

Sergiusz Grzybek

Strategia przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania produktem na rynku

Jednym z najbardziej znanych modeli strategii zarządzania produktem na rynku jest model produktu/rynku opracowany przez H.I. Ansoffa. Model ten został oparty na dwóch podstawowych założeniach, tj.¹⁾:

- przedsiębiorstwo sprzedaje dotychczasowe i/lub nowe produkty;
- przedsiębiorstwo sprzedaje produkty na dotychczasowych rynkach i/lub na nowych rynkach.

Na podstawie powyższych założeń powstała macierz (okno) produktu/rynku (rys. 1), która to macierz przedstawia cztery możliwe strategie rynkowe przedsiębiorstwa odnośnie do produktów. Są to²⁾:

- strategia penetracji rynku;
- strategia rozwoju rynku;
- strategia rozwoju produktu;
- strategia dywersyfikacji.

| | | RYNEK | |
|---------------------------------|---------------|------------------|----------------|
| | | dotychczasowy | nowy |
| P R O D U K T | dotychczasowy | penetracja rynku | rozwój rynku |
| | nowy | rozwój produktu | dywersyfikacja |

Rys. 1. Model produktu/rynku H.I. Ansoffa

Źródło: Por. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, praca zbior. pod red. A. K. KOŹMIŃSKIEGO i W. PIOTROWSKIEGO, PWN, Warszawa 1998, s. 179.

Strategia penetracji rynku. Oznacza ona kontynuowanie sprzedaży dotychczasowego produktu (lub produktów) na dotychczasowym rynku (lub rynkach). Wysiłki przedsiębiorstwa koncentrują się zatem na pełniejszym wykorzystaniu warunków otoczenia oraz możliwości samej organizacji (silnych stron) w dotychczasowej działalności gospodarczej.

Przedsiębiorstwo może prowadzić penetrację rynku (lub rynków) na wiele sposobów, tj.³⁾:

- poszukiwanie nowych kanałów dystrybucji produktu (lub produktów);

- obniżanie ceny produktu (lub produktów);
- intensyfikację promocji produktu (lub produktów).

Strategia penetracji rynku charakteryzuje się niskim stopniem ryzyka dla przedsiębiorstwa w przypadku jej realizacji.

Strategia rozwoju rynku. Odnosi się ona do przedsiębiorstwa, które zamierza wprowadzić dotychczasowy produkt (lub produkty) na nowy rynek (lub rynki). Oznacza to, że przedsiębiorstwo poszukuje dla siebie nowych miejsc sprzedaży, które z jednej strony – stanowią dla niego szansę na sukces rynkowy, z drugiej jednak strony – stwarzają poczucie niepewności w nowym środowisku. Przykładem takiej strategii może być np. działalność eksportowa.

Strategia rozwoju rynku charakteryzuje się średnim stopniem ryzyka, a więc większym aniżeli w przypadku poprzedniej strategii przedsiębiorstwa.

Strategia rozwoju produktu. Polega ona na pozostawaniu przedsiębiorstwa na dotychczasowym rynku (lub rynkach) z ulepszonym produktem (lub produktami). Rozwój produktu nie oznacza przy tym tworzenia całkiem nowego produktu. Chodzi tu raczej o zaoferowanie nabywcy nowych rozwiązań dotychczasowego produktu (lub produktów) zróżnicowanych pod względem jakości. Strategia ta wiąże się zatem z „widocznymi” zmianami technicznymi produktu (lub produktów), a co za tym idzie – zwiększonymi wydatkami także na jego promocję.

Strategia rozwoju produktu charakteryzuje się średnim stopniem ryzyka dla przedsiębiorstwa w przypadku zastosowania jej w praktyce.

Strategia dywersyfikacji. Dotyczy ona, najogólniej rzecz biorąc, wchodzenia przez przedsiębiorstwo z zupełnie nowym produktem (lub produktami) na nowy rynek (lub rynki). Strategia ta może przyjmować jednak różne formy, tj.⁴⁾:

- przedsiębiorstwo oferuje nowy/inny produkt (lub produkty) na dotychczasowym rynku (lub rynkach);
- przedsiębiorstwo oferuje nowy/inny produkt (lub produkty) na nowym rynku (lub rynkach).

Różne możliwe formy strategii dywersyfikacji wskazują, że produkt (lub produkty) oferowany przez przedsiębiorstwo na rynku, może być zbliżony

technologicznie do dotychczasowego produktu (lub produktów), bądź też całkowicie różniący się od niego technologią wytworzenia. Rynek natomiast z założenia nowy, odnieść należy w tym przypadku zarówno do dotychczasowego, jak również nowego rynku (lub rynków).

Strategia dywersyfikacji charakteryzuje się wysokim stopniem ryzyka dla przedsiębiorstwa, tzn. odbiegającym w sposób wyraźny od strategii do tej pory opisywanych.

