

Grażyna Golik-Górecka
Uniwersytet Łódzki

Współczesne strategie marketingowe realne i wirtualne – aspekty teoretyczne i praktyczne

MODERN MARKETING STRATEGIES REAL AND VIRTUAL THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Na tle analizy bardzo istotnych wyników badań z Raportu Strategie marketingowe 2014 przedstawiono klasyfikację współczesnych strategii tak realnych i wirtualnych ujętych m.in. w rozszerzonej macierzy Ansoffa, czy też w proponowanych w postaci trzech obowiązujących reguł. Rozważania teoretyczne dały możliwość identyfikacji strategii w zaprezentowanym studium przypadku – przedsiębiorstwa X. Analiza studium przypadku firmy X pozwoliła dokonać próbnej diagnozy efektów realizacji strategii, dokonać analizy kluczowych wyników oraz wskazać możliwości rozwoju wirtualnych strategii, które wzmocnią pozycję konkurencyjną firmy.

Słowa kluczowe: hybrydowe strategie marketingowe, trzy reguły strategii, strategie survivalowe, on i off-line strategie, identyfikacja i efekty realizacji strategii

Panuje obecnie kult postępu, rozwoju, innowacji a szukanie związków między początkiem XXI wieku a współczesnością pozwala z dzisiejszej perspektywy docenić projekty oraz działania rozwojowe firm. Ponadto myślenie o przyszłości jest myśleniem strategicznym i jak stwierdzają autorki publikacji „Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne” – znaczy ono więcej niż tylko budowa planu, strategii, czy planowania budżetu. Myślenie o przyszłości oznacza zarazem odpowiedź na pytanie jak przedsiębiorstwo będzie wytwarzać zyski i pokonywać konkurencję, na czym będzie zarabiał pieniądze¹. Propozycje działań w przyszłości daje z kolei Projekt Strategia 2020.

Współczesne strategie opierają się nie tylko na zasobach kapitałowych i ludzkich, a przede wszystkim na informacjach jakie posiadają przedsiębiorstwa. Trafiona informacja we właściwym czasie może decydować o rozwoju i mocnej pozycji konkurencyjnej firmy na rynku. Stąd też współczesna działalność firmy zdeterminowana jest posiadaniem i prawidłowym wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych. Technologie informatyczne i e-biznes są niezbędne w tworzeniu strategii mającej na celu wzrost efektywności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Jednak w warunkach współczesnej gospodarki sprawdzona strategia i model biznesowy nie zapewnia przedsiębiorstwu długookresowego sukcesu. Strategie dezaktualizują się bardzo szybko a menedżerowie powinni być stale

¹ M. Duczkowska-Piasecka [red], Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne, Difin, Warszawa, 2013, s. 319

przygotowani do ich elastycznych zmian i ich redefiniowania ze względu na ciągłe zmiany i turbulencje na rynku.

Celem artykułu jest identyfikacja i analiza realizacji współczesnych a jednocześnie hybrydowych strategii marketingowych oraz wskazanie, iż strategie off i online dają przedsiębiorstwom przewagę konkurencyjną. Na tle przedstawionych wyników badań w Raporcie Strategie marketingowe 2014 przybliżone zostały także współczesne strategie wirtualnych produktów i rynków. Ponadto podjęto metodą case study próbę przedstawienia efektów realizacji strategii klasycznych i wirtualnych na przykładzie Firmy X. Przykłady wielu przedsiębiorstw sytuują ich doświadczenia także w perspektywie strategii rozwoju i poprawy pozycji na rynku. Są to „historie sukcesu”. Według wyników Rankingu Rzeczpospolitej z 2014r z analizy 10 (2004-2013) lat wynika, iż przychody firm kontrolowanych przez państwo wzrosły o25%, a sprzedaż polskich firm prywatnych zwiększyła się o ponad 120% ² [Ranking Rzeczpospolitej z 2014].

1. Współczesne oblicze praktycznych strategii – Raport Strategie marketingowe 2014

Warto przytoczyć wyniki badań z Raportu Strategie marketingowe przeprowadzonego w maju 2014 -opracowane przez M. Pawlika z Mind Progress Group wspólnie z Instytutem Badawczym IPC. W badaniu wzięło udział ponad 200 firm. Jak się okazało, tylko 3/4 z nich zna swoją misję. Według tego Raportu ponad połowa polskich przedsiębiorstw nie posiada strategii marketingowej. Może mieć to poważne konsekwencje w przyszłości dla tych przedsiębiorstw, gdy nie będą w stanie odpowiednio szybko zareagować na jakąś zmianę na rynku. Najczęściej brak strategii tłumaczono obawą o wysokie koszty jej stworzenia, lecz tak naprawdę utworzenie takiej strategii wymaga niewiele ponad jedną dziesiątą budżetu marketingowego tych firm. Zaskakującym powodem rezygnacji ze strategii jest niechęć do jej realizacji – prawie połowę ankietowanych polskich przedsiębiorców należy uświadomić o powadze strategii i jej wpływu na sukces firmy. Poprzez ocenę efektywności strategii i jej zgodność z realiami rynkowymi oraz celami i wynikami, te działania spostrzega się w wymiarze inwestycyjnym, a nie tylko kosztowym, więc przyniosą wiele korzyści.³

