

Iwona Wieczorek*

RÓŻNICOWANIE PRODUKTÓW JAKO NARZĘDZIE WALKI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

1. WPROWADZENIE

Zmieniające się otoczenie wymusza zmiany dostosowawcze wewnątrz przedsiębiorstwa. Konkurencja, spadek siły nabywczej ludności, klienci, którzy obecnie mogą dokonywać wyboru wśród ofert, sprawiają, że podmioty gospodarcze zmieniają swoją koncepcję i sposoby działania. Dla klientów najbardziej widoczne stały się zmiany oferty asortymentowej, wystroju sklepów, ich wyposażenia i jakości obsługi. Celem artykułu jest podkreślenie konieczności kształtowania polityki różnicowania produktu przez przedsiębiorstwa, będącej elementem strategii marketingowej. W sytuacji, gdy na rynku jest wiele konkurujących ze sobą produktów, należy nie tylko trafić w gust klienta, ale również odpowiednio przedstawić towar na rynku. W konsekwencji każde przedsiębiorstwo powinno uczyć się potrzeb swoich klientów, aby dowiedzieć się, jak mogą polepszać produkty prezentowane aktualnie i jakie są nowe produkty, które wymagają lansowania. Analiza potrzeb klienta zmniejsza ryzyko porażki na rynku. Ale bywa i tak, że nawet najlepiej opracowany pod względem jakości i innych cech materialnych i niematerialnych produkt może zostać nie zauważony przez potencjalnych nabywców. Można to zilustrować przykładem Elgin Watch Company¹.

Poczynając od powstania Elgin Watch miała reputację fabryki produkującej najładniejsze zegarki w Ameryce. Koncentrowała uwagę na utrzymaniu produktu wysokiej klasy, sprzedawanego przez szeroką sieć wielkich sklepów jubilerskich. W 1957 r. ogólna suma sprzedaży zbliżyła się do 42 mln dol., a rok później odnotowano stratę w wysokości ponad 2 mln dol. Stało się

* Mgr, doktorant w Zakładzie Analizy i Diagnostyki Ekonomicznej UŁ.

¹ P. Kotler, *Marketing Management: Analyse, Planification et Controle*, CLM publi-union, Paris 1971, s. 16.

tak, ponieważ dyrekcja nie zwróciła wystarczającej uwagi na zmiany, które zaszły na rynku. Szybko stawały się popularne zegarki importowane po niskich cenach. Większość klientów poddała się nowym trendom i zaczęła szukać zegarków ładnych i niezbyt drogich, a nie markowych, bardzo kosztownych i wystarczających na całe życie. Poza tym rosnąca liczba zegarków była sprzedawana w popularnych butikach i tanich sklepach, czyli stały się one dostępne dla szerokiej klienteli i w każdym miejscu. Konkurencja spostrzegła te zmiany i zaczęła sprzedawać w tym samym czasie tanie zegarki i przez popularne kanały dystrybucji. Gdyby Elgin dostrzegła wtedy, że przedsiębiorstwo powinno pomagać ludziom w satysfakcjonowaniu ich potrzeb, zdałaby sobie sprawę z życzeń klientów (zegarki automatyczne, tanie, wodoodporne). Znajomość życzeń nabywców doprowadziłaby w konsekwencji do modyfikacji swojej gamy produktów, zmieniając sposób handlu i kanały dystrybucji.

Wynika stąd wniosek, że przedsiębiorstwo powinno orientować się na potrzeby potencjalnych nabywców i dostosowywać swoją produkcję (usługi) do ich wymagań. Na przykład gruntowne poznanie potrzeb klientów doprowadziło linie lotnicze do zrobienia kilku innowacji, a mianowicie: kombinowane połączenia powietrzne, programy wycieczek turystycznych („autobusy powietrzne”), zwiększona ilość lotów.

2. KSZTAŁTOWANIE ASORTYMENTU WYROBÓW

To, że poszczególne oferty odpowiadają potrzebom nabywców, jest następstwem trafnych decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Polityka produktu nie tylko wywiera wpływ na program marketingowy firmy, ale jest sama w sobie parametrem determinującym miejsce przedsiębiorstwa na rynku. Produkty, które ono rozwija w odpowiedzi na potrzeby konsumentów, są jednym z najważniejszych czynników wysiłku marketingowego przedsiębiorstwa. Są one podstawą programu marketingowego, wyboru kanałów dystrybucji, środków promocji, opakowania i innych przedsięwzięć. Decyzje produktowe w przedsiębiorstwie mają wyraźny wpływ na atrakcyjność, jaką wywierają produkty na nabywcach.

