

Marek Rawski*

ANALIZA WYKORZYSTANIA PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA STRATEGII NAKIEROWANYCH NA KONKURENTÓW

Usage analysis of enterprises' strategies directed toward competitors

Summary

In the text there are presented the results of research on the strategies directed towards competitors used in companies performing on consumer goods market in Poland. The strategy towards competitors is the third marketing strategy component – it have to respect two other higher level strategies. That kind of strategy is recognized as a set of rules framing operational activities in enterprises, that shape their relations with competitors. Basic decisions requirements are: qualifying the main features of building superiority to competitors and creating the style of competing on the market. There are three strategies for building a competitive advantage over market rivals: cost leadership strategy, focus strategy, and differentiation strategy.

According to research results in 1999 there were 36% of companies checked that conducted cost leadership strategy (31% in 2003), whereas differentiation strategy was used by 51% of companies (23% in 2003). One can list four kinds of competitive strategies styles: 'careful challenger', 'aggressive challenger', 'stable leader', and 'young leader'. The research results show that all four kinds of strategies were used. The most commonly used was 'stable leader' strategy – in 47% of companies in 1999 and 50% in 2003. The 'Careful leader' strategy was conducted in 30% in 1999 as well as in 2003. The 'Young leader' strategy was present in 15% of companies in 1999 and in 12% of them in 2003. The 'Aggressive challenger' strategy was introduced in 7% of companies in years 1999 and 2003.

Uwagi wstępne

Celem publikacji jest prezentacja wyników badań nad stosowanymi przez przedsiębiorstwa, prowadzącymi działalność na polskim rynku dóbr

* dr, Katedra Marketingu, Akademia Ekonomiczna w Krakowie

konsumpcyjnych, strategiami nakierowanymi na konkurentów. Bazę informacyjną formułowanych tez stanowią badania własne Autora, przeprowadzone w 1999 i 2003 roku¹.

Pojęcie „strategia marketingowa”, od chwili pierwszego pojawienia się w literaturze przedmiotu², było różnie rozumiane. Niektóre interpretacje powstałe na różnych etapach rozwoju gospodarczego i nauk o zarządzaniu i marketingu, znalazły trwałe miejsce w literaturze przedmiotu, inne pojawiały się na krótko i ustępowały miejsca nowym koncepcjom. W literaturze przedmiotu obecnej doby można spotkać wiele podejść do rozumienia „strategii marketingowej”, np. instrumentalne, funkcjonalne, decyzyjne, strukturalne, systemowe, sytuacyjne³. Każde z nich z racji przyjęcia odmiennych założeń ma różną wartość poznawczą jak i znaczenie praktyczne. Dla orientacji marketingowej (orientacji na klienta), adekwatne wydaje się być rozumienie strategii marketingowej jako zbioru reguł i zasad tworzących ramy dla operacyjnych działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania stosunków z otoczeniem bliższym jako całością i poszczególnymi jego elementami: klientami, konkurentami, pośrednikami⁴. Tak rozumiana strategia to ciąg komponentów, tworzący układ hierarchicznie uporządkowany, wynikający z „ważności” poszczególnych elementów otoczenia dla przedsiębiorstwa:

- 1) strategia kształtowania pola rynkowego,
- 2) strategia nakierowana na klientów,
- 3) strategia nakierowana na konkurentów,
- 4) strategia nakierowana na pośredników⁵.

¹ Stosowne badania zostały przeprowadzone w 1999 r., na losowo dobranej próbie (reprezentatywnej), liczącej 264 przedsiębiorstwa, w 2003 r., na próbie liczącej 241 przedsiębiorstw (85% z nich, było badanych w 1999 r.). Obiektem badania były przedsiębiorstwa mające swoją siedzibę na terenie kraju, prowadzące działalność na rynku dóbr konsumpcyjnych. Jako technikę zbierania informacji wykorzystano wywiad kwestionariuszowy. Fizycznie badanie zostało przeprowadzone, na zlecenie Autora, w obu latach przez firmę Holding Profit sp. z o.o.

