

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 | | |
| 1.3.3 Czy znacie swoich klientów? | 22 | 2. Analiza | 49 |
| 1.4 Różne rodzaje marketingu | 24 | 2.1 Badania marketingowe – przewaga dzięki informacji | 50 |
| 1.4.1 Marketing <i>business-to-consumer</i> (B2C, marketing konsumencki) | 25 | 2.2 System marketingowo-informacyjny | 52 |
| 1.4.2 Marketing <i>business-to-business</i> (B2B, marketing dóbr inwestycyjnych) | 25 | 2.2.1 Wewnętrzne źródła informacji | 53 |
| 1.4.3 Marketing usług | 26 | 2.2.2 Zewnętrzne źródła informacji | 53 |
| 1.4.4 Marketing handlowy | 26 | 2.3 Proces badań marketingowych | 54 |
| 1.4.5 Marketing międzynarodowy (globalny) | 28 | 2.4 Metody prognozowania | 55 |
| 1.4.6 Marketing organizacji non-profit | 28 | 2.4.1 Metoda intuicyjna (prognozy jakościowe) | 56 |
| 1.4.7 Marketing funkcji przedsiębiorstwa | 29 | 2.4.2 Metoda systematyczna (prognozy ilościowe) | 58 |
| 1.5 Marketingowe mity | 29 | 2.4.3 Popularne modele graficzne służące do analizy marketingowej | 61 |
| 1.5.1 Mit: Nasz klient, nasz pan | 29 | 2.5 Zabezpieczenie przyszłości – trendy i zjawiska na rynkach | 62 |
| 1.5.2 Mit: Marketing to plasowanie produktów na rynku | 30 | 2.5.1 Różnica między modą a trendem | 62 |
| 1.5.3 Mit: Decyduje jakość | 30 | 2.5.2 Guru trendów i ich hipotezy | 62 |
| 1.5.4 Mit: Koszty wyznaczają cenę | 30 | 2.5.3 Elastyczność, szybkość, innowacja i współuczestniczenie w zarządzaniu | 63 |
| 1.5.5 Mit: Wygrywa największy i najsilniejszy | 31 | 2.5.3.1 Elastyczność | 63 |
| 1.5.6 Mit: Za marketing odpowiedzialny jest dział marketingu | 31 | 2.5.3.2 Szybkość | 64 |
| 1.5.7 Mit: Reklama tworzy potrzeby | 31 | 2.5.3.3 Innowacja | 66 |
| 1.6 Etyka a marketing | 32 | 2.5.3.4 Współuczestniczenie w zarządzaniu | 69 |
| 1.7 Trójkąt strategiczny | 35 | 2.5.4 Makrootoczenie – trendy i zjawiska | 70 |
| 1.7.1 Preferencje: Pozostanie tylko jeden | 35 | 2.5.4.1 Zjawiska ogólnogospodarcze | 71 |
| 1.7.2 Koszty to nie wszystko – są jednak istotne | 36 | 2.5.4.2 Zjawiska demograficzne | 72 |
| | | 2.5.4.3 Zjawiska prawne | 72 |
| | | 2.5.4.4 Zjawiska polityczne | 72 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 3.3.8 | Zróźnicowanie (być innym) i segmentacja (każdemu według potrzeb) | 128 |
| 3.3.9 | Efektywność przed wydajnością | 128 |
| 3.4 | Strategiczne jednostki biznesowe i rynki docelowe | 129 |
| 3.4.1 | Strategiczne jednostki biznesowe (SJB) | 129 |
| 3.4.2 | Segmentacja rynku i wybór rynków docelowych | 130 |
| 3.4.2.1 | Segmentacja rynku | 131 |
| 3.4.2.2 | Wyznaczenie rynku docelowego | 136 |
| 3.5 | Decyzje strategiczne | 137 |
| 3.5.1 | Strategia pola rynkowego (macierz alternatywnych dróg wzrostu, macierz produkt – rynek, macierz Ansoffa) | 137 |
| 3.5.2 | Cykl życia (produktu) | 140 |
| 3.5.3 | Analiza luki strategicznej (<i>gap analysis</i>) | 142 |
| 3.5.4 | Analizy portfolio (analizy portfelowe) | 144 |
| 3.5.4.1 | Macierz BCG (<i>Boston Consulting Group</i>) ... | 144 |
| 3.5.4.2 | Macierz atrakcyjności produktu/ryнку (macierz McKinseya) | 146 |
| 3.5.5 | Strategia konkurencji | 147 |
| 3.6 | Pozycjonowanie strategiczne | 151 |
| 3.6.1 | Pozycjonowanie szerokie | 152 |
| 3.6.2 | Pozycjonowanie konkretne | 154 |
| 3.6.3 | Pozycjonowanie wartości | 156 |
| 3.6.3.1 | Strategie nadzwyczaj korzystnej sprzedaży | 158 |
| 3.6.3.2 | Strategia średniej jakości produktu | 158 |
| 3.6.3.3 | Prawdziwe pozycjonowanie wartości | 158 |
| 3.6.4 | Podstawy efektywnego pozycjonowania | 160 |
| 3.7 | Zmiany strategiczne | 166 |
| 3.8 | Lista sprawdzająca: Czy odrobiliście swoją strategiczną pracę domową? .. | 166 |