Wybór produktu jest kształtowany przez wiele czynników, wśród których cele, środki i możliwości przedsiębiorstwa są determinantem decyzji. Obecnie większość firm manipuluje mnóstwem artykułów. Decyzje w polityce produktu mogą dotyczyć²: artykułu specyficznego (wersja specyficzna produktu, która ma swoją oddzielną nazwę na liście produktów sprzedawanych), linii produktów (grupa produktów bardzo zbliżonych, ponieważ satysfakcjonują

² *Ibidem*, s. 346.

niektóre klasy potrzeb, są sprzedawane tym samym grupom klientów lub które są użytkowane łącznie lub są sprzedawane przez te same typy sklepów), produktu *mix* (rozmaitość produktów oferowanych do sprzedaży przez przedsiębiorstwo lub jednostkę handlową).

Na przykład Kodak Istamatic 100 jest produktem specyficznym, aparaty fotograficzne Estman Kodak są pionem produktów, a aparaty fotograficzne, materiały uzupełniające fotograficzne, chemiczne, plastyczne tworzą produkt *mix*³. Szerokość (rozległość) produktu *mix* odnosi się do liczby linii produktów, które istnieją w przedsiębiorstwie; na przykład General Electric produkuje transformatory, żarówki elektryczne, tostery, odbiorniki radiowe, silniki odrzutowe i mnóstwo innych linii produktów; Hyundai: samochody, komputery, drukarki. Głębokość produktu *mix* to liczba artykułów oferowana przez przedsiębiorstwo w każdej linii produktowej, na przykład pięć wersji płynu do trwałej, krem dermatologiczny w trzech wersjach (dla skóry normalnej, suchej i tłustej).

Spoistość produktu *mix* odnosi się do homogeniczności różnych linii produktów. Na przykład w General Electric mimo dużej liczby gam produktów występuje jednorodność ogólna, ponieważ wiążą się one z elektrycznością. Zwiększając rozległość (szerokość) produktu *mix* mamy nadzieję, że będziemy utrzymywać przekonanie o dobrej reputacji firmy (wszystko co robimy, robimy świetnie, skoro robimy tak wiele i tak dobrze, tzn. że jesteśmy dobrzy).

Powiększając głębokość, może przyciągniemy klientów o różnych gustach i zróżnicowanych potrzebach. Powiększając spoistość, chcemy być najlepsi (bez równych sobie) w pewnych dziedzinach. Trzeba pamiętać, że zagadnienie szerokości i głębokości wytwarzanego i sprzedawanego asortymentu powinno być rozważane z dwóch punktów widzenia⁴:

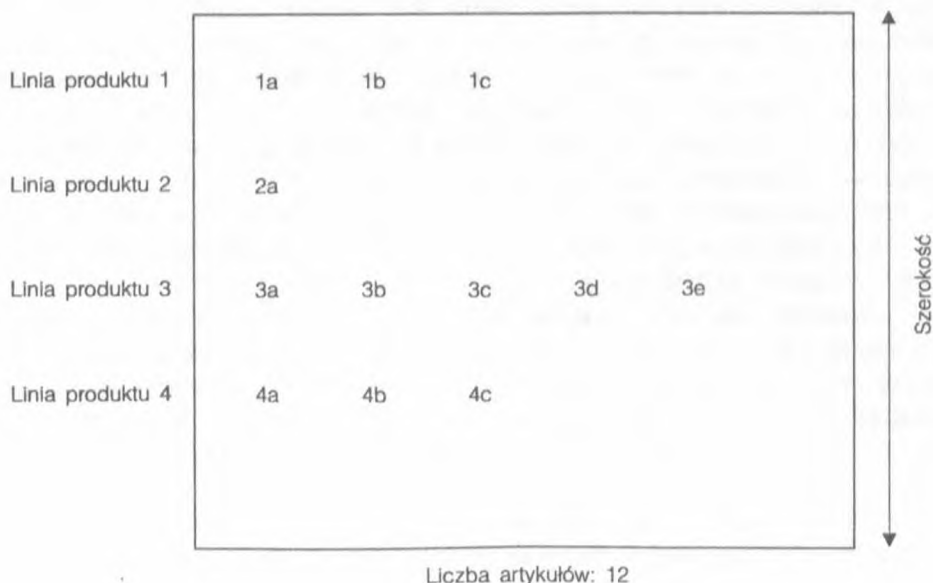
- konsumenta (jakie potrzeby należy zaspokoić i czy dysponujemy odpowiednimi wyrobami),