Model produktu/ryнку autorstwa H.I. Ansoffa, jakkolwiek bardzo popularny po dziś dzień, doczekał się pewnej modyfikacji. I tak, G. Johnson zaproponował, aby do omawianego modelu wprowadzić dwie zmiany.

Po pierwsze, według G. Johnsona, pozostawanie przedsiębiorstwa z dotychczasowym produktem (lub produktami) na dotychczasowym rynku (lub rynkach), nie musi wyłącznie oznaczać prowadzenia przez to przedsiębiorstwo dalszej penetracji rynku. Może bowiem także oznaczać wzmocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku (lub rynkach) w zakresie dotychczas oferowanego nabywcy produktu (lub produktów).

I po drugie, w ramach strategii dywersyfikacji, G. Johnson identyfikuje dwie jej kategorie, tj.⁶⁾:

- dywersyfikację powiązaną – odnoszącą się do nowego produktu (lub produktów), jednak w pewnym stopniu związanego z dotychczasową działalnością rynkową przedsiębiorstwa;
- dywersyfikację nie powiązaną – dotyczącą nowego produktu (lub produktów), całkowicie różnego od dotychczasowej działalności rynkowej przedsiębiorstwa.

Zmiany zaproponowane przez G. Johnsona (rys. 2), jakkolwiek są niewielkie (nie zmieniają głównej idei modelu produktu/ryнку), to jednak w pewnym stopniu uszczegóławiają rozwiązanie modelowe H.I. Ansoffa, dając pełniejszy obraz omawianych zagadnień.

| | | RYNEK | |
|---------------------------------|---------------|---|---|
| | | dotychczasowy | nowy |
| P R O D U K T | dotychczasowy | wzmocnienie lub penetracja ryнку | rozwój ryнку |
| | nowy | rozwój produktu | dywersyfikacja powiązana lub nie powiązana |

Rys. 2. Zmodyfikowany model produktu/ryнку H.I. Ansoffa

Źródło: Por. J. SUPERNAT, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 1998, s. 88.

Model produktu/ryнку, zarówno w wersji pierwotnej (opracowanej przez H.I. Ansoffa), jak również wzbogaconej (zmodyfikowanej przez G. Johnsona), nie zawiera innych opcji strategicznych, poza tymi czterema już przedstawionymi. Dlatego też proponuje się rozwinięcie omawianego modelu o dwie kolejne, dodatkowe strategie produktowe, które wprowadziłyby pewien porządek wśród strategii już istniejących, a także – co ważniejsze – ukierunkowałyby poczynania przedsiębiorstwa na rynku.

Proponowany model produktu/ryнку w wersji rozwiniętej (rys. 3) zawiera dwa nowe elementy (produktowe strategie rynkowe). Są to:

- strategia zamknięcia produktu;
- strategia zamknięcia rynku.

Strategia zamknięcia produktu. Odnosi się ona wyłącznie do dotychczasowego produktu (lub produktów) oferowanego nabywcy przez przedsiębiorstwo na dotychczasowym rynku (lub rynkach).

W praktyce, zamknięcie produktu oznacza definitywne wycofanie się przedsiębiorstwa z dotychczasowym produktem (lub produktami) z dotychczasowego rynku (lub rynków). Nie jest to jednak równoznaczne z zamknięciem przed przedsiębiorstwem innych dróg jego rozwoju, np. wchodzenia z dotychczasowym produktem (lub produktami) na nowy rynek (lub rynki).

Zatem zamknięcie produktu precyzuje strategię działania przedsiębiorstwa w zakresie dotychczas oferowanego nabywcy produktu (lub produktów), bowiem zmusza przedsiębiorstwo do podjęcia decyzji, czy dalej kontynuować dotychczasową działalność, a jeżeli tak – to na jakim rynku (lub rynkach).

Strategia zamknięcia rynku. Dotyczy ona zaniechania wejścia przez przedsiębiorstwo z nowym produktem (lub produktami) na nowy rynek (lub rynki). Przy czym ten nowy produkt oznacza zarówno produkt już zmodyfikowany, tzn. w znacznym stopniu technologicznie ulepszony, jak również produkt całkowicie różniący się od dotychczasowego technologią wytworzenia.

Istnieje wiele różnych przyczyn natury organizacyjnej, technicznej czy też finansowej, które mogą spowodować zamknięcie nowego rynku (lub rynków) przez przedsiębiorstwo. Mogą to być: silna konkurencja, duża zależność od dostawców, wysokie koszty transportu, ograniczona liczba specjalistycznych maszyn i inne.

Zamknięcie rynku trwa na ogół do odwołania, tzn. do momentu powstania bardziej dogodnych warunków w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i wewnątrz jego organizacji.