| 4. Taktyka | 169 |
|---|------------|
| 4.1 Marketing mix (kompozycja marketingowa) | 170 |
| 4.1.1 Narzędzia marketingowe | 170 |
| 4.1.2 Problemy z realizacją | 172 |
| 4.1.3 Warunki efektywnego stosowania narzędzi marketingowych | 174 |
| 4.2 Polityka produktowa: unikalna oferta | 175 |
| 4.2.1 Cechy produktu – korzyść płynąca z waszych produktów? | 177 |
| 4.2.1.1 Kształt produktu – jakie cechy i właściwości posiada wasza oferta? | 177 |
| 4.2.1.2 Korzyści płynące z produktu | 178 |
| 4.2.1.3 Różne poziomy oczekiwań klientów | 178 |
| 4.2.1.4 Typy produktów – czym różnią się od siebie produkty | 179 |
| 4.2.1.5 Podział produktów ze względu na nawyki konsumpcyjne | 180 |
| 4.2.1.6 Trzy operacyjne parametry świadczeń | 181 |
| 4.2.2 Strategie produktowe i asortymentowe | 182 |
| 4.2.2.1 Podstawy planowania oferty | 182 |
| 4.2.2.2 Kształtowanie oferty produktowej | 182 |
| 4.2.2.3 Opcje strategiczne | 184 |
| 4.2.2.4 Tworzenie nowych produktów | 186 |
| 4.2.3 Polityka marki | 190 |
| 4.2.3.1 Jak powstają marki? | 191 |
| 4.2.3.2 Definicja marki | 191 |
| 4.2.3.3 Wymagania wobec marki z punktu widzenia klienta | 192 |
| 4.2.3.4 Cele polityki marki | 193 |
| 4.2.3.5 Charakterystyka i zadania marki | 193 |
| 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 | Zróźnicowanie 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 pisanie 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 wdzięczny uczniom biorącym udział w kursach marketingu, studentom słuchającym moich wykładów i liczным 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 zawdzięcam 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 wspieranie współpracy i cierpliwość podczas realizacji tego projektu dziękuję Erichowi Schmidtowi-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.

