

MIRKO DÜSSEL

MARKETING W PRAKTYCE

- ▶ Od analizy do strategii marketingowej
- ▶ Wypracowanie taktyki
- ▶ Praktyczne wdrożenie i kontrola realizacji

PRAKTYKA (I TEORIA) BIZNESU

MIRKO DÜSSEL

MARKETING W PRAKTYCE

PRAKTYKA (I TEORIA) BIZNESU

Wydano na licencji Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin

Przy opracowywaniu edycji polskiej wykorzystano tekst, układ graficzny oraz ilustracje z niemieckiego oryginału.

Tytuł oryginału: *Handbuch Marketingpraxis*

Autor: *Mirko Düssel*

Edycja polska

Przekład z języka niemieckiego: *Beata Moryl*

Redakcja i korekta: *Olga Gorczyca*

Konsultacja: *Krzysztof Szostak*

Projekt serii okładek: *Lijklema Design – Karolina i Hans Lijklema*

Fotografia na okładce: © *arquiplay77 i yellowj, fotolia.com*

Skład: *Filip Ostrowski (Adekwatna)*

Wszelkie prawa zastrzeżone. Zabrania się wykorzystywania niniejszej książki lub jej części do celów innych niż prawnie ujęte bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy. Zgodnie z prawem autorskim, bez uprzedniej zgody wydawcy zabrania się powielania, zapisywania oraz zamieszczania dzieła lub jego części w sieci komputerowej, a także w wewnętrznej sieci szkół i innych placówek oświatowych.

© Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin 2006

© BC Edukacja Sp. z o.o., Warszawa 2009

Wydawnictwo BC.edu

Warszawa 2009

Wydanie I

Druk i oprawa: *Wrocławska Drukarnia Naukowa PAN*

ISBN 978-83-61655-48-0

Spis treści

1. Podstawy	11	1.8 Realizacja – proces marketingowy	37
1.1 Znaczenie marketingu	12	1.9 Racja bytu – rynki i grupy docelowe	40
1.2 Definicja: czym jest marketing?	13	1.9.1 Podmioty i czynniki rynkowe	40
1.2.1 Najważniejsze definicje marketingu	14	1.9.2 Rynek właściwy (relewantny)	41
1.2.2 Marketing w praktyce	15	1.9.3 Wskaźniki rynkowe	43
1.3 Klient	19	1.9.4 Właściwa grupa docelowa	44
1.3.1 Potrzeby i popyt – od tego wszystko się zaczyna	20	1.9.5 Formy rynkowe	46
1.3.2 Produkt, jakość i zadowolenie klienta	20	2. Analiza	49
1.3.3 Czy znacie swoich klientów?	22	2.1 Badania marketingowe – przewaga dzięki informacji	50
1.4 Różne rodzaje marketingu	24	2.2 System marketingowo-informacyjny	52
1.4.1 Marketing <i>business-to-consumer</i> (B2C, marketing konsumentki)	25	2.2.1 Wewnętrzne źródła informacji	53
1.4.2 Marketing <i>business-to-business</i> (B2B, marketing dóbr inwestycyjnych)	25	2.2.2 Zewnętrzne źródła informacji	53
1.4.3 Marketing usług	26	2.3 Proces badań marketingowych	54
1.4.4 Marketing handlowy	26	2.4 Metody prognozowania	55
1.4.5 Marketing międzynarodowy (globalny)	28	2.4.1 Metoda intuicyjna (prognozy jakościowe)	56
1.4.6 Marketing organizacji non-profit	28	2.4.2 Metoda systematyczna (prognozy ilościowe)	58
1.4.7 Marketing funkcji przedsiębiorstwa	29	2.4.3 Popularne modele graficzne służące do analizy marketingowej	61
1.5 Marketingowe mity	29	2.5 Zabezpieczenie przyszłości – trendy i zjawiska na rynkach	62
1.5.1 Mit: Nasz klient, nasz pan	29	2.5.1 Różnica między modą a trendem	62
1.5.2 Mit: Marketing to plasowanie produktów na rynku	30	2.5.2 Guru trendów i ich hipotezy	62
1.5.3 Mit: Decyduje jakość	30	2.5.3 Elastyczność, szybkość, innowacja i współuczestniczenie w zarządzaniu	63
1.5.4 Mit: Koszty wyznaczają cenę	30	2.5.3.1 Elastyczność	63
1.5.5 Mit: Wygrywa największy i najsilniejszy	31	2.5.3.2 Szybkość	64
1.5.6 Mit: Za marketing odpowiedzialny jest dział marketingu	31	2.5.3.3 Innowacja	66
1.5.7 Mit: Reklama tworzy potrzeby	31	2.5.3.4 Współuczestniczenie w zarządzaniu	69
1.6 Etyka a marketing	32	2.5.4 Makrootoczenie – trendy i zjawiska	70
1.7 Trójkąt strategiczny	35	2.5.4.1 Zjawiska ogólnogospodarcze	71
1.7.1 Preferencje: Pozostanie tylko jeden	35	2.5.4.2 Zjawiska demograficzne	72
1.7.2 Koszty to nie wszystko – są jednak istotne	36	2.5.4.3 Zjawiska prawne	72
		2.5.4.4 Zjawiska polityczne	72

2.5.4.5	Zjawiska ekologiczne	73	2.8.3	Etap 3: Wybór najważniejszych pól wyszukiwania	100
2.5.4.6	Zjawiska socjokulturowe	73	2.9	Analiza strukturalna sektora (analiza pięciu sił Portera): Jak wygląda wasza konkurencyjność?	104
2.5.4.7	Zjawiska technologiczne	75	2.10	Technika scenariuszy	107
2.5.5	Mikrootoczenie – zmiany wśród podmiotów rynkowych	76	2.10.1	Podstawy i początki	107
2.5.5.1	Trendy i zjawiska dotyczące konkurencji	76	2.10.2	Ustalenie celu i przebieg techniki scenariuszy	109
2.5.5.2	Trendy i zjawiska dotyczące klientów	77	2.11	Mapa rynku	109
2.5.5.3	Trendy i zjawiska dotyczące pośredników sprzedaży i pomocników sprzedażowych	78	2.12	Listy sprawdzające: przyszłość marketingu	111
2.5.5.4	Trendy i zjawiska dotyczące dostawców	79	3. Strategia 115		
2.5.6	Rzut oka w przyszłość	79	3.1	Czym jest strategia?	116
2.5.6.1	Klasa kreatywna w społeczeństwie wiedzy	79	3.1.1	Różnica między strategią a taktyką	118
2.5.6.2	Trendy w konsumpcji	80	3.1.2	Proces tworzenia i realizacji strategii ..	120
2.5.6.3	Przykładowe trendy branżowe	83	3.1.3	W jaki sposób można zmierzyć jakość strategii?	121
2.5.6.4	Retro i koneserstwo	85	3.2	Ideał marketingowy	122
2.5.6.5	Od <i>wellness</i> do <i>selfness</i>	86	3.2.1	Unikalna pozycja na rynku	122
2.5.6.6	Strategie pokonywania rosnącej niepewności	86	3.2.2	Kluczowa kompetencja	123
2.5.6.7	Nowe problemy społeczne	87	3.2.3	Pozycjonowanie	124
2.5.6.8	Nowa rodzina	88	3.2.4	Innowacja	124
2.5.6.9	Megaekshibicjonizm	89	3.3	Zasady sukcesu rynkowego	125
2.5.6.10	Rewolucja – ewolucja	89	3.3.1	Unikalna pozycja na rynku i orientacja na potrzeby grupy docelowej	125
2.5.6.11	Media jako latarnia morska	90	3.3.2	Prymat działania zorientowanego na pokonywanie przeszkód	126
2.5.6.12	Nowe mniejszości	90	3.3.3	Koncentracja zamiast rozpraszania się, skupienie się na znalezieniu najskuteczniejszej dźwigni	126
2.5.7	Nowy marketing	90	3.3.4	Tworzenie sieci i dynamika	126
2.6	Analiza strategiczna	92	3.3.5	Zarządzanie przedsiębiorstwem to długoterminowy proces, jednak decyduje właściwy moment (<i>timing</i>)	127
2.7	Analiza SWOT: Gdzie znajdują się wasze mocne i słabe strony? Gdzie powstają szanse i zagrożenia? ..	94	3.3.6	Prawda – punkt widzenia klienta	128
2.7.1	Bilans: mocne strony – słabe strony, szanse – zagrożenia	95	3.3.7	Optymalizacja korzyści zamiast maksymalizacji korzyści	128
2.7.2	Lista sprawdzająca do analizy mocnych i słabych stron	95			
2.8	Warsztat analizy trendów: Które trendy są dla was ważne?	97			
2.8.1	Etap 1: Zainicjowanie warsztatu analizy trendów	98			
2.8.2	Etap 2: Wykrycie trendów ogólnych, branżowych oraz trendów specyficznych dla przedsiębiorstwa	99			

3.3.8	Zróźnicowanie (być innym) i segmentacja (każdemu według potrzeb)	128	4. Taktyka	169
3.3.9	Efektywność przed wydajnością	128	4.1 Marketing mix (kompozycja marketingowa)	170
3.4	Strategiczne jednostki biznesowe i rynki docelowe	129	4.1.1 Narzędzia marketingowe	170
3.4.1	Strategiczne jednostki biznesowe (SJB)	129	4.1.2 Problemy z realizacją	172
3.4.2	Segmentacja rynku i wybór rynków docelowych	130	4.1.3 Warunki efektywnego stosowania narzędzi marketingowych	174
3.4.2.1	Segmentacja rynku	131	4.2 Polityka produktowa: unikalna oferta	175
3.4.2.2	Wyznaczenie rynku docelowego	136	4.2.1 Cechy produktu – korzyść płynąca z waszych produktów?	177
3.5	Decyzje strategiczne	137	4.2.1.1 Kształt produktu – jakie cechy i właściwości posiada wasza oferta?	177
3.5.1	Strategia pola rynkowego (macierz alternatywnych dróg wzrostu, macierz produkt – rynek, macierz Ansoffa)	137	4.2.1.2 Korzyści płynące z produktu	178
3.5.2	Cykl życia (produktu)	140	4.2.1.3 Różne poziomy oczekiwań klientów	178
3.5.3	Analiza luki strategicznej (<i>gap analysis</i>)	142	4.2.1.4 Typy produktów – czym różnią się od siebie produkty	179
3.5.4	Analizy portfolio (analizy portfelowe)	144	4.2.1.5 Podział produktów ze względu na nawyki konsumpcyjne	180
3.5.4.1	Macierz BCG (<i>Boston Consulting Group</i>) ...	144	4.2.1.6 Trzy operacyjne parametry świadczeń	181
3.5.4.2	Macierz atrakcyjności produktu/ryнку (macierz McKinseya)	146	4.2.2 Strategie produktowe i asortymentowe	182
3.5.5	Strategia konkurencji	147	4.2.2.1 Podstawy planowania oferty	182
3.6	Pozycjonowanie strategiczne	151	4.2.2.2 Kształtowanie oferty produktowej	182
3.6.1	Pozycjonowanie szerokie	152	4.2.2.3 Opcje strategiczne	184
3.6.2	Pozycjonowanie konkretne	154	4.2.2.4 Tworzenie nowych produktów	186
3.6.3	Pozycjonowanie wartości	156	4.2.3 Polityka marki	190
3.6.3.1	Strategie nadzwyczaj korzystnej sprzedaży	158	4.2.3.1 Jak powstają marki?	191
3.6.3.2	Strategia średniej jakości produktu	158	4.2.3.2 Definicja marki	191
3.6.3.3	Prawdziwe pozycjonowanie wartości	158	4.2.3.3 Wymagania wobec marki z punktu widzenia klienta	192
3.6.4	Podstawy efektywnego pozycjonowania	160	4.2.3.4 Cele polityki marki	193
3.7	Zmiany strategiczne	166	4.2.3.5 Charakterystyka i zadania marki	193
3.8	Lista sprawdzająca: Czy odrobiliście swoją strategiczną pracę domową? ..	166	4.2.3.6 Rodzaje marek	194
			4.2.4 Polityka opakowaniowa	195
			4.2.5 Polityka dotycząca serwisu i obsługi klienta	196
			4.2.5.1 Serwis jako element produktu i serwis jako świadczenie dodatkowe	197
			4.2.5.2 Serwis: przedsprzedażowy, w trakcie sprzedaży i posprzedażowy	199
			4.2.5.3 Gwarancje	199

4.2.5.4	Obsługa reklamacji i zarządzanie nimi	200	4.4.1	Zadania dystrybucji	236
4.2.5.5	Weryfikacja oferty serwisowej	201	4.4.2	Polityka związana z kanałami dystrybucji	237
4.3	Polityka cenowa: aktywny pricing dla lepszych wyników	202	4.4.2.1	Dystrybucja bezpośrednia i pośrednia	238
4.3.1	Rola polityki cenowej w marketingu mix	202	4.4.2.2	Szerokość kanału dystrybucyjnego: intensywność dystrybucji i dystrybucja równoległa	238
4.3.2	Problematyka i znaczenie polityki cenowej	203	4.4.2.3	<i>Push</i> czy <i>pull</i> : alternatywne strategie stymulowania sprzedaży	241
4.3.3	Wyjaśnienie pojęć	205	4.4.2.4	Organy sprzedaży i dystrybucji	242
4.3.4	Cena a strategia konkurencji	207	4.4.2.5	Wybór odpowiednich kanałów sprzedaży (formy zbytu)	245
4.3.5	Elastyczność cenowa popytu	209	4.4.3	Współpraca między producentem a handlem	248
4.3.6	Psychologia ceny	215	4.4.4	Planowanie organizacji sprzedaży i zarządzanie nią	250
4.3.6.1	Rozpoznać i wykorzystać progi cenowe	215	4.4.4.1	Zarządzanie sprzedażą w przyszłości: nowe zjawiska i trendy	252
4.3.6.2	Wrażliwość na cenę	217	4.4.4.2	Zarządzanie sprzedażą	253
4.3.6.3	Różnica między wrażliwością na cenę a elastycznością cenową	217	4.4.4.3	Sprzedaż <i>top team</i> : podział zadań w sprzedaży	254
4.3.6.4	Czynniki wpływające na wrażliwość na cenę	218	4.4.4.4	Systemy wynagradzania w sprzedaży	255
4.3.7	Kształtowanie cen	220	4.4.4.5	Podział obszarów sprzedaży	258
4.3.7.1	Kształtowanie cen zorientowane na cele przedsiębiorstwa i politykę marketingową	220	4.4.5	<i>Key account management</i> – przewaga konkurencyjna dzięki koncentracji na kluczowych klientach	259
4.3.7.2	Kształtowanie cen zorientowane na popyt	221	4.4.6	Nowa więź z klientem: <i>customer relationship management</i> (CRM), <i>loyalty marketing</i> i wartość klienta	262
4.3.7.3	Kształtowanie cen zorientowane na konkurencję	222	4.4.7	Nowe kanały sprzedaży: <i>multi channel marketing</i>	265
4.3.7.4	Kształtowanie cen zorientowane na koszty	224	4.4.8	Logistyka marketingowa (dystrybucja fizyczna)	267
4.3.7.5	Przepisy prawne	224	4.4.8.1	Realizacja zamówień	268
4.3.8	Błędy przy wyznaczaniu cen	225	4.4.8.2	Polityka magazynowania	268
4.3.9	Swoboda w ustalaniu cen	225	4.4.8.3	Polityka transportowa	270
4.3.10	Zróżnicowanie cen – każdemu, co mu się należy	233	4.4.8.4	Polityka miejsca lokalizacji	270
4.3.11	Polityka warunków sprzedaży – większa marża dzięki doprecyzowaniu polityki cenowej	234	4.5	Polityka komunikacyjna: rozbudowa widocznych kompetencji	272
4.3.11.1	Rabaty i bonusy	234	4.5.1	Rola komunikacji w marketingu mix	272
4.3.11.2	Warunki dostawy i płatności	235	4.5.1.1	Definicja: czym jest komunikacja?	273
4.3.11.3	Polityka kredytowa – tak zadbać o siłę nabywczą	235			
4.4	Polityka dystrybucyjna: droga do klienta	235			

