ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ Nr 272
Zarządzanie i Marketing z. 17 (2/10) 2010

Grażyna GOLIK-GÓRECKA[1]

BUDOWA I REALIZACJA STRATEGII MARKETINGOWYCH W CZASIE DEKONIUNKTURY

Artykuł ma na celu przedstawienie problemów związanych z kwestią strategii, która ma ewoluować, a determinowana warunkami otoczenia gospodarczego wykazywać elastyczność i ulegać modyfikacji.

Na tle różnych wariantów sytuacji dekoniunktury przedstawione są możliwe reakcje marketingowe na kryzys – tak strategiczne, jak i operacyjne – wraz z zadaniami dla działu marketingu. Ponadto poruszona została tematyka opisywania strategii.

1. WPROWADZENIE

Czas spowolnienia gospodarczego czy też dekoniunktury gospodarczej determinuje przyjęcie odpowiedniej strategii aktywności marketingowej w przedsiębiorstwach. Według różnych ekonomistów warianty ożywienia gospodarczego mogą przybierać kształt litery V, litery U lub litery W. Jednak w tych różnych wariantach i w różnym czasie przedsiębiorstwa będą zmieniały akcenty zarówno w obrębie samego pojęcia strategii, jak i w procesie jej tworzenia.

W ostatnich publikacjach marketingowych poruszane są często właśnie kwestie strategii, która winna ewoluować i determinowana warunkami otoczenia gospodarczego modyfikować się. M. Gieracz stwierdza, iż „strategia nie jest narzędziem zorientowanym tylko na zewnątrz firmy, ale to jest wizerunek – lustrzane odbicie kultury i osobowości firmy oraz jej pracowników”[2]. Według G. Gierszewskiej można popaść w pułapkę metod, technik, diagnoz i dojść w ten sposób do wniosku, że strategia to narzędzie bezużyteczne, bo raczej akademickie. Jednak nie ma powodu do rozpaczy, bowiem podstawowe idee strategii są jasne, zrozumiałe, praktyczne i użyteczne. Bogactwo metod i technik ma na celu zaoferowanie narzędzi pomocnych dla każdego przedsiębiorstwa – dużego i małego, o zasięgu globalnym i działającego na rynku lokalnym[3].

2. OKREŚLANIE WSPÓŁCZESNYCH STRATEGII

G. Hamel twierdzi jednak, że strategia musi być „wywrotowa”, burzyć zastane układy, struktury i poglądy. Jeśli nie przeciwstawia się starym zasadom, czy to w przedsiębiorstwie, czy to w sektorze, nie jest skuteczną strategią. Strategia wymaga podejmowania odważnych

---

[1] Dr Grażyna Golik-Górecka, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

[2] M. Gieracz, *Siła strategii i przedsiębiorstwo konkurencyjne*, „Marketing w Praktyce” 9 (2009).

[3] G.Gierszewska, *Zarządzanie strategiczne*, WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 23.

wyzwań konkurencyjnych[4]. Jej opracowanie porównuje się do dzieła sztuki, procesu twórczego, kreatywnego.

Podobnie określa strategię w swoim ostatnim bestsellerze *Geniusz marketingu* Peter Fisk. Wyróżnia on strategię opartą na inteligencji i strategię twórczą. Charakterystyka obu przedstawiona jest poniżej:

1. Strategia oparta na inteligencji:

– **sterowana** – określanie priorytetów poprzez możliwości rynkowe, wyzwania konkurencji i potrzeby, klientów;

– **skoncentrowana** – nacisk na rynki, produkty i klientów tworzących największą wartość, robienie „mniej, ale staranniej";

– **zróżnicowana** – pilnowanie, żeby działalność skupiała się wokół mocnej i zrównoważonej przewagi konkurencyjnej, napędzając popyt i rentowny rozwój.

2. Strategia twórcza:

– **sterująca** – definiowanie rynków według własnej wizji, kwestionowanie konwencji i tworzenie nowych, korzystniejszych dla siebie zasad;

– **wizjonerska** – twórcze definiowanie przyszłych rynków według zasady „co mógłbyś zrobić?", a nie: „co możesz zrobić?";

– **innowacyjna** – pewność, że innowacja jest siłą sprawczą zarówno dzisiejszej, jak i przyszłej działalności[5].

