

ANDRZEJ PODOBIŃSKI\*

## **Strategia walki jako ofensywna forma strategii marketingowej przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego na rynku zagranicznym\*\***

### Słowa kluczowe

Strategia marketingowa, strategia walki, eksport, przemysł wydobywczy, surowce mineralne

### Streszczenie

Przeprowadzono analizę istoty strategii walki prowadzonej przez przedsiębiorstwo przemysłu wydobywczego. Zanalizowano podstawowe warunki skutecznego stosowania marketingowej strategii walki tego przedsiębiorstwa oraz korzyści płynące z jej przemyślanego prowadzenia. Przedstawiono również zagrożenia, jakie stwarza jej stosowanie dla przedsiębiorstwa.

### Wprowadzenie

W artykule pt. „Strategia kooperacji między przedsiębiorstwami przemysłu wydobywczego jako forma rozwoju ich eksportu” (Podobiński 1999) zwrócono uwagę na fakt, że — z punktu widzenia stosunku przedsiębiorstwa do konkurentów funkcjonujących na danym rynku zagranicznym — przedsiębiorstwo przemysłu wydobywczego może prowadzić zarówno strategię walki, jako najbardziej ostrą formę konfrontacji z konkurentami w celu zwiększenia swego udziału w zaopatrzeniu danego rynku zagranicznego w wytwarzane przez siebie surowce mineralne, jak również strategię wycofywania się z tego rynku zagranicznego, jeżeli przedsiębiorstwo to uzna, że wielkość uzyskiwanych lub spodziewanych zysków nie jest dla niego zadowalająca. Zwrócono również uwagę na to, że między tymi dwiema skrajnymi możliwościami prowadzenia strate-

---

\* Prof. dr hab., Zakład Marketingu AGH, Kraków.

\*\* Praca finansowana z badań własnych AGH, nr pracy 10/10.200.100

gii marketingowej na danym rynku zagranicznym istnieją — z punktu widzenia kryterium stosunku do konkurencji — jeszcze inne strategie konkurowania, z których jednak najczęściej stosowanymi w praktyce są: strategia kooperacji, strategia tzw. luk rynkowych i strategia imitacji działań konkurentów. Pierwsza z tych strategii została scharakteryzowana w cytowanym wyżej artykule, dwie pozostałe natomiast w artykule pt. „Strategia luk rynkowych i imitacji jako czynnik rozwoju eksportu przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego” (Podobiński 1999). Obecnie, w celu scharakteryzowania wszystkich przytoczonych wyżej strategii marketingowych, przedstawiona zostanie istota strategii walki.

Otóż strategia walki, jak sama nazwa wskazuje, ma na celu prowadzenie przez przedsiębiorstwo ostrej walki o rynek zbytu dla wytwarzanych przez siebie produktów, który je szczególnie interesuje, z konkurentami funkcjonującymi na tym rynku, a to w celu zwiększenia swego udziału w zaspokojeniu jego potrzeb kosztem wielkości sprzedaży konkurentów. Strategia walki o konkretny rynek zagraniczny może być jednak skutecznie prowadzona przez dane przedsiębiorstwo przemysłu wydobywczego, tj. w sposób zapewniający zrealizowanie powyższego celu, tylko wtedy, gdy dysponuje ono odpowiednimi i dużymi zasobami wewnętrznymi oraz gdy jest ono przekonane o dużej atrakcyjności interesującego go rynku zbytu, wyrażającej się głównie możliwością zwiększania się dotychczasowego popytu ze strony importerów produktów przedsiębiorstwa, a w najgorszym wypadku utrzymania go na dotychczasowym poziomie oraz możliwością ich sprzedaży po satysfakcjonującej przedsiębiorstwo cenie.

Utrzymując sposób postępowania przedstawiony w cytowanych wyżej artykułach, poświęconych omawianym w nich strategiom marketingowym przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego na danym rynku zagranicznym, analiza strategii walki przeprowadzona jest w trzech aspektach:

- podstawowych warunków jej stosowania,
- zalet i korzyści płynących z jej prowadzenia,
- zagrożeń, jakie powoduje ona dla przedsiębiorstwa.