4.5.1.2	Model komunikacji – Jak funkcjonuje komunikacja?	274
4.5.1.3	Procesy komunikacyjne w praktyce	277
4.5.2	Planowanie i realizacja komunikacji ..	280
4.5.2.1	Grupy docelowe – Do kogo chcecie dotrzeć?	281
4.5.2.2	Cel działania – Co chcecie osiągnąć?	283
4.5.2.3	Komunikat – Co chcecie powiedzieć?	284
4.5.2.4	Wybór medium – W jaki sposób skutecznie dotrzeć do grupy docelowej?	288
4.5.2.5	Budżet – Ile trzeba/można zainwestować? ...	289
4.5.2.6	Komunikacja mix – Jakie narzędzia i środki prowadzą do celu?	291
4.5.2.7	Pomiar wyników – Co osiągnięto?	291
4.5.3	Narzędzia komunikacji	291
4.5.3.1	Reklama	292
4.5.3.2	Marketing bezpośredni	303
4.5.3.3	Promocja sprzedaży	307
4.5.3.4	<i>Public relations</i>	311
4.5.3.5	Sprzedaż osobista	317
4.5.4	Środki i nośniki komunikacji: W jaki sposób komunikat dociera do klienta?	322
4.5.4.1	Film/Kino	324
4.5.4.2	Radio	325
4.5.4.3	Telewizja	326
4.5.4.4	Gazety i czasopisma	328
4.5.4.5	Reklama zewnętrzna (<i>outdoor</i>)	331
4.5.4.6	Targi	338
4.5.4.7	Eventy	341
4.5.4.8	Telemarketing	342
4.5.4.9	Mailingi pocztowe i faxowe	344
4.5.4.10	Internet	345
4.5.4.11	E-mail i newsletter (biuletyn)	357
4.5.4.12	Czasopisma dla klientów	359
4.5.4.13	Katalogi	359
4.5.4.14	Wykłady i seminaria	361
4.5.4.15	Sprawozdania z działalności przedsiębiorstwa, portrety przedsiębiorstw i in.	361
5. Zarządzanie 363		
5.1	Planowanie marketingowe i jego realizacja – tak działa marketing!	364
5.1.1	Planowanie ciągłe: plany są bezużyteczne – planowanie jest nieodzowne	366
5.1.2	Cele marketingowe	368
5.1.3	Plan marketingowy	370
5.1.4	Zarządzanie realizacją	372
5.1.5	Analiza odchyłeń i porównanie wartości postulowanych z rzeczywistymi	373
5.1.6	<i>Balanced score card</i> (BSC)	375
5.2	Walcz z przeciętnością: synergie marketingowe i przewaga marketingowa	379
5.3	Dwoistość wartości klienta (<i>customer value</i>)	381
5.3.1	Czym jest <i>customer value</i> ?	381
5.3.2	Dwie strony <i>customer value</i>	382
5.3.3	<i>Customer value</i> zwycięża <i>shareholder value</i> (wartość dla udziałowców)	383
5.3.4	Skuteczna implementacja <i>customer value</i>	383
5.3.5	Podsumowanie	384
5.4	Tworzyć większą wartość dla klienta dzięki zarządzaniu produktami	385
5.5	<i>Corporate identity</i>: osobowość przedsiębiorstwa	388
6. Materiały pomocnicze 391		
6.1	Współpraca z zewnętrznymi usługodawcami i agencjami	392
6.1.1	Koncepcja – jasne wyznaczenie zadania	392
6.1.2	Briefing – sformułowanie zadań	393
6.1.3	Wybór – Jak znaleźć odpowiedniego partnera?	395
6.2	Środki komunikacji przyciągające uwagę – atrakcyjniejsza forma, lepsze działanie	395

6.3	Odwaga w stosowaniu typografii: ABC konfiguracji	397	Posłowie: efektywny marketingowiec	411
6.4	Sformułowania, które pomagają sprzedawać: ABC pisania tekstów	399	Część pomocnicza	415
6.5	Telemarketing	401	Glosariusz	416
6.6	Planowanie udziału w targach	402	Bibliografia	431
6.7	Prawo w marketingu	404	Skorowidz zagadnień	437
6.7.1	Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów	405	Źródła tabel i rysunków.....	441
6.7.2	Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji	406	Od autora	442
6.7.3	Pozostałe regulacje i zachowanie w przypadku wszczęcia postępowania przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów	408		

OD REDAKCJI

NIKTÓRE INFORMACJE ODNOŚĄCE SIĘ BEZPOŚREDNIO DO NIEMIECKICH PRZEPISÓW PRAWA I GOSPODARKI DOSTOSOWANO DO POLSKICH REALIÓW I WARUNKÓW PRAWNORYNKOWYCH, TAK BY KSIĄŻKA JAK NAJLEPIEJ SŁUŻYŁA NASZYM CZYTELNIKOM.

Przedmowa

Czym jest marketing? Według mnie to proces całościowy. Od ponad 20 lat spędzam większość czasu na wdrażaniu idei marketingowych w różnych przedsiębiorstwach. Zanim zostałem doradcą marketingowym i wykładowcą naukowym, byłem kierownikiem produktu, a następnie kierownikiem do spraw kluczowych klientów (*key account manager*) i szefem działu marketingu. Na każdym z tych etapów do pracy motywowała mnie pasja pokazywania ludziom, w jaki sposób – nawet przy dużej konkurencji – mogą odnieść sukces dzięki zaspokajaniu potrzeb innych osób i organizacji.

W tym czasie współpracowałem z ponad 300 przedsiębiorstwami różnej wielkości reprezentującymi odmienne branże i zetknąłem się z kilkoma tysiącami ludzi. Do tego grona należały także związki, placówki administracyjne i socjalne, partie, kościoły oraz zgromadzenia. Nauczyłem się przy tym, że podstawowe zasady marketingu można zastosować we wszelkiego rodzaju organizacjach i wobec wszystkich osób.

Niniejszy podręcznik, który jest owocem mojego wieloletniego doświadczenia, ma za zadanie umożliwić czytelnikom szybkie, solidne, a przede wszystkim praktyczne zapoznanie się z tematem. Zwracam się nie tylko do laików i osób, które nie są ekspertami w dziedzinie marketingu, lecz także do doświadczonych praktyków marketingowych. Niezależnie, czy sięgniecie po tę książkę, aby zdobyć wiedzę, odświeżyć ją lub podsumować, mam nadzieję, że moje wskazówki okażą się dla was przydatne. Życzyłbym sobie, byście starali się wprowadzać je w życie, ponieważ w marketingu najważniejsza jest umiejętność przełożenia teorii na praktykę.

Przede wszystkim podjąłem próbę konkretnego sformułowania fundamentalnych zasad marketingu. Te podstawowe idee – swego rodzaju filozofia marketingowa – umożliwiają takie zastosowanie narzędzi marketingowych w praktyce, które doprowadzi do osiągnięcia wyznaczonego celu (zob. rozdział 3.3). Staram się przybliżyć najważniejsze aspekty marketingu strategicznego i taktycznego – potrzebne przy podejmowaniu decyzji i pomocne w skutecznym działaniu.

Największy nacisk kładę na możliwość zastosowania porad w codziennej praktyce przedsiębiorstwa – to odróżnia moją książkę od innych opracowań dostępnych na rynku, które zwykle skupiają się na teorii, tworzeniu pojęć i uzasadnieniach.

Liczne wykresy, schematy, diagramy i tabele ułatwiają zrozumienie treści, przykłady i studia przypadków sprzyjają przyswajaniu wiedzy, a listy sprawdzające i pytania podsumowujące pokazują, jak zastosować nowo zdobyte informacje w praktyce. Glosariusz marketingowy na końcu podręcznika wyjaśnia najważniejsze pojęcia, a odsyłacze ułatwiają połączenie poszczególnych zagadnień.

Niniejsza książka nie powstałaby, gdyby nie wsparcie wielu osób. Przede wszystkim chciałbym wymienić tu moich klientów z przedsię-

biorstw i organizacji, dla których miałem zaszczyt pracować, z którymi wspólnie mogłem tworzyć, wypróbowywać i urzeczywistniać różne pomysły. Często, choć nie zawsze, odnosiliśmy sukcesy. Poza tym jestem wdzięcznym uczniom biorącym udział w kursach marketingu, studentom słuchającym moich wykładów i licznym uczestnikom seminariów za dociekliwe, a niekiedy krytyczne pytania, dzięki którym mogłem spojrzeć na pewne kwestie z innej perspektywy, ciągle się uczyć i rozwijać.

Lista tych, którzy umożliwili i nadal umożliwiają mi pracę, nie byłaby kompletna, gdybym szczerze nie podziękował za wsparcie współpracownikom i partnerom.

Wiele zawdzięczam mojej asystentce, Yvonne Theunissen, która aktywnie pomagała mi w przygotowaniu manuskryptu. Bez ogromnego wsparcia Gerdy Meyer i krytycznych, lecz zawsze inspirujących rozmów, to dzieło by nie powstało. Za wspaniałą współpracę i cierpliwość podczas realizacji tego projektu dziękuję Erichowi Schmidowi-Dransfeldowi z Cornelsen Verlag Scriptor.

Podziękowania za entuzjazm i ciągłą wymianę zdań oraz rozwój zawodowy należą się moim duchowym przewodnikom, czyli:

- Philipowi Kotlerowi, nestorowi marketingu, który w największym stopniu wpłynął na mój sposób myślenia o tej dziedzinie,
- Kurtowi Nagelowi, który pokazał mi, jak zastosować kompleksowe metody w codziennej praktyce przedsiębiorstwa,
- Hansowi Ulrichowi i Fredericowi Vesterowi, którzy otworzyli mi oczy na powiązania systemowe,
- Peterowi F. Druckerowi, który pomógł mi rozpoznać, co wpływa na efektywność organizacji,
- Williamowi A. Cohenowi i Fredmundowi Malikowi, którzy podsumowali moją wiedzę i umiejętność kierowania ludźmi,
- Alowi Riesowi i Jackowi Troutowi, którzy już przed dwudziestu laty wykazali, co naprawdę znaczą: pozycjonowanie i badania fokusowe,
- Jonowi Katzenbachowi, który wprowadził mnie w tajniki prawdziwie wydajnego zespołu.

Zawdzięczam Wam naprawdę dużo. Jednak odpowiedzialność za treść tej książki spoczywa wyłącznie na moich barkach. Będę zobowiązany czytelnikom za wszelkie informacje zwrotne. Niezależnie od tego, czy zwrócić mi uwagę na drobne, czy na poważne błędy, na rzeczy niezrozumiałe lub na tematy, które omówiłem niedostatecznie wyczerpująco, Wasze uwagi posłużą udoskonaleniu tego podręcznika, tak aby w kolejnym wydaniu przyniósł odbiorcom jeszcze większą korzyść.

Specjalnie dla Was, drodzy Czytelnicy, stworzyłem stronę internetową (www.handbuch-marketingpraxis.de), na której możecie znaleźć informacje uzupełniające do niniejszej książki.

1. PODSTAWY

Gdy ktoś pyta, czym się zajmujecie zawodowo, a wy odpowiadacie, że pracujecie w marketingu, rozmówca czasem spogląda na was pytająco i nie jest pewien, co ma przez to rozumieć. Jest to z pewnością spowodowane tym, że marketing jest pojęciem bardzo pojemnym. Mieszczą się w nim zarówno ambitne planowanie strategiczne, jak i zadania taktyczne efektywnie realizowane w praktyce. Jedno jest pewne – wszystkie działania marketingowe wymagają zaangażowania i twórczego myślenia.

Rozdział pierwszy wprowadza w podstawowe zagadnienia marketingowe i zachęca do intensywniejszego zajęcia się konkretnymi technikami i narzędziami. Otrzymacie odpowiedzi na następujące pytania:

- Czym jest marketing?
- Jaką rolę odgrywa w przedsiębiorstwie?
- Jakie rozróżniamy w nim podstawowe trendy?
- Jak przebiega proces marketingowy?
- Czym są rynki, grupy docelowe, jakość i produkty?
- Kim są klienci i czego oczekują?

Mówiąc o marketingu, nie można nie wyjaśnić kilku ważnych pojęć podstawowych. Różni autorzy rozmaicie je definiują. Cechą charakterystyczną marketingu jest jego różnorodność. Dlatego tak jak w innych dziedzinach współistnieje w nim wiele poglądów naukowych. Jest to bardzo korzystne, ponieważ konkurencja wśród idei prowadzi do ciągłego rozwoju marketingu.

Aby zachować przejrzystość, w dalszej części książki zrezygnowałem w znacznej mierze z przedstawiania różnych teorii i interpretacji. Kryterium stosowanym przy wyborze zagadnień były: możliwość zastosowania ich w praktyce oraz potrzeby dydaktyczne.

1.1 Znaczenie marketingu

Takie czynniki, jak postępująca globalizacja oraz towarzyszące jej zjawisko zaostrzającej się konkurencji, substytucyjne dobra, a jednocześnie bardziej wymagający klienci, doprowadziły do tego, że w ostatnich latach dla wielu przedsiębiorstw marketing stał się najważniejszym czynnikiem ułatwiającym radzenie sobie z większością problemów.

CZASY, W KTÓRYCH SPRZEDAWANO TO, CO WYPRODUKOWANO,
MINĘŁY. DZIŚ CHODZI O TO, ABY PRODUKOWAĆ TO,
CO MOŻNA SPRZEDAĆ.

*Marketing to
powszechny proces
w przedsiębiorstwach*

Myślenie marketingowe w przedsiębiorstwach staje się powszechnym procesem mającym na celu zadowolenie klientów i uzyskanie ich lojalności, co jest podstawą do zdobycia przewagi nad konkurencją. Decydującą kwestią w skutecznym marketingu jest to, aby każdy pracownik firmy uznawał i cały czas miał w pamięci następującą maksymę: **Uzasadnieniem i zapewnieniem mojej egzystencji jest zadowolony klient.** Tylko w ten sposób uda się trwale związać klienta z firmą, a tym samym zapewnić jej rozwój, a sobie miejsce pracy. Marketing odgrywa tutaj dwie role.

*Po pierwsze: marketing jest
funkcją przedsiębiorstwa*

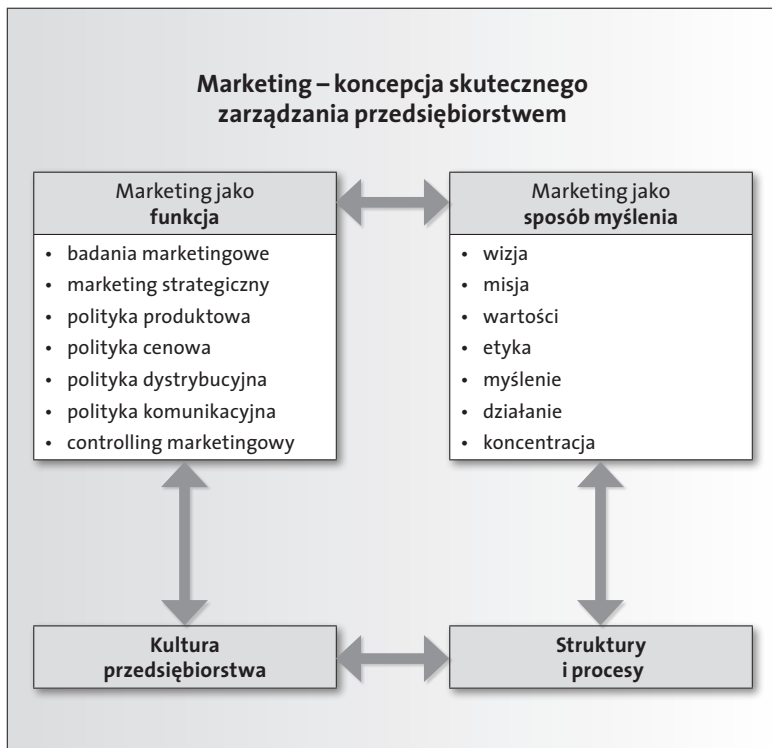
Po pierwsze: marketing jest **funkcją** przedsiębiorstwa. W firmie istnieje dział produkcji, przygotowania produkcji, badań i rozwoju, zaopatrzenia itp., jest w niej także dział marketingu (czasem podporządkowany działowi reklamy lub zbytu). W tym rozumieniu marketing jest częścią organizacji, podobnie jak inne działy/funkcje.

Poszczególne zakresy zadań marketingu odzwierciedla w mniejszym lub większym stopniu układ jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Istnieją działy lub grupy zajmujące się reklamą, PR-em, promocją sprzedaży, marketingiem bezpośrednim, sprzedażą osobistą lub zbytem.

Ponadto w firmie muszą obowiązywać ustalenia dotyczące tego, kto jest odpowiedzialny za określone kwestie.

- Jakie produkty oferujemy na danych rynkach?
- Jakich chcemy mieć klientów?
- Jak definiujemy naszą jakość?
- Jakie nowe produkty musimy stworzyć?
- Jaki asortyment produktów oferujemy?
- Z jakiej strategii marki korzystamy?
- Jakich kanałów dystrybucji używamy?
- Jakiej ceny żądamy za nasze produkty i usługi?

Odpowiedzialność za planowanie, realizację i kontrolę wymienionych zagadnień spoczywa na marketingu i osobach zarządzających przedsiębiorstwem. Dlatego należy wyraźnie określić zakres kompetencji.