Marketing powinien być napędem strategii, reagującym na wyzwania i szanse rynkowe oraz określającym, gdzie lub jak rywalizować i wygrywać.

Strategia wyznacza kierunek: precyzuje wizję, cele i tempo rozwoju oraz umożliwia zrozumienie i wzajemną harmonizację tych elementów.

Strategia określa wybory: po pierwsze, gdzie i jak rywalizować, a po drugie, którzy klienci, które rynki, marki i produkty powinny być traktowane priorytetowo.

Strategia wyróżnia – znajduje zrównoważone źródło przewagi konkurencyjnej i wskazuje, jak je pewnie i zyskownie wykorzystywać.

Jednak większość strategii nie spełnia wymagań stawianych przez współczesne rynki. Są one tworzone w sposób tradycyjny, bez uwzględnienia kontekstu i oczekiwań klientów.

W najnowszej publikacji P. Kotlera i J.A. Caslionego – *Chaos* – przedstawione są cztery scenariusze gospodarcze rozwoju wypadków przy poważnej recesji w skali globalnej lub łagodnej recesji na świecie oraz w przypadku, gdy światowe banki kredytowe pozostają zamknięte i w złym stanie lub powracają do normy i znów zostają otwarte. Stąd są tu cztery scenariusze gospodarcze; ich możliwe wyniki prezentują się następująco[6]:

Pierwszy scenariusz: „skopany, lecz wytrwał" – recesja przeciąga się do osiemnastu i więcej miesięcy.

---

[4] G. Hamel, *Dwaj najbardziej zapracowani stratedzy*, „Business Week Polska" 1996/12, s. 46.

[5] P. Fisk, *Geniusz marketingu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2009, s. 100.

[6] P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 88.

Drugi scenariusz: „odbudowanie impetu w skali globalnej" – łagodna recesja trwająca od dwóch do czterech kwartałów, a po niej silny wzrost gospodarczy, nowe skuteczne przepisy i osiągnięcie bezpiecznych wskaźników.

Trzeci scenariusz: „ugrzęźnięcie globalizacji" – łagodna recesja trwająca od roku do dwóch lat, a po niej powolny wzrost gospodarczy.

Czwarty scenariusz: „długi mróz" – recesja trwa ponad pięć lat, jak w Japonii w latach dziewięćdziesiątych.

Warto jednak przypomnieć w tym miejscu opinię Gary'ego Hamela i Liisy Välikangas, iż „sukces firmy zależy obecnie od zdolności i strategicznej regeneracji (*resilience*) dynamicznego tworzenia nowych modeli i nowych strategii prowadzenia działalności odpowiednio do zmieniających się warunków. Ta zdolność nie ma nic wspólnego ani z reakcją na pojedynczy kryzys, ani z odzyskaniem pełnej sprawności po okresie załamania. Należy ją utożsamiać z nieustannym przewidywaniem i dostosowywaniem się do silnych trendów, które mogą trwale obniżyć rentowność podstawowej działalności firmy. Mówiąc krótko, jest to zdolność wprowadzania zmian, zanim konieczność zmiany stanie się nieunikniona"[7]. Autorzy dodają, iż przed firmą dążącą do osiągnięcia zdolności strategicznej regeneracji stoją cztery wyzwania: poznawcze, strategiczne, polityczne i ideologiczne.

W świetle przedstawionych problemów niezbędna staje się częsta weryfikacja strategii przy uwzględnieniu wymienionych przez przytoczonych autorów powodów jej dezaktualizacji: kopiowania, wypierania, zużycia i wyjałowienia.

W przypadku kopiowania należy odpowiedzieć na pytania: czy strategia naszej firmy traci cechy odróżniające ją od innych? czy w dostatecznie istotny sposób rzuca wyzwanie normom obowiązującym w sektorze, czy też wynik finansowy firmy przesuwa się coraz bliżej średniej w sektorze?".