- producenta, handlowca (jaki mamy optymalny zestaw posiadanych i wytwarzanych dóbr w stosunku do otrzymywanych efektów ekonomicznych).

Istnieje silny związek między kształtowaniem asortymentu a cyklem życia wyrobów. Zmiany asortymentowe, wycofywanie jednych, wprowadzanie nowych produktów powinny przynieść oczekiwany zysk. W zależności od etapu cyklu życiowego produktu przedsiębiorstwo powinno wprowadzać zmiany w polityce produktu (ceny, reklama, dystrybucja), aby dostosować się do wymagań rynku. Przy wprowadzaniu produktu na rynek niezwykle ważną rolę odgrywa właściwa reklama. Celem promocji jest informowanie

³ *Ibidem*.

⁴ T. Szumowski, *Kształtowanie wybranych produktów konsumpcyjnych*, Warszawa 1980, s. 23.



Rys. 1. Kształtowanie produktu *mix* (asortymentu)

Źródło: P. Kotler, *Marketing, Management: Analyse, Planification et Controle*, Paris 1971, s. 348.

o tym, że produkt znajduje się na rynku i jaki on jest. Gdy produkt został przyjęty przez rynek, jego sprzedaż szybko rośnie, ale jest też możliwość wejścia konkurencji na rynek i poszerzenie rynku, należy wtedy uświadomić nabywcom te zalety naszego produktu, których nie posiada produkt konkurencji. Powinniśmy zwiększać wiedzę o produkcie, tworzyć preferencje dla naszego produktu.

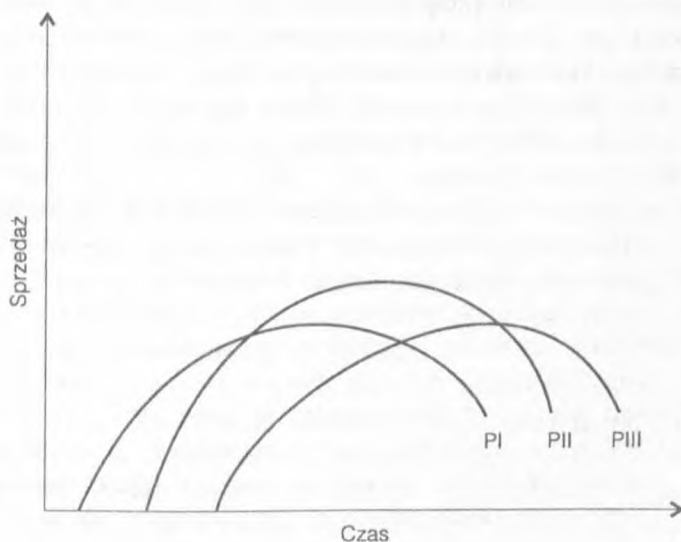
W fazie nasycenia, gdzie obroty osiągają swoje maksimum, ale zaczyna się też zaznaczać spadek sprzedaży, możemy podtrzymywać bądź zwiększać w niewielkim stopniu sprzedaż, przez ulepszanie naszego produktu (np. nowy Ajax, nowa Pollena z systemem TAED), produkcja w wielu wersjach lub przez wprowadzenie tego produktu na inne rynki (nowe dla niego). Możemy tu mówić o przedłużaniu cyklu życia produktu. W fazie spadku możemy myśleć o wycofaniu naszego produktu i zastąpieniu go innym.

Istnieją produkty, dla których cykl życiowy trwa tylko jeden rok, na przykład maskotki olimpijskie, koszulki wprowadzane do reklamy filmu (*To ja zabiłem Laure Palmer, Jurassic Park*). Produkty takie jak samochód, rower mogą być w modzie przez kilka lat, a niektóre artykuły mogą być produkowane latami i będą sprzedawać się dobrze, np. Harley Davison, Rolls-Royce, zawory, kształtki itp.

