

**DOŚWIADCZENIA W WYKORZYSTANIU
NARZĘDZI MARKETINGU
W PRZEDSIĘBIORSTWACH
W PROGRAMIE EQUAL
„SYSTEM PRZECIWDZIAŁANIA
POWSTAWANIU BEZROBOCIA NA
TERENACH SŁABO
ZURBANIZOWANYCH”**

*mgr Agnieszka Tomaka,
asystent doradcy w programie EQUAL
dr Jacek Rodzinka,
doradca w programie EQUAL*

1. Wprowadzenie

Istnienie rynku i funkcjonowanie na nim przedsiębiorstw nie oznacza, że automatycznie będzie tam stosowany marketing. Stosowanie go nie jest konieczne w gospodarkach takich jak ta, z którą mieliśmy do czynienia w Polsce, przez 40 lat po II Wojnie Światowej. Mieliśmy wtedy do czynienia z przewagą popytu nad podażą. Produkty i tak się sprzedawały, bo klienci walczyli o nie między sobą. Marketing powstaje w sytuacji, gdy warunki rynkowe sprzyjają wykształceniu się orientacji rynkowej w działaniu przedsiębiorstwa. Kiedy na rynku mamy do czynienia z przewagą wyprodukowanych produktów i różnorodnością podmiotów, z których klient może skorzystać, każdy podmiot musi podjąć starania zaistnienia w świadomości klienta. Na pierwszy plan wysuwane są jego potrzeby oraz proces ich zaspokajania. Działania nie są już nakierowane, uwarunkowane sytuacją wewnętrzną przedsiębiorstwa, bo klientów interesuje przede wszystkim końcowy efekt jego starań, czyli produkt, bądź usługa. Przedsiębiorstwo dostosowywane jest do sytuacji zewnętrznej i kształtowane jest przez rynek¹.

Korzystając z doświadczeń kilkunastomiesięcznej pracy przy realizacji projektu Equal „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych”, po wizytach w kilkudziesięciu podmiotach mających swą siedzibę na terytorium województwa podkarpackiego, autorzy starają się przedstawić wykorzy-

stanie wybranych narzędzi marketingu w przedsiębiorstwach. Niniejsze opracowanie oprócz celu poznawczego prezentującego doświadczenia płynącego z rzeczywistości gospodarczej, ma również przed sobą cel edukacyjny. Przedstawione w nim treści mogą posłużyć jako materiał podnoszący wiedzę i kwalifikacje czytelników, którzy być może nie mieli okazji zetknąć się wcześniej z omawianą tematyką. Biorąc pod uwagę fakt, iż z narzędzia, w którym znaleźć ma się opracowanie, korzystać mają również przedsiębiorcy realizacja tego drugiego celu wydaje się być również zasadna.

2. Definicje marketingu

Słowo marketing pochodzi od angielskiego słowa „market”, które oznacza rynek i nie jest przetłumaczone na język polski. Należy zauważyć, że w wersji oryginalnej występuje ono również w literaturze innych krajów europejskich².

Jedną z najtrafniejszych chyba definicji marketingu wydaje się być definicja Ph. Kotlera, według którego marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartości produktów³.

W. J. Stanton uważa marketing za system aktywności ekonomicznej, kreujący produkty i usługi, ustalający ich cenę, promujący je i sprzedający dla zaspokojenia potrzeb nabywców⁴.

Marketing to identyfikowanie najbardziej opłacalnych rynków zarówno obecnie jak i w przyszłości oraz ocena bieżących i przyszłych oczekiwań i preferencji klientów⁵.

To tylko wybrane definicje, w literaturze przedmiotu możemy spotkać się z jeszcze wieloma innymi, mniej lub bardziej zbliżonymi do zaprezentowanych.

Marketing jest w obecnych czasach jedną z najważniejszych sfer działalności każdego przedsiębiorstwa. Stosuje się go we wszystkich sektorach gospodarki, począwszy od sfery produkcyjnej, poprzez przedsiębiorstwa handlowe, na różnego rodzaju instytucjach finansowych takich jak banki, firmy ubezpieczeniowe, czy instytucje non-profit

¹ L. Garbarski., I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketing, PWE, Warszawa 1995, s. 21.

² J. Altkorn, Podstawy marketingu, Wydawnictwo Instytucji Marketingu, wyd. II Kraków 2000, s. 19.

³ Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola, Wyd. Gebethner i ska, Warszawa 1994 s. 6.

⁴ W. J. Stanton, Fundamentals of Marketing, McGraw-Hill Inc., New York 1981, s. 4.

⁵ Marsh "Financial Services Marketing" Pitman 1988, s.9.

kończąc. Działania marketingowe wykorzystywane przez każdą z tych instytucji nieco się między sobą różnią z uwagi na specyficzny charakter oferowanych przez nie produktów.

3. Zarządzanie marketingiem

Działania marketingowe stosowane przez poszczególne przedsiębiorstwa z różnych branż gospodarki zasadniczo między sobą się nie różnią, gdyż wywodzą się one z jednego nurtu nauki. Jedynie różnice jakie można zaobserwować dotyczą specyfiki przedsiębiorstw, lub wytwarzanych przez nie produktów, do których trzeba te działania dostosować.

Proces wprowadzania działań marketingowych w przedsiębiorstwie nosi nazwę zarządzanie marketingiem. Polega ono na przełożeniu rozważań teoretycznych na faktyczne możliwości operowania różnorodnymi instrumentami gry marketingowej. Wdrażane są one w kolejności i stopniu, w jakim istnieje potrzeba realizacji planowanej strategii działań rynkowych. Podstawowym zadaniem zarządzania marketingiem jest wpływanie na wielkość popytu, oraz jego strukturę i regulowanie go w czasie i przestrzeni.

Najczęściej spotykany proces zarządzania marketingiem rozpoczyna się od identyfikacji misji przedsiębiorstwa, a następnie przebiega przez pięć faz, które uwzględniają ciągłość funkcjonowania firmy. Te fazy to:

- analiza marketingowej sytuacji firmy,
- planowanie marketingu,
- organizacja marketingu,
- bieżące kierowanie i realizacja zadań,
- kontrola⁶.

Aby w pełni zrozumieć istotę omawianego problemu konieczne jest rozwinięcie wyżej wymienionych punktów.

By możliwe było zaplanowanie czegokolwiek trzeba orientować się zarówno w bieżącej jak i przeszłej sytuacji firmy. W pierwszej fazie konieczne należy dokonać oceny mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz poznać możliwości i zagrożenia, które mogą spotkać firmę ze strony rynku. Nie da się tego zrobić bez stosowania badań marketingowych, których wyniki pozwolą na odpowiedź nie tylko na postawione wcześniej pytania, ale również powinny być pomocne w ustaleniu długookresowej polityki przedsiębiorstwa.

Mają one również dać odpowiedź, jakich instrumentów marketingu należy użyć i w jakim nasileniu by osiągnąć zamierzone cele. Bez wiarygodnej oraz pełnej informacji nie jest możliwe podjęcie racjonalnej decyzji oraz przejście do następnych faz, gdyż nie będzie można opracować np.: skutecznej polityki cenowej, promocji, czy efektywnych kanałów dystrybucji.

Druga faza jest procesem, w którym zostają określone cele stawiane działaniom marketingowym oraz opracowana i sformułowana zostaje marketingowa koncepcja działania. Tworzy się tutaj ścieżkę, po której powinno podążać przedsiębiorstwo, by osiągnąć to co zamierzone oraz zawierać gamę instrumentów, za pomocą których będzie można korygować tor, po którym ma poruszać się firma. W tym momencie następuje zderzenie szans, możliwości oraz stawianych do osiągnięcia celów, z posiadanymi zasobami i możliwościami.

Następnie przechodzi się do fazy trzeciej nazywanej organizacją marketingu. Dokonuje się w niej rozdysonowania koniecznych do wykonania działań, by w optymalny sposób wykorzystać posiadane środki. Wciąż kryterium zasadniczym jest pełna realizacja wytyczonych celów, do czego konieczne jest włączenie w proces działania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa (nie tylko z działu marketingu), których należy nauczyć, bądź tylko przekonać do myślenia kategoriami marketingu.