W przypadku wypierania nasuwa się pytanie, czy naszej strategii grozi eliminacja, czy mają miejsce przełomowe wydarzenia społeczne, techniczne lub polityczne, które mogłyby znacząco zmniejszyć ekonomiczną siłę naszego aktualnego modelu biznesowego oraz czy istnieje strategia wykorzystania lub zneutralizowania tych czynników zmiany.

W przypadku zużycia istotne jest pytanie, czy strategia naszej firmy zbliża się do punktu wyczerpania swojego potencjału. Czy poprawa głównych wskaźników efektywności (np. kosztu jednostkowego czy kosztu marketingu na jednego nabywcę) następuje w wolniejszym tempie? Czy nasze rynki są bliskie nasycenia, a klienci stali się bardziej kapryśni i mniej lojalni? Czy tempo wzrostu firmy już się zwolniło, czy też zbliża się do punktu hamowania?

Ostatni powód to wyjałowienie, w związku z którym ważne jest pytanie, czy z powodu coraz mocniejszej pozycji klienci odbierają nam część zysków, a zatem w jakim stopniu nasze zyski są uzależnione od niewiedzy lub inercji klientów. Jak szybko i w jaki sposób klienci naszej firmy umacniają swoją pozycję przetargową? Czy zyski ze wzrostu wydajności zostają w firmie, czy należy zwrócić je klientom w formie niższych cen lub sprzedaży lepszych

[7] G. Hamel, L. Välikangas, *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review Polska" 9 (2003), s. 62.

produktów i usług za tę samą cenę.

Nakładają się więc teraz na siebie problemy dekoniunktury gospodarczej, która determinuje dezaktualizację strategii oraz czas chaosu i turbulencji, wynikający nie tylko z dekoniunktury.

Omówione sytuacje należy przełożyć na działania marketingowe, które są napędem całej strategii firmy – lub też raczej działania marketingowe przystosować, i wykorzystać je tak do czterech scenariuszy gospodarczych, jak i do zachodzących permanentnych zmian i różnych trendów gospodarczych. Należy tu wspomnieć także o tzw. ukrytych championach objętych badaniami przez H. Simona. W trakcie badań powstała baza danych z ponad dwoma tysiącami przedsiębiorstw mało znanych, lecz bardzo dochodowych. Według definicji Simona za ukrytego championa uchodzi średniej wielkości firma, która zazwyczaj prowadzi działalność typu b2b. Firmy takie są ściśle ukierunkowane, najlepsze w swojej klasie pod względem jakości, innowacyjne, bliskie klientom, prowadzą działalność globalną i często pod względem dochodowości zajmują w swojej branży pierwsze miejsce na danym kontynencie, a drugie albo trzecie na świecie. Model ukrytych championów przypomina teorię popularyzatora ewolucjonizmu S.J.Goulda. W teorii zwanej punktualizmem Simon potwierdza, że ewolucja odbywa się skokowo, więc ta hipoteza odnosi się do ukrytych championów[8].

W czasie chaosu pierwszą reakcją na kryzys jest reakcja klientów, ponieważ to właśnie oni weryfikują swoje zachowania oraz systemy wartości. Najczęściej sytuacja rozwija się następująco:

a) Konsumenci zwracają się ku tańszym produktom i markom. Marki znane w całym kraju zastępują marki sklepów albo nawet marki tanie. Taka zmiana silnie dotyka najsłynniejsze marki krajowe i światowe, zwłaszcza te drogie i słabe.

b) Konsumenci odwołują lub odkładają zakupy dóbr luksusowych, na przykład mebli, drogich sprzętów, samochodów lub drogich wakacji. Firmy sprzedające luksusowe towary i usługi są zmuszone do redukowania budżetu, ograniczania towarów, a nawet zwalniania ludzi.

c) Konsumenci ograniczają wyjazdy i kupują głównie w sklepach koło domu i pracy. Więcej czasu poświęcają na jedzenie posiłków w domu oraz korzystanie z domowych rozrywek, telewizji i Internetu.

Jeśli chodzi o marketing, kierującym firmą na początku recesji można zalecić, aby czerpali posunięcia prosto ze strategii planowania na dwie ewentualności – wzrostu gospodarczego albo spadku:

– rezygnacja ze stratnych segmentów konsumenckich,
– rezygnacja ze stratnych klientów w ramach segmentu,
– rezygnacja ze stratnych rejonów geograficznych,
– rezygnacja ze stratnych produktów,
– obniżenie cen albo promocja tańszych marek,
– redukcja lub likwidacja reklam i promocji, które nic nie dają[9].