Rys. 1.1 Marketing jako koncepcja

Po drugie: marketing jest **sposobem myślenia**, który dotyczy wszystkich – zarówno szefa, jak i pracowników. Nie wystarczy po prostu powierzyć działań marketingowych określonym osobom w przedsiębiorstwie. To członkowie zarządu muszą wykazać się zaangażowaniem, by stać się przykładem dla podwładnych.

Po drugie: marketing jest sposobem myślenia

MARKETING JEST TAK WAŻNY, ŻE NIE POWINNO SIĘ GO TRAKTOWAĆ JAK OSOBNEJ FUNKCJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE. Z PERSPEKTYWY WYNIKU KOŃCOWEGO, TJ. Z PUNKTU WIDZENIA KLIENTA, DOTYCZY ON FIRMY W CAŁOŚCI. (*PETER DRUCKER*)

1.2 Definicja: czym jest marketing?

Istnieje wiele definicji marketingu, z których każda odpowiada różnym jego wymiarom. Wstępnie wymienię kilka najważniejszych.

Na zakończenie postaram się podać definicję praktyczną i wyjaśnić, jak z marketingowego punktu widzenia należy rozumieć takie pojęcia, jak jakość, klient i produkt.

1.2.1 Najważniejsze definicje marketingu

„Marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu – przez tworzenie, oferowanie i wymianę produktów posiadających wartość – konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną.” (Philip Kotler)

*Istota współczesnych
definicji: Marketing
reguluje procesy wymiany*

American Marketing Association dodaje: „Marketing to proces planowania i realizacji koncepcji, określania ceny, promocji oraz rozpowszechniania idei, towarów i usług w celu prowadzenia wymiany służącej zaspokajaniu potrzeb indywidualnych i organizacyjnych”.

Marketing służy zaspokajaniu potrzeb grup zaangażowanych w **proces wymiany** (potrzeby klientów i cele przedsiębiorstw), który zachodzi na różnych poziomach:

- transakcje komercyjne: sprzedawca – nabywca ► towary, usługi za pieniądze,
- transakcje typu świadczenie za płacę: pracodawca – pracownik ► usługi przynoszące zysk w zamian za płacę i świadczenia dodatkowe,
- transakcje publiczno-prywatne: policja – obywatel ► bezpieczeństwo i ochrona za podatki i opłaty,
- transakcje religijne: Kościół – wierny ► nabożeństwo i in. w zamian za datki (ofiary) i współuczestnictwo,
- transakcje charytatywne: ofiarodawca – organizacja dobroczynna ► poczucie własnej wartości w zamian za pieniądze, poświęcenie własnego czasu.

Aby zrozumieć procesy wymiany, zbiera się i systematycznie analizuje dane o aktualnych i przyszłych zjawiskach na rynkach, tworzy strategię, ustala cele oraz kontroluje ich realizację.

Inne definicje

Na podstawie doświadczeń można podać jeszcze inne definicje, z których każda ma swoje uzasadnienie. Marketing...

- ...jest procesem wyszukiwania i zdobywania klientów oraz przywiązania ich do firmy.
- ...oznacza „zaspokajanie potrzeb w sposób przynoszący zyski”.
- ...jest identyfikowaniem popytu, tworzeniem oferty korzyści i komunikowaniem propozycji wartości (*value proposition*) – ma na celu zaspokajanie oczekiwań klientów i osiągnięcie przy tym określonego zysku.
- ...to sztuka oferowania we właściwym czasie i właściwej grupie docelowej właściwych produktów/usług przy użyciu właściwego kanału dystrybucji, we właściwej ilości i za właściwą cenę.
- ...to proces zarządczy, który koordynuje i nastawia na osiągnięcie określonych celów wszystkie funkcje planowania, sterowania, realizacji i kontroli działań służących sprzedaży, a w szczególności badania marketingowe, politykę produktową, cenową, dystrybucyjną i komunikacyjną przedsiębiorstwa.
- ...to umiejętność tworzenia, zdobywania i opanowywania rynków.

1.2.2 Marketing w praktyce

W praktyce posługują się poszerzoną definicją, która najbardziej odpowiada najważniejszym wymiarom marketingu i scala powyższe punkty widzenia.

MARKETING TO CAŁOŚCIOWE NASTAWIENIE OSOBY, IDEI,
PROJEKTU, ORGANIZACJI LUB PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNEK.

Definicja praktyczna

Analiza tej definicji przynosi interesujące spostrzeżenia. Wyjaśnijmy więc wszystkie jej elementy.

„**Nastawienie całościowe**” wskazuje, że poszczególnych wymiarów marketingu nigdy nie można traktować jako oddzielnych elementów. Decyzje marketingowe należy postrzegać w kontekście systemowym. Proste zależności typu: przyczyna – skutek nie mają tu zastosowania, ponieważ nie uwzględniają czynników, których nie da się rozpoznać na pierwszy rzut oka.

Definicja nastawienia całościowego: postrzeganie decyzji marketingowych w kontekście systemowym

Powiązania i oddziaływanie marketingu można zrozumieć jedynie wtedy, gdy potraktuje się go jako system. **System** oznacza w tym wypadku dynamiczną całość składającą się z elementów powiązanych ze sobą w taki sposób, że żaden nie istnieje niezależnie od innych. Na zachowanie całości wpływa współdziałanie wszystkich części.

Gdy obserwuje się **system marketingowy** jako całość, można zauważyć, że zmiana jednego z jego elementów wpływa na inne. Nie można więc zmienić żadnego z nich (np. ceny), jeśli nie zaakceptuje się związanych z tym sprzężeń zwrotnych we wszystkich pozostałych (sprzedaż, wizerunek, przedstawiciele handlowi, zadowolenie klientów itp).

Wszystkie elementy systemu wzajemnie na siebie wpływają

Z SYSTEMOWEGO PUNKTU WIDZENIA...

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Systemy to dynamiczne całości. • Systemy składają się z wzajemnie powiązanych i oddziałujących na siebie elementów. • Na zachowanie systemu wpływa współdziałanie jego elementów. • Cechy systemu nie są tylko sumą cech jego elementów. • To, co postrzegamy jako system lub jako element, zależy od naszej percepcji. Świadomie zmieniając poziom obserwacji, możemy analizować system lub włączać go w większą całość. • Granice oddzielające system od jego otoczenia nie są rzeczywiste, lecz stanowią konstrukcję myślową. • Systemy zachowują otwartość wobec otoczenia. | <ul style="list-style-type: none"> • Systemy i ich otoczenie wzajemnie na siebie oddziałują. • Otwartość na pobieranie oraz oddawanie energii i informacji jest niezbędna do przetrwania systemu. • Systemy nie są w pełni autonomiczne, muszą się dostosowywać do swojego otoczenia. • Zachowanie systemu można zrozumieć jedynie wtedy, gdy wyobrazi się go sobie w połączeniu z jego otoczeniem, jako część innego, obszerniejszego systemu. • Systemy społeczne (np. przedsiębiorstwa) nastawione na osiągnięcie określonego celu pełnią społeczne funkcje. Tym samym, jako element obszernego systemu, zależą od akceptacji ich osiągnięć przez otoczenie (np. klientów). |
|---|---|

Powiązania systemowe w marketingu spróbują pokazać na dwóch przykładach:

PRZYKŁAD 1: PROBLEM Z MOTYWACJĄ U PRODUCENTA

Obroty pewnego producenta mebli biurowych przestały rosnąć. Takiego rozwoju wypadków nie można było uzasadnić zjawiskami koniunkturalnymi. Po wyczerpującej dyskusji zarząd przedsiębiorstwa zdecydował, że wprowadzi zmienne wynagrodzenie dla przedstawicieli handlowych, aby za pomocą dodatkowego bodźca wzmocnić motywację, a tym samym zwiększyć obroty. Dotychczas przedstawiciele handlowi otrzymywali pensję o stałej wysokości. Teraz ta zmienna część wynagrodzenia miała być wypłacana dodatkowo.

Po sześciu miesiącach nie przyniosło to żadnych pozytywnych efektów. Obroty nawet lekko spadły. Po szczegółowej analizie okazało się, że problem nie polegał na tym, że przedstawiciele handlowi stracili motywację do pracy. Przeciwnie – byli zaangażowani bardziej niż kiedykolwiek. Przyczyna leżała po stronie pracowników działów wewnętrznych, którzy uznali gratyfikacje pieniężne dla przedstawicieli handlowych za afront wobec siebie i nie chcieli dłużej pracować – w swoim mniemaniu – za innych.

Co się stało? Użycie prostego schematu myślowego przyczyna – skutek skłoniło zarząd do stwierdzenia, że dodatkowy bodziec finansowy zwiększy zaangażowanie przedstawicieli handlowych, a tym samym doprowadzi do wzrostu obrotów. Przeoczono jednak istotny czynnik – motywację pracowników działów wewnętrznych – zmniejszoną przez ten sam bodziec, który miał zmobilizować przedstawicieli handlowych, a który ta strona odebrała jako faworyzowanie drugiej i niesprawiedliwość. Po rozpoznaniu tej zależności systemowej problem szybko rozwiązano. Wprowadzono system punktowy, w którym zarówno pracownicy działów wewnętrznych, jak i przedstawiciele handlowi otrzymywali taką samą ilość punktów za każde 1000 euro obrotu w określonej grupie produktów. Dzięki temu wszyscy znów mieli wspólny cel. Obroty nie tylko się ustabilizowały, lecz także zaczęły rosnąć.

Premię za zdobycie punktu ustalano indywidualnie, co nie wywoływało już problemów opisanych powyżej. Poza tym możliwe stało się lepsze kierowanie realizacją celów sprzedażowych, ponieważ w zależności od rangi strategicznej poszczególnych grup produktów można im było przypisywać różną liczbę punktów. W przypadku celów specjalnych, np. zdobywania nowych klientów lub starannej opieki nad bazą danych klientów, można było zwiększać motywację pracowników dzięki przyznawaniu dodatkowych punktów.

PRZYKŁAD 2: NIEPOWODZENIE PODCZAS WPROWADZANIA NOWEGO PRODUKTU

Przed laty, gdy dBase był liderem na rynku baz danych, w Niemczech zamierzano wprowadzić nową bazę danych, która miała wyraźną przewagę nad produktem dBase. Jej wyższość potwierdziły nie tylko testy wewnętrzne, lecz także wiele badań przeprowadzonych przez czasopisma fachowe.

Wprowadzenie nowego produktu na rynek zaplanowano od strony marketingowej (niemal) perfekcyjnie. Handlowców, którzy mieli zająć się dystrybucją, poinformowano o wszystkim z odpowiednim wyprzedzeniem, zadbanie o materiały promocyjne i wersje demonstracyjne programu. Cena detaliczna była o ok. 40% niższa od ceny produktu firmy dBase. Całostronicowa reklama prasowa wyraźnie podkreślała znacznie niższą cenę, lepszą wydajność i łatwiejszą obsługę programu. Perfekcyjne dzieło? Niestety. Wprowadzenie produktu na rynek okazało się kosztowną porażką – prawie nikt go nie kupował.

Co się stało? Mimo że akcję zaplanowano i przeprowadzono odgórnie, przeoczono jeden istotny czynnik. Handlowcy wprawdzie doskonale znali nową bazę danych, jednak marża w wysokości 70 euro, którą dostawali za sprzedaż nowego produktu, była dla nich dużo mniej atrakcyjna niż 130 euro od dBase. Reakcja na działania reklamowe stymulowała wprawdzie popyt na nową bazę danych, jednak ułatwiała też sprzedaż produktu dBase. W placówkach handlowych odbywało się to mniej więcej tak: Gdy potencjalny nabywca przychodził do sprzedawcy i pytał o nową bazę danych, ten łatwo mógł go przekonać, żeby kupił produkt dBase – lidera na rynku.

Podsumowując: Handlowcy chętniej sprzedadzą droższy produkt, na który mogą przyznać klientowi tylko 30% rabatu, jednak ich marża bezwzględna będzie znacznie wyższa, niż taki, na który upust wyniesie 40%, lecz do ich kieszeni trafi mniej pieniędzy. Nawet wtedy, gdy droższy produkt nie jest najkorzystniejszym rozwiązaniem dla konsumenta. Nowej bazie danych wejście na rynek utrudniało także to, że handlowcy wolą sprzedawać coś, co już znają.

Skuteczni menedżerowie marketingowi rozpoznają systemy oraz czynniki, które na nie wpływają

Skuteczny menedżer marketingowy różni się tym od swoich kolegów, którzy odnoszą mniejsze sukcesy, że potrafi rozpoznawać istotne systemy (całości) i elementy (czynniki) oraz lepiej oceniać ich działanie.

Oprócz intuicyjnej wiedzy opartej na doświadczeniu potrzebna jest do tego także kreatywna logika. Dlatego pracownikom działu marketingu stawia się szczególne wymagania (zob. tabela 1.1).

Istotnymi elementami otoczenia wywierającymi wpływ na systemy są:

- polityka,
- orzecznictwo sądowe,
- media,
- opinia społeczna, środowiska opiniotwórcze,
- najważniejsze zjawiska społeczne (np. świadomość ekologiczna, internet, narastający konsumpcjonizm),
- zjawiska społeczno-demograficzne (struktura wieku, gospodarstw domowych i dochodów itd.).

Wymagania wobec pracowników działu marketingu		
Zdolności	Wymagania dotyczące kompetencji marketingowych	Wymagania dotyczące kompetencji sprzedaży
Horyzont myślenia	średnioterminowy	krótkoterminowy
Zdolności analityczne	abstrakcyjne	konkretne

Wymagania wobec pracowników działu marketingu		
Zdolności	Wymagania dotyczące kompetencji marketingowych	Wymagania dotyczące kompetencji sprzedaży
Orientacja działania	dostrzec to, co da się zrobić	zrealizować to, co da się zrobić
Komunikacja	teoretyczna, abstrakcyjna, skierowana do grup docelowych, komunikacja dysocjacyjna	pragmatyczna, odnosząca się konkretnie do poszczególnych osób, komunikacja asocjacyjna
Kompetencja fachowa (marketing)	wyraźna, dogłębna	ogólne rozeznanie o mocnych podstawach, wiedza specjalistyczna odnosząca się do sprzedaży
Motywacja	długoterminowa, abstrakcyjna (sukcesy niebezpośrednie)	krótkoterminowa, konkretna (sukcesy bezpośrednie)

Tabela 1.1 Wymagania wobec pracowników działu marketingu

Teraz rozważymy kolejny element definicji (ze str. 15) – wyjaśnię, co znaczy, że obejmuje ona nie tylko przedsiębiorstwa, lecz także osoby, idee, projekty i organizacje.

Słowa „**osoba lub organizacja**” w definicji marketingu wskazują na to, że ma on zastosowanie uniwersalne. Jego mechanizmy można wykorzystać nie tylko w przedsiębiorstwach komercyjnych, lecz także w organizacjach pożytku publicznego, partiach, gminach, organizacjach utrzymujących się z darowizn czy zajmujących się opieką społeczną, w szpitalach i kościołach.

Zawsze wtedy, gdy odbiorcy (klientowi, członkowi, ofiarodawcy, pacjentowi, wiernemu) oferuje się pewną **wartość** (produkty, idee, usługi), metody marketingu pomagają doprowadzić do spotkania oferenta i uczestnika rynku oraz umożliwiają dokonanie transakcji.

W definicji marketingu pojęcie „**rynek**” nie oznacza wyłącznie „miejsca, w którym spotykają się podaż i popyt”, jak można przeczytać w większości podręczników biznesowych.

Wyjaśnienie definicji ze str. 15: Rynek oznacza miejsce i procesy

RYNEK OBEJMUJE TAKŻE WSZYSTKIE OSOBY, INSTYTUCJE I WPŁYWY POJAWIAJĄCE SIĘ W PROCESIE TRANSAKCJI.

Są to – oprócz oferenta i klienta – handel, konkurencja i pozostałe istotne elementy otoczenia. Pod pojęciem „istotnych elementów otoczenia” rozumiem wymienione już wcześniej wpływy, które oddziałują na proces transakcji między oferentem a klientem.

1.3 Klient

Co stanowi podstawę każdego procesu wymiany? Potrzeba – poczucie braku połączone z pragnieniem jego zaspokojenia. Właśnie tak można określić fundament wszystkich działań ekonomicznych.

Podstawa procesu wymiany = POTRZEBA

1.3.1 Potrzeby i popyt – od tego wszystko się zaczyna

Wszystko komplikuje się, ponieważ mamy wiele potrzeb, które:

- nie mogą zostać zaspokojone jednocześnie,
- czasem są ze sobą sprzeczne,
- uświadamiamy sobie tylko częściowo,
- tłumimy i wypieramy.

