

**Grażyna GOLIK-GÓRECKA**  
**Uniwersytet Łódzki**

## **SYSTEMOWY ASPEKT STRATEGII MARKETINGOWYCH**

Wśród aktualnych problemów marketingu należy wskazać współczesne zagadnienia związane z możliwościami i wymogami tworzenia strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Artykuł jest próbą przedstawienia ewolucji koncepcji budowy strategii marketingowych. Autorka dokonuje przeglądu prezentacji wcześniejszych podstawowych koncepcji: nurtu pozycyjnego, zasobowego oraz sytuacyjnego, inaczej systemowego.

### **1. WPROWADZENIE**

Celem referatu jest przedstawienie różnych dróg budowy a szczególnie systemowego podejścia budowy strategii marketingowych będącego syntezą podejść: pozycyjnego i zasobowego. Ponadto ujęte zostały różne aspekty analiz i systemy działań. Podejście systemowe ma charakter kompleksowy wykorzystujący praktyczne reguły działania obejmujące kluczowe procesy w przedsiębiorstwie oraz ich wzajemne implikacje. Nowy nurt syntezy, jako łączący się w jedno podejście, w rezultacie ma znaczący wpływ na ujęcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Jednak panorama szkół tworzenia strategii świadczy o pluralizmie metodologicznym a jednocześnie o traktowaniu strategii w wymiarach pojedynczego procesu.

### **2. ATLAS SZKÓŁ TWORZENIA STRATEGII**

Jak piszą autorzy książki *Strategy Safari* inaczej nazywanej atlasem trójki H.Mintzberga, B.Ahlstranda i J.Lampela: „formowanie strategii jest opartym na osądzie projektowaniem, intuicyjnym patrzeniem w przyszłość, wyłaniającym się uczeniem, dotyczy transformacji i utrwalenia, musi łączyć indywidualne poznanie i społeczne interakcje, współpracę i konflikt, powinno obejmować wstępną analizę i późniejsze programowanie, a wszystko to ma stanowić odpowiedź wymagającemu otoczeniu”.<sup>1</sup> Z różnorodnych nurtów wyodrębnili oni dziesięć możliwych szkół tworzenia strategii. Są to<sup>2</sup>:  
1) szkoła projektowania, pająk – formowanie strategii jest procesem koncepcyjnym zmierzającym do dopasowania wewnętrznych kompetencji z zewnętrznymi szansami. Działanie następuje po jego myślowym przygotowaniu.

<sup>1</sup> H.Mintzberg, B.Ahlstrand, J.Lampel: *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall Europe, Hestfordshire, 1998.

<sup>2</sup> M.Bratnicki: *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, WSzB, 2000 za: jak wyżej s. 361.

