

# Próba interpretacji pojęcia „strategia marketingowa”

<https://doi.org/10.33141/po.2003.03.07>

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (758), 2003, ss. 30-34

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marek Rawski

## Uwagi wstępne

**P**ojęcie „strategia marketingowa”, od chwili pierwszego pojawienia się w literaturze przedmiotu<sup>1)</sup>, 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. Wydaje się, że ten stan rzeczy był determinowany przez dwie grupy czynników:

■ Marketing jako przedmiot strategii marketingowej nie jest rozumiany jednoznacznie. Jako wiedza będąca próbą objaśnienia zjawisk i procesów zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem, a także jako zbiór zasad, metod i technik postępowania przedsiębiorstwa w stosunku do otoczenia, nie został ustalony „za biurkiem”. Marketing jest uogólnieniem doświadczeń przedsiębiorstw wynikających z ewolucyjnego dostosowywania się do ciągle zmieniających się warunków funkcjonowania w procesie rozwoju gospodarki rynkowej. Tak więc postęp wiedzy o marketingu i rozwój narzędzi analitycznych sprawiają, że „obiektywnie” rozumienie strategii marketingowej ulega nieuchronnym modyfikacjom.

■ Rozwój wiedzy nauki o zarządzaniu „rodził” różne interpretacje pojęcia „strategia”, co można dostrzec analizując różne szkoły i nurty zarządzania strategicznego. Przykładowo, planistyczna szkoła myślenia strategicznego uważa, że budowanie strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem, a w jej tworzeniu najbardziej liczy się perspektywa prezesa firmy. Według szkoły pozycyjnej istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a według szkoły ewolucyjnej strategia to spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się ewolucyjnie w toku działalności przedsiębiorstwa<sup>2)</sup>.

Szukanie konsensusu, uzgadnianie stanowisk jest koniecznością, pozwalającą na porozumienie się i formułowanie praktycznych zaleceń (zasad, metod, technik) dotyczących skutecznego tworzenia i realizacji strategii marketingowej.

Celem artykułu jest próba (przy pewnych założeniach) interpretacji strategii marketingowej, w opinii autora mogącej stanowić platformę do poszukiwania ujednoliconego sposobu rozumienia tego pojęcia. Ograniczone ramy publikacji pozwalają tylko zarysować proponowane stanowisko. Aby propozycja była względnie czytelna, warto w skrócie zaprezentować krytycznie wybrane podejścia do rozumienia strategii marketingowej, będące swoistą genezą proponowanego ujęcia.

## Sposoby interpretacji strategii marketingowej

**I**stniejąca różnorodność koncepcji i sposobów ujmowania strategii marketingowej mimo wszystko pozwala próbować wyodrębnić pewne charakterystyczne podejścia, odzwierciedlające ewolucję koncepcji tak marketingu, jak i zarządzania strategicznego. Można wskazać następujące grupy podejść do rozumienia strategii marketingowej<sup>3)</sup>:

■ Najbardziej rozpowszechnionym podejściem do objaśnienia istoty strategii marketingowej to podejście instrumentalne, ograniczające zakres przedmiotowy strategii marketingowej do kształtowania kompozycji instrumentów i działań marketingowych (struktury marketingu-mix). Jest to podejście widoczne nie tylko we wcześniejszych publikacjach marketingowych (zob. np. [13, 26]), ale także w opracowaniach późniejszych. To podejście wywarło duży wpływ na autorów polskich. Podejście jest niejednorodne. Część autorów mówi o strategii marketingu-mix (zob. np. [3, 8]), a część o strategii poszczególnych instrumentów marketingu. Z istoty marketingu wynika konieczność stosowania jednocześnie wszystkich elementów marketingu-mix w określonej konstelacji, realizującej założenia całościowej strategii marketingowej przedsiębiorstwa [17]. Stąd w mniemaniu autora niepoprawne jest nazywanie strategią marketingową strategii poszczególnych elementów marketingu-mix.