² Po raz pierwszy w sposób naukowy termin „strategia marketingowa” był użyty przez L.B. Lyona w 1926 roku, zob. [Prymon 1999].

³ Szerszą charakterystykę sygnalizowanych podejść można znaleźć np. w [Rawski 2003], [Rawski 2002], [Rutkowski 1995].

⁴ Uzasadnieniem dla takiego rozumienia strategii marketingowej są cztery założenia, których przyjęcie jest konsekwencją przyjętego rozumienia orientacji marketingowej. Brak miejsca nie pozwala na prezentację założeń. Szerszą ich charakterystykę można znaleźć np. w [Rawski 2003], [Rawski 2002].

⁵ Autor jest niekonsekwentny, używając zamiennie liczby pojedynczej i mnogiej. Przyjmuje pogląd o jednej strategii (liczba pojedyncza) składającej się z komponentów. Rozwiązanie problemów typowych dla każdego komponentu pozwala mówić dopiero o strategii marketingowej. Powszechnie używana jest liczba mnoga. Autor uległ tej manierze, poszczególne komponenty nazywając strategiami, ale tylko formalnie. Merytorycznie, traktowanie poszczególnych strategii jako samodzielnych „bytów” (pod pojęciem „strategie marketingowe” kryje się ich zbiór) Autorowi jest obce. R. Niestrój wprowadza pojęcie marketingowy profil strategiczny przedsiębiorstwa (zob. [Niestrój 1993]).

W publikacji zostaną zaprezentowane główne wyniki badań, ukazujące stosowane przez przedsiębiorstwa strategie nakierowane na konkurentów (strategie traktowane jako trzeci komponent strategii marketingowej).

1. Istota strategii nakierowanej na konkurentów

Realizując ustaloną koncepcję oddziaływania na klientów, przedsiębiorstwo w różnym zakresie oddziałuje na wszystkie podmioty otoczenia bliższego, także na konkurentów. Obserwując uruchomione przez przedsiębiorstwo działania nakierowane na klientów, konkurenci, zainteresowani tym samym rynkiem, nie pozostaną obojętni, ale podejmą „pewne” działania. Wynika to między innymi z faktu, że jakość i cena produktu, będące podstawowym narzędziem oddziaływania na klientów, są także głównym czynnikiem konkurowania. Określenie stopnia pokrycia rynku (zdefiniowania rynku docelowego) ustala obszar rynkowej konfrontacji z konkurentami. Ta reakcja konkurentów wywołana stosowaną strategią stymulacji rynku i podziału rynku, powinna zostać doprecyzowana stosowaną strategią na nich nakierowaną. Strategia przedsiębiorstwa wobec konkurentów spełnia bowiem rolę służebną w stosunku do jego strategii wobec klientów.

Strategia nakierowana na konkurentów to zbiór reguł, zasad tworzących ramy dla bieżących działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania stosunków z konkurentami, prowadzących do realizacji celów, ustalonych względem nich.

Wybierając strategie nakierowane na konkurentów, generalnie przedsiębiorstwo bierze pod uwagę relację pomiędzy swoimi aktywami rynkowymi, a aktywami rynkowymi swoich konkurentów, stara się przyjąć takie rozwiązanie, które efektywnie pozwoli zredukować zdolności konkurencyjne konkurentów, przez co ograniczy możliwość „przyciągania” przez nich nabywców (popytu przez nich reprezentowanego) kosztem przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo rozważając decyzje sposobu udziału w procesach konkurowania, potencjalnie ma szeroki ich wachlarz. Wszystkie możliwe rozstrzygnięcia wydaje się można ulokować na continuum, którego domknięciem z jednej strony jest strategia dążąca do eliminowania konkurentów z rynku (ostrej walki), a domknięciem z drugiej strony strategia dążąca do rozwoju ścisłej współpracy z konkurentami. Skrajne opcje continuum (jak i rozwiązania bliskie skrajnym), można postrzegać jako specyficzne konkurowanie, bo praktycznie jest to unikanie konkurowania.

