

## STRATEGIE MARKETINGOWE MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW W POWIECIE CZĘSTOCHOWSKIM

### STRESZCZENIE

*W opracowaniu zaprezentowane zostały zagadnienia związane z problematyką strategii marketingowej. W części pierwszej przedstawiono podstawy strategii marketingowych w świetle literatury przedmiotu, w myśl której strategie marketingowe są najbardziej wszechstronnymi strategiami rozwoju, a ich podstawowym celem jest uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej na tych rynkach, na których działa przedsiębiorstwo. W przypadku małych firm znajomość rynku i potrzeb klientów, właściwy wybór rynku docelowego oraz opracowanie koncepcji marketingu-mix w odniesieniu do posiadanych zasobów, czyli strategia marketingowa decyduje o wzroście ich konkurencyjności oraz o ich rozwoju. Druga część opracowania prezentuje natomiast wyniki badań własnych dotyczących prezentowanego zagadnienia w odniesieniu do małych firm z terenu powiatu częstochowskiego.*

### 1. WPROWADZENIE

Jeszcze nie tak dawno przedsiębiorstwa koncentrowały swoją uwagę na kosztach oraz jakości. Obecnie dodatkowo doszła konieczność koncentracji m.in. na jakości oraz zdobywaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo (także małe) powinno poszukiwać takich działań, które zapewnią osiągnięcie założonych celów i zwiększą prawdopodobieństwo sukcesu. Ponieważ żadne przedsiębiorstwo nie jest organizacją zamkniętą, w związku z tym swoje działania powinno ukierunkowywać na rynek i walkę o niego, a zatem formułować i wdrażać strategie marketingowe.

Obecnie strategie marketingowe mają dominujące znaczenie w praktyce działania przedsiębiorstw (także małych), ponieważ wiążą w jeden system różnego rodzaju orientacje rozwojowe. Z tego punktu widzenia są najbardziej wszechstronnymi strategiami rozwoju, a ich podstawowym celem jest uzyska-

---

\* Dr inż., adiunkt, Instytut Zarządzania WSH w Sosnowcu.

nie trwałej przewagi konkurencyjnej na tych rynkach, na których działa przedsiębiorstwo.

## 2. STRATEGIE MARKETINGOWE W ŚWIETLE LITERATURY PRZEDMIOTU

Strategie marketingowe są konkretyzacją i uściśleniem strategii konkurencji, które ukierunkowują przedsięwzięcia rynkowe. Według Ph. Kotlera<sup>1</sup> strategie marketingowe stanowią wybór celów, rodzajów zasad czy reguł, które w określonym czasie nadają kierunek marketingowym działaniom przedsiębiorstwa, a dzięki temu wyznaczają rozmiary, kombinacje i alokacje w zależności od zmian sytuacji rynkowej (warunków otoczenia i konkurencji). Strategie marketingowe obejmują także cały obszar związany z konkurowaniem między przedsiębiorstwami i dążeniem przez nie do zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>2</sup>. Strategie marketingowe związane są także z oddziaływaniem w kierunku samych nabywców, a ściślej tzw. grup docelowych<sup>3</sup>. Zdaniem I. Rutkowskiego<sup>4</sup> oznaczają one „zbiór decyzji, sposobów postępowania i działań rynkowych podejmowanych przez przedsiębiorstwo w procesach osiągania celu (celów)”, czyli podstawowymi elementami każdej strategii marketingowej są: wybór rynku docelowego, sposoby postępowania oraz instrumenty działania.

Wybór rynku docelowego oznacza poszukiwanie w miarę jednorodnej grupy nabywców, którą przedsiębiorstwo zamierza pozyskać. W ramach tego procesu wyodrębnić można cztery etapy<sup>5</sup>:

1. Określenie potrzeb, wymagań oraz charakterystyki nabywców występujących na danym rynku.
2. Analiza podobieństw i różnic występujących między nabywcami.
3. Wyodrębnienie istniejących segmentów rynku.
4. Wybór segmentu (segmentów) rynku.