Szacując przyszłą sprzedaż należy ustalić, w jakim punkcie krzywej cyklu życiowego znajduje się nasz produkt. Jeżeli w naszym asortymencie znajduje się kilka lub kilkanaście produktów, każdy z nich ma swój indywidualny cykl życia⁵. Idealny asortyment zawiera taki zestaw produktów, w którym każdy z nich znajduje się na innym etapie cyklu życia, dzięki temu minimalizujemy ryzyko. Rysunek 2 przedstawia „cykl życia” dla trzech produktów.

3. MODYFIKACJA PRODUKTÓW

Wielkość asortymentu (głębokość) oznacza różnicowanie wyrobów. Różnicowanie wyrobów z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest jednym z narzędzi walki konkurencyjnej, zajmuje czołowe miejsce w polityce produktu. Istnieją produkty, które nie mogą być modyfikowane, na przykład liczne produkty chemiczne i surowce, więc konkurencja w tej dziedzinie sprowadza się do różnic handlowania, a nie do różnic między produktami.



Rys. 2. „Cykl życia” dla trzech produktów

Źródło: J. Westwood, *Marketing Plan, czyli jak zdobyć klienta*, Colin and Paul Barrow 1988, s. 134.

⁵ J. Westwood, *Marketing Plan, czyli jak zdobyć klienta*, Colin and Paul Barrow 1988, s. 133.

Jednakże większość produktów może być szeroko modyfikowana. Modyfikacja może być odpowiedzią na wymogi (ataki) konkurencji, możemy modernizować produkt, którego sprzedaż maleje. W rezultacie wprowadzenia usprawnień produkcyjnych lub zmian materialnych wyrobu możemy obniżyć koszty produkcji. Poprzez podnoszenie wartości użytkowej lepiej zaspokajamy odbiorców i poprawiamy swoją pozycję konkurencyjną, co prowadzi do wprowadzania innowacji technicznych w produkcji i wykorzystywania nowości technologicznych, na przykład producenci ostrzy do golarek zwrócili się w kierunku stali nierdzewnej.

Modyfikacja produktu polega na zmianach charakterystyk fizycznych (zróżnicowanie rzeczywiste) lub zmianach opakowania, wyglądu zewnętrznego bez zmian wartości użytkowej (zróżnicowanie pozorne). Szczególnie ważne strategie modyfikowania produktu to: poprawa jakości, charakterystyki, wyglądu⁶. Celem strategii poprawy jakości jest zwiększenie niezawodności i trwałości produktu dzięki lepszym materiałom i technikom. Strategia ta jest kosztowna, dlatego przed podjęciem jej musimy wiedzieć, że wystarczająca ilość nabywców jest zainteresowana względami jakościowymi, a produkt nasz ulegnie zmianie w sposób wyraźny i widoczny. Producenci towarów o wysokiej jakości mogą łatwiej zidentyfikować swoich potencjalnych klientów, ponieważ dochód, pozycja klienta są z reguły skorelowane z uwagą, jaką poświęcają oni jakości. Są oni (producenci) zarazem w tej trudnej sytuacji, że muszą kontynuować inwestycje w zakresie poprawy jakości, dla zachowania swej dominującej pozycji. Nie mogą oni redukować kosztów manipulując jakością, chyba że podejmują ryzyko zmiany image i wprowadzają wersję produktu gorszej jakości.

Strategia poprawy charakterystyk zmierza do zwiększenia liczby korzyści realnych dla użytkownika. Tworzy ona nową koncepcję produktu: wygodniejszego, pewniejszego, skuteczniejszego. Przykładem może być ewolucja kosiarek do trawy, które wyposażono w silnik, aby zwiększyć szybkość i łatwość strzyżenia trawnika. Niektórzy producenci proponują modele z funkcjami uzupełniającymi, dodając urządzenie do odgarniania śniegu⁷. Wadą tej strategii jest to, że łatwo można ją naśladować i tylko wówczas, gdy opłacalne jest bycie pierwszym, warto inwestować w innowację.