Unikanie konkurowania może być preferowane przez przedsiębiorstwa w sytuacji, gdy z punktu widzenia przyjętych celów do realizacji wobec konkurentów, jest to działanie korzystniejsze, niż udział w procesach konkurowania i gdy przedsiębiorstwo dysponuje odpowiednimi aktywami rynkowymi, które umożliwią trwałe unikanie konkurencji.

Generalnie eliminowanie konkurentów z rynku jest możliwe w przypadku posiadania dużych aktywów rynkowych (duże zasoby, wysokie umiejętności, korzystna pozycja rynkowa). Umożliwiają one wybór działań (odpowiednie kształtowanie instrumentów marketingowych), które są powyżej możliwości adaptacyjnych konkurentów. Brak możliwości adaptacji przez konkurentów, wywołuje stopniową utratę ich dotychczasowego udziału w rynku, w konsekwencji jego opuszczenie. Mając duże aktywa rynkowe, przedsiębiorstwo może tworzyć skuteczne bariery wchodzenia na rynek nowych konkurentów (np. niższe ceny, specyficzny sposób dystrybucji, itp.).

Unikanie konkurencji to także rozwój współpracy z konkurentami. Zakres i sfery wspólnych działań mają różne oblicze. Najczęściej są to wspólnie realizowane prace nad modyfikacją stosowanych narzędzi marketingowych oraz celowy podział rynku (np. przestrzennego wymiaru), w którym przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność. Współpraca może zacieśniać się, z czasem przekształcając się w trwałe porozumienie, przybierające np. postać kartelu cenowego. W granicy, może nastąpić połączenie przedsiębiorstwa z jego konkurentem, czy to przez powołanie do życia nowego podmiotu rynkowego, czy to przez wykup, czy organizowanie różnych spółek.

Należy zaznaczyć, że unikanie konkurencji to nie tylko pozbycie się konkurentów, ale doprowadzenie do istotnego zmniejszenia (wręcz neutralizacji) ich zdolności konkurowania. Ta słaba pozycja rynkowa konkurentów może być następstwem zwiększenia przewagi nad konkurentami i skuteczności jej obrony, czy w granicy wykreowanie (i utrwalenie) konkurencji monopolistycznej. Słabość konkurentów może spotęgować małą skuteczność przedsięwzięć podejmowanych przez konkurentów.

Jeżeli eliminowanie przez przedsiębiorstwo konkurentów czy unikanie konkurencji za pomocą przewagi konkurencyjnej nie jest możliwe do zrealizowania, strategia wobec konkurentów związana jest z udziałem przedsiębiorstwa w procesach konkurowania. Jest to podstawa do decydowania o sposobach tego udziału, a więc kształtowania sensu stricto strategii nakierowanej na konkurentów.

Podstawowe decyzje związane z wyborem strategii oddziaływania na konkurentów wymagają określenia [Niestrój 1996]:

- 1) podstawy budowania własnej przewagi nad konkurentami,
- 2) określenia stylu konkurowania.

Strategię całościową nakierowaną na konkurentów tworzą więc dwa poziomy rozwiązania: strategia zdobywania przewagi nad konkurentami i strategia stylu konkurowania.

Dążenie do efektywniejszego zarządzania strategiami nakierowanymi na nabywców, skłaniać powinno przedsiębiorstwo do korzystniejszego usytuowania się na rynku w stosunku do przedsiębiorstw konkurencyjnych, co w praktyce oznacza zdobycie nad nimi przewagi konkurencyjnej.

Za teoretyczną podstawę rozwiązywania problemu wyboru strategii zdobywania przewagi nad konkurentami, po pewnych modyfikacjach, można przyjąć model M. Portera. Jego zdaniem istnieją ogólnie trzy skuteczne strategie, za pomocą których można uzyskać lepsze wyniki od innych przedsiębiorstw prowadzących działalność na danym rynku (tabela 1). Są to: strategia niskich kosztów, strategia różnicowania, strategia koncentracji.