Sposoby postępowania, ich wybór oraz samo postępowanie są drugim elementem strategii marketingowej. Sposoby te wynikają z orientacji rynkowej przedsiębiorstwa, w ramach której mogą zostać wybrane różne sposoby postępowania. Ich odzwierciedleniem są m.in. różne rodzaje strategii (tab. 1), wyróżnione w ramach strategii marketingowej. Przedsiębiorstwo może wybrać jeden z dwóch odmiennych sposobów postępowania. Może więc wybrać ofensywny lub defensywny sposób postępowania w ramach wybranego rynku docelowego.

---

<sup>1</sup> Ph. Kotler, *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1980, s. 14.

<sup>2</sup> K. Oblój, *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1997, s. 63.

<sup>3</sup> J. Altkorn (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1999, s. 244.

<sup>4</sup> W. Wrzosek (red.), *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 11.

<sup>5</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 182.

go. W przypadku ofensywnego sposobu postępowania przedsiębiorstwo rozpoznaje potrzeby i preferencje nabywców w celu ich kształtowania i kreowania nowych potrzeb. Cechą charakterystyczną tego postępowania jest dążenie do wyróżniania się na tle konkurencji i wywołanie przekonania nabywców, że produkt jest lepszy od produktów konkurencji. Defensywny sposób postępowania natomiast odznacza się tym, że przedsiębiorstwo dostosowuje swoją działalność do istniejących preferencji i potrzeb nabywców i wywołuje u nabywców przekonanie, że produkt nie jest gorszy od produktów konkurentów<sup>6</sup>.

Generalnie strategie marketingowe we współczesnym biznesie mogą być rozpatrywane w trzech różnych przekrojach: jako strategie ukierunkowane na podtrzymanie bieżącej sprzedaży produktów częstego zakupu, jako strategie konkurencji, oraz jako strategie edukowania rynku. Strategie ukierunkowane na podtrzymywanie bieżącej sprzedaży mają niewiele wspólnego z zaspokajaniem potrzeb nabywców. Przedsiębiorstwo jedynie pozoruje nastawienie na klienta, podczas gdy w rzeczywistości sprzedaje to, co uzna za stosowne lub to, co jest w stanie wyprodukować. Jest bardziej ukierunkowane na wysoki obrót i niższą cenę. Strategie konkurencji są to strategie ukierunkowane na poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez śledzenie poczynąń konkurentów. Strategie edukowania rynku natomiast zorientowane są na dualizm działania: z jednej strony na segmentację rynku, a z drugiej na jednoczesne kreowanie tegoż rynku<sup>7</sup>.

Strategie marketingowe mogą być ukierunkowane na takie orientacje rynkowe, jak: potrzeby społeczeństwa (strategia wyrażona przez funkcje poszerzania kręgu nabywców, komfort życia, poziom materialny i kulturalny ludności oraz przez warunki ekologiczne), na produkt (strategia eksponuje wymiar jakości wyboru i usługi, ich nowoczesność i wielofunkcyjność oraz skalę produkcji), na rynek (strategię określają wymiary: rodzaj klientów, preferencje dotyczące zakupów, obszar geograficzny przedsiębiorzeń rynkowych), na sprzedaż (strategia jest zdeterminowana przez promocję, obrót, konkurencję, ceny, rentowność, a także przez organizacyjno-techniczne uwarunkowania działalności handlowej), na organizację (strategia ma wymiar zewnętrzny i wewnętrzny). Na niższych poziomach hierarchii organizacyjnej (na poziomie SJB i funkcjonalnym), strategie marketingowe są strategiami częściowymi i dotyczą rozwiązań odcinkowych, np. strategii produktowych, cenowych, dystrybucji, promocji<sup>8</sup> (patrz tab. 1).

<sup>6</sup> W. Wrzosek (red.), *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 12-13.

<sup>7</sup> R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 239-240.

<sup>8</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 63-64.

