



MARKETING W FIRMIE
Robert Maciaszek

„Marketing w firmie”

Robert Maciaszek

Kraków 2013

Cel szkolenia:

Doskonalenie umiejętności marketingowych pozwalających na zastosowanie narzędzi adekwatnych kanałów sprzedażowych.

Korzyści:

- Zdobyć wiedzę umożliwiającą określenie priorytetów w działalności marketingowej.
- Poznanie zasad budowy planu marketingowego.
- Doskonalenie umiejętności marketingowych pozwalających na zastosowanie narzędzi adekwatnych do kanałów sprzedażowych.
- Zapoznanie się z metodami pozyskiwania nowych Klientów.
- Zaznajomienie się z zasadami prowadzenia skutecznych działań marketingowych na poziomie lokalnym.

Program szkolenia:

- 1) Przegląd strategii rynkowych
 - a) Koncepcja produkcji i produktu
 - b) Koncepcja sprzedaży
- 2) Istota koncepcji marketingowej
 - a) Podejście tradycyjne
 - b) Współczesne rozumienie marketingu
- 3) Marketing jako funkcja zarządzania firmą
- 4) Plan marketingowy jako element biznesowy w firmie
- 5) Analiza oferty rynkowej, analiza rynku i konkurencji, analiza Klientów
 - a) Analiza 5 C
 - b) Analiza PEST
 - c) Analiza SWOT
- 6) Strategie marketingowe
 - a) Segmentacja
 - b) Wybór (redefinicja) rynków docelowych
 - c) Pozycjonowanie - kształtowanie wizerunku firmy – jej marki
- 7) Decyzje - marketing MIX
 - a) Produkt
 - b) Decyzje cenowe
 - c) Kanały dystrybucji
 - d) Marketing jako narzędzie promocyjne w firmie
- 8) Wdrożenie i kontrola
 - a) Warsztat Metaplan

Spis treści:

1. Przegląd strategii rynkowych	5
1.1 Koncepcje działań rynkowych	5
1.2 Istota koncepcji marketingowej.....	6
1.3 Marketing jako funkcja zarządzania firmą.....	8
2. Plan marketingowy jako element biznesowy w firmie	10
2.1 Analiza oferty rynkowej, analiza rynku i konkurencji, analiza Klientów.....	10
2.1.1 Analiza 5C.....	10
2.1.2 Analiza PEST	12
2.1.3 Technika analityczna SWOT	13
2.2 Budowanie strategii marketingowej.....	14
2.2.1 Strategie marketingowe	14
2.2.2 Segmentacja rynku	16
2.2.3 Wybór rynku docelowego.....	18
2.2.4 Pozycjonowanie - kształtowanie wizerunku firmy – jej marki	19
2.3 Decyzje – marketing mix	20
2.3.1 Produkt.....	22
2.3.3 Dystrybucja	27
2.3.4 Marketing jako narzędzie promocyjne w firmie	27
3. Wdrożenie i kontrola	30
Wykaz literatury.....	32

1. Przegląd strategii rynkowych

1.1 Koncepcje działań rynkowych

W 1776 w książce *Bogactwo Narodów*, Adam Smith napisał, że podstawowym zadaniem producentów jest skupienie uwagi na potrzebach ich klientów.

Dzisiaj, 237 lat później...

Aby lepiej zrozumieć koncepcję marketingową, warto spojrzeć na inne koncepcje rynkowe, które w swoim czasie miały charakter dominujący. Elementy tych koncepcji możemy współcześnie odnaleźć w podejściu niektórych firm.

1. Koncepcja produkcji i produktu
2. Koncepcja sprzedaży
3. Koncepcja marketingowa¹

Koncepcja produkcji – zakłada, że klienci wybierają te produkty, które są łatwo dostępne i mają stosunkowo niską cenę. Firmy stawiają sobie za cel zwiększenie wydajności i stosowanie intensywnej dystrybucji.

Podejście to było charakterystyczne dla okresu nadwyżki popytu nad podażą (lata dwudzieste XX wieku). Firmy napotykać na duży popyt i małą konkurencję nie miały bodźców do reorientowania profilu produkcji, jak i sposobów docierania z produktami do klientów. Pytania jakie wtedy stawiano brzmiały:

- Czy jesteśmy w stanie wyprodukować ten produkt?
- Czy jesteśmy w stanie go wyprodukować w wystarczającej ilości?

Koncepcja produktu – przyjmuje, iż klienci mniej zwracają uwagę na cenę, a za to oczekują, że otrzymają unikalny, wysokiej jakości produkt. Celem firmy jest maksymalne udoskonalenie produktu.

Koncepcja sprzedaży – w myśl tej koncepcji, klienci nie są w pełni świadomi możliwości zakupu produktów lub usług firmy. Stąd potrzeba intensywnych działań promocyjnych i reklamowych.

Kryzys lat dwudziestych i trzydziestych ubiegłego stulecia, udowodnił ekonomistom, że koncentracja jedynie na podażowej stronie gospodarki jest błędem. W momencie napływu konkurencji do sektora, popyt zaczynał spadać, co wymuszało na firmach zmianę nastawienia. Firmy już nie ograniczały się wyłącznie do produkowania. Zaczęły podejmować działania mające na celu przekonanie klientów do zakupu poprzez różnego rodzaju reklamę i sprzedaż osobistą. Poszukiwano odpowiedzi na pytania:

- Czy uda się sprzedać nasz produkt?
- Czy sprzedamy go za odpowiednią cenę?

¹Kotler Philip, „MARKETING Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola”, Gebethner i Ska, Warszawa 1994

Celem było pokonanie konkurencji, przy równoczesnym ignorowaniu faktycznych potrzeb klienta. Czy spotkaliście się ze sprzedażą podczas prezentacji w domu u klienta, np. naczyń? To właśnie przykład zastosowania tego podejścia. Znamienne, że ta forma „nachalnej sprzedaży” jest przez wielu utożsamiana z marketingiem.

Koncepcja marketingowa – kluczem do sukcesu jest zidentyfikowanie a następnie zaspokojenie potrzeb klienta i czerpanie zysków z jego zadowolenia.

Po II wojnie światowej różnorodność produktów i ich dostawców gwałtownie się zwiększała i zwykła sprzedaż już nie wystarczała. Klient mógł wybrać taką ofertę, która najlepiej zaspokajała jego aktualne potrzeby.

Kluczowymi pytaniami były:

- Czego klienci oczekują?
- Czy jesteśmy w stanie i zdążymy to wyprodukować?
- Jak sprawić, by klient był zadowolony?

Podejmując próbę znalezienia odpowiedzi na te pytania, firmy zostały zmuszone do zastosowania nowego podejścia:

- Zanim zaczniemy produkować sprawdzimy potrzeby klientów
- Pod te potrzeby podporządkujemy wszystkie działania w firmie
- Podstawą zarobku będzie zadowolenie klienta²

1.2 Istota koncepcji marketingowej

Powszechnie spotyka się dwojakié podejście do koncepcji marketingu. Z jednej strony wiele osób mówiąc o marketingu ma na myśli agresywną działalność sprzedażową. Wliczając w to sprzedaż bezpośrednią, nachalną reklamę czy nawet manipulację klientem.

Odmienne, właściwe rozumienie marketingu, to traktowanie go jako cyklu działań: od identyfikacji potrzeb klienta, poprzez podejmowanie skoordynowanych operacji wewnątrz firmy, aż po zarabianie na zadowoleniu nabywcy.³

Jest to swoista filozofia, metoda myślenia i rozumienia zjawisk rynkowych. Założeniem marketingu jest stwierdzenie, że ludzie posiadają potrzeby i pragnienia. Marketing zaś jest odpowiedzialny za wybór docelowej grupy klientów oraz optymalnego sposobu zaspokojenia ich potrzeb, lepszego niż konkurencja.⁴ Celem marketingu jest także wyprzedzanie intencji klientów, badanie trendów i próba wyjścia im na przeciw.

Na tym tle możemy sformułować definicję marketingu.

„Marketing jest zyskowym dostarczaniem zadowolenia klientom”

Definicja ta⁵ wyjaśnia, iż marketingu nie należy rozumieć tylko jako realizację sprzedaży lecz w nowy sposób, jako zaspokajanie potrzeb klientów. Czym są te potrzeby? Czy da się je w jakiś sposób

² Kotler Ph., „MARKETING Analiza ...”. op. cit.

³ Altkorn Jerzy, „Podstawy marketingu - praca zbiorowa”, Instytut Marketingu, Kraków 2006

⁴ Kotler Ph., „MARKETING Analiza ...”. op. cit.

⁵ Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica, „Marketing. Podręcznik europejski”, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002

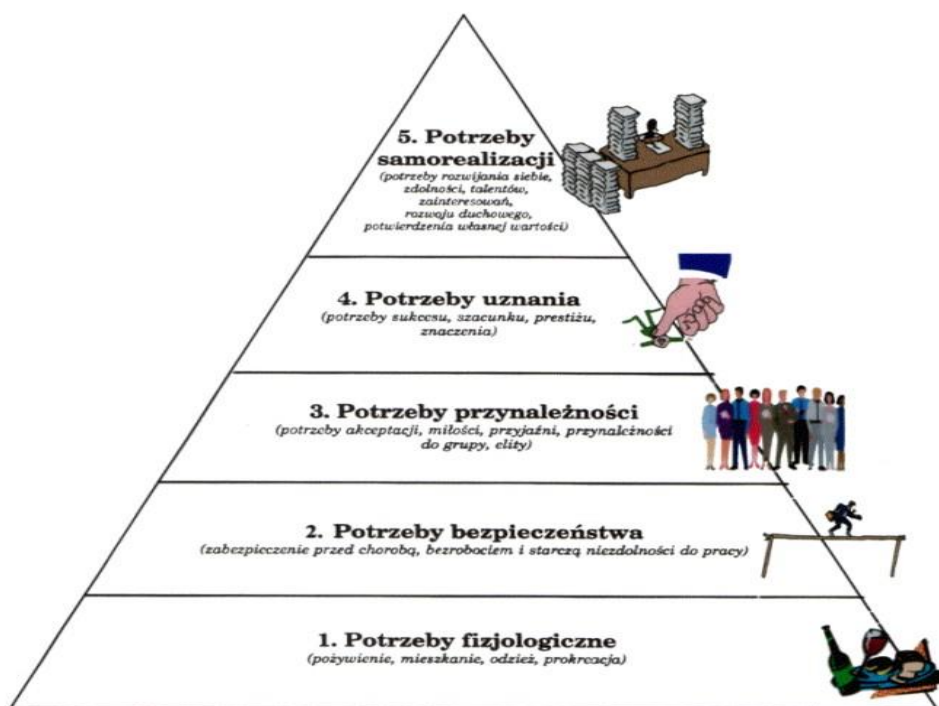
usystematyzować? Amerykański psycholog Abraham Maslow podjął to wyzwanie i stworzył piramidę potrzeb człowieka.⁶

Patrząc od czubka piramidy w dół wyróżnił on następujące poziomy potrzeb:

- **Samorealizacji** – kiedy dążymy do rozwoju swoich możliwości;
- **Szacunku i uznania** – kiedy pragniemy uznania i prestiżu w oczach własnych i u innych ludzi;
- **Przynależności** – kiedy zależy nam na uzyskaniu akceptacji, zdobyciu przyjaźni czy miłości;
- **Bezpieczeństwa** – chcemy min. nienaruszalności, stabilizacji w życiu, pewności;
- **Fizjologiczne** – najbardziej podstawowe, życiowe, instynktowne, konieczne do zaspokojenia.