Dalej w Raporcie wykazano, że jeśli połowa firm nie posiada strategii marketingowej to 34% ma ją spisana w formie dokumentu, a w 22% jest ona tylko w głowie menedżera. W przypadku mniejszych firm te liczby znacznie spadają. Szokujące były też odpowiedzi na pytanie o działania komunikacji marketingowej: co prawda stronę www ma aż 96% badanych firm, ale z reklamy prasowej korzysta już tylko 51%, a z PR-u i działań w obszarze social mediów tylko 4%. -Z badania wyłania się obraz marketingu, który jest w połowie drogi do pełnej profesjonalizacji – wyjaśnia Michał Pawlik. – To, co może być dla nas, ludzi z branży, najbardziej wartościowe, dotyczy wartości budżetów marketingowych, jakimi podzieliły się z nami firmy.

Wśród firm, które dotychczas nie posiadały strategii, 55,2% nie planuje tworzyć jej w najbliższej przyszłości, 34,5% rozważa taką możliwość, a 2,3% zdecydowanie ma

² Rankingu Rzeczpospolitej Lista 2000, Warszawa, 2014

³ *Raport: Strategie marketingowe 2014*, <http://nowymarketing.pl/a/3620,tylko-polowa-polskich-firm-ze-strategia-raport-strategie-marketingowe-2014>, data dostępu: 29.01.2015.

takie plany. Duże przedsiębiorstwa częściej rozważają sformułowanie strategii niż małe – aż 26,4% małych i 69% średniej wielkości przedsiębiorstw nie planuje tworzyć strategii marketingowej, 8% badanych firm nie wie jeszcze, czy w przyszłości określi swoją strategię.

Na uwagę zasługują dane opisujące najczęściej stosowane strategie marketingowe. Przedstawioną na wykresie nr 1 najczęściej stosowaną strategią marketingową jest strategia rozwoju produktu – 51,3% przedsiębiorstw o średniej wielkości i 44,7% dużych deklaruje, że wypuszcza nowe lub zmodyfikowane produkty na już obsługiwane rynki. Równie popularna jest strategia rozwoju rynku – 46,4% małych i 43,6% średnich przedsiębiorstw wchodzi ze swoimi dotychczasowymi produktami na nowe rynki. Niecała 1/3 przedsiębiorstw stosuje strategię penetracji rynku, a zaledwie 17,5% zdywersyfikuje swoją działalność. 7,9% przedsiębiorstw dla każdej z marek w swoim portfolio stosuje odmienną strategię. Aż 8,5% przedstawicieli dużych firm nie wie, jaką strategię stosuje ich firma.

Rzadkością jest, by przyjęte strategie były realizowane w 100%. Swoich założeń ściśle trzyma się zaledwie 14,2% przedsiębiorstw w większości małych i dużych. 33,6% badanych firm deklaruje, że realizuje strategię w przynajmniej 80%, a nieco więcej, bo 34,5% badanych realizuje swoje założenia od 50% do 80%. Tylko 2,7% twierdzi, że realizuje mniej niż połowę założeń strategicznych – w większości są to małe przedsiębiorstwa.⁴

Warto tu także wspomnieć o propozycjach nowych strategii M. Reeves'a, C.Love'a, P.Tillmanns'a, zawartą w artykule Strategiczne podejście do strategii⁵.

Przed wyborem odpowiedniego sposobu tworzenia strategii należy zadać sobie dwa pytania: jak przewidywalne jest otoczenie, w którym działa twoja firma? jak duży wpływ na otoczenie biznesowe wywierają twoje przedsiębiorstwo oraz inni gracze? Odpowiedź determinuje wybór sposobu tworzenia strategii.

- Cztery sposoby tworzenia strategii, z których każdy pasuje do innego otoczenia:
- strategia klasyczna (wykłada się ją w szkole biznesu) sprawdza się w firmach działających w otoczeniu przewidywalnym i niepodatnym na wpływy.
 - strategia adaptacyjna jest bardziej elastyczna, bazuje na eksperymentach i pasuje dużo lepiej do tych środowisk, które są odporne na oddziaływanie i nieprzewidywalne.
 - strategia kształtująca przynosi sukcesy, gdy otoczenie jest nieprzewidywalne, ale firma ma dużo mocy, by je zmieniać.
 - strategia wizjonerska (podejście typu „wystarczy stworzyć ofertę, a klienci znajdą się sami”) jest odpowiednia, gdy otoczenie jest przewidywalne i przedsiębiorstwo ma moc zmieniania go.