Przedstawione w rozwiniętym modelu produktu/ryнку dwie dodatkowe opcje strategiczne przedsiębiorstwa posiadają wiele zalet.

Po pierwsze, uzupełniają istniejące już strategie produktowe określając jednocześnie możliwe terytoria działalności (ryniki) przedsiębiorstwa w przyszłym okresie. Po drugie, usprawniają one proces

| | | | | |
|--|---------------|---|------------------------|---|
| | | RYNEK | | |
| | | dotychczasowy | | nowy |
| P R O D U K T | dotychczasowy | wzmocnienie lub penetracja rynku | zamknięcie produktu | rozwój rynku |
| | nowy | rozwój produktu | zamknięcie rynku | dywersyfikacja powiązana lub nie powiązana |
| | | dotychczasowy | | nowy |

Rys. 3. Rozwinięty model produktu/rynku H.I. Ansoffa

Źródło: Opracowanie własne.

decyzyjny przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania produktami. Po trzecie, nowe opcje strategiczne świadczą o dużo większej złożoności istniejących, a jednocześnie możliwych do zastosowania przez przedsiębiorstwo strategii produktowo-rynkowych. I po czwarte, przybliżają przedsiębiorstwo do realiów rzeczywistej gry rynkowej, poprzez większą różnorodność istniejących na rynku alternatyw wyboru strategii działania i związanego z nimi stopnia ryzyka w przypadku ich zastosowania w praktyce gospodarczej.

Przedstawione powyżej zalety rozwiniętego modelu produktu/rynku powodują, że model ten staje

się bardziej użyteczny dla przedsiębiorstwa i choćby dlatego może być częściej stosowany we współczesnej bardzo skomplikowanej grze rynkowej. Dlatego też znany model H.I. Ansoffa uważany do tej pory za wyłącznie uniwersalny⁶⁾, w wersji rozwiniętej ma dużo większe szanse, aby być postrzeganym jako zaczątek pragmatycznego podejścia do omawianych zagadnień.

Sergiusz Grzybek

PRZYPISY

¹⁾ Por. J. SUPERNAT, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 1998, s. 87.

²⁾ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, praca zbior. pod red. A. K. KOŹMIŃSKIEGO i W. PIOTROWSKIEGO, PWN, Warszawa 1998, s. 179.

³⁾ Por. *Zarządzanie...*, jw., s. 179.

⁴⁾ Na podstawie określonych przez K. OBŁOJA i M. TRYBUCHOWSKIEGO trzech form strategii dywersyfikacji, tj.: koncentrycznej, horyzontalnej i konglomeratowej. Zob. *Zarządzanie...*, jw., s. 181–182.

⁵⁾ Por. J. SUPERNAT, *Zarządzanie...*, jw., s. 88. W literaturze, strategię dywersyfikacji nazywa się także pokrewną oraz niezależną. Zob. R.W. GRIFFIN, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 242.

⁶⁾ Zob. STRATEGOR: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 124.

Autor – jest pracownikiem naukowym (stopień doktora) w Instytucie Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Marek Nowicki, Lesław Wasilewski

Przewodnik po dyrektywach nowego podejścia do Unii Europejskiej

INSTYTUT ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W PRZEMYSŁE „ORGMASZ”
Warszawa 1998

Zestaw podstawowych przepisów i norm unijnych, które powinny być wprowadzone w Polsce w związku z przystąpieniem do Unii Europejskiej, obejmuje 899 dyrektyw – zawartych w Białej Księdze z 1995 r.

Książka omawia ważną grupę tych dyrektyw, a mianowicie dyrektywy techniczne EEC, w tym zwłaszcza dyrektywy tzw. Nowego Podejścia oraz dyrektywy związane ze znakiem CE. Dyrektywy Nowego Podejścia określają wymagania w zakresie bezpieczeństwa, zdrowia i środowiska naturalnego dla dużych grup produktów. Są one obligatoryjne, a ich celem jest usunięcie barier technicznych w handlu na obszarze Unii Europejskiej. Autorzy przedstawili szczegółowo następujące zagadnienia:

- proces legislacyjny w Unii Europejskiej,
- akty prawne Unii Europejskiej,
- Dyrektywy Nowego Podejścia,
- znak CE i dyrektywy z nim związane,
- przegląd Dyrektyw Nowego Podejścia oraz dyrektyw związanych ze znakiem CE,
- znak CE a standardy bezpieczeństwa produktu,
- harmonizacja prawa polskiego z prawem Unii Europejskiej. Certyfikacja i standaryzacja.

Autorzy odnoszą się do pytań i wątpliwości związanych ze stosowaniem dyrektyw przez producentów polskich.

Książka zawiera cenne informacje dla kadr menedżerskich i służb jakości w przedsiębiorstwach.