---

[8] H. Simon, *Hidden Champions of the Twenty-First Century*, Springer, Nowy Jork 2009 – za: P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos…*, s. 117.

[9] P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos…*, s. 157.

Generalnie należy wskazać tak strategiczne, jak i operacyjne reakcje marketingowe na turbulencje kryzysowe. Do strategicznych kwestii można zaliczyć te wymienione w poniższej tabeli.

Tabela 1. Lista strategicznych działań w okresie chaosu dla działu marketingu

Organizowanie/odkładanie	Zlecanie na zewnątrz	Przyspieszanie/intensyfikacja
Nieskuteczne programy marketingowe	Usługi wsparcia marketingowego	Zwiększenie budżetu na marketing
Nieskuteczne działania reklamowe	Usługi wsparcia promocji	Zwiększenie budżetu na badania rynkowe
Słabe produkty i usługi		Zwiększenie budżetu na ustalanie cen
Plany przeceny podstawowych marek		Zwiększenie budżetu na promocje
Reklama i promocja marginalnych produktów		Koncentracja na podstawowych segmentach klienckich
		Poszerzanie rynkowych udziałów w podstawowych segmentach
		Wprowadzanie nowych produktów pod innymi markami z przeznaczeniem dla bardziej oszczędnych klientów
		Ceny wyrównane do oferowanej wartości
		Programy lojalności klienckiej
		Wprowadzanie nowych, wysoce innowacyjnych produktów i usług
		Zindywidualizowana komunikacja z kluczowymi klientami
		Komunikacja marketingowa z dystrybutorami
		Komunikacja marketingowa ze wszystkimi interesariuszami

Źródło: P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 161.

Wybór strategii marketingowych w czasie spowolnienia gospodarczego na pewno jest trudniejszy, wymaga większej pracy i nowych sposobów myślenia. Specjaliści marketingowi muszą być zawsze gotowi na sytuację chaosu, aby móc „z marszu" aktywować specjalne

plany i strategie marketingowe. Według wspomnianych autorów dla konstruowania strategii w przypadku turbulencji istotne stają się następujące kwestie:

1. Zabezpieczenie udziałów w najważniejszym segmencie klienckim.
2. Agresywne działania zmierzające do odebrania konkurencji najbardziej pasujących do naszego najważniejszego segmentu klientów. Jeśli konkurencja obcina budżet na marketing i wyjazdy handlowe, to pewny znak, że ugięła się pod presją. Należy nacierać agresywnie, aby kosztem najsłabszych rywali powiększyć swój podstawowy segment.
3. Prowadzenie staranniejszych badań konsumenckich, ponieważ potrzeby i pragnienia klientów będą stale ulegać zmianie.
4. Dążenie do podwyższenia, a przynajmniej utrzymania na dotychczasowym poziomie budżetu na marketing. Jest to także czas umacniania pozycji.
5. Nastawienie się na działania bezpieczne i trzymanie się podstawowych wartości.
6. Szybkie odrzucenie projektów, które się nie sprawdzają; budżet na marketing zawsze jest analizowany, należy więc rezygnować z nieskutecznych programów.
7. Nieobniżanie ceny swoich najlepszych marek.
8. Zachowanie mocnych, pozbycie się słabych produktów i marek[10].

Do operacyjnych, taktycznych kwestii należących do działu marketingu będą natomiast zaliczane te zakresy działalności, na które można szukać oszczędności, np. badania rynkowe, zestaw produktów, serwis, reklama, wyznaczanie ceny, marże oraz dystrybucja. Pomiędzy tymi działaniami zachodzą współzależności, co powoduje taką reakcję, iż redukcje wydatków na jedne z działań wpływają na wyniki innych. Wobec tego przedsiębiorstwo powinno poprzez szczegółową analizę ustalić, jakimi strategiami i taktykami może reagować w czasie dekoniunktury gospodarczej.