- 2) szkoła planowania, wiewiórka – tworzenie strategii jest procesem formalnym. Występuje zdecydowana orientacja na formalne procedury, formalne przeszkolenie ludzi, analizę formalną, mnogość liczb. Plany strategiczne są rozdzielone na strategie cząstkowe i programy. Dużą rolę odgrywa ilościowe ujęcie celów organizacji i wypracowanie budżetów, które stanowią ważne narzędzie kontroli. Głównym kryterium strategii jest wytwarzanie wartości. Zachodzi nieuniknione powiązanie planowania z kontrolą.
- 3) szkoła pozycyjna, indyjski bawół domowy – formowanie strategii jest procesem analitycznym skupionym na jej treści. W danym przemyśle jest pożądanym tylko kilka głównych strategii pojmowanych jako pozycje w przestrzeni ekonomicznej. Pozycje te wymagają obrony przed aktualnymi i przyszłymi konkurentami. Struktura przemysłu i struktura rynku nakreślają pozycję strategiczną, która z kolei wpływa na strukturę organizacji. Występuje skrzywienie w stronę zewnętrznych uwarunkowań, zwłaszcza otoczenia bliższego, kosztem kompetencji wewnętrznych.
- 4) szkoła przedsiębiorczości, wilk – formowanie strategii ma charakter wizjonerski. Całość ma źródło w procesach zachodzących w umyśle przywódcy, gdzie wyłania się obraz przyszłości oraz ukierunkowania organizacji (co należy robić). Strategiczny sukces jest oparty na głębokiej wiedzy danej osoby lub wąskiego grona osób.
- 5) szkoła poznawcza, sowa – formowanie strategii jest procesem myślowym zachodzącym w umyśle stratega. Stąd też strategia wyłania się w postaci pojęć, map, schematów i struktur nośnych kształtujących to, co ludzie wiedzą, a w ślad za tym wpływających na ich działania. Główną przesłanką poznania strategicznego jest występowanie struktur myślowych (map poznawczych) organizujących wiedzę.
- 6) szkoła uczenia się, małpa – strategia wyłania się w miarę jak stratedzy uczą się. Ludzie czasami indywidualnie, lecz częściej zespołowo, uczą się o sytuacji oraz kompetencjach organizacji pozwalających radzić sobie z tą sytuacją. Formułowanie i realizacja strategii następują niejako równocześnie, są trudne do rozgraniczenia. Występuje wielu potencjalnych strategów. Ludzie organizują się w nieformalne procesy wzajemnego dopasowania się tak, aby uzyskać możliwie szerokie porozumienie względem działania. Organizacje elastyczne i szybko wykorzystujące okazje zwyciężają. Naturalnie w tym wszystkim jest czas uczenia się i czas stosowania nabytej wiedzy.
- 7) szkoła władzy, lew – formowanie strategii to negocjowanie. Tworzenie strategii jest jawnym procesem wpływania na innych, gdzie wykorzystuje się władzę i politykuje w celu wynegocjowania strategii sprzyjającej partykularnym interesom. Podstawa realnego życia organizacyjnego składa się z indywidualnych marzeń, nadziei, zazdrości, interesów, niepokojów. Wszystko to przybliża do polityki, która staje się równoznaczna z wykorzystaniem władzy organizacyjnej w celach innych niż ekonomiczne.
- 8) szkoła kulturowa, paw – formowanie strategii jest zbiorowym procesem społecznej interakcji, który jest oparty na przekonaniach i zrozumieniach wspólnie podzielanych przez uczestników organizacji. Jednostka nabywa przekonania kulturowych w procesie socjalizacji. Kultura, a zwłaszcza ideologia, wiąże ludzi w zintegrowaną całość zwaną organizacją i dlatego też nie sprzyja zmianie strategicznej.
- 9) szkoła ekologiczna, struś – strategia powstaje na drodze reagowania na zbiór zewnętrznych czynników i uwarunkowań. Organizacja musi odpowiadać na pojawiające się wymogi lub zostanie wyselekcjonowana, i stąd pasywność jej zachowań strategicznych. Organizacje, które przetrwają tworzą zbiorowości, z których każda ma swoją niszę ekologiczną. Strategia określa sposoby poszukiwania zasobów,

a mianowicie: (a) zgoda, przyzwolenie (pełne podporządkowanie się presjom instytucjonalnym), (b) kompromis (częściowe ustąpienie wobec nacisków zewnętrznych), (c) unikanie (dążenie do wykluczenia konieczności podporządkowania się), (d) wyzwanie (aktywne przeciwstawienie się presjom instytucjonalnym), (e) manipulacja (dążenie do modyfikacji albo przeobrażenia nacisków zewnętrznych).

10) szkoła konfiguracji, kameleon – tworzenie strategii to proces transformacji. Przez większość czasu organizacja może być charakteryzowana jako pewien rodzaj stabilnej konfiguracji cech charakterystycznych właściwych danej szkole myślenia. Taka konfiguracja powoduje zaangażowanie organizacji w szczególne zachowania, które stanowią nośnik zbioru strategii. Okresy stabilności są sporadycznie przerywane okresami transformacji.

Po analizie tych dziesięciu szkół można je podzielić w trzy grupy. „Pierwsze trzy szkoły (projektu, planowania, pozycjonowania) są w swej naturze nakazowe- bardziej koncentrują się na tym, jak strategia powinna być sformułowana niż na tym, jak ją sformułować.

Sześć kolejnych szkół ( przedsiębiorczości, poznania, uczenia się, władzy, kultury, środowiska) tworzy drugą grupę. Ze szkół nakazowych przechodzimy więc ku szkołom opisowym, które starają się zrozumieć, w jaki sposób rozwija się proces formułowania strategii.

Ostatnią, trzecią grupę tworzy tylko jedna szkoła- szkoła konfiguracji, dająca możliwość pojednania między pozostałymi szkołami, integrująca przesłania wszystkich pozostałych szkół. Historia każdej rzeczy (elementu) tej Ziemi jest podobna do życia żołnierza; składa się z długich okresów nudy i krótkich okresów terroru (agresji). Sformułowanie Stefana Jay Goulda jest pod pewnym względem przesłaniem tej szkoły. Możemy wyróżnić dwa jej główne aspekty. Pierwszy, opisuje stan organizacji i jej otoczenia, czyli konfigurację, drugi natomiast- proces tworzenia strategii, czyli transformację.<sup>3</sup>

Tak przedstawiony proces rozumowania strategicznego może być tłem do dalszych rozważań dotyczących budowy strategii. I tu należy przedstawić wymienianą najczęściej w literaturze przedmiotu perspektywę pozycyjną (egzogeniczną), zasobową (endogeniczną) oraz systemową. Sytuację przedstawiającą zetknięcie się dwu przeciwieństw tj. dostosowania się do rynku i wykorzystanie posiadanych zasobów nazywa się -paradoksem rynku i zasobów.