Praktyka dowodzi, iż wdrożenie, które jest kolejną fazą, to jedna z najtrudniejszych części działania marketingowego. Dzieje się tak dlatego, że rzeczywista sytuacja nie koniecznie musi rozwijać się w sposób uwzględniony w planie. W realizacji strategii najtrudniejszą chyba przeszkodą jest koordynacja posunięć między poszczególnymi działami przedsiębiorstwa. Osiągnięcie celów może się oddalać i często konieczne jest tutaj zasięgnięcie pomocy innych działów, choć cały proces decyzyjny nie powinien wychodzić poza dział marketingu.

Zamykająca proces zarządzania marketingiem kontrola, jest konieczna do sprawdzenia, czy założone cele zostały osiągnięte. Na tym etapie kluczowy jest dostęp do informacji, bez nich nie jest możliwe porównanie aktualnego stanu z założeniami. Pozwala ona jednocześnie na ciągłe doskonalenie funkcjonowania całego systemu działalności marketingowej⁷.

⁶ R. Niestrój, Zarządzanie marketingiem, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa- Kraków 1996, s.22-23.

⁷ R. Niestrój: op. cit., s.23-24.

Wprowadzenie myślenia marketingowego do przedsiębiorstwa powinno zapewnić, nie tylko wzrost zysków, ale również ciągle wzmacniać jego pozycję na rynku. Koszty, które zostają poniesione na działania marketingowe powinny pozwolić dotrzeć do nowych klientów oraz wpłynąć na wzrost intensywności dotychczasowych zakupów. Ważnym zagadnieniem jest tutaj odniesienie efektywności działań marketingowych do poniesionych na ten cel wydatków. W teorii marketingu nie znajdziemy gotowej recepty na osiągnięcie sukcesu w konkretnych sytuacjach. Możemy tam jedynie znaleźć zbiór narzędzi marketingu, które mogą zostać zastosowane. Jakie z nich wybrać, w jakiej kolejności zastosować i w jakim nasileniu zależy tylko od pracowników komórki marketingu. Efekt zależy od ich kwalifikacji i wyczucia.

Trudno pogodzić interesy sprzedających i kupujących. Obydwie grupy dążą do przeciwstawnych celów. Ci pierwsi chcą kupić dany towar po jak najniższej cenie, a ci drudzy sprzedać po jak najwyższej. Tego samego rodzaju dylematy występują przy określaniu innych parametrów produktu, jak chociażby jakość, warunki gwarancji. Sztuka prowadzenia działalności gospodarczej polega na wypracowaniu konsensusu. Obie strony mają być zadowolone. Konieczne staje się zrównoważenie celu przedsiębiorstwa z wymaganiami klienta. Niski zysk dla przedsiębiorstwa zadowoli klienta, który będzie mniej obciążony finansowo, ale jednocześnie może się to niekorzystnie odbić na sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Zaspokojenie potrzeb klientów jest sednem całej działalności marketingowej. Przedsiębiorstwo nie może starać się zaspokoić wszystkich wymagań każdego nabywcy. Ludzie mają zazwyczaj przeciwstawne życzenia. Żądają często wysokiej jakości i niskiej ceny. Konieczne jest skupienie uwagi tylko na wybranym segmencie rynku, który charakteryzuje w miarę podobne gusty i dostosowaniu produktu oraz całej polityki przedsiębiorstwa do tych nabywców. Ważną rolę odgrywają tutaj badania marketingowe, na których podstawie dokonuje się selekcji nabywców. Wraz ze zmianą potrzeb należy modyfikować produkty. Pełny sukces gwarantuje postępowanie dążące do przewidywania zmian i wcześniejsze odpowiadanie na zmiany poprzez modyfikację oferty w zależności od potrzeb danego segmentu rynku.

Bardzo ważnym czynnikiem sukcesu rynkowego jest koordynacja działań działu marketingu z in-

nyimi komórkami przedsiębiorstwa. Prowadzona przez podmiot szeroko zakrojona akcja promująca przedsiębiorstwo i jego produkty może nie odnieść zamierzonych skutków, jeżeli jego pracownicy będą rozsiewać wśród znajomych propagandę wycisku i niezadowolenia występującego wewnątrz jednostki. To ich opinie są najbardziej wiarygodne, ponieważ są oni w firmie. Ich postawa i zachowanie będą odbierane przez otoczenie jako prawdziwe, a nie wizytówki w massmediach. Wszyscy pracownicy muszą czuć się odpowiedzialni za działalność i sukcesy przedsiębiorstwa. Muszą tworzyć pozytywny wizerunek w najbliższym otoczeniu i współdziałać w jego budowaniu na zewnątrz. Samo istnienie komórki marketingowej niczego nie rozwiązuje. Ważne jest to, aby pracownicy myśleli o marketingu jako o pewnej filozofii działania. Filozofii, która pozwoli odnieść sukces na rynku.

Przedstawione wyżej uwagi można nazwać zasadami marketingu. Trzeba się nimi kierować, by możliwe było osiągnięcie sukcesu wewnątrz przedsiębiorstwa (dobra współpraca między działami), jak i na zewnątrz, czyli zdobycie rynku i sprzedaż produktów po określonych cenach, co dla przedsiębiorstwu odpowiednio akceptowane zyski.

4. Zastosowanie marketingu – mix

N. Borden w 1964 roku wprowadził termin "marketing - mix". Wyróżnił on aż 12 instrumentów marketingu: planowanie, cenę, markę, produkt, kanały dystrybucji, sprzedaż osobistą, reklamę, opakowanie, promocję, wystawy, usługi oraz analizę informacji. W 1969 roku J. E. McCarthy ograniczył ich liczbę do czterech i przedstawił koncepcję tzw. "FourPs": product, price, place, promotion, czyli 4P: produkt, cena, dystrybucja, promocja⁸. Jeżeli analiza ma być również wykorzystywana przez przedsiębiorstwa z branży usługowej należy teorię rozszerzyć o piątą, chyba najważniejszy dla niej element, a mianowicie personel.

Produkt obejmuje swoim zasięgiem takie zagadnienia jak: jakość, wzór, znak towarowy wyrobu oraz jego opakowanie, warunki gwarancji i usługi posprzedażowe.

W strategiach marketingowych stosowanych w sferze produkcji materialnej bardzo duży nacisk kładzie się na wartość użytkową produktu, która

⁸ B. Żurawik, W. Żurawik, Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1996, s. 20.

zależy w dużej mierze od poziomu postępu technicznego, możliwości wytwórczych, stany parku maszynowego oraz pracowników bezpośrednio produkcyjnych.

Natomiast w usługach z uwagi na specyficzne ich cechy odróżniające je od dóbr materialnych, nie da się w ten sposób, w większości przypadkach, ingerować w proces zakupu. Największy wpływ na wartość użytkową usług ma ilość i kwalifikacje czynnika ludzkiego, gdyż od tego zależy jej jakość i czas oczekiwania na jej świadczenie.

W usługach polityka zatrudnienia powinna kłaść szczególnie nacisk na predyspozycje pracownika do kreowania pozytywnych relacji z klientem przed, w trakcie i po transakcji. Łatwiej nauczyć pracownika specyficznych umiejętności związanych z jego pracą, niż orientacji na klienta. Trudno zmienić jego przyzwyczajenia, poziom kultury osobistej itp. Klient potrafi wyczuć, czy dane zachowanie jest naturalne, czy sztuczne i wyuczone. Może to mieć zasadniczy wpływ na zawarcie transakcji, a poza tym tacy pracownicy popełniają mniej błędów i częściej wykazują się inicjatywą. Czują oni dodatkową satysfakcję z dobrze wykonanej pracy⁹.