Zawdzięcam 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 zwróćcie 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 zyskanie 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*

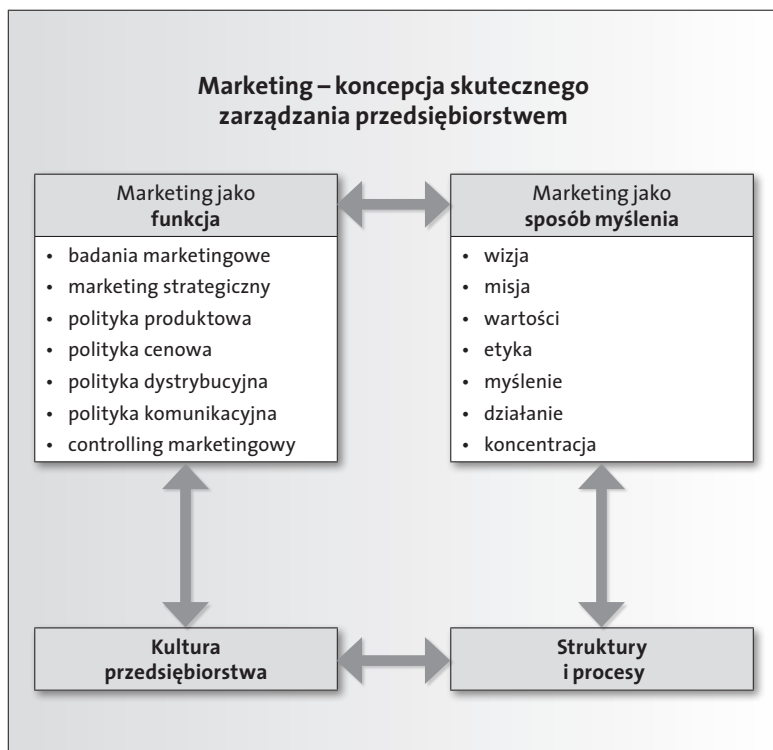
Po pierwsze: marketing jest **funkcją** przedsiębiorstwa. W firmie istnieje dział produkcji, przygotowania produkcji, badań i rozwoju, zaopatrzenia itp., jest w niej także dział marketingu (czasem podporządkowany działowi reklamy lub zbytu). W tym rozumieniu marketing jest częścią organizacji, podobnie 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 pracę: pracodawca – pracownik ► usługi przynoszące zysk w zamian za pracę 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 przywiązywania 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 osiąganie 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). |
|---|---|

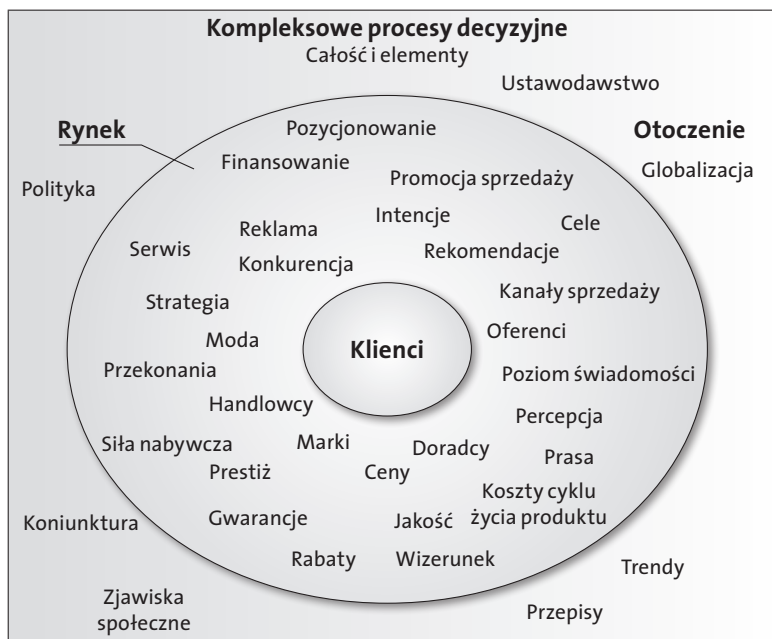
System potrafi i musi dostosować się do swojego otoczenia, inaczej nie przetrwa. Procesy rozwoju są jednocześnie procesami uczenia się. Decydującym czynnikiem, który pozwala systemowi (np. przedsiębiorstwu) przetrwać, nie jest to, czy system się uczy, lecz czy robi to dostatecznie szybko (*learning organisation* – „ucząca się organizacja”). Aby to osiągnąć, trzeba aktywnie zarządzać wiedzą.