**Tabela 1.** Typologia strategii marketingowych

| Wyszczególnienie                      | Rodzaje strategii                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategie produktowe                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategie rozwoju nowego produktu;</li> <li>2. Strategie poszczególnych faz cyklu życia produktu;</li> <li>3. Strategie pozycjonowania produktu na rynku;</li> <li>4. Strategie w układzie produkt-rynek: strategia penetracji rynku, strategia rozwoju rynku, strategia rozwoju produktu, strategia dywersyfikacji;</li> <li>5. Strategie asortymentu;</li> <li>6. Strategie marki: strategia marki indywidualnej, strategia marki rodzinnej, strategia marek łączonych, strategia rozszerzania marki.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Strategie cenowe                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategia zbierania śmietanki z rynku;</li> <li>2. Strategia cen prestiżowych;</li> <li>3. Strategia cenowej penetracji rynku;</li> <li>4. Strategia ekspansywnego kształtowania cen;</li> <li>5. Strategia prewencyjnego kształtowania cen;</li> <li>6. Strategia cen eliminujących konkurentów;</li> <li>7. Strategie w układzie cena – jakość: strategia najwyższej jakości, strategia penetracji (wysokiej jakości), strategia świetnej wartości, strategia przepłacania, strategia średniej ceny i jakości, strategia dobrej wartości, strategia uderz i uciekaj, strategia kiepskich dóbr, strategia tanich dóbr.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Strategie dystrybucji                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategia dystrybucji ekskluzywnej;</li> <li>2. Strategia dystrybucji selektywnej;</li> <li>3. Strategia dystrybucji intensywnej.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Strategie promocji                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategie promotion-mix: reklama, promocja sprzedaży, sprzedaż osobista, public relations i publicity;</li> <li>2. Strategie push i pull.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Inne rodzaje strategii marketingowych | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategie dyferencjacji oparte na koncepcji marketingu-mix: dyferencjacja poprzez strategię produktu, dyferencjacja poprzez strategię cenową, dyferencjacja poprzez strategię dystrybucji (dyferencjacja oparta na obsłudze klienta, dyferencjacja oparta na kanałach dystrybucji), dyferencjacja poprzez strategię komunikacji;</li> <li>2. Strategie dyferencjacji oparte na odmienności rynkowej: strategia doskonalenia, strategia specjalizacji, strategia zubożenia, strategia zawężania;</li> <li>3. Strategie wyboru rynku docelowego: strategia marketingu niezróżnicowanego, strategia marketingu zróżnicowanego, strategia marketingu skoncentrowanego;</li> <li>4. Strategie wejścia na nowe rynki: rozwój wewnętrzny (rozwijanie nowego biznesu opartego na własnym potencjale), wewnętrzne przedsięwzięcie, nabycie innej firmy, joint venture albo alians, zakup licencji, nabycie innej firmy w celu pozyskania jej wiedzy i umiejętności, venture capital i szkolenia.</li> </ol> |

**Źródło:** A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 64-65

Trzecim elementem strategii marketingowej są instrumenty działania, ich wybór i kształtowanie. Wynikiem wartościowania instrumentów marketingowych, umożliwiającym opracowanie pożądanej hierarchii i struktury instrumentów, jest marketing-mix, którego strukturę tradycyjnie sprowadza się do czterech najważniejszych instrumentów marketingu, czyli produktu, cen, dystrybucji i promocji. Instrumenty działania, ich hierarchia oraz struktura zależą od wybranego przez przedsiębiorstwo sposobu postępowania<sup>9</sup>. Kombinacja tych instrumentów w dostosowaniu do rynku docelowego stanowi podstawę każdej strategii marketingowej, tak więc na strategię marketingową składa się wybór rynku docelowego oraz opracowanie koncepcji marketingu-mix<sup>10</sup>.