Podstawowymi warunkami stosowania marketingowej strategii walki o interesujący przedsiębiorstwo przemysłu wydobywczego zagraniczny rynek zbytu wytwarzanych surowców mineralnych są następujące okoliczności:

1. Bardzo dobra identyfikacja zagranicznego rynku zbytu, idąca w kierunku rozpoznania z jednej strony potrzeb głównych importerów oraz kierunków ich zmian, a z drugiej — rozpoznania możliwości działania głównych konkurentów występujących na tym rynku, rozumianych jako przedsiębiorstwa wytwarzające i sprzedające na nim surowce mineralne jeżeli już nie identyczne, to zbliżone do produkcji danego przedsiębiorstwa pod względem parametrów techniczno-ekonomicznych. Konieczne jest zwłaszcza w tym ostatnim przypadku zidentyfikowanie tzw. najbliższego konkurenta danego przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego na danym rynku zagranicznym, rozumianego jako przedsiębiorstwo, które eksportuje na ten rynek konkretne surowce o podobnych parametrach techniczno-ekonomicznych, posiadające zbliżony potencjał ekonomiczny, a zwłaszcza dysponujące podobnymi zasobami wewnętrznymi, mające podobne plany marketingowe, a zwłaszcza plany eksportowe odnośnie do sprzedaży w segmencie rynku zagranicznego na którym analizowanemu przedsiębiorstwu szczególnie zależy, wreszcie jako przedsiębiorstwo, którego pozycja w oczach importerów jest zbliżona do pozycji danego przedsiębiorstwa.

2. Prowadzenie rozwiniętych badań marketingowych, mających na celu uzyskanie podniesionej wyżej pełnej identyfikacji rynku zagranicznego, i to nie tylko w danym momencie, ale również — a może przede wszystkim — w przyjętym horyzoncie czasowym, wynikającym z założonych planów funkcjonowania przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego na danym rynku zbytu. Chodzi również o to, aby biorąc pod uwagę występującą w bieżącym okresie wielkość i strukturę popytu przejawianego ze strony importerów istniejących na danym rynku, można było określić kierunki i tempo zmian ich zapotrzebowania na wytwarzane przez przedsiębiorstwo surowce mineralne w przyjętym horyzoncie czasowym.

3. Rozwinięte badania marketingowe powinny również dostarczyć danych dla prowadzenia porównawczych analiz pozycji danego przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego na konkretnym zagranicznym rynku zbytu z pozycją jego głównych konkurentów, czy najbliższego konkurenta, na tym rynku. Pomocną w tym zakresie może okazać się analiza SWOT, prowadzona zarówno odnośnie do charakterystyki danego przedsiębiorstwa, jak i do jego konkurentów. Istota analizy SWOT polega przecież na określeniu z jednej strony atutów i słabości danego przedsiębiorstwa, a z drugiej zagrożeń i okazji, jakie dla danego przedsiębiorstwa stwarza jego otoczenie ekonomiczne, technologiczne, prawne i kulturowe (Podobiński 1997). Prawdłowo opracowana analiza SWOT dotycząca danego przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego niejako automatycznie uwypukla słabe i silne jego strony oraz okazje i zagrożenia jakie stwarza mu dany rynek zagraniczny. Również pełna i prawidłowo opracowana analiza SWOT jego konkurentów działających na tym rynku ukazuje ich słabe i silne strony. Konfrontacja zatem warunków wewnętrznych danego przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego z warunkami wewnętrznymi konkurentów, poparta analizą wzajemnych szans i zagrożeń jakie stwarza im sprzedaż na analizowanym rynku zagranicznym, pozwala najlepiej ocenić szanse, możliwości i kierunki prowadzenia przez dane przedsiębiorstwo walki o zagraniczny rynek zbytu wytwarzanych surowców mineralnych.