Sygnalizowane strategie wykazują wiele odmienności, z których najistotniejsze są różnice funkcjonalne. Skuteczność ich stosowania wymaga odmiennych zasobów i umiejętności, a także odmiennych układów organizacyjnych, systemów kontrolnych, czy systemów zachęt. Wspólne dla wszystkich ryzyko ich stosowania, przyjmuje dwie postaci: możliwość nieosiągnięcia celów strategii lub zaniechania ich stosowania oraz możliwość zniknięcia uzyskanej przewagi strategicznej, wraz ze zmianami rynku⁶.

Po określeniu podstawy budowania przewagi nad konkurentami, istotne jest określenie jej stylu. Budowanie strategii stylu konkurowania, to generalnie szukanie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób przedsiębiorstwo powinno zachować się „podróżując” jedną z wybranych dróg zdobywania przewagi nad konkurentami i w jakie narzędzia powinno wyposażać się, aby skutecznie i efektywnie w bieżącym działaniu zrealizować cele ustalone względem konkurentów.

⁶ Szczegółową charakterystykę sygnalizowanych strategii można znaleźć np. w: [Porter 1992]

Tabela 1. Trzy podstawowe rodzaje strategii zdobywania przewagi konkurencyjnej

Przewaga	Unikalność postrzegania oferty	Pozycja niskiego kosztu
Cele		
Rynek	RÓŻNICOWANIE	NISKI KOSZT
Segment	KONCENTRACJA	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992, s. 54

Strategie stylu konkurowania można porządkować w różny sposób. Jako wiodące kryterium należy przyjąć postawę przedsiębiorstwa wobec konkurentów. Wszystkie możliwe strategie stylu konkurowania rozumiane jako postawa wobec konkurentów, determinująca sposób postępowania przedsiębiorstwa, można modelowo ująć w dwie grupy: styl konkurowania ofensywny i defensywny.

Styl ofensywny jest charakterystyczny dla przedsiębiorstw, które realizując swoje cele względem konkurentów na wybranej drodze zdobywania nad nimi przewagi, uruchamiają w pełni i konsekwentnie swoje działania, będące przyczyną różnych zdarzeń. Przez swoje posunięcia tworzą rzeczywisty układ konkurencyjny. Nie uwzględniają posunięć podejmowanych przez konkurentów i nie oczekują na działania przez nich podejmowane. Konsekwentnie realizują wędrowkę wybranym traktem, często go modyfikując, zwiększając przez to efektywność postępowania, uruchamiając bogaty zestaw narzędzi oddziaływania na konkurentów znajdujących się na ich drodze. Przedsiębiorstwo może wykorzystywać wszelkie możliwe narzędzia realizując swoje zamierzenia (bez uwzględniania reakcji konkurentów), względnie selektywnie je dobierać, tak, aby nie wywołać ostrego konfliktu z konkurentami. Najczęściej intensywność realizacji przez przedsiębiorstwo strategii stylu intensywnego warunkowane jest wielkością udziału w rynku i zakładanym tempem jego wzrostu. To określa stopień agresywności realizowanego stylu ofensywnego i dobór narzędzi oddziaływania na konkurentów.

Styl defensywny jest charakterystyczny dla przedsiębiorstw, które realizując swoje cele względem konkurentów na wybranej drodze zdobywania przewagi konkurencyjnej, konsekwentnie realizują swoje ustalenia. Wędrując wybraną drogą bronią jej, przez wykorzystywanie bogatego zestawu narzędzi oddziaływania na konkurentów znajdujących się na ich drodze. Uwzględniają posunięcia podejmowane przez konkurentów i oczekują na działania przez nich podejmowane. Broniąc swojej drogi, przedsiębiorstwo może wykorzystywać wszelkie możliwe dostępne środki („za wszelką cenę” - bez uwzględniania reakcji konkurentów), względnie selektywnie je dobierać, wykorzystując środki konwencjonalne (niechęć wywołania konfliktu z konkurentami). Najczęściej intensywność realizacji przez przedsiębiorstwo strategii stylu defensywnego warunkowane jest wielkością udziału w rynku i zakładanym tempem jego zmian. To określa stopień „agresywności” realizowanego stylu defensywnego i dobór narzędzi oddziaływania na konkurentów⁷.