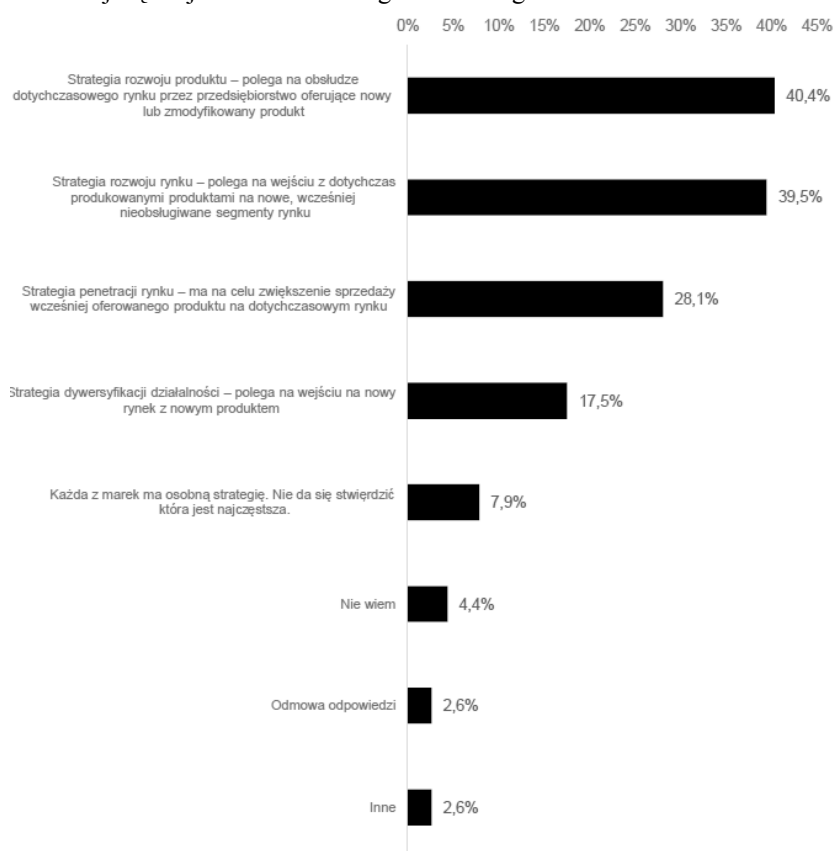
Żaden z opisanych wyżej sposobów tworzenia strategii nie sprawdza się wówczas, gdy dostęp do kapitału lub innych kluczowych zasobów jest poważnie ograniczony przez głębokie spowolnienie gospodarcze albo inne katastrofalne wydarzenie. Tak nieprzyjazne środowisko stanowi zagrożenie dla przetrwania firmy i wymaga zastosowania innego sposobu tworzenia strategii - sposobu survivalowego.

⁴ Raport jw.

⁵ M. Reeves, C.Love, P.Tillmanns, Strategiczne podejście do strategii, HBRP, 2013, s.82

Jak wynika z nazwy, **strategia survivalowa** zmusza firmę do działań defensywnych - redukcji kosztów, ochrony kapitału, przycinania portfeli biznesowych. To strategia krótkoterminowa, której celem jest sprawić, by firma przetrwała kolejny dzień. Nie można jej jednak używać jako długofalowej strategii wzrostu. Przedsiębiorstwa działające w trybie survivalowym powinny więc patrzeć w przyszłość i przygotowywać się do oceny uwarunkowań nowego otoczenia oraz do przyjęcia odpowiedniej strategii wzrostu po zakończeniu kryzysu

Wykres 1. Najczęściej stosowane strategie marketingowe



Podstawa procentowania: przedsiębiorstwa posiadające strategię marketingową (n=114)

Źródło: *Raport: Strategie marketingowe 2014*, <http://nowymarketing.pl/a/3620,tylko-polowa-polskich-firm-ze-strategia-raport-strategie-marketingowe-2014>, data dostępu: 29.01.2015.

2. Zmodyfikowane strategie wg Ansoffa (klasyczne) realne i wirtualne

Macierz Ansoffa da się rozszerzyć o tzw. wariant „wirtualny”, mający związek zarówno z rynkiem, jak i samym produktem. Takie rozszerzenie macierzy daje kolejnych pięć strategii produktowo-rynkowych. W obecnej rzeczywistości, należy uwzględnić, bowiem fakt przenikania się trzech realiów: tradycyjnych mediów, mediów digitalowych oraz społecznościowych. M. Dziekoński stwierdza, iż z całą pewnością opcje, jakie daje nam wirtualizacja rynków i produktów, otwierają przed firmami szersze możliwości działań marketingowych niż w świecie realnych produktów i usług na klasycznych rynkach – ograniczonych geograficznie i regionalnie.⁶

		Rynek		
		nowy	obecny	wirtualny
Produkt	nowy	strategia penetracji rynku	strategia rozwoju rynku	strategia wirtualizacji rynku
	obecny	strategia rozwoju produktu	strategia dywersyfikacji klasycznej	strategia dywersyfikacji wirtualnej rynku
	wirtualny	strategia wirtualizacji produktu	strategia dywersyfikacji wirtualnej produktu	strategia dywersyfikacji contentu

Rys nr 1. **Poszerzona koncepcja macierzy Ansoffa**

Źródło: M. Dziekoński, Marketing 3.0 w E-Marketing[red] J. Królewski, P. Sala, Wydawnictwo Naukowe, PWN, Warszawa 2013, s 18.