■ Rozwinięciem zasygnalizowanego sposobu rozumienia strategii marketingowej jest ujęcie funkcjonalne. Przedmiot strategii marketingowej obejmuje nie tylko kształtowanie struktury marketingu-mix, ale także wybór rynku docelowego, będącego podstawą jej kształtowania. Odmiennosc postrzegania problematyki segmentacji rynku jako podstawy wyboru rynków docelowych oraz odmiennie rozumienie koncepcji plasowania produktu (firmy) na rynku, zrodziły bogatą mozaikę szczegółowych poglądów w ramach tego nurtu myślowego (zob. np. [14, 11]), przy czym często różnice w sposobach interpretacji strategii marketingowej są pozorne, ponieważ wynikają tylko z odmiennego – autorskiego – nazewnictwa.

■ W podejściu decyzyjnym do rozumienia strategii marketingowej eksponowane są nie funkcje i instrumenty, a decyzje marketingowe i przebieg procesów informacyjnych w przedsiębiorstwie. Decyzje marketingowe to decyzje podejmowane w odniesieniu do celów rynkowych oraz w obszarze funkcjonalnym marketingu, służące realizacji tych celów. Generalnie kwestia włączania lub nie celów do zakresu przedmio-

towego strategii marketingowej wywołuje wiele kontrowersji i nieporozumień. Propozycja Chandlera [5], potraktowania celów jako części immanentnej strategii, znalazła wielu naśladowców w obszarze marketingu (zob. np. [6]). Szczegółowe interpretacje różnych autorów są merytorycznie zbliżone, a często różniące się tylko formą (odmienne nazewnictwo). Dobrą egzemplifikacją istoty tego podejścia są poglądy m.in. Kollata, Blackwella i Robesona [30]. Według nich strategia marketingowa obejmuje: ustalenie celów marketingowych, wybór docelowych rynków, kształtowanie marketingu-mix i politykę marketingową (formalne wskazania dla osób podejmujących decyzje marketingowe).

■ Przenoszenie koncepcji zarządzania strategicznego na obszar marketingowej działalności rodzi nowe podejście do rozumienia istoty strategii marketingowej, które można nazwać strukturalnym. Określanie strategii marketingowej odbywa się przez identyfikowanie jej w strukturze strategii przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia jest wyróżnienie trzech hierarchicznie uporządkowanych poziomów strategii przedsiębiorstwa: strategii globalnej przedsiębiorstwa, strategii poszczególnych strategicznych jednostek biznesu, strategii funkcjonalnych [27, s. 105–113]. Strategie różnią się m.in. zakresem, zadaniami, sposobami alokacji zasobów, głównymi obszarami decyzyjnymi. Strategie strategicznych jednostek biznesu głównie cechuje: określenie obszaru działalności gospodarczej, wybór rodzaju przewagi konkurencyjnej, określenie sposobu działania w danej branży lub segmencie rynku. Strategie funkcjonalne głównie cechuje określenie, w jaki sposób dana funkcja (np. marketingowa) powinna sprzyjać uzyskaniu przewagi konkurencyjnej oraz integracji i koordynacji danej funkcji z innymi funkcjami w przedsiębiorstwie<sup>4)</sup>. Wyróżnienie strategii marketingowej w przedstawionej hierarchii ma trzy oblicza. Z jednej strony (przy rozumieniu marketingu jako funkcji przedsiębiorstwa) strategia marketingowa należy do klasy strategii funkcjonalnych. Z drugiej strony, zakres przedmiotowy strategii marketingowej jest zgodny z charakterem strategii jednostek biznesu. Uwzględniając kryterium przedmiotowe można więc stwierdzić, że przez strategię marketingową należy rozumieć strategię należące do obu poziomów strategii przedsiębiorstwa (pierwsze oblicze)<sup>5)</sup>. Inny pogląd (drugie oblicze) to stwierdzenie, że strategia marketingowa jest realizowana tylko na poziomie strategicznej jednostki biznesu. Najbardziej reprezentatywne są poglądy Jain [23], według którego strategia marketingowa realizowana jest na poziomie strategicznej jednostki biznesu i obejmuje określenie obszaru działania, sposobu osiągania przewagi konkurencyjnej i czasu wejścia na rynek. Przekonanie o istotnej roli marketingu w całym przedsiębiorstwie, przejawiające się w myśleniu kategoriami marketingu na wszystkich szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem są przesłanką formułowania szerokiego ujęcia strategii marketingowej (trzecie oblicze). Typowym przykładem jest koncepcja Aaby'ego i McGanna [1], którzy twierdzą, że strategia marketingowa może być formułowana na wszystkich poziomach zarządzania przedsiębiorstwem. W związku z tym wyróżniają: marketingową strategię przedsiębiorstwa, marketingową