Zarządzanie produktem wydaje się w usługach o wiele łatwiejsze z uwagi na to, że nie występują tu dylematy np. z opakowaniem, jego funkcjami. Za to zmiany w wielkościach popytu rodzą problem, jak go zaspokoić, bo przecież usług nie można magazynować¹⁰.

Za to duża dowolność występuje przy ustalaniu **ceny**. W jej zakres wchodzi również możliwe do zastosowania rabaty, upusty, ceny dla detalistów i hurtowników. W usługach sprzedając coś niematerialnego w efekcie sprzedaje się korzyści, które otrzyma usługobiorca. Usługodawcy mogą posłużyć się ekonomicznymi podstawami wyznaczanie poziomu cen. Wyróżniamy tu dwie metody: kosztową i rynkową¹¹. Jednakże za ich pomocą określa się tylko pewne przybliżenie ceny. Jej ostateczna wysokość może zależeć od: dostępności usług, zasobności portfela nabywcy, szybkości obsługi, doświadczenia i zaangażowania wykonawcy. W usługach można sobie na to pozwolić, gdyż ich cechy takie jak heterogeniczność i niematerialność wpływają na to, że nie podlegają one standaryzacji. Wartość usługi ustalana jest przez jej nabywcę. To on określa ile jest za nią w stanie zapłacić.

Choć również wpływ na to ma konkurencja. Firma musi w związku z tym zwracać baczną uwagę na zachowanie tych dwóch grup, bo od tego zależy sukces rynkowy. Od tego powinna być uzależniona polityka cen.

Proces **dystribucji** ma za zadanie uczynić produkt łatwo dostępnym dla nabywców. Podstawowym pytaniem w usługach jest to, czy może być ona świadczona przez pośrednika, czy nie. Jeżeli nie to jest to spore ograniczenie. Przykładem tego rodzaju usług mogą być usługi medyczne, obsługa prawna. Tutaj wytwórca obsługuje bezpośrednio finalnego nabywcę. Rozwój, wzrost potencjału firmy skutecznie blokowany jest poprzez warunki fizyczne tj. czas i wytrzymałość na pracę. Zupełnie inaczej wygląda ta kwestia w momencie, gdy można wykorzystać pośredników. Im ich jest więcej tym możliwość wzrostu sprzedaży jest większa.

Promocja jest w usługach rzadziej stosowana z uwagi na nierozzerwalność świadczenia i konsumowania usługi. Występuje tutaj konieczność synchronizacji czasowej promocji i sprzedaży, a brak zapasów prowadzi do zachwiania równowagi pomiędzy popytem a podażą.

Promocja to czynności podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu powiadomienia publiczności o korzyściach związanych z posiadaniem danego produktu. W jej skład wchodzi pięć narzędzi: reklama, promocja sprzedaży, marketing bezpośredni, public relations i sprzedaż osobista¹². Najczęściej stosowane środki promocji w usługach to reklama oraz sprzedaż osobista. W przekazach z uwagi na specyfikę usług główny nacisk powinno kłaść się na korzyści, które otrzyma klient z konsumpcji usługi, specyficzne korzystne cechy danego produktu na tle konkurencji oraz przedstawienie usługodawcy. Usługi będąc pozbawione fizycznej postaci postrzegane są przez zainteresowanych poprzez efekty ich świadczenia. W przekazach dawanie świadectwa osiągniętych przez wcześniejszych konsumentów korzyści jest jak najbardziej wskazane¹³.

Wyniki osiągnięte przez **sprzedawców** są przede wszystkim uzależnione od ich kompetencji. Podstawą jest tutaj podejście do klienta. Na podstawie bezpośredniej rozmowy doświadczony sprzedawca potrafi rozpoznać prawdziwe potrzeby rozmówcy i na tej podstawie potrafi dobrać odpowiedni produkt.

⁹ N. Hill, J. Alexander, Pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 41.

¹⁰ T. Kramer, Podstawy marketingu, PWE, Warszawa 1997, s. 201.

¹¹ M. Pluta-Olearnik, Strategie marketingowe przedsiębiorstwu Usługowych, s. 64.

¹² Ph. Kotler: op. cit., s. 561.

¹³ T. Kramer, op. cit. s. 204.

5. Charakterystyka i specyfika usług

W obecnych czasach przedsiębiorstwa produkujące dobra fizyczne, chcąc podnieść wartość produktu w oczach nabywców, dołączają do niego różnego rodzaju usługi. Usługodawcy praktykują działania odwrotne. Chcą zmaterializować świadczoną przez siebie usługę.

Usługa to dowolne działanie, jakie jedna strona może zaoferować innej, jest ono nienamacalne i nie prowadzi do jakiegokolwiek własności. Jego produkcja może być, ale nie musi związana z produktem fizycznym¹⁴. Jest to każda czynność zawierająca w sobie element niematerialności, polegająca na oddziaływaniu na klienta lub przedmioty czy nieruchomości będące w jego posiadaniu¹⁵.

Usługami nazywamy wszelkie czynności związane z zaspokajaniem potrzeb ludzkich, nie służące bezpośrednio do wytwarzania produktów¹⁶.

Związek między firmą a klientem można określić jako wszelkiego rodzaju interakcje, wszystkie czynności, które wykonują razem i z których czerpią korzyści¹⁷.

Początek i rozwój marketingu był nierozdzielnie związany z rynkiem produktów materialnych. Z biegiem czasu został niejako zaadoptowany do sfery usług. Nie można negować tego, że marketing w tej sferze jest przydatny. Powstają jednak pytania. Czy działania marketingowe w odniesieniu do usług zasadniczo różnią się od tych stosowanych w sferze produktów materialnych? I jeżeli tak, to z czego te różnice wynikają?

Jeżeli popatrzymy na ogólną koncepcję zarządzania marketingiem oraz budowy strategii marketingowej nie ma tutaj zasadniczych różnic. Dopiero gdy zaczniemy rozpatrywać szczegółowe zagadnienia dotyczące elementów marketingu i bieżące sprawy realizacyjne, widać pewne różnice wynikające ze specyficznych cech, którymi charakteryzują się usługi, a nie mają ich towary.

Do tych cech możemy zaliczyć:

- niematerialność,
- nierozdzielność,
- nietrwałość,
- są one czynnością, akcją, procesem,
- różnorodność¹⁸.

Usługi nie można dotknąć, zobaczyć, posmakować, doświadczyć. Nie posiada ona żadnych cech fizycznych, nic materialnego nie dostajemy w zamian. Aby zniwelować tę niekorzystną cechę usługodawcy starają się w jakiś sposób zmaterializować usługę poprzez dodawanie jej materialnych dodatków. Przykładem zmaterializowania usługi jest utożsamienie jej z instytucją ją świadczącą. Nie są to jednak usługi tylko elementy materialnej prezentacji, swego rodzaju symbole. Przecież faktycznie usługa ta świadczona będzie przez cały okres wskazany w umowie, ale klient przekona się o tym dopiero w krytycznych dla niego chwilach, kiedy dozna uszczerbku na osobie, czy mieniu. Wtedy to faktycznie pozna co był wart ten kawałek papieru, ta obietnica. Te cechy powodują również, że trudno usługę ocenić przed jej zakupem. Proces produkcji, dostarczania i konsumpcji usługi odbywa się w tym samym momencie, choć dadzą się one wcześniej przygotować do sprzedaży.

Nie da się wyprodukować usług na zapas i na przykład zmagazynować, by w okresach zwiększonego popytu można je było upłynnić (choć niektóre specyficzne usługi dadzą się zmagazynować, np.: karty kredytowe). Istnieją one tylko wtedy, gdy zachodzi kontakt między usługodawcą i biorcą.

Usługi, będąc świadczone przez ludzi i dla ludzi, są kategorią heterogeniczną. Poziom, jakość często zależy od samopoczucia, czy koncentracji pracownika. Pomimo tego, iż instytucje usługowe starają się wypracować pewne procedury postępowania, a później świadczenie usługi będzie przebiegać w różny sposób, gdyż kreowane jest ono zarówno przez przedsiębiorstwo jak i klienta.