Wcześniej jednak już M. Dziekoński zauważył, iż pogłębia się tendencja do krótkowzroczności realizacji strategii i ocen działań marketingowych. Ważniejsze stają się efekty krótko niż długookresowe. Wynika to z braku dobrej analityki marketingowej. Dalej uznał, iż dominujące stały się dwa parametry: sprzedaż (obroty) i wynik finansowy. Coraz rzadziej rzetelnie analizowane są np. satysfakcja i lojalność klientów, sprawność operacyjną obsługi klienta czy też pomiar wartości klienta, marek czy całościowych projektów marketingowych... Na dobrą sprawę firma może mieć problemy z marketingowym zarządzaniem operacjami oraz niezadowolonych klientów, a mimo tego nieźle prosperować, dopóki warunki w otoczeniu nagle się nie zmienią.⁷

Synergia obu światów: świat marketingu offline i świat online odzwierciedla się we współczesnych zróżnicowanych modelach biznesu łączących modele on i offline- połączenie więc dotychczasowych dokonań marketingu jako dziedziny praktyki z możliwościami jakie dają właśnie współczesne nowe media. Właściwie synergia strategii offline i online wymaga rozsądnych działań marketingowych gdzie menedżerowie i kierownicy marketingu mogą nie dostrzegać rozwoju nowych mediów a tym samym nie widzą także skali utraconych możliwości poprzez spadek sprzedaży. Tak

⁶ M. Dziekoński, Marketing 3.0, w E-marketing[red] J.Królewski, P. Sala, Wydawnictwo Naukowe, 2013

⁷ M. Dziekoński. Trendy na dłuższą chwilę, Marketing w praktyce, nr 41, Warszawa, 2011.s.42

też działalność e-biznesu nie zna granic, wymaga stałego dialogu z klientami i szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu. Tworzony jest portfel tradycyjnych i nowych modeli biznesu, wielorakie modele biznesu i wielopłaszczyznowe strategie dla modeli.

W obecnych strategiach występuje więc wsparcie w działaniach online. To też M. Dziekoński zauważa, iż jeśli część strategii realizuje zespół marketingu offline, a inną część grupa odpowiedzialna za strategię interaktywną, to siłą rzeczy pojawiają się zarzuty – kierowane do zespołu „tradycyjnego”, że ich działania nie są tak dobrze mierzone jak w grupie „online”. Stąd też można łatwiej określać rezultaty strategii jakie występują w rozszerzonej macierzy Ansoffa obejmującej wirtualny produkt i wirtualny rynek.

Na tle tych rozważań należy przytoczyć trzy reguły dla firm, które chcą być wybitne jakie przedstawiają Michael E. Raynor, Mumtaz Ahmed- w HBR Polska.

Statystyczne badanie tysięcy przedsiębiorstw wykazało, że kilkadziesiąt z nich osiągało dobre wyniki przez dostatecznie długi czas, by można je uznać za naprawdę wyjątkowe. Ujawniło także, że organizacje te przez dziesięciolecia dokonywały słusznych wyborów strategicznych, kierując się trzema podstawowymi regułami:

1. Najpierw lepiej, potem taniej (podstawą walki konkurencyjnej powinny być elementy wyróżniające inne niż cena)
2. Najpierw przychody, później koszty (zwiększenie przychodów jest ważniejsze niż redukcja kosztów)
3. Nie ma żadnych innych reguł (można zmieniać wszystko, co konieczne, byle przestrzegać dwóch pierwszych zasad)

Najlepsze firmy zachowują się tak, jakby kierowały się owymi zasadami przy podejmowaniu wszystkich ważnych decyzji, począwszy od przejęć, przez dywersyfikację i alokowanie zasobów, a skończywszy na polityce cenowej.

Reguły mogą być dobrym antidotum na działania dyktowane zawodną intuicją liderów. Kiedy spadają zyski, pojawia się pokusa, aby poprawić efektywność firmy, redukując koszty przez zmniejszenie sumy aktywów i wartości inwestycji. Ale wybitne firmy zazwyczaj akceptują wyższe koszty jako cenę za doskonałość i przez długi czas inwestują okazałe zasoby aby stworzyć wartość wynikającą z czynników pozacenowych oraz generować wyższe przychody.