strategię jednostki biznesu, funkcjonalną strategię marketingową. Zasadnicze różnice pomiędzy wymienionymi strategiami zasadzają się na odmiennym charakterze i zakresie wykorzystywania instrumentów marketingu-mix i sposobie alokacji zasobów na różnych poziomach zarządzania przedsiębiorstwem.

■ Podejście systemowe traktuje przedsiębiorstwo jako organizm złożony strukturalnie, funkcjonujący w swoim otoczeniu w powiązaniu z jego elementami, przy czym oba obiekty poznania, ze względu na tę złożoność, wymagają modelowania i przedstawiania ich w postaci systemowej. W podejściu systemowym strategia marketingowa jest rozumiana jako celowo skonstruowany system przedsiębiorstwa i jego strategii globalnej, który obejmuje: zbiór strategicznych decyzji dotyczących marketingowych aspektów strategii rozwoju przedsiębiorstwa, poszczególnych jednostek biznesu oraz pól rynkowych (produkt/rynek), a także strategiczne procesy zarządzania, w ramach których powyższe decyzje zapadają i zbiory strategicznych instrumentów marketingu używanych w strategicznych procesach zarządzania oraz wywołanych przez nie działaniach strategicznych (zob. np. [2]). Praktycznie strategia marketingowa jest utożsamiana ze strategią całego przedsiębiorstwa.

■ Podejście sytuacyjne zakłada, że „zawsze”, czy to w fazie diagnozy i projektowania strategicznego, czy to w trakcie budowania strategii marketingowej, przedsiębiorstwo powinno głównie uwzględniać kształt swoich relacji z otoczeniem i w stopniu maksymalnym uwzględniać „odmienność” pomiędzy poszczególnymi sektorami i rynkami, na których funkcjonuje. Przedsiębiorstwo kładzie nacisk nie tyle na wzajemne powiązania pomiędzy elementami systemu zarządzania przedsiębiorstwem i jego związki z otoczeniem, ile na szczegółową istotę powiązań, ich selekcję i wybór związków najistotniejszych w danej sytuacji strategicznej (czynników najsilniej wpływających na te związki). Określenie strategii marketingowej w ujęciu sytuacyjnym to przedstawienie pewnego wzorca opisującego najbardziej skuteczne linie (sposoby, środki, reguły) działań strategicznych, najsprawniej prowadzących do osiągnięcia strategicznych celów marketingowych. Typowym przykładem jest koncepcja przedstawiona przez R. Niestroja. Strategia marketingowa oznacza system zasad oraz wytycznych postępowania, które ukierunkowują i ograniczają zakres możliwych sposobów realizacji celów działań rynkowych [16, s. 20].

### Założenia dla formułowanego podejścia

**D**uża liczba czynników, determinujących sposób podejścia do rozumienia strategii marketingowej, nakazuje ich ujawnienie *explicitie*. Ułatwia to zrozumienie intencji formułującego poglądy, a więc i ich merytoryczną ocenę. Główne założenia, przyjęte i respektowane przez autora, można ująć następująco:

■ Rozumienie strategii marketingowej jest formułowane dla przedsiębiorstwa znajdującego się w orientacji marketingowej. Ta kategoria jest rozumiana niejednoznacznie. Dla autora orientacja marketingowa to taki stan warunków rynkowych, „mierzonych”

kształtem relacji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem, który wymaga wykorzystania jako filozofii działania marketingu. Pojawienie się orientacji marketingowej ma charakter obiektywny i między innymi warunkowane jest przez: wzrost różnorodności produktów, nasycenie rynku, nasilenie konkurencji, wzrost funduszu swobodnej decyzji, globalizację rynków, wzrost kapitałochłonności inwestycji, skracanie cyklu życia produktów<sup>6)</sup>. Przedsiębiorstwo, które uświadomi sobie, że znajduje się w orientacji marketingowej, chcąc skutecznie i efektywnie funkcjonować na rynku, „musi” stosować marketing jako filozofię zarządzania własnym potencjałem (nie ma alternatywy)<sup>7)</sup>.