Poniższa tablica 1 zawiera główne cechy tych dwu przeciwstawnych podejść, które mogą być podstawą do wspomnianego już wcześniej w myśleniu strategicznym podejścia systemowego. Często przedstawia się go jako podejście zsyntetyzowane czyli wiążące główne i najlepsze cechy obu stron.

---

<sup>3</sup> A. Stachowicz- Stanusch: Krótki przewodnik po szkołach formułowania strategii, Przegląd Organizacji nr1, 2000r, s.24

Tablica 1. Porównanie perspektyw egzogenicznej i endogenicznej

Wyszczególnienie	Perspektywa egzogeniczna	Perspektywa endogeniczna
Punkt nacisku	Rynki kosztem zasobów	Zasoby kosztem rynków
Orientacja	Wykorzystanie okazji (potencjału zewnętrznego)	Wykorzystanie silnych stron (potencjału wewnętrznego)
Punkt wyjścia	Popyt i struktura branży	Zasoby i system działania
Dopasowanie poprzez	Dostosowanie do otoczenia	Dostosowanie otoczenia
Strategia nakierowana na	Osiągnięcie pozycji dającej przewagę	Wykształcenie niepowtarzalnych zasobów
Działania strategiczne	Pozycjonowanie	Rozwijanie zasobów
Działania taktyczne	Pozyskiwanie niezbędnych zasobów	Pozycjonowanie
Narzędzia konkurowania	Siła przetargowa i bariery wejścia	Lepsze zasoby i bariery naśladownictwa

Źródło.: B. de Witt, R. Meyer: *Synteza strategii*, PWE, Warszawa, 2007

Podejście pozycyjne czy też inaczej portfelowe rozwijało się dość szybko w latach 70. i 80. ubiegłego wieku. Głównym przedstawicielem z tych lat był GE i jego analiza służąca do podejmowania decyzji czyli model McKinseya. Słusznie podkreśla to J. Rybicki, iż dominowały wówczas perspektywy portfelowe na poziomie produktów i marek.

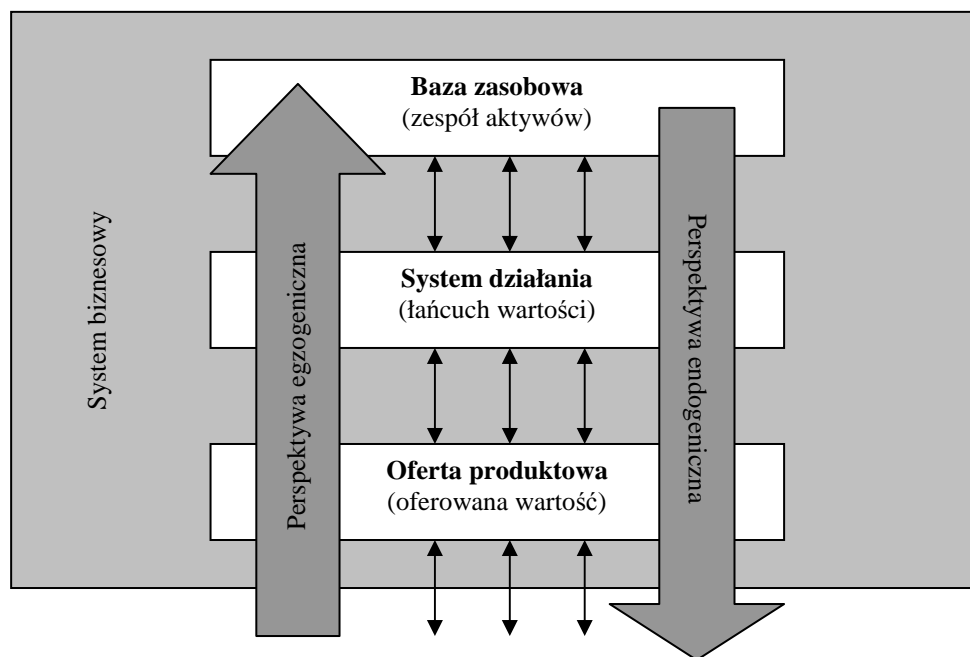
Prace T. Petersa i R. Watermana z początku lat 80. oraz badania G. Hacela i C. K. Prahalada zapoczątkowały nurt zasobowy w teorii zarządzania strategicznego. Za źródła przewagi konkurencyjnej, a w efekcie sukcesu firmy, zaczęto uważać kluczowe wartości i ogólnie wnętrza organizacji. Modnym pojęciem, szczególnie w środowisku firm informatycznych, stał się model biznesu. Obok modelu biznesu drugim czynnikiem sukcesu stała się precyzyjna strategia rynkowa i szybkość działania na rynku. Dalej J. Rybicki stwierdza, iż podejście systemowe wykształca się zwykle samoistnie na rynku, w walce konkurencyjnej. Ma więc charakter ruchów inkrementalnych. Opiera się w większym stopniu na intuicji, błędach konkurencji i szczęściu w biznesie niż analitycznych rozstrzygnięciach konsultantów czy właścicieli. Podejście pozycyjne, reprezentowane przez większość firm konsultingowych, głównie amerykańskich, traci obecnie na znaczeniu na rzecz podejścia zasobowego i systemowego<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> J.M. Rybicki :Nawigacja strategiczna. ABC aWolters Kluwer, Kraków 2007,s.30