2. Strategie nakierowane na konkurentów – wyniki badania

Jak już wspomniano, ustalenie strategii nakierowanej na konkurentów polega przede wszystkim na wskazaniu podstawy budowania własnej przewagi konkurencyjnej oraz określeniu stylu konkurowania.

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

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

Analizując działania przedsiębiorstw, tak realizowane jak i planowane można stwierdzić, że wszystkie trzy strategie były stosowane, chociaż z różną częstotliwością.

W 1999 roku 35,6% przedsiębiorstw tworzyło programy oddziaływania na konkurentów oparte na strategii „przywództwa kosztowego”. 50,8% przedsiębiorstw tworzyło programy oddziaływania na konkuren-

⁷ Szeroką charakterystykę strategii ofensywnych i defensywnych nakierowanych na konkurentów (oraz różne sposoby ich porządkowania), można znaleźć np. w: [Kotler 1994]; [Obłój 1998]; [Meffert 1995]; [Faulkner, Bowman 1996], [Wrzosem (red.) 2004].

tów oparte na strategii „różnicowania” oferty w stosunku do konkurenta, celem zwrócenia uwagi klienta na jej unikalność. 13,6% przedsiębiorstw tworzyło programy swojego oddziaływania na konkurenta, wykorzystując założenia strategii „koncentracji”, w równym stopniu za obszar ekspansji przyjmując zidentyfikowany segment rynku, czy wybraną przestrzeń geograficzną.

W 2003 roku 31,1% przedsiębiorstw tworzyło programy oddziaływania na konkurentów oparte na strategii „przywództwa kosztowego”. 52,7% przedsiębiorstw tworzyło programy oddziaływania na konkurentów oparte na strategii „różnicowania” oferty w stosunku do konkurenta, celem zwrócenia uwagi klienta na jej unikalność. Ponad 16,2% przedsiębiorstw tworzyło programy swojego oddziaływania na konkurenta, wykorzystując założenia strategii „koncentracji”, w równym stopniu za obszar ekspansji przyjmując zidentyfikowany segment rynku, czy wybraną przestrzeń geograficzną.

Analizując zestawione dane można dostrzec istotny w czasie spadek częstotliwości wykorzystywania strategii „przywództwa kosztowego” – o 4,5 punktu procentowego. Wzrosło w czasie znaczenie strategii „różnicowania” (o 1,9 punktu procentowego) i strategii „koncentracji” (o 2,6 punktu procentowego).

Oprócz określenia podstawy budowania przewagi konkurencyjnej istotnym elementem strategii konkurowania jest określenie jej stylu, co wynika z faktu, że cele sformułowane względem konkurencji mogą być realizowane w różny sposób. Przejawia się to w ofensywnej lub defensywnej postawie względem konkurentów oraz w stosowaniu konwencjonalnych sposobów konkurowania (przyjętych zwyczajowo w danym środowisku) lub niekonwencjonalnych sposobów konkurowania (przełamujących dotychczasowe zwyczaje). Łączne spojrzenie na obydwie wymiary strategii stylu konkurowania i „nałożenie” wyróżnionych, dychotomicznych stanów, pozwala wyróżnić cztery warianty stylu konkurowania, które można określić jako:

- 1) stateczny lider (przedsiębiorstwo posiada ugruntowaną pozycję na rynku, przyjmując postawę defensywną, broni jej wykorzystując konwencjonalne sposoby konkurowania),
- 2) agresywny pretendent (przedsiębiorstwo usiłuje wszelkimi sposobami – postawa ofensywna – zdobyć zaplanowaną pozycję rynkową, bez oglądania się na reakcje obecnych na nim innych przedsiębiorstw, wykorzystując niekonwencjonalne sposoby konkurowania),