*Marketing nie stworzy
potrzeby, ale może ją
zaktywizować*

Często brakuje nam środków potrzebnych do zaspokojenia wszystkich potrzeb. I właśnie tutaj swe dzieło rozpoczyna marketing. Wbrew powszechnemu przekonaniu nie stworzy on potrzeby, jednak może zwrócić uwagę na już istniejącą i przyczynić się do zmiany priorytetów.

Marketing próbuje wyszukiwać ukryte potrzeby i wkracza tam, gdzie nie osiągnięto jeszcze 100% zadowolenia klienta (zaspokojenie potrzeby). Należy więc świadomie i celowo reagować na pojawiające się potrzeby i w ten sposób aktywizować potencjalnego nabywcę.

AKTYWIZACJA TO STAN POBUDZENIA, WEWNĘTRZNEGO NAPIĘCIA,
PROCES URUCHAMIANIA FUNKCJI MYŚLOWYCH I/LUB FIZYCZNYCH.

*Potrzeby muszą być na tyle
duże, by przy dostępnej sile
nabywczej stały się
popytem*

Jeśli pragnienie zaspokojenia potrzeby jest dostatecznie duże i istnieje wystarczająca siła nabywcza, powstaje popyt. Przez siłę nabywczą rozumie się zdolność do nabywania produktów dzięki posiadaniu odpowiednich środków płatniczych.

POPYT = POTRZEBA + SIŁA NABYWCA

Ponieważ zapotrzebowaniu gospodarstw domowych oraz potrzebom użytkowników prywatnych i przemysłowych z reguły towarzyszy ograniczona siła nabywcza, decyzje o zakupie są zawsze decyzjami o zaspokojeniu wybranych potrzeb. Marketingowiec konkuruje więc nie tylko z innymi oferentami, lecz przede wszystkim z pozostałymi potrzebami swoich potencjalnych nabywców.

Broker oferujący klientowi opcje giełdowe z pewnością nie tworzy potrzeby ich posiadania. Przemawia do chęci zysku i posiadania pieniędzy, a swój produkt próbuje przedstawić jako coś szczególnie atrakcyjnego. Tworzy popyt, selektywnie reagując na istniejącą potrzebę, aby skłonić potencjalnego klienta, by udostępnił jego produktowi swą siłę nabywczą.

1.3.2 Produkt, jakość i zadowolenie klienta

*Marketing oferuje
produkty, na które istnieje
popyt – przy poszerzonej
definicji produktu*

Marketing oferuje produkty zaspokajające popyt. Pod pojęciem „produkt” zwykle rozumie się jedynie towar lub dobro materialne. W praktyce jest to niewystarczająca definicja. W dzisiejszych czasach wiele ofert to kombinacja towaru (np. komputer) i usługi (np. trzy lata gwarancji na naprawę w miejscu, gdzie komputera się używa). Procesy wymiany mogą dotyczyć także rzeczy niematerialnych, np. licencji, praw lub pomysłów

(koncepcji), które nie są ani towarem, ani usługą. Dlatego powinno się definiować „produkt” nieco szerzej.

PRODUKTEM JEST WSZYSTKO, CO SIĘ OFERUJE I CO STANOWI
WARTOŚĆ DLA JAKIEJS OSOBY.

Jeśli nie spełnicie jednego z tych dwóch warunków, nie stworzycie produktu i proces wymiany nie dojdzie do skutku. Nieistotne przy tym, czy chodzi o towary, surowce, usługi, idee, czy o inne rzeczy.

Powyższa definicja sugeruje, że istnienie produktu jako takiego jest uzasadnione jedynie wtedy, gdy z subiektywnego punktu widzenia klienta przedstawia on jakąś korzyść.

Gdy klient ocenia, co daje korzyść, jednocześnie nieuchronnie określa, czym jest jakość. Dlatego w praktyce nie ma czegoś takiego, jak „jakość obiektywna”. Jak inaczej można by wyjaśnić to, że liderzy rynkowi często nie są w stanie zaoferować niezaprzeczalnie najlepszej „jakości mierzonej metodami obiektywnymi”?

Przyczyną tego zjawiska są błędne założenia wielu ludzi. Niepisane prawo gospodarcze mówi: „Najlepszy produkt/Najlepsza usługa na pewno osiągnie sukces na rynku”. Ta wiara jest tak głęboko zakorzeniona, że można tu mówić niemal o aksjomacie, czyli twierdzeniu przyjmowanym bez dowodu.

Nic więc dziwnego, że jakość stała się jednym ze sztandarowych pojęć zarządzania. W ostatnich latach chyba żadna koncepcja zarządzania nie zdobyła takiego powodzenia, jak *Total Quality Management*, czyli idea kompleksowego zarządzania przez jakość. DIN ISO 9000 i inne normy jakości w połączeniu z certyfikacją cieszą się coraz większą popularnością. Jednak czy te koncepcje wprowadzane z dużym zaangażowaniem rzeczywiście prowadzą do lepszej jakości? I tak, i nie. Rzetelne dążenie do uzyskania jak najlepszej jakości poprawia wprawdzie ten jej wymiar, który da się zmierzyć, jednak wiele przedsiębiorstw mogących poszczycić się najwyższą („obiektywną”) jakością nie zajmuje pozycji lidera na rynku. Jak to wyjaśnić?

Klient nie podejmuje decyzji na podstawie tego, co różne normy definiują jako jakość. Przecież zgodnie z normą DIN ISO 9000 to przedsiębiorstwa samodzielnie decydują, czym ona jest. Dlatego zapewne udałoby się certyfikować produkcję drewnianych telewizorów z matowym ekranem z cementu, nawet jeśli taki produkt nie daje klientowi żadnej korzyści. Normy regulują przede wszystkim jakość procesu, a więc to, jak coś się projektuje i produkuje, a nie to, czy klient odnosi korzyść z posiadania danego produktu. W ten sposób certyfikacja doprowadziła w wielu przedsiębiorstwach do zwiększenia biurokracji, a nie do odniesienia sukcesu na rynku.

Mimo krytycznych słów nie można nic zarzucić staraniom o polepszenie jakości. Wręcz przeciwnie, ciągle wysiłki zmierzające do tego celu to jedyna gwarancja utrzymania konkurencyjności. Jednak na jakość zbyt często patrzy się tylko z perspektywy oferenta.

W definicji produktu ukryta jest informacja o korzyści dla klienta – ściśle związanej z jakością

Jakość definiuje klient; mierzona metodami obiektywnymi nie jest bezwzględnym kryterium odniesienia sukcesu

Certyfikowana jakość nie gwarantuje korzyści dla klienta...

...jednak mimo wszystko umożliwia postęp i tworzy unikalne cechy oferty

Na rynku decyzje należą do klienta, który podejmuje je subiektywnie. W tym przypadku decyduje wyraźne pozycjonowanie marki (trwała identyfikacja w świadomości klienta) i jego konsekwentna realizacja, a w mniejszym stopniu sama jakość oferty.

Jakość musi więc podążać za pozycjonowaniem. O tym, czym jest jakość danego świadczenia, decyduje wyłącznie klient – z własnego punktu widzenia.

JAKOŚĆ Z MARKETINGOWEGO PUNKTU WIDZENIA
TO STUPROCENTOWE SPEŁNIENIE OCZEKIWAŃ KLIENTA.

Oczekiwania można zmieniać i właśnie to jest zadaniem marketingu.

Wnioski:

*Jakość z marketingowego
punktu widzenia*

1. Obiecywanie klientowi więcej niż jesteście w stanie spełnić, prędzej czy później doprowadzi do jego utraty. Gdy klient zauważy, że konkurent dotrzymuje obietnic, a wasza firma nie, odejdzie do niego.
2. Oferowanie klientowi rzeczy, które nie dają mu żadnych korzyści, lub takich, których nie ceni, to trwonienie własnych zasobów prowadzące w dłuższej perspektywie czasu do utraty konkurencyjności. Być może wystąpią także problemy z kosztami, ponieważ klient nie będzie gotów płacić za (oferowane w dobrej wierze) świadczenia, które nie przynoszą mu żadnych korzyści.
3. Jeśli klient oczekuje więcej, niż możecie zaoferować, macie szansę umiejętnie zmodyfikować jego oczekiwania lub poprawić własną ofertę.
4. Jeśli możecie zaoferować klientowi więcej, niż dotychczas oczekiwał lub otrzymywał od konkurencji, podkreślcie, że będzie miał z tego większą korzyść. Jeśli wam uwierzy, zdobędziecie nowego klienta lub zatrzymacie dotychczasowego.

Oceniając korzyści, klient nieświadomie uwzględni także wysokość ceny. Braki jakościowe w tanich produktach odbiera jako mniej ważne niż w drogich. Tę koncepcję uszczegółowię w dalszych rozważaniach.

ZADOWOLENIE KLIENTA RODZI SIĘ WTEDY, GDY UDA SIĘ SPEŁNIĆ
JEGO OCZEKIWANIA.

1.3.3 Czy znacie swoich klientów?

Obecnie wiele mówi się o orientacji na potrzeby klienta. Zastanówcie się, czy naprawdę znacie swoich klientów? Czy wiecie dokładnie, czego pragną? A może wydaje się wam, że wiecie to lepiej od nich samych? Czy znacie prawdziwe oczekiwania swoich klientów?

Sprawdźcie szczegółowo, czy wasze produkty i usługi wciąż idą z duchem czasu, a dowiecie się, jakie działania musicie podjąć. Pomyślcie, co naprawdę oznacza stwierdzenie, że znacie swoich klientów.

Pojęcie „klient” można rozpatrywać z różnych punktów widzenia. Poniższe rozważania opierają się na następującej definicji:

KLIENT TO KAŻDY BEZPOŚREDNI I POŚREDNI ODBIORCA ŚWIADCZENIA.

(Uwaga: Dla uproszczenia klientami często nazywa się także klientów potencjalnych.)

W tej definicji zasadniczo nie ma znaczenia, czy chodzi o:

- towar, dobro materialne, dzieło, ideę, czy usługę,
- klienta wewnętrznego, czy zewnętrznego,
- klienta bezpośredniego, czy pośredniego (np. konsumenta, handlowca).

W szerokim ujęciu klient to odbiorca świadczenia

PRZYKŁADY IDENTYFIKACJI KLIENTA

1. Oprogramowanie komputerowe

Jako kierownik produktu jesteś odpowiedzialny za marketing oprogramowania typu *workflow* (program do organizacji obiegu dokumentów). Kto jest twoim klientem? Użytkownik, który pracuje, wykorzystując program. Sprzedawca prowadzący negocjacje cenowe i odpowiedzialny za składanie zamówień. Pracownik serwisu dla użytkowników, który dba o bezproblemowe stosowanie i obsługę programu. Kierownik działu controllingu korzystający z analiz. Zarząd przedsiębiorstwa, dla którego zakup jest decyzją o określonych skutkach w przyszłości. A jeśli masz partnerów biznesowych zajmujących się dystrybucją, także oni itd.

2. Usługi

Jesteś trenerem i prowadzisz seminaria w dużych przedsiębiorstwach. Oprócz ich uczestników twoim kolejnym klientem będzie najprawdopodobniej przełożony pracowników działu doształcania/kadrowego. Być może w danym przedsiębiorstwie istnieje komisja lub specjalny zespół, który ma wpływ na program doształcania pracowników. Następnym klientem może być zarząd firmy. W przypadku kompleksowych programów doształcania jesteś zdany na jego dobrą wolę. Kolejni klienci to przełożeni uczestników seminariów. Muszą dać wolne swoim pracownikom i wspierać proces ich doształcania itd.

3. Otoczenie zawodowe (klienci wewnętrzni)

Chcesz przeanalizować wewnętrznych klientów w swoim przedsiębiorstwie. Zacznij od swojego bezpośredniego przełożonego. Jednak na listę powinieneś wpisać także jego zwierzchnika, ponieważ to on otrzymuje raporty dotyczące twojej pracy, a jej wyniki przyczyniają się do sukcesu twojego bezpośredniego przełożonego. Klientami są także twoi podwładni (wykonujesz wobec nich świadczenie zarządzania), koledzy, którzy korzystają z wyników twojej pracy, oraz osoby, do których zwracasz się w dziale kadrowym (mają wpływ na dalszy przebieg twojej kariery zawodowej).

1.4 Różne rodzaje marketingu

Gdy czyta się o marketingu, można odnieść wrażenie, że istnieje wiele jego rodzajów: marketing międzynarodowy, marketing handlowy, marketing typu non-profit, marketing dóbr inwestycyjnych, marketing konsumencki, marketing usług itp.

Używając takich określeń, podkreśla się, że w myśli marketingowej mamy do czynienia z różnymi, specyficznymi obszarami jej zastosowania. W zasadzie to słuszna koncepcja. Jednak niedoświadczonemu obserwatorowi może łatwo nasunąć się myśl, że istnieje wiele rodzajów marketingu, co jest nieprawdą. W zależności od pola zastosowania inaczej rozkłada się priorytety, jednak **myśl przewodnia** zawsze jest **identyczna!**

W marketingu zawsze istnieją:

- procesy wymiany między co najmniej dwiema stronami,
- produkty, czyli coś, co jest oferowane i stanowi dla kogoś wartość (nawet jeśli dopiero należy ją odkryć),
- siły wpływające na podejmowanie decyzji, np. w przemyśle: centrum zakupów, wszystkie osoby zaangażowane w przemysłowy proces zaopatrzenia (np. zarząd przedsiębiorstwa, pracownicy działu zakupów, kierownictwo zakładu, użytkownicy), w przypadku decyzji zakupu podejmowanej prywatnie – rodzina,
- potrzeby (zapotrzebowanie), do których się przemawia i których zaspokojenie się obiecuje,
- obietnica korzyści (materialnych/nimaterialnych),
- ceny (materialne/nimaterialne), których żąda się w zamian.

*Wszystkie „rodzaje”
marketingu kierują się tą
samą myślą przewodnią
i różnią się jedynie
kontekstem, w jakim się je
stosuje*

Marketing w różnych zastosowaniach	
Marketing producentów	
<i>Business-to-consumer</i> (marketing konsumencki)	<i>Business-to-business</i> (marketing dóbr inwestycyjnych)
Marketing usług	
Marketing handlowy	
Marketing typu non-profit	Marketing funkcji przedsiębiorstwa
Marketing usług publicznych	Marketing zaopatrzenia
Marketing idei (reklama społeczna)	Marketing kadrowy
Marketing służący celom charytatywnym i pożytkowi publicznemu	Marketing relacji z inwestorami (<i>Investor relationship marketing</i>)

Rys. 1.3 Różne rodzaje marketingu

1.4.1 Marketing *business-to-consumer* (B2C, marketing konsumencki)

Nabywcami są finali i bezpośredni konsumenci produktów i usług. Kupują je w celu zaspokojenia osobistego zapotrzebowania. Przykładem mogą być nabywcy środków piorących, batoników, produktów kosmetycznych, odzieży i środków spożywczych, a także pralek, sprzętu elektrycznego, polis ubezpieczeniowych, samochodów i mieszkań.

W tym przypadku zwykle chodzi o **rynki masowe** charakteryzujące się dużą liczbą nabywców, z których każdy jednostkowo realizuje jedynie niewielki wolumen sprzedaży. Popyt jest relatywnie stały, określają go raczej średnio- i długoterminowe trendy oraz wpływy koniunkturalne i społeczne. Klient często podejmuje decyzję o zakupie, ulegając krótkotrwałym, spontanicznym i subiektywnym wpływom.

Z reguły popyt charakteryzuje się dużą elastycznością cenową – konsumenci szybko i gwałtownie reagują na zmianę ceny. Sprzedaż odbywa się w przeważającej części niebezpośrednio, przy wykorzystaniu handlu detalicznego. Dla producenta oznacza to pośredni kontakt z konsumentami. Dominującymi narzędziami komunikacji są reklama i promocja sprzedaży.

Nabywca = konsument bezpośredni (najczęściej na rynkach masowych)

Elastyczność cenowa

Dystrybucja pośrednia, komunikacja za pomocą reklamy

1.4.2 Marketing *business-to-business* (B2B, marketing dóbr inwestycyjnych)

Nabywcy są oferentami produktów, usług i innych rzeczy – mają więc także swoich klientów. Typowi odbiorcy to np. przemysł przetwórczy, branża budowlana, działalność transportowa, budowa maszyn i urządzeń, przemysł motoryzacyjny i chemiczny, przedsiębiorstwa z branży komunikacyjnej i media, firmy finansowe i kredytowe, przemysł usługowy oraz placówki użyteczności publicznej.

Zwykle istnieje niewielka grupa (za to dużych) nabywców. Popyt z reguły jest pochodną zapotrzebowania na oferowane dobra konsumenckie, np. zapotrzebowanie na części od kooperantów w branży producentów samochodów osobowych zależy od popytu na te pojazdy.

