

Dywersyfikacja jako forma realizacji strategii marketingowej przedsiębiorstwa

Każde przedsiębiorstwo spełnia w swoim otoczeniu określoną rolę. Zaspokaja określone potrzeby indywidualne lub zbiorowe, kultywuje i rozwija określone umiejętności i technologie, oddziałuje na środowisko naturalne człowieka. Fakty te wpływają na ukształtowanie się wyobrażeń o tym czym jest dane przedsiębiorstwo oraz jak zachowuje się w stosunkach z klientami, pracownikami, konkurentami.

Wyobrażenia te mają istotny wpływ na stosunek do firmy jej obecnych i potencjalnych klientów. Dlatego w firmie zorientowanej marketingowo spraw tych nie pozostawia się własnemu biegowi, lecz czyni przedmiotem wnikliwych analiz i planowania strategicznego, zmierzających do ustalenia misji oraz pożądanego wizerunku przedsiębiorstwa (image)[5]. Strategia wyznacza względnie trwałe ramy dla decyzji podejmowanych w poszczególnych zakresach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, w szczególności zaś dla decyzji i działań marketingowych.

W przedsiębiorstwach, które grupują wiele jednostek gospodarczych, działających na odrębnych rynkach, formułowanie strategii marketingowej odbywa się na dwóch poziomach: przedsiębiorstwa jako całości i na poziomie strategicznych jednostek biznesu. Wymagane jest przy tym zachowanie zasady hierarchiczności i spójności ustaleń strategicznych.

Uwzględniając powyższe ustalenia można powiedzieć, że pojęcie strategii marketingowej odnosi się do konkretnego przedsiębiorstwa lub jego wyodrębnionej części i oznacza system średnio- i długookresowych zasad oraz wytycznych, które wyznaczają ramy dla rynkowych działań operacyjnych.

Formułowanie strategii marketingowej jest procesem decyzyjnym, w którym ustala się kluczowe problemy oraz wybiera optymalne ich rozwiązania z punktu widzenia założonych celów i warunków ich realizacji.

Pierwszoplanowym problemem określenia strategii marketingowej jest kształtowanie obszaru aktywności rynkowej. Obszar ten jest wyznaczany przez dwa wymiary: produkty i rynki. Przyjęcie dla każdego z nich alternatywy w zakresie utrzymania stanu dotychczasowego lub jego zmiany, prowadzi do wygenerowania czterech modelowych form strategicznych: penetracja rynku, rozwój rynku, rozwój produktu, dywersyfikacja – znanych jako macierz Ansoffa. [2] Formy te różnią się między sobą charakterem działań operacyjnych niezbędnych do ich realizacji, a także rozmiarem koniecznych nakładów, poziomem ryzyka oraz skalą możliwych do uzyskania efektów.

I tak forma strategiczna określana jako penetracja rynku polega na poszukiwaniu możliwości zwiększenia sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowym rynku. Efektywność jej zastosowania wynika głównie z lepszego wykorzystania potencjału technicznego przedsiębiorstwa i redukcji kosztów produkcji co stwarza możliwość oddziaływania na poziom i stabilność cen poprzez obniżenie kosztu jednostkowego. Ponadto, duże korzyści uzyskuje się ze zdobytej specjalizacji produktowej, know-how oraz doświadczenia rynkowego. Głównymi walorami tej formy strategii marketingowej jest możliwość podjęcia skutecznej konkurencji cenowej oraz wysoka jakość oferowanych wyrobów. Obok nich występują jednak utracone szanse z niewykorzystanych możliwości rozwojowych znajdujących się poza własnym obszarem produktowo-rynkowym.

Ponieważ stosowanie tej formy strategii marketingowej w dłuższym okresie czasu jest nieefektywne, konieczne się staje stałe badanie nowych możliwości penetracji istniejącego rynku poprzez m.in. jego segmentację. Po ich wyczerpaniu można odwołać się do kolejnej formy strategii marketingowej jaką jest rozwój rynku, czyli pozyskiwanie nowych rynków zbytu dla dotychczasowych produktów.