■ Dla przedsiębiorstwa znajdującego się w orientacji marketingowej marketing stał się dominującą funkcją, przenikając wszystkie obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa i zmuszając do myślenia kategoriami marketingu wszystkie szczeble zarządzania przedsiębiorstwem. Jego główna funkcja wynika z faktu, że to marketerzy muszą zadbać o „zorientowanie” działań na klienta organizując współpracę wszystkich funkcji przedsiębiorstwa, aby klienta zrozumieć, obsłużyć i w efekcie go zadowolić<sup>8)</sup>. Realizacja marketingu w tak szerokim zakresie wymaga uruchomienia procesu zarządzania marketingiem na trzech poziomach: przedsiębiorstwa jako całości, strategicznych jednostek biznesu i pól rynkowych [16, s. 36]. Dramat marketingu (traktowany jako proces zarządzania) w pełni rozgrywa się na poziomie strategicznej jednostki biznesu. To uzasadnia traktowanie strategii marketingowej jako strategii klasy strategicznej jednostki biznesu.

■ Marketing, jako filozofia zarządzania potencjałem przedsiębiorstwa, generalnie za punkt wyjścia przyjmuje wiedzę o procesach i stanach elementów otoczenia, ważnych dla przedsiębiorstwa (szczególnie wiedzę o swoich rzeczywistych i potencjalnych nabywcach). Ta cecha marketingu (aspekt poznawczy) czyni zasadnym przyjęcie podejścia sytuacyjnego do rozumienia istoty strategii marketingowej jako najpełniej pozwalającego odwzorować rzeczywistość orientacji marketingowej. W sensie ogólnym strategia marketingowa będzie więc to zbiór reguł i zasad wyznaczających ramy dla operacyjnych działań przedsiębiorstwa na poziomie strategicznej jednostki biznesu.

■ Poglądy dotyczące zakresu przedmiotowego marketingu nie są zgodne. Generalnie we wszystkich określeniach można dostrzec obszar wspólny, przez wszystkich akceptowany. Można stwierdzić, że marketer zajmuje się badaniem i objaśnianiem natury zjawisk i procesów tworzących relacje: przedsiębiorstwo – otoczenie i formułowaniem praktycznych zaleceń kształtowania tych relacji. Marketera przy tym interesuje zbiór relacji występujących tylko „na wyjściu” przedsiębiorstwa.

■ Znaczenie elementów i procesów otoczenia dla przedsiębiorstwa znajdującego się w orientacji marketingowej jest różne. Podstawowe, porządkujące znaczenie ma podział na otoczenie bliższe i dalsze. Otoczenie dalsze to zbiór procesów, zdarzeń, elementów tworzących ogół warunków ekonomicznych, technicznych, prawnych, politycznych, społecznych, kulturowych dla funkcjonowania elementów otoczenia bliższego. Przedsiębiorstwo znajdujące się w orientacji

marketingowej nie ma możliwości kształtowania otoczenia dalszego. Musi się do niego dostosować. Dzięki rozpoznaniu jego stanu definiuje obszar dopuszczalnych rozwiązań, znajdujących odzwierciedlenie w jego strategii. Otoczenie bliższe to podmioty, z którymi przedsiębiorstwo wchodzi bezpośrednio w interakcje. Przedsiębiorstwo znajdujące się w orientacji marketingowej może w różnym stopniu kształtować jego elementy. Bogactwo elementów otoczenia bliższego można zredukować do czterech kategorii: nabywcy, konkurenci, pośrednicy, podmioty wspomagające. Kształtować otoczenie bliższe to oddziaływać na jego podmioty. Rozstrzygnięcia strategiczne powinny tworzyć zasady pozwalające na kształtowanie decyzji operacyjnych w zakresie kształtowania interakcji z tymi elementami.