6. Organizacja i aktywizacja sprzedaży

Przedsiębiorstwa działające na rynku mają dwa główne sposoby na zwiększanie poziomu zysku: zwiększanie przychodów, bądź ograniczanie kosztów. Zwiększenie wielkości osiąganych przychodów można zagwarantować poprzez prawidłową organizację działu sprzedaży, który we właściwy sposób zajmie się między innymi aktywizacją sprzedaży produktów.

¹⁴ Ph. Kotler, op. cit., s. 426.

¹⁵ A. Payne, Marketing usług, PWE, Warszawa 1997, s. 20.

¹⁶ O. Lange, Ekonomia polityczna, t. I i II, PWN, Warszawa 1987, s. 19.

¹⁷ K. Storbacka, J. R. Lehtinen, Sztuka budowania trwałych związków z klientami, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2001, s. 24.

¹⁸ M. Prymon, Marketingowe zarządzanie firmą, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Języków Obcych i Ekonomii w Częstochowie "EDUKATOR" Częstochowa 1994, s. 184-185.

Nie ma dokładnych wytycznych jak powinien być zorganizowany dział sprzedaży, ponieważ każdy podmiot gospodarczy charakteryzuje się swoistymi cechami, jak również działa w sobie właściwych warunkach rynkowych. Jednakże do zadań wszystkich działów sprzedaży powinno wchodzić zaopatrzenie jednostki w towary, czy materiały niezbędne do prowadzenia działalności, sprzedaż towarów czy wytworzonych produktów oraz ściąganie należności za sprzedane wyroby. Na każdym z tych etapów dochodzić może do różnego rodzaju tarć, które mogą zmniejszać efektywność pracy działu. Właściwa organizacja pracy ma na celu współistnienie i współdziałanie elementów składowych złożonego organizmu, w celu osiągnięcia efektu synergii. Siła robocza oraz jej wyposażenie kapitałowe powinny w jak największym stopniu współgrać ze sobą, aby osiągać zamierzone efekty. Właściwa organizacja pracy polega na wprowadzeniu określonych schematów zachowań, które mają służyć jak najlepszej współpracy i osiągnięciu założonych celów. Wykonywane podczas pracy zadania i czynności powinny być uporządkowane, występować w określonym czasie i miejscu w ten sposób, by składały się na harmonijną całość.

Podstawowym zadaniem działu sprzedaży jest informowanie, przekonywanie i skłanianie nabywcy do kupna produktu oraz wspierania procesu sprzedaży. Trzeba poinformować nabywcę o produkcie, podkreślić jego niezwykle cechy, zachęcić do kupna zainteresowanego do produktu.

Zwiększenie wielkości sprzedaży może zostać osiągnięte na wiele sposobów. Może to nastąpić poprzez:

- intensyfikacja zakupów – zachęcenie klientów do tego żeby używali większych ilości produktu co umożliwi osiągnięcie np. lepszych efektów,
- nowe zastosowania dla produktu – zachęcenie klientów do tego żeby używali produktu również do innych celów niż to pierwotnie było wskazane, czy do których byli przyzwyczajeni,
- nowe rynki zbytu – znalezienie nisz rynkowych, czy zupełnie nowych rynków,
- moda – próba wykreowania mody na używanie danego produktu.

Oczywiście przedsiębiorstwo ma wiele możliwości za pomocą, których może zwiększyć poziom sprzedaży. Do tego celu może między innymi wykorzystać takie narzędzia jak:

- reklama,
- opakowanie,
- promocja sprzedaży,
- sprzedaż osobista.

Celem aktywizacji sprzedaży jest zwiększenie wielkości popytu, przeciwstawienie się konkurencji. Uruchamiając instrumenty aktywizacji sprzedaży chodzi o zmniejszenie dystansu istniejącego między produktem a nabywcą. Działania związane z aktywizacją sprzedaży należy kierować nie do wszystkich i nie do przypadkowego nabywcy, ale do faktycznych nabywców produktu. Jest ona wtedy bardziej efektywna.

7. Rola segmentacji rynku w skutecznej działalności marketingowej

Punktem wyjścia działań marketingowych przedsiębiorstwa jest zaspokojenie potrzeb klienta. Przedsiębiorcy często jednak kierują swoje wysiłki marketingowe wokół wytwarzanych produktów, a klientów traktują jako jednorodną kategorię.

Koncepcja marketingu docelowego, zorientowanego na rynek, opiera się na realizacji trzech faz, prowadzących do określenia potencjalnych nabywców¹⁹:

1. Dokonaniu segmentacji rynku, czyli rozpoznaniu i scharakteryzowaniu różnych grup klientów pod względem ich potrzeb i preferencji.
2. Wyboru rynku (lub rynków), na których firma chce działać.
3. Pozycjonowaniu oferty firmy.

U źródeł segmentacji rynku leży przeświadczenie, że rynek nie jest jednorodny. Należy więc zdefiniować potrzeby klienta, które mogą być zaspakajane przez alternatywne grupy produktów lub usług.

*Segmentacja jest procesem identyfikacji jednorodnych grup nabywców, wymagających różnych strategii marketingowych w celu oddziaływania na dokonywane przez nich zakupy*²⁰.

Oczekiwania i potrzeby klientów danego segmentu powinny być na tyle odmienne, aby móc

¹⁹ Ph. Kotler, Marketing, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 279

²⁰ H. Mruk, B. Pisarczyk, H. Szulce, Marketing. Uwarunkowania i instrumenty, AE Poznań 2005, s.68.

zapropnować zauważoną i docenioną ofertę. Segmenty nie mogą być też zbyt małe, gdyż nie pozwoli to wówczas na osiągnięcie odpowiedniej skali sprzedaży.

Precyzyjna segmentacja pozwala niekiedy na określenie niszy rynkowej, czyli wąsko zdefiniowanej grupy klientów, poszukujących specyficznych korzyści. Zalety niszy to małe zainteresowanie ze strony konkurencji, indywidualne kontakty z nabywcami oraz dobra znajomość rynku, wynikająca ze specjalizacji. Do wad działania w niszy można zaliczyć możliwość zmiany potrzeb klientów, możliwość ataku ze strony konkurencji, która będzie poszukiwać jeszcze większej specjalizacji oraz możliwość znacznego zmniejszenia skali działania.

W procesie wyodrębniania segmentów można wyróżnić kilka etapów:

1. Określenie rynku, czyli uporządkowanie klientów na podstawie podobnych potrzeb i korzyści, których poszukują.
2. Określenie profili klientów, czyli cech charakterystycznych dla każdego segmentu.
3. Określenie atrakcyjności potencjalnego rynku w każdym segmencie (oszacowanie udziału w rynku, potencjału wzrostu oraz zyskowności każdego segmentu).
4. Wybór segmentu lub segmentów docelowych.

Kryteria segmentacji rynku muszą być użyteczne z punktu widzenia analizowanego rynku. Istnieje wiele systemów klasyfikacji nabywców, ponieważ nie jest możliwe by skonstruować zestaw kryteriów uniwersalnych. Warto zwrócić uwagę na zupełnie odmienne kryteria które są stosowane na rynkach konsumenckich oraz biznesowych.

W badaniach marketingowych, zmierzających do wyodrębnienia segmentów rynku konsumencijskiego, stosowane są najczęściej cztery grupy kryteriów segmentacji:

- geograficzne,
- demograficzne,
- psychograficzne,
- behawioralne.

Kryteria geograficzne, czyli podział na jednostki terytorialne, są istotne, jeżeli potrzeby zaspakajane przez przedsiębiorstwo, ukształtowane przez klimat, zwyczaje i tradycje regionalne czy inne cechy środowiska naturalnego.

Segmentacja demograficzna polega na podziale rynku według takich zmiennych, jak: płeć, wiek, wykształcenia, faza cyklu życia rodziny, narodowość itp. Istotnym kryterium jest również wysokość dochodów konsumenta, zwłaszcza, jeśli firma nie oferuje produktów pierwszej potrzeby.