Strategia poprawy stylu ma na celu zwiększenie atrakcyjności estetycznej wyrobu. Część corocznych zmian w samochodach sprowadza się do poprawy stylu. W przypadku wyrobów spożywczych, gospodarstwa domowego, w których możliwości poprawy wyglądu są minimalne, poza zmianami koloru czy kompozycji producenci kładą nacisk na wygląd opakowania.

⁶ P. Kotler, *op. cit.*, s. 358.

⁷ *Ibidem*, s. 359.

Ostatnio coraz powszechniej stosowaną praktyką jest zmniejszanie opakowania produktów⁸. Pewne formy zmniejszania rozmiarów produktów są aprobowane przez konsumentów, na przykład osoby samotne, turystów. Także koncerny samochodowe produkują mniejsze i tańsze samochody dla mniej zasobnych nabywców. Często producenci luksusowych produktów, na przykład perfum, wprowadzają te same wyroby w mniejszych opakowaniach i zredukowanych cenach, przez co mniej zamożni klienci mogą kupić dane dobro. Nie zawsze jest to jednak pozytywnie przyjmowane przez klientów, może wywołać uprzedzenie i utratę zaufania do danej marki. Korzyści wynikające ze strategii stylu polegają na tym, że każde przedsiębiorstwo może zapewnić sobie indywidualność. Konkurencja w dziedzinie wyglądu niesie również pewną liczbę problemów, a mianowicie, czy zmiana stylu spodoba się odbiorcom, ryzykuje się utratę klientów, którzy lubili dawny styl, a i nie mamy pewności, jak wielu polubi nowy.

W praktyce przedsiębiorstwa stosują pewną na ogół kombinację tych trzech strategii. W celu utrzymania swej pozycji przedsiębiorstwo powinno mieć na uwadze ostatnie osiągnięcia w dziedzinie jakości, stylu i charakterystyk funkcjonalnych. Ponieważ zmiany produktu zawierają ryzyko, należy starać się je zmniejszyć poprzez: stopniowe modyfikowanie produktu, zachowanie starego produktu obok nowego, prowadzenie badań marketingowych.

Trzeba się liczyć z tym, że niektóre produkty osiągnęły stadium, gdzie modyfikacje nie posłużyłyby niczemu; są to kandydaci do eliminacji. Zbyt mało uwagi przykładą się do kwestii porzucenia produktu, a jest to sprawa istotna, ponieważ produkty te pozostawia się do samoistnego wyginiecia, a one pochłaniają jednak środki, które mogłyby być przeznaczane gdzie indziej. Przedsiębiorstwo powinno stosować regularną kontrolę produktów istniejących na rynku, aby zapobiec utrzymywaniu na rynku produktów starych, nie cieszących się dostatecznym popytem. Ma to na celu wskazanie produktów do eliminacji i określenia ich miejsca na krzywej cyklu życia wyrobów z ustaleniem czasu ich wycofania.

Przedsiębiorstwo powinno porzucać lub modyfikować produkty bądź wprowadzać nowe, jeżeli chce utrzymać swoją pozycję na rynku. Będąc gotowym na życzenia klientów, przedsiębiorstwo powinno wprowadzać nowe produkty i tak Ford wypracował koncepcję swojego mustanga, ponieważ spostrzegł, że duża liczba ludzi była zainteresowana sportowym samochodem, a nie mieli oni wystarczających środków do kupienia tych istniejących na rynku⁹. Nowych wyrobów żądają odbiorcy, którzy często powstrzymują się przed nabyciem wyrobów przestarzałych, wadliwych,

⁸ C. F. Hales, *Downsizing jako instrument strategii produktowo-cenowej w przedsiębiorstwach krajów wysoko rozwiniętych*, „Handel Wewnętrzny” 1994, nr 1-2, s. 45.

⁹ P. Kotler, *op. cit.*, s. 20.

o niezadowalającej jakości. Przedsiębiorstwo nie może się wzbraniać przed tworzeniem produktów nowych, ono samo przecież dochodzi do nowych rozwiązań uwzględniając nowe możliwości technologiczne.

Źródłem nowych produktów (dla przedsiębiorstwa) są też inne rynki, na których produkty pojawiły się wcześniej. Konkurując przez produkt przedsiębiorstwo może zacząć wytwarzać produkty dotychczas nie wytwarzane lub nie wytwarzane w danym przedsiębiorstwie bądź podjąć produkcję wyrobów mieszczących się w jego profilu specjalizacyjnym.