- 3) młody lider (przedsiębiorstwo od niedawna zajmująca pozycję czołową, przyjmując postawę defensywną, broni jej wszelkimi dostępnymi sposobami, wykorzystując niekonwencjonalne sposoby konkurowania),
- 4) ostrożny pretendent (przedsiębiorstwo usiłuje zdobyć znaczącą pozycję na rynku – postawa ofensywna – w sposób nie prowokujący ostrego konfliktu z konkurentami, wykorzystując konwencjonalne sposoby konkurowania).

W 1999 roku, przedsiębiorstwa tworząc programy działania nakierowane na konkurentów w obszarze stylu konkurowania, zdecydowanie preferowały strategię defensywną – 61,8% wskazań. Strategie ofensywne stosowało 38,6% przedsiębiorstw. W 2003 roku, 61,8% przedsiębiorstw stosowało strategię defensywną, a 38,2% stosowało strategię ofensywną. Przytoczone dane pokazują, że pomiędzy badanymi okresami nie nastąpiły istotne zmiany, co oznacza, że układ warunków działania jest stabilny w czasie, a stosowane rozwiązania przynoszą przedsiębiorstwu zadawalające efekty.

W 1999 roku, przedsiębiorstwa tworząc programy działania nakierowane na konkurentów, w obszarze stylu konkurowania, zdecydowanie wykorzystywały konwencjonalny sposób konkurowania, bazując na standardowym zestawie narzędzi – 76,9% wskazań. Oryginalne rozwiązania, nietypowe, wykorzystywane były względnie rzadko – 23,1% wskazań. W 2003 roku, 80,5% przedsiębiorstw, tworząc programy działania nakierowane na konkurentów, w obszarze stylu konkurowania, wykorzystywały konwencjonalny, uznany za skuteczny zestaw narzędzi, a 19,5% przedsiębiorstw stosowało środki niekonwencjonalne. Pomiedzy badanymi okresami wystąpiły istotne zmiany. Obserwuje się wzrost znaczenia strategii opartych na wykorzystaniu konwencjonalnego zbioru narzędzi o 3,6 punktu procentowego. Częstotliwość stosowania poszczególnych wariantów stylu konkurowania zestawiono w tablicy 2.

Tablica 2. Częstotliwość stosowania poszczególnych strategii stylu konkurowania

Uwaga: pierwsza liczba – rok 1999; druga liczba – rok 2003.

„ostrożny pretendent” 30,3% ; 30,7%	„agresywny pretendent” 8,3% ; 7,5%
„stateczny lider” 46,6% ; 49,8%	„młody lider” 14,8% ; 12,0%

Źródło: zestawienie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Analizując dane zamieszczone w tabeli 2, między innymi można dostrzec, że najczęściej przedsiębiorstwa przyjmowały pozycję „statecznego lidera”, realizując jako strategię stylu konkurowania postawę defensywną i konwencjonalne środki konkurowania. Zwraca uwagę wzrost znaczenia tej pozycji – o 3,2 punktu procentowego. Pozycję „ostrożnego pretendenta” przyjmowało w swoim działaniu średnio co trzecie przedsiębiorstwo (w obu badanych okresach). Maleje w czasie (o 2,8 punktu procentowego) znaczenie pozycji „młodego lidera”, a więc znaczenie strategii stylu konkurowania, polegającego na przyjmowaniu postawy defensywnej i niekonwencjonalnych środków konkurowania.

W tabeli 3 zestawiono dane obrazujące częstotliwość wyboru rozważanych strategii stylu konkurowania w przekroju poszczególnych strategii budowania przewagi nad konkurentami.

