Strategie marketingowe producentów samochodów na polskim rynku

Proces formułowania strategii przebiega w czterech etapach. Pierwszym z nich jest określanie celów strategicznych. Mają one charakter długookresowy, koncentrują się na szerokich, ogólnych problemach. Przy niestabilności polskiego rynku i związanych z nią trudnościach z przewidywaniem przyszłości, horyzont czasowy celów strategicznych znacznie skracano. Często trzeba je było korygować w miarę rozwoju sytuacji. Niektóre firmy określały swoje cele w postaci udziału w rynku, jaki chcą objąć, czego przykładem może być Opel. Inne koncentrowały się na obronie pozycji (np. dla Fiata celem było utrzymanie pozycji lidera), następne, na zdobyciu określonego miejsca na liście sprzedaży (np. Daewoo postawiło sobie za cel zostanie największym producentem, a Renault – największym importerem).

Kolejnym etapem formułowania strategii jest analiza otoczenia. Ten etap był najprawdopodobniej najtrudniejszy. W kształtującej się dopiero gospodarce rynkowej brakowało wyspecjalizowanych w tym firm (audytorskich, monitorujących rynek). Również system statystyki państwowej nie działał prawidłowo. Wielość nowopowstałych podmiotów, często o nieuregulowanej sytuacji prawnej, zmniejszała przejrzystość rynku. Poza tym był on bardzo specyficzny. By dobrze ocenić sytuację, należało poznać miejscowe realia. Standardowa wiedza zachodnich menedżerów wielokrotnie zawodziła. Przy dynamicznie rozwijającej się gospodarce, zmieniały się również oczekiwania klientów. Ocenę sytuacji i rokowania na przyszłość należało przeprowadzać bardzo ostrożnie.

Podstawowym elementem kolejnego etapu formułowania strategii, analizy organizacji było sprawdzenie, czy firma ma w swojej

ofercie samochody odpowiednie dla polskiego rynku. Chodziło tu o wybór, które modele zaoferować, z jakim wyposażeniem oraz na promocji których modeli się skoncentrować. Ważne było również zbadanie, co jeszcze firma może wykorzystać w walce konkurencyjnej. Znajomość występujących szans pozwalała na połączenie ich z atutami organizacji. Na przykład Fiat wiedział, że istniało w Polsce zapotrzebowanie na tanie samochody, możliwe do wykorzystania jako auta rodzinne. Mając w ofercie model uno, którego produkcja we Włoszech już się kończyła, wykorzystał tę szansę i przeniósł wytwarzanie tego modelu do kraju. Pozwoliło to na zaspokojenie popytu przy niskich nakładach własnych. Wykorzystanie gotowej konstrukcji i zamortyzowanych urządzeń pozwoliło na obniżenie kosztów i zdobycie znacznej przewagi nad konkurencją.

Oprócz ogólnych strategii wyznaczających główne kierunki ekspansji na rynku polskim, koncerny opracowały również szereg strategii funkcjonalnych. Strategie marketingowe opracowują wszystkie koncerny. Określają w nich jakie zastosują techniki promocyjne (np. obniżki cen, modele specjalne, udział w imprezach sportowych typu Puchar Cinquecento), jak ukształtują ceny (np. ceny zaporowe na nowego opla astrę w celu zwiększenia popytu na astrę classic), strukturę oferty (jakie modele zaoferują, które będą produkowane, montowane lub importowane) oraz na czym oprą budowę wizerunku firmy (np. Ford wybrał wysoką jakość usług).

Dla firm produkujących w Polsce dużą rolę ma strategia produkcyjna. Określa ona co produkować, na jakie elementy zwrócić szczególną uwagę (zwykle wybór: jakość-koszty), które podzespoły produkować samemu, a które kupować, jak efektywnie wykorzystać posiadane zasoby.

W warunkach naszego kraju nie mniej istotna jest też strategia dotycząca zasobów ludzkich. Wynika to z siły związków zawodowych, konieczności utrzymywania wysokiego zatrudnienia oraz potrzeby przeszkolenia pracowników, by dobrze pracowali przy nowej organizacji produkcji.

Daewoo i Opel opracowały też strategie badawczo-rozwojowe. Obie firmy doceniły kwalifikacje polskich inżynierów oraz niski koszt ich zatrudnienia, znajomość wschodnioeuropejskich wymagań w stosunku do oferowanych modeli oraz szanse, jakie daje własny ośrodek badawczo-rozwojowy.