Przedstawiona Piramida potrzeb nie jest w stanie opisać wszystkich zachowań ludzkich. Najczęściej człowiek podejmuje działania o charakterze typowym dla potrzeb wyższego rzędu tylko wtedy, gdy zaspokoił w pierwszej kolejności potrzeby niższego rzędu. Dla przykładu osoba, która nie ma co jeść raczej nie będzie zajmowała się samorozwojem tylko za wszelką cenę będzie usiłowała zdobyć pożywienie. Często jednak spotyka się wyjątki od tej reguły. Jak bowiem wytłumaczyć bohaterstwo patriotów ginących za ojczyznę mimo głodu i braku poczucia bezpieczeństwa? Stąd należy uznać, że na stosunek ludzi do swoich potrzeb wpływają dodatkowo inne czynniki, nie podporządkowujące się sztywnej zasadzie prostej hierarchizacji.⁷

Rys.1 Piramida potrzeb Maslowa



Źródło: L. Kozioł, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w firmie*

⁶ tamże,

⁷ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w firmie, Teoria i praktyka”, Wydawnictwo „Biblioteczka Pracownicza”, Warszawa 2000

Z kolei pragnienia ludzkie to oczekiwania co do sposobu w jaki dane potrzeby mają być zaspokajane. Pragnienia są kształtowane przez kulturę, metody wychowawcze, tradycję, cechy indywidualne jednostki, itp. Głodny tubylec, w buszu australijskim chce zaspokoić głód złapaną jaszczurką, w Stanach Zjednoczonych – raczej hamburgerem i frytkami, popitymi colą. Wraz z rozwojem cywilizacji pragnienia się zmieniają. Wpływa na to min. wzrost zamożności społeczeństwa, postęp techniczny oraz coraz większa dostępność dóbr dzięki postępującej globalizacji. Potrzeby i pragnienia za których zaspokojenie klient może i chce zapłacić nazywamy popytem.⁸ Zidentyfikowanie, a następnie znalezienie odpowiedzi na ten popyt, to zadanie marketingu.

Marketing nie jest już tylko jedną z funkcji przedsiębiorstwa — to generalne podejście, charakterystyczne dla całej organizacji. Metodą wywołania zadowolenia klientów jest zbudowanie odpowiednich relacji z nimi. Marketingowcy nie są w stanie osiągnąć tego celu samodzielnie, bez ciągłej współpracy z innymi pracownikami w firmie.

Zadaniem działu marketingu jest więc podejmowanie starań, aby każda osoba w organizacji, była zorientowana na klienta i współdziałała w tworzeniu i dostarczeniu dóbr i usług, które zapewnią klientowi największą satysfakcję.

Zgodnie z tym co powiedział profesor Stephen Bumett: **„W organizacji, której działanie marketingowe jest naprawdę znakomite, nie można rozstrzygnąć, kto pracuje w dziale marketingu, a kto nie. Każdy w tej organizacji musi podejmować decyzje z uwzględnieniem ich wpływu na konsumenta”**.⁹

1.3 Marketing jako funkcja zarządzania firmą

Nawiązując do stwierdzeń z poprzedniej części materiału należy zauważyć, że w ramach firmy możemy wyróżnić trzy rodzaje podejścia marketingowego.

Marketing skierowany na zewnątrz - obejmuje zwykłe działania przedsiębiorstwa oparte na marketingu mix;

Marketing skierowany do wewnątrz - dbający o stworzenie odpowiednich relacji wewnątrz firmy, a w efekcie o lepszą obsługę klientów jakimi pracownicy są wzajemnie dla siebie;

Marketing dbający o interakcję - który wytycza pracownikom standardy obsługi klientów.¹⁰

Rys. 2 Marketing jako funkcja zarządzania firmą



Źródło: R. Kłeczek *Marketing. Jak się to robi?*

⁸ Kotler Ph., ..., „Marketing. Podręcznik...”, op. cit.

⁹ tamże,

¹⁰ R. Kłeczek, W. Kowal, P. Waniowski, J. Woźniczka, „Marketing. Jak to się robi”, Zakład Narodowy Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław – Warszawa – Kraków 1992

Jeśli pracownik serwisu zwraca się do działu księgowości o udostępnienie danych na temat dokumentu sprzedaży naprawianego urządzenia, to w pewnym sensie jest klientem tego działu. Satysfakcjonujące zaspokojenie jego potrzeb (szybkie dostarczenie właściwej informacji) powinno być priorytetowym zadaniem. W sposób oczywisty przełoży się to na zadowolenie klienta końcowego, który będzie właściwie obsłużony przez dział serwisu. Premia w postaci wynagrodzenia od zadowolonego klienta końcowego będzie zyskiem całej firmy.

2. Plan marketingowy jako element biznesowy w firmie

2.1 Analiza oferty rynkowej, analiza rynku i konkurencji, analiza Klientów

Zgodnie z podejściem marketingowym, firmy muszą odkryć (lub wykreować) potrzeby klienta i dostarczyć na rynek produkty, które te potrzeby zaspokoją. Realizacja takiego zamierzenia powinna być zaplanowana i równocześnie podporządkowana ogólnej strategii firmy.

Często firmy działają bez planów w formalnym tego słowa znaczeniu. Właściciele czy zarząd nowych firm nie mają czasu, by opracowywać plany. Małe firmy uważają, że planowanie przystoi bardziej wielkim korporacjom. Tam gdzie wszystko idzie dobrze, myślą, że skoro szło dobrze bez planowania na piśmie, to może nie jest ono takie istotne. Przygotowywanie planów traktowane jest jako trwanie czasu. Uważa się, że żadne planowanie nie nadąży za szybkimi zmianami rynkowymi.

Trudno jednak nie dostrzec licznych korzyści jakie wynikają z planowania.

- Plan zmusza firmę do skonkretyzowania swoich celów i polityki.
- Plan umożliwia lepszą bieżącą koordynację działań.
- Plan przyczynia się do tworzenia standardów.
- Plan pozwala kontrolować ich osiągnięcie.¹¹

Dużo lepiej można się przygotować do ewentualnych zmian otoczenia jeśli możemy odnieść się do jakiegoś planu. Warto jednak uważać żeby zbyt precyzyjne planowanie nie zabijało w pracownikach własnej inicjatywy i pomysowości.

Pierwszym krokiem w przygotowaniu planu powinna być analiza aktualnej sytuacji firmy. Dotyczy to zarówno analizy stanu i możliwości samej firmy, jak i analizy jej otoczenia. Analizując otoczenie można na nie spojrzeć w skali makro – jak oddziałuje ono na wszystkie firmy, jak i w skali mikro – w jaki sposób wpływa na specyficzną sytuację naszej firmy? Analiza powinna obejmować zarówno przeszłość, teraźniejszość jak i przyszłe wyzwania i szanse jakie istnieją w otoczeniu oraz w samej firmie. **Analiza sytuacji powinna ujawnić lukę jaka występuje pomiędzy tym czego oczekują klienci, a tym co firma im oferuje.** Pozwolić na uchwycenie trendów i wykorzystanie ich zanim znikną. W efekcie, umożliwić opracowanie takich produktów, które przyczynią się do usatysfakcjonowania klientów.¹²

Istnieje kilka schematów umożliwiających ustrukturyzowanie analizy sytuacji firmy. Najbardziej popularne to:

- Analiza 5 C
- Analiza PEST
- Analiza SWOT

2.1.1 Analiza 5C¹³

Pierwsza z nich polega na systematycznym opisie pięciu kluczowych elementów jakimi są: firma (company), konkurencja (competitors), klienci (customers), kooperanci (collaborators), klimat (climate). Pierwszy element dotyczy sytuacji wewnętrznej, pozostałe cztery określają otoczenie firmy.

¹¹ Kotler Ph., ..., „Marketing. Podręcznik...”, op. cit.

¹² Tamże

¹³ Tamże,

Wynikiem **analizy firmy** ma być przede wszystkim ocena adekwatności modelu biznesowego do aktualnej sytuacji rynkowej i sprawdzenie czy istnieją obszary wymagające poprawy. W tym celu rozpatruje się następujące aspekty działalności firmy:

- Misję i cele
- Portfolio produktów
- Wizerunek firmy na rynku
- Stosowane technologie i posiadane doświadczenia
- Kulturę organizacji

Misja jest stwierdzeniem celu istnienia firmy. Musimy sobie postawić kilka pytań: Co to jest za biznes w którym działamy? Czym się wyróżniamy na rynku? Co stoi u podstaw naszego biznesu? Za co nas cenią klienci? Odpowiedź na te, z pozoru proste pytania mają fundamentalny charakter. Typowa misja firmy powinna wytyczać jej drogę na najbliższe 10-20 lat. Naturalne zmiany jakie dokonują się wewnątrz firmy i jej otoczeniu, nie powinny decydować o zmianie misji. Jeśli jednak misja straciła na aktualności lub jest mało wiarygodna – należy rozpatrzyć możliwość jej zmiany.