Tabela 3. Częstotliwość wyboru poszczególnych opcji stylu konkurowania w przekroju strategii budowania przewagi nad konkurentami (dane w %)

wyszczególnienie	strategie budowania przewagi nad konkurentami		
	niskich kosztów	różnicowania	koncentracji
„stateczny lider”	51,1 ; 41,3	41,8 ; 51,2	52,8 ; 61,5
„ostrożny pretendent”	34,0 ; 44,0	27,6 ; 24,4	30,6 ; 25,6
„młody lider”	10,6 ; 8,0	20,1 ; 18,1	5,6 ; 0,0
„agresywny pretendent”	4,3 ; 6,7	10,5 ; 6,3	11,0 ; 12,8
razem	100,0 ; 100,0	100,0 ; 100,0	100,0 ; 100,0

Uwaga: liczba w pierwszej pozycji – 1999 r.; liczba w drugiej pozycji – 2003 r.

Źródło: zestawienie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Analizując dane zamieszczone w tabeli 3 można dostrzec statystycznie istotne zależności. Przedsiębiorstwa stosujące strategię „niskich kosztów” i „koncentracji”, jako strategię stylu konkurowania najczęściej wybierają strategię „statecznego lidera” (ponad połowa przedsiębiorstw) i „ostrożnego pretendenta” (średnio co trzecie przedsiębiorstwo). Znamienne są zmiany w czasie częstotliwości stosowania tych strategii: spadek o 10 punktów procentowych częstotliwości wyboru strategii „statecznego lidera” i wzrost o 10 punktów procentowych częstotliwości wyboru strategii „ostrożnego pretendenta” dla przedsiębiorstw, które stosują strategię „ni-

skich kosztów”, a wzrost o 8,7 punktu procentowego częstotliwości wyboru strategii „statecznego lidera” i spadek o 5 punktów procentowych częstotliwości wyboru strategii „ostrożnego pretendenta”.

Przedsiębiorstwa stosujące strategię „różnicowania”, jako strategię stylu konkurowania najczęściej wybierały strategię „statecznego lidera” (41,8% przedsiębiorstw w 1999 r. i wzrost w czasie o 9.4 punktu procentowego), ale ze zbliżoną częstotliwością stosowały strategię „ostrożnego pretendenta” i „młodego lidera” (spadek w czasie odpowiednio o 3,2 i 2,0 punktu procentowego).

Przedsiębiorstwa stosujące strategię „koncentracji”, w stosunku do przedsiębiorstw stosujących pozostałe strategie zdobywania przewagi nad konkurentami, jako strategię stylu konkurowania istotnie częściej wybierają strategię „agresywnego pretendenta” (wzrost w czasie częstotliwości wyboru o 1,8 punktu procentowego). Rośnie w czasie także znaczenie tej strategii (o 2,4 punktu procentowego) dla przedsiębiorstw stosujących strategię „niskich kosztów”.

Częstotliwość stosowania strategii „młodego lidera” w czasie istotnie maleje, średnio o 2 punkty procentowe dla przedsiębiorstw wykorzystujących strategię „niskich kosztów” i „różnicowania” i aż o 5.6 punktu procentowego dla przedsiębiorstw wykorzystujących strategię „koncentracji”.

Literatura

1. Faulkner D., Bowman C., Strategie konkurencji, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
2. Kotler Ph., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
3. Meffert H., Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik, Verlag Gabler, Wiesbaden 1995.
4. Niestrój R., Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Kraków 1993, nr 411.
5. Niestrój R., Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
6. Oblój, Strategie organizacji, PWE, Warszawa 1998.
7. Porter M.F., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992.
8. Prymon M., Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu, Ekspert, Wrocław 1999.

9. Rawski M., Próba interpretacji pojęcia strategia marketingowa (w warunkach orientacji marketingowej), Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002, nr 581.
10. Rawski M., Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa”, „Przeгляд Organizacji”, 2003 nr 3.
11. Rutkowski I., Strategie marketingowe – sposoby interpretacji, „Marketing i Rynek”, 1995 nr 6.
12. Strategie marketingowe, praca pod red. W. Wrzoska, PWE, Warszawa 2004.