Przez nowy rynek należy w tym przypadku rozumieć nie tylko nowy obszar w sensie geograficznym ale również tzw. rynek dodatkowy polegający na znalezieniu nowych zastosowań produktu co zwykle wymaga odpowiedniej modyfikacji produktu. Podstawowy problem strategiczny tych działań polega na tym, jak zlokalizować nowe możliwości rynkowe przedsiębiorstwa i jak je najlepiej wykorzystać. Można tego dokonać dzięki szerokiemu i stale zmieniającemu się obszarowi działania, obserwacji warunków otoczenia oraz budzeniu nowych potrzeb, które można zaspokoić dotychczasową produkcją przedsiębiorstwa.

Po wyczerpaniu możliwości związanych z rozwijaniem dotychczasowego rynku lub w sytuacji, gdy z uwagi na przestarzałość produktu taki wariant w ogóle nie rzuca szans powodzenia, należy rozważyć kolejną formę realizacji strategii marketingowej, która polega na poszukiwaniu możliwości wzrostu sprzedaży poprzez wprowadzenie na dotychczasowy rynek nowego produktu. Forma strategiczna określana jako rozwój produktu jest ściśle powiązana z analizą cyklu życia wyrobu [6], polityką innowacyjną oraz kształtowaniem programu asortymentowego przedsiębiorstwa.

Przedstawione powyżej formy strategii marketingowej tworzą właściwe tło do zaprezentowania cech charakteryzujących dywersyfikację produkcji, która w największym stopniu stymuluje rozwój przedsiębiorstwa dzięki zwiększeniu sprzedaży nowych wyrobów oferowanych na nowe rynki.

Jako pierwszy dywersyfikację zdefiniował K. Andrews: „... dywersyfikacja produktu jest produkcją lub zbytem więcej niż jednego towaru przez jedno przedsiębiorstwo”. [1] M. Hofer określił ją jako „... poszerzenie asortymentu produkowanych wyrobów”. [4] Nie wchodząc w szerszą dyskusję etymologiczną nad kategorią dywersyfikacji dla potrzeb niniejszego artykułu przyjęto, że dywersyfikacja to proces poszukiwania, wybierania i wprowadzania na rynek nowych wyrobów,

względnie wykrywanie nie wykorzystanych do tej pory szans i możliwości rynkowych. W efekcie działań dywersyfikacyjnych zostaje wprowadzony nowy produkt na nowy dla przedsiębiorstwa rynek lub zostaje stworzony nowy rynek dla tego wyrobu.

Przedsiębiorstwo może dywersyfikować się na trzy sposoby[6,s.414]:

1. W ramach istniejących możliwości przedsiębiorstwo samo może rozwijać istniejącą produkcję i zdobywać dla niej nowe rynki zbytu.
2. W celu podjęcia produkcji nowych wyrobów przedsiębiorstwo może nabywać licencje i patenty z zewnątrz.
3. Przedsiębiorstwo może się powiększać poprzez fuzję lub zakup obcych przedsiębiorstw, co najczęściej prowadzi do powstawania konglomeratów.

Wybór sposobu dywersyfikacji wymaga rozważenia wynikających stąd problemów już na etapie formułowania strategii wejścia na rynek.[2,s.146]

W zależności od stopnia dywersyfikacji mierzonego charakterem i siłą związku między dotychczasową a nową strukturą asortymentową działalności, rozróżnia się[3]:

- dywersyfikację wertykalną polegającą na zróżnicowaniu działalności przedsiębiorstwa dzięki pionowej rozbudowie dotychczasowego programu działalności. Obejmuje ona działania polegające na przyłączeniu poprzedzających i następujących faz procesu produkcyjnego. Celem tych działań jest wprowadzenie nowych odmian produkowanego wyrobu.
- Dywersyfikację horyzontalną, która polega na rozszerzeniu programu działalności poprzez jego poziomą rozbudowę. W jej efekcie następuje rozszerzenie dotychczasowej struktury asortymentowej o nowe i zmodernizowane wyroby nie należące co prawda do dotychczasowego rodzaju działalności jednak z reguły związane z know-how przedsiębiorstwa, jego tradycyjną specjalizacją, możliwościami finansowymi i marketingowymi.
- Dywersyfikację lateralną, która polega na podejmowaniu działalności nie mającej bezpośrednich związków z dotychczasowym polem rynkowym przedsiębiorstwa. Konsekwentna jej realizacja prowadzi do ukształtowania się organizacji skupiającej różnorodne jednostki pod wspólnym zarządem strategicznym.