Ogólny popyt charakteryzuje się stosunkowo małą elastycznością cenową (zmiany cen prowadzą do niewielkich zmian w zapotrzebowaniu), ponieważ konsumpcja prawie nie zwiększa się przy obniżonych cenach, względnie nie zmniejsza się też przy wyższych. Jeśli np. ceny tkanin dla przemysłu tekstylnego spadają, w sumie nie sprzedaje się ich więcej.

Sam popyt jest bardziej zmienny. Jego niewielkie wahania wśród konsumentów bezpośrednich prowadzą w określonych warunkach do znacznych zmian w zapotrzebowaniu przemysłowym, np. popyt na maszyny produkcyjne rośnie często pięcio-, a nawet dwudziestokrotnie w porównaniu ze zwiększonym zapotrzebowaniem wśród konsumentów bezpośrednich.

Z reguły w marketingu dóbr inwestycyjnych dochodzi do częstszych i intensywniejszych kontaktów z klientami niż w obszarze konsumenckim.

Nabywcy są także oferentami

Niewielka grupa dużych nabywców z popytem uzależnionym od własnej działalności (na rynku dóbr konsumenckich)

Stosunkowo mała elastyczność cenowa

*Komunikacja mocno
oparta o sprzedaż osobista*

Proces zaopatrzenia po stronie nabywcy niemal zawsze jest zorganizowany profesjonalnie i wymaga spełnienia określonych formalności. Często występują zakupy bezpośrednie i przetargi. W komunikacji – nad reklamą, promocją sprzedaży i innymi narzędziami – dominuje sprzedaż osobista.

1.4.3 Marketing usług

B2C i B2B

Nabywcy w obszarze marketingu usług mogą być zarówno konsumentami biznesowymi, publicznymi, jak i prywatnymi. Typowymi branżami usługowymi są m.in. hotelarstwo, gastronomia, branża rozrywkowa i turystyczna, wolne zawody (lekarze, adwokaci, doradcy podatkowi), branża informacyjna, zawody związane ze sztuką, usługi oczyszczania, naprawy, rzemiosło (niejednoznacznie, ponieważ na ich usługi często w dużym stopniu składają się towary i świadczenia rzeczowe), administracja publiczna, system służby zdrowia, usługi dokształcania i działalność maklerska.

*Dobra niematerialne =
niebędące się
przechowywać*

USŁUGI TO DOBRA NIEMATERIALNE – NIE DA SIĘ ICH ZOBACZYĆ
ANI DOTKNAĆ.

Cechy charakterystyczne dóbr niematerialnych to:

- brak możliwości ich przechowywania, przez co nie można tworzyć zapasów w trakcie cyklu produkcyjnego,
- więcej problemów z zapewnieniem jakości,
- brak możliwości percepcji fizycznej, przez co utrudniona jest ich prezentacja,
- brak przejrzystości oraz porównywalności – cena często jest w tym przypadku wskaźnikiem jakości.

*Decyzja o dokonaniu
zakupu zdominowana
przez czynniki subiektywne*

Usługi z reguły świadczy się przy aktywnym udziale klienta. Przykładem mogą być usługi doradcy podatkowego, fryzjerskie lub gastronomiczne. Oferuje się je zarówno w sektorze *business-to-business*, jak i w *business-to-consumer*. Przy podejmowaniu decyzji o zakupie dominującą rolę odgrywają czynniki subiektywne, ponieważ kryteria obiektywne (takie, które można zmierzyć) są wtedy rzadko dostępne. Nie da się z góry przewidzieć, czy fryzjer dobierze odpowiednią fryzurę. Firma nie wie, czy rozwiązanie stworzone przez usługodawcę informatycznego rzeczywiście spełnia stawiane mu wymagania.

Usługi są wyzwaniem dla procesu tworzenia (zapewnienie jakości), ponieważ najczęściej świadczy się je indywidualnie.

1.4.4 Marketing handlowy

Marketing handlowy to dostosowanie filozofii marketingowej do specyficznych wymagań działalności handlowej. Zarówno handel hurtowy, jak i detaliczny zajmuje się także własnym marketingiem, niezależnie od producentów.

Funkcje handlu (zob. rys. 1.4):

- pomostowa,
- akwizycyjna,
- wyrównawcza.

Funkcja pomostowa oznacza dystrybucję towaru w czasie i przestrzeni. Wyroby danego producenta mają być dostępne wszędzie (pomost przestrzenny) i w każdej chwili (pomost czasowy).

Kolejnym ważnym zadaniem jest aktywne wspieranie producenta w akwizycji. Handel pomaga producentowi tworzyć popyt. Oprócz doradztwa i obsługi klienta w działaniach handlowych wykorzystuje się całe instrumentarium marketingowe, aby umożliwić sprzedaż.

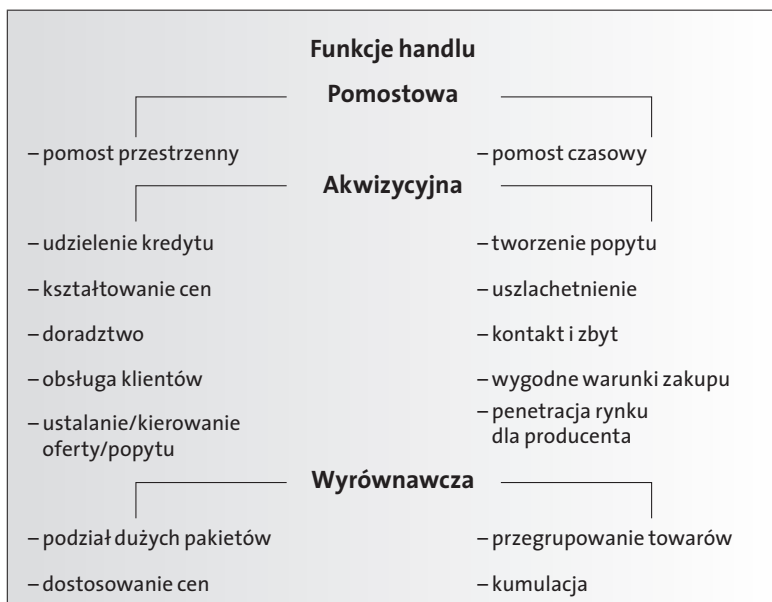
Istota funkcji wyrównawczej handlu polega na podziale dużych pakietów towarów na mniejsze. Handlowiec nabywa u producenta interesujące ilości i odsprzedaje w małych lub jak najmniejszych ilościach odbiorcy finalnemu. Handel przyczynia się do grupowania towarów i dostosowywania cen, np. produkty pewnego producenta piłek sportowych można kupić w dziale sportowym domu handlowego – tak samo jak odzież sportową innej firmy. Dzięki temu przegrupowaniu popyt jest kumulowany. Osoba uprawiająca sport wie, gdzie znajdzie najróżniejsze przedmioty związane z jej hobby, a pochodzące od różnych producentów.

Rola handlu polega więc na pośredniczeniu między producentami a odbiorcami finalnymi. Obojętne, czy ci drudzy są odbiorcami prywatnymi, czy biznesowymi.

Funkcja pomostowa to dystrybucja produktu w czasie i przestrzeni

Funkcja akwizycyjna (tworzenie popytu) wykorzystuje całe instrumentarium marketingowe

Funkcja wyrównawcza polega na wtórnym podziale i dostosowaniu cen



Rys. 1.4 Funkcje handlu

*Stosunki między
producentami a handlem
często są burzliwe*

Nie wolno zapominać, że owocna współpraca między producentami a handlem wymaga sprostania licznym wyzwaniom. Jednym z nich jest duża zależność handlu od oferty towarowej producenta.

Z drugiej strony narastające zagrożenie konfliktu z producentem jest problemem ze względu na koncentrację handlu, jego silną orientację na cenę, skupianie się na szybkich obrotach, ograniczoną przestrzeń na regałach przy stale poszerzającej się ofercie producentów itd.

Handel jako filtr

Handel w coraz większym stopniu pełni wobec producentów funkcję filtra. Dlatego przy rozpatrywaniu istniejących, a przede wszystkim nowych produktów nasuwają się następujące pytania:

- Czy produkt w ogóle będzie dystrybuowany? (filtr dystrybucyjny)
- Czy oferta producenta będzie prezentowana stosownie do wizerunku jego firmy? (filtr wizerunkowy)
- Jakie miejsce na regałach (pod względem ilości i jakości) otrzymamy do dyspozycji? (filtr umiejscowienia)
- Jakimi usługami doradczymi i jakim serwisem pośrednik uzupełni ofertę producenta? (filtr doradztwa i serwisu)

1.4.5 Marketing międzynarodowy (globalny)

Marketing globalny ma na celu zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku światowym (przywództwo światowe), co mają zapewnić: wyraźna koncentracja na zasadniczych obszarach działania oraz wysoki stopień integracji i koordynacji na poziomie międzynarodowym.

*Marketing
międzynarodowy wymaga
wykorzystania
i dostosowania do siebie
całej palety narzędzi*

Marketing międzynarodowy może odnosić sukcesy jedynie przy uwzględnieniu wszystkich narzędzi (polityki produktowej, cenowej, dystrybucyjnej i komunikacyjnej), co oznacza, że wszystkie narzędzia muszą odpowiadać warunkom specyficznym dla danego regionu. Wymaga to całościowego oglądu strategii wobec konkurencji.

*Przestrzenna ocena rynku
okazuje się dużo bardziej
opłacalna od
dywersyfikacji produktu na
tradycyjnych rynkach*

Co interesujące, badania potwierdzają, że dużo bardziej obiecujące wyniki dają plasowanie na rynku międzynarodowym produktów, które odnoszą sukcesy na rynku krajowym, niż ich dywersyfikacja (dywersyfikacja = oferowanie nowych produktów na nowych – miejscowych – rynkach).

Sposób działania, w którym uczymy się wyciągać wnioski z międzynarodowego kontekstu rynkowego na potrzeby rynku tradycyjnego, nazywany jest zasadą **glokalizacji**. Można ją streścić hasłem *Think global, act local* [Myśl globalnie, działaj lokalnie – przyp. red.]. Powodem, dla którego miejscowe przedsiębiorstwa powinny postępować zgodnie z tą zasadą, jest zachowanie konkurencyjności wobec zagranicznych uczestników rynku, którzy działają dokładnie tak samo i tylko sprawiają wrażenie, że zajmują się międzynarodowym marketingiem na (obcym) rynku.

1.4.6 Marketing organizacji non-profit

Marketing typu non-profit to marketing organizacji nienastawionych na zysk. Mogą to być partie, związki, organizacje pożytku publicznego, muzea, orkiestry, kościoły lub inicjatywy obywatelskie. W zależności od

sytuacji do tej grupy mogą też należeć szpitale – trzeba tu jednak odróżnić placówki państwowe od prywatnych. Sam cel działania nie czyni jeszcze z danej instytucji organizacji non-profit – przecież zakłady świadczące usługi socjalne można prowadzić w sposób komercyjny. W związku z tym należy rozróżnić marketing organizacji non-profit (= niekomercyjny), lecz nie zawsze stworzonych w celach socjalnych) od marketingu społecznego (= cel socjalny, jednak możliwe nastawienie zarówno niekomercyjne, jak i komercyjne).

W marketingu organizacji non-profit postawą procesu wymiany nie jest sprzedaż świadczenia z zamiarem wypracowania zysku. Są to raczej cele ideowe. Aby wesprzeć ich realizację, gromadzi się środki finansowe i niefinansowe.

Istotnym warunkiem urzeczywistnienia celów ideowych jest zdobycie niezbędnych środków finansowych. Oprócz rosnącej liczby członków organizacji, którzy zwiększają wpływy, płacąc składki, należy tu wymienić przede wszystkim **fundraising**¹, który obecnie w wielu organizacjach wykorzystuje narzędzia **komunikacji marketingowej** nie mniej profesjonalnie, niż dzieje się to w przedsiębiorstwach.

1.4.7 Marketing funkcji przedsiębiorstwa

Narzędzia marketingowe stosuje się do osiągnięcia celów funkcjonalnych. Może to być np. zdobycie nowych pracowników dla przedsiębiorstwa (marketing kadrowy), zwiększenie zaufania nabywców udziałów do firmy (marketing relacji z inwestorami), pielęgnowanie stosunków z dostawcami i tworzenie jak najlepszych warunków zakupu (marketing zaopatrzenia).

Ze względu na brak kompetencji marketingowych często osiąga się przeciętne rezultaty (np. w przypadku ogłoszeń oferujących pracę). Oczywiście stosowane narzędzia marketingowe powinny być dostosowane do właściwej strategii marketingowej, np. komunikacji przedsiębiorstwa i PR-u.

1.5 Marketingowe mity

Dziś marketing jest wszechobecny. Przypisuje się mu wiele cech, które nie zawsze są prawdziwe. Poniżej rozprawię się z kilkoma mitami na temat marketingu.

1.5.1 Mit: Nasz klient, nasz pan

To twierdzenie jest powszechne, jednak fałszywe. Wynika z popularnego dziś poglądu, że trzeba spełnić wszelkie życzenia klienta. Oczywiście prawdą jest, że przedsiębiorcy są zależni od nabywców, niewłaściwe jest

Marketing organizacji non-profit obejmuje fundraising i komunikację marketingową na rzecz świadczenia oferowanego z powodów ideowych

Funkcje marketingowe innych obszarów działania firmy są codzienną praktyką, jednak często brak w nich wystarczających kompetencji marketingowych

¹ Fundraising – proces zdobywania funduszy polegający na zwracaniu się o wsparcie do osób indywidualnych, firm, fundacji dobroczynnych lub instytucji rządowych [przyp. red.].

jednak wymaganie bezwarunkowego posłuszeństwa, ponieważ tworzenie takiej zależności nie przyniesie korzyści ani klientowi, ani oferentowi.

Jeśli stosunki klienci – dostawcy nie roją dobrze na przyszłość, przedsiębiorstwo musi się postarać o produkty atrakcyjniejsze dla obu stron lub poszukać nowych klientów, którzy docenią jego działania. Relacja korzystna w równym stopniu dla obu stron jest najlepszą podstawą do trwałej współpracy. Tylko wtedy, gdy wszyscy odnoszą korzyść przez dłuższy czas, ma się pewność, że oferent dostarcza najlepsze produkty, których klient oczekuje i za które zapłaci.

*Właściwa interpretacja:
Klient jest partnerem*

Właściwa interpretacja powinna brzmieć: Klient to partner. Mam tu na myśli uczciwe partnerstwo oparte na równoprawnej relacji zwycięzca – zwycięzca (relacja typu *win – win*).

1.5.2 Mit: Marketing to plasowanie produktów na rynku

To stwierdzenie jest bliskie wnioskowi, że marketing jest odpowiedzialny za dostarczanie ludziom istniejących produktów. To tylko część prawdy, ponieważ proces marketingowy rozpoczyna się dużo wcześniej. O sukcesie przedsiębiorstwa na rynku decyduje odpowiednio wczesne rozpoznanie popytu, stworzenie stosownych ofert i sprzedaż produktów przynosząca zysk. Nie wystarczy wyprodukować towarów, a następnie próbować znaleźć kogoś, kto je kupi.

*Właściwa interpretacja:
Zidentyfikować popyt
i dostarczyć korzyść*

Innymi słowy: Właściwie rozumiany marketing to nie plasowanie produktów na rynku, lecz identyfikowanie popytu, tworzenie oferty korzyści i komunikowanie propozycji wartości (*value proposition*) mające na celu zaspokojenie oczekiwań klientów i osiągnięcie zysku.

1.5.3 Mit: Decyduje jakość

W ostatnich latach bardzo wiele mówi się na temat jakości produktów, uważa się ją za jeden z najważniejszych czynników wpływających na sukces firmy. Jednak ten pogląd jest słuszny tylko w pewnej mierze. Oczywiście należy zapewnić jakość w znaczeniu braku wad i realizacji obietnic. Jednak nie można udowodnić, że obiektywna i dająca się zmierzyć jakość decyduje o sukcesie.

*Właściwa interpretacja:
Decyduje jakość z punktu
widzenia klienta*

Dużo ważniejsze jest to, w jaki sposób jakość postrzega klient. Właśnie ten subiektywny punkt widzenia sprawia, że bardzo często przedsiębiorstwa posiadające obiektywnie najlepsze produkty nie są liderami na rynku. Klient postrzega jakość w kategoriach własnych korzyści – spełnienie jego oczekiwań, czyli zagwarantowanie odpowiedniej jakości produktów, jest niezbędnym warunkiem utrzymania się na rynku, jednak nie gwarantuje sukcesu.