W przypadku segmentacji psychograficznej nabywcy dzielą się na grupy o różnym stylu życia, osobowości czy wartości.

Kryteria behawioralne - zwracają uwagę na wzorce zakupu. Nabywcy są dzieleni ze względu na poziom wiedzy na temat produktu, określone reakcje na niego czy stopień lojalności wobec marki.

Na rynku dóbr produkcyjnych stosowane są inne kryteria segmentacji. Największe znaczenia mają zmienne demograficzne (sektor, wielkość firm, lokalizacja). W dalszej kolejności bierze się pod uwagę zmienne operacyjne, postawy zakupowe czy cechy osobowe.

Dopasowanie produktu czy usług do potrzeb klientów jest kluczem skutecznego marketingu. Koncentracja działań na zidentyfikowanej grupie odbiorców wpływa na obniżenie kosztów dystrybucji, promocji oraz umożliwia specjalizację produkcji. Ponadto, określenie niszy rynkowej daje szansę dominacji na wyraźnie zaznaczonym segmencie. Segmentacja pozwala na lepsze zrozumienie potrzeb klientów, a tym samym osiągnięcie przewagi nad konkurencją²¹.

Kolejnym krokiem po dokonaniu segmentacji rynku, jest ich ocena i wybór rynku docelowego. Koncentracja na określonym segmencie lub kilku segmentach będzie determinowała podejmowane działania marketingowe. Firma może zdecydować się również na obsługę całego rynku, jednak taka strategia dotyczy tylko dużych przedsiębiorstw.

Kończącą fazą kształtowania rynku docelowego jest pozycjonowanie oferty rynkowej. Dokonując wyboru rynku docelowego, firma kieruje się możliwością zaspokojenia potrzeb określonych segmentów. W dalszej kolejności, należy tak pozycjonować swoją ofertę, aby była rozpoznawalna i atrakcyjna.

Pozycjonowanie jest to proces projektowania oferty i wizerunku firmy, którego celem jest zajęcie wyróżniającego się miejsca w świadomości rynku docelowego²².

²¹ szerzej na ten temat pisze: M. McDonald, I. Dunbar, Segmentacja rynku. Przebieg procesu u wykorzystanie wyników, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2003, s.48.

²² Ph. Kotler, Marketing..., s. 308

Tabela 1. Kryteria segmentacji rynku dóbr produkcyjnych.

Zmienne demograficzne
1. Sektor: Które gałęzie powinniśmy obsługiwać?
2. Wielkość firmy: Jakiej wielkości firmy powinniśmy obsługiwać?
3. Lokalizacja: Jakie obszary geograficzne powinniśmy obsługiwać?
Zmienne operacyjne
4. Technologia: Na jakich technologiach przeznaczonych na rynek konsumencki powinniśmy się skupić?
5. Status użytkownika albo nieużytkownika: Kogo powinniśmy obsługiwać? Intensywnych, średnich, okazjonalnych czy nieużytkowników?
6. Możliwości klienta: Czy powinniśmy obsługiwać klientów, którzy potrzebują wiele czy niewiele usług?
Postawy zakupowe
7. Organizacja funkcji zakupu: Czy powinniśmy obsługiwać firmy o wysoce scentralizowanej czy zdecentralizowanej organizacji zaopatrzenia?
8. Struktura władzy: Czy powinniśmy obsługiwać firmy, w których dominuje kadra techniczna, finanse i tak dalej?
9. Charakter istniejących stosunków: Czy powinniśmy obsługiwać firmy, z którymi łączą nas dobre stosunki, czy po prostu starać się o pozyskanie najbardziej atrakcyjnych?
10. Ogólna polityka zaopatrzeniowa: Czy powinniśmy obsługiwać firmy preferujące leasing, umowy serwisowe, zakupy systemowe?
11. Kryteria dokonywania zakupu: Czy powinniśmy obsługiwać firmy, które szukają wysokiej jakości, dobrego serwisu, niskich cen?
Czynniki sytuacyjne
12. Nagła potrzeba: Czy powinniśmy obsługiwać firmy, które żądają szybkiej dostawy lub usługi w każdej chwili?
13. Szczególne zastosowanie: Czy powinniśmy koncentrować się na określonych zastosowaniach naszego produktu, czy wszystkich dostępnych jego zastosowaniach?
14. Wielkość zamówienia: Czy powinniśmy się skoncentrować na dużych, czy małych zamówieniach?
Cechy osobowe
15. Podobieństwa pomiędzy nabywcą a sprzedawcą: Czy powinniśmy obsługiwać firmy, których pracownicy i wartości są podobne do naszych?
16. Postawa wobec ryzyka: Czy powinniśmy obsługiwać, czy unikać klientów podejmujących ryzykowne działania?
17. Lojalność: Czy powinniśmy obsługiwać firmy, które wykazują wysoki stopień lojalności wobec swoich dostawców

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 298

Ostatecznym wynikiem działań związanych z segmentacją jest więc zaproponowanie klientowi określonych wartości. Muszą one wyróżniać produkt spośród innych dostępnych na rynku i być istotna dla klienta. Przewaga konkurencyjna może się wiązać z podstawowymi funkcjami produktu, jakością czy atrakcyjną ceną.

Niestety należy stwierdzić, iż praktyczne wykorzystanie segmentacji klientów nie jest najmocniejszą stroną przedsiębiorstw. O ile zdają one sobie sprawę ze specyfiki swojego produktu, czy działalności, oraz często wiedzą do jakich klientów mogą (powinni) kierować swoją ofertę, to jednak tej wiedzy nie wykorzystują w praktyce pro-

gramując w stosunku do nich określone działania marketingowe. Wynika to przede wszystkim z faktu uboższego stosowania narzędzi marketingu w ogóle, ale również z przeświadczenia, że produkt sprzeda się sam. Przedsiębiorcy bazują na dotychczasowych klientach oraz liczą na skuteczność metodą poczty pantoflowej.

8. Cykl życia produktu

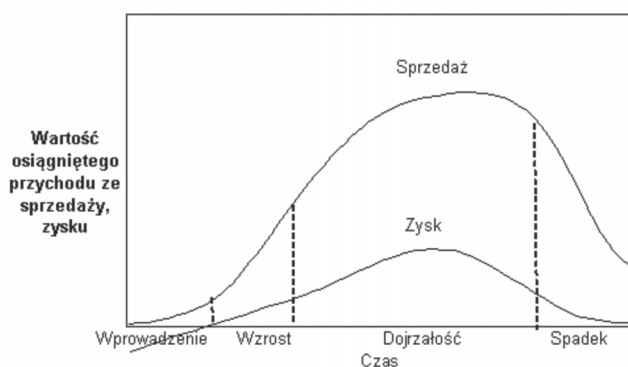
Produkty będące przedmiotem wymiany przechodzą przez pewne fazy, które składają się na tzw. cykl życia produktu. Ekonomiczne starzenie

się produktu jest wynikiem rozwoju nauki i techniki, wymiany międzynarodowej, społecznej zamożności oraz coraz szerszego przepływu informacji. Rynkowa żywotność produktu zależy z jednej strony od tempa pojawienia się wynalazków oraz szybkości ich przekształcenia w realne dobra i usługi, z drugiej – od chłonności rynku, determinowanej nawykami, otwartością na zmiany i zamożnością konsumentów²³.

Większość produktów przechodzi przez cztery fazy rynkowego życia:

- I. Faza wprowadzenia produktu na rynek.
- II. Faza wzrostu sprzedaży produktu.
- III. Faza dojrzałości produktu.
- IV. Faza spadku sprzedaży produktu.

Wykres 1. Fazy cyklu życia produktu



Źródło: Opracowanie własne.