Strategie funkcjonalne mają szczególne znaczenie dla osiągnięcia celów strategicznych. Pozwalają zsynchronizować wszystkie dziedziny działalności i nakierować je na osiąganie założonych efektów.

Jak wspomniano wcześniej, obecne na polskim rynku motoryzacyjnym koncerny wyznaczyły sobie zróżnicowane cele strategiczne. Sposoby ich realizacji również są bardzo odmienne. Dwa główne kierunki to zaangażowanie kapitałowe (uruchamianie produkcji, bądź otwieranie montowni) oraz koncentracja działań na dystrybucji aut wyprodukowanych za granicą. W celu przedstawienia korzyści wynikających z wyboru każdej z wymienionych dróg ekspansji, opisano poniżej konkretne działania obecnych na naszym rynku firm samochodowych.

Pozycja Fiata na polskim rynku na początku lat 90-tych była bardzo silna. Celem strategicznym koncernu było więc umocnienie się na pozycji lidera sprzedaży, a po wejściu Daewoo – jej obrona. Otoczenie na początku obecnej dekady stwarzało dla koncernu szereg szans. Należało do nich przejęcie w 1992r. FSM. Fabryka ta była silnie powiązana technicznie z włoskim producentem, produkując dwa modele na jego licencji. Włączenie jej do rodziny Fiata nie było trudne. Jednocześnie stała na progu bankructwa, co pozwoliło na wynegocjowanie korzystnych warunków umowy niwelujących zagrożenia ze strony otoczenia i dających dodatkową przewagę nad konkurencją. Było to zwolnienie z cła na maszyny, części i surowce na 8 lat oraz zapewnienie, że nikomu nie zostaną udzielone większe ulgi inwestycyjne do 2000r. Rząd zobowiązał się do ograniczenia importu samochodów poprzez wysokie cła i utrudnienia w napływie pojazdów używanych. Następną szansą

było przejęcie kontroli nad produkcją dwóch bezkonkurencyjnych cenowo modeli: 126p i cinquecento.

O sukcesie Fiata zadecydował też szereg posiadanych atutów. Chodzi tu m.in. o szeroką paletę nowoczesnych i jednocześnie tanich modeli. Duże znaczenie miała też dobra znajomość marki przez Polaków. Po przejęciu FSM Włosi dysponowali bardzo rozległą siecią sprzedaży i stacji serwisowych. Po połączeniu szans z atutami i zniwelowaniu zagrożeń koncern Fiat opanował i do końca 1995r. utrzymał ponad 50% udział w rynku, będąc praktycznie bezkonkurencyjnym. W miarę rozwoju rynku i konkurencji dostosował swoją ofertę wprowadzając nowe modele (siena i palio weekend), modyfikując pozostałe, rozszerzając zakres usług podnosząc ich jakość, tworząc własny bank wspierający sprzedaż ratalną i kupując firmę ubezpieczeniową. Pozwoliło to na utrzymanie pozycji lidera w sprzedaży, mimo pojawienia się bardzo silnej konkurencji ze strony Daewoo dysponującego podobnymi ulgami celnymi i podatkowymi. Przyjęta strategia okazała się słuszna i skutecznie wdrażana. Przyczyniło się do tego z pewnością elastyczne dopasowywanie się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

W przeciwieństwie do obecnego od 1921r. w Polsce Fiata, koreański koncern Daewoo wszedł na rynek prawie całkowicie nieznany. Jedynym jego kontaktem z Polską było sprowadzanie na początku lat 90-tych serii modelu tico, który wówczas nie przyjął się w naszym kraju. Ryzyko wejścia na, wydawałoby się, całkowicie podzielony rynek było niezwykle duże. Koreańczycy nie tylko je podjęli, ale od razu postawili sobie bardzo ambitny cel strategiczny: przejęcie pozycji lidera. Z uwagi na całkowitą dominację Fiata, wydawałoby się, że nie można traktować takich deklaracji poważnie. Jednak Daewoo, po wnikliwej analizie rynku, dostrzegło i umiejętnie wykorzystało istniejące szanse. Należy tu przede wszystkim podkreślić znaczenie przejęcia Fabryki Samochodów w Lublinie, które pozwoliło firmie zdominować rynek pojazdów dostawczych. Produkowane w Lublinie modele żuk i lublin były