### Określenie strategii marketingowej

**R**espektując powyższe założenia, strategię marketingową można określić jako zbiór reguł i zasad tworzących ramy dla operacyjnych działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania stosunków z otoczeniem bliższym jako całością i poszczególnymi jego elementami. Tak rozumiana strategia to ciąg komponentów, tworzący układ hierarchicznie uporządkowany, wynikający z „ważności” poszczególnych elementów otoczenia dla przedsiębiorstwa:

- strategia kształtowania pola rynkowego,
- strategia nakierowana na nabywców,
- strategia nakierowana na konkurentów,
- strategia nakierowana na pośredników,
- strategia nakierowana na podmioty wspomagające<sup>9)</sup>.

### Strategia kształtowania pola rynkowego

Strategia kształtowania pola rynkowego to zbiór reguł, zasad tworzących ramy dla operacyjnych działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z otoczeniem bliższym jako całością. Przedsiębiorstwo postrzega swoje otoczenie w sposób nieciągły, co wynika ze sposobu rozumienia rynku przedsiębiorstwa. Pole rynkowe jest to najmniejsza kategoria identyfikowana przez marketera. Przedsiębiorstwo otoczenie bliższe postrzega jako zbiór pól rynkowych. Pole rynkowe można określić jako fragment rynku przedsiębiorstwa scharakteryzowany jednocześnie składową wymiaru przedmiotowego i podmiotowego rynku<sup>10)</sup>.

Formułowanie strategii kształtowania pola rynkowego generalnie łączy się z szukaniem odpowiedzi na dwa pytania<sup>11)</sup>:

- jak zmieniać reguły postępowania na polach rynkowych „obsługiwanych” przez przedsiębiorstwo?
- jakie reguły i zasady zastosować do włączania nowych pól rynkowych w orbitę własnego oddziaływania?

Bogaty zestaw możliwych reguł, zasad zmusza do korzystania z różnych układów klasyfikacyjnych. Powszechnie uważa się, że użytecznym narzędziem klasyfikacyjnym na pierwszym poziomie jest macierz Ansoffa (rysunek).

Macierz Ansoffa pozwala wyróżnić cztery klasy strategii kształtowania pola rynkowego<sup>12)</sup>:

	Rynki	Dotychczasowe	Nowe
Produkty			
Dotychczasowe		PENETRACJA RYNKU	ROZWÓJ RYNKU
Nowe		ROZWÓJ PRODUKTU	DYWERSYFIKACJA

### Rys. Macierz Ansoffa

Źródło: [16, s. 140].

- penetracja rynku; reguły, zasady zwiększenia efektywności wykorzystania dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach,
- rozwój rynku; reguły zasady wprowadzania dotychczasowych produktów na nowe rynki,
- rozwój produktu; reguły, zasady wprowadzania nowych produktów na dotychczasowe rynki,
- dywersyfikacja; reguły, zasady wprowadzania nowych produktów na nowe rynki.

### Strategia nakierowana na nabywców

Strategia nakierowana na nabywców to zbiór reguł, zasad tworzących ramy dla bieżących działań w zakresie kształtowania stosunków z nabywcami. Strategię całościową tworzą dwa poziomy rozwiązania: strategia stymulacji rynku i strategia podziału rynku.

Strategia stymulacji rynku to zgodna z założeniami misji i pożądanym wizerunkiem rynkowym przedsiębiorstwa kombinacja dwóch głównych instrumentów oddziaływania: szeroko rozumianej jakości oferowanego „zbioru korzyści” i jego ceny. Wszystkie możliwe opcje tworzą *continuum*, którego krańcami są: strategia preferencji i strategia „cena-ilość”. Wybór strategii polega na sporządzeniu „mieszanki” w odpowiedniej proporcji cech i własności obu skrajnych strategii<sup>13)</sup>.

Urealnienie wybranego sposobu oddziaływania na rynek wymaga rozstrzygnięcia dwóch problemów (strategia podziału rynku):

■ Analizy potencjału przedsiębiorstwa w aspekcie możliwości realizacji wybranej strategii stymulacji rynku. Rozpoznane możliwości potencjału mogą pozwolić na objęcie oddziaływaniem strategii stymulacji rynku ogółu nabywców tworzących dany rynek, albo tylko określonej ich części (potencjał nie pozwala na pełną realizację strategii stymulacji rynku).