Istnieje wiele przyczyn skłaniających przedsiębiorstwa do dywersyfikacji. Jednak najczęściej decyzje o podjęciu działań dywersyfikacyjnych są podejmowane w następujących przypadkach:

- cele i zadania przedsiębiorstw nie mogą być zrealizowane w istniejących relacjach typu produkt-rynek, co uwidacznia się w: spadku popytu na produkowane wyroby, obniżeniu ich konkurencyjności, wyczerpaniu się nowych możliwości działań strategicznych, spadku stopy zainwestowanego kapitału,
- mimo atrakcyjnych możliwości ekspansji oraz aktualności dotychczasowych celów posiadane zasoby pieniężne przewyższają potrzeby ekspansji, a obowiązująca stopa procentowa od tzw. zasobów płynnych jest niższa niż zyski z działalności operacyjnej;

stąd dążenie do wykorzystania tych nadwyżek w formie lokat inwestycyjnych w innych przemyślach,

- mimo istniejących możliwości ekspansji, przedsięwzięcia dywersyfikacyjne zapowiadające się bardzo zyskownie,

-posiadane informacje na temat nowych możliwości rozwojowych nie są kompletne i nie zapewniają w pełni uzasadnionego wyboru.

Przyjmując, że dywersyfikacja jest głównie formą realizacji strategii marketingowej, omawiane przyczyny jej stosowania rozpatrywane przez pryzmat realizacji celów marketingowych można sprowadzić do następujących:

1. dążenie do wzrostu sprzedaży oraz zmniejszenia skali wahań dochodów i rozłożenia ryzyka działania na większą grupę towarów,
2. dążenie do zwiększenia kompleksowości oferowanego asortymentu, umożliwiającego zaspokojenie bardziej złożonych potrzeb i poprawienie w ten sposób jego konkurencyjności, co umożliwia osiąganie efektów synergicznych w działaniach marketingowych,
3. dążenie do zmniejszenia zależności od przedsiębiorstw kooperujących w produkcji lub marketingu lub do wzmocnienia kontroli nad nimi,
4. dążenie do poprawy wykorzystania zasobów związanych z działalnością marketingową, np. zasobów informacji marketingowych, kontaktów na rynkach zbytu, systemu dystrybucji oraz do uzyskania korzyści z działań marketingowych

Reasumując dywersyfikacja, w świetle przedstawionych celów i zadań oraz przyczyn i powodów stosowania, stanowi taką formę realizacji strategii marketingowej przedsiębiorstwa, która jest zarazem istotnym stymulatorem jego rozwoju. Jednak istnieją pewne granice jej wykorzystania. Ograniczenia te wynikają najczęściej z przecenienia przez przedsiębiorstwo własnych możliwości lub niedocenienia grożącego ryzyka związanego z oddaleniem się od dotychczasowych dziedzin wytwarzania, w których przedsiębiorstwo posiada doświadczenie i tradycję. Nie zmienia to jednak faktu, że dywersyfikacja działalności jest obecnie na świecie dominującą formą strategicznego zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem.

Literatura:

1. Andrews K.R.: Product Diversification and the Public Interest „Harvard Business Review” 1951, nr 4,
2. Becker J.: Marketing-Konzeption. Grundlagen des Strategischen Marketing-Managements, Vahlen, Munchen 1988, s.124,
3. Głowacki R., Kossut Z., Kramer T.: Marketing, PWN Warszawa 1984,s.59,
4. Hofer M.: Diversifikation in der Industrie. „Industrielle Organisation” 1977, nr 1,
5. Kotler Ph.: Marketing, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s.61-62,
6. Podstawy marketingu, praca zbiorowa pod red. J.Ałtkorna, Instytut Marketingu, Kraków 1997, s.128.