Analiza konkurencji bierze pod uwagę pozycję konkurentów w branży i potencjalne zagrożenie jakie mogą stanowić dla firmy. Głównym celem analizy jest ocena rodzaju konkurenta i jego potencjału tak, aby móc przygotować się do walki konkurencyjnej. Analizę konkurencji dokonuje się poprzez:

1. Identyfikację obecnych i przyszłych konkurentów
2. Ocenę ich potencjału
3. Przewidywanie ich przyszłych działań

Firma musi być w stanie zidentyfikować konkurentów w swojej branży. Określić, czy konkurenci świadczą te same usługi lub dostarczają te same produkty, czy trafiają ze swoją ofertą do tej samej grupy klientów. Starać się poznać ich misje i cele. W jaki sposób pozycjonują swoją ofertę na rynku? Próbować przewidywać jakie ruchy wykona konkurencja. Wcześniej rozpoznawać przyszłych konkurentów.¹⁴

Analiza klienta może być żmudna i skomplikowana. Niektóre z ważnych obszarów, które firma analizuje to:

1. Wielkość rynku i jego rozwój
2. Segmenty rynkowe
3. Korzyści jakich szuka klient – materialne i niematerialne
4. Motywy zakupu
5. Podejmujący decyzje
6. Kanały sprzedaży – gdzie klient faktycznie dokonuje zakupu
7. Źródła informacji dla klienta
8. Proces zakupu – np. czy impuls czy ostrożne porównania
9. Częstotliwość zakupu, czynnik sezonowości
10. Ilość zakupów w jednostce czasu
11. Trendy – jak potrzeby i preferencje klienta zmieniają się w czasie

¹⁴ Anderson, Gene, "Framework for marketing planning", Michigan Business school, Marzec 2005

W analizie obsługiwanych klientów firma może skorzystać z danych gromadzonych w systemach CRM (*Customer Relationship Management*).¹⁵ CRM to zestaw procedur i narzędzi istotnych w zarządzaniu kontaktami z klientami. Dzięki zgromadzonym w nim informacjom firma jest w stanie:

- Podjąć próbę zmierzenia kosztów obsługi indywidualnego klienta
- Ustalić, którzy klienci nie przynoszą zysków, dlaczego i jak można temu przeciwdziałać
- Prowadzić, na niewielkiej próbie klientów, eksperymenty marketingowe
- Oszacować zwrot z wydatków ponoszonych na akcje marketingowe, których skala dzięki temu może być znacznie mniejsza
- Precyzyjniej adresować ofertę do właściwej grupy klientów we właściwym czasie¹⁶

Analizując proces zakupu zadajemy sobie pytania:

- Kim są osoby zaangażowane w ten proces?
- Jakie role odgrywają?

Typowe role w procesie zakupu to:

- Inicjator (ewentualnie inicjatorzy) – stąd pochodzi impuls do realizacji zakupu
- Decydent (decydenci) – ma wpływ na decyzje o wyborze
- Doradca (y) – podejmuje ostateczną decyzję o wyborze
- Nabywca (y) – realizuje transakcję
- Użytkownik (użytkownicy) – finalny konsument lub użytkownik¹⁷

Kooperanci są ważni dla firm, ponieważ pozwalają na zwiększenie możliwości biznesowych. Wyróżniamy następujące rodzaje kooperantów:

1. Dostawcy
2. Dystrybutorzy
3. Sojusznicy

Przedsiębiorstwo musi być w stanie określić, czy kooperant ma potencjał potrzebny do wsparcia jego biznesu. Powinno także ustalić poziom zaangażowania niezbędny do utrzymania odpowiednich relacji. Aby w pełni zrozumieć **klimat** i środowisko biznesowe, musi być zbadane i zrozumiane wiele czynników, które mogą mieć wpływ na biznes:

1. Polityczne i prawne mające wpływ na rynek
2. Otoczenie gospodarcze – inflacja, stopy procentowe, koniunktura i inne
3. Czynniki społeczno-kulturalne – mody i trendy („polowanie na *cool*”)
4. Otoczenie technologiczne – nowa wiedza sprawia, że pojawiają się szanse na zaspakajanie potrzeb klientów w nowy sposób¹⁸

2.1.2 Analiza PEST¹⁹

Jest to analiza znana jako generalna analiza otoczenia.

¹⁵ Alvin J.Silk, „Czym jest marketing?”, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2008

¹⁶ Tamże.

¹⁷ Tamże.

¹⁸ Kotler Ph., ..., „Marketing. Podręcznik...”, op. cit.

¹⁹ Lisiński Marek, „Metody planowania strategicznego”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

Metoda ta służy do badania makrootoczenia firmy. Przy pomocy tego narzędzia określimy główne elementy otoczenia, które mają lub potencjalnie będą mieć wpływ na funkcjonowanie firmy i podejmowane przez nią aktywności.

Wyróżnimy otoczenie:

- Polityczne;
- Ekonomiczne;
- Socjokulturowe;
- Technologiczne;

Niektórzy analitycy dodają jeszcze dodatkowe elementy otoczenia, takie jak Environment (środowisko) i Legal (prawo) – wtedy metoda ta nazywana jest PESTEL.

Metoda jest realizowana w następujących krokach:

1. **Wskazanie** ważnych czynników mających wpływ na firmę umiejscowionych w poszczególnych segmentach makrootoczenia;
2. **Określenie wpływu** zidentyfikowanych czynników na funkcjonowanie firmy;
3. **Ustalenie relacji** między firmą a makrootoczeniem.

Analiza PEST może być zastosowana jako piąty element (badanie klimatu) metody Analiza 5C.

2.1.3 Technika analityczna SWOT²⁰

Polega na grupowaniu informacji o firmie w cztery obszary (cztery kategorie czynników strategicznych):

- S** (*Strengths*) – mocne strony - wszystko to co decyduje o przewadze konkurencyjnej firmy,
- W** (*Weaknesses*) – słabe strony - wszystko to co jest elementem osłabiającym pozycję rynkową firmy,
- O** (*Opportunities*) – szanse - to co daje możliwość korzystnej zmiany,
- T** (*Threats*) – zagrożenia - wszystko to co może zagrozić pozycji rynkowej firmy.

Informacja, pogrupowana według tych kryteriów, jest następnie wpisywana odpowiednio w cztery pola (macierz), gdzie lewa strona zawiera dwa obszary pozytywnych czynników, a prawa - obszary czynników negatywnych. W literaturze funkcjonują trzy ujęcia, objaśniające różnice pomiędzy polami górnymi i dolnymi.

- Niektórzy interpretują, że mocne strony i słabe strony, należą do czynników wewnętrznych, a szanse i zagrożenia — do czynników zewnętrznych;

²⁰ Kotler Ph., ..., „Marketing. Podręcznik...”, op. cit.

-
- Gdzie indziej stwierdza się, iż mocne strony i słabe strony to stan teraźniejszy, a szanse i zagrożenia, to możliwy stan przyszły.
 - W końcu grupa autorów twierdzi, że mocne strony i słabe strony to elementy zależne od firmy (poprzez planowanie i zarządzanie), z kolei szanse i zagrożenia, to elementy obiektywne, niezależne od firmy.

Nie należy mieszać tych podejść w trakcie prowadzenia analizy. Wszystkie podejścia stosowane konsekwentnie osobno – dają dobre rezultaty.

SWOT to bardzo popularny i powszechny schemat analizy. Stosowany jest najczęściej w uproszczonej formie, w postaci czterech list czynników (przedstawianych w formie tabelki). Aby w pełni wykorzystać technikę SWOT należy poddać te cztery, wydawałoby się, niezależne grupy czynników analizie pod kątem ich wzajemnych zależności. Zmusza nas to do udzielenia odpowiedzi na kilka pytań:

- Jak mocne strony umożliwiają nam wykorzystanie szans?
- Jak mocne strony umożliwiają nam zniwelowanie zagrożeń?
- Jak słabe strony uniemożliwiają nam wykorzystanie szans?
- Jak słabe strony zwiększają ryzyko związane z zagrożeniami?

Jak łatwo się domyślić, analizę można poprowadzić w odwrotnym kierunku, czyli niejako od otoczenia do wewnątrz:

- Jak szanse mogą wzmocnić silne strony?
- Jak szanse umożliwiają zniwelowanie słabości?
- Jak zagrożenia umniejszają silne strony?
- Jak zagrożenia wzmacniają słabości?

Najczęściej te dwa podejścia wykorzystuje się razem, stąd w literaturze mówi się o analizie SWOT/TOWS.

2.2 Budowanie strategii marketingowej

2.2.1 Strategie marketingowe

Strategie marketingowe to odpowiedź na wyzwanie stojące przed przedsiębiorstwem w obszarze produkcji oraz upłynnienia jego wyrobów. Ma także być remedium na ewentualne problemy związane z niezadawalającym poziomem wypracowywanego zysku i utrzymaniem odpowiedniej pozycji rynkowej. To nie znaczy, że strategia marketingowa jest opracowywana jedynie w sytuacji zagrożenia. Ma ona swoje zastosowanie w każdej sytuacji. Ważne jest, aby traktować ją jako część generalnej strategii przedsiębiorstwa.

Strategia to zbiór odpowiedzi na pytanie: do jakiego celu dążymy i co należy zrobić, aby ten cel osiągnąć. Trzeba pamiętać, że w określonych warunkach i dla danego przedsiębiorstwa mogą funkcjonować różne cele pośrednie, ale zazwyczaj prowadzą one do osiągnięcia celu końcowego jakim w każdej firmie jest maksymalizacja zysków²¹.

²¹ Kotler Ph., ..., „Marketing. Podręcznik...”, op. cit.

W opracowaniu pod redakcją J. Altkorna²² znajdujemy stwierdzenie, iż *"strategia marketingowa w odniesieniu do określonego przedsiębiorstwa oznacza zestaw średnio- i długookresowych zasad oraz wytycznych postępowania, które wyznaczają ramy dla rynkowych działań operacyjnych"*.

Zarówno zasady, jak i wytyczne powinny pozostawać spójne z misją firmy. Przygotowując strategię marketingową skupiamy się jednak szczególnie na kształtowaniu obszaru aktywności rynkowej przedsiębiorstwa.

W macierzy H. I. Ansoffa zostały ujęte cztery podstawowe strategie stosowane przez przedsiębiorstwa²³:

1. Penetracji rynku – ma ona za zadanie zwiększyć sprzedaż istniejącego produktu na aktualnym rynku;
2. Rozwoju rynku – polega na skutecznej ekspansji firmy z istniejącymi produktami na nowe segmenty rynku;
3. Rozwoju produktu – polega na obsłudze aktualnego rynku przez firmę oferującą zupełnie nowy lub ulepszony produkt;
4. Dywersyfikacji działalności – polega na ekspansji na nowe rynki z nowym produktem. Firma stosuje dywersyfikację poziomą (nowy produkt poszerzający i pasujący do aktualnego asortymentu), pionową (nowy produkt, który stanowi dopełnienie asortymentu o element często z innej branży) lub równoległej (uruchomienie nowej produkcji w nowej branży).