Strategie marketingowe mogą występować na trzech poziomach hierarchii organizacyjnej. Różnica między nimi polega na charakterze i zakresie wykorzystywania instrumentów marketingu oraz na sposobie alokacji zasobów na różnych poziomach zarządzania. Strategia marketingowa może więc występować jako: globalna strategia przedsiębiorstwa, która odzwierciedla kierunek, tempo i sposób rozwoju całego przedsiębiorstwa, strategię poszczególnych obszarów działalności (strategicznych jednostek biznesu – SJB), które polegają na określeniu zakresu danego obszaru działalności gospodarczej, wyborze rodzaju przewagi konkurencyjnej oraz określeniu sposobu działania na danym rynku lub w danej branży, strategię funkcjonalne (marketingowe), które określają, w jaki sposób dana funkcja (marketing) ma pomóc uzyskać przewagę konkurencyjną oraz polegają na integracji i koordynacji funkcji marketingu z innymi funkcjami przedsiębiorstwa w celu wsparcia strategii ogólnej<sup>11</sup>.

Małe przedsiębiorstwa odznaczają się szeregiem specyficznych cech, które odróżniają ich operacyjne i strategiczne zachowania od zachowań dużych firm. Wielu autorów podkreśla, że mała firma nie jest miniaturą dużego przedsiębiorstwa<sup>12</sup>, lecz jest podmiotem mającym inne reguły działania, skupia się na innych wartościach i inaczej reaguje na bodźce zewnętrzne. Specyfika małych przedsiębiorstw wynika m.in. z ich innej, słabszej pozycji rynkowej, większej podatności na zmiany zachodzące w otoczeniu, konieczności szybkiego dostosowania się do tych zmian, czy wreszcie innej struktury celów i motywów działania, co jest wynikiem odzwierciedlenia cech osobowych właściciela. Głównymi cechami charakterystycznymi, które odróżniają małe przedsiębiorstwo od dużego, są: niepewność działania, większe prawdopodobieństwo ewolucji i zmiany, a także rola w innowacjach<sup>13</sup>. Małe firmy nie mogą być sztywne; w przypadku, gdy działają w dynamicznym i konkurencyjnym otoczeniu, nie

<sup>9</sup> W. Wrzosek (red.), *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 13.

<sup>10</sup> A. Pomykański, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 139.

<sup>11</sup> E. Frąckiewicz, J. Karwowski, M. Karwowski, E. Rudawska, *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 70-72.

<sup>12</sup> J.A. Welsh, J.F. White, *A small business is not a little big business*, „Harvard Business Review”, July-August 1981, s. 18.

<sup>13</sup> H. Skłodowski, E. Stawasz (red.), *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Fundacja Inkubator w Łodzi, Łódź 2002, s. 18-19.

mogą pozwolić sobie na stosowanie strategii przetrwania. Ich przewaga konkurencyjna powinna polegać na elastyczności i adaptacyjności sposobu wytwarzania do zmieniającego się popytu<sup>14</sup>. Małe firmy wyróżniają się także akceptowaniem wysokiego poziomu ryzyka oraz wysoką efektywnością, która wynika z braku biurokracji i administracji.

W przypadku małych firm o rozwoju i wzroście konkurencyjności, a zatem o przedsiębiorczości, decyduje głównie znajomość rynku i potrzeb klientów. Dlatego ich szanse związane są ze zorientowaniem na klienta, zaspokajaniem jego potrzeb oraz takim wyborze niszy rynkowej, która nie jest atrakcyjna dla silniejszych konkurentów. Tak więc przedsiębiorczość jest stymulowana przez konkurencję na rynku. Toteż strategia stosowana przez przedsiębiorstwo powinna być w jak największym stopniu przedsiębiorcza i konkurencyjna<sup>15</sup>. Dlatego też w przypadku małych przedsiębiorstw występuje najczęściej jedna strategia, którą uznać można jednocześnie zarówno za strategię rozwoju, strategię konkurencji, jak i strategię marketingową.

Strategie małych firm uwzględniają trzy podstawowe płaszczyzny wyboru: pole działań konkurencyjnych, czyli wybór rynku, na którym przedsiębiorstwo zamierza konkurować, relacje z konkurentami, czyli określenie zasadniczych relacji z konkurentami oraz wyznaczenie pola współpracy i obszaru walki, rodzaje przewagi konkurencyjnej, czyli określenie podstaw budowy przewagi konkurencyjnej<sup>16</sup>.