■ Wszechstronnej analizy nabywców tworzących dany rynek. W strategii stymulacji rynku jest wykorzystana tylko wiedza o ich oczekiwaniach jakościowo-cenowych. Nabywcy to autonomiczne „byty”, o zróżnicowanych potrzebach, motywach, preferencjach, postawach, zachowaniu się na rynku itd. Chcąc skutecznie oddziaływać na nabywcę należy go postrzegać całościowo. Analiza nabywcy pozwoli rozstrzygnąć, czy oddziaływać na rynek przy pomocy jednego programu marketingowego (stwierdzenie homogeniczności nabywców – ustalić sylwetkę „typowego” nabywcy i na jego obraz stworzyć stosowne rozwiązania), czy oddziaływać przy pomocy różnych programów marketingowych (stwierdzenie heterogeniczności nabywców zmusza do wydzielenia segmentów i tworzenia programów dla każdego segmentu oddzielnie na obraz „typowego” nabywcy segmentu).

### Strategia nakierowana na konkurentów

Strategia nakierowana na konkurentów to zbiór reguł, zasad tworzących ramy dla bieżących działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania stosunków z konkurentami. Strategię całościową tworzą trzy poziomy rozwiązania:

■ Strategia zdobywania przewagi nad konkurentami. Według poglądów M. Portera, które akceptuje większość autorów, istnieją trzy strategie pozwalające uzyskać lepsze wyniki od innych przedsiębiorstw w sektorze: minimalizacja łącznych kosztów całkowitych, różnicowanie działalności i koncentracja<sup>14)</sup>.

■ Strategie stylu konkurencyjności to dopełnienie rozwiązań poziomu pierwszego. Wybór drogi zdobywania przewagi nad konkurentami rodzi pytanie o zachowanie się na tej drodze. Generalnie przejawia się ono w przyjęciu odpowiedniej postawy względem konkurentów (w ujęciu modelowym można wyróżnić dwie klasy postaw: ofensywną lub defensywną), a także w sposobie doboru narzędzi koniecznych do realizacji ustalonych celów względem konkurentów w „wędrówce” na wybranej drodze zdobywania przewagi nad konkurentami (w ujęciu modelowym można wyróżnić dwie klasy sposobów doboru narzędzi: konwencjonalny, niekonwencjonalny<sup>15)</sup>).

■ Strategie pozycji rynkowej. Ten poziom strategii można traktować jako kontrolny, pozwalający ocenić realność rozwiązań dwóch wcześniejszych poziomów z punktu widzenia „możliwości” potencjałowych przedsiębiorstwa. Użyteczną podstawą analizy różnic strategii jest propozycja wyróżniająca cztery hipotetyczne pozycje konkurencyjne przedsiębiorstwa na rynku: lidera rynku, rzucającego wyzwanie, naśladowcy, poszukiwacza luk rynkowych<sup>16)</sup>. Zidentyfikowanie się przedsiębiorstwa z jedną z wymienionych pozycji pozwala wykorzystać normatywną wiedzę o możliwościach działania i odpowiednio do tej wiedzy skontrolować (skorygować) rozwiązania przyjęte na dwóch pierwszych poziomach.

### Strategia nakierowana na pośredników

Strategia nakierowana na pośredników to zbiór reguł, zasad tworzących ramy dla bieżących działań przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z dystrybutorami (handlowcami). Porządkując wiedzę o stosowanych strategiach, warto jako kryterium wiodące przyjąć postawę obu podmiotów relacji: producenta i handlowca. Postawa aktywna producenta to traktowanie handlowca jako ogniwa własnego systemu dystrybucji, który ma zapewnić sprawny przepływ strumieni marketingowych łączących go z finalnym nabywcą. Postawa pasywna producenta to traktowanie handlowca jako klienta „finalnego”, zaspokajającego swoje potrzeby zaopatrzeniowe. Handlowiec aktywny kształtuje swoje kanały zaopatrzenia odpowiadające jego własnej strategii, traktując producenta jako potencjalnego dostawcę, a nie klienta, któremu starałby się zaoferować swoje usługi dystrybucyjne. Handlowiec pasywny podporządkowuje się dominującej pozycji producenta, starając się korzystnie ułożyć swoją ofertę usług dystrybucyjnych, wyrażając gotowość współdziałania w realizacji opracowanych przez

producenta programów marketingowych. Zestawiając wydzielone postawy można uzyskać cztery modelowe klasy strategii, ułatwiające wybór właściwej strategii postępowania z partnerem rynkowym<sup>17)</sup>.