Najistotniejszym elementem strategii marketingowej jest wybór docelowej grupy klientów. Firma określa cały rynek, dzieli go następnie na mniejsze części, zwane segmentami, dokonuje wyboru tego, który daje nadzieję (lub pewność) najlepszej zyskowności, a następnie stara się jak najlepiej go obsłużyć.

To co może przynieść sukces na bardzo konkurencyjnym rynku, to koncentracja na klientach, pozyskiwanie ich od konkurencji przez dostarczenie im lepszej oferty, a także pozyskiwanie nowych, do tej pory „niezagospodarowanych” odbiorców. Dobrze prowadzony marketing polega więc na precyzyjnej analizie klientów. Wiadomo, że przedsiębiorstwa nie są w stanie zaspokoić potrzeb wszystkich odbiorców na określonym rynku — a na pewno nie w identyczny sposób. Nabywcy różnią się między sobą, mają różne potrzeby, a niektóre firmy mają lepsze warunki, do obsłużenia określonych segmentów. W rezultacie, przedsiębiorstwa dokonują podziału określonego wcześniej rynku, identyfikują najbardziej atrakcyjne segmenty i opracowują strategię lepszego od konkurencji obsłużenia wybranych segmentów. Na proces ten składa się kilka czynności: przewidywanie i pomiar popytu, właściwa segmentacja rynku, wybór docelowego rynku, pozycjonowanie firmy i oferty na wybranym rynku z uwzględnieniem konkurencji.

Kiedy firma szuka możliwych rynków dla nowego produktu to przede wszystkim musi oszacować aktualną i przyszłą wielkość samego rynku i jego segmentów. Aby ocenić aktualną wielkość rynku, należy zidentyfikować konkurujące na nim produkty, oszacować ich obecny wolumen sprzedaży, sprawdzić czy rynek jest odpowiednio duży, aby móc wchłonąć nowy produkt i przynieść zysk.

Ważny jest także spodziewany rozwój rynku. Firmy chcą wchodzić na rynki, które dają możliwość istotnego wzrostu. Potencjał rynku może zależeć od zmian demograficznych, dochodowych i narodowościowych w społeczeństwach, które będą korzystać z danego produktu. Zmiana może być

²² Altkorn J. „Podstawy...”, op. cit.

²³ Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2004, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.

także związana ze zjawiskami występującymi w otoczeniu, takimi jak kondycja gospodarcza kraju, poziom przestępczości czy zmiany stylu życia.²⁴

2.2.2 Segmentacja rynku²⁵

Segmentacja rynku to jego podział na różniące się między sobą części. Pozwala ona firmie lepiej zaspakajać zidentyfikowane potrzeby wyodrębnionych grup klientów.

Stosując marketing masowy zakłada się, że w pewnym zakresie wszyscy klienci mają potrzeby o charakterze homogenicznym. Stąd firma decyduje się nie różnicować swojej oferty. Ma to swoje dobre strony. W takim podejściu udaje się uzyskać efekt ekonomii skali – stosuje się masową produkcję, masową dystrybucję i masową promocję. Trudno jednak przyjąć, że w tym podejściu udaje się zaspakajać indywidualne potrzeby klientów. Istnieje ryzyko, że konkurencja zastosuje ofertę dedykowaną dla wyodrębnionych grup i ograniczy w ten sposób liczbę naszych odbiorców.

Koncepcja marketingowa wymaga zrozumienia klientów i zaspokajania ich potrzeb lepiej niż konkurencja. Skoro stwierdzamy, że różni klienci mają różne oczekiwania, dlatego trudno zrealizować naczelny postulat marketingu traktując ich w identyczny sposób.

Stąd konieczność stosowania tzw. *target marketingu*. Zakłada on podział rynku na segmenty w oparciu o rozpoznane potrzeby.

Ewaluacja prawidłowego procesu segmentacji rynku powinna opierać się o następujące kryteria:

1. Wymierna identyfikowalność – różnice pomiędzy określonymi segmentami powinny być mierzalne, aby można było te segmenty wydzielić na podstawie konkretnych miar.
2. Dostępność – wydzielone segmenty muszą być osiągalne poprzez kanały komunikacji i dystrybucji.
3. Istotność – segmenty powinny być wystarczająco duże by uzasadnić wykorzystanie zasobów na dotarcie do nich.
4. Unikalność potrzeb – aby uzasadnić odmienną ofertę dedykowaną specjalnie dla nich.
5. Trwałość – na tyle by uniknąć częstych, kosztownych zmian oferty.²⁶

W przypadku rynku konsumenckiego, do najczęściej stosowanych kryteriów podziału na segmenty należą:

1. Geograficzne;
2. Demograficzne;
3. Psychograficzne;
4. Behawioralne.²⁷

Ad.1 Przykłady segmentacji w oparciu o kryterium geograficzne:

- Według regionu - kontynent, kraj, województwo, miasto, a nawet dzielnica
- Według wielkości ośrodka – w oparciu o liczebność mieszkańców
- Według gęstości zaludnienia – często klasyfikowane jako segment miejski, podmiejski i wiejski
- Według klimatu – np. w przypadku segmentacji rynków zagranicznych

Ad.2 Przykładowe rodzaje segmentacji według kryterium demograficznego:

²⁴ Kotler Ph., ..., „Marketing. Podręcznik...”, op. cit.

²⁵ Altkorn J. „Podstawy marketingu” Kraków 2000r

²⁶ Kotler Ph., „MARKETING Analiza ...”. op. cit

²⁷ Tamże

-
- Wiek
 - Płeć
 - Liczebność rodziny
 - Etap w życiu rodziny (np. młode małżeństwa na dorobku)
 - Generacja (np. pokolenie wyżu demograficznego)
 - Zarobki
 - Zawód
 - Wykształcenie
 - Narodowość
 - Wyznawana religia
 - Klasa społeczna

Wymienione rodzaje kryteriów mogą być bardziej szczegółowe. Na przykład w przypadku kryterium „etap życia rodziny – młode małżeństwo” może to być doprecyzowanie: „podwójna wypłata, bez dzieci”.

Ad.3

Podział według kryterium psychograficznego bierze pod uwagę styl życia klientów, ich aktywność, zainteresowania, wyznawane wartości, itp.

Ad.4

Segmentacja behawioralna opiera się na stosunku klienta do produktu. Znajdziemy tu:

- Oczekiwane korzyści.
- Planowana intensywność użytkowania.
- Lojalność wobec marki.
- Status użytkownika: potencjalny, po raz pierwszy, regularny, itd.
- Gotowość do realizacji zakupu.
- Motywacja do zakupu.

Ten rodzaj segmentacji wiąże oczekiwania klientów z samym produktem. Jest to bardzo skuteczny sposób i stanowi dobry punkt wyjścia do prawidłowego wyodrębnienia segmentów.

O ile kryteria segmentacji na konsumenckim rynku B2C (*business-to-consumer*) wydają się dosyć oczywiste, o tyle trudniejsze są te dotyczące rynku B2B (*business-to-business*). W tym przypadku najczęściej wykorzystywanymi kryteriami będą:

- 1) Lokalizacja firmy klienta;
- 2) Typ firmy klienta;
- 3) Charakter relacji.²⁸

Ad.1 Lokalizacja firmy klienta jest o tyle ważna, że odległość do niej rzutuje mocno na koszty i sposób organizacji dostaw. Identyfikując odbiorców o podobnych potrzebach, w zbliżonej lokalizacji możemy podejmować decyzje o charakterze logistycznym, ale także dotyczące np. reklamy.

Ad.2 Można zastosować różne sposoby klasyfikacji firm, stosując kryteria:

- Wielkości;
- Branży;

²⁸ Kotler Ph., „MARKETING Analiza ...”. op. cit

-
- Centrum decyzyjnego;
 - Wymagań.

Ad.3 Charakterystyka klientów biznesowych może także stać się kryterium segmentacji. W takim przypadku bierzemy pod uwagę:

- Status odbiorcy – potencjalny, po pierwszej transakcji, odbiorca regularny, etc.
- Wskaźnik zakupu produktu – jak poważne zamówienia generuje dany klient.
- Stosowane procedury zakupu – oferta zamknięta, przetarg, negocjacje.

2.2.3 Wybór rynku docelowego²⁹

Kiedy segmenty zostaną już wyodrębnione, firma powinna zdecydować, do którego z nich chce skierować swoją ofertę. Przy wyborze segmentu powinno się wziąć pod uwagę dwa aspekty: jego atrakcyjność oraz dopasowanie do celów jakie stawia sobie firma, jej zasobów i możliwości.

Kiedy mówimy o atrakcyjności segmentu mamy na myśli między innymi:

- Wielkość segmentu.
- Wskaźnik wzrostu segmentu.
- Konkurencję w segmencie.
- Aktualny poziom lojalności klientów wobec marek funkcjonujących w danym segmencie.
- Osiągalny poziom udziału w rynku w związku z zaplanowanym budżetem na wydatki promocyjne i w porównaniu do nakładów ponoszonych przez konkurencję.
- Wymagany poziom udziału w rynku pozwalający na osiągnięcie progu opłacalności.
- Potencjalny poziom sprzedaży.
- Wymagany poziom zysku.³⁰

Trzeba zwrócić uwagę, że wybór najbardziej dochodowego segmentu rynku nie zawsze jest najlepszy. Przede wszystkim ze względu na spodziewaną tam, dużą konkurencję. Z drugiej strony, jeśli przedsiębiorstwo jest w stanie zapewnić sobie istotną przewagę konkurencyjną, np. dzięki posiadanemu patentowi – warto odważnie celować w atrakcyjną część rynku.

Weryfikując na ile wybrany segment rynku jest zgodny z celami firmy, jej zasobami i potencjałem, warto zwrócić uwagę na następujące aspekty:

- Czy firma jest w stanie zaoferować klientom z tego segmentu jakąś nadzwyczajną wartość?
- W jaki sposób wybór tego segmentu wpłynie na postrzeganie firmy?
- Czy firma ma dostęp do kanałów dystrybucji funkcjonujących w danym segmencie?
- Jak się ma potencjał firmy do zaangażowania kapitałowego wymaganego do wejścia na ten rynek?

Wchodząc na nowy rynek firma może zdecydować się na zastosowanie różnych strategii wejścia. Pierwsza z nich, to strategia polegająca na skupieniu się tylko na jednym segmencie. Taka **strategia koncentracji** jest często spotykana w przypadku małych firm, które dysponują ograniczonymi zasobami.³¹

²⁹ Altkorn Jerzy, „Podstawy marketingu...”, op. cit.

