dystrybucją					1
INNOWACJE	brak innowacji					1
	nastawienie na radykalne innowacje					1
MARKETING	niewielkie znaczenie działań marketingowych			1		
	brak strategii marketingowej	1				
	firma nie korzysta z badań marketingowych	1				
REKLAMA	spadają nakłady na reklamę					1
	poszukuje się nowych form reklamowania się			1		
	zmniejszenie znaczenia narzędzi PR					1
OTOCZENIE	przedsiębiorstwo izoluje się od otoczenia					1

	niebezpieczeństwo wypadnięcia z rynku					1
	rynki na których działa firma są nasycone					1
	łatwo przewidzieć reakcje organizacji na zewnętrzne naciski			1		
	występują trudności w dostosowaniu się do zmieniających się warunków ekonomiczno-prawnych					1
SUMA		2	2	3	1	39

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych firmy Merkurs