Każda faza cyklu życia produktu wiąże się z koniecznością stosowania odmiennych metod i narzędzi. Stadium, w którym znajduje się produkt, można ustalić śledząc dynamikę sprzedaży, zysku oraz strukturę konkurencji. Pożyteczna okazuje się również znajomość przebiegu cyklu życia podobnych dóbr usług, które znajdowały się lub są obecnie na rynku. Znajomość własnych zasobów, rozmiarów i struktury popytu na rynku, aktywność konkurentów i innych wyznaczników cyklu pozwala skutecznie oddziaływać na jego przebieg.

Faza wprowadzenia produktu na rynek

W fazie wprowadzenia produktu na rynek sprzedaż jest niewielka i bardzo wolno rośnie, a dystrybucja jest utrudniona. Wybór kanałów dystrybucji musi być dostosowany do segmentu rynku oraz innowatorów, którzy są potencjalnymi pierw-

szymi nabywcami produktu. Większość klientów skłonna jest kupować nowy produkt, dopiero po wypróbowaniu go przez innych.

Wg. E. Rogersa liczba „pionierów” skłonnych do zakupu rynkowych nowości stanowi zaledwie 2,5% całej zbiorowości konsumentów produktu. Wprowadzenie produktu w sferę pośrednictwa jest tym łatwiejsze, im większa jest promocja produktu. Szeroka promocja, nawet przy dobraniu najbardziej skutecznych jej instrumentów, jest jednak bardzo kosztowna. Jednostkowe koszty produkcji i sprzedaży w fazie wprowadzenia produktu na rynek, są więc wysokie. W rezultacie rentowność firmy jest bardzo niska lub nawet ujemna. W tej fazie należy koncentrować się na budowie pozytywnej oceny użyteczności nabytych przez konsumentów produktów.

Wprowadzając produkt na rynek, przedsiębiorstwo może zastosować jedną ze strategii marketingowych²⁴:

- Strategia szybkiego „zbierania śmietanki” – jej istotą jest ustalenie przez przedsiębiorstwo wysokiej ceny na produkt, a równocześnie stosowanie intensywnej reklamy oraz niektórych środków promocji. W miarę wzrostu wielkości sprzedaży produktu rośnie osiągany zysk. Wybór takiej strategii jest uzasadniony wtedy, gdy większa część potencjalnego rynku nabywców nie jest świadoma istnienia produktu.
- Strategia wolnego „zbierania śmietanki” – przedsiębiorstwo ustala wysoką cenę produktu, natomiast ogranicza wydatki na działania promocyjne. Niskie nakłady na promocję wynikają z tego, że rozmiary rynku są ograniczone, a potencjalni nabywcy są świadomi istnienia produktu.
- Strategia szybkiej penetracji – przedsiębiorstwo stosuje duże nakłady na promocję, a jednocześnie ustala ceny produktów na niskim poziomie. Efektem takich działań jest szybkie zwiększanie udziału firmy w rynku. Strategia może być stosowana wówczas, gdy rynek jest bardzo rozległy, a znajomość produktu niewielka. Duże nakłady na promocję pozwalają na rozszerzenie świadomości istnienia produktu, a niska cena na jego przenikanie do wielu segmentów rynku.
- Strategia wolnej penetracji – stosuje się niskie ceny produktu oraz niskie nakłady na promocję. Przedsiębiorstwo osiąga zyski w długim okresie w miarę przenikania produktu do kolej-

²³ J. Altkorn: op cit, s. 124

²⁴ H. Mruk, *Strategia produktu*, PWE Warszawa 1994, s. 115.

nych segmentów rynku. Strategia ta może być stosowana wówczas, gdy potencjalny rynek jest rozległy, a nabywcy wrażliwi na poziom cen. Niskie ceny przyczyniają się do zwiększenia popytu, co w perspektywie rozległego rynku powoduje istotne przyrosty wartości.

Faza wzrostu sprzedaży produktu

Fazę wzrostu sprzedaży w cyklu życia produktów charakteryzuje szybkie przyspieszenie wielkości obrotów. Rośnie liczba nabywców produktu, zwiększają się zyski firmy, a jednocześnie wzrastają dodatkowe korzyści z tytułu niższych wydatków na promocję²⁵.

Wiedza o produkcie szybko się upowszechnia dzięki promocji, oraz informacjom przekazywanym przez pierwszych nabywców. Sprzedaż zaczyna szybko wzrastać, ponieważ na rynku pojawiają się „zwolennicy nowości”. Ważnym obszarem działania jest kształtowanie strategii dystrybucji. O ile w fazie wprowadzania produktu na rynek jest stosowana dystrybucja selektywna, o tyle w fazie wzrostu dystrybucja powinna być coraz bardziej intensywna. Producent powinien zintensyfikować działania wobec hurtowników i detalistów. W strategii promocji istotne jest przesunięcie akcentów z uświadomienia konsumentom istnienia produktu do budowania ich lojalności wobec produktu. Strategia cen zależy od wskaźnika elastyczności cenowej popytu. W wypadku wysokiej wrażliwości na ceny ich obniżanie może przynieść pozytywne efekty w postaci rozszerzenia rynku i wzrostu sprzedaży.

Faza dojrzałości produktu

W fazie dojrzałości produktu, wielkość sprzedaży osiąga punkt kulminacyjny, po którym następuje ujemne tempo wzrostu, czemu towarzyszy spadek zysku. W tej fazie na rynkową scenę wkracza „późna większość”. Oznacza to, że przeważająca większość potencjalnych nabywców stała się już użytkownikami produktu. Przedsiębiorstwo powinno wykorzystać potencjał związany z dojrzałością produktu i podjąć działania zmierzające do jak najdłuższego utrzymania się w tej fazie cyklu. Można wskazać na następujące strategie²⁶:

- Modyfikacja rynku – przedsiębiorstwo powinno dążyć do zwiększania liczby sprzedawanych produktów. Strategia ta może zmierzać zarówno

no w kierunku zwiększenia liczby użytkowników produktu, jak i wzrostu wskaźnika zużycia produktu przez konsumenta. Rozróżnia się trzy sposoby zwiększania liczby użytkowników produktu:

- zachęcenie tych, którzy nie są nabywcami, do zakupów i włączenie ich do grupy klientów,
- wprowadzenie produktu na nowe segmenty rynku,
- przejmowanie klientów konkurencji.
- Modyfikacja produktu – ma na celu zwiększenie zainteresowania nabywców poprzez podnoszenie jakości produktu, udoskonalenie lub wprowadzenie nowych cech produktu, co może pobudzić zainteresowanie nabywców.
- Modyfikacja elementów marketingu-mix – w odniesieniu do cen należy rozpatrzyć możliwość ich obniżenia, stosowania rabatów, wprowadzenia zakupów na kredyt oraz podniesienia cen wynikającego ze wzrostu jakości produktu. W przypadku kanałów dystrybucji można się zastanawiać nad wprowadzeniem produktu do nowych kanałów, zwiększeniem powierzchni sprzedażowej oraz poprawą ekspozycji produktu w istniejących już kanałach. W odniesieniu do działań promocyjnych modyfikacji może ulec zasięg i częstotliwość reklamy, stosowanie promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej, a także rozszerzenie zakresu usług oferowany nabywcom produktu.

Najważniejszym celem w etapie dojrzałości produktu powinno być utrzymanie dotychczasowej pozycji na rynku (utrwalenie zaufania do marki) oraz utrzymanie lub maksymalne rozszerzenie kanałów dystrybucji.

Faza spadku sprzedaży

W fazie spadku sprzedaży produktu następuje szybki spadek wielkości sprzedaży oraz zmniejszanie się zysków firmy. Produkt jest nabywany głównie przez „spóźnialskich”, konsumentów słabszych ekonomicznie, korzystających z możliwości zakupu towarów przecenionych. Przedsiębiorcy mogą wycofać produkt z rynku lub ograniczać produkcję, a uczestnicy kanałów dystrybucji usiłują jak najszybciej pozbyć się starych zapasów, przygotowując magazyn do przyjęcia nowych produktów.

²⁵ H. Mruk, op. cit.

²⁶ Ph. Kotler, Marketing..., s. 335.