bezkonkurencyjne cenowo. Wejście w 1996r. do FSO oznaczało przejęcie wytwarzania poloneza – samochodu przestarzałego, ale popularnego i nieźle spełniającego wymagania polskich klientów. Dało to koncernowi dobrą pozycję wyjściową. Jednocześnie z FSO przejęta została sieć sprzedaży, która po modernizacji dała firmie największą sieć salonów i stacji serwisowych w Polsce. Daewoo połączyło tę szansę z wielkim atutem, jakim była dobrze dostosowana (szczególnie cenowo) do polskich potrzeb paleta modeli montowanych w Lublinie i Warszawie. Uruchomienie produkcji lanosa, uzupełnienie oferty montażem nowoczesnych modeli nubira, leganza i matiz oraz modernizacja poloneza i lublina pozwoliła na zagrożenie pozycji lidera. Warto też podkreślić, że zobowiązując się zainwestować ponad 1 miliard dolarów, firma uzyskała od państwa duże ulgi niwelujące w pewnym stopniu przewagę Włochów. Opracowując strategię dotyczącą zasobów ludzkich opartą na efektywnym wykorzystaniu posiadanych zasobów, a nie zwolnieniach oraz strategię badawczo-rozwojową wykorzystującą polskich inżynierów, Daewoo uzyskało doskonałą platformę eksportową. Ma to szczególne znaczenie w przededniu wejścia Polski do Unii Europejskiej. Inwestując tak duże środki oraz umieszczając w Polsce 20% swojej planowanej przyszłej produkcji (ok. 550 tys. aut rocznie), Daewoo szybko uzyskało w oczach klientów opinię firmy krajowej, przyjaznej i pewnej. Dobrze określona strategia, skutecznie wykorzystywanie okazji i łączenie ich z wieloma atutami firmy umożliwiło Koreańczykom postawienie bardzo ambitnego celu, do którego realizacji bardzo szybko się zbliżają.

Na nieco innych zasadach oparł swoją strategię Ford. Jej podstawą jest atut firmy, czyli doskonale pasujące do polskich potrzeb modele. Szczególne znaczenie miał tu escort – model znany i ceniony od lat oraz mający bardzo mocną pozycję na rynku aut dostawczych transit. Wraz z pozostałymi modelami są to tzw. „kamienie szlachetne Forda”. Drugim atutem koncernu ma być image marki. Na jego budowie koncentruje się wiele działań. Chodzi tu szczególnie o program „wolny wybór”

(wszystkie wersje nadwozia za tę samą cenę), program ochrony marki (zwalczanie fałszywych części ze znakiem Forda) oraz konsekwentne podnoszenie jakości oferowanych usług. Przedstawiciele firmy określają to mianem „polerowania błękitnego owalu”. Ford wykorzystuje także okazje stwarzane przez otoczenie. Otwarta w Płońsku montownia pozwoliła ona na uzyskanie przewagi w dziedzinie kosztów. Z wypowiedzi przedstawicieli Forda wynika, że firma nie planuje jednak większego zaangażowania kapitałowego. Stawia on na budowę swojego image’u metodą drobnych kroczków i poprzez to systematyczne zwiększanie udziału w rynku.

Ekspansja grupy Volkswagena jest ciekawym przypadkiem ze względu na różnorodność marek wchodzących w jej skład. W początkowym okresie w działaniach koncernu na rynku polskim nie było widać żadnej koordynacji, ze względu na to, że samochody były sprowadzane przez różne spółki. Dopiero powołany po uruchomieniu montowni w Antoninku Volkswagen Polska zaczął sprawować kontrolę nad dystrybucją pojazdów grupy.

W stosunku do różnych marek przyjęto różne strategie. W przypadku Skody wykorzystano dobry wizerunek marki. Polacy dobrze znali i cenili model favorit a dzięki montowni można było ustalić niezwykle korzystne ceny na nowy pojazd felicia. Trafność przyjętej strategii potwierdziły kolejki chętnych oczekujących nawet rok na odbiór samochodu. Uzupełnienie oferty o model octavia nastąpiło w momencie, gdy nieco już bogatsi klienci, poszukiwali większego, atrakcyjnego modelu o korzystnym stosunku ceny do wartości.

Marką, która musiała budować swój wizerunek od podstaw był Seat. Dzięki wysokiej jakości, walorom użytkowym oraz prawidłowo skalkulowanej cenie, seaty odniosły sukces. Duże znaczenie miał tu fakt, że modele ibiza i cordoba z powodu swoich rozmiarów z powodzeniem mogły być wykorzystywane jako stosunkowo tanie pojazdy rodzinne. Obecnie cena nie odgrywa już takiej roli w strategii seata. Opiera się ona głównie na

wizerunku marki, bezpieczeństwie i sportowym charakterze modeli oraz szerokiej ofercie.