### Strategia nakierowana na podmioty wspomagające

Strategia nakierowana na podmioty wspomagające to zbiór reguł, zasad tworzących ramy dla bieżących działań w zakresie kształtowania stosunków z tymi podmiotami. Pod pojęciem „podmiot wspomagający” rozumie się dowolny podmiot otoczenia bliższego przedsiębiorstwa wspomagający jego funkcjonowanie na rynku (dla producenta np. bank, firma ubezpieczeniowa, przedsiębiorstwo świadczące usługi transportowe itp.). Metodyka porządkowania wiedzy o strategiach jest identyczna w tym przypadku jak metodyka porządkowania wiedzy o strategiach nakierowanych na pośredników.

Marek Rawski

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Po raz pierwszy w sposób naukowy termin „strategia marketingowa” był użyty przez L.B. Lyona w 1926 roku. W tej sprawie zob. np. [22, s. 38].
- <sup>2)</sup> Zob. [18, s. 33–99]. Przegląd różnych podejść do określania strategii organizacji, charakterystycznych dla różnych nurtów zarządzania strategicznego można znaleźć np. w [25, s. 54–74; 12, s. 59–64; 19, s. 179–232; 30, s. 36–61].
- <sup>3)</sup> Autor ma świadomość, że propozycja porządkująca jest dyskusyjna, nie wyczerpująca, ale przydatna dla realizacji postawionych celów. Prezentację różnych sposobów interpretacji strategii marketingowej można znaleźć np. w [23, 31, 1, 29].
- <sup>4)</sup> Szerszą charakterystykę wymienionych strategii można znaleźć np. w [4, s. 46–47; 7, s. 515–516; 31].
- <sup>5)</sup> Z takim ujęciem można się spotkać np. w pracach [23, 7, s. 515].
- <sup>6)</sup> Szczegółową charakterystykę orientacji marketingowej w ciągu rozwojowym, a więc i pozostałych faz: produkcyjnej, dystrybucyjnej, społecznej wraz z czynnikami determinującymi ich pojawianie się, można znaleźć np. w [22, s. 22–28; 20, s. 20–26; 9; 26, s. 11–14; 15, 29–33; 7, s. 47–50].
- <sup>7)</sup> Autor „marketing” rozumie jako zbiór aspektów (filozoficznego, poznawczego, informacyjnego, strategicznego, czynnościowego, segmentacyjnego, organizacyjnego, społecznego), tworzących spójną, zwartą całość. Podobne spojrzenie na marketing można znaleźć np. w [15, s. 35; 24, s. 60–61].
- <sup>8)</sup> Szerzej tę kwestię poruszono np. w [11, s. 19–23].
- <sup>9)</sup> Autor jest niekonsekwentny, używając zamiennie liczby pojedynczej i mnogiej. Bliski jest mu pogląd o jednej strategii (liczba pojedyncza) składającej się z komponentów. Rozwiązanie problemów typowych dla każdego komponentu pozwala mówić o strategii marketingowej. Powszechnie używana jest liczba mnoga. Autor uległ tej manierze, poszczególne komponenty nazywając strategiami.
- <sup>10)</sup> O wymiarach rynku przedsiębiorstwa i jego atrybutach zob. np. [16, s. 28–34].
- <sup>11)</sup> Niektórzy podają trzecie pytanie: według jakich reguł opuszcza pole dotychczas obsługiwane? [10, s. 27]. Wydaje się, że odpowiedź na to pytanie jest zawarta w pierwszym pytaniu wymienionym przez autora (jedna z opcji może brzmieć: opuść pole rynkowe).
- <sup>12)</sup> Szeroką charakterystykę poszczególnych klas strategii z perspektywy marketera można znaleźć np. w [28, s. 105–130].
- <sup>13)</sup> Szczegółową charakterystykę strategii stymulacji rynku można znaleźć np. w [16, s. 155–159; 2, s. 156–204].
- <sup>14)</sup> Zob. [21, s. 50]. Wymienione strategie są także szeroko scharakteryzowane np. w [7, s. 601–607; 16, s. 163–164].
- <sup>15)</sup> Szerzej zob. np. [16, s. 16–18].
- <sup>16)</sup> Szczegółową charakterystykę wymienionych pozycji konkurencyjnych przedsiębiorstwa można znaleźć np. w [11, s. 353–375; 7, s. 607–613].
- <sup>17)</sup> Szerzej zob. np. [16, s. 166–167; 28, s. 78–84].