1.5.4 Mit: Koszty wyznaczają cenę

Szeroko rozpowszechniony błąd. W rzeczywistości cenę wyznacza rynek. Powstaje ona w wyniku **wzajemnego oddziaływania** podaży, popytu i konkurencji. Żaden klient nie zapłaci oferentowi więcej z powodu wyż-

szych kosztów, jeśli (teoretycznie) może otrzymać od konkurenta to samo świadczenie po korzystniejszej cenie. Jedynym sposobem na wprowadzenie wyższych cen jest zaoferowanie większej korzyści dla klienta, ponieważ waż tylko za to będzie gotów zapłacić.

*Właściwa interpretacja:
Wyższe ceny wymagają
większej korzyści*

1.5.5 Mit: Wygrywa największy i najsilniejszy

Na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że tak właśnie jest. Opinia, że duże przedsiębiorstwa mają większą siłę przebicia na rynku, wyższy kapitał, a w związku z tym częściej odnoszą sukces, brzmi przekonująco. Jednak historii sukcesu wielu małych firm i katastrofy dużych uczą czegoś innego. Z zasady mniejsze przedsiębiorstwa mogą dużo szybciej, zręczniejsz i bardziej pomysłowo reagować na zmiany rynkowe i często wychodzą na pierwszy plan. Oczywiście duże firmy także mają szansę działać tak, jak małe, jednak udaje im się to najczęściej jedynie dzięki konsekwentnej decentralizacji. Poszczególne działy takich przedsiębiorstw zachowują się wtedy jak małe firmy.

Zatem prawdziwe jest stwierdzenie: *To nie duzi zwyciężają małych, lecz szybcy – powolnych.* (Eberhard von Kuenheim)

*Właściwa interpretacja:
Zwycięza nie wielkość, lecz
zręczność*

1.5.6 Mit: Za marketing odpowiedzialny jest dział marketingu

Zbyt piękne, żeby było prawdziwe. Delegowanie marketingu do działu marketingu jest już niemal naiwnością. Jeśli marketing jest całościowym nastawieniem na potrzeby rynku, to również całe przedsiębiorstwo musi w pełni poświęcić się tym sprawom. Pozostawianie realizacji zadań wyłącznie działowi marketingu byłoby nierozsądne. Myśl marketingowa musi przenikać do wszystkich działów firmy. Zadziała jedynie wtedy, gdy przykład myślenia o rynku będzie szedł z góry (od zarządu lub kierownictwa firmy).

Dział marketingu jedynie gromadzi informacje, przygotowuje dane potrzebne do podjęcia decyzji oraz realizuje działania marketingowe.

Podsumowując: Marketing to zarówno sprawa szefa, jak i każdego pracownika!

*Właściwa interpretacja:
Dział marketingu wspiera
proces podejmowania
decyzji i przekłada je
na działania praktyczne*

1.5.7 Mit: Reklama tworzy potrzeby

Gdyby te słowa były prawdą, przedsiębiorstwa mogłyby w dowolny sposób tworzyć zapotrzebowanie na swoje produkty, dzięki czemu zniknęłyby wszystkie problemy związane ze zbytem. Wystarczyłoby tylko opanować sztukę wzbudzania nowych potrzeb za pomocą coraz bardziej wyrafinowanych metod.

Rzeczywistość wygląda inaczej. Reklama nie może wzbudzić ani stworzyć potrzeb, a jedynie podchwycić te istniejące, zareagować na nie i je wzmocnić. Takich produktów, jak *tamagotchi*, nie tworzy się po to, aby wyzwać nowe potrzeby. Są popularność zawdzięczają zaspokajaniu już istniejących, utajonych i dotychczas niezrealizowanych pragnień. Dla przypomnienia krótka historia sukcesu *tamagotchi*.

*Właściwa interpretacja:
Reklama manifestuje
utajone pragnienia*

TAMAGOTCHI – HISTORIA SUKCESU

Tamagotchi (z japońskiego: *tamago* – ‘jajko, symbol życia’, *chi* – ‘mały’) to elektroniczna zabawka w formie jajka mieszcząca się w dłoni, którą od 1996 roku z wielkim sukcesem sprzedaje japońska firma Bandai. Posiadacz *tamagotchi* opiekuje się wirtualnym zwierzątkiem, które widać na ekranie. Może je karmić, uczyć, bawić się z nim, a w najnowszych modelach także zabierać np. do kina. Ważne, by stale zwracał uwagę na jego humor – zaniedbywane znacznie chorować, a następnie „umrze” (źródło: www.tamagotchi.pl).

Zabawka wywołała euforię na całym świecie, dzieci tak długo prosiły rodziców, aż ci im ją kupowali – sprzedano miliony egzemplarzy. Podstawą sukcesu rynkowego była oczywiście potrzeba posiadania jakiegoś zwierzątka. Mimo że wartość pedagogiczna *tamagotchi* pozostaje kwestią sporną, rodzice – zamiast czynić zarzuty reklamie czy marketingowi, że stworzyły bezsensowną potrzebę – powinni raczej zadać sobie pytanie, jakie niezaspokojone pragnienia doprowadziły do tego boomu. Reklama może jedynie zareagować na istniejące potrzeby, podchwycić je i wzmocnić.

Listę mitów można by z pewnością ciągnąć w nieskończoność. Świat marketingu jest ich pełen. Przejdźmy jednak do innych istotnych zagadnień.

1.6 Etyka a marketing

Wciąż słyszy się krytyczne opinie na temat koncepcji marketingu (np. w przypadku Kotlera²). Zarzuca się mu zbyt jednostronne nastawienie na realizację ekonomicznych interesów oferenta, bez względu na konsumenta, środowisko i społeczeństwo.

Kilka przykładów: umowy, które same się przedłużają (abonamenty czasopism, ubezpieczenia), niebezpieczne produkty i zła jakość (sprzęt gospodarstwa domowego, komputery, oprogramowanie, samochody osobowe), z góry zaplanowane szybkie starzenie się produktu (duże sprzęty gospodarstwa domowego: pralki, suszarki, lodówki itd., traktory) i kiepska obsługa (handel detaliczny).

Poza tym mówi się o negatywnym wpływie marketingu na gospodarkę i społeczeństwo. Zarzuca się mu, że budzi nieprawdziwe pragnienia i żądze, promuje materialistyczne nastawienie do świata, tworzy za mało produktów przydatnych społeczeństwu, niszczy kulturowe wyobrażenia o wartościach i pozostaje pod silnym wpływem polityki.

Nawet gdyby te zarzuty były uzasadnione, to nie należy nimi obciążać marketingu, który jest tylko narzędziem. Odpowiedzialność za skutki działań biznesowych ponoszą przede wszystkim przedsiębiorcy, właści-

*Typowe zarzuty wobec
nieuczciwego marketingu*

*Krytyka społeczna
marketingu*

*Odpowiedzialność leży po
stronie przedsiębiorstwa,
nie marketingu*

² Philip Kotler – amerykański ekonomista, wybitny znawca współczesnego marketingu, przez dziennik „Financial Times” uznany za światowego guru w zakresie zarządzania. Napisał wiele podręczników na temat marketingu, za najważniejszy uważa się *Marketing Management*; wyd. polskie: Kotler P., *Marketing*, red. B. Pilarczyk, H. Mruk, Rebis, Poznań 2005 [przyp. red.].

ciele i zarząd, lecz także pracownicy przedsiębiorstwa. Nikomu nie przysłoby do głowy czynić producenta noży (narzędzie) odpowiedzialnym za przestępstwo (działanie), które popełniono za pomocą jego produktu.

W wątpliwość można podać także opinię, że marketing wywołuje zjawiska społeczne. Według mnie wcale tak nie jest. Marketing sięga po niezaspokojone potrzeby oraz niespełnione pragnienia konsumentów i proponuje rozwiązanie tego problemu. Skoro pełnoletniemu obywatelowi dajemy prawo głosu, to oczekujemy także, że jest on dojrzałym konsumentem dokonującym wolnego wyboru. Tylko w wyjątkowych sytuacjach, gdy nie można już zapewnić konsumentowi wolności wyboru (monopole, kartele) lub gdy strona trzecia (w tym środowisko) może ponieść szkody, powstaje potrzeba interwencji.

Warunek: dojrzały konsument

Potrzeba działania w przypadku przekroczenia granic

PRZEDSIĘBIORSTWA CORAZ CZĘŚCIEJ ZAUWAŻAJĄ
POWYŻSZY ZWIĄZEK I ODPOWIEDNIO ZMIENIAJĄ
SWOJE ROZUMIENIE MARKETINGU.

SIEDEM ZASAD ETYCZNYCH

Kotler jako pierwszy postulował wprowadzenie siedmiu zasad etycznych nowoczesnego marketingu, których należy przestrzegać w całej rozciągłości, a nie tylko wybiórczo.

1. Wolność nabywców i oferentów

Jedynie wolny wybór dokonywany przez oferentów i nabywców zapewnia w dłuższej perspektywie czasu wysoki standard życia. Tylko osoba podejmująca samodzielne decyzje może ponosić za nie pełną odpowiedzialność.

2. Zapobieganie potencjalnym szkodom

Marketing, jako proces wymiany między dwiema stronami, powinien w dużej mierze rozwijać się swobodnie. Jeśli jednak zagrożeni są oferenci, nabywcy lub strony trzecie, niezbędna jest interwencja. Zasadnicze pytanie brzmi: Kiedy zagrożenie jest na tyle poważne, by interwencja była usprawiedliwiona?

3. Zaspokajanie podstawowych potrzeb wszystkich warstw społecznych

Jednym z największych wyzwań w marketingu jest zaspokojenie podstawowych potrzeb wszystkich uczestników gospodarki rynkowej, a nie tylko grupa uprzywilejowanych.

Rozwój wypadków w ostatnich latach wskazuje, że zawężające się rynki i ostrzegająca się konkurencja wymuszają reakcję na podstawowe potrzeby wszystkich warstw społecznych.

4. Zasada skuteczności gospodarczej

Tylko silna konkurencja i świadomi klienci są gwarancją wysokiej jakości i niskich cen. Rywalizacja między oferentami zapewnia ciągłe doskonalenie i unikanie marnotrawstwa. Środowisko i zasoby podlegają ochronie, konsumentowi proponuje się coraz lepszą ofertę korzyści.

5. Otwartość na innowacje

Konieczność sprostania konkurencji zmusza oferentów do wprowadzania rzeczywistych innowacji. Gdy o względy nabywcy zabiega wielu przedsiębiorców, wygrywa ten, który oferuje największą korzyść i potrafi o tym wiarygodnie poinformować.

6. Szkolenie i informowanie konsumentów

Oferenci powinni dbać o to, aby klienci byli zadowoleni dzięki otrzymanym informacjom. Ważną rolę w informowaniu i uświadamianiu odgrywają także: państwo, media i instytucje konsumenckie [np. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Inspekcja Handlowa, Europejskie Centrum Konsumenckie, miejscy/powiatowi rzecznicy konsumentów – przyp. red.].

7. Ochrona konsumenta

Wbrew opinii wielu przedsiębiorców nie należy sądzić, że można całkowicie polegać na mechanizmie samoregulacji rynku. W przypadku środków spożywczych, leków, zabawek, sprzętu elektrycznego, tekstyliów, pojazdów, budowli, banków, ubezpieczeń, usług lekarskich i innych niewrażliwych obszarów konsumenckich państwo i inne organizacje niezależne powinny zadbać o standardy bezpieczeństwa.

Zasady etyczne to nie cel sam w sobie

Przykłady władzy konsumentów

Przestrzeganie powyższych zasad etycznych nie jest celem samym w sobie. Wiele przykładów pokazuje, że konsumenci nie tolerują naruszania tego kodeksu. Nie akceptują na przykład:

- planu dużej spółki naftowej, która chce zatopić w morzu skażoną platformę wiertniczą (klienci bojkotują stacje benzynowe tej firmy),
- niestabilności w sytuacjach ekstremalnych (które raczej nigdy nie zaistnieją w rzeczywistości) zagrażającej bezpieczeństwu jazdy małym samochodem niemieckiego producenta (poważnych szkód wizerunkowych i wycofywania zamówień uniknięto jedynie dzięki kosztownym ulepszeniom technicznym i wyśmienitemu antykryzysowemu PR-owi),
- werbalnej gafy prezesa zarządu dużego banku, który określił szkodę w wysokości 25 milionów euro jako „drobiazg” (klienci reagują dezorientacją oraz zdystansowaniem).

Jednostronna koncentracja przedsiębiorstwa na maksymalizacji zysku prowadzi donikąd. Jedyna droga do posiadania zadowolonych i wiernych klientów wiedzie przez cieszące się uznaniem produkty i usługi oraz ceny. Problemy i potrzeby aktualnych oraz potencjalnych klientów należy stawiać w centrum uwagi, a zadowolenie nabywcy rozumieć jako bezpośrednią wartość docelową. Trzeba też przyznać, że dotychczas marketing prawdopodobnie zaniedbywał ten aspekt (szczególnie w latach 70. XX w.) i za bardzo skupiał się na obrotach, zysku i udziałach w rynku.

Praktyka potwierdza, że w dłuższej perspektywie czasu sukces odnoszą jedynie te przedsiębiorstwa, którym udaje się zapewnić długoterminowe zadowolenie klientów i które utrzymują z nimi stały kontakt.

1.7 Trójkąt strategiczny

Wyłączne ukierunkowanie marketingu na klienta byłoby zaniedbywaniem istotnego czynnika – konkurencji. W czasach globalizacji i nasilającej się konkurencji ten jednostronny punkt widzenia nie wystarcza.

Kenichi Ohmae³ proponuje, aby wszelkie rozważania o rynku odnosić do **trójkąta strategicznego** (zob. rys. 1.5). Koncentracja wyłącznie na potrzebach klientów jest podejściem zbyt jednostronnym. Nawet wysoka jakość nie zapewni firmie sukcesu. Zawsze należy mieć na uwadze konkurencję, która może pokrzyżować plany.

Orientacji na potrzeby klienta musi towarzyszyć konkurencyjność



Rys. 1.5 Trójkąt strategiczny

1.7.1 Preferencje: Pozostanie tylko jeden

W rywalizacji o klienta nie chodzi o rozpoznawalność, wizerunek itp., ale o preferencje (wyróżnienie, faworyzowanie danej marki). W czym pomogą wyjątkowy szacunek i duża rozpoznawalność, jeśli klient – obojętnie z jakich powodów – w końcu dokona zakupu u konkurencji? Marketing jest **grą o zwycięstwo, nie o miejsce**. Ten, kto zajmie drugą pozycję, nie jest srebrnym medalistą, ale pierwszym pokonanym.

Oprócz wizerunku ważną rolę odgrywają także siła nabywcza, świadome i nieświadome oczekiwania klientów oraz różne czynniki wpływające na podejmowanie decyzji (np. rodzina, dział zakupów, strategia przed-

Główny cel to zdobycie klienta – chodzi o preferencje

³ Kenichi Ohmae – japoński ekspert w dziedzinie strategii, autor modelu 3C (3K) – zasady zwiększającej efektywność planowania strategicznego, w której podkreśla, że dobry strateg powinien w równym stopniu skupiać się na trzech nieodłącznych czynnikach sukcesu: *company* (korporacji), *client* (klientcie) i *competition* (konkurencji). Autor książki *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York 1991 – brak wyd. polskiego [przyp. red.].

*Wizerunek
i rozpoznawalność to
(tylko) środki pomocnicze*

siębiorstwa). Wizerunek i stopień rozpoznawalności są więc środkami pomocniczymi lub warunkami wstępnymi do stworzenia prawdziwych preferencji, a nie celem samym w sobie.

PRZYKŁAD: O SUKCESIE MARKETINGOWYM DECYDUJE PREFERENCJA, A NIE WIZERUNEK

Analiza wartości wizerunku pewnego producenta samochodów pozwoliła stwierdzić, że pod wieloma względami znajduje się w czołówce. Statystyki sprzedaży umieszczają go jednak w środku listy. Dzieje się tak, ponieważ nie udało mu się zbudować prawdziwych preferencji klientów na korzyść własnej marki i przełożyć pozytywnego wizerunku na działania sprzedażowe. W tym kontekście preferencja oznacza faworyzowanie podczas podejmowania decyzji o zakupie.

Aby zbudować preferencje, trzeba zaoferować swoim obecnym i przyszłym klientom większą korzyść i przedstawić ją wiarygodniej od konkurencji. Oczywiście ważne jest, by wizerunek i nastawienie wzmacniały przekaz firmy, a ta była rozpoznawalna w istotnych grupach docelowych, jednak dobry wizerunek i duży stopień rozpoznawalności są bezużyteczne, gdy przekaz, który ma trafić do klienta, nie prowadzi do stworzenia preferencji (decyzji o zakupie).