³⁰ Tamże.

³¹ Krzysztof Obłój, Mikroszkółka zarządzania. , Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994

Strategia zróżnicowania polega na oferowaniu różnych (faktycznie lub tylko pozornie) produktów klientom z różnych segmentów rynku. Pozorne zróżnicowanie może być efektem zastosowania odmiennego rodzaju promocji, opakowania, ceny, itp.³²

Innym rodzajem strategii jest **strategia specjalizacji produktowej**. Wspecjalizowana w wytwarzaniu tylko jednego rodzaju wyrobu (lub usługi), firma kieruje go do różnych segmentów rynkowych.

Strategia pełnego pokrycia rynku przejawia się w oferowaniu albo niezróżnicowanych produktów na cały, niepodzielony rynek, albo poprzez stworzenie bardzo szerokiego asortymentu (mnogość typów, odmian, rodzajów, itp.) produktów i kierowanie ich do wszystkich segmentów.

Dzięki dynamicznie rozwijającym się technologiom informacyjnym i informatycznym, przyszłość prawdopodobnie będzie należeć do **marketingu indywidualnego**. Olbrzymie moce obliczeniowe oraz stosunkowo łatwa dostępność do wielu danych osobowych już dzisiaj powoduje, iż podczas przeglądania stron internetowych na naszych ekranach pojawiają się reklamy adekwatne do poszukiwanych przez nas dużo wcześniej fraz, słów kluczowych, itp.³³

2.2.4 Pozycjonowanie - kształtowanie wizerunku firmy – jej marki³⁴

Nie wystarczy zidentyfikować i wybrać najbardziej atrakcyjny segment rynku. Żeby na nim zaistnieć oferta firmy musi zostać zauważona, a produkt wywołać skojarzenie. Właśnie to skojarzenie nazywamy pozycjonowaniem oferty.

Kiedy słyszymy o sklepie Auchan, u większości pojawia się skojarzenie półek pełnych różnorodnych towarów, bardzo tanich i niekoniecznie najwyższej jakości. Co zaś kojarzymy mówiąc o Almie? Produkty, przede wszystkim spożywcze, w dużym wyborze. Towar co prawda droższy, ale też dobrej jakości i starannie wyeksponowany. Z Auchan kojarzy nam się atmosfera pospiesznych zakupów, których celem jest zrobienie zapasów na cały tydzień – pełny wózek, zgrzewki i zbiorcze opakowania. Tymczasem w Almie wręcz chcemy znaleźć czas na poznanie bogatej oferty ciekawych, mało znanych a interesujących produktów. Chętnie oglądamy prezentacje kulinarne i czytamy ulotki z przepisami. To jest właśnie przykład pozycjonowania oferty. Firma dąży do zajęcia miejsca w świadomości (a może bardziej podświadomości) klienta.

Takie pozycjonowanie opiera się na eksponowaniu istotnej i ważnej dla klientów cechy produktu. Może być to np. wyjątkowo niska cena, albo wysoka jakość czy oryginalne wzornictwo. Nabywca powinien być świadomy dodatkowej wartości jakiej dostarcza mu nasza firma. Tutaj najważniejszą rolę odgrywa odpowiednia komunikacja. Ma ona sprawić, że dzięki dobrym skojarzeniom klient zdecyduje się na wybór właśnie naszych produktów.

Najczęściej odpowiednie skojarzenie uzyskuje się dzięki wypromowaniu firmowej marki, tak zwanemu *brandingowi*. Marka jest dla klienta znakiem rozpoznawczym danego produktu. Oczywiście dąży się do stanu, w którym marka kojarzy się w sposób jednoznaczny pozytywnie. W dzisiejszych czasach marka stanowi istotny składnik aktywów każdej firmy. Można go rozpatrywać z trzech punktów widzenia³⁵:

- **Finansowego** – kiedy próbuje się ocenić na ile marka ma wpływ na opłacalność biznesu poprzez generowanie dodatkowych zysków. Na przykład jeśli klient jest gotów zapłacić o 100

³² Tamże.

³³ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing. Podręcznik europejski, PWE, Warszawa 2002

³⁴ Ph. Kotler, Marketing. Podręcznik, op. cit.

³⁵ Altkorn J., Podstawy marketingu..., op. cit

zł więcej za produkt markowy niż za identyczny ale nie markowy - taka informacja jest ważna z punktu widzenia wyceny marki.

- **Możliwości rozszerzenia na inne produkty.** Kiedy uznaną marką możemy oznakować produkty z tej samej rodziny, mamy szansę oszczędzenia na kosztach promocji. Także klientowi łatwiej podjąć decyzję o zakupie innowacyjnego produktu od producenta znanej marki niż od anonimowego dostawcy.
- Wpływu na wywołanie nawyku kupowania produktów jednej marki. **Przywiązanie klienta** do konkretnej marki (podobno przywiązujemy się maksymalnie do pięciu marek) najczęściej jest spowodowane pozytywnymi doświadczeniami z użytkowania produktu, ale także np. podejściem sprzedawcy do klienta, a nawet sposobem i szybkością rozpatrywania reklamacji.

Wśród korzyści płynących z posiadania mocnej marki możemy wymienić trzy przykładowe:

- Jest źródłem bardziej przewidywalnych dochodów
- Wpływa na poprawę przepływów gotówkowych w firmie dzięki rosnącemu udziałowi w rynku, redukcji kosztów promocji i dostarczaniu zysków nadzwyczajnych
- Wreszcie marka może być aktywem, który kiedyś będzie można sprzedać

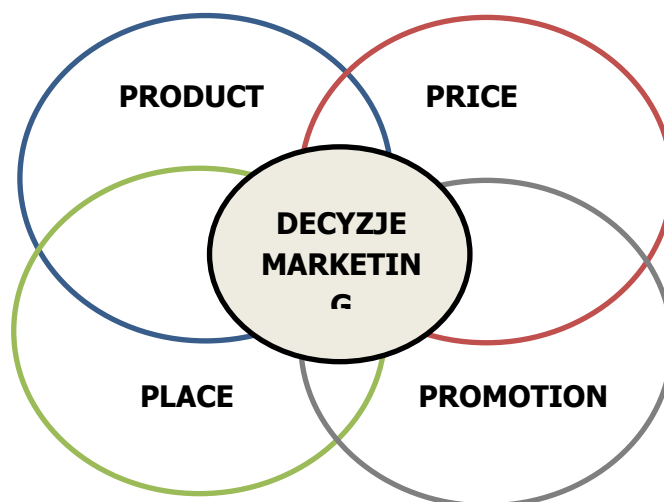
2.3 Decyzje – marketing mix

Proces podejmowania decyzji marketingowych sprowadza się w praktyce do czterech głównych obszarów.

Jest to tak zwana koncepcja marketingu mix "4p", z angielskiego:

- *Product,*
- *Price,*
- *Place,*
- *Promotion.*

Rys. 3 Decyzje Marketing MIX



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kotler Ph., "MARKETING Analiza..."

Te cztery „p” są parametrami, które kierownictwo marketingu jest w stanie zaplanować, wdrożyć i kontrolować.³⁶

1) **P**roduct (produkt) – decyzje dotyczące produktu

Mówiąc o produkcie mamy na myśli zarówno fizyczny, namacalny wyrób jak również usługi. Poniżej przedstawiono przykłady decyzji jakie mogą odnosić się do produktu:

- Nazwa (marka)
- Funkcjonalność
- Styl
- Jakość
- Bezpieczeństwo
- Opakowanie
- Serwis i wsparcie techniczne
- Gwarancja
- Dodatkowe akcesoria

2) **P**rice (cena) – decyzje dotyczące ceny

Przykłady decyzji cenowych:

- Strategia cenowa
- Sugerowana cena detaliczna
- Upusty ilościowe i ceny hurtowe
- Upusty za przedpłatę i zapłatę natychmiastową
- Ceny sezonowe
- Elastyczność cenowa

3) **P**lace (dystrybucja) - decyzje dotyczące dystrybucji

Dotyczą sposobu dostarczenia produktu do klienta. Mogą to być na przykład decyzje w sprawie:

- Kanałów dystrybucji
- Sposobu wchodzenia na rynek (intensywna, selektywna czy ekskluzywna dystrybucja)
- Zarządzania zapasami
- Centrów dystrybucji
- Procedur zamawiania
- Transportu
- Zwrotów

4) **P**romotion (promocja) – decyzje odnoszące się do promocji.

Należą tu decyzje dotyczące:

- Strategii promocji (np. *push*, *pull*)
- Reklamy
- PR
- Budżetu marketingowego

³⁶ J. Mazur (red), *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2002

W opracowaniach marketingowych można spotkać się z poszerzeniem "4p" do "7p". Jest to efektem dołożenia kategorii **P**eople (ludzie), **P**rocess (proces) oraz **P**hysical evidence (świadczenie materialne). Z punktu widzenia klienta, elementy 4P decydują o warunkach zakupu pożądanego dobra. Patrząc oczami klienta R. Lauterborn zauważył, że „4P” dostawcy odpowiadają „4C” klienta.³⁷

1. **Customer value** (Korzyść klienta)
2. **Cost** (Koszt)
3. **Convenience** (Wygoda)
4. **Communication** (Komunikacja)

2.3.1 Produkt

Definicja produktu jaką znajdziemy w Leksykonie Marketingu brzmi:

- „*Jakiegokolwiek dobro, usługa, organizacja, idea, miejsce, a także kwalifikacje i umiejętności człowieka oraz ich kombinacje, które można oferować na rynku, ponieważ zaspokajają określone potrzeby lub pragnienia. Dlatego produkt jest także określany jako zbiór korzyści dla nabywcy.*”³⁸

Jeszcze bardziej ogólną definicję proponuje P. Kotler:

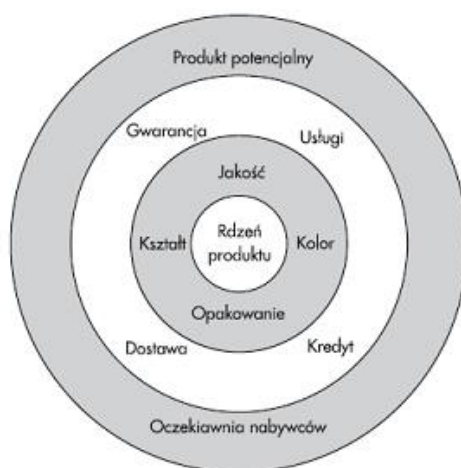
- „*Produkt to cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspokajając czyjeś pragnienie lub potrzebę.*”³⁹

To potwierdza, że produktu nie można postrzegać tylko jako coś namacalnego, materialnego.