4. Konfrontacja taka, pozwalająca na znalezienie słabych stron konkurentów, określa podstawowe kierunki zaatakowania ich pozycji na interesującym przedsiębiorstwo rynku zagranicznym. Jest to szczególnie ważne i skuteczne w przypadku, gdy zaatakowanie słabych stron konkurentów może być przeprowadzone przy użyciu silnych stron danego przedsiębiorstwa, czyli przez jego atuty, które w walce konkurencyjnej o rynek zbytu powinny odgrywać dominującą rolę. A zatem, gdy silne strony danego przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego w walce konkurencyjnej o zagraniczny rynek zbytu zostaną ukierunkowane na słabe strony konkurenta, istnieją duże szanse na wygranie walki konkurencyjnej przez to przedsiębiorstwo.

5. Z tego rodzaju postępowaniem w walce konkurencyjnej związane jest przestrzeganie podstawowych zasad jej prowadzenia, które są kolejnymi warunkami prawidłowego i skutecznego prowadzenia walki konkurencyjnej o zagraniczny rynek zbytu. Sznajder (1992) przytacza cały szereg zasad ofensywnej strategii walki konkurencyjnej na rynku, z których za najważniejsze dla sposobu prowadzenia omawianej strategii marketingowej przez przedsiębiorstwo przemysłu wydobywczego uznać należy:

a) zasadę zrealizowania konkretnego celu, rozumianą jako określenie i osiągnięcie w przyjętym horyzoncie czasu pozycji na rynku zagranicznym, do uzyskania której dane przedsiębiorstwo dąży w wyniku walki konkurencyjnej;

b) zasadę koncentracji działań związanych ze zgromadzeniem odpowiednich zasobów rzeczowych, osobowych, finansowych i informacji, będących atutami danego przedsiębiorstwa, a to w tym celu, aby zaatakować słaby punkt konkurenta, rozumiany jako słabą stroną jego działalności na danym rynku;

c) zasadę elastyczności działania dotyczącą konieczności szybkich zmian w sposobie prowadzenia walki konkurencyjnej wywołanych przez zmiany zachodzące w sytuacji na danym rynku zagranicznym;

d) zasadę koordynacji, która zakłada konieczność podporządkowania działań wszystkich istniejących w przedsiębiorstwie jednostek organizacyjnych ustalonemu celowi działania i przyjętemu sposobom jego realizowania;

e) zasadę bezpieczeństwa powiązaną z dostarczaniem przedsiębiorstwu w drodze szczegółowych badań marketingowych dokładnych informacji o sytuacji panującej na interesującym go rynku zagranicznym, a zwłaszcza o postępowaniu na nim konkurentów i o kierunkach zachodzących w nim zmian, a to w celu uniknięcia zaskoczenia przez działalność konkurentów;

f) zasadę zaskoczenia, polegającą na podjęciu działań w miejscu i w czasie, którego konkurenci się nie spodziewają.

6. Przedsiębiorstwo przemysłu wydobywczego powinno również posiadać wolne moce produkcyjne, które pozwolą mu w każdej chwili na szybkie rozszerzenie rozmiarów produkcji i eksportu konkretnych rodzajów surowców mineralnych, na które jest rosnący popyt ze strony odbiorców na interesującym to przedsiębiorstwo rynku zagranicznym.

7. Obok powyższych okoliczności warunkiem skutecznej walki konkurencyjnej jest prowadzenie przez przedsiębiorstwo bardzo ofensywnej promocji na danym rynku zagranicznym wytwarzanych i eksportowanych surowców mineralnych, idącej w kierunku wykorzystania wszystkich będących do jego dyspozycji form promocji. Szczególne znaczenie mają jednak w tym względzie działania public relations zmierzające w kierunku stworzenia wizerunku danego przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym jako przedsiębiorstwa rozwojowego, o dużych możliwościach produkcyjnych, nastawionych na szybkie i pełne zaspokojenie potrzeb importerów. Ukierunkowując swoją działalność na ofensywne prowadzenie promocji wytwarzanych i eksportowanych surowców mineralnych przedsiębiorstwo musi również zabezpieczyć w swoim budżecie promocyjnym odpowiednie środki finansowe na ten cel, konfrontując ich wielkość z wielkością środków przeznaczanych na promocję przez głównych konkurentów oraz ze strukturą ich wykorzystania.