Wizerunek marki był od początku wykorzystywany w strategii Volkswagena. Auta spod znaku VW miały być postrzegana przede wszystkim jako wyjątkowo trwałe. Jednak początkowo ich ceny zostały ustalone na zbyt wysokim poziomie. Spowodowało to niską sprzedaż. W efekcie rewizji polityki cenowej (poprawa stosunku ceny do wartości) osiągnięto poprawę wyników. Obecnie pojazdy te spełniają w ramach grupy rolę aut prestiżowych: drogich, lecz dobrze wyposażonych i najwyższej jakości. Volkswagen zwraca również szczególną uwagę na jakość oferowanych usług (zwłaszcza gwarancyjnych). Wyniki sprzedaży potwierdzają, że strategia ta odniosła zamierzony skutek i będzie najprawdopodobniej kontynuowana.

Jak można zauważyć, różnorodność grupy wymusza stosowanie bardzo różnych strategii. Główną rolę z punktu widzenia całego koncernu odgrywa atut posiadania w ofercie dobrych modeli. Działalność montowni obniża ceny Skody, reszcie pozwala lepiej dostosować ofertę do polskich potrzeb. Skoordynowanie strategii sprawia, że poszczególne modele doskonale się uzupełniają. Daje to bardzo szeroką paletę aut o bardzo dobrym wizerunku. Rozpatrując to w połączeniu z odpowiednią polityką cenową można przypuszczać, że grupa Volkswagena będzie w dalszym ciągu odnosić sukcesy na polskim rynku.

Dużą grupą wśród firm wchodzących na rynek są te, które nie planowały inwestycji w produkcję lub montaż samochodów w Polsce. Chodzi tu zwłaszcza o firmy francuskie (Renault, Peugeot, Citroen) i japońskie (Toyota, Nissan, Honda). Ich celem strategicznym było opanowanie jak największej części rynku, a w przypadku Renault zajęcie pierwszej pozycji wśród importerów. Atutami, na których opierano strategie, są przede wszystkim atrakcyjne samochody, dobrze dostosowane do polskich potrzeb. Firmy japońskie wykorzystały swój wizerunek jako producentów niezwykle niezawodnych samochodów. Pozwoliło im to odnieść sukces, mimo stosunkowo wysokich cen (cła zaporowe).

Renault postawił na rozbudowaną sieć dealerską i serwisową. Umożliwiło mu to opanowanie lokalnych rynków małych województw, gdzie przez kilka lat konkurował tylko z Fiatem i Daewoo. To, z kolei, wraz z możliwością zaoferowania szerokiej gamy atrakcyjnych, niezwykle bezpiecznych samochodów ułatwiło Renaultowi zajęcie pozycji lidera wśród importerów i podjęcie równorzędnej walki z Fordem o piątą pozycję na rynku.

Wymienione przykłady pokazują, że brak korzyści wynikających z zaangażowania kapitałowego nie uniemożliwia osiągnięcia dobrych wyników sprzedaży. Z pewnością opisane firmy nie zajmą pozycji lidera. Jednak ich cele są inne i do nich dopasowały stosowane strategie.

Na szczególną uwagę zasługują działania na naszym rynku Mercedesa. Firma, która jest światowym liderem wśród producentów pojazdów użytkowych, nie zaangażowała się w Polsce bezpośrednio. Mercedes Benz jest reprezentowany przez prywatnego importera – Sobiesław Zasada Centrum SA. Firma ta przejęła praktycznie wszystkie polskie wytwórnie ciężarówek i autobusów. Rozpoczęła w nich montaż Mercedesów, a produkowane tu polskie pojazdy zmodernizowała w oparciu o niemiecką technologię. Wykorzystanie sieci dystrybucji i serwisu Jelcza i Autosana było dużym ułatwieniem ekspansji. Oferty polskich fabryk i montowane auta niemieckie doskonale się uzupełniają. Mercedes zajął więc bardzo dobrą pozycję również na naszym rynku pojazdów użytkowych. Firma Zasady dysponuje jednak zbyt małymi środkami, by prowadzić ekspansję na taką skalę. Jest ona obecnie w okresie zmiany strategii. Trudno więc przewidywać w jakim kierunku będą przebiegały jej dalsze działania.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę pisanie prac - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.