T. Levitt w strukturze produktu wyodrębnił cztery warstwy:

1. Rdzeń produktu
2. Produkt rzeczywisty
3. Produkt poszerzony
4. Produkt potencjalny⁴⁰

Rys. 4 Struktura produktu wg T. Levitta



Źródło: Kotler Ph., "MARKETING Analiza ..."

³⁷ Kotler Ph., "MARKETING Analiza ...". op. cit.

³⁸ „Leksykon marketingu” pod red. Jerzego Altkorna i Teodora Kramera. PWE, Warszawa 1998

³⁹ Kotler Ph., "MARKETING Analiza ...". op. cit.

⁴⁰ tamże,

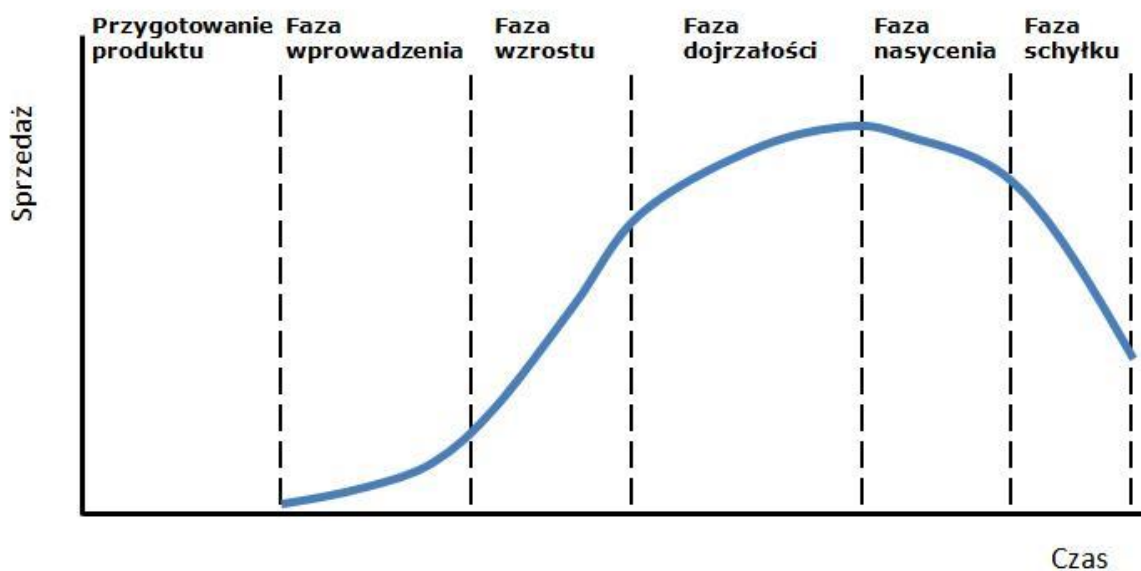
Inna propozycja struktury produktu została opisana przez Kotlera⁴¹ i obejmuje pięć poziomów:

1. Podstawowa korzyść dla klienta (pożytek)
2. Forma w jakiej ta korzyść jest przekazywana (produkt podstawowy)
3. Oczekiwania związane z produktem (produkt oczekiwany)
4. To co przewyższa oczekiwania klienta (produkt rozszerzony)
5. Inne możliwości zarobku związane z oferowanym produktem (produkt potencjalny)

Większość produktów jest oferowanych na rynku w dłuższym lub krótszym okresie. Tak zwany cykl życia produktu może być podzielony na kilka faz, charakteryzujących się określoną zdolnością produktu do generowania przychodów. Typowe fazy to:

1. Faza przygotowania produktu
2. Faza jego wprowadzania na rynek
3. Faza wzrostu sprzedaży
4. Faza dojrzałości - stabilizacji sprzedaży i nasycenia rynku
5. Faza schyłku – spadku sprzedaży⁴²

Rys. 5 Cykl życia produktu



Źródło: opracowanie na podstawie Kotler Ph., ..., „Marketing. Podręcznik...”

Decyzje marketing mix różnią się w zależności od fazy cyklu życia produktu.

⁴¹ Kotler Ph., „MARKETING Analiza ...”. op. cit.

⁴² tamże,

Tabela 1. Charakterystyka faz cyklu życia produktu na rynku

Faza	Wprowadzenie	Wzrost	Dojrzałość	Spadek
Cel marketingowy	uświadomienia nabywcom istnienia produktu	zwrócenie uwagi na zróżnicowanie produktu	utrzymanie lojalności wobec marki	dokonanie żniw, zawarcie kontraktu, wycofanie
Produkt	jeden model	kilka modeli	pełna linia produktu	modele najlepiej sprzedające się
Cena	wysoka (skimming) lub niska (penetration)	cena umożliwiająca wzrost udziału w rynku	cena umożliwiająca utrzymanie udziału na rynku	cena umożliwiająca utrzymanie określonej rentowności
Dystrybucja	ograniczony zasięg	wzrost liczby placówek	maksymalna liczba placówek	spadek liczby placówek
Promocja	informująca edukacyjna	podkreśla atuty konkurencyjne	przypominająca	minimalna
Konkurenci	brak	pojawiają się	wielu	spadek liczby

Źródło: Kotler Ph., ..., „Marketing. Podręcznik...”

Jeśli mówimy o zupełnie innowacyjnym produkcie można zakładać, że po uruchomieniu działalności znajdzie się on w fazie wprowadzania. Innowacyjność jednak nie zawsze musi polegać na wynalezieniu zupełnie nowego wyrobu czy oferowaniu całkiem nowego rodzaju usług. Może być tak, że na rynku krajowym produkt ten jest już dostępny, ale jeśli chodzi o jego ofertę lub jakościowy standard w jakim będzie oferowany na lokalnym rynku, gdzie zamierza działać firma lub jej oddział - pojawi się po raz pierwszy. W związku z tym warto odnieść się do obu aspektów cyklu życia produktu, zarówno w skali rynku krajowego czy nawet globalnego jak i w odniesieniu do konkretnego rynku działania firmy. Utrzymanie się na rynku wymaga od przedsiębiorcy z jednej strony wydłużania okresu dojrzałości produktu, z drugiej poszukiwania coraz to nowych, które poszerzą asortyment i zapewnią ciągłość sprzedaży.

Jakie są pozytywne strony wprowadzenia nowego produktu na rynek? Typowe zalety to:

1. Produkt w krótkim czasie nie ma substytutu, co daje możliwość realizacji zysku nadzwyczajnego.
2. Nowy produkt pozwala wytwórcy na tzw. „ucieczkę w przód” – konkurencja musi go gonić.
3. Oryginalny produkt umacnia postrzeganie marki jako aktywnej i będącej na topie.⁴³

Firma, która usiłuje ograniczać się do wytwarzania ciągle tego samego produktu (oferowania tej samej, nie modyfikowanej usługi) naraża się na ryzyko, że inni, którzy zdecydują się na

⁴³ Kotler Ph., „MARKETING Analiza ...”. op. cit.

wprowadzenie nowego modelu (usługi), przejmą jej klientów. Należy jednak uważać żeby wprowadzane ulepszenia czy nowe modele nie wpłynęły na drastyczny wzrost ceny. Systematycznie prowadzone badania nad rozwojem produktu powinny pozwolić na wprowadzenie nowego wyrobu w najwłaściwszym momencie i zgarnięcie premii za monopolistyczną pozycję innowatora.

Okresowo należy przeprowadzać analizę portfela oferowanych przez firmę produktów. Do przeprowadzenia takiej analizy można wykorzystać klasyczną metodę opracowaną w latach 70-tych ubiegłego wieku przez Boston Consulting Group. (Rys. 6)

Matryca obrazuje podział na cztery kategorie produktów w relacji do tempa wzrostu rynku i wielkości udziału w rynku. Te kategorie to:

- Dojne krowy - produkty o małej dynamice sprzedaży lecz dużym udziale w rynku.
- Gwiazdy - produkty o wysokiej dynamice sprzedaży i dużym udziale w rynku.
- Psy - produkty o małej dynamice sprzedaży i małym udziale w rynku.
- Znaki zapytania - produkty o wysokiej dynamice sprzedaży, ale małym udziale w rynku.⁴⁴

Rys. 6 Macierz BCG



Źródło: www.NetMBA.com

Matryca obrazuje podział na cztery kategorie produktów w relacji do tempa wzrostu rynku i wielkości udziału w rynku. Te kategorie to⁴⁵:

- **Dojne krowy** – liderzy na dojrzałym rynku, dojne krowy dostarczają zyski przy ograniczonym poziomie zaangażowania inwestycyjnego. Generowane dochody mogą być zainwestowane w umacnianie pozycji Gwiazd, przeznaczone na pokrycie kosztów stałych firmy, obsługę firmowych długów czy wreszcie na wypłacenie dywidendy wspólnikom.
- **Gwiazdy** – z jednej strony generują pokaźną ilość gotówki, z drugiej pochłaniają jej jeszcze więcej na pokrycie kosztów wzrostu udziału w rynku. Z czasem powinny być przekształcone w Dojne krowy.

⁴⁴ www.NetMBA.com

⁴⁵ B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996

- **Psy** - ani nie generują ani też nie konsumują zbyt dużej ilości gotówki. Są to kandydaci „do odstrzału”.
- **Znaki zapytania** – jako szybko rozwijające się produkty, pochłaniają znaczne ilości gotówki nie generując w zamian większych przychodów. Powodem jest niewielki udział w rynku. Są to potencjalne Gwiazdy. Powinny być starannie obserwowane czy ciągle są warte inwestowanych w nie pieniędzy.

2.3.2 Decyzje cenowe⁴⁶

Jednym z głównych elementów marketingu mix są decyzje dotyczące ceny. Cena jest czynnikiem strategicznym gdyż ma bezpośredni wpływ na pozycjonowanie produktu. Ponadto, cena ma wpływ na inne elementy marketingu mix takie jak cechy produktu, kanały dystrybucji i sposoby promocji.