W fazie spadku firma może stosować jedną z poniższych strategii postępowania²⁷:

- Zidentyfikować słabe produkty firmy i zebrać dokładne informacje o ich sprzedaży, udziałach w rynku, kosztach czy cenach. Na podstawie tych informacji firma podejmuje decyzje o pozostawieniu produktu, zmodyfikowaniu strategii lub wycofaniu produktu z rynku.
- Zmienić strategię marketingową. Firma może się także wycofywać stopniowo z poszczególnych segmentów rynku, umacniając jednocześnie swoją pozycję w korzystniejszych dla niej niszach rynkowych.
- Wycofanie się z rynku.

Tabela 2. Cykl życia produktów – cechy charakterystyczne, cele i strategie marketingowe

	Wprowadzanie	Wzrost	Dojrzałość	Spadek
Cechy				
Sprzedaż	Niska sprzedaż	Gwałtowny wzrost sprzedaży	Najwyższa sprzedaż	Spadek sprzedaży
Koszty	Wysoki koszt na jednego klienta	Średni koszt na jednego klienta	Niski koszt na jednego klienta	Niski koszt na jednego klienta
Zysk	Ujemny	Wzrost zysków	Wysokie zyski	Spadek zysków
Konsumenci	Innowatorzy	Wcześnie przekonani	Typowa większość	Konserwatyści
Konkurenci	Nieliczni	Rosnąca liczba	Stabilna liczba z tendencją spadkową	Malejąca liczba
Cele marketingowe				
	Kreowanie świadomości produktu i chęci spróbowania	Maksymalizacja udziału w rynku	Maksymalizacja zysków przy walce o utrzymanie udziału w rynku	Redukcja wydatków i wykorzystanie marki
Strategie				
Produkt	Oferowanie podstawowego produktu	Oferowanie różnych modeli, usług, gwarancji	Dywersyfikacja marek i modeli	Eliminacja słabych produktów
Cena	Obciążenie dodatkową opłatą (narzut na koszty)	Cena penetracji rynku	Cena taka sama lub lepsza niż konkurencji	Obniżanie cen
Dystrybucja	Dystrybucja selektywna	Dystrybucja intensywna	Dystrybucja bardziej intensywna	Działania selektywne - wychodzenie z nierentownych sklepów
Reklama	Budowa świadomości produktów wczesnych klientów i dealerów	Budowa świadomości i zainteresowania rynku masowego	Podkreślanie różnic i zalet marki	Redukcja do poziomu koniecznego do utrzymania lojalnych klientów
Promocja sprzedaży	Intensywna promocja sprzedaży w celu sprawdzenia reakcji	Redukcja, wykorzystanie silnego wzrostu popytu	Zwiększenie promocji w celu zachęcenia nowych klientów	Redukcja do minimalnego poziomu

Źródło: Ph. Kotler, Marketing, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 341.

²⁷ H. Mruk, op. cit., s. 116.

Analiza cyklu życia produktu jest punktem wyjścia dla tworzenia i modyfikowania strategii marketingowej. Umożliwia ona programowanie innowacji, a także zaplanowanie właściwego asortymentu. W ofercie przedsiębiorstwa powinny znaleźć się produkty, które zapewniają firmie rozwój, a jednocześnie wypracowane na ich sprzedaży zyski będą mogły być przeznaczone na wprowadzanie na rynek nowych produktów.

Bazując na doświadczeniach płynących z realizacji projektu należy stwierdzić, iż zdecydowana większość przedsiębiorców nie zdaje sobie sprawy, iż w praktyce wykorzystują omówione wyżej narzędzie. Instynktownie czują, iż produkty będące w dotychczasowym asortymencie sprzedaży należy zastąpić nowościami, jednakże tego typu działania nie płyną z potrzeby realizacji określonej strategii, tylko są wymuszone przez zachowania klientów lub stymulowane przez dostawców. Oczywiście nieznanie teorii marketingu nie może być oceniane negatywnie, wiedząc, że jej osiągnięcia są wykorzy-

stywane z mniejszym bądź większym skutkiem w bieżącej działalności przedsiębiorstw.

9. Analiza portfelowa - kształtowanie cyklu życia produktu

Przedsiębiorstwo, które chce skutecznie konkurować na rynku musi analizować nie tylko cykl życia pojedynczego produktu, ale również cały oferowany asortyment. Narzędziem optymalizacji asortymentu jest analiza portfela produktów. Stanowi ona metodę oceny segmentów według ich potencjału, umożliwiającego osiągnięcie celów firmy oraz struktury konkurencji. Analiza prezentowana jest w formie macierzy, gdzie jedna zmienna ma zawsze związek z otoczeniem, a druga z procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie.

9.1. Macierz BCG

Najczęściej stosowaną wersją analizy portfelowej jest model BCG (macierz Boston Consulting Group). Produkty firmy są dzielone za pomocą dwóch kryteriów: udziału w rynku i dynamiki sprzedaży.

Rys. 2. Macierz BCG

Wzrost rynku (tempo, w jakim wzrasta popyt na dany produkt)	Wysoki	Gwiazdy <ul style="list-style-type: none"> Wysoka rentowność Duże potrzeby finansowe Wymagają jeszcze nakładów i nie przynoszą na ogół nadwyżki	Znaki zapytania <ul style="list-style-type: none"> Słaba rentowność Duże potrzeby finansowe Produkty deficytowe, Produkty wymagają dużych nakładów na rozwój i wprowadzenie
	Niski	Dojne Krowy <ul style="list-style-type: none"> Wysoka rentowność Małe potrzeby finansowe Nadwyżka netto, finansują pozostałe wyroby, Mocna pozycja na rynku 	Psy <ul style="list-style-type: none"> Słaba rentowność Małe potrzeby finansowe Słabsza pozycja konkurencyjna
		Wysoki	Niski
Względny udział w rynku (mierzony stosunkiem procentowego udziału w rynku badanego przedsiębiorstwa do udziału tego przedsiębiorstwa, które ma największy udział w rynku)			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Romanowska M., Gierszewska G., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.178*

Macierz BCG można wykorzystać do klasyfikacji pozycji firmy pod względem zapotrzebowania na gotówkę oraz generowania wpływów²⁸.

Z macierzy BCG wynikają następujące zalecenia dla kształtowania asortymentu:

- Środki pieniężne zarobione na „dojnych krowach” można wykorzystać na rozwój i selek-

cję „znaków zapytania” oraz doinwestowanie „gwiazd”.

- Wyeliminować „znaki zapytania” ze słabymi lub niepewnymi perspektywami, aby nie rozpraszać wysiłku inwestycyjnego.
- Wycofać z rynku „psy”, lub ograniczyć wydatki na nie.

²⁸ szerzej na ten temat pisze: M. McDonald, I. Dunbar, Segmentacja rynku. Przebieg procesu u wykorzystanie wyników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s.239

- Podejmować działania marketingowe w celu jak najdłuższego utrzymania pozycji „dojnych krów”. Zastosowanie w praktyce tej metody zdeterminowane jest koniecznością posiadania dokładnych informacji na temat wielkości sprzedaży i poziomu zysków dla poszczególnych produktów, co niestety często pozostaje niewiadomą.

9.2. Macierz Mc Kinseya

Macierz ta jest rozwinięciem omówionej powyżej macierz BCG. Wprowadzono do niej szereg zmiennych określających czynniki sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa w postaci atrakcyjności przemysłu (rynku, segmentu) i pozycji konkurencyjnej wewnątrz danego przemysłu.

Rys. 3. Macierz Mc Kinseya

Atrakcyjność rynku (segmentu)	Duża	1	2	3
	Średnia	4	5	6
	Mała	7	8	9
		Mocna	Przeciętna	Słaba
		Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Romanowska M., Gierszewska G., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.185

Ocena atrakcyjności jest dokonywana na podstawie wyodrębnionych kryteriów determinujących atrakcyjność rynku, którym następnie nadaje się wagi. Mogą to być np. wielkość i rozwój rynku, struktura konkurencji, atrakcyjność inwestycyjna. Pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa wyznacza się biorąc pod uwagę takie kryteria jak: wielkość firmy, udział w rynku, rentowność, mocne i słabe strony.