8. Istotnym warunkiem skutecznego stosowania przedstawianej strategii marketingowej przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego jest również wykorzystywanie przez niego takich form i środków dystrybucji, które stworzą mu przewagę nad konkurentami w dostępie do interesującego go segmentu rynku zagranicznego. Ważnymi i efektywnymi działaniami w tym względzie są przykłady wykorzystywania przedstawicieli wywodzących się ze sfer gospodarczych danego rynku zagranicznego w roli agentów i reprezentantów danego przedsiębiorstwa, gdyż oni najlepiej znają potrzeby importerów odnośnie do sprowadzanych przez nich surowców mineralnych oraz przewidywane kierunki ich zmian.

Podstawowymi korzyściami płynącymi ze skutecznego prowadzenia strategii walki przez dane przedsiębiorstwo przemysłu wydobywczego są:

1) wypieranie tych konkurentów z zagranicznego rynku zbytu, którzy na ofensywną strategię walki ze strony tego przedsiębiorstwa nie są w stanie odpowiedzieć podjęciem takiej walki z powodu mniejszych możliwości techniczno-ekonomicznych;

2) w przypadku powiązania strategii walki ze strategią eksportu surowców mineralnych po niskich cenach wypieranie konkurentów z zagranicznego rynku zbytu ma miejsce zwłaszcza w przypadku, gdy ze względu na swój poziom kosztów nie mogą oni odpowiedzieć na decyzje przedsiębiorstwa również ze swej strony obniżką cen na eksportowane przez siebie surowce mineralne;

3) szybki i niejednokrotnie o coraz większym tempie rozwój eksportu surowców mineralnych do danego rynku zagranicznego ze strony przedsiębiorstwa, które ją prowadzi;

4) wzrost udziału tego przedsiębiorstwa w zaopatrzeniu danego rynku zagranicznego w konkretne rodzaje surowców mineralnych;

5) wzrost image przedsiębiorstwa w oczach importerów, którzy traktują je jako przedsiębiorstwo bardzo nowoczesne i o rosnących możliwościach produkcyjnych i eksportowych;

6) stwarzanie warunków dla pełnej mobilizacji w procesie wykorzystywania zasobów przedsiębiorstwa, zwłaszcza zasobów osobowych, w celu wykorzystania szans, jakie daje umiejętne i przemyślane stosowanie tej strategii;

7) powstają warunki do uzyskania obniżki kosztów produkcji i eksportu surowców, zwłaszcza w warunkach wykorzystywania korzyści płynących z dużej skali produkcji.

Zagrożenia, jakie rodzi strategia walki dla przedsiębiorstwa które ją stosuje, należy rozpatrywać przede wszystkim w kontekście sposobów jej prowadzenia. Trzeba zdawać sobie bowiem sprawę z faktu, że strategia ta jest integralnie związana ze strategiami uzyskiwania przez przedsiębiorstwo przemysłu wydobywczego przewagi nad konkurentami na danym rynku zagranicznym. Otóż przewagę tę można uzyskiwać, generalnie rzecz biorąc, głównie dwoma sposobami:

— prowadząc strategię eksportu surowców mineralnych po niskich cenach,

— nastawiając się na prowadzenie strategii dyferencjacji, tj. na różnicowanie eksportowanych surowców mineralnych w stosunku do surowców eksportowanych przez konkurentów.

W pierwszym przypadku, tj. prowadzenia walki na drodze obniżania cen w stosunku do cen konkurentów, przedsiębiorstwo przemysłu wydobywczego musi się liczyć z następującymi okolicznościami:

1) z uwagi na to, że strategia niskich cen związana jest z dążeniem do wytwarzania konkretnych surowców mineralnych po niskich kosztach, konsekwencją takiej polityki jest nieprzysiężywanie przez to przedsiębiorstwo dużego znaczenia do innowacji i udoskonalień w procesie wytwarzania i przetwórstwa eksportowanych surowców mineralnych, a także do rozwoju innych działań marketingowych;

2) efektem tego rodzaju polityki jest często brak znaczącego rozwoju parametrów techniczno-ekonomicznych eksportowanych przez przedsiębiorstwo surowców, zwłaszcza w dziedzinie ich przetwórstwa, co — w przypadku gdy konkurenci nastawią się na doskonalenie eksportowanych przez siebie surowców — może doprowadzić do zmian w polityce importerów, tj. mogą oni podjąć decyzję zakupu surowców wprawdzie droższych (tzn. po wyższej cenie), ale bardziej przetworzonych, czyli o wyższych parametrach techniczno-ekonomicznych;

3) działania podejmowane ze strony konkurentów, idące w kierunku różnicowania eksportowanych przez nich surowców mineralnych pod względem jakości i proponowanego asortymentu, powodują w konsekwencji zmniejszanie się znaczenia polityki niskich cen surowców, jako czynnika wpływającego na decyzje zakupu importerów.