Reguły są szczególnie przydatne, kiedy pojawia się pokusa manipulowania tymi budzącymi postrach wskaźnikami finansowymi, które rządzą życiem wielu ludzi.

W przypadku takich wskaźników, jak stopa zwrotu z aktywów (ROA), strumień przepływów pieniężnych z zainwestowanych środków finansowych (CFROI – Cash flow return on investment) i ekonomiczna wartość dodana (economic value added-EVA), licznikiem jest wyznaczona w określony sposób wartość zysków, a mianownikiem – odpowiednia wartość aktywów. Kiedy klienci nie chcą już płacić firmie za najnowsze innowacje i zyski netto zaczynają spadać, bardzo łatwo jest poprawić te wskaźniki, zmniejszając mianownik. Liczni menedżerowie od dawna uważają to za błąd, a jednak popełniają go, kierując się mylnym lecz powszechnym przeświadczeniem, że cięcie kosztów daje szybsze, lepiej widoczne i bardziej przewidywalne rezultaty.⁸

⁸ Michael E. Raynor, Mumtaz Ahmed, Trzy reguły dla firm, które chcą być wybitne - HBR Polska, listopad 2013, s 79- 87.

3. Praktyczna realizacja strategii realnych i wirtualnych -- ocena i diagnoza na podstawie firmy X

Wyniki przedstawione poniżej wskazują na wykorzystanie trzech podstawowych reguł jak i realizację strategii tak tych z realnego rynku jak i wirtualnego dla firmy X.

Zastosowano próbną metodę case study przedstawienia i analizy efektów realizacji strategii klasycznych szczególnie tych z bazowej macierzy Ansoffa jak i z rozszerzonej wersji czyli wirtualizacji produktu i wirtualizacji rynku na przykładzie Firmy X.

Firma ta to producent z rynku B2B, działający na polskim rynku narzędziowym, od 1945r. zaliczany do grupy MŚP. Ogólna charakterystyka osiągnięć finansowych, świadczących o osiągniętych sukcesie firmy przedstawiona jest poniżej.:

1. Zaobserwowano znaczny spadek koniunktury dla branży w roku 2009 zapewne wywołane falą kryzysu, która dotarła wtedy do polski i mocno się odbiła w branży i w firmie na wszystkich aspektach finansowych. Trzeba przyjąć że polityka strategiczna zapewne musiała być dobra skoro rok 2010 znacząco odbija i notuje znaczne wzrostu we wszystkich obszarach.
2. Przychody – rozwój firmy – duży wolumen sprzedaży w 2006 roku postępujący w roku następnym, niewielki spadek wraz z rozpoczęciem kryzysu 1 518 (mln), znaczący spadek sprzedaży w roku 2009 – 8 161 mln rok do roku, w następnych latach jednak trzeba zauważyć że do końca 2011 roku nie zrównano wyniku na przychodach do roku 2006 i to o prawie 5 027 mln. Znaczący dla branży był rok 2010 ponieważ w branży zlikwidowano 63 podmioty, odniesienie firmy do branży – ogólnie branża poradziła sobie dobrze, tak samo jak firma w roku 2007 zanotowała wzrost przychodów, w roku 2008 spadek ale do poziomu z roku 2006 nie jest to ogromna zmiana, istotne jest, że rok 2009 odczuwalny dla firmy jako jednostki dla branży przychód spadł o -888 tys., ale względem roku 2007 spadło o -1886 mln. Ciekawe jest to, że branża w roku 2011 zanotowała dwukrotny wzrost przychodu (firma o 1832 mln) ponieważ z rynku zostały zlikwidowane podmioty słabe i pozostali tylko silni ekonomicznie gracze o dużych udziałach. Firma założyła skuteczną strategię która pozwoliła jej przetrwać kryzys jednak można zaliczyć zmianę struktury zarządzania finansami, która powinna uwzględnić uzmiennianie kosztów stałych w celu ich minimalizacji i przynoszenia większych zysków, ponieważ one i tak są mniejsze ze względu na kryzys to nie odbije się to znacząco na wielkości podatku (powinien utrzymać się na jednakowym poziomie – rok do roku).
3. Zysk netto – wysoki przychód ze sprzedaży spowodował wysokie zyski (niskie koszty działalności) dla roku 2006 nawet w najczulszym punkcie 2009 roku firma wykazała zyski chociaż dużo niższe rok do roku (1513835 mln spadku), Zysk mniejszy prawie o połowę 2011-2006; Branża odczuła znaczący spadek zysków już od 2008 roku i to o ponad połowę rok do roku (2007-2008) a względem roku 2009 spadek zysków dla branży o 393526 mln (ogromna strata); Duży wzrost w roku 2011 również za sprawą znacznej eliminacji z rynku podmiotów zysk wzrósł ponad dwukrotnie względem roku 2006, firma wybija się na czołówkę w branży w roku 2011 pod względem osiągniętego zysku w branży;