### 3. STRATEGIE MARKETINGOWE MAŁYCH FIRM W ŚWIEŁIE BADAŃ WŁASNYCH

Badania ankietowe „Rozwój małego przedsiębiorstwa”<sup>17</sup> przeprowadzone zostały w miesiącach kwiecień-maj 2008 roku. Dotyczyły m.in. rozwoju i planowania w małej firmie (zatrudniającej od 0-49 osób)<sup>18</sup>. Podstawowym celem badań było ustalenie, czy i w jaki sposób w małych przedsiębiorstwach jest prowadzone planowanie rozwoju oraz jakie strategie firmy stosują, aby ten rozwój nastąpił.

Przedsiębiorstwa wywodziły się z różnych branż. Cechą charakterystyczną (wspólną) była przewaga w nich działalności produkcyjnej. Narzędziem badawczym podczas badań były kwestionariusze ankiety, zbudowane w większości z pytań zamkniętych, ułatwiających wybór odpowiedzi. Kwestionariusze

<sup>14</sup> E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 95.

<sup>15</sup> M. Strużycki (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 121.

<sup>16</sup> K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 101.

<sup>17</sup> Z uwagi na fakt, że badania przeprowadzono na niezbyt licznej próbie badawczej, przedstawione poniżej wyniki traktować należy raczej jako przyczynek do badań z zakresu prezentowanej tematyki.

<sup>18</sup> Prezentowane wyniki stanowią tylko pewien fragment badań.

skierowane zostały do właścicieli lub osób zarządzających przedsiębiorstwem. Rezultatem przeprowadzonych badań był zwrot ankiet w liczbie 89, z czego do dalszej analizy przyjęto 78 kwestionariuszy, w których na pytanie *Czy w przyszłości planuje Pani/Pan rozwój swojego przedsiębiorstwa?*, wskazano odpowiedź twierdzącą.

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu miały swoje siedziby zlokalizowane na terenie powiatu częstochowskiego, w skład którego wchodzi gminy: Blachownia, Dąbrowa Zielona, Janów, Kamienica Polska, Kłomnice, Koniecpol, Konopiska, Kruszyna, Lelów, Mstów, Mykanów, Olsztyn, Poczesna, Przyrów, Rędziny, Starcza.

Największy odsetek badanych przedsiębiorstw zlokalizowanych było w gminach miejsko-wiejskich: Blachowni (16,7%) oraz Koniecpolu (14,1%). Pozostałe 69,2% przedsiębiorstwa swoją siedzibę miały na terenie gmin wiejskich (w tym: na terenie gminy Kamienica Polska – 9,0%, Poczesna – 7,7%, Kłomnice, Kruszyna i Mstów – po 6,4%, Dąbrowa Zielona, Konopiska i Olsztyn – po 5,1%, Janów i Mykanów – po 3,8%, Lelów, Przyrów, Rędziny i Starcza – po 2,6%).

Przedsiębiorstwa wywodziły się z grupy zatrudniającej nie więcej niż 49 pracowników. Można wśród nich wyróżnić dwie podgrupy – mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające poniżej 10 osób oraz przedsiębiorstwa małe, zatrudniające 10 – 49 osób. Blisko 27% to przedsiębiorstwa o zatrudnieniu powyżej 9 osób, a nieco ponad 73% to mikroprzedsiębiorstwa.

Firmy utworzone w latach 1990-1993 stanowiły największą grupę firm badanych, bo 28,2%. Najwięcej firm utworzonych było w roku 1991 (dominanta – 1991). W roku 1989 i wcześniej utworzonych zostało 24,4% firm, zaś w latach 2002-2005 – 16,7%. W latach 1994-1997 powstało 15,4% firm, w latach 1998-2001 – 12,8%. Najmniej liczną grupę stanowiły firmy najmłodsze (powstałe po roku 2006) – 2,6%.

W przypadku wykształcenia właścicieli przedsiębiorstw dominowali przedsiębiorcy o wykształceniu średnim (41,0%). Wykształcenie wyższe (magisterskie) posiadało 20,5% właścicieli firm, wyższe (inżynierskie/licencjackie) – 15,4%, zaś pomaturalne – 14,1%. Najmniej licznymi grupami okazali się przedsiębiorcy z wykształceniem zasadniczym zawodowym (7,7%) oraz podstawowym (1,3%).