A zatem przedsiębiorstwo przemysłu wydobywczego, podejmując strategię walki z konkurentami na drodze polityki niskich cen eksportowanych przez siebie surowców, musi bacznie obserwować zachowanie się konkurentów na rynku, zwłaszcza w kontekście faktu, w jaki sposób odpowiedzą oni na działania przedsiębiorstwa. Dowodzi to raz jeszcze ogromnego znaczenia badań marketingowych, podniesionych wyżej jako jednego z warunków stosowania omawianej strategii marketingowej. W przypadku bowiem zaobserwowania przedstawionej wyżej reakcji ze strony jakiegokolwiek konkurenta, przedsiębiorstwo musi zrezygnować z prowadzenia walki cenowej, gdyż może przegrać z nim konkurencję na rynku. Przedsiębiorstwo powinno natychmiast zwiększyć swoją działalność innowacyjną w zakresie przetwórstwa eksportowanych surowców, aby nie dopuścić do tego, aby jego konkurent zaproponował importerowi bardziej przetworzone surowce, choć po wyższej cenie. Ponieważ jednak taka innowacja pociągnie za sobą z natury rzeczy wzrost kosztów produkcji, a również kosztów marketingu, strategia walki przez stosowanie niskich cen nie będzie mogła już być, generalnie rzecz biorąc, prowadzona, gdyż podstawowy warunek takiej polityki, tj. niskie koszty działalności przedsiębiorstwa, przestanie występować. Przedsiębiorstwo będzie musiało, w przypadku powstania powyższej reakcji ze strony konkurenta, kontynuować z nim strategię walki na innej płaszczyźnie. Złożenie bowiem przez konkurenta importerom surowców propozycji dostarczenia konkretnych ich rodzajów o wyższych parametrach techniczno-ekonomicznych w porównaniu z eksportowanymi surowcami przez dane przedsiębiorstwo może spowodować zwiększenie zakupów z ich strony właśnie u konkurenta. Dokona się to kosztem eksportu przedsiębiorstwa prowadzącego strategię walki poprzez obniżanie cen wywożonych surowców, a taka sytuacja spowoduje nie uzyskiwanie przez to przedsiębiorstwo przedstawionych wyżej korzyści płynących ze stosowania strategii walki i będzie wręcz zaprzeczeniem jej celów i założeń.

Drugi sposób osiągania przez przedsiębiorstwo przemysłu wydobywczego przewagi nad konkurentami, jako wyniku ostrej walki konkurencyjnej, związany jest — jak wspomniano wyżej — z prowadzeniem przez to przedsiębiorstwo polityki dyferencjacji wytwarzanych surowców mineralnych. Polityka ta sprowadza się, generalnie rzecz biorąc, do takiego zróżnicowania eksportowanych przez to przedsiębiorstwo surowców w stosunku do surowców konkurentów, aby nadać konkretnym rodzajom swoich surowców nieosiągalne dla konkurentów parametry techniczno-ekonomiczne, przy równoczesnym dążeniu do maksymalizacji udziału surowców tego rodzaju w strukturze eksportu przedsiębiorstwa. Chodzi w tej polityce o to, aby potencjalni importerzy traktowali te surowce jako niemożliwe do zakupu u innych dostawców, czyli aby importerzy ci traktowali dane przedsiębiorstwo, stosujące taką politykę, jako jedyne dostawcę surowców o unikatowych parametrach techniczno-ekonomicznych. Wejście na tę drogę walki o rynek zbytu wymaga rzecz jasna od przedsiębiorstwa dużych możliwości technicznych i ekonomicznych, a w tym stanie rzeczy może sobie na nią pozwolić jedynie silne i nowoczesne przedsiębiorstwo przemysłu wydobywczego o wyraźnie innowacyjnym charakterze.