Wnioski wypływające z Macierzy McKinseya są następujące:

- Firma powinna działać w sektorach najbardziej atrakcyjnych, o mocnej pozycji konkurencyjnej (pola 1,2,4).
- Produkty z rynków mniej atrakcyjnych, lub z tych gdzie pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest słabsza – należy traktować selektywnie, skupiając się na inwestycjach o dużej zyskowości (pola 3,5,7). W pozostałych przypadkach (pola 6,8,9), należy minimalizować inwestycje względnie wycofać się z produkcji.

Firma zorientowana rynkowo powinna identyfikować rynek docelowy nabywców poprzez odniesienie do możliwości zaspokojenia potrzeb klienta.

W zależności od pozycji przedsiębiorstwa oraz fazy rozwojowej rynku różny jest poziom intensyfikacji działań marketingowych. Podstawowym kryterium powinna być efektywność stosowanych technik, zgodnie z zasadą: Nakłady związane z pozyskaniem i utrzymaniem klientów są zasadne, jeżeli zwiększanie wydatków o kolejną złotówkę prowadzi do spadku jednostkowego kosztu pozyskania i utrzymania nabywcy²⁹.

10. Podsumowanie

Ekspansja rozwojowa powinna skłaniać przedsiębiorstwa do³⁰:

- pozyskania nabywców o wysokiej wartości, przez oddziaływanie na rzecz zwiększania skłonności zakupu i możliwości zakupu,
- rezygnacji z pozyskiwania nabywców o niskiej wartości,
- przejmowania nabywców niezadowolonych z oferty konkurentów do oferty przedsiębiorstwa,
- skłaniania nabywców zadowolonych z oferty konkurentów do zakupu próbnego.

W warunkach ekspansji należy się skupić na racjonalizacji kosztów działań. W sytuacji braku ekspansji rozwojowej, należy dążyć do racjonalizacji efektów działań. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do:

- utrzymywania nabywców o wysokiej wartości, poprzez kształtowanie ich lojalności,
- rezygnację z nabywców o niskiej wartości.

Specyfika przedsiębiorstw biorących udział w programie Equal (małe i średnie przedsiębiorstwa zatrudniające do 250 pracowników) powo-

²⁹ Szerzej nt. kosztów krańcowych pozyskania i utrzymania nabywców pisze L. Garbarski w: Efektywność marketingu, pod red. W. Wrzostka, PWE, Warszawa 2005, s. 106

³⁰ L. Garbarski, Efektywność marketingu, pod red. W. Wrzostka, PWE, Warszawa 2005, s. 118-121.

duje, że w większości z nich nie ma wyodrębnionego nie tylko działu marketingu, ale często nawet specjalnego stanowiska, na którym zajmująca je osoba miałaby za zadanie tylko i wyłącznie prowadzić tego typu zagadnienia. Najczęściej spotykanym modelem małego i średniego przedsiębiorstwa w projekcie (oczywiście patrząc na doświadczenia autorów niniejszego opracowania) jest przedsiębiorstwo, w którym główną rolę odgrywa szef – właściciel, który obejmuje swą percepcją cały obszar działalności przedsiębiorstwa, to na jego barkach spoczywają wszystkie obowiązki związane z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa (może z wyjątkiem księgowości). Taki model zarządzania powoduje, że niektóre sfery działalności firm są zaniedbywane. Niestety okazuje się, że najczęściej jest to właśnie sfera związana z działalnością marketingową. Zarządzający przede wszystkim skupiają się na produkcji, zaopatrzeniu, organizacji, uważając, że wytwarzając, czy oferując dobry produkt zapewnią sobie odpowiedni poziom sprzedaży. Bardzo często właściciele są w pełni zadowoleni z poziomu sprzedaży i nie są zainteresowani jej wzrostem, uważają, iż i tak nie byłoby w stanie sprostać większym potrzebom rynku, w związku z czym dodatkowe ponoszenie nakładów: czy to środków finansowych, czy czasu na działalność mogącą zwiększyć poziom sprzedaży jest bezcelowe. Najczęściej zarządzający przedsiębiorstwami są bardzo dobrymi specjalistami we własnych dziedzinach np. produkcji, starają się do perfekcji dopracować swoje wyroby. Najczęściej ich zdaniem działalność marketingowa nie jest ważna, często wręcz zbędna, ponieważ ich produkty są tak dobre, że same będą się sprzedawać, a wydawanie środków na poprawę sprzedaży to wyrzucanie pieniędzy w błoto. Osoby te przeświadczone są o swej nieomyślności, na temat rynku na którym działają, uważają, że znają go dokładnie nie prowadząc żadnych badań rynku. Oczywiście są ekspertami, skoro od jakiegoś czasu operują z jakimś tam sukcesem na rynku, to na pewno ich wiedza i umiejętności nie mogą być niedoceniane, aczkolwiek często w stosunkowo łatwy sposób mogliby poprawić wyniki swych podmiotów.

Zarządzający przedsiębiorstwami bardzo często identyfikują działania marketingowe tylko i wyłącznie do reklamy. Uważają, iż jest to narzędzie bardzo drogie i w większości przypadkach niedostosowane do ich potrzeb, gdyż oni działają na rynkach niszowych, czyli reklama masowa nie jest

dostosowana do ich potrzeb. Działania marketingowe według nich są nieefektywne, dla nich liczy się produkcja materialna, tu widać prawdziwe efekty. W bieżącej działalności wykorzystywane są najprostsze i najbardziej powszechne rozwiązania polegające na okresowych wyprzedażach, upustach cenowych, czy sprzedaży związanej.

Oczywiście zdarzały się też podmioty, gdzie szefostwo zdawało sobie doskonale sprawę z wagi i znaczenia działalności marketingowej, gdzie wydzielony był dział zajmujący się tego typu działalnością. Jako ciekawostkę można podać, iż to właśnie w tych firmach była największa presja na doszkalanie, podnoszenie kwalifikacji pracowników tego działu w dziedzinie np. aktywizacji sprzedaży, bądź kształtowania lojalności klientów. Posiadane przez osoby zatrudnione w tych podmiotach umiejętności i doświadczenie powodowały, iż można było się od nich uczyć praktycznego wykorzystania narzędzia marketingu, a stosowane innowacje i modyfikacje, dostosowujące dane narzędzia do wymagań konkretnych rynków, czy podmiotów mogłyby posłużyć jako przedmiot zainteresowania nauki marketingu.

Podsumowując, w grupie badanych podmiotów występuje spora dysproporcja w zakresie wykorzystywania narzędzi marketingu w bieżącej działalności przedsiębiorstwa. Zaobserwowano skrajne podejścia, od bardzo dobrego skutecznego wykorzystywania tych narzędzi, po zupełną ignorancję czy nawet wrogość w tym zakresie. Starając się wyciągnąć średnią, to nie wypada ona korzystnie. Raczej przedsiębiorstwa skupiają się na swojej podstawowej działalności, bez rozkładania percepcji zarządzających na inne sfery działalności przedsiębiorstwa. Kusząc się o ocenę takiego stanu rzeczy nie sposób tego zrobić obiektywnie, gdyż brak zastosowania narzędzi marketingu można ocenić jako błąd, ale skoro podmioty te działają na rynku, skoro najczęściej osiągają dodatnie wyniki finansowe to może być to właśnie skuteczną strategią przetrwania, bez wydawania środków i straty czasu na tego typu działania.

Dla niewielkich podmiotów, operujących na ograniczonym lokalnym rynku, posiadających wyspecjalizowany i niszowy produkt, sprzedających je od dłuższego czasu ograniczonej ilości klientów, podmiotów których właściciele w pełni są zadowoleni z osiągniętych wyników (nie chcą ich zmieniać ani na plus, ani na minus) być może jest to najlepsza metoda działania.