Większość przedsiębiorstw deklarowało, że ich zasięg działania<sup>19</sup> obejmuje rynek lokalny – 51,3%. Na rynku krajowym działało 24,4% przedsiębiorstw, zaś na rynku regionalnym – 17,9%. Stosunkowo mało, bo tylko 6,4% swoim zasięgiem działania obejmowało również rynki zagraniczne.

Wśród badanych przedsiębiorstw 55,1% prowadzi (bez względu na to, w jakiej formie) badania rynkowe, zaś 44,9% żadnych badań w tym zakresie nie prowadzi. Wśród firm prowadzących badania rynkowe, stosunkowo najwięcej, bo aż 89,7% prowadzi badania samodzielnie, a tylko 10,3% firm korzysta w tym celu z usług profesjonalnych firm badań rynku. W firmach, które prowadzą badania samodzielnie, badania są prowadzone przez właściciela (48,6%), przez

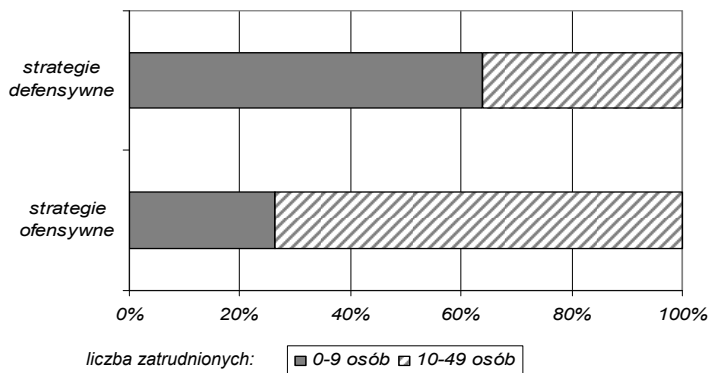
<sup>19</sup> Zasięg działania ustalany został w odniesieniu udziału sprzedaży na danym rynku (przewaga sprzedaży na danym rynku).

pracowników, którym powierzane są dodatkowe obowiązki (30,0%) lub przez własną komórkę badań rynku (21,4%). W firmach tych badania prowadzone są w oparciu o własne obserwacje rynku (65,7%) oraz o własne badania ankietowe oraz wywiady wśród klientów i kooperantów (34,3%). Obserwacje rynku polegają na zdobywaniu informacji wtórnych przy wykorzystaniu różnych mediów oraz Internetu. Popularność tego sposobu zdobywania informacji związana jest z faktem, że jest to najmniej kosztowny sposób pozyskiwania informacji, co przy ograniczonych zasobach ma zasadnicze znaczenie.

Dokonując wyboru rynku docelowego, małe firmy stosunkowo rzadko przeprowadzają pełną segmentację rynku (14,5%). Jest to prawdopodobnie spowodowane brakiem dostatecznej wiedzy, zarówno o procesie segmentacji, jak i o samym rynku. Częściej rynek docelowy wybierany jest w sposób intuicyjny (48,7%) lub poprzez naśladowanie działań innych firm (30,8%).

Małe firmy stosują zarówno strategie, które uznać można za strategie ofensywne, jak i te, które zaliczyć można do strategii defensywnych, przy czym firmy o mniejszej skali działania (zatrudniające od 0-9 osób) stosunkowo częściej wykorzystują strategie defensywne. Firmy zatrudniające 10-49 osób natomiast częściej stosują strategie należące do ofensywnego sposobu postępowania (rys. 1).