Chociaż nie ma uniwersalnej recepty na ustalanie ceny, jednak istnieje pewna sekwencja kroków, które mogą pomóc w tym procesie:

- 1) Opracuj strategię marketingową – przeprowadź analizę sytuacji, segmentację, wybór segmentu i pozycjonowanie.
- 2) Podejmij decyzje związane z marketingiem mix – zdefiniuj produkt, dystrybucję, i taktyki promocyjne.
- 3) Opracuj krzywą popytu – postaraj się ustalić jak wielkość popytu wpływa na cenę.
- 4) Skalkuluj koszty – uwzględniając koszty stałe i zmienne.
- 5) Uwzględnij lokalne uwarunkowania – jak zachowuje się konkurencja, jakie są prawne obostrzenia.
- 6) Ustal cele strategii cenowej – np. maksymalizacja zysku, maksymalizacja obrotu, utrzymanie *status quo*.

Jednym z nadrzędnych celów jakie realizuje firma jest osiągnięcie zysku. Przychód przedsiębiorstwa jest wprost zależny od ceny i wielkości sprzedaży. Prawidłowo skalkulowana cena uwzględnia strategię cenową konkurentów oraz koszt wytworzenia, dystrybucji i promocji produktu.

Cena jest tym narzędziem marketingu mix, który w sposób bezpośredni przekłada się na:

- Wynik finansowy firmy.
- Jej udział w rynku.
- Poziom konkurencyjności.
- Postrzeganie marki.

W zależności od założonego celu, firmy decydują się na stosowanie różnych strategii cenowych:

Strategia dominacji – wykorzystując zjawisko skali firma jest w stanie obniżyć koszt wytworzenia, a w efekcie cenę produktu. Mniejsze firmy często nie wytrzymują tej presji i wypadają z rynku.

Strategia cen dumpingowych – firma decyduje się na przejściowe ponoszenie straty, oferując produkty poniżej ceny wytworzenia. W ten sposób chce uzyskać jak największy udział w rynku, przy równoczesnej eliminacji słabszych konkurentów. Dumping jest praktyką zakazaną, choć w rzeczywistości często stosowaną (np. poprzez dopłaty do produkcji rolnej).

⁴⁶ P.Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, Marketing. Podręcznik europejski. PWE, 2002

Strategia parasola cenowego – jest stosowana w celu osiągnięcia zysków nadzwyczajnych wynikających z wyższej marży, którą osiąga się dzięki obniżeniu kosztów produkcji. Firma utrzymuje stałą cenę i przez pewien czas jest w stanie akumulować dodatkowe wpływy.

Strategia cen prestiżowych – korzysta z tego, że na rynku zawsze istnieje grupa klientów, która jest gotowa zapłacić każde pieniądze, byle tylko stać się posiadaczem najnowszego, najbardziej prestiżowego lub w inny sposób unikalnego produktu. Można to nazwać „identyfikowaniem się” pewnych grup społecznych, które poczucie przynależności do elity opierają na eksponowaniu swojego statusu finansowego.

Strategia cen penetrujących – hołduje zasadzie „sprzedaj tanio, ale dużo”. Świadomie ograniczając marże do minimum, firma zalewa rynek tanimi produktami wykorzystując jak najszersze kanały dystrybucji. Także i w tym przypadku wykorzystuje się efekt skali.⁴⁷

2.3.3 Dystrybucja

Zadaniem dystrybucji jest uczynienie produktu dostępnym dla klienta. Mając w pamięci regułę 4C wiemy, że dla klientów istotne jest aby forma udostępniania produktu była „wygodna”. Dwa kluczowe czynniki to odpowiednie miejsce i właściwy czas.⁴⁸ Postrzeganie „wygody” w dostępie do produktu jest względne i uzależnione od segmentu do którego produkt jest kierowany.

Wybór kanału dystrybucji zależy będzie od rodzaju oferowanego produktu. Jeśli są to towary codziennego użytku (żywność, paliwo), firma stara się prowadzić dystrybucję intensywną, wszystkimi dostępnymi kanałami. W przypadku towarów wybieralnych (odzież, kosmetyki) stosowana jest dystrybucja selektywna, np. niektóre marki kosmetyków są oferowane wyłącznie poprzez sieci aptek. Zaś produkty specjalne (samochody, markowe ubrania) sprzedaje się stosując dystrybucję wyłączną poprzez ustanowienie pojedynczych punktów uprawnionych do oferowania produktów konkretnej marki.

Można także dostrzec zależność pomiędzy fazą cyklu życia w jakiej znajduje się dany produkt, a sposobem jego dystrybucji. I tak, w przypadku fazy wprowadzania produktu na rynek najczęściej wykorzystuje się kanały wyspecjalizowane. Tam znajdują je poszukiwacze nowinek, którzy następnie stają się adwokatami produktu. W fazie wzrostu sprzedaży produkt oferuje się w wyspecjalizowanych sieciach detalicznych, a w fazie dojrzałości w detalicznych sieciach masowych (stawiając na niższe koszty). Kiedy produkt wchodzi w fazę schyłku, jego sprzedaż oraz zyskowność spada – najodpowiedniejszą formą dystrybucji będzie sprzedaż poprzez domy wysyłkowe, e-sklepy i dyskonty.

2.3.4 Marketing jako narzędzie promocyjne w firmie

Zgodnie z regułą 4C firma powinna opracować odpowiednią formę komunikacji. *„System komunikacji marketingowej obejmuje zespół działań i środków, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje na rynek informacje charakteryzujące produkt i/lub firmę, kształtuje potrzeby nabywców oraz pobudza, ukierunkowuje i zmniejsza elastyczność popytu.”*⁴⁹

Można by założyć, że skoro marketing zapewnia wyprodukowanie wyrobu trafiającego w potrzeby klienta, to towar powinien się sam sprzedawać. I tak rzeczywiście dzieje się w przypadku wielu produktów. Mają dobrą opinię i jako najlepiej na rynku spełniające oczekiwania klientów - najlepiej się sprzedają. Jednak po to żeby klienci mogli wybrać produkt akurat naszej firmy, muszą się najpierw dowiedzieć, że go oferujemy. Równie istotne jest żeby powiadomić klientów o miejscu i czasie dostępności oferty. Mamy wtedy do czynienia z **funkcją informacyjną** promocji.

⁴⁷ G. Karasiewicz, Marketingowe strategie cen, PWE, Warszawa 1997

⁴⁸ R. Kłęczek..., „Marketing. Jak...” op.cit.

⁴⁹ Altkorn J., „Podstawy marketingu ...”

Nie da się także uniknąć działań perswazyjnych, zwłaszcza jeśli nasz produkt oferuje nowe możliwości, o których przydatności klient nie do końca jest przekonany. Mówimy o **funkcji wspierającej sprzedaż**.

Klienci łakną nowości, a konkurencja nie śpi. Jeśli firma, zadowolona z poziomu sprzedaży osiadzie na laurach, może się zdarzyć, że jej oferta zostanie „zakrzyczana” przez bardzo aktywnego konkurenta.

Funkcja przypominająca promocji ma za zadanie utwierdzenie lojalnych klientów w przekonaniu, iż ich przywiązanie do produktów naszej marki jest uzasadnione. W przypadku oferty sezonowej, ta funkcja promocji przejawia się poprzez zwiększenie jej intensywności.

Kiedy mamy do czynienia z zupełnie nowym produktem, klienci często nie domyślają się nawet jakie on może mieć zastosowanie. Stąd **funkcja edukacyjna** promocji. Realizację tej funkcji najlepiej możemy zauważyć na przykładzie tzw. *content marketingu*. W ramach ciekawych artykułów, wpisów na blogach czy prezentacji na YouTube firmy dostarczają swoim klientom wiedzy teoretycznej, przy okazji budując swój wizerunek jako kompetentnych i dobrze zorientowanych w temacie ekspertów. Od takich chętniej się kupuje.

Ostatnia z funkcji jest **funkcja konkurencyjna** promocji, która polega na tym, by nie dopuścić do sytuacji kiedy to akcje promocyjne konkurentów przesłaniałyby to, co nasza firma chce zaoferować. To właśnie my powinniśmy błyszczeć i w sposób inteligentny oddziaływać na naszych aktualnych i potencjalnych klientów. Zadaniem naszym jest wyróżnić się na tle innych, którzy chcą sprzedać podobne produkty.⁵⁰

Prawidłowo skonstruowany komunikat uwzględnia trzy aspekty: produkt, narzędzie promocji i klienta. Inaczej promowany będzie produkt - nowy rodzaj serka (ulotki, plakaty, standy, naklejki, degustacje), a inaczej nowy model samochodu (starannie opracowany folder, klip reklamowy, billboard). Czego innego oczekuje i gdzie indziej znajdziemy klienta na towar codziennego użytku (np. ulotki rozdawane na skrzyżowaniach) i klienta na towar ekskluzywny (foldery pozostawiane w drogich hotelach, salonach SPA, itp.)

W ramach promocji możemy posługiwać się szeregiem narzędzi. Są to:

- reklama – płatne ogłoszenia w prasie, radiu, telewizji, kinie, Internecie
- promocja sprzedaży – akcja - krótki okres działania, konkursy, gratisy, rabaty, próbki itp.
- PR (public relations) – sponsoring, wysyłanie życzeń, bankiety, dni otwarte, gazetka
- sprzedaż osobista – wystawy, targi, giełdy, wizyty u klientów
- marketing bezpośredni – mailing ulotek wybranym klientom, telemarketing, Internet (e-mail), rozdawanie ulotek na ulicy⁵¹

Rozróżniamy dwa rodzaje strategii promocji.⁵² Jeśli chcemy by naszymi sojusznikami w promocji byli kooperanci, np. dystrybutorzy, organizujemy ją w myśl strategii „push”. Dążymy wtedy, by wszystkie pośrednie jednostki w kanale dystrybucji intensywnie promowały i „upychały” nasz produkt.

Strategia „pull” jest odpowiednia w przypadku, gdy udało nam się dobrze spozycjonować markę. Zgodnie z tą strategią, to klienci poszukują naszych produktów na rynku. To oni, niejako zmuszają pośredników do oferowania danych towarów. Ich popyt „ciągnie” produkt z kanału dystrybucji.

⁵⁰ Altkorn J., „Podstawy marketingu ...”, op.cit.