**WIZERUNEK I ROZPOZNAWALNOŚĆ NIE SĄ CELEM SAMYM W SOBIE,
LECY ŚRODKAMI POMOCNICZYMI DO BUDOWANIA PREFERENCJI.**

*Prawda to indywidualny
punkt widzenia klienta*

Klient tworzy preferencje na podstawie subiektywnej percepcji. Marketing w tym ujęciu to zawsze walka o sposób postrzegania pewnych rzeczy przez nabywcę. Nie istnieje tu prawda obiektywna, jest ona zawsze punktem widzenia klienta. Dlatego należy nauczyć się celowo rozpoznawać subiektywną prawdę klienta, rozumieć ją i wpływać na nią pod kątem własnych celów marketingowych.

WAŻNE KROKI NA DRODZE KU GŁĘBOKIEMU ZROZUMIENIU KLIENTA

1. Spójrzeć na wszystko z perspektywy klienta → 2. Zaakceptować jego punkt widzenia → 3. Komunikować się w jego języku

1.7.2 Koszty to nie wszystko – są jednak istotne

W rozważaniach na temat konkurencyjności pojawiają się dwa pytania:

1. Czy uda się stworzyć jednoznaczne preferencje na naszą korzyść?
 2. Czy na pewno mamy najniższe koszty w porównaniu z konkurencją?
- Oba są istotne i równorzędne.

Nawet jeśli klient skłania się ku jednemu z oferentów, ten musi zadbać o konkurencyjną strukturę kosztów. Jeśli nie uda mu się utrzy-

*Należy zwracać uwagę
zarówno na budowanie
jednoznacznych preferencji,
jak i na koszty*

mać najniższych kosztów w stosunku do oferowanego produktu/usługi, w średnim terminie zagrożona stanie się przewaga konkurencyjna, a w dłuższej perspektywie czasu ciężko będzie utrzymać zdolność do oferowania większej korzyści.

Jak to możliwe? Załóżmy, że sprzedajecie określony produkt, a wasz konkurent oferuje podobny za tę samą cenę. Jednak wasze koszty są o 10% wyższe. Oznacza to, że przy tym samym wolumenie sprzedaży osiągniecie zysk o 10% niższy od konkurenta. Jeśli on wypracowuje zysk w wysokości 20%, a wy 10%, oznacza to, że w przypadku każdego produktu osiągniecie dwukrotnie wyższą stawkę. Dlatego bardzo szybko zyska nad wami przewagę. (Zakładam, że większy zysk nie jest konsumowany w całości, lecz inwestowany w budowę przewagi konkurencyjnej).

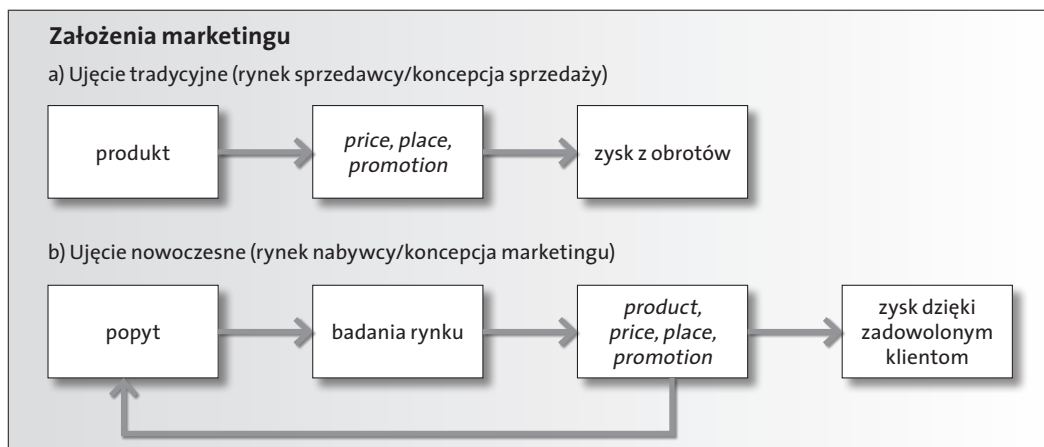
Wniosek: Nawet lider rynku musi zawsze, niezależnie od przyjętej strategii, działać jak najskuteczniej i najekonomiczniej – zachowując jak najniższy poziom kosztów – aby w dłuższym okresie móc utrzymać swą konkurencyjność.

W jeszcze większym stopniu dotyczy to tych, którzy chcą zająć jego miejsce!

Lider rynkowy także musi być rentowny

1.8 Realizacja – proces marketingowy

Jak funkcjonuje marketing? Na czym polega proces marketingowy? W ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat w marketingu nastąpiła zasadnicza zmiana. W latach 50. XX w. celem było wyprodukowanie jak największej ilości towarów (orientacja produkcyjna), w 60. największym wyzwaniem stała się sprzedaż (orientacja sprzedażowa), a w końcu proces marketingowy całkowicie się zmienił (orientacja marketingowa). Nadmierna podaż produktów przekształciła rynki sprzedawcy, na których działania w głównej mierze określał oferent, w rynki nabywcy.



Rys. 1.6 Marketing wczoraj i dziś

*Marketing na rynkach
sprzedawcy to dystrybucja*

To podejście, które niestety wciąż jeszcze ma swoich zwolenników, pochodzi z czasów, gdy przeważały **rynki sprzedawcy**, gdzie niewielkiej liczbie oferentów odpowiadało wielu nabywców. Jeden towar mógł zdominować rynek, istniały jeszcze rynki opanowane regionalnie, produkty były substytucyjne w ograniczonym stopniu.

W ostatnich latach niemal wszystkie rynki przekształciły się w **rynki nabywcy** – nasila się konkurencja, szerzy globalizacja, rynki stają się coraz bardziej przejrzyste, produkty – substytucyjne, a klienci – zwłaszcza dzięki lepszemu zaopatrzeniu – coraz bardziej wymagający.

*Marketing na rynkach
nabywcy poszukuje popytu*

Odpowiedzią na te zmiany jest **nowoczesne ujęcie marketingu**, w którym wychodzi się z założenia, że projektowanie towarów i ich produkcję powinny poprzedzać rozważania dotyczące popytu. Dlatego zanim zaczniesz myśleć o tym, jak najlepiej uplasować na rynku swoje produkty, zadajcie sobie następujące pytania:

- Co składa się na popyt?
- Kim są nasi potencjalni klienci?
- Jak dokładnie mają potrzeby?
- Jak duża jest siła nabywcza?

4P nastawione na popyt

Następnie rozważcie następujące kwestie:

- Jak powinny wyglądać produkty dla naszej grupy docelowej? (**product**)
- Jakiej ceny możemy zażądać? (**price**)
- Za pomocą jakich kanałów dystrybucji najlepiej dotrzemy do swoich klientów? (**place**)
- Jak powinna wyglądać właściwa komunikacja z naszymi klientami? (**promotion**)

*Celem pozostaje zysk,
ale wypracowany dzięki
zadowolonym klientom*

Nowoczesne ujęcie marketingu zakłada, że najpierw występuje (potencjalny) popyt. Zadaniem **badania rynku** jest jego analiza, aby w końcu za pomocą czterech instrumentów marketingowych (model 4P): produktu (**product**), ceny (**price**), dystrybucji (**place**) i komunikacji (**promotion**)⁴ zaoferować towary w pełni zadowalające nabywcę. Głównym celem pozostaje zysk, jednak wypracowany nie dzięki jak największym obrotom, lecz zadowolonym klientom.

*Zdobywanie lojalności
istniejących klientów
jest ważniejsze
niż poszukiwanie nowych*

Stoi za tym odkrycie, że dużo łatwiej jest nadal zaopatrywać dotychczasowych klientów, niż stale pozyskiwać nowych. Ta zasada obowiązuje zwłaszcza na dobrze rozwiniętych rynkach, gdzie zdobywanie nowych

⁴ Odmienne podejście do problemu zaproponował Robert Lauterborn w swoim modelu 4C, który w przeciwieństwie do 4P – koncentrującego się wg niego na punkcie widzenia przedsiębiorstwa – miałby skupiać się na perspektywie klienta. Model 4C to: *customer value* – wartość dla klienta (4P: produkt), *cost* – koszt, jaki ponosi klient (4P: cena), *convenience* – wygoda nabycia (4P: dystrybucja), *communication* – komunikacja z rynkiem (4P: promocja) [przyj. red.].

klientów niemal zawsze oznacza, że trzeba ich najpierw z dużym wysiłkiem odbić konkurencji.

Marketing zgodny z nowoczesnym sposobem myślenia umieszcza klienta w centrum wszelkich działań przedsiębiorstwa. O firmach, które kierują się taką zasadą, mówimy jako o **przedsiębiorstwach klientocentrycznych**, ponieważ nie tylko orientują się na potrzeby nabywców, lecz także dopasowują do nich swoje myślenie i działania.

Podejmując decyzje, przedsiębiorstwa klientocentryczne w centrum stawiają potrzeby swoich klientów.

Wg tej koncepcji marketing ma trzy etapy:

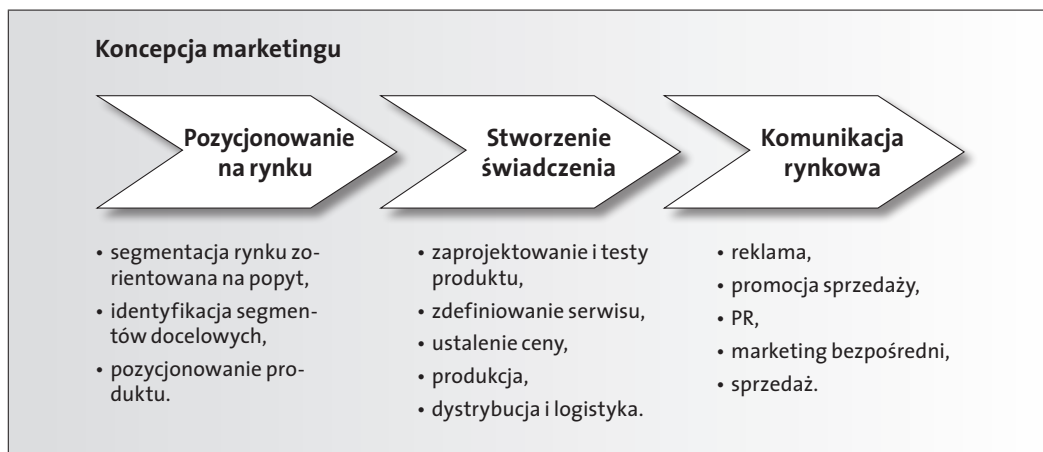
- 1) pozycjonowanie na rynku,
- 2) stworzenie świadczenia,
- 3) komunikacja rynkowa.

Przedstawiony proces marketingowy w praktyce nie przebiega linearnie, w kolejno następujących po sobie etapach. Jest to raczej **permanentny proces**, w którym wszystkie trzy kroki przeplatają się w całym cyklu życia produktu. Z biegiem czasu zmienia się jedynie ich struktura.

Przedsiębiorstwa klientocentryczne stawiają nabywcę w centrum uwagi

Trzy etapy nowoczesnego marketingu

Przebieg procesu w trakcie cyklu życia produktu



Rys. 1.7 Elementy koncepcji marketingowej

POSTĘPOWANIE W TRZECH ETAPACH		
Pozycjonowanie na rynku	Rynek dzieli się na różne segmenty (rynkı częściowe) w zależności od zachowania popytowego nabywców. Biorąc pod uwagę swoje mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia wynikające z otaczającego środowiska, wyznacza się najatrakcyjniejsze segmenty rynku. Na koniec wybiera się segment docelowy/segmenty docelowe i planuje odpowiednie pozycjonowanie.	Celem pozycjonowania jest uzyskanie w świadomości nabywcy wyjątkowej pozycji na rynku dla oferowanego produktu, a jednocześnie jego jednoznaczne odgraniczenie od produktów konkurencji.

POSTĘPOWANIE W TRZECH ETAPACH		
Stworzenie świadczenia	Gdy sformułuje się już aspiracje dotyczące pozycjonowania, należy stworzyć odpowiednią koncepcję produktu i towarzyszącego mu serwisu, a następnie je przetestować. Należy ustalić cenę i warunki sprzedaży. Trzeba wybrać odpowiednie kanały dystrybucji i stworzyć produkt.	Celem stworzenia świadczenia jest przygotowanie oferty jak najdokładniej odpowiadającej pozycjonowaniu i spełniającej oczekiwania klienta.
Komunikacja rynkowa	Gdy dostępny jest produkt odpowiadający grupie docelowej (za możliwą do przyjęcia cenę), zadaniem reklamy, promocji sprzedaży, PR-u, marketingu bezpośredniego i sprzedaży osobistej jest zwrócenie uwagi na ofertę, stworzenie wizerunku określonego przez pozycjonowanie i wzbudzenie u potencjalnego klienta pragnienia nabycia danego produktu.	Celem komunikacji rynkowej jest poinformowanie o korzyści dla klienta, stworzenie preferencji i zaktywizowanie klienta do dokonania zakupu.

1.9 Racja bytu – rynki i grupy docelowe

Niezależnie od tego, jak przebiega proces marketingowy, wszystko, co ważne, rozgrywa się na rynku. To on tworzy ramy dla procesów wymiany między oferentem a klientem. Znajomość własnego rynku to warunek sukcesu. Nie wystarczą dobre produkty, decydujące znaczenie ma rozpoznanie i zrozumienie zależności zachodzących na rynku oraz odpowiednio wczesne uprzedzenie zmian. Tylko w ten sposób można optymalnie dostosować własne działania do warunków rynkowych.

*Najważniejsza jest
znajomość rynku*

1.9.1 Podmioty i czynniki rynkowe

Gdy wyobrazimy sobie rynek jako kompleksowy system, zauważymy mnóstwo podmiotów rynkowych, które należy uwzględnić w rozważaniach.

Ważne podmioty rynkowe:

- oferenci,
- klienci,
- pośrednicy sprzedaży i pomocnicy sprzedaży,
- konkurencja,
- dostawcy,
- środowiska/osoby wpływające na opinię publiczną.

Dodatkowo przy podejmowaniu decyzji marketingowych powinniśmy sprawdzić, jak istotne dla naszych działań są różne warunki ramowe wyznaczone przez środowisko.

Istotne wpływy środowiska:

- zjawiska ogólnogospodarcze, szczególnie: produkt społeczny brutto, zmiany struktury dochodów, koszty utrzymania, oprocentowanie

ryнку kapitałowego, wpływ zamówień w przemyśle, stopa bezrobocia, konsumpcja prywatna i publiczna;

- zjawiska demograficzne, szczególnie: przyrost ludności, struktura wieku, struktura ludności czynnej zawodowo, podział regionalny, poziom wykształcenia, wielkość i liczba gospodarstw domowych, struktura cudzoziemców zamieszkujących kraj;
- zjawiska prawne, szczególnie: Unia Europejska, ustawy i rozporządzenia, reglamentacja, możliwość uniknięcia konsekwencji prawnych, prawo dotyczące konkurencji;
- zjawiska polityczne, szczególnie: stabilność polityczna, bezpieczeństwo prawne, prawo podatkowe, prawodawstwo społeczne, polityka strukturalna, transportowa i dotycząca środowiska, polityka imigracyjna;
- zjawiska ekologiczne, szczególnie: czynniki ustawowe, regionalne i biznesowe, opinia publiczna;
- zjawiska społeczno-kulturowe, szczególnie: zmiany systemu wartości, sposobu spędzania czasu wolnego i norm kulturowych, poziom wymagań stawianych pracownikom, nastawienie do pracy;
- zjawiska technologiczne, szczególnie: zjawiska techniczne związane z produktami i metodami ich wytwarzania.

Należy regularnie analizować wymienione powyżej wpływy środowiska i interpretować ich oddziaływanie na nasz rynek.

Stale uwzględnianie wpływu środowiska

Wciąż spotykamy się z dwoma głównymi pojęciami marketingu: **rynkiem** i **grupą docelową**.

Rynek jest w pewnym sensie sceną dla marketingu. To tu spotykają się oferenci, nabywcy i czynniki wpływające na opinię publiczną, tu zapadają decyzje o sukcesie lub porażce oferenta i jego konkurentów, tu także okazuje się, kto (przynajmniej z punktu widzenia klienta) ma lepszy produkt. Jeśli rynek to scena, to grupa docelowa jest publicznością, o której przychylność się zabiega.

1.9.2 Rynek właściwy (relevantny)

Dla skutecznego marketingu decydujące znaczenie ma właściwe zdefiniowanie relevantnego rynku. Ta definicja to podstawa do wszelkich dalszych rozważań marketingowych. Oprócz kryteriów rozgraniczenia, których należy przestrzegać (**jednoznaczny, dostępny i ekonomiczny**), nie istnieje żadna inna ustandaryzowana metoda definiowania rynku właściwego. Zadaniem zarządu przedsiębiorstwa jest dotarcie do sensownej definicji rynku właściwego przy uwzględnieniu wymienionych kryteriów.