Rys. 1. Sposób postępowania małych firm w zależności od skali działania



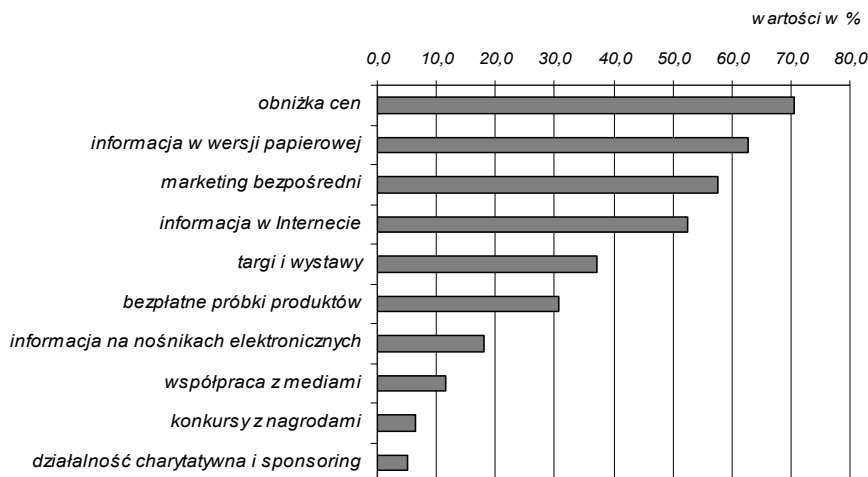
**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Najczęściej wykorzystywane w małych firmach w ramach strategii marketingowej są różnego rodzaju narzędzia promocji. Spośród pięciu głównych elementów promocji-mix, czyli: promocji sprzedaży, marketingu bezpośredniego, reklamy, sprzedaży osobistej oraz public relations, firmy dokonują określonych wyborów. Narzędziami<sup>20</sup> cieszącymi się największą popularnością wśród badanych małych firm były narzędzia promocji związane z ceną, czyli różnego rodzaju obniżki cen oraz rabaty i upusty (70,5%) oraz ulotki reklamowe w wersji papierowej (62,8) i marketing bezpośredni, w formie m.in. telemarketingu, ka-

<sup>20</sup> Każdy przedsiębiorca mógł wybrać więcej niż jedno narzędzie promocji.

talogów i ofert wysyłanych drogą pocztową (57,7%). Ponad połowa, bo 52,6% zamieszcza informacje o swojej firmie i ofercie w Internecie (np. własna strona WWW, dane teleadresowe w spisach branżowych). Kolejnym narzędziem promocji jest udział w targach, wystawach i pokazach (37,2%). Są to jednak przedsięwzięcia kosztowne w związku z tym cieszą się mniejszą popularnością niż poprzednie. Częściej korzystają z nich firmy o większej skali działania. Wśród przedsiębiorstw, wykorzystujących tę formę promocji, 79,3% zatrudnia od 10-49 osób. Do innych narzędzi stymulujących zakupy klientów i efektywność sprzedawców wykorzystywanych przez małe firmy należą: bezpłatne próbki produktów, degustacje lub dodatkowe partie towaru, informacja na nośnikach elektronicznych na temat firmy i jej oferty np. na płytach CD, współpraca z mediami (czasopisma, telewizja, radio – najczęściej o charakterze lokalnym lub regionalnym), konkursy z nagrodami oraz w najmniejszym zakresie działalność charytatywna i sponsoring (rys. 2).

Rys. 2. Narzędzia promocji w małych przedsiębiorstwach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Opracowanie skutecznej strategii marketingowej wymaga także przywiązania większej uwagi do dystrybucji towarów z uwagi na fakt, że jest ona potencjalnym obszarem oszczędności kosztów i zwiększenia satysfakcji klienta, a tym samym wpływa na ich konkurencyjność. Małe firmy budują swoje strategie w tym zakresie najczęściej w oparciu o selektywne, a zarazem silne związki z dystrybutorami oraz końcowymi użytkownikami. Przedmiotem największych starań w tym zakresie jest obsługa klienta i jego preferencji z zakresu dostaw (74,4%) oraz odpowiednie zarządzanie zapasami (57,7%). Na dalszym miejscu w hierarchii ważności małych firm jest transport (39,7%), nowe kanały dystrybucji (35,9%), koordynacja i sprawność systemu dystrybucji (32,1%), racjonalizacja kosztów dystrybucji (15,4%) oraz właściwe planowanie systemu dystrybucji (7,7%).