Przystosowanie się do potrzeb rynku wymaga od nas postrzegania nowych trendów w życiu społeczeństwa. Przedsiębiorstwa, które szybciej zaoferują „nowe wyroby, usługi”, umocnią swoją pozycję na rynku. Przykładem może być zwrot w kierunku ekologicznego wegetarianizmu. Znaczenie żywności ekologicznej ciągle rośnie. Przykładem kreowania nowych usług mogą być ostatnie przedsięwzięcia w dziedzinie dystrybucji żywności ekologicznej, tzw. sklepy ekologiczne. Tworzą one kompleksową ofertę handlową różnych produktów ekologicznych: przedmiotów z drewna, kosmetyków ziołowych, chemii gospodarczej i oczywiście artykułów spożywczych. Nabywcy żywności ekologicznej tworzą tzw. nowych konsumentów, którzy duże znaczenie przypisują ochronie środowiska i zdrowia. Ekologiczne nastawienie społeczeństwa wywołuje zmiany w popycie konsumentów na towary, a u producentów, handlowców zapotrzebowanie na nowe technologie, formy dystrybucji, informacji i promocji.

Marka handlowa jest często czynnikiem decydującym o zakupie przez klienta danego produktu¹⁰. Często różnice między poszczególnymi usługami lub produktami sprowadzają się do rozróżniania marek przez potencjalnego klienta. Wylansowanie marki na rynku jest niezwykle drogie i długotrwałe. Wymaga to czasu, aby klienci ukształtowali sobie opinię o produktach wytwarzanych przez daną firmę. Utrzymanie dobrej marki wiąże się z utrzymaniem odpowiedniego poziomu jakości produktów. Często wielu klientów jest w stanie zapłacić za towar bądź usługę więcej tylko dlatego, że mają one odpowiednią markę. Można mówić o lojalności klienta wobec marki, na przykład klient banku X będzie korzystał również z innych usług finansowych również w tym banku. Ocena psychologiczna klientów o firmie, jak produktach jest bardzo ważna. Jeżeli klienci potrafią określić, czym się dana firma zajmuje, to oznacza, że „zapadła” ona w umyśle odbiorcy. Przedsiębiorstwa, które ukształtowały pozytywny odbiór ich produktów, mają przewagę nad tymi, które tego nie zrobiły.

¹⁰ E. Szemborska, *Przedsiębiorstwo jako przedmiot i podmiot promocji*, „Handel Wewnętrzny” 1994, nr 1, s. 11–13.

4. ZAKOŃCZENIE

Zarządzanie istniejącą grupą produktów, wynalezienie nowych własności i zastosowań produktu, produkcja zróżnicowanych pod względem jakości odmian wyrobu, opracowanie dodatkowych modeli, a także rozwój nowych produktów należą do najważniejszych zadań marketingowych firmy. Przedsiębiorstwa powinny modernizować swoje wyroby, odpowiednio kształtować asortymenty, aby dostosować się do potrzeb rynku. Firma powinna ustalić swoją obecną pozycję w odniesieniu do produktu, a mianowicie proponowaną politykę asortymentową i postawę w stosunku do konkurencji, bowiem konkurowanie produktem daje możliwości utrzymania swojej pozycji na rynku, a także zdobywanie nowych segmentów i nowych rynków.

Iwona Wieczorek

PRODUCT DIFFERENTIATION AS AN INSTRUMENT OF A COMPANY'S FIGHT AGAINST COMPETITION

Product modification and shaping production assortment are a basic element of a company's marketing strategy. The article emphasizes the necessity of promoting the policy of product differentiation by a company. It consists of two parts. The first part deals with shaping the assortment of products, as today most firms manipulate a multitude of products and an appropriate determination of width and depth of assortment decides about a firm's success on the market. The article analyzes also the relationship between the shaping of assortment and life cycle of products, because depending on the stage in product life cycle a company should introduce changes in its policy. The second part of the article deals with modification of products. There are discussed here three main strategies in product differentiation: strategies of upgrading the quality, characteristics, and appearance of a product. A short mention is also made of the problem of abandoning weak products and replacing them by new ones.