Zarząd przedsiębiorstwa ustala definicję rynku właściwego według własnych kryteriów

Definiowanie rynku właściwego może się odbywać z różnych perspektyw i przebiegać w odmienny sposób dla różnych producentów na tym samym rynku. Przyjrzyjmy się np. rynkowi obuwniczemu. Można

go podzielić na rynki obuwia damskiego, męskiego i dziecięcego. Można pójść krok dalej i wyszczególnić rynek obuwia wspinaczkowego i trekkingowego oraz (właściwego) sportowego, a ten ostatni podzielić na rynek obuwia do piłki nożnej, tenisa i biegania. Jak widać, rynki można dzielić w najróżniejszy sposób. O tym, jak szczegółowo lub ogólnie przebiega ten podział, decyduje stopień zrozumienia własnego przedsiębiorstwa.

Rynku nie należy wybierać, zawężając kryteria lub definiując je zbyt szeroko

Jeśli zdefiniujemy rynek zbyt wąsko, nie rozpoznamy potencjalnych źródeł wzrostu lub, co gorsza, będzie on zbyt mały, aby uzyskać na nim wymagane przychody. Jeśli zdefiniujemy go zbyt szeroko, zainwestowane środki przypadną bez spodziewanego efektu lub zaczniemy się rozdrabniać na zbyt wielu polach działania.

Podsumowując: Przedsiębiorstwo musi poznać i zdefiniować swój rynek.

RYNEK WŁAŚCIWIY JEGO ROZGRANICZENIE

Rynek właściwy...

- ...to taki rynek, na którym przedsiębiorstwo planuje i przeprowadza swoje działania.
- ...obejmuje ogół oferentów oraz rzeczywistych i potencjalnych odbiorców produktu.

Kryteriami określania rynku właściwego (rozgraniczenia rynku) mogą być:

Rozgraniczenie produktowe:

Wszyscy oferenci i nabywcy produktów,...

- ...które należą do tej samej kategorii dóbr (np. wszyscy producenci kopiarek);
- ...które pełnią tę samą funkcję (np. elektryczne maszynki do golenia, ręczne maszynki do golenia, brzytwy);
- ...które rozwiązują ten sam problem (np. odbiór programów telewizyjnych za pomocą anteny, satelity lub szerokopasmowego połączenia kablowego);
- ...które zaspokajają tę samą potrzebę (np. bar szybkiej obsługi lub restauracja, służące zaspokojeniu głodu);
- ...które przedsiębiorstwo musi uwzględnić w swoim planie marketingowym, ponieważ mają wpływ na jego obroty;
- ...które są subiektywnie postrzegane przez użytkowników jako substytucyjne (np. samolot czarterowy lub liniowy podczas lotu na urlop).

Rozgraniczenie wg struktury rynkowej:

Przy określaniu rynku właściwego należy uwzględnić,...

- ...czy chodzi o rynki rosnące, kurczące się lub znajdujące się w okresie stagnacji;
- ...czy rynki są nasycone, czy nie;
- ...czy istnieje na nich wielu, czy niewielu oferentów;
- ...czy istnieje wielu, czy niewielu nabywców;
- ...czy konkurencja jest silna, czy słaba.

Rozgraniczenie pod kątem oferentów:

Z punktu widzenia oferentów rynek można zróżnicować:

- pod względem geograficznym (międzynarodowy, krajowy, regionalny, lokalny);
- pod względem grup potrzeb (środki spożywcze, rynek mieszkaniowy, budowa maszyn i urządzeń);
- pod kątem ilości podmiotów rynkowych (monopol, oligopol, polipol = konkurencja doskonała);
- na postawie struktury rynku oferentów przemysłowych (rynek surowców, rynek półwyrobów i półfabrykatów, rynek maszyn);
- według rodzajów świadczeń (dobra konsumpcyjne, dobra inwestycyjne lub rynek usług).

<p>Rozgraniczenie pod kątem klientów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • demograficzne: według wieku, wielkości gospodarstwa domowego, grupy dochodów itd. (np. rynek nastolatków, seniorów, gospodarstwa domowe tzw. singli); • według częstotliwości dokonywania zakupu (klienci jedno- i wielokrotni oraz stali klienci); • według znaczenia klienta (np. klienci typu A, B lub C, nowi klienci, ważni klienci, klienci biznesowi); 	<ul style="list-style-type: none"> • według sposobu użytkowania (osoby intensywnie używające produktu, użytkownicy okazjonalni). <p>Rozgraniczenie pod kątem pośredników sprzedaży i pomocników sprzedażowych/ kanałów zbytu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pośrednicy sprzedaży (np. hurt, detal, sprzedaż bezpośrednia); • pomocnicy sprzedażowi (np. przedstawiciele handlowi, maklerzy, komisanci).
--	--

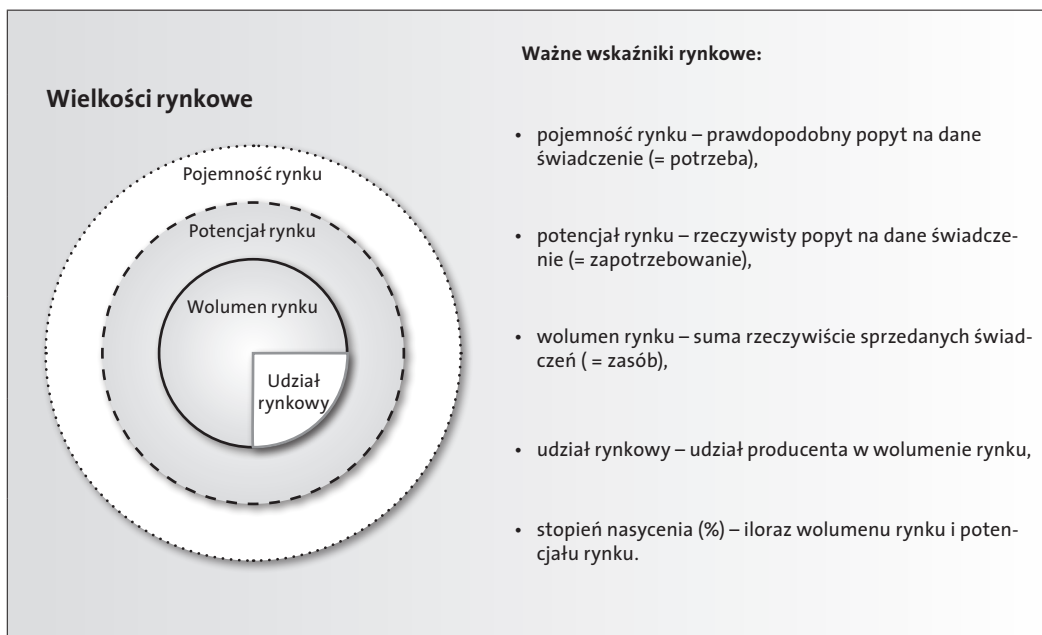
1.9.3 Wskaźniki rynkowe

Aby ocenić wielkość rynku i prawdopodobny potencjał wzrostu, można się posłużyć kilkoma wskaźnikami. Zawsze należy rozróżnić, czy chodzi o wskaźniki związane ze zbytem, czy obrotem.

Zbyt wyraża się w ilości sztuk, wadze (kg, t), powierzchni (m²) lub innych jednostkach miary. Obrót podaje się w jednostkach walutowych (złoty, euro, dolar).

*Ważne wskaźniki:
pojemność rynku, potencjał rynku, wolumen rynku, udział rynkowy, stopień nasylenia*

Ważne wskaźniki marketingowe zdefiniowano na rysunku 1.8.



Rys. 1.8 Wskaźniki marketingowe

Inne wskaźniki rynkowe:

- **nowe zapotrzebowanie:** udział w jeszcze nieotwartym potencjale rynkowym,
- **zapotrzebowanie zastępcze:** udział w wolumenie rynku, który jest zastępowany.

Oprócz powyższych wskaźników rynkowych, które – zgodnie z nazwą – odnoszą się do całego rynku, istnieją także wskaźniki dotyczące przedsiębiorstwa. W tym przypadku mówimy o **wskaźnikach sprzedaży:**

- **potencjał sprzedaży:** rzeczywisty popyt na świadczenie określonego przedsiębiorcy,
- **wolumen sprzedaży:** suma rzeczywiście sprzedanych świadczeń określonego przedsiębiorcy.

Wskaźniki rynkowe odnoszą się do rynku, wskaźniki sprzedaży – do przedsiębiorstwa

NALEŻY REGULARNIE WYZNACZAĆ WSKAŹNIKI RYNKU I SPRZEDAŻY, ABY STWORZYĆ PODSTAWY DO ROZWOJU W PRZYSZŁOŚCI.

WSKAZÓWKA PRAKTYCZNA:

Dla wielu branż urząd statystyczny, firmy zajmujące się badaniami rynku i związki branżowe nie gromadzą konkretnych danych statystycznych. W takim przypadku pomoc może tylko jedno – ocena kwalifikowana (chyba że możesz sam pozyskać dane). Dokonaj szacunku na podstawie dokładnej analizy sytuacji i spróbuj znaleźć dowody na potwierdzenie swoich tez. Z biegiem czasu otrzymasz w ten sposób istotne informacje.

1.9.4 Właściwa grupa docelowa

Produktów nie tworzy się dla abstrakcyjnych rynków i nie na nich je sprzedaje, oferuje się je ludziom o określonych potrzebach, pragnieniach, oczekiwaniach i sile nabywczej.

W rozdziale 1.8 zarysowałem tradycyjną koncepcję marketingu. Zgodnie z nią najpierw tworzy się produkt, a następnie uruchamia marketing, aby zaoferować towar na rynku. Wyzwaniem jest znalezienie osób, które nabędą produkt. Gdy to się uda, można mówić o szczęściu, jednak nie o planowym postępowaniu.

W przypadku **podejścia zorientowanego na grupę docelową** podstawowym założeniem jest to, że ludzie, również ci w organizacjach (B2B), mają różne **potrzeby** i pragnienia.

Idealnie byłoby, gdyby dało się spełnić każde pragnienie klienta. Niestety nie jest to możliwe z organizacyjnego ani rozsądne z ekonomicznego punktu widzenia (może bardziej w przypadku usług niż produktów), dlatego istnieje konieczność łączenia potencjalnych klientów o stosunkowo podobnych potrzebach i pragnieniach w grupy docelowe.

W ujęciu zorientowanym na potrzeby klienta optymalna grupa docelowa obejmuje jedną osobę

Wszechobecność myślenia w kategoriach grup docelowych wymusza konsekwentne nastawienie wszelkich działań i środków w marketingu na daną grupę docelową. Warto zadać sobie pytanie: Kto jest adresatem akcji, odbiorcą świadczenia lub przekazu, czytelnikiem tekstu, obserwatorem obrazu, użytkownikiem określonego medium czy produktu?

W każdym przypadku należy stale sprawdzać, kto stanowi grupę docelową i czego wymaga

GRUPA DOCELOWA TO WSZYSTKIE RZECZYWISTE I POTENCJALNE OSOBY I GRUPY OSÓB, DO KTÓRYCH KIERUJE SIĘ OKREŚLONĄ AKTYWNOŚĆ MARKETINGOWĄ.

Podstawą ustalenia grupy docelowej są **istotne cechy** jej członków:

- cechy demograficzne (np. wiek, płeć, wykształcenie, wielkość gospodarstwa domowego, dochody),
- cechy związane z zachowaniem (np. sposób użytkowania, zachowania konsumenckie),
- cechy psychologiczne (np. entuzjazm wobec innowacji, orientacja na bezpieczeństwo),
- cechy związane z użytkowaniem mediów (użytkownicy określonego medium),
- preferencje indywidualne.

Głównym problemem przy definiowaniu grup docelowych jest ich niestabilność czasowa (dynamika). Dlatego stale należy sprawdzać, czy definicje, na których się opieramy, są wciąż aktualne.

Im dokładniej opisze się grupę docelową, tym łatwiej będzie wykryć i prognozować jej potrzeby, pragnienia i oczekiwania (**zasada pregnancji**).

Wymagania dotyczące trafnego definiowania grup docelowych:

Grupa docelowa:

- musi być interesująca z ekonomicznego punktu widzenia;
- musi mieć właściwą wielkość (zbyt dużej nie da się dobrze opracować, zbyt mała w dłuższej perspektywie czasu staje się nieopłacalna);
- musi zostać wystarczająco dokładnie wydzielona, aby można było w celowy i skoncentrowany sposób zastosować dostępne środki i uniknąć zagrożenia zbytnim rozproszeniem działań. (Kto chce zadowolić wszystkich, nie zadowoli nikogo!);
- musi być postrzegana w kontekście współdziałania z innymi grupami docelowymi. Zasadnicza grupa docelowa nie powinna w miarę możliwości wykluczać innych (np. ofertę sprzedaży pewnego niedrogiego auta sportowego kierowano początkowo przede wszystkim do młodych mężczyzn, jednak po wprowadzeniu auta na rynek okazało się, że kobiety ze wszystkich grup wiekowych faworyzowały ten wygodny samochód sportowy);

- sama w sobie powinna być możliwie homogeniczna, tzn. jej członkowie powinni cechować się podobną strukturą potrzeb i mieć porównywalną siłę nabywczą;
- w porównaniu z innymi grupami docelowymi powinna być jak najbardziej heterogeniczna, tzn. inne grupy docelowe powinny się od niej jak najwyraźniej różnić strukturą potrzeb i zachowaniami konsumenckimi;
- powinna mieć możliwie zbliżone oczekiwania wobec korzyści i wymagania wobec produktu;
- powinna dopuszczać możliwość oferowania jej innych produktów (zob. rozdział 4.2.2 „Strategie produktowe i asortymentowe”).

Ze względu na szereg wymagań stawianych trafnej definicji grupy docelowej w praktyce niestety można napotkać wiele uchybień w tym obszarze. Nie tylko zbyt mało uwagi poświęca się poszczególnym wymaganiom, lecz często w ogóle nie istnieją żadne pisemne definicje grup docelowych. Do kogo kieruje się wtedy poszczególne działania marketingowe?

WSKAZÓWKA PRAKTYCZNA

Jedynie przygotowane na piśmie i oficjalnie ogłoszone w przedsiębiorstwie definicje grupy docelowej zapewnią zrozumiałość i koncentrację podczas opracowania rynku. Kontrolujcie (przynajmniej raz w roku), czy wciąż pracujecie z właściwymi grupami docelowymi. Sprawdzajcie przy tym także, czy podczas pracy nadajecie poszczególnym grupom docelowym właściwe priorytety.

1.9.5 Formy rynkowe

W związku z definicją rynku właściwego wspomnieliśmy o różnych strukturach rynkowych – w zależności od liczby oferentów i nabywców. Poniższy schemat (rys. 1.9) ilustruje powszechnie występujące formy rynkowe.

Oferent \ Nabywca	Jeden	Kilku	Wielu
Jeden	monopol bilateralny (dwustronny)	ograniczony monopol popytu	monopol popytu
Kilku	monopol ograniczonej podaży	bilateralny oligopol	oligopol popytu
Wielu	monopol podaży	oligopol podaży	konkurencja doskonała (polipol)

Rys 1.9 Przegląd podmiotów rynkowych w zależności od liczby oferentów i nabywców

Znajomość formy rynku właściwego pomaga w oszacowaniu własnych możliwości działania. Kilka przykładów:

- Konkurencja doskonała oznacza dla producenta (oferenta) silną konkurencję, sprzedaż kształtowaną za pomocą ceny lub prawdziwego zróżnicowania, utrudnienia w zdobywaniu lojalności klienta, trudności w osiągnięciu unikalnej pozycji na rynku.
- Oligopol bilateralny oznacza dla oferenta przejrzyste procesy rynkowe (wszyscy się znają), mało swobody, konieczność niezależnego pozycjonowania, unikanie wojny cenowej, skupienie się na budowaniu lojalności klientów.
- Oligopol podaży oznacza dla oferenta wyraźne odgraniczenie od konkurencji, segmentację rynku w celu zróżnicowania sposobów działania na nim, podkreślanie roli narzędzi komunikacyjnych (szczególnie reklamy).

Silna konkurencja

Duża przejrzystość

Silne rozgraniczenie

W praktyce najczęściej spotykamy **mieszane formy konkurencji rynkowej**. Dla oferenta ważna jest znajomość rzeczywistych struktur rynkowych, aby celowo dostosować marketing do struktury innych oferentów i nabywców.

Niedostępne w wersji demonstracyjnej.
Zapraszamy do zakupu pełnej wersji książki
w serwisie