### BIBLIOGRAFIA

- [1] AABY N.E., MCGANN A.F., *Corporate Strategy and the Role of Navigational Marketing*, „European Journal of Marketing” 1989, nr 10.
- [2] BECKER J., *Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*, Vahlen, München 1988.
- [3] BOOMS B.H., BITNER M.J., *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firm. Marketing of Service*, AMA, Chicago 1981.
- [4] BOYD Jr H.W., WALKER Jr O.C., *Marketing Management: A Strategic Approach*, Homewood III, R.D. Irwin 1990.
- [5] CHANDLER A.D., *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Mass. 1962.
- [6] CRAVENS D.W., *Strategic Marketing*, Homewood, Boston MA Irwin 1991.
- [7] GARBARSKI L., RUTKOWSKI I., WRZOSEK W., *Marketing. Punkt zurotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- [8] GRZEGORCZYK W., *Strategie marketingowe banków*, PWN, Warszawa 1997.
- [9] KEITH R.J., *The Marketing Revolution*, „Journal of Marketing”, 1960, January 24.
- [10] KLECZEK R., KOWAL W., WOŹNICZKA J. (pod red. A. STYŚ), *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999.
- [11] KOTLER Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- [12] KREIKEBAUM H., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [13] MCCARTHY E.J., *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Homewood III, R.D. Irwin, Georgetown-Ontario 1981.
- [14] MCCARTHY E.J., PERREAULT W.D., *Applications in Basic Marketing: Clippings from the Popular Business Press*, Homewood III, Boston MA Irwin 1991.
- [15] MEFFERT H., *Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik*, Gabler, Wiesbaden 1986.
- [16] NIESTRÓJ R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [17] NIESTRÓJ R., *Przedmiot i podstawowe opcje strategii marketingowej*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, nr 411, Kraków 1993.
- [18] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [19] PIERŚCIONEK Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [20] *Podstawy marketingu*, praca zbiorowa pod red. J. ALTKORNA, Instytut Marketingu, Kraków 2000.
- [21] PORTER M.E., *Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- [22] PRYMON M., *Menedżerskie i społeczne aspekty współczesnego marketingu*, Ekspert, Wrocław 1999.
- [23] RUTKOWSKI I., *Strategie marketingowe – sposoby interpretacji*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9.
- [24] SŁAWIŃSKA M., URBANOWSKA-SOJKIN E., *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998.
- [25] STABRYŁA A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.
- [26] STANTON W., *Fundamentals of Marketing*, Mc Graw-Hill, New York 1978.
- [27] STONER J.A.F., WANKEL C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- [28] *Strategie marketingowe*, pod redakcją W. WRZOSKA, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2001.
- [29] VARDARAJAN P.R., CLARK T., *Delineating the Scope of Corporate, Business and Marketing Strategy*, „Journal of Business Research” 1994, October–November.
- [30] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, pod red. R. KRUPSKIEGO, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- [31] ZABIŃSKI L., *Kategoria ogólna strategii marketingowej przedsiębiorstwa i jej ewolucja*, [w:] *Problemy współczesnego marketingu*, Materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej pod red. T. KRAMERA, Wyższa Szkoła Zarządzania i Języków Obcych w Katowicach, Katowice 1998.

Autor – dr, adiunkt, Katedra Marketingu Akademii Ekonomicznej w Krakowie.