#### 4. PODSUMOWANIE

Strategie marketingowe są konkretyzacją i uściśleniem strategii konkurencji, które ukierunkowują przedsięwzięcia rynkowe. Obejmują cały obszar związany z konkurowaniem między przedsiębiorstwami i dążeniem przez nie do zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku. Strategie marketingowe związane są także z oddziaływaniem w kierunku samych nabywców, a ściślej tzw. grup docelowych. Podstawowymi elementami każdej strategii marketingowej są: wybór rynku docelowego, sposoby postępowania oraz instrumenty działania.

Strategia marketingowa decyduje także o wzroście konkurencyjności oraz o rozwoju małych przedsiębiorstw. Poszukiwanie sposobów budowy przewagi konkurencyjnej przy wykorzystaniu szczególnych wyróżników funkcjonowania małych firm (np. bliski kontakt z klientem) zaowocowało koncentracją uwagi na działalności marketingowej tego typu przedsiębiorstw. Znajomość rynku i potrzeb klientów, właściwy wybór rynku docelowego oraz opracowanie koncepcji marketingu-mix w odniesieniu do posiadanych zasobów to główne elementy strategii marketingowej.

Z przeprowadzonych badań wynika, że małe firmy zlokalizowane na terenie powiatu częstochowskiego doceniają znaczenie informacji w procesie podejmowania decyzji, ale z uwagi na ograniczone zasoby preferują informacje, których zdobycie nie wiąże się ze zbyt wysokim kosztem. Przy wyborze rynku docelowego małe firmy opierają się na intuicji właściciela lub naśladową działania innych podmiotów o podobnym profilu działania. Stosunkowo rzadko natomiast przeprowadzają pełną segmentację rynku, prawdopodobnie z uwagi na brak wiedzy zarówno procesie segmentacji, jak i o samym rynku. Małe firmy stosują zarówno strategie, które uznać można za strategie ofensywne, jak i te, które zaliczyć można do strategii defensywnych, przy czym mikroprzedsiębiorstwa stosunkowo częściej wykorzystują strategie defensywne. Firmy zatrudniające 10-49 osób częściej natomiast stosują strategie należące do defensywnego sposobu postępowania. W zakresie promocji przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystują narzędzia zaliczane do promocji sprzedaży (np. obniżki cen, rabaty, pokazy, prezentacje, wystawy, bezpłatne próbki produktów) oraz narzędzia reklamy (np. informacja o firmie i jej ofercie w wersji papierowej, na nośnikach elektronicznych). Z kolei w zakresie dystrybucji małe firmy przywiązują największą wagę do dbałości o jakość obsługi klienta i jego preferencji w zakresie dostaw oraz odpowiednie zarządzanie zapasami.

#### SUMMARY

*The paper presents issues connected with marketing strategy. The first part presents the rudiments of marketing strategies in the light of the literature of the subject, according to which marketing strategies are the most comprehensive de-*

velopment strategies, and their basic aim is gaining a permanent competitive edge on the markets on which a company operates. In the case of small enterprises, the knowledge of the market and customer needs, proper selection of target market and developing the conception of marketing mix with reference to the resources possessed, that is a marketing strategy, determine the increase in their competitiveness and their development. The second part of the paper presents the results of the author's own research on the issue of marketing strategies with reference to small enterprises from the district of Częstochowa.

## LITERATURA

1. Altkorn J. (red.), *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1999.
2. Frąckiewicz E., Karwowski J., Karwowski M., Rudawska E., *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004.
3. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001.
4. Kotler Ph., *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1980.
5. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
6. Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1997.
7. Pomykański A., *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
8. Safin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
9. Skłodowski H., Stawasz E. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki efektywności poszukiwania pracy i samozatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Fundacja Inkubator w Łodzi, Łódź 2002.
10. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002.
11. Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
12. Strużycki M. (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa 2002.
13. Welsh J.A., White J.F., *A small business is not a little big business*, „Harvard Business Review”, July-August 1981.
14. Wrzosek W. (red.), *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004.