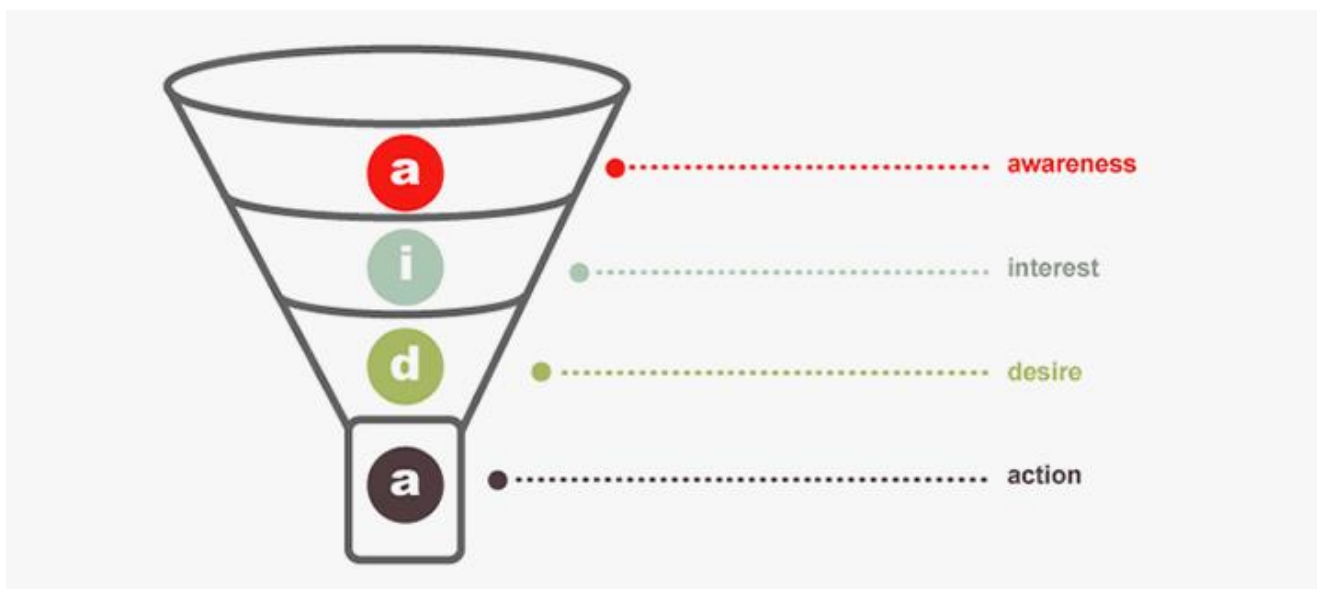
⁵¹ Kotler Ph., „MARKETING Analiza ...”. op. cit.

⁵² Altkorn J., „Podstawy marketingu ...”, op.cit.

Uniwersalną metodą pomocną w planowaniu skutecznej promocji jest model AIDA.⁵³ Składa się on z kilku etapów:

- W pierwszym kroku zwróćmy uwagę klientowi, że coś mu chcemy zakomunikować (**Attention**)
- Kiedy w ogóle zechciał się zastanowić czego od niego chcemy, postarajmy się wzbudzić jego zainteresowanie (**Interest**)
- Kolejny etap jest najtrudniejszy. Mamy za zadanie wzbudzić chęć posiadania oferowanego produktu (**Desire**)
- No i jeśli już chce go kupić, powinniśmy natychmiast mu go dostarczyć (**Action**)

Rys. 7 Model AIDA



Źródło: <http://www.cweb.pl>

Niczego nie osiągniemy jeśli klient przejdzie i nie zauważy naszych wysiłków promocyjnych. To nie może być „jeszcze jedna taka sama reklama”, np. ulotka. Jeśli ją weźmie do ręki powinniśmy zadbać o to żeby nie wyrzucił jej do kosza. Naszą rolą jest przypilnowanie aby znalazło się na niej coś interesującego, wartościowego. To co skłania klientów do zakupu to najczęściej poczucie niedoboru, możliwość utracenia szansy, albo tzw. dowód społeczny. Kończąca się promocja cenowa, czy gratisy dla pierwszych klientów wzbudzają w potencjalnych klientach chęć wykorzystania okazji. Z kolei potwierdzenie, że wielu innych klientów (w tym osoby będące autorytetami) już skorzystało z oferty, pomaga w podjęciu decyzji o zakupie. Między decyzją o zakupie a samym aktem zakupu nie powinna istnieć żadna bariera, produkt musi być dostępny od ręki.

Model AIDA zadziała tylko wtedy, gdy uda się zrealizować wszystkie cztery wymagane fazy.

⁵³ R. Kłeczek..., „Marketing. Jak...” op.cit.

3. Wdrożenie i kontrola

Ostatnim elementem procesu marketingowego jest wdrożenie planu i kontrola jego realizacji. Firma powołuje w tym celu odpowiednią jednostkę. W przypadku małego przedsiębiorstwa może to być jeden pracownik, w większym będzie to zespół. Wyznaczeni pracownicy zajmują się organizacją sprzedaży, i planowaniem promocji. Pojawiają się stanowiska takie jak kierownik produktu, kierownik marki i segmentów rynkowych. Oddzielna grupa personelu dba o obsługę posprzedażową klientów. W przypadku powołania działu marketingu, jego szef powinien być właściwie umocowany w strukturach decyzyjnych firmy. Powinien mieć ogólny ogląd sytuacji w całej firmie. Jego aktywność nie ogranicza się do działu sprzedaży czy osób pracujących w marketingu. To w jego gestii jest dbanie o taką organizację działań firmy, aby w jak największym stopniu realizowała oczekiwania klientów. Jego zmartwieniem (choć niekoniecznie odpowiedzialnością) jest nie tylko właściwa reklama, ale także np. dostarczenie na czas towaru i bezbłędne wystawienie faktury. Na szefie działu marketingu będzie spoczywało dostrzeganie nowych trendów, reagowanie na ruchy konkurencji, dbanie o optymalny portfel produktów. **Jeśli dział marketingu działa naprawdę dobrze, to sprzedaż jest tylko formalnością.**

Realizacja planu marketingowego, jak każdego innego, może napotykać różnego rodzaju trudności. Dbanie o gromadzenie aktualnych informacji i kontrola bieżących wyników pomoże go skutecznie wdrożyć.

Aby móc skutecznie kontrolować sposób wdrażania planu marketingowego powinno zadbać się o:

- określenie obiektywnych i mierzalnych wielkości kontrolnych, z uwzględnieniem dopuszczalnego odchylenia
- ustalenie harmonogramu według którego będą dokonywane pomiary wielkości kontrolnych (należy dążyć do automatyzacji tego procesu, np. poprzez narzędzia informatyczne)
- w przypadku zaistnienia odchylenia ponad dopuszczalną normę, zidentyfikowanie przyczyny i wskazanie możliwych rozwiązań problemu
- wybór rozwiązania umożliwiającego wyeliminowanie wykrytych zakłóceń⁵⁴

Określone wielkości kontrolne powinny być istotne z punktu widzenia strategii firmy. Wykrycie zakłóceń powinno spotkać się z natychmiastową reakcją, której wynikiem będzie wyeliminowanie problemu, ale czasami nawet skorygowanie oczekiwanych wielkości. Ten drugi przypadek może pojawić się w sytuacji, gdy analiza otoczenia firmy (np. pojawienie się nowego konkurenta) wymusza korektę strategii. Dobrze jest wybrać spośród kontrolowanych wielkości te, które mają kluczowe znaczenie i je kontrolować częściej, i z większą uwagą.

Przykładowe wielkości podlegające kontroli to np. zaplanowana wielkość sprzedaży (miesięczna, kwartalna, roczna) lub zaplanowany poziom zyskowności. Badając zyskowność możemy uwzględnić zakładaną rentowność linii produktowych, wytypowanych grup klientów, kanałów dystrybucji.

Istotne jest aby w ramach prowadzonych działań kontrolnych mieć na uwadze pytanie o adekwatność naszej strategii marketingowej do aktualnych uwarunkowań rynkowych. Każdy zgadza się z twierdzeniem, że zmiany rynkowe następują w niesłychanym tempie i w nieprzewidywalnych kierunkach. Stąd potrzeba, aby nie przyzwyczajając się do stosowania raz określonych narzędzi marketingowych i nie popadać w rutynę.

⁵⁴ Kotler Ph., ..., „Marketing. Podręcznik...”, op. cit.

Firmy chcąc nie chcąc działają w otoczeniu globalnym. Codziennie stają przed nimi nowe wyzwania, które mają źródła w wielu czynnikach. Należą do nich:

- 1) Postęp techniczny i rewolucja informatyczna
- 2) Przełomowe technologie i innowacje
- 3) Nowe, wschodzące rynki
- 4) Hiperkonkurencja
- 5) Państwowe fundusze majątkowe⁵⁵

Tak silnie oddziałujące czynniki otoczenia, wymagają aby menadżerowie i marketingowcy radykalnie zmienili sposób myślenia. Najistotniejsze zmiany to:

- O kliencie musi teraz myśleć cała firma, a nie tylko marketingowcy
- Nie sprzedaje się już wszystkim, ale dobrze zidentyfikowanej grupie klientów
- Najważniejszy dla firmy nie jest produkt, ale klient
- Outsourcing odgrywa coraz większą rolę w działalności każdej firmy
- Zwiększa się znaczenie aktywów niematerialnych, takich jak marka firmy, lojalność klientów, wartości niematerialne i prawne
- Większość firm zmienia swoją orientację z lokalnej na globalną
- Dzięki upowszechnieniu się Internetu następuje dynamiczna wirtualizacja usług
- Oprócz zysku, dla firmy liczy się także wynik marketingowy
- Firma ma przynosić korzyści nie tylko udziałowcom, ale także wszystkim interesariuszom⁵⁶

⁵⁵ Kotler Philip, John A. Caslione, „Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji”, MT Biznes Sp. z o.o., 2009

⁵⁶ tamże,

Wykaz literatury

1. Altkorn Jerzy, „Podstawy marketingu - praca zbiorowa”, Instytut Marketingu, Kraków 2006;
2. „Leksykon marketingu” pod red. Jerzego Altkorna i Teodora Kramera. PWE, Warszawa 1998;
3. Anderson, Gene, "Framework for marketing planning", Michigan Business School, Marzec 2005;
4. G. Karasiewicz, Marketingowe strategie cen, PWE, Warszawa 1997;
5. R. Kłeczek, W. Kowal, P. Waniowski, J. Woźniczka: „Marketing. Jak to się robi”, Zakład Narodowy Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław – Warszawa – Kraków 1992;
6. Kotler Philip, „MARKETING Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola”, Gebethner i Ska, Warszawa 1994;
7. Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica, „Marketing. Podręcznik europejski”, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002;
8. Kotler Philip, John A. Caslione, „Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji”, MT Biznes Sp. z o.o. 2009
9. L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w firmie, Teoria i praktyka”, Wydawnictwo „Biblioteczka Pracownicza”, Warszawa 2000;
10. Lisiński Marek, „Metody planowania strategicznego”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004;
11. B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 1996