4. Marża zysku netto kształtuje się na poziomach: 2006 rok = 86%; 2007=66%;2008=63%;2009=0,4%;2010=2,1%;2011=4,4%; pokazuje to jak wielką rolę odegrał kryzys w działalności tej firmy Początkowy okres do 2007 roku wskazuje na skuteczne pozycjonowanie strategii cenowych firmy, ale zauważalny spadek o 20 pkt. procentowych sugeruje inwestorom przyszłe kłopoty ekonomiczne, co widać w następnych latach ponieważ marża wynosi od 0,4% w 2009 roku do 4,4% w 2011 roku, kolejne wzrosty na marży potwierdzają wcześniejszą tezę o słuszności strategii.

Reasumując powyższe wyniki finansowe – firma dobrze realizuje strategię tak rozwoju produktu jak i rozwoju rynku. Inaczej mówiąc dobrze realizowane strategię przekładają się na lepsze osiągnięte wyniki. Jednak warto także przeanalizować wskaźniki ROE i ROI.

Wskaźnik ROE – 2006 rok = większy zwrot niż w branży 0.8%; 2007= spadek względem poprzedniego roku, i względem branży 1,6%;2008= spadek rok do roku dla firmy ale lepszy poziom niż branża 2,6%; 2009=znaczący spadek rok do roku dla firmy o 9,8% dla branży większy niż 2.7% poprawa w latach następnych 2010 2.1% ale mniej od branży o 5,9%;2011 znowu spadek dla firmy 19,5% względem branży słabiej o 9,1% takie wahania mogą wskazywać na niski poziom zwrotu z zainwestowanego kapitału i niewielkie przełożenie na zysk niesiony każdą złotówką z kapitału;

Wskaźnik ROI – duży zwrot z inwestycji w 2006 roku o 4,6% lepiej niż w branży; 2007 = w branży stabilnie i firma lepiej o 1,1%; dla firmy rok do roku spada o 3,4%; 2008= dla firmy rok do roku spada o 1.6% branża traci dramatycznie 4,5% firma lepiej od branży o 4%; 2009=dramatyczny spadek dla firmy o 5.9% ale przynajmniej jest na plusie branża wychodzi na minus; 2010-2011 i firma i branża rosną ale branża prześciga firmę dopiero w 2011 roku; ciągle lepszy wynik firmy względem poziomu w branży może świadczyć o dobrych celach inwestycyjnych i zyskach jakie przynoszą jednak w okresie złej koniunktury wyniki nie są wysokie, firma ma dobry plan strategiczny i gdyby był to okres dobrej koniunktury mogłaby liczyć na duże zyski dzięki takim celom i strategii przetrwała okres kryzysu. Na podstawie tych analiz daje się zauważyć realizację opisanych trzech reguł wspomagających realizację klasycznych strategii rozwoju produktu, rynku czy dywersyfikacji.

Analiza i ocena działań marketingowych w Internecie firmy X pozwala więc wskazać problemy w realizacji strategii wirtualnych firmy i możliwości ich rozwiązania. Należy dodać więc tu ocenę działań e-marketingowych takich jak: newsletter – e-mail marketing. Zwiększenie aktywności zakupowej poprzez przypomnienie o najnowszej ofercie, aktualnych rabatach, przecenach, swoista wizytówka firmy, która ma za zadanie utrzymanie stałego, ciągłego kontaktu z klientem, potencjalna baza danych.

Przynależność do klastra innowacyjnych technologii powoduje, że firma ma możliwość kontaktu z firmami z podobnej branży, utrzymuje kontakty B2B. Posiada również bazę potencjalnych dostawców potrzebnych do produkcji. Firma X wraz z wiodącymi firmami polskiego rynku maszynowego bierze udział w projekcie: klastr innowacyjnych technologii w wytwarzaniu –CINNOMATECH.

Klastr Innowacyjnych Technologii w Wytwarzaniu można zaliczyć do grona klastrów przemysłowych i technologicznych. Klastr Innowacyjnych Technologii w