Oczywiście zrealizowanie takiej strategii walki stwarza przedsiębiorstwu możliwość uzyskania quasi-monopolistycznej pozycji na danym rynku zagranicznym, lub w jego segmentach,

ze wszystkimi dodatnimi tego konsekwencjami, a zarazem umożliwia mu prowadzenie strategii wysokiej ceny eksportowanych surowców, tj. strategii skimming (Podobiński 1996).

Ten rodzaj strategii walki o zagraniczny rynek zbytu, prowadzony często przez silne technicznie i ekonomicznie przedsiębiorstwo przemysłu wydobywczego, może stwarzać również konkretne zagrożenia. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy:

1) możliwość prowadzenia imitacji jego działań ze strony konkurentów, którzy obserwując i analizując osiągnięcia tego przedsiębiorstwa w dziedzinie eksportu wytwarzanych przez niego surowców — zarówno odnośnie do jego wielkości i struktury, jak i odnośnie do uzyskiwanych cen — będą dążyli również do osiągnięcia podobnych wyników w drodze naśladowania rozwiązań produkcyjnych przedsiębiorstwa uprawiającego strategię dywersyfikacji;

2) przedsiębiorstwo które posunie się za daleko w prowadzeniu polityki różnicowania wytwarzanych przez siebie surowców może doprowadzić do powstania zbyt dużej różnicy kosztów między kosztami swojej działalności, związanej z prowadzeniem polityki dywersyfikacji, a kosztami ponoszonymi przez konkurentów. Doprowadzi to do wzrostu cen eksportowanych przez przedsiębiorstwo surowców.

Taka zaś sytuacja może spowodować podjęcie przez importerów decyzji zakupu surowców u konkurenta, wprawdzie o gorszej jakości, ale po niższych cenach, co będzie nie zrealizowaniem założeń i celów leżących u podstaw strategii walki opartej na polityce dywersyfikacji eksportowanych surowców.

Przeprowadzona analiza pokazuje, że strategia walki o zagraniczny rynek zbytu jest, wbrew pozorom, jedną z najbardziej złożonych strategii marketingowych jakie ma do dyspozycji dane przedsiębiorstwo przemysłu wydobywczego. Decydując się na jej prowadzenie musi ono dokładnie rozeznaczyć swoje możliwości i szanse w konfrontacji z konkurentami na rynku, a ponadto musi pilnie śledzić reakcje tych konkurentów na decyzje danego przedsiębiorstwa, aby nie dać się zaskoczyć ich rozwiązaniami produkcyjnymi i marketingowymi.

#### LITERATURA

- Podobiński A., 1996 — Marketingowe strategie cen w prowadzeniu eksportu surowców mineralnych. *Gosp. Sur. Min. t. 12, z. 3.*
- Podobiński A., 1997 — Pozycja przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego na rynku zagranicznym jako element wyboru jego strategii marketingowej. *Gosp. Sur. Min. t. 13, z. 3.*
- Podobiński A., 1999 — Strategia kooperacji między przedsiębiorstwami przemysłu wydobywczego jako forma rozwoju ich eksportu. *Gosp. Sur. Min. t. 15, z. 1.*
- Podobiński A., 1999 — Strategia luk rynkowych i imitacji jako czynnik rozwoju eksportu przedsiębiorstwa przemysłu wydobywczego. *Gosp. Sur. Min. t. 15, z. 3.*
- Sznajder A., 1992 — Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym. PWN, Warszawa.

**STRUGGLE STRATEGY AS AN OFFENSIVE FORM OF MARKETING STRATEGY OF AN EXTRACTIVE INDUSTRY ENTERPRISE  
ON THE EXTERNAL MARKET**

**Key words**

Marketing strategy, struggle strategy, export, extractive industry, mineral resources

**Abstract**

The essence of struggle strategy carried out by an extractive industry enterprise has been analysed. Basic conditions for effective application of struggle marketing strategy in this enterprise and advantages derived from well-thought-out conducting of the said strategy have been tracked. Threads to the enterprise attributable to application of such strategy are also presented.