W przypadku tych reakcji i działań należy wskazać jeszcze na samą problematykę budowania strategii oraz na trudności, na jakie napotykają stratedzy. Należy tu wspomnieć o samej kwestii opisu strategii oraz o tzw. złośliwych problemach strategicznych[11].

Na temat istoty strategii marketingu większość autorów twierdzi, iż zajmuje się ona związkiem pomiędzy wewnętrznymi możliwościami przedsiębiorstwa i jego zewnętrznym otoczeniem. Tak więc strategia jest bardziej przedmiotem stosowanym, chociaż jest też i dyscypliną. John Kay dowodzi, iż strategia nie jest planowaniem, wyobrażeniem czy przewidywaniem, bowiem są to błędne pozostałości po myśleniu, że możemy kontrolować przyszłość. Strategia stanowi więc zespół technik analitycznych wykorzystywanych dla zrozumienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku i wpływania na nią. Zagadnienia „praktyki" strategii – jak poprawnie tworzyć i wdrażać strategię – należą do niedawno poruszanych. Szczególnie ciekawe są problemy dobrego formułowania założeń strategii. Pisał o tym M. Porter w artykule *Czym jest strategia?*[12], gdzie przedstawił cechy charakterystyczne

[10] P. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos…*, s. 159–160.

[11] J.Camillus, *Strategia: „złośliwy" problem menedżerów*, „Harvard Business Review Polska" 82–83 (2009–2010).

[12] „Harvard Business Review Polska" 29–30 (2005).

strategii. D.J. Collis i M.G. Rukstad stwierdzają jednak, iż większość menedżerów nie ma pojęcia o tym, jaka powinna być dobra deklaracja strategiczna, czyli w jaki sposób opisać konkretną strategię marketingową firmy. Stawiają przy tym pytanie: „Czy potrafiłbyś ująć strategię w trzydziestu pięciu słowach?”[13].

Dobra deklaracja strategiczna pociąga za sobą łatwiejsze sformułowanie i wdrożenie strategii, ponieważ jej sedno zostało jasno zakomunikowane. Te rozwiązania są istotne szczególnie teraz, w okresie występowania turbulentnego otoczenia, kiedy pomagają budować indywidualny charakter strategii marketingowej każdej firmy. Poruszone w niniejszym referacie zagadnienia stają się bardzo ważne teraz pod koniec pierwszej dekady XXI w., kiedy przyszłość przedsiębiorstw i ich strategii została w wielu przypadkach, jak pisze R.Krupski, uzależniona od nieprzewidywalności otoczenia, konieczności wykorzystywania okazji i chęci uzyskania wpływu na otaczającą rzeczywistość.

LITERATURA

[1] Camillus, J., *Strategia: „złośliwy” problem menedżerów*, „Harvard Business Review Polska” 82–83 (2009–2010)

[2] Collis, D.J.; Rukstad, M.G., *Czy potrafisz opisać swoją strategię?*, „Harvard Business Review Polska” 81 (2009)

[3] Fisk, P., *Geniusz marketingu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2009

[4] Gieracz, M., *Siła strategii i przedsiębiorstwo konkurencyjne*, „Marketing w Praktyce” 2009/9

[5] Gierszewska, G., *Zarządzanie strategiczne*, WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000

[6] Hamel, G., *Dwaj najbardziej zapracowani stratedzy*, „Business Week Polska” 1996/12

[7] Hamel, G.; Välikangas, L., *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review Polska” 9 (2003)

[8] Kotler, P.; Caslione, J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009

[9] Simon, H., *Hidden Champions of the Twenty-First Century*, Springer, Nowy Jork 2009

THE MARKETING STRATEGY BULDING AND IMPLEMENTATION IN DECONIUNCTURAL TIME

The article is aimed at presenting the problems associated with the issue for strategy which is supposed to evolve and determined should be conditions of the economic environment elastic and in the process of changes to alter. Relating to different variants of the situation of the slump so strategic as well as operating possible marketing reactions to the crisis are described together with tasks of the marketing department. Moreover a subject matter of describing the strategy was brought up.

[13] D.J. Collis, M.G. Rukstad, *Czy potrafisz opisać swoją strategię?*, „Harvard Business Review Polska” 81 (2009), s. 80.