Wytwarzaniu, zwany w skrócie Klastrem CINNOMATECH (ang. Cluster of INNOvative MANufacturing TECHnologies), zrzesza przedsiębiorstwa, z których większość ma siedziby na terenie Dolnego Śląska. Są to firmy głównie z branży obróbki metali, budowy maszyn i części maszyn oraz produkcji narzędzi skrawających. W skład Klastra wchodzi instytucje usługowe z branży edukacyjnej, badawczo-rozwojowej, finansowej, usług informatycznych i doradczych w obszarze projektowania procesów technologicznych, doboru narzędzi oraz optymalnego zużycia energii elektrycznej. Przedsiębiorstwa w Klastrze reprezentują w szczególności następujące branże: produkcja wyrobów, usługi technologiczne, dystrybucja, doradztwo przemysłowe, edukacja, usługi około-biznesowe. O realizacji strategii dywersyfikacji wirtualnej rynku świadczy to, iż Firma prowadzi sprzedaż swoich produktów na klasycznym rynku jak i również wirtualnym. Na stronie przedsiębiorstwa można zobaczyć katalog produktów, uzyskać informację na jego temat, rysunki techniczne, dostęp do części zamiennych. Firma X udostępnia również możliwość „polecenia produktu”. Po kliknięciu w odpowiedni przycisk na podstronie z produktem, jesteśmy w stanie przesłać ofertę naszym znajomym, poprzez wypełnienie krótkiego formularza. Na stronie firmy można złożyć zamówienie poprzez email. Przedsiębiorstwo udostępnia również złożenie reklamacji poprzez internet.

Analiza lejka zakupowego klientów umożliwia opracowanie nowych, innowacyjnych sposobów dotarcia do nich i wygenerowania nowych leadów (kontaktów) sprzedażowych. Poniższy opis wskazuje także na możliwości rozwoju relacji z klientami.

- Świadomość:

Firma dzięki obecności na takich portalach jak facebook, youtube, narzedzia.org, czy metale.org jest w stanie dotrzeć do szerokiej grupy klientów.

- Potencjalni klienci, z którymi należy się skontaktować:

Po wybraniu grupy klientów, rozsyłane do nich są wiadomości email z aktualną ofertą i promocją, możliwe jest wysłanie katalogu z produktami. Potencjalni klienci informowani są również o pełnym profesjonalizmie firmy popartym przez liczne nagrody jak i zdobyte certyfikaty.

- Potencjalni klienci, z którymi są prowadzone rozmowy:

W kolejnym procesie osoby, które są zainteresowane współpracą z Firmą X otrzymują gwarancję wsparcia technicznego, udziału w programie lojalnościowym, przy możliwości długoletniej współpracy oferowane jest pierwszeństwo w zakupie najnowszych maszyn, atrakcyjne rabaty oraz możliwość udziału w specjalnie organizowanych pokazach.

Finalizacja transakcji oraz prowadzenie ciągłego monitoringu lejka sprzedaży. Należy zauważyć, iż Firma X nie korzysta z usług agencji reklamowej. Można założyć, że zyskałaby ona znacząco na współpracy z takimi agencjami reklamowymi jak "K2", "Vision" czy też "Dreamsart". Dzięki swoim działaniom agencje te mogłyby usprawnić komunikację na rynku B2B, poprzez stworzenie prostszych i przyjemniejszych interfejsów obsługi klienta biznesowego lub hurtowego. Istotnym elementem dla Firmy

są Internetowe platformy aukcyjne rynku B2B. Na rynku polskim forma może skorzystać z serwisu aukcyjnego Aleo. Pl. Aleo.pl to miejsce, gdzie można sprzedawać i kupować różne produkty oraz usługi. Wspiera firmy w prowadzeniu biznesu poprzez zaawansowane technologicznie rozwiązania, dzięki którym szybciej osiąga ona wymierne efekty - przeprowadza pełny proces zakupowy, zmniejsza koszty zakupowe i oszczędza czas, poszerza bazę potencjalnych odbiorców i dostawców o wiarogodne podmioty, a także firma może wzmocnić własną markę. Platforma zezwala:

- prowadzenie elektronicznego postępowania zakupowego
- tworzenia aukcji zakupowych i sprzedażowych (klasyczne i odwrócone)
- negocjację ceny usług i produktów
- tworzenie własnych sklepów internetowych
- zezwala na potwierdzenie wiarygodności
- pozwala na znalezienie wiarygodnych kontrahentów

Jeśli firma myśli o ekspansji na rynki zagraniczne, powinna rozważyć skorzystanie z platformy alibaba.com, czyli zagraniczny odpowiednik serwisu aleo.pl

Identyfikując konkurentów możemy stwierdzić, iż Firma X funkcjonuje na rynku nasyconym. Konkurencja w produkcji narzędzi do obróbki metalu i drewna jest liczna i silna. Dane dotyczące procentowych udziałów w rynku nie są dostępne, chociażby dlatego, że każda z tych firm posiada szeroki wachlarz asortymentowy co utrudnia znacząco określenie pozycji rynkowej. Konkurentami firmy są min. Optimum, Condor, Marcost, Meguro, TBI Technologies i Yamazak Mazak. Firmy konkurencyjne są zarówno firmami zagranicznymi jak i rodzimymi. Pomimo tak silnej konkurencji Firma X nadal zajmuje jedno z czołowych miejsc na rynku narzędziowym, wartym w 2012r. około 1.7mld zł.