### 3. PERSPEKTYWA SYSTEMOWA BIZNESU

W zakresie myślenia strategicznego brakuje zgody gdzie jest punkt równowagi między wcześniej wymienionymi podejściami. Jednak ten paradoks jest rozstrzygnięty tymczasowo, ponieważ przed każdym menedżerem postawiony jest ciągły problem tworzenia pewnej syntezy w przyjętej przez niego perspektywie czy to na poziomie obszaru działalności czy poziomu korporacji lub też na poziomie sieci przedsiębiorstw względem rozległego otoczenia. Pozwalając sobie jako może teoretyk skłaniałabym się jednak do podejścia endogenicznego, ponieważ przedsiębiorstwa powinny opierać się na wyróżniających je kompetencjach i dalej dopiero tak szukać jak i tworzyć atrakcyjny rynek. Pozwala to osiągnąć pozycję dystansującą do nieprzewidywalnych turbulencji otoczenia. Rysunek 1 przedstawia dwa podejścia połączone jednak w jeden system biznesowy.

Rysunek 1. Dwa podejścia do kształtowania systemu biznesowego



Źródło: B. de Witt, R. Meyer: *Synteza strategii*, PWE, Warszawa, 2007, s. 179.

System biznesowy ujmuje w przedsiębiorstwie te dwa podejścia czyli perspektywę systemową, która najlepiej obejmuje różne aspekty tych analiz. Najkorzystniejsze jest dla menedżerów i strategów, aby w firmie zjednoczyć tak dostosowywanie się do rynku ze zgromadzonymi zasobami i systemami działań, bowiem przynosi to każdej firmie sukces. Podkreślić należy, iż kompetencje dają podstawę przewagi konkurencyjnej, ponieważ mają one charakter tzw. koncepcji zdolności dynamicznych toteż w ujęciu systemowym trwałość przewagi konkurencyjnej jest nieprzewidywalna. Może ona być oparta na analizie posiadanych obecnych kluczowych cechach konkurencyjności w aspekcie

obecnego i przyszłego rynku oraz na analizie rynku w aspekcie posiadanych i koniecznych do wypracowania kluczowych cech konkurencyjności.

Podsumowując należy stwierdzić, iż w polskiej literaturze przedmiotu koncepcje tak dotyczące nowoczesnego ujmowania i definiowania strategii, czy też syntezy różnych ujęć przewagi konkurencyjnej oraz syntezy w podejściu systemowym do budowy strategii są podejmowane coraz częściej, co świadczy o dobrej sferze badawczej w tym zakresie dającej coraz to nowocześniejsze rozwiązania modelowe.

## LITERATURA

- [1] M.Bratnicki: Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu, WSzB, 2000.
- [2] H.Mintzberg, B.Ahlstrand , J.Lampel : Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Prentice Hall Europe, Hestfordshire 1998.
- [3]J.M.Rybicki :Nawigacja strategiczna. ABC aWolters Kluwer, Kraków 2007.
- [4] A. Stachowicz- Stanusch: Krótki przewodnik po szkołach formułowania strategii, Przegląd Organizacji nr1, 2000.
- [5] B. de Witt, R. Meyer: *Synteza strategii*, PWE, Warszawa, 2007.

## THE SYSTEMATIC APPROACH TOWARDS MARKETING STRATEGIES

### Summary

Among the currently debated marketing issues there could be distinguished these of possibilities and demands connected with designing a company's marketing strategy. The article tries to present the evolution of a concept of building a marketing strategy. The author completes presentation of early basic concepts: industrial organization theory, resource-based view of the firm and contingency approach or different name systemize approach.