Systemowy punkt widzenia
ma duże znaczenie
praktyczne
w podejmowaniu decyzji

Dla praktyka oznacza to, że podczas podejmowania decyzji marketingowych musi stale zadawać sobie pytania: Czym jest mój system? Jakie elementy należy w nim uwzględnić? Jak wpływają na siebie wzajemnie? Jak zachowuje się system jako całość? Rys. 1.2 – „Kompleksowość w marketingu” – ilustruje złożoność procesów marketingowych. Sprawia ona, że podczas analizy można zrozumieć tylko niektóre aspekty tych procesów. Przy podejmowaniu decyzji marketingowych pojawia się niepewność co do pozostałych – przede wszystkim wtedy, gdy mamy do czynienia z nowymi lub zmiennymi sytuacjami i sama wiedza oparta na doświadczeniu już nie wystarcza.

Jedynе rozwiązanie:

1. Odważne podejmowanie decyzji.
2. Konsekwentna realizacja.
3. Gotowość do popełniania błędów.
4. Zdolność szybkiego uczenia się na błędach.
5. Wytrwałość.



Rys. 1.2 Kompleksowość w marketingu

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. Całostroniowa 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 wprowadzili 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 wprowadzić 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 kupić 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 wkraczać 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 rozumiemy 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 JAKIEJŚ 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 udało by 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 doskonalenia/kadrowego. Być może w danym przedsiębiorstwie istnieje komisja lub specjalny zespół, który ma wpływ na program doskonalenia pracowników. Następnym klientem może być zarząd firmy. W przypadku kompleksowych programów doskonalenia jesteś zdany na jego dobrą wolę. Kolejni klienci to przełożeni uczestników seminariów. Muszą dać wolne swoim pracownikom i wspierać proces ich doskonalenia 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/niematerialnych),
- ceny (materialne/niematerialne), 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 finalni 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 – konsument szybko i gwałtownie reaguje 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 konsumenne, 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 osobistą*

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 =
niedające się
przechowywać*

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

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.

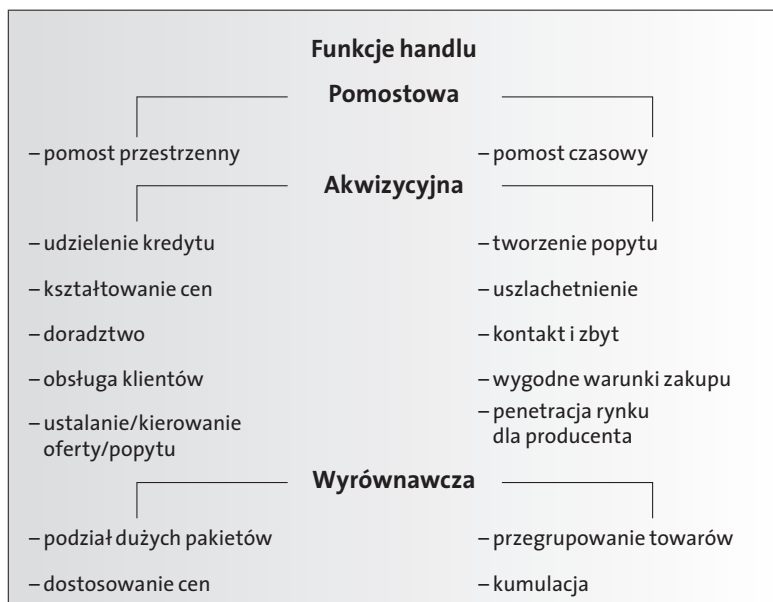
Istota funkcji wyrównawczej handlu polega na podziale dużych pakietów towarów na mniejsze. Handlowiec nabywa u producenta interesujące ilości i odsprzedaży w małych lub jak najmniejszych ilościach odbiorcy finalnemu. Handel przyczynia się do grupowania towarów i dostosowywania cen, np. produkty pewnego 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.

Handel jako filtr

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 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