Analizując komunikację online wskazać należy postawić na rozwój mediów społecznościowych. Firma X istnieje aktualnie na dwóch serwisach społecznościowych: Facebook.com oraz na youtube.com. Oba profile są prowadzone w sposób nieregularny oraz nie posiadają one jasnego stylu komunikacyjnego. Stąd też należy zatrudnić osobę, która zajmie się komunikacją w obszarze wirtualnym.

Na początku warto skupić się na kwestiach strategicznych. Ważne by zapoznać się z działalnością konkurencji i wyznaczyć benchmarki dla dalszego działania (nie jest koniecznym by były one jedynie ze ścisłej konkurencji firmy – holistyczne podejście do strategicznych założeń może pomóc przy wykreowaniu nowych standardów w komunikacji z klientami. Biorąc to wszystko pod uwagę osoba kierująca działaniami podejmowanymi w komunikacji online winna utworzyć media plan obejmujący regularne i spójne komunikaty, które będą publicznie publikowane w sieci.

Ze względu na wąski obszar jakim zajmuje się Firma X warto również utworzyć bloga firmowego, w którym specjaliści będą mogli prezentować kolejne osiągnięcia firmy. Ponadto jest to także właściwe miejsce do informowania klientów o podejmowanych działaniach. Potencjalni klienci, którzy nie mieli okazji jeszcze współpracować z tą firmą będą mogli zapoznać się ze wszystkimi wpisami i bliżej przyjrzeć się działalności firmy. To wzmocni jej wiarygodność oraz jej wizerunek.

Dodatkowym elementem w celu pozyskania nowych klientów jest udzielanie się w portalach tj. narzędzia.org oraz metale.org i publikowanie artykułów dotyczących

produktów oferowanych przez firmę. Artykuły powinny nawiązywać do tego jakie są możliwości i korzyści z zakupu produktów właśnie tej firmy.

Ostatnim elementem istnienia w sieci internetowej to reklama internetowa w formie bannerów na stronach poświęconych tematyce bliskiej z działalnością firmy. Takie działanie jest korzystne ze względu na możliwość przeliczenia wskaźnika ROI i przeanalizowanie dalszych działań w tym aspekcie.

Powyższe działania firmy w zakresie social media są relatywnie niskie budżetowo. Warto przeznaczyć konkretną sumę pieniędzy na te działania i po pierwszym półroczu intensywnej działalności przeanalizować jej efektywność. Należy pamiętać o tym, że jest to proces długookresowy, a zatem jest duże prawdopodobieństwo iż pierwsze rezultaty tej inwestycji będą widoczne po dłuższym czasie (np. po roku).

Powyższy przypadek Firmy X przedstawia hybrydowe strategię łączące tak te klasyczne jak i wirtualne. Synergia działań off i online wskazuje na realizację właśnie wielopłaszczyznowych strategii. Ponadto taka analiza studium przypadku firmy X pozwoliła dokonać próbnej diagnozy efektów realizacji strategii, identyfikacji strategii, dokonać analizy kluczowych wyników na przestrzeni kilku lat. Celem tej analizy było także wskazanie możliwości rozwoju wirtualnych strategii, które wzmocnią pozycję konkurencyjną firmy. Niniejsze studium, można uważać za dobry przykład obrazujący analizę problemu realizacji współczesnych -realnych i wirtualnych strategii. Metoda case study pozwoliła więc wskazać problemy w realizacji strategii firmy i możliwości ich rozwiązania.

Literatura

Raport: Strategie marketingowe 2014, <http://nowymarketing.pl/a/3620,tylko-polowa-polskich-firm-ze-strategia-raport-strategie-marketingowe-2014>, data dostępu: 29.01.2015

M.Duczowska-Piasecka[red], Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne, Difin, Warszawa, 2013

M.Dziekoński. Trendy na dłuższą chwilę. Marketing w praktyce, nr 41, kwiecień 2011.

M.Dziekoński, Marketing 3.0, w E-marketing[red] J.Królewski, P.Sala, Wydawnictwo Naukowe, 2013

Michael E. Raynor, Mumtaz Ahmed, Trzy reguły dla firm, które chcą być wybitne - HBR Polska, listopad 2013,

Ranking Rzeczypospolitej Lista 2000, Warszawa, 2014

M. Reeves, C.Love, P.Tillmanns, Strategiczne podejście do strategii, HBRP,2013,

Summary

Article presents taxonomy of modern strategies, such as Ansoff's expanded matrix tree obligatory rules, both real and virtual, with reference to the Marketing Strategies Report 2014. Theoretical approach allowed strategy identification of company X in presented case study. It was also possible to create trial diagnosis of effects of implemented strategy in company X as well as key findings verification. Author recommends future development possibilities of virtual strategies which will increase of company's competitive position on the market.

Key words: Hybrid marketing strategies, three rules strategies, survivals strategy, on and off line - strategy, identification and effects of realization strategy.

Informacje o autorce:

dr Grażyna Golik-Górecka
Katedra Marketingu
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki
e-mail: